



# Von Tele-Arbeit zu New Ways of Working: flexible und agile Arbeitsgestaltung in öffentlichen Verwaltungen

Noella Edelmann

## Zusammenfassung

*New Ways of Working* steht als Überbegriff für neue, flexible Arbeitsformen, die in Kombination mit zeitlicher und räumlicher Flexibilität und einem umfassenden Einsatz von IKT ermöglicht wird, aber auch weitere Aspekte wie Organisationsregelungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung beinhaltet. Die Flexibilität spielt eine wichtige Rolle, damit Arbeitnehmende ihre Arbeit unabhängig und nach flexiblen Zeitplänen zu Hause, im Unternehmen oder andere Arbeitsplätze erbringen können. Organisationsregelungen, Arbeitsmodelle und Arbeitspraktiken sollen flexibel sein und nicht-standardisierte Arbeitsverhältnisse und Arbeitsplätze ermöglichen. Sie entsprechen den Wunsch nach neuen Arbeitsmodellen, um die Lebensqualität der Mitarbeitenden zu verbessern aber auch um Organisationsziele zu erreichen. Die COVID-19-Pandemie führte zu einem rapiden Anstieg neuer und flexibler Arbeitsformen, aber aufgrund unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen, organisatorischen Praktiken und kulturellen Voraussetzungen haben Länder und Organisationen unterschiedliche Praktiken entwickelt. In Österreich führte die Evaluierung des „Homeoffice Massnahmenpakets“ das von der Bundesregierung während der CoVID-19-Pandemie erlassen wurde, zum Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (2021). Dieses Gesetz regelt die Arbeit der Mitarbeitenden zu Hause und bietet ihnen Rechtssicherheit. In Österreich bietet das Bundesministerium Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst

---

N. Edelmann (✉)

Universität für Weiterbildung Krems (UWK), Krems, Österreich

E-Mail: [noella.edelmann@donau-uni.ac.at](mailto:noella.edelmann@donau-uni.ac.at)

© Der/die Autor(en) 2026

Y. Hegele und A. Stoll (Hrsg.), *Agiles Arbeiten im öffentlichen Sektor*,

Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung,

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-48296-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-48296-1_8)

167

und Sport (BMKÖS) mit dem „Future of Work“ Living Lab die Möglichkeit neue Arbeitsformate und -methoden in Reallabore zu testen. Weiters zeigen zahlreiche Beispiele aus den öffentlichen Organisationen t die Bereitschaft agil zu arbeiten, innovativ zu sein und zu experimentieren.

---

## 1 Einleitung

New Ways of Working wie Telearbeit und Homeoffice fördern die Flexibilität und Selbstorganisation der Mitarbeitenden, was zentrale Prinzipien des agilen Arbeitens sind. Durch digitale Tools, die sowohl im Homeoffice als auch in agilen Teams genutzt werden, wird die Zusammenarbeit, Kollaboration und Transparenz verbessert und gleichzeitig die Kreativität und Innovation gefördert. Agiles Arbeiten mit kurzen Iterationen und schnellen Feedback-Zyklen profitiert von der digitalen Kommunikation und den regelmässigen Abstimmungen, die im Homeoffice notwendig sind. Beide Konzepte, New Ways of Working und Agilität, fokussieren auf Ergebnisse statt auf Anwesenheit. Agilität ist mit organisatorischer Flexibilität und Reaktionsfähigkeit verbunden, sie, umfasst eine Reihe von Instrumenten, Methoden und Strukturen, kann sektor- und bereichsübergreifend eingesetzt werden und umfasst mehrere Managementkonzepte und -merkmale. Agilität ist vor allem die Fähigkeit einer Organisation, „agil“ zu sein, d. h. flexibel und sich proaktiv oder sogar trotz ein sich wandelndes Umfeld oder turbulente Umstände anpassen und gedeihen zu können. Somit geht Agilität konzeptionell mit New Ways of Working einher und sie bedingen sich gegenseitig. Oft stehen der Einführung von Agilität bürokratische Hürden entgegen (siehe Kap. [Die öffentliche Verwaltung im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität – Ansätze zur Organisationsentwicklung](#)), wobei die österreichische Fallstudie „Future of Work“ (siehe Kap. [Reallabor „Future of Work“ – Einführung agiler Arbeitsmethoden in der österreichischen Bundesverwaltung](#)) zeigt, dass Hürden und Probleme, z. B. die CoVID-19 Pandemie, schneller überwunden und gelöst wurden und eine neue und eine agilere Arbeitsweise ermöglicht wird.

---

## 2 Von Tele-Arbeit zu New Ways of Working

*Tele-Arbeit* wird oft als Begriff für Home-Office und mobile Arbeit verwendet, wobei, um genau zu sein, die Arbeitsleistung im Home-Office an einem fixen Arbeitsort erfolgt, meistens in der Wohnung der Arbeitnehmende, während bei mobiler Arbeit die Beschäftigten hinsichtlich der Wahl ihres Arbeitsortes nicht

auf die Wohnung beschränkt sind (Kunze et al., 2020). Die International Labour Organisation (ILO, 2021) beschreibt Tele-Arbeitende als Arbeitsnehmende, die Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) nutzen, um ihre Arbeit zu Hause oder an einem anderen Ort außerhalb der Räumlichkeiten der Arbeitnehmenden zu verrichten<sup>1</sup> Tele-Arbeit hat drei besondere Merkmale: die Dauer der Arbeit, ihr Umfang und der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) als Arbeitsinstrumente. Zusätzlich ist Tele-Arbeit zeitlich und räumlich flexibel und kann somit zur Auflösung traditioneller räumlicher, zeitlicher oder organisatorischer Grenzen der Arbeit führen. Zeitliche Flexibilität bedeutet, dass die Arbeitnehmende innerhalb bestimmter Grenzen selbst entscheiden können, wie sie ihre vertragliche Arbeitszeit auf verschiedene Tageszeiten und Wochentage verteilen. Räumliche Flexibilität bedeutet, dass Arbeitnehmende, ebenfalls innerhalb bestimmter Grenzen, die Möglichkeit haben, ihre Arbeit von verschiedenen Arbeitsplätzen aus zu verrichten, z. B. vom Büro, zu Hause und/oder von anderen entfernten Standorten aus (Nijp et al., 2016).

Das Europäische „Agreement on Telework“ (Europäische Kommission, 2008) brachte europäische Sozialpartner und ihre Mitgliedsorganisationen auf nationaler Ebene zusammen, um die sich abzeichnende Herausforderung durch neue Formen der Arbeitsorganisation anzugehen. In dieser Vereinbarung werden Grundsätzen wie Arbeitsbeziehungen und Regeln in der EU definiert, und die Partner verpflichteten sich für die rechtzeitige Umsetzung in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union und den Ländern des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR). Tele-Arbeit wird hier wie folgt definiert:

*„eine Form der Organisation und/oder Durchführung von Arbeit unter Einsatz von Informationstechnologie im Rahmen eines Arbeitsvertrags-/verhältnisses, bei der die Arbeit, die auch in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers durchgeführt werden könnte, regelmäßig außerhalb dieser Räumlichkeiten verrichtet wird“ (S. 6)<sup>2</sup>*

Diese Definition zeigt, dass Tele-Arbeit nicht nur als Durchführung der Arbeit, sondern auch eine Form der Organisation verstanden werden kann, und eine Basis für Verhandlungen zwischen Mitarbeitenden, Organisationen, und nationale Gesetzgebung (Gomez-Mejia et al., 2012; Ollo-L Opez & Go~ Ni-Legaz,

---

<sup>1</sup> „...employees who use ICT tools to perform their work at home or in another location outside of the employers' premises.“ (2021, p. 124)

<sup>2</sup> „a form of organising and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/relationship, where work, which could also be performed at the employer's premises, is carried out away from those premises on a regular basis.“

2020) verstanden werden bieten kann. Ziel der Vereinbarung ist es, auf europäischer Ebene einen allgemeinen Rahmen für die Beschäftigungsbedingungen von Tele-Arbeitende zu schaffen, die Bedürfnisse von Arbeitgebende und Arbeitnehmende zu berücksichtigen und Anstellung, Sicherheit und Flexibilität der Tele-Arbeitenden zu gewähren. Daher werden in der Vereinbarung einige allgemeine Grundsätze, die von Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die Telearbeit leisten, zu beachten sind, genannt: die Freiwilligkeit der Telearbeit und das Recht auf Rückkehr; eine Garantie für die Beibehaltung des Arbeitnehmerstatus; Garantien für die Gleichbehandlung; Informationen, die dem Telearbeitnehmer zur Verfügung zu stellen sind; Kostenübernahme durch den Arbeitgeber; eine Garantie für eine entsprechende Ausbildung/Kompetenzentwicklung; Schutz im Bereich Gesundheit und Sicherheit; Arbeitszeit; Schutz der Privatsphäre und Schutz personenbezogener Daten; Kontaktpflege mit dem Unternehmen; kollektive Rechte der Telearbeitnehmende; und Zugang zur Telearbeit (S. 5–6). Drei Umsetzungen sind möglich: (1) „harte“ Gesetze, welche sich auf die Anwendung von Regulationen, Direktiven und Entscheidungen beziehen, (2) die Umsetzung über kollektive Vereinbarungen („medium-level“), wie in Österreich, Dänemark, Griechenland, Italien und Spanien, sowie (3) eine „sanfte“ Umsetzung über Leitfäden und Richtlinien, z. B. in Großbritannien, Schweiz, Finnland, Irland und Litauen (Gomez-Mejia et al., 2012; Ollo-Lopez & Goñi-Legaz). Aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen, organisatorischen Praktiken und kulturellen Voraussetzungen haben unterschiedliche Länder und Organisationen entsprechend unterschiedliche Tele-Arbeitspraktiken entwickelt (Peters et al., 2016).

*New Ways of Working* (NWOW) ist ein Überbegriff, für neue, flexible Arbeitsformen, Arbeitsorganisation, und Arbeitsplatzgestaltung, u. a. Heimarbeit, Remote-Arbeit, Vier-Tage-Woche, der 6-h-Tag, Freelancing, flexible working, mobile work, Open-Space-Büros, open-plan offices, co-working, oder „office-in-your-pocket“ (Vartiainen & Andriessen, 2008; Baruch, 2001; Kaufman, 2015; Nijp et al., 2016; Renard et al., 2021). Auch hier spielen die zeitliche und räumliche Flexibilität sowie der umfassende Einsatz von IKT zentrale Rollen. Organisationsregelungen und Arbeitsmodelle, -praktiken, und -gestaltung sollen flexibel sein, um verschiedene Arbeitsformate zu ermöglichen, z. B. nicht-standardisierte Arbeitsverhältnisse, weniger Arbeitsstunden, oder flexible Arbeitszeiten (Brandl et al., 2019) an unterschiedlichen Orte zu verrichten. Flexibilität ermöglicht Arbeitnehmenden ihre Arbeit außerhalb des Unternehmens, unabhängig und nach flexiblen Zeitplänen, zu Hause, im Unternehmen oder an anderen Arbeitsplätzen zu erbringen (Brunia et al., 2016). Sie ermöglichen Arbeitnehmenden ihre Arbeitstätigkeiten, insbesondere die im Bereich

von Wissens- und Büroarbeit, prinzipiell überall und jederzeit auszuüben, auch am Abend oder Wochenende (Kubicek et al., 2023). Die IKT ermöglicht dabei den Zugang zu den Informationen und die Kommunikation zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Hier wird der Paradigmenwechsel in der Gesellschaft von Industriegesellschaft zu Wissens- und Informationsgesellschaft (Perez, 2003) gespiegelt: weg von Lohnarbeit, strenge Hierarchien und traditionelle Barrieren zwischen Arbeit und Leben, zu „New Work“, einer selbstbestimmten und erfüllenden Arbeitsform, welche Teilhabe an der Gesellschaft und Handlungsfreiheit ermöglicht (Bergmann, 1990, 2019).

Während im Jahr 2021 nur 2 von 10 europäischen Beschäftigten außerhalb ihres Unternehmens arbeiteten („Tele-Arbeit“), führte die COVID-19-Pandemie zu einem rapiden Anstieg neuer und flexibler Arbeitsformen. Neue und innovative technologische Entwicklungen werden weiterhin innovative Arbeitsformen und Arbeitsmodelle („New Ways of Working“) ermöglichen und Organisationen, die neue, flexible Arbeitsformate anbieten wollen, unterstützen, und somit zu einer entsprechend Organisationsentwicklung und gesellschaftlichen Entwicklung führen (Edelmann et al., 2021). New Ways of Working ist Teil eines Veränderungsprozesses in Organisationen und Gesellschaft, sie erfordern neue Vorschriften und Regelungen (Milasi et al., 2021), ganzheitliches Denken und Handeln (Peter, 2019) sowie ein neues Verständnis von Führung, Empathie, Vertrauen, Eigenständigkeit, Zusammenarbeit, Kollaboration. Neue, unkonventionelle und „out-of-the-box“-Lösungen bieten Möglichkeiten Mitarbeiterende zu unterstützen, und gleichzeitig die Agilität, Modernität, Attraktivität, sowie die Fähigkeit der Organisationen auf Krisen zu reagieren, zu steigern. Dabei müssen positive und negative Auswirkungen beobachtet und die Lösungen gegebenenfalls adaptiert werden.

---

### **3 Arbeiten in Österreich: das Homeoffice-Maßnahmenpaket und das Home-Office-Gesetz**

Zu Beginn der COVID-19-Pandemie erließ die österreichische Bundesregierung eine Empfehlung für Telearbeit, die besagte, dass Arbeit auch außerhalb des üblichen Arbeitsplatzes durchgeführt werden könne auch wenn einige Aspekte des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts teilweise ignoriert werden müssten (Bremm, 2020). 2021 trat in Österreich das „Homeoffice-Maßnahmenpaket“ in Kraft, eine Regelung die von spezifischen, pandemiebedingten Einschränkungen geprägt war, aber Organisationen ermöglichte, weiterhin ihre Produkte und

Dienstleitungen anzubieten (Bergmann et al., 2023). Während der Pandemie wurden 50 % der Aufgaben als geeignet für die Heimarbeit erachtet, 71 % aller Unternehmen führten Homeoffice-Praktiken ein, und 39 % aller Beschäftigten (insg. 1,5 Mio. Österreicher) arbeiteten zumindest vorübergehend im Homeoffice (Bachmayer & Klotz, 2021). Homeoffice stellte für zwei Drittel der Beschäftigten eine neue und neuartige Arbeitserfahrung dar und die gewonnenen Erfahrungen wurden von Mitarbeitenden, Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen im Allgemeinen als positiv bewertet (Bachmayer & Klotz, 2021). Während der CoVID-19 Pandemie wurden zahlreiche Studien zu Arbeitsschutz und ergonomische Gestaltung (Arbeitsinspektion, 2023), die positiven und negativen Auswirkungen von Tele-Arbeit auf mentale Gesundheit (Birbaumer & Keclik, 2020), körperliche und soziale Gesundheit (Hofer-Fischanger et al., 2022) sowie die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben („Work-Life-Balance“ (WHO, 2022)) geführt. Die Ergebnisse dieser Studien führten zur Entwicklung neuer organisationalen Richtlinien für die Entwicklung und Implementierung neuer Arbeitsmodelle.

Die CoVID-19-Pandemie hatte weitreichende Folgen für Wirtschaft und Verwaltung (Blum & Hielscher, 2022) und hat zu einer langfristigen gesellschaftlichen Umstellung geführt. Die Erfahrungen mit Home-Office führten dazu, das traditionelle Arbeitsverhältnisse infrage gestellt wurden, Mitarbeitende mehr Flexibilität forderten, und eine Verlagerung des Fokus weg von der physischen Anwesenheit auf die tatsächliche Arbeitsleistung. Themen wie flexible Arbeitszeiten und agiles Management gewannen an Bedeutung (Cotofan et al., 2021) und Personalmanagementpraktiken sollten entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten werden sollen aber auch die Herausforderungen erkennen, die Aktivitäten und Leistungen von Menschen beeinflussen können (Palumbo, 2020). Die Umsetzung des Homeoffice-Maßnahmenpaket und die Erfahrungen mit flexibler Arbeit sollten in ein neues Arbeitsmodell übergehen (Bremm, 2020; Klöver et al., 2021; Kunze, 2021) um ein neues Gesetz zu Home-Office zu beschließen (Bergmann et al., 2023). Die Evaluierung des Homeoffice-Maßnahmenpakets beschäftigte sich mit folgenden Aspekten: 1. Ob Regelungen einer modernen Arbeitswelt gerecht werden, 2. Ob die Regelungen die Erfordernisse der betrieblichen Praxis treffen, 3. Ob durch die Regelungen eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt und 4. Ob die Regelungen dem Gesundheitsschutz (im weitesten Sinn, nicht nur im Kontext der Pandemie) dienlich sind. Die Empfehlungen an die österreichische Bundesregierung führten zum Home-Office-Gesetz, das im März 2021 verabschiedet wurde (Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz AVRAG, 2021). Seit 2021 regelt das Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG, 2021) die Arbeit zu Hause (Home-Office) und enthält Regelungen zu Arbeitsrecht, Sozialversicherung und

Steuervorschriften (Administrative Commission for the Coordination of Social Security Systems, 2023). Arbeitnehmende müssen daher auch bei der Arbeit von zu Hause die Regelungen zu Höchstarbeitszeit, Ruhepausen und Ruhezeiten sowie das Verbot von Sonn- und Feiertagsarbeit einhalten. Unter anderem müssen Vereinbarungen schriftlich festgehalten werden (Arbeitsinspektion, 2023). Damit wurden die grundsätzlichen Rechte und Pflichten für das Arbeiten im Home-Office in Österreich festgelegt:

- (1) Arbeit im Home-Office liegt vor, wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer regelmäßig Arbeitsleistungen in der Wohnung erbringt.
- (2) Arbeit im Home-Office ist zwischen der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer und der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber aus Beweisgründen schriftlich zu vereinbaren.
- (3) Die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber hat die für das regelmäßige Arbeiten im Home-Office erforderlichen digitalen Arbeitsmittel bereitzustellen.

---

#### **4 Die österreichische Verwaltung: Tele-Arbeit während der COVID-19 Pandemie**

Organisationen im öffentlichen Sektor haben viele Aufgaben und Funktionen, u. a. das Erstellen von Regeln und Gesetzen, die Sicherstellung der sozialen Sicherheit, die Schaffung günstiger institutioneller Rahmenbedingungen, die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen und die Bedürfnisse von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen miteinzubeziehen, oder den Aufbau und die Aufrechterhaltung des Vertrauens der Bürger und Bürgerinnen in die Regierung (Natário & Couto, 2022). Daher müssen sie auf der einen Seite innovativ sein, auf der anderen, Kontinuität, Stabilität und Vorhersehbarkeit bieten (Edelmann & Millard, 2021). Vor der CoVID-19-Pandemie variierte der Einsatz alternativen Arbeitspraktiken und Tele-Arbeit in den Verwaltungen. Tele-Arbeit und Home-Office waren eher im privaten Sektor verbreitet, in den öffentlichen Verwaltungen waren sie eher ein Privileg für Wenige oder besondere Situationen OECD (2020). Es gibt einige Ausnahmen, z. B. das belgische Bundesamt für soziale Angelegenheiten, das 2002 neue Arbeitsmodelle für alle Mitarbeitenden einführte (Taskin & Edwards, 2007),

In der österreichischen öffentlichen Verwaltung umfasst Tele-Arbeit sowohl Home-Office als auch Mobile Office (Vgl. § 36a BDG 1979 bzw. § 5c VBG). Die Möglichkeiten der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung in der österreichischen Verwaltung sind im Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 (BDG, 1979)

und im Vertragsbedienstetengesetz 1948 (VBG, 1948) geregelt, welche auf alle Bediensteten anzuwenden sind, die in einem öffentlich-rechtlichen oder privat-rechtlichen Dienstverhältnis zum Bund stehen. Tele-Arbeit iSd § 36a BDG meint die freie Wahl des Arbeitsortes und somit eine örtliche Flexibilisierung, das ESS (Employee Self-Service), das Serviceportals des Bundes zur Dokumentation der Arbeitszeit (Zeiterfassung), stellt ihnen „Home-Office“ bzw. „Mobile-Office“ zur Wahl. Nachdem das BDG nur für Beamtinnen und Beamten gilt, ist die inhaltsgleiche Regelung für Vertragsbedienstete in § 5c VBG zu beachten. Laut § 5c Vertragsbedienstetengesetz wird Tele-Arbeit folgendermaßen definiert: „Soweit nicht dienstliche oder sonstige öffentliche Interessen entgegenstehen, kann mit einer oder einem Vertragsbediensteten als Tele-Arbeit vereinbart werden, dass sie oder er regelmäßig bestimmte dienstliche Aufgaben in der Wohnung (Homeoffice) oder einer von ihr oder ihm selbst gewählten, nicht zu ihrer oder seiner Dienststelle gehörigen Örtlichkeit unter Einsatz der dafür erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnik verrichtet [...].“

Nach derzeit geltender Rechtslage (§ 36a BDG und § 5c VBG) besteht bei angeordneter Tele-Arbeit maximale Flexibilität für die Beamtinnen und Beamten bei der Wahl des Arbeitsortes (örtliche Flexibilisierung). Die dienstlichen Aufgaben können gemäß § 36a Abs 1 BDG regelmäßig an einer frei gewählten Örtlichkeit verrichtet werden. Das Gesetz führt hierzu an, dass die dienstlichen Aufgaben entweder in der Wohnung oder an einem anderen, selbst gewählten Ort ausgeführt werden dürfen. In dieser Hinsicht unterscheidet sich Tele-Arbeit iSd § 36a BDG von der Definition des Home-Office, wonach dieses vorliegt, wenn Arbeitnehmende Arbeitsleistungen in der eigenen Wohnung erbringen. § 36a des BDG regelt die Tele-Arbeit, welche unter bestimmten Voraussetzungen angeordnet werden kann (nicht muss), und Mobile Office ist die Erbringung von Tele-Arbeit an einer von der/dem Bediensteten selbst gewählten, nicht zu ihrer oder seiner Dienststelle gehörigen Örtlichkeit. Bei § 36a BDG handelt es sich um eine Kann-Bestimmung – selbst, wenn alle Voraussetzungen erfüllt sind, haben Beamte keinen Anspruch auf die Anordnung zur Tele-Arbeit. Trotz angeordneter Tele-Arbeit sind bestimmte Anlassfälle und Zeiten vorzusehen, an denen die Beamtinnen und Beamten an der Dienststelle anwesend sein müssen. Wie häufig die dienstlichen Aufgaben via Tele-Arbeit verrichtet werden können, regelt das Gesetz nicht – dies hat die Anordnung der Tele-Arbeit vorzusehen. Regelmäßige Verrichtung der dienstlichen Aufgaben setzt eine Eingrenzung auf bestimmte dienstliche Aufgaben und eine Eingrenzung auf einzelne Tage voraus. Diese Eingrenzung ist in der Anordnung festzuhalten.

Eine gewisse Flexibilität der Tele-Arbeit wurde mit der 2. Dienstrechts-Novelle 2018 erreicht, die die Möglichkeit einführte, Tele-Arbeit auch anlassbezogen (nicht regelmäßig) anzuordnen. § 48 Abs 2a BDG ermöglicht auch die flexible Zeiteinteilung mittels komprimierter Arbeitswochen – so weit nicht dienstliche oder sonstige öffentliche Interessen entgegenstehen, kann die Wochenarbeitszeit auch unregelmäßig auf die Tage der Woche aufgeteilt werden.

Zusammengefasst muss die Anordnung insbesondere die folgenden Punkte enthalten (§ 36a Abs 2 BDG):

1. Art, Umfang und Qualität der in Form von Tele-Arbeit zu erledigenden dienstlichen Aufgaben,
2. die dienstlichen Abläufe und die Formen der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Dienststelle und die Tele-Arbeit verrichtenden Beamtin und Beamten,
3. die Zeiten, in denen der Tele-Arbeit verrichtende Beamtin und Beamter, sich dienstlich erreichbar zu halten hat und
4. die Anlassfälle und Zeiten, in denen der Tele-Arbeit verrichtende Beamtin und Beamter verpflichtet ist, an der Dienststelle anwesend zu sein.

Die Anordnung zur Tele-Arbeit ist vom Dienstgeber zu widerrufen bei: Wegfall einer der Voraussetzungen für die Anordnung der Tele-Arbeit; wiederholter Nichteinhaltung der Anordnung; wiederholter Nichterbringung des zu erwartenden Arbeitserfolges oder wenn die oder der Bedienstete die Zustimmung zur Tele-Arbeit widerruft (§ 36a Abs 4 BDG). Die Durchführung der Tele-Arbeit auf Basis einer Anordnung setzt die Zustimmung der/s Bediensteten voraus. Beamte haben keinen Anspruch auf Gewährung oder Beibehaltung der Tele-Arbeit, aber Tele-Arbeit kann nicht gegen den Willen der Bediensteten fortgesetzt oder angeordnet werden. Zudem ist die Einführung von Tele-Arbeit nur zulässig, wenn keine dienstlichen oder sonstigen öffentlichen Interessen entgegenstehen. Eine wichtige zeitliche Begrenzung für die Anordnung ergibt sich aus § 36a Abs 3 BDG, wonach Tele-Arbeit höchstens für die Dauer eines Jahres angeordnet werden und dann wieder um höchstens ein Jahr verlängert werden kann. Die Aufgaben, die während der Tele-Arbeit verrichtet werden, sollen im Rahmen einer Kontrolle zugänglich sein, was allerdings das Vorliegen von Erfahrungswerten hinsichtlich der durchschnittlich in einer Zeiteinheit zu erbringenden Arbeitsleistung voraussetzt. Die Eignung der dienstlichen Aufgabe ist von der Personalstelle zu beurteilen. In der Literatur wird davon gesprochen, dass die Flexibilisierung hinsichtlich des Ortes der Arbeit (Inputkontrolle) häufig mit einer verstärkten Ergebniskontrolle (Outputkontrolle) einhergeht (Risak, 2019). Zudem hat sich

der Bedienstete dazu zu verpflichten, Vorkehrungen für die Datensicherheit nach dem Datenschutzgesetz und der Amtsverschwiegenheit und andere Geheimhaltungspflichten zu treffen. Zur Verrichtung von Tele-Arbeit ist die erforderliche technische Ausstattung sowie die dafür notwendigen Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden. Die Abgeltung im Zusammenhang mit der Tele-Arbeit anfallender Aufwendungen wie beispielsweise Internetkosten erfolgt grundsätzlich nach den Regelungen über die Aufwandsentschädigung.

Die COVID-19-Pandemie führte zu einer Verschlechterung in der Effizienz von Prozessen, der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger, und der Anzahl der erbrachten (Siegel et al., 2020), allerdings konnten die öffentlichen Organisationen ihre Dienstleistungen trotz der Pandemie aufrechterhalten oder sogar verbessern (Bundesministerium des Innern, 2021; Mascherini, 2021). Der Österreichische Rechnungshof hat die Erfahrungen mehrerer öffentlicher Organisationen gesammelt, um zu prüfen, ob neue Arbeitsregelungen die personellen, organisatorischen und digitalen Ziele, wie in ihren Strategien festgelegt, erreichen sowie ihre Leistungsfähigkeit und Produktivität wie bisher halten (Rechnungshof Österreich, 2022).

Die Erfahrungen, die Mitarbeitende der Verwaltung während der CoVID-19-Pandemie gesammelt haben, stellen eine wertvolle Ressource dar, um die organisatorische Veränderung und Modernisierung der Verwaltung voranzutreiben. Neue Arbeitsmodell- und praktiken stärken die Rekrutierung und Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation da Organisationen, die diese Modelle anbieten, als modern und attraktiv empfunden werden (Edlmann et al., 2020). Flexible Arbeitsmodelle, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, sich zu vernetzen, zusammenzuarbeiten und Kontakte zu knüpfen, den Input für soziales und intellektuelles Kapital liefern, bieten Wohlbefinden („Wellbeing“) am Arbeitsplatz, d. h. sinnvolle Beziehungen zu Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften die entscheidend für die Arbeits- und Lebenszufriedenheit sind (Bloom et al., 2015) aber sollen auch zu einer höheren Produktivität bzw. Leistung führen. Laut des Ministeriums für Arbeit zeigt sich, dass 60 bis 80 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich von ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern die Beibehaltung mobiler Arbeitsweisen nach der CoVID-19 Pandemie wünschen (Bartz & Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft, 2021). Nicht nur ist die grundsätzliche Beibehaltung mobiler Arbeitsweisen in Organisationen gemeint, in denen diese Option zuvor nicht verfügbar war, sondern auch die Beibehaltung eines höheren Nutzungsgrades mobiler Arbeitstage als vor der CoVID-19 Pandemie ab. 40 bis 60 % der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wollen auch nach Corona weiterhin mobile Arbeitsweisen anbieten. Dabei ist nicht

das 100 %-Homeoffice-Szenario gemeint, sondern eine ausbalancierte Form zwischen Arbeiten im Büro und außerhalb des Büros: Die Möglichkeit, ein oder zwei Tage pro Woche im Büro oder an einen anderen Ort zu arbeiten, kann den Mitarbeitenden das Netzwerk, die Routine und die Identität bieten, die sie für ihr Wohlbefinden benötigen. In den öffentlichen Verwaltungen möchten Mitarbeitende in Zukunft die Möglichkeit bis zu 3 Tagen pro Woche zu Hause arbeiten zu können (Edelmann et al., 2021) aber auch weitere und neue Arbeitspraktiken.

---

## **5 New Ways of Working in der öffentlichen Verwaltung**

Post-CoVID-19 sollen Organisationen des öffentlichen Sektors Strategien entwickeln, um die Verwaltungsreform voranzutreiben, die organisatorische Widerstandsfähigkeit und Resilienz, die Effektivität und Reaktionsfähigkeit sowie ihre Agilität zu stärken. Dabei setzen öffentliche Verwaltungen auf digitale Transformation, Partizipation, Innovation und Experimente, aber auch neue Arbeitsmodelle und -praktiken, um diese Ziele zu erreichen. New Ways of Work entsprechen den Wunsch nach neuen Arbeitsmodellen, um Organisationsziele zu erreichen und die Lebensqualität der Mitarbeitenden zu verbessern (Messenger et al., 2017). Die digitale Transformation soll die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden und den Organisationen führen, und neue Arbeitsformate und -plätze unterstützen die Work-Life-Balance, die Produktivität, die Effizienz und die Professionalität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Work-Life-Balance wird verstärkt als Indikator für die Lebensqualität der Mitarbeitenden herangezogen. Dies setzt voraus, dass Organisationen der Verwaltung in der Lage sind, die IT-Infrastruktur bereitzustellen, die digitale und hybride Zusammenarbeit unterstützt, aber auch eine geeignete Arbeitsausstattung und die Entwicklung von Arbeitskompetenzen, -prozesse und -aufgaben (Korunka et al., 2018). Mitarbeitende brauchen nicht nur die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen erlernen, sondern müssen die rechtlichen und datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen können. Eine klare und transparente Rahmenregelung, welche bisher noch nicht vollständig geklärte Bereiche der Arbeit regelt und bestehende Vorgaben aktualisiert, wird als notwendig angesehen, um den Schutz der Mitarbeitenden zu gewährleisten und Verbindlichkeit für die Arbeitgebende zu schaffen. Das österreichische Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft bietet seit 2021 einen „Leitfaden für die Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und ihre nachhaltige Implementierung“ damit neue Arbeitsregelungen und Arbeitsformate durch Partizipation für die jeweilige

Organisationskultur entwickelt und eingefügt können, um nachhaltig zu wirken (Bartz & Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft, 2021). In Österreich bietet das Bundesministerium Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sportbietet das Future of Work Labor, um neue Formate in Reallabore zu testen (BMKÖS, 2023a). Im Rahmen der Reallabore werden gesetzte Maßnahmen laufend an neue Erkenntnisse oder veränderte Umstände durch die aktive Mitgestaltung der Mitarbeitende und der reflexive Ansatz angepasst (Vgl. Kap. Reallabor „Future of Work“ – Einführung agiler Arbeitsmethoden in der österreichischen Bundesverwaltung).

Die Implementierung von New Ways of Working in den öffentlichen Organisationen zeigt die Bereitschaft agil und innovativ zu sein und zu experimentieren. In der Stadt Graz wurde gemeinsam mit Führungskräften einen Leitfaden und eine Checkliste entwickelt, wie Homeoffice erfolgreich umgesetzt werden kann (BMKÖS, 2023b). In einem ersten Schritt wurden die Tätigkeiten, die Kompetenzen der Mitarbeitenden und die Rahmenbedingungen für die Arbeit zu Hause identifiziert. Die Checkliste unterstützt dann Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entscheiden ob im Büro oder zu Hause zu arbeiten. Praktiken wie Tele-Arbeit, Home-Office und flexible Arbeitszeitmodelle werden eingesetzt, um den Mitarbeitenden eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen, z. B. mit die Einführung der 4-Tage-Woche in der Stadtgemeinde Gerasdorf bei Wien (2023). Die Stadtgemeinde Gerasdorf hat seit 2023 die 4-Tage-Woche in der Gemeindeverwaltung. Die Umverteilung der Arbeitszeiten ermöglicht eine bessere Work-Life-Balance für Mitarbeitende, einen zweiten „langen“ Tag für Amtswegen für Bürgerinnen und Bürger, leistet einen Beitrag zum Energiesparen und kann sich gleichzeitig als attraktive Arbeitgeberin positionieren. Auch das Projekt „Lust auf gesundes Arbeiten 4.0“ der Stadtgemeinde Leoben befasst sich mit der Anpassung der Arbeitsbedingungen der Verwaltung an den digitalen Wandel und dessen Herausforderungen (Fonds Gesundes Österreich, 2021). Hier wurden flexible Arbeitsmodelle (Homeoffice, vermehrte Gleittage, ganze und halbe Gleitzeit) und gesundheitsförderlichen Maßnahmen angeboten, die organisationalen Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe des Rathauses der Stadtgemeinde Gerasdorf mit partizipativen Methoden getestet und eingeführt.

Flexible Arbeitsmodelle brauchen geänderte Rahmenbedingungen (Homeoffice-Vereinbarung, Dienstanweisung, neue Gleitzeitordnung) und Einführung neuer Arbeitspraktiken muss auf die physische Gesundheit und psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden achten. Eine kooperative Organisationskultur beeinflusst die Einführung organisatorische Maßnahmen und Veränderungen (Falkenreck, 2015) und die aktive Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden ist wichtig für die Planung, Umsetzung und Evaluation von

neuer Arbeitsmodelle und -praktiken (Andrade & Petiz Lousã, 2021; Edelmann & Parycek, 2023; Gomez-Mejia et al., 2021; Ley et al., 2014). Gleichzeitig ist eine langfristige Kulturveränderung notwendig, die eine angemessene Fehlerkultur beinhaltet und mit neuen Formen der Führung unterstützt wird. Im Zuge der Neuerrichtung des Seniorenwohnhaus Nonntal wurde die Zusammenarbeit zur Stadt Salzburg konsequent in Richtung New Ways of Working verändert: durch die konsequente Beteiligung der Betroffenen in der Entwicklung der Organisation wurden wichtige Faktoren für die Zusammenarbeit und Zufriedenheit identifiziert (Vertrauen, gemeinsame Werte, Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und Sinn) (BMKÖS, 2023b).

Neue und flexible Arbeitsmodelle hängen von der Art der Organisation, der Organisationskultur den Arbeitsaufgaben, der Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und die Anzahl der Mitarbeitenden (Gálvez et al., 2011; Wood et al., 2020). Neue Arbeitsmodelle können aber auch für bestimmte Stakeholdergruppen entwickelt werden, z. B. Frauen, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind. Hier ist nicht nur die Adaptierung und Anpassung der Arbeitszeitorganisation an Personen mit Betreuungspflichten, diskriminierende Arbeitszeit-Korsetts zu entfernen, sondern auch die ökonomischen Erfordernisse der Einzelpersonen an selbständiges Einkommen und berufliche Weiterentwicklung berücksichtigen zu können (Böhm et al., 2010). Die erfolgreiche Implementierung neuer New Ways of Working Modelle erfordert auch die Entwicklung der Kompetenzen der Führungskräfte.

Neue Arbeitspraktiken führen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes (Öhrn et al., 2021) da Organisationen überlegen ihre Immobilien zu verkleinern (PSSA, 2021) oder ganz abzuschaffen (Cotofan et al., 2021) um zu vermeiden, dass der Platz nicht ausreichend genutzt wird, um nachhaltiger zu sein und Energiekosten und andere Ressourcen einzusparen. Neue Arbeitsplätze sollen innovativ und inspirierend sein, und zu den sozialen Dimensionen der Organisationen, z. B. kollaborative Zusammenarbeit, Kommunikation, Interaktion, sozialer Zusammenhalt und Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen (Renard et al., 2021). Gleichzeitig sollen die Räume auch anpassungsfähig sein, um Ressourcen besser zu nutzen (PSSA, 2021). Am Austrian Institute of Technology wurde 2022 im Projekt „New Work“ neue Arbeitszeitmodelle und Arbeitsregeln sowie die Funktionalität einer neuen Büroinfrastruktur getestet. Erkenntnisse aus diesem Projekt bilden die Grundlage für ein Begleitprogramm, das die Führungskräfte bei der Einrichtung der Arbeitsumgebung und beim virtuellen und hybriden Führen unterstützen. Auch an der Abteilung Wissenschaft und Forschung des Amtes der NÖ Landesregierung spielt die Raumgestaltung eine besondere Rolle, um bessere Arbeit zu ermöglichen. Um die auf mehrere Stockwerke verteilten Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter räumlich näher zusammenzuführen, einen besseren Work-Flow und einen besseren Informationsaustausch zu gewährleisten, wurde Desk-Sharing eingeführt. Neben der Optimierung der Prozessabläufe konnte die Raumkapazität effizient ausgelastet werden und sogar Räume eingespart werden (BMKÖS, 2023b). Hier steht auch die Verbindung zum Wandel des Arbeitsplatzes im digitalen Zeitalter (Aroles et al., 2021). Activity-Based-Offices (ABO) werden immer häufiger, da neue und bessere Lösungen der IKT sie möglich machen. In diesen Büros haben die Mitarbeitenden keine zugewiesenen Arbeitsplätze, sondern wählen einen für die zu erledigende Aufgabe geeigneten Arbeitsplatz (Öhrn et al., 2021). ABOs unterstützen einerseits Kommunikation und die Zusammenarbeit, aber auch das Bedürfnis nach Privatsphäre bei Aufgaben, die hohe Konzentration erfordern. ABOs werden oft damit beworben, dass sie zu mehr Flexibilität, sozialer Interaktion und höherer Arbeitszufriedenheit führen, gleichzeitig mit einer Steigerung der Produktivität und der Arbeitsleistung und eine Verringerung der Gebäudekosten verbunden sind (Öhrn et al., 2021; Renard et al., 2021).

Generell zeigt sich in der österreichischen Verwaltung eine hohe Zufriedenheit mit den neuen Arbeitsmodellen und Regelungen (Bergmann et al., 2023). Allerdings gibt es Unzufriedenheiten betreffen dabei vor allem die Flexibilität, die, obwohl sie das Kern aller New Ways of Working und Arbeitspraktiken ist, als zu gering erachtet wird. Konkret werden beschränkte Homeoffice-Tage sowie die Einschränkung auf Home-Office in Österreich kritisiert. Als verbesserungsbedürftig werden auch die zu wenig konkreten Regelungen, die unterschiedlichen Regelungen für verschiedene Beschäftigtengruppen sowie die eingeschränkten Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeitende genannt. Kollaborative Wissensprozesse können im hybriden, digitalen Kontext schwieriger zum Umsetzen sein, gerade diese sind aber für innovationsorientierte Arbeitsprozesse wichtig. Konflikte und Dysbalancen können entstehen, wenn dezidierte Regelungen fehlen, aber auch wenn Organisationen neue Arbeitsmodelle und Regelungen nicht übernehmen. Das Homeoffice-Maßnahmenpaket führte zu unterschiedlichen Veränderungsprozessen in Organisationen, u. a. das Home-Office Gesetz, aber viele Personen wissen nicht, welche Rechte und Möglichkeiten damit verbunden sind. Es ist notwendig das Thema bekanntzumachen, auf Seite der Organisationen, der Verwaltung und der Arbeitnehmende.

### Fazit für die Praxis

- Tele-Arbeit als Begriff wird für Home-Office als auch mobile Arbeit verwendet, obwohl die Arbeitsleistung im Home-Office an einem fixen Arbeitsort erfolgt (meistens in der Wohnung der Arbeitnehmende), während bei mobiler Arbeit die Beschäftigten hinsichtlich der Wahl ihres Arbeitsortes nicht auf die Wohnung beschränkt sind;
- New Way of Working (NWOW) steht als Überbegriff für neue, flexible Arbeitsformen, Arbeitsorganisation, und Arbeitsplatzgestaltung durch die Kombination zeitlicher und räumlicher Flexibilität und einen umfassenden Einsatz von IKT ermöglicht wird und widerspiegelt den Paradigmenwechsel von Industriegesellschaft zu Wissens- und Informationsgesellschaft;
- New Ways of Working ermöglicht Arbeitnehmenden ihre Arbeitstätigkeiten (insbesondere im Bereich von Wissens- und Büroarbeit) prinzipiell überall und jederzeit (z. B. auch am Abend, am Wochenende) zu verrichten;
- Flexibilität spielt eine wichtige Rolle, damit Arbeitnehmende ihre Arbeit immer außerhalb des Unternehmens erbringen können, aber auch unabhängig und nach flexiblen Zeitpläne, zu Hause, im Unternehmen oder andere frei zugängliche Arbeitsplätze;
- Konflikte und Dysbalancen können entstehen, wenn dezidierte Regelungen zu neue Arbeitspraktiken fehlen, aber auch wenn Organisationen neue Arbeitsmodelle und Regelungen nicht übernehmen.

---

## Literatur

- Administrative Commission for the Coordination of Social Security Systems. (2023). *Guidance Note on telework applicable from 1 July 2023 Note of 21 June 2023 (AC 137/23)*. Retrieved from <https://www.sozialversicherung.at/cdscontent/load?contentid=10008.780090&version=1692599497>.
- Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, 11(3), 103.
- Arbeitsinspektion. (2023). *Telearbeitsplätze, Homeoffice*. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat. Retrieved 07.12.2023 from <https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice>.

- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F., & Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, 31(4), Article 100378.
- Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, §2h AVRAG. (2021). <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgb/I/2021/61>.
- Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz § 2h. (2021). <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008872&Artikel=&Paragraf=2h&Anlage=&Uebergangsrecht>.
- Bachmayer, W., & Klotz, J. (2021). *Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft*. <https://www.bmaw.gv.at/Presse/News/Homeoffice-Studie.html>.
- Bart, M., & Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft. (2021). *Leitfäden fürs Arbeiten im Homeoffice*. <https://www.bmaw.gv.at/Presse/News/Leitfaden-Homeoffice.html>.
- Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten. (1979).
- Bergmann, F. (1990). Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In W. Fricke (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit und Technik* (S. 71–80). Dietz Verlag.
- Bergmann, F. (2019). *New work, new culture*. Zero Books.
- Bergmann, N., Danzer, L., Enengl, F., Glück, B., & Mirtl, J. (2023). *Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice (Homeoffice Maßnahmenpaket 2021)*. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft Retrieved from [https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:ecf774eba3dd-4403-990f-464ecec150f9/L&R%20Sozialforschung\\_Evaluierung%20Homeoffice\\_Endbericht2023.cleaned.pdf](https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:ecf774eba3dd-4403-990f-464ecec150f9/L&R%20Sozialforschung_Evaluierung%20Homeoffice_Endbericht2023.cleaned.pdf).
- Birbaumer, A., & Keclik, A. (2020). A&O-Psychologie und die Krise (1).
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Blum, C., & Hielscher, S. (2022). *Arbeitswelten in Hochschulen*. HS Fresenius.
- BMKÖS. (2023a). *Future of Work*. Retrieved 02.06.2024 from <https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/innovation-und-strategische-weiterentwicklung/govlab/future-of-work/>.
- BMKÖS. (2023b). *Österreichischer Verwaltungspreis 2023*. Retrieved 02.06.2024 from <https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/innovation-und-strategische-weiterentwicklung/wettbewerbe/oesterreichischer-verwaltungspreis/>.
- Böhm, J., Sonderegger, S., Lass, B., & Lauggas, M. (2010). *Handbuch „Flexible Arbeitszeitmodelle“ Mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen*. [https://www.graz.at/cms/dokumente/10194973\\_7753526/41babf86/handbuch-arbeitszeitmodelle.pdf](https://www.graz.at/cms/dokumente/10194973_7753526/41babf86/handbuch-arbeitszeitmodelle.pdf).
- Brandl, J., Kozica, A., Pernkopf, K., & Schneider, A. (2019). Flexible work practices: Analysis from a pragmatist perspective. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 44(1 (167)), 73–91.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, 3(2), 113–129.
- Bremm, G. (2020). Home-office nach Covid-19. *Wirtschaftsrechtliche Blätter*, 34(8), 417–426.
- Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. J. (2016). Accommodating new ways of working: Lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Bundesgesetz vom 17. März 1948 über das Dienst- und Besoldungsrecht der Vertragsbediensteten des Bundes. (1948).

- Bundesministerium des Innern, f. B. u. H. (2021). *Mobilarbeit im öffentlichen Dienst*. Retrieved from [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/themen/verfassung/informationsfreiheit/mobilarbeit.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/themen/verfassung/informationsfreiheit/mobilarbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=1).
- Cotofan, M., De Neve, J.-E., Golin, M., Kaats, M., & Ward, G. (2021). Work and well-being during COVID-19: Impact, inequalities, resilience, and the future of work. *World Happiness Report*, 153–190.
- Edelmann, N., & Millard, J. (2021). Telework development before, during and after COVID-19, and its relevance for organizational change in the public sector. ICEGOV 2021, Athens, Greece.
- Edelmann, N., & Parycek, P. (2023, 5–6 June 2023). *Digitale, organisatorische und Infrastrukturelle Transformation: Eine Analyse der Einführung von New Ways of Working und Activity-Based-Offices an einer Hochschuleinrichtung* Internationale Konferenz TA23, Vienna. <https://www.oeaw.ac.at/ita/veranstaltungen/vergangene-veranstaltungen/konferenzen/ta23-konferenz/programm>.
- Edelmann, N., Schoßböck, J., & Albrecht, V. (2020). *Telearbeit an der Universität für Weiterbildung Krems: Erfahrungen, Grenzen und Rahmenbedingungen aus der Sicht der Führungskräfte*. Department für E-Governance und Verwaltung, Krems.
- Edelmann, N., Schoßböck, J., & Albrecht, V. (2021). Remote Work in Public Sector Organizations: Employees' Experiences in a Pandemic Context. Digital Government Research (dg.o 2021) Omaha, Nebraska.
- European Commission. (2008). *Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008SC2178>.
- Falkenreck, C. (2015). Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements. *Erfolgsfaktor Serie*, 79-94. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47102-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47102-9_5).
- Fonds Gesundes Österreich. (2021). *Lust auf gesundes Arbeiten 4.0*. Retrieved 02.06.2024 from <https://fgoe.org/projekt/lust-auf-gesundes-arbeiten-40>.
- Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3–4).
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources*. United State. In Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2021). *Managing Human Resources*. United State. In Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Hofer-Fischanger, K., Jurkowsitch, K., Lang, G., & Rossmann-Freisling, I. (2022). *Gesundheitsförderliches Home-Office. Ein Leitfaden für Betriebe und Beschäftigte*. Fonds Gesundes Österreich, Gesundheit Österreich. [https://fgoe.org/leitfaden\\_gesundheitsfoerderliches\\_home\\_office](https://fgoe.org/leitfaden_gesundheitsfoerderliches_home_office).
- ILO. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_765806.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_765806.pdf).
- Karmasin, S., Gangl, K., Walter, A., Spitzer, F., & Kocher, M. G. (2020). *Das neue Retro? Österreich nach der Corona-Krise wie sich unser Land verändern wird*. <http://www.karmasin-research.at/>.
- Klöver, B., Himbert, E., Gehlke, A., & Bins, E. (2021). Home-Office an deutschen Hochschulen. Zwischen unbegrenzter Legitimation und übermäßiger Begrenzung.

- Korunka, C., Kubicek, B., & Risak, M. (2018). *New way of working in public administration*. [https://eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study\\_New\\_Way\\_of\\_Working\\_in\\_Public\\_Administration.pdf](https://eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/Study_New_Way_of_Working_in_Public_Administration.pdf).
- Kubicek, B., Noja, A., Melzer, N., Friedrich, A., Griesbacher, M., Niederl, A., & Sarcletti, S. (2023). Grenzziehung zwischen Arebit und Privatleben. In U. Graz (Hrsg.), *Arbeiterkammer*.
- Kunze, F. (2021). *Remote Work & Corona Findings from the „Konstanz Homeoffice Study“*. University of Konstanz.
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020, 16.07.2020). Homeoffice in der Corona-Krise – Eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? *Policy Paper N° 02 16. Juli 2020*. [https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2020/07/Studie\\_Home-Office-in-der-Corona-Krise.pdf](https://www.progressives-zentrum.org/wp-content/uploads/2020/07/Studie_Home-Office-in-der-Corona-Krise.pdf).
- Ley, T., Cook, J., Dennerlein, S., Kravcik, M., Kunzmann, C., Pata, K., Purma, J., Sandars, J., Santos, P., & Schmidt, A. (2014). Scaling informal learning at the workplace: A model and four designs from a large-scale design-based research effort. *British Journal of Educational Technology*, 45(6), 1036–1048.
- Mascherini, M. (2021). *Economic and social implications of CoVID19 in Europe – Evidence from Eurofound survey*. Work 2021, University of Turku.
- Messenger, J., Vargas, O. L., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (pp. 72–72). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU* [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/1ccf7717-ab52-4215-b14a-08d74e9d44fc\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/document/download/1ccf7717-ab52-4215-b14a-08d74e9d44fc_en).
- Natário, M. M., & Couto, J. (2022). Drivers, enablers, and conditions for public sector innovation in European countries. *Innovar*, 32(83), 5–15.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., van de Voorde, K., Geurts, S. A., & Kompier, M. A. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–618.
- OECD. (2020). *Coronavirus: The world economy at risk*. Retrieved 03.12.2020 from <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf>.
- Öhrn, M., Wahlström, V., Harder, M. S., Nordin, M., Pettersson-Strömbäck, A., Bodin Danielsson, C., Olsson, D., Andersson, M., & Slunga Järholm, L. (2021). Productivity, satisfaction, work environment and health after relocation to an activity-based flex office – The active office design study. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 18(14), 7640.
- Olló-L Opez, A., & Go~ Ni-Legaz, S. E. (2020). Home-based telework: Usefulness and facilitators Amaya Erro-Garc es. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Perez, C. (2003). *Technological revolutions and financial capital*. Edward Elgar Publishing.
- Peter, M. K. (2019). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten.: Forschungsresultate und Praxisleitfaden*. BoD–Books on Demand.

- Peters, P., Ligthart, P. E., Bardeel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of human resource management*, 27(21), 2582–2603.
- PSSA. (2021). *Guide to smarter workspace planning*. Public Sector Sustainability Association. Retrieved 28.11.2022 from <https://pssa.info/guide-to-smarter-workspace-planning/>.
- Rechnungshof Österreich. (2022). *Dienstrechtliche und technische Umsetzung von Telearbeit in ausgewählten Bundesministerien*. (BUND 2022/27). Retrieved from [https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/2022\\_Telearbeit.pdf](https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/2022_Telearbeit.pdf).
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.
- Risak, M. (2019). *Digitalisierung und Arbeitsrecht*.
- Siegel, J., Fischer, C., Draths Schmidt, N., Gelep, A., & Kralinski, T. (2020). Verwaltung im Lockdown. *Verwaltung und Management*, 26(6), 279–287.
- Stadtgemeinde Gerasdorf bei Wien. (2023). *Verwaltungspreis 2023: Gerasdorfer 4-Tage-Woche wurde ausgezeichnet*. Retrieved 02.06.2024 from [https://www.gerasdorf-wien.gv.at/Verwaltungspreis\\_2023\\_Gerasdorfer\\_4-Tage-Woche\\_wurde\\_ausgezeichnet](https://www.gerasdorf-wien.gv.at/Verwaltungspreis_2023_Gerasdorfer_4-Tage-Woche_wurde_ausgezeichnet).
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work Employment*, 22(3), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>.
- Vartiainen, M., & Andriessen, J. H. E. (2008). Virtual Team-Working and 10 Collaborative Technology. *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective* 209.
- WHO. (2022). *Guidelines on mental health at work*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>.
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

