

# Krise als Booster für neue Arbeits- und Organisationskonzepte

Praxisorientierter Leitfaden mit Handlungsanleitungen für KMU – Kurzfolder





# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

vor allem unsere vielen KMU stehen zurzeit vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen und sind besonders von der weltweiten COVID-19-Krise betroffen. Krisenfestigkeit und Widerstandsfähigkeit sind für Unternehmen gerade jetzt sehr wichtig.

KMU sind wegen ihrer Struktur sehr flexibel und anpassungsfähig und sie können deshalb vor allem angesichts der aktuellen Herausforderungen rasch auf Änderungen reagieren. Durch die gegenwärtige Krise wurden der Nutzen und die Herausforderungen der Digitalisierung noch deutlicher sichtbar und vielen Unternehmerinnen und Unternehmern wurde der Bedarf zur Anpassung ihrer bestehenden Arbeits- und Organisationskonzepte bewusst. Ausschlaggebend für die erforderliche Resilienz ist dabei die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle. Digitalisierung spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle.

Der Leitfaden zu neuen Arbeits- und Organisationskonzepten soll aufzeigen, in welcher Form neue Arbeitsweisen genutzt werden können. Dabei werden Sie durch praxisbezogene Handlungsstrategien und -beispiele dabei unterstützt, auch auf zukünftige Krisen widerstandsfähiger zu reagieren, Chancen rasch zu erkennen und zukunftsorientierte Konzepte zu entwickeln.

Ich freue mich Ihnen mit diesem Leitfaden ein Instrument in die Hand geben zu können, welches Sie angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen unterstützen soll und ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Anwendung.

Ihre Margarete Schramböck



Bundesministerin für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort



Bundesministerin  
Dr. Margarete Schramböck  
©BMDW/Hartberger



# Einleitung

Die Wettbewerbsfähigkeit der heimischen KMU stellt gerade in Krisenzeiten einen wichtigen Erfolgsfaktor des Wirtschaftsstandorts Österreich dar. Ein wesentliches Handlungspotenzial liegt dabei in neuen Arbeits- und Organisationskonzepten in KMU und dies v.a. in sechs Themenfeldern.

## COVID-19 als Treiber neuer Arbeits- und Organisationskonzepte in KMU



### DIGITALISIERUNG

Technologien, Prozesse, skalierbare Produkte...



### DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE

Neue Angebote, digitale Zusatzservices, pay-per-use, Plattformen...



### CYBERSECURITY

Sicherung von Geräten und Netzwerken durch Home Office...



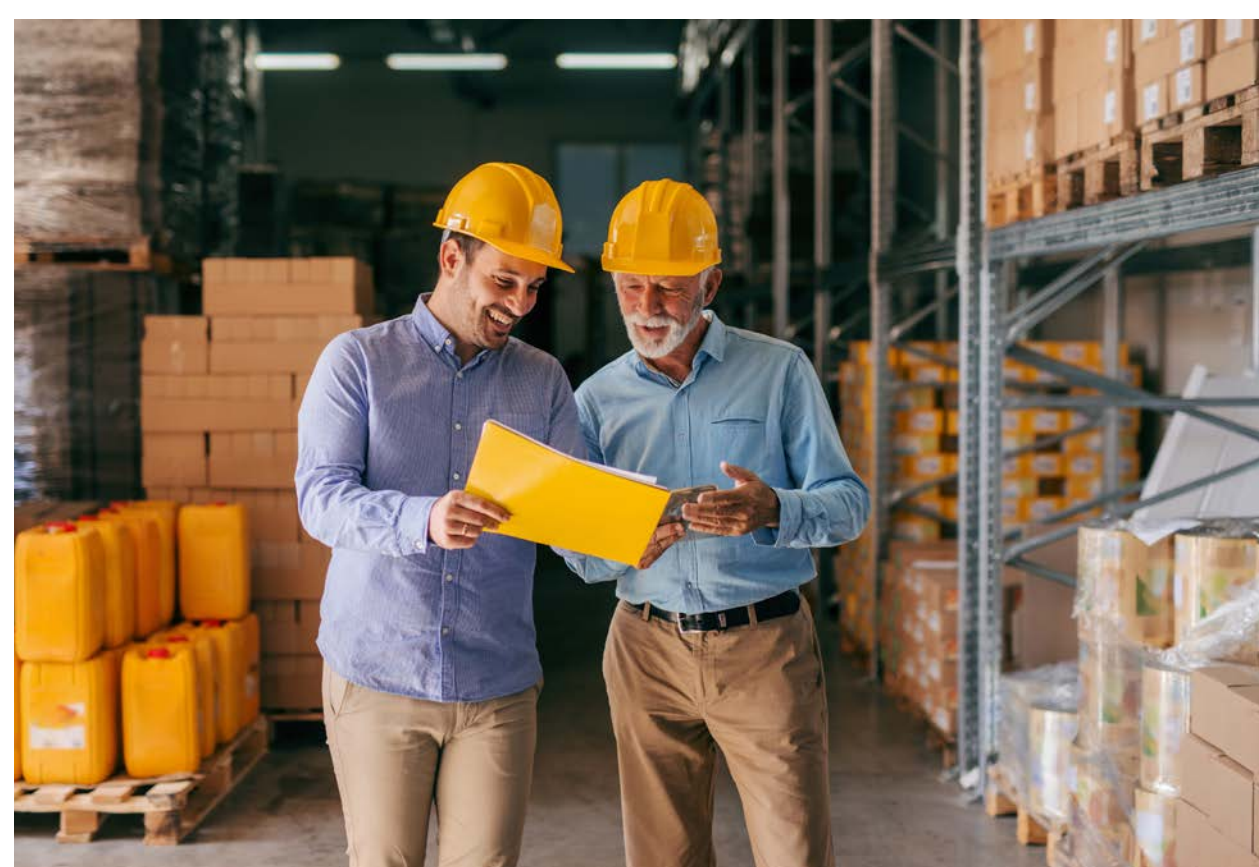
### NEW WORK

Remote Working  
flexiblere Arbeitsformen...



### NEUE FÜHRUNGSKONZEPTE

Agile, flexible Führung,  
Remote Leadership...



### GENERATIONENMANAGEMENT

Generationen Y und Z  
Betriebsübergaben...

Der Praxisleitfaden „Neue Arbeits- und Organisationskonzepte“ bietet vor allem KMU einen Überblick und Handlungsstrategien zu diesen sechs Themenfeldern.

### Es sind enthalten:

- Praxisnahe Erläuterungen der verschiedenen Arbeits- und Organisationskonzepte und wie diese in KMU eingesetzt werden können, um in Krisensituationen Chancen rasch zu erkennen und flexibel zu reagieren
- Umsetzungsorientierte Handlungsanleitungen für neue Arbeits- und Organisationskonzepte, die KMU dabei unterstützen sollen, neue Konzepte einzuführen
- Best Practices von österreichischen KMU inkl. persönlicher Testimonials
- Statements von KMU-Experten/-innen



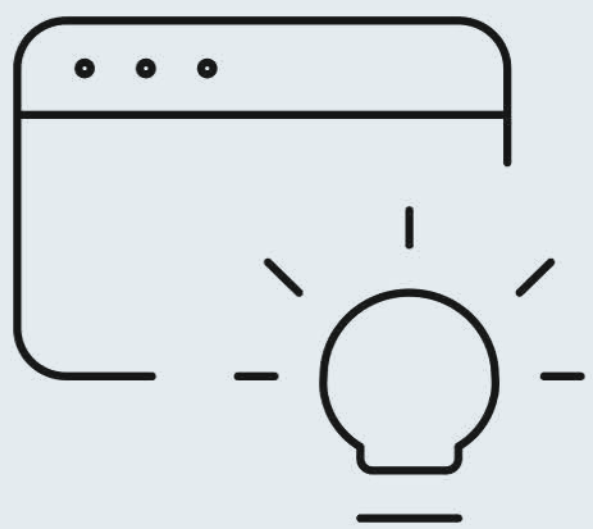
# Digitalisierung

Unternehmen, die digitale Technologien einsetzen, können in Krisenzeiten deutlich schneller und flexibler agieren.

- Unternehmen mit einer erfolgreichen Digitalisierungsstrategie bleiben in Krisenzeiten im Vergleich zu anderen Unternehmen arbeits- und entscheidungsfähiger und können flexibler auf sich ändernde Anforderungen reagieren.
- Digitalisierungsmaßnahmen wie Cloud-Lösungen, Predictive Maintenance (vorausschauende Wartung und Instandhaltung), mobiler Zugriff auf Geschäftsanwendungen und professionelle Kundendatenbanken können insbesondere in KMU große Wirkungen erzielen.
- Ein hoher Digitalisierungsgrad steigert den Geschäftserfolg.

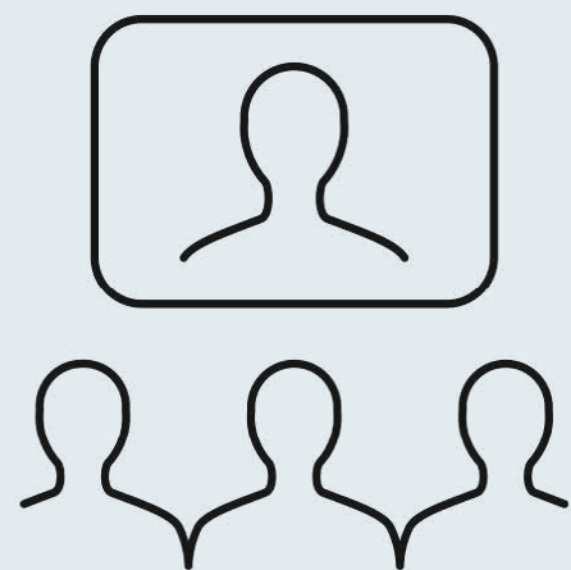


## Digitalisierungsgrad – vier Typen<sup>1</sup>



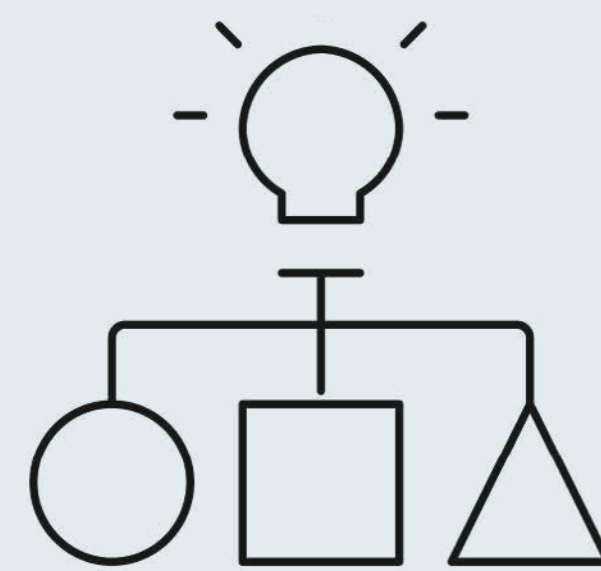
### Digital Starter

- Vereinzelte Digitalisierungsmaßnahmen
- Meist keine Strategie für die digitale Transformation
- Durchschnittliches Umsatzwachstum von 3,1 % durch die gesetzten Maßnahmen



### Digital Operational Excellence (DOE)-Experts

- Klares Zielbild und Fokus auf der digitalen Kosten- und Prozessoptimierung
- Produktivitätsgewinne durch neue digitale Prozesse
- Durchschnittliches Umsatzwachstum von ca. 8,8 %



### Digital Customer Experience (DCE)-Experts

- Online-Kundenportale, -Services und -Support
- Steigerung der Kundenbindung und wachsender Umsatz je Kunde/-in durch Online-Vertriebswege
- Durchschnittliches Umsatzwachstum von ca. 9,4 %



### Digital Leader

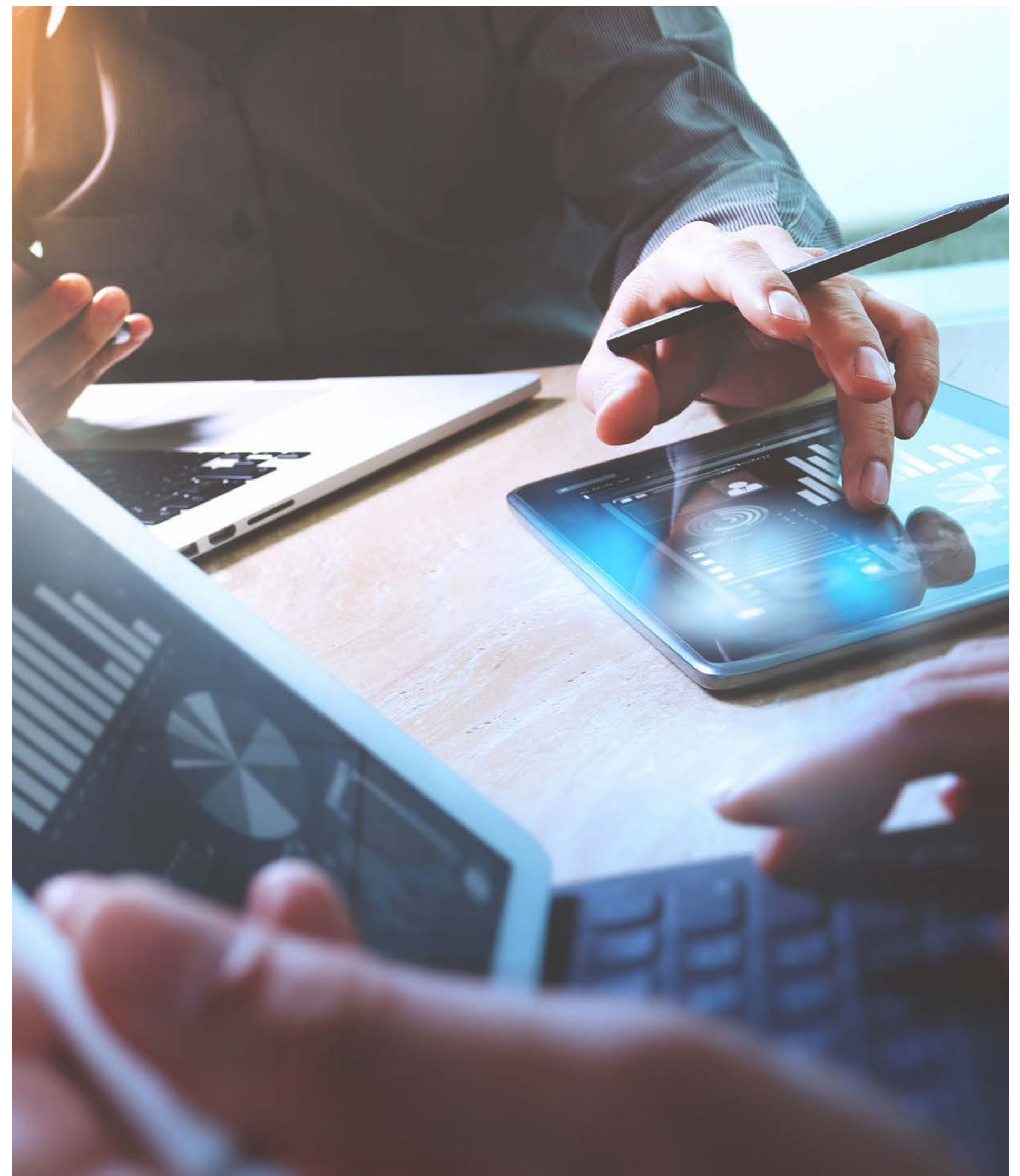
- Vereint „DOE-Experts“ und „DCE-Experts“
- Kompetenzen, um neue Geschäftsmodelle zu etablieren und echte Kundenerlebnisse zu gestalten
- Durchschnittliches Umsatzwachstum von ca. 12,8 %

<sup>1</sup> Mind Digital (2018). Digitale Dividende im Mittelstand



## Handlungsstrategien für KMU

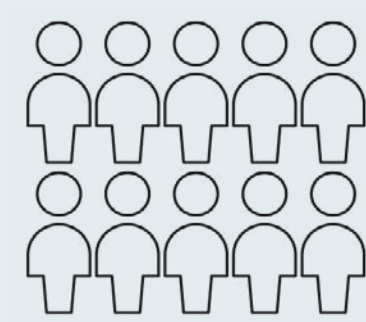
1. Analysieren Sie Ihre Unternehmensprozesse und optimieren Sie vor den geplanten Digitalisierungsmaßnahmen Ihre Geschäftsprozesse.
2. Erstellen Sie eine gesamthafte Digitalisierungsstrategie inkl. eines Plans zur Implementierung.
3. Setzen Sie eine leistungsstarke IT-Infrastruktur ein.
4. Nutzen Sie Förderungen bei Finanzierungslücken.
5. Greifen Sie zur Realisierung Ihrer Digitalisierungspläne auf Experten/-innen zurück, wenn diese nicht im Unternehmen vorhanden sind.



### BOLTENSTERN GmbH

Wien

Herstellung von und Handel mit Schmuck,  
Gold- und Silberschmiedewaren



10 Mitarbeiter/-innen

Die Boltenster GmbH, ein Handwerksbetrieb im Bereich Herstellung und Handel von Schmuck, Gold- und Silberschmiedewaren setzt seit der Betriebsübernahme durch Marie Boltenster 3D-Drucker zur Schmuckherstellung ein und verbindet damit das traditionell geprägte Handwerk mit neuen digitalen Technologien. Der Einsatz von 3D-Druck im Produktionsprozess und des 3D-Druck-Konfigurators ermöglicht dabei eine kundenindividuelle und auch nachhaltige Fertigung. So konnte durch die digitale Transformation die Skalierbarkeit des

Betriebs erhöht werden und die Arbeitsprozesse selbst um ein Vielfaches effizienter werden. Essentiell für die erfolgreiche digitale Transformation war die Bewusstseinsbildung – sowohl bei der Belegschaft als auch bei der Kundschaft – dass dadurch keine Arbeitsplätze rationalisiert werden, sondern Chancen für neue Produktentwicklungen entstehen. Gerade während der Corona-Krise zeigt sich der Vorteil der implementierten Digitalisierungsmaßnahmen, wodurch der Betrieb die herausfordernden Zeiten gut meistern konnte.



„KMU sollten den Mut aufbringen, neue digitale Maßnahmen zu setzen, denn die Digitalisierung erhöht nicht nur die Krisenresilienz und Wirtschaftlichkeit, sondern ermöglicht auch neue Geschäftsfelder sowie eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.“

Marie Boltenster, Geschäftsführerin



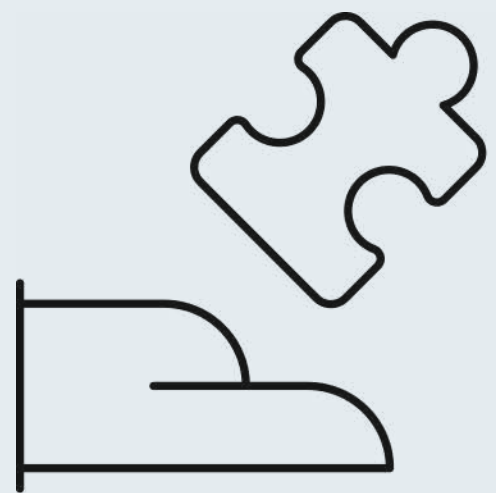
# Digitale Geschäftsmodelle

Neue Technologien und die fortschreitende Digitalisierung bieten KMU vielfältige Chancen, um neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

- Bei digitalen Geschäftsmodellen stehen die Daten (zB von Maschinen, Produkten, Kunden) selbst im Zentrum und nicht ein physisches Produkt.
- Durch digitale Plattformen können neue Märkte und Kundensegmente erschlossen werden.
- In „Virtual Showrooms“ können Informationen zu Produkten und Dienstleistungen geschaltet und direkt mit einer Online-Bestellfunktion verknüpft werden.



## Digitale Geschäftsmodelle – Beispiele



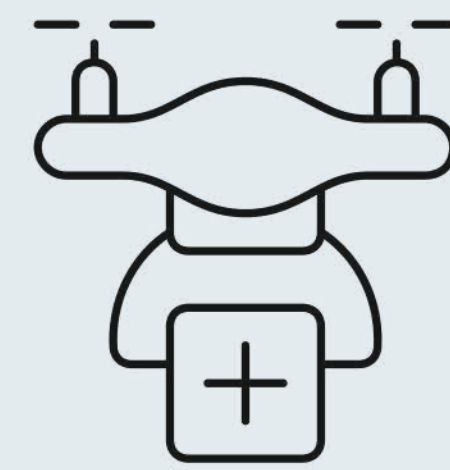
### Digital Add-on:

Generierung von Zusatzerlösen durch die Erweiterung eines physischen Produkts um eine digitale Komponente, zB Vernetzung von Maschinen durch Remote Monitoring und Maintenance (Fernüberwachungs- bzw. Fernwartungsservices).



### Physical Freemium:

Physisches Produkt inkl. eines kostenfreien digitalen Services – mit einem kostenpflichtigen Upgrade kann die Kundschaft zusätzlich digitale Services erwerben (zB automatische Benachrichtigungen).



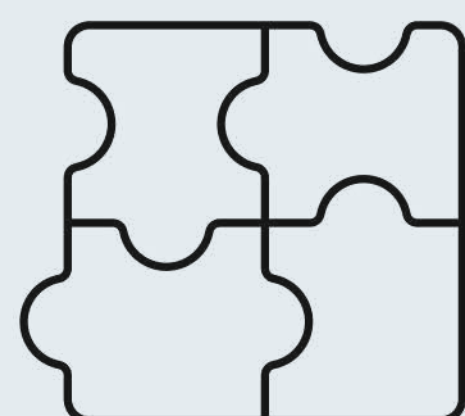
### Object Self-Service:

Überwachung des Lagerbestands durch Sensorik und autonome Nachbestellungen von Vorprodukten, Rohmaterialien oder Ersatzteilen.



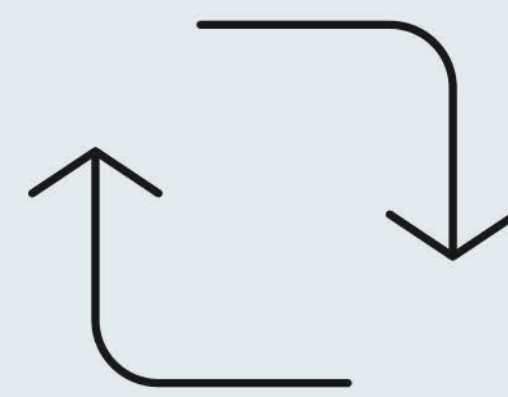
### Pay-per-use

Die Kundschaft zahlt nur die tatsächlich in Anspruch genommene Leistung (zB die erfassten Maschinenlaufzeiten durch die digitale Vernetzung der Anlagen anstatt der Maschine selbst).



### Mass Customization:

Individuelle Konfiguration zB von Möbeln aus standardisierten Modulen durch den Kunden selbst.



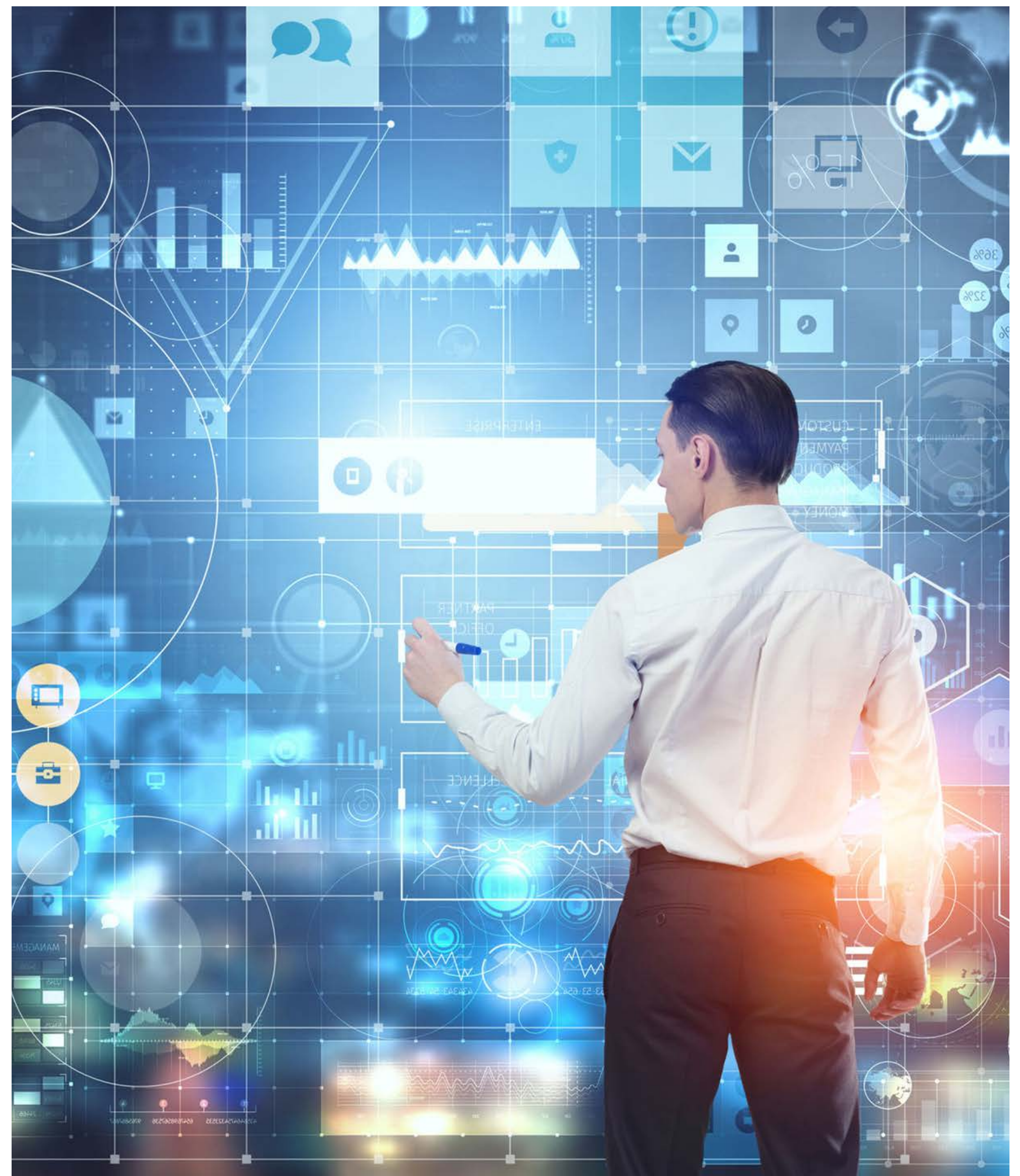
### Subskription-Modelle:

Anstatt der Anlage selbst wird durch die automatische Erfassung von Maschinendaten eine Flatrate für eine fixe Menge monatlich bezahlt.



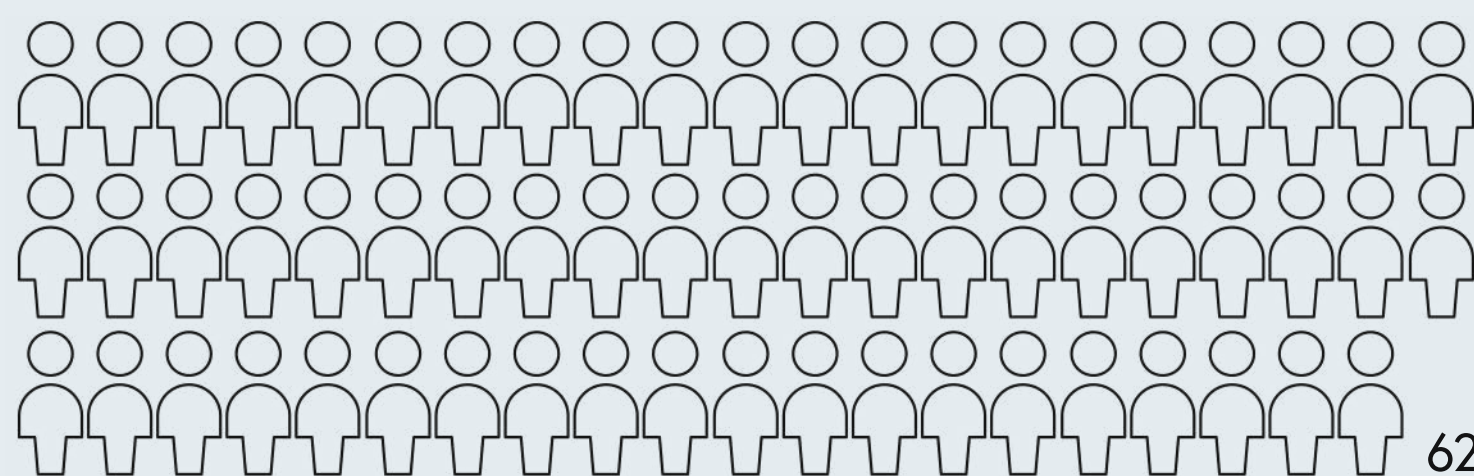
## Handlungsstrategien für KMU

1. Setzen Sie sich auf strategisch-operativer Ebene mit den Möglichkeiten und Grenzen digitaler Geschäftsmodelle auseinander.
2. Analysieren Sie Ihre Kundendaten und entwickeln Sie neue Konzepte für die digitale Anpassung von Produkten und Dienstleistungen.
3. Führen Sie eine detaillierte Analyse der Möglichkeiten von digitalen Plattformen hinsichtlich Nutzen und Beteiligung durch.
4. Nutzen Sie proaktiv virtuelle bzw. digitale Marketing- und Vertriebsmöglichkeiten.
5. Nutzen Sie die existierenden Angebote für digitale Messen und Ausstellungen (zB von der WKO bzw. der Aussenwirtschaft).



### STYX NATURCOSMETIC GMBH,

Ober-Grafendorf, Niederösterreich  
Erzeugung kosmetischer Artikel und  
Parfümeriewaren



62 Mitarbeiter/-innen

Die Styx Naturcosmetic GmbH verknüpfte den stationären Handel mit E-Commerce-Lösungen und verfügt nun über einen top-automatisierten Online-Shop mit einer Schnittstelle zum Warenwirtschaftssystem, die den Bestellvorgang vom Eingang bis zum Versand schnellstmöglich abwickeln lässt. Essentiell für den Erfolg eines Online-Shops ist v.a. dessen Bewerbung und Auffindbarkeit. So hat Styx Naturcosmetic den gesamten Marketingauftritt auf den Online-Shop ausgerichtet und neben dem Ein-

kauf im stationären Shop wichtige Anknüpfungspunkte der Besucher/-innen zu den Online-Kanälen gemacht, zB Gutscheine für den Online-Shop, Produktgeschenke bei Abonnierung entsprechender Social Media Kanäle, Suchmaschinenoptimierung usw. Der Erfolg zeigte sich v.a. auch während der Corona-Krise, wo Styx Naturcosmetic die Einbußen im stationären Handel durch die E-Commerce-Aktivitäten kompensieren konnte – die Umsätze im Online-Shop stiegen um rund 400 %.



„E-Commerce-Lösungen sind am Puls der Zeit. Das A und O eines erfolgreichen Online-Shops ist die aktive Bewerbung über alle Kanäle (insbesondere Social Media), eine regelmäßige Wartung und die Zusammenarbeit mit Experten/-innen beim Aufbau.“

Wolfgang Stix, Geschäftsführer



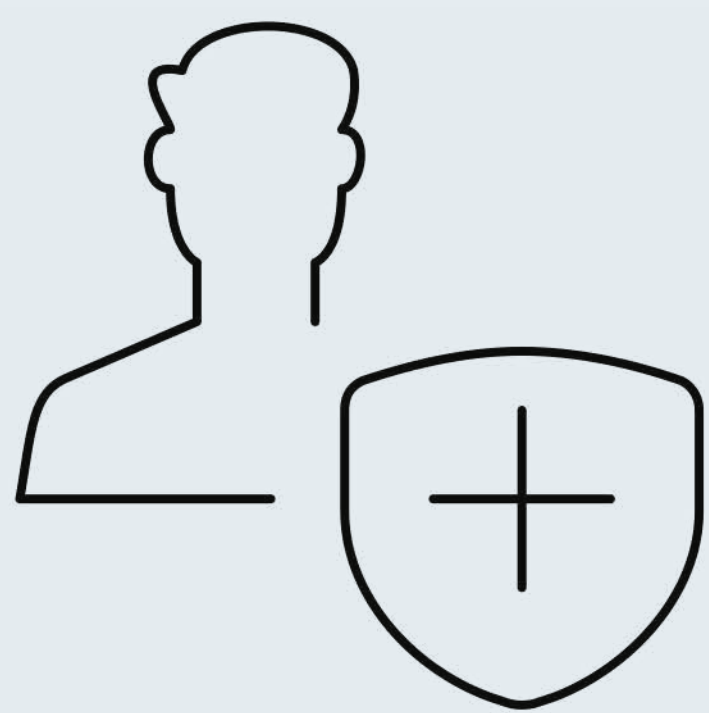
# Cybersecurity

Durch neue Arbeits- und Organisationskonzepte und den zunehmenden Einsatz digitaler Technologien steigen auch die Anforderungen an die Cybersecurity.

- Durch Cloud Computing werden sensible Daten an eine externe Partei ausgelagert, die für die technische Sicherheit und den Schutz der Daten zuständig ist.
- Erweiterte Angriffsmöglichkeiten für Cyber-Kriminelle ergeben sich durch die Umstellung auf Remote Work und die Installation von neuer Software auf den Endgeräten der Beschäftigten.

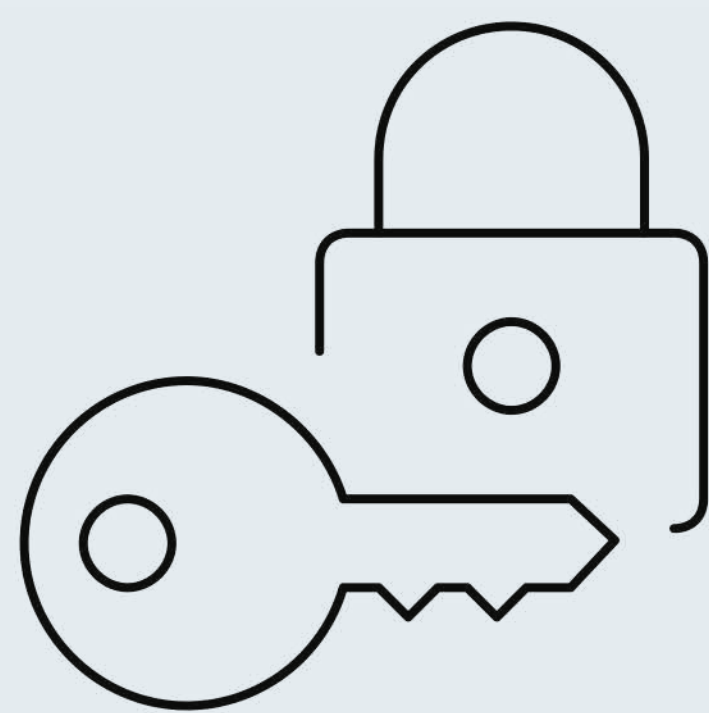


## Beispiele für Schutzmaßnahmen im Bereich Daten- und Informationssicherheit



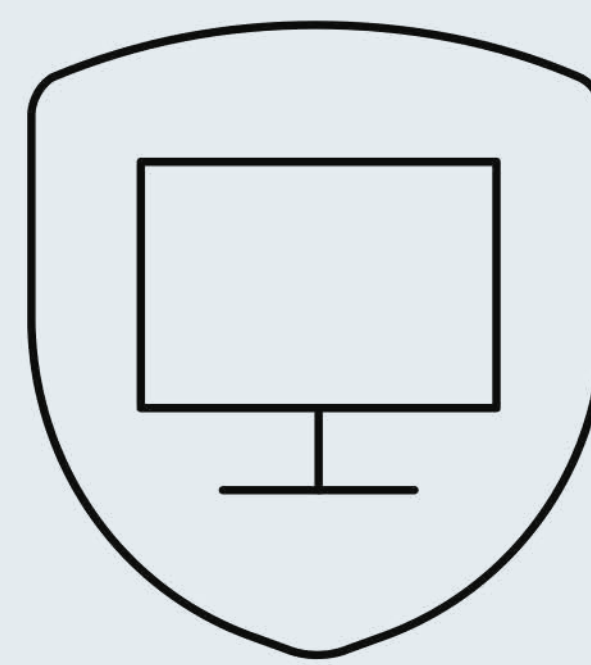
### Profilerstellung

Regelung, auf welche Informationen die Beschäftigten im Home Office oder Remote Work Zugriff erhalten



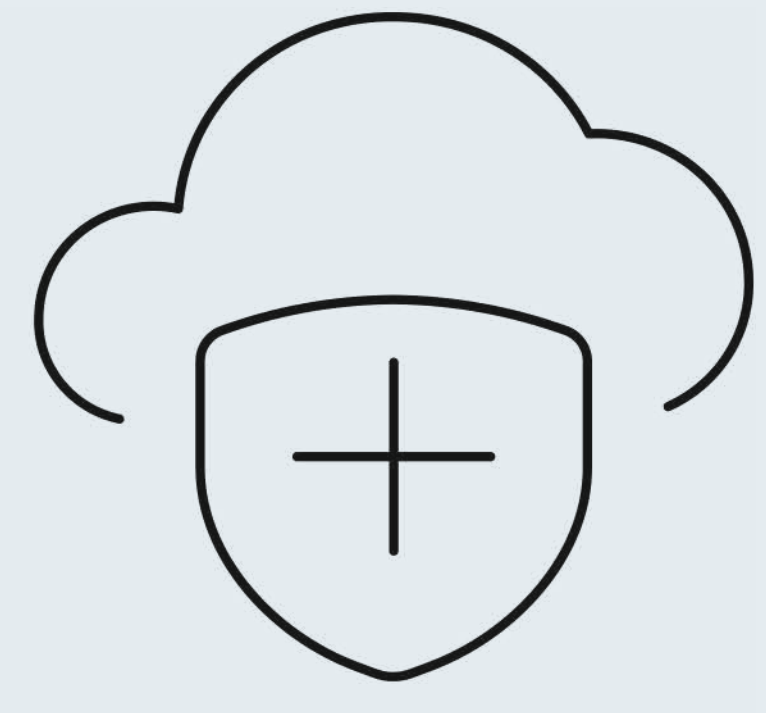
### Authentifizierung der Fernzugriffe

Identifizierungsmaßnahmen des Home Office-Angestellten, sobald eine Verbindung mit dem System hergestellt wird



### Trennung und Schutz der Hardware

Bereitstellung eines Computers zur ausschließlichen beruflichen Nutzung, keine Administratorenrechte



### Sicherung des Datenzugriffs

Sicherung durch eine VPN-Verbindung oder Nutzung einer abgesicherten virtuellen Büroplattform via Cloud



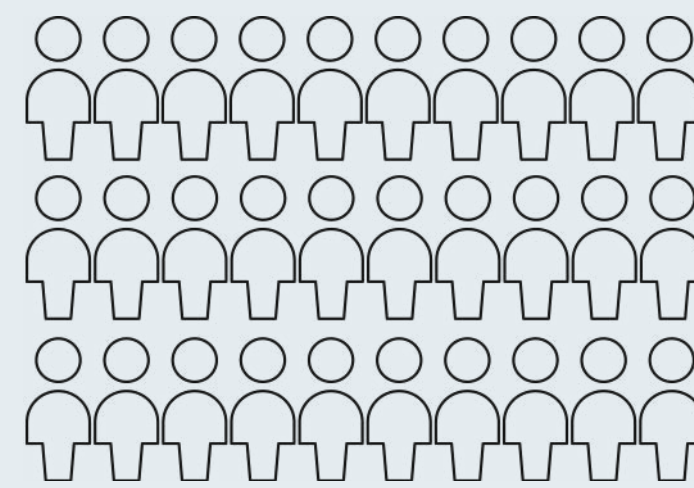
## Handlungsstrategien für KMU

1. Schaffen Sie Bewusstsein für Cybersicherheit im gesamten Unternehmen (zB Ernennung eines Cybersecurity-Verantwortlichen).
2. Führen Sie Mitarbeiter/-innenschulungen für Cybersecurity durch.
3. Arbeiten Sie Cybersecurity-Konzepte aus, bei Bedarf gemeinsam mit Experten/-innen, und nutzen Sie bei Bedarf entsprechende Förderungen.
4. Setzen Sie die besten Technologien zur Steigerung der Cybersicherheit ein, etwa durch die Verwendung von Cloud-Services.
5. Führen Sie Cybersecurity-Notfallsimulationen durch.



### NINA PONGRATZ BAU GmbH

Pottenstein, Niederösterreich  
Hochbau



30 Mitarbeiter/-innen

Die Nina Pongratz Bau GmbH vollzog mit Anfang 2019 erfolgreich die Umstellung auf ein rein digitales, papierloses Büro (zB Ausstattung der Bauleitenden mit Tablets), was sich v.a. während der COVID-19-Pandemie als größter Vorteil erwies, da die Mitarbeiter/-innen reibungslos auf Home Office und mobiles Arbeiten umsteigen konnten. Im Rahmen einer Software-Umstellung im Jahr 2020 wurde auch die Entscheidung getroffen, auf ein externes IT-Dienstleistungsunternehmen zurückzugreifen, um so eine optimale Absicherung der Geschäftsdaten

zu gewährleisten. Die Vorteile für die Nina Pongratz Bau GmbH liegen dabei klar auf der Hand: Es steht kein gefahrenanfälliger Server mehr im Büro (zB Risiko der Überhitzung, Brandgefahr, Hackerangriffe usw.) und sämtliche Datensicherungen und Backups werden automatisch durch den Dienstleister durchgeführt. Darüber hinaus erleichtern Shared- bzw. Cloud-Lösungen maßgeblich die unternehmensinternen Arbeitsprozesse, da die Daten in Echtzeit synchronisiert werden und ortsunabhängig verfügbar sind.



„Durch die Nutzung von Cloud-Services eines IT-Dienstleistungsunternehmens haben wir die Datensicherheit in unserem Betrieb auf eine professionellere Ebene gehoben und können uns wieder voll und ganz auf unser Kerngeschäft konzentrieren.“

DI Nina Pongratz, Geschäftsführerin



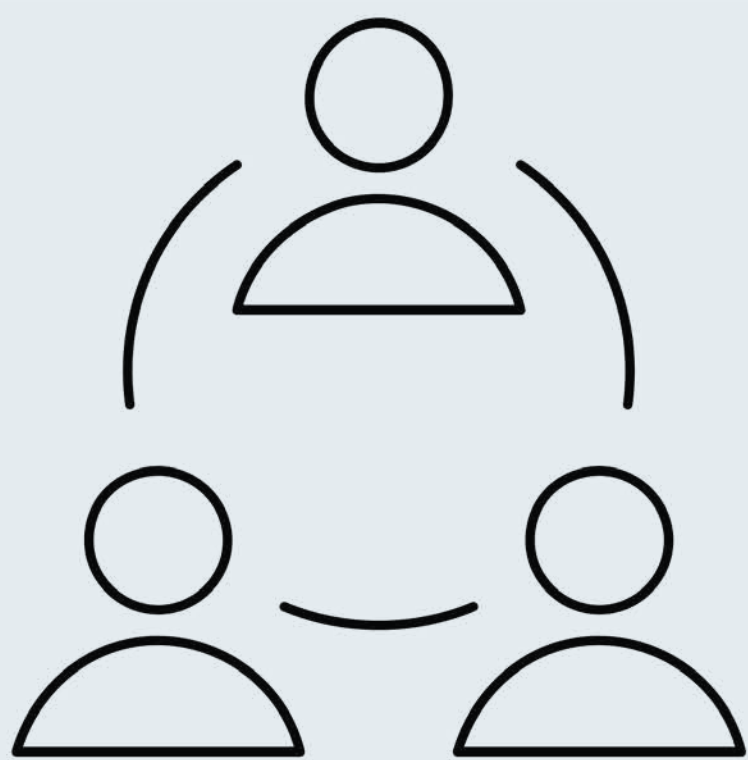
# New Work & neue Arbeitsformen

Neue Arbeits- bzw. New Work-Konzepte können die Produktivität und die Arbeitgeberattraktivität steigern sowie die Flexibilität und Agilität erhöhen.

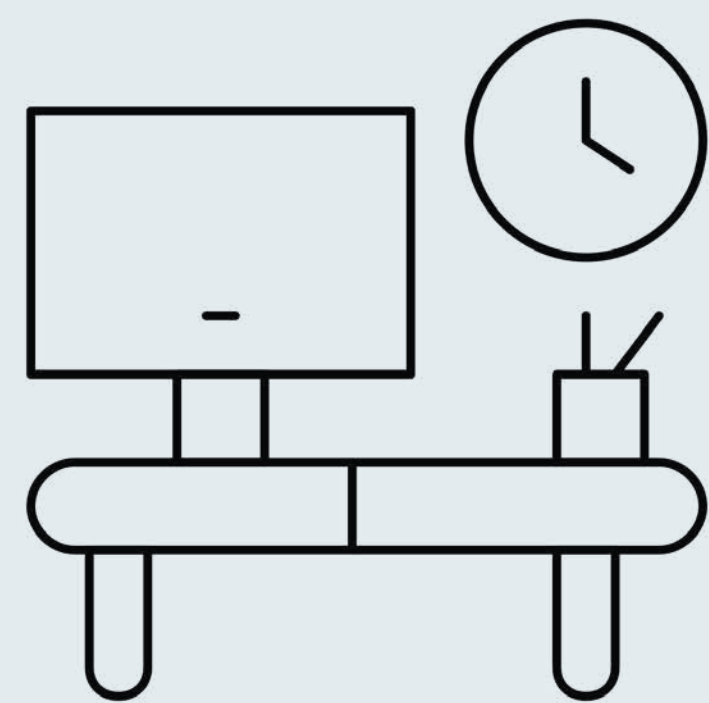
- Örtliche Flexibilisierung der Arbeit (zB Remote Work, Desk-Sharing)
- Zeitliche Flexibilisierung der Arbeit (zB Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeitmodelle)
- Zunehmend agile und projektbasierte Organisationsformen
- Steigende Relevanz der Wertebasierung von Arbeit
- Veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilung durch Enthierarchisierung



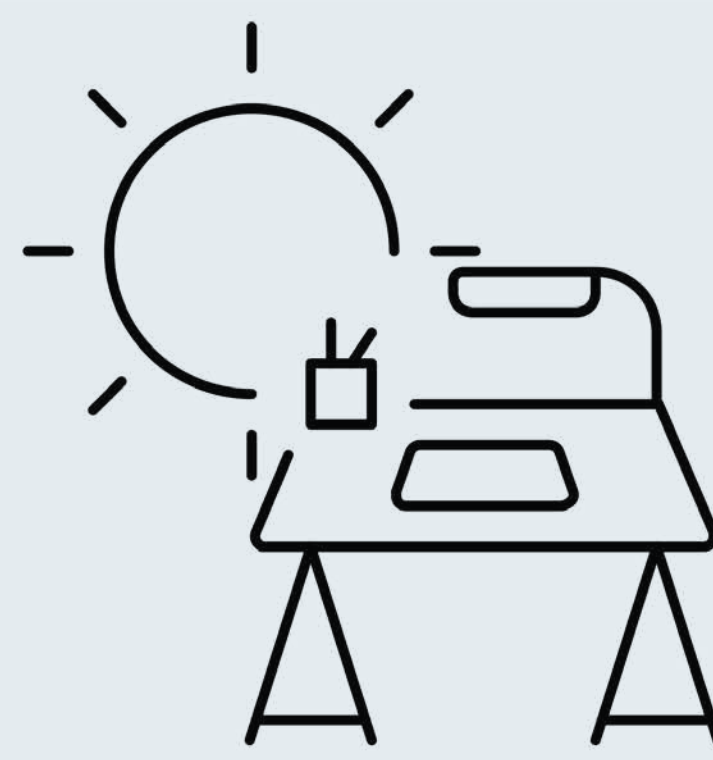
## Vorteile von New Work-Konzepten



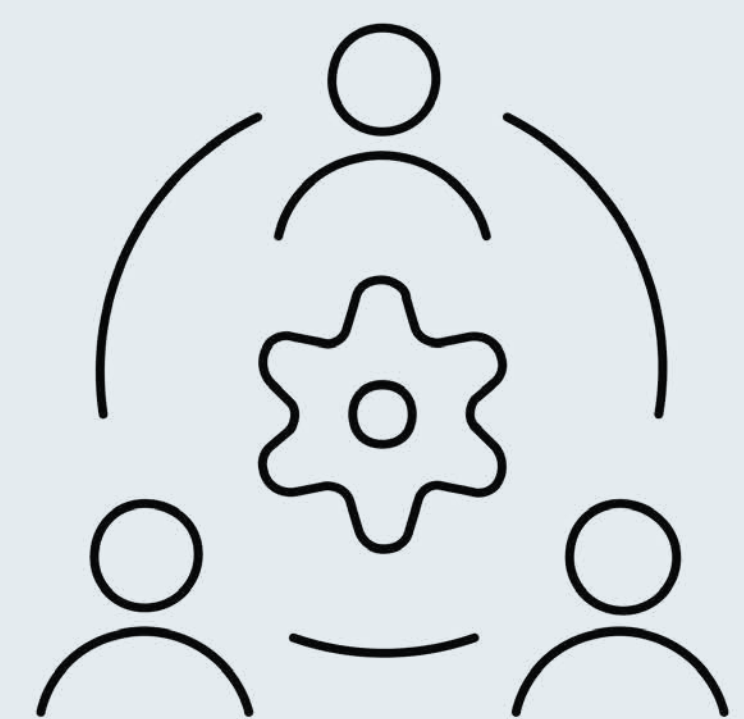
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch eine dezentrale Arbeitsweise



Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten, zB durch Vertrauensarbeitszeit und Gleitzeitmodelle (flexible Anpassung des Arbeitsbeginns und -ende durch die Beschäftigten)



Individuelle Anpassung der Arbeitsbereiche und -umgebungen, die zu den Aufgaben der Beschäftigten passen



Bessere Kommunikation durch Enthierarchisierung



## Handlungsstrategien für KMU

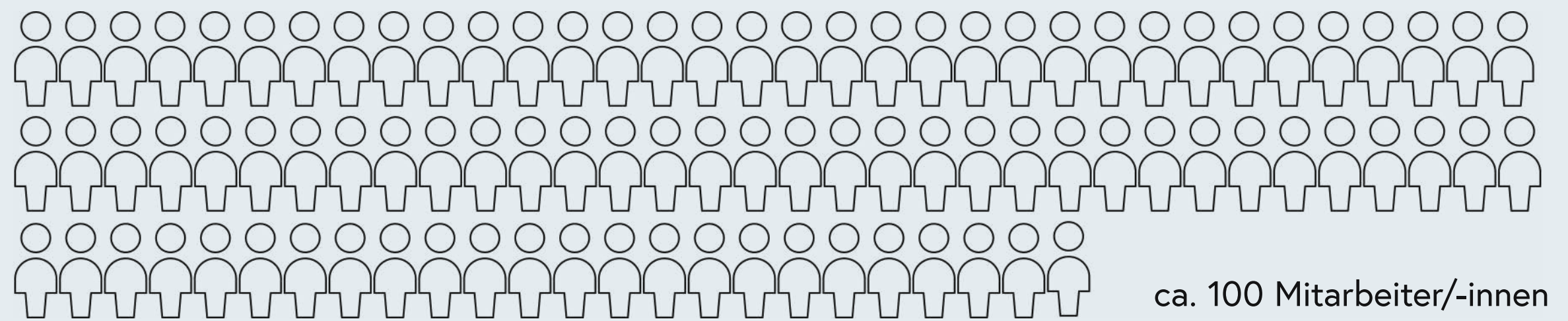
1. Loten Sie die betrieblichen Möglichkeiten und Vorteile hinsichtlich New Work aus.
2. Führen Sie einen aktiven Diskurs mit Ihren Beschäftigten hinsichtlich der Wünsche nach neuen Arbeitsformen und der Individualisierung von Arbeitskonzepten.
3. Geben Sie Ihren Beschäftigten einen mittel- und langfristigen Ausblick für den Übergang in den Normalbetrieb in eine Post-Corona-Zeit.
4. Stellen Sie eine digitale individuelle Infrastruktur für New Work bereit und schaffen Sie „Social Areas“ für die Belegschaft.
5. Nutzen Sie attraktive Arbeitskonzepte zur Positionierung auf dem Arbeitsmarkt, um die junge und ältere Generation mit flexiblen Arbeitskonzepten zu adressieren.



### BARTENBACH GmbH

Aldrans, Tirol

Branche: Anbieter für Lichtplanungen und Gesamtlichtlösungen



Die Bartenbach GmbH, Anbieter für Lichtplanungen und Gesamtlichtlösungen, treibt seit 2017 die Transformation in eine agile und demokratische Organisation voran. Aus Sicht des Unternehmens war es notwendig, die Unternehmensstrukturen tiefgreifend zu verändern, um flexibel auf Änderungen am Markt, bei der Kundenschaft oder dergleichen reagieren zu können. Ziel war eine effektivere Organisationsstruktur, das Auflösen von Abteilungsdenken und die Etablierung integrativer Arbeitsweisen. In einem ersten Schritt wurden die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe analysiert.

Darauf basierend wurden starre Hierarchieebenen aufgelöst und gleichzeitig der Entscheidungsfreiraum der Mitarbeiter/-innen gestärkt. Gemeinsame Innovations- und Austauschräume wurden geschaffen, um Kreativität und Kommunikation im Unternehmen zu fördern. Durch die neuen agilen Organisations- und Entscheidungsstrukturen konnte die Bartenbach GmbH effizienter, produktiver und wettbewerbsfähiger werden. Künftig erwartet man sich eine noch bessere Platzierung am Markt und die Generierung eines noch größeren Kundennutzens.



„Für eine erfolgreiche Implementierung neuer, agiler Organisationskonzepte ist Kommunikation, Information und Transparenz entscheidend. Wichtig ist auch die Einbeziehung aller Mitarbeiter/-innen auf jeder Ebene, um ein positives Mindset zu schaffen.“

Günther Niederhofer, Chief Operation Officer



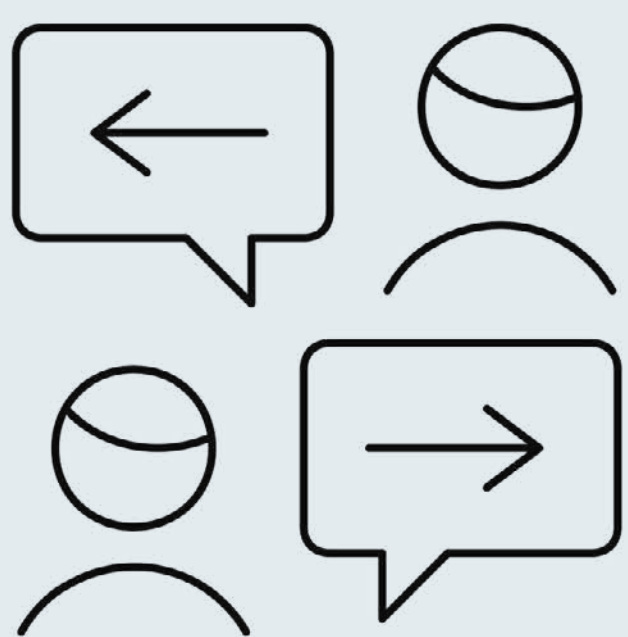
# Neue (digitale) Führungskonzepte

Die Digitalisierung und Virtualisierung und die daraus resultierende Anpassung der Arbeitsweise haben ein verändertes Führungsverständnis zur Folge:  
Selbstorganisierte Teams und Remote Leadership

- **Selbstorganisierte Teams:** Der früher übliche Wissensvorsprung der Führungskraft existiert kaum noch, stattdessen gewinnen Mitarbeitende mit ihrem spezifischen Fachwissen an Bedeutung und sind zB für die Priorisierung von Aufgaben, Personalauswahl und -entwicklung innerhalb des Teams oder auch die Entscheidungsfindung im Team selbst verantwortlich.
- **Remote Leadership:** Beim Führen auf Distanz erfolgen sämtliche Prozesse, Meetings, Feedbackgespräche usw. digital bzw. remote, selbst der „Kaffee-Talk“ zwischen Tür und Angel.

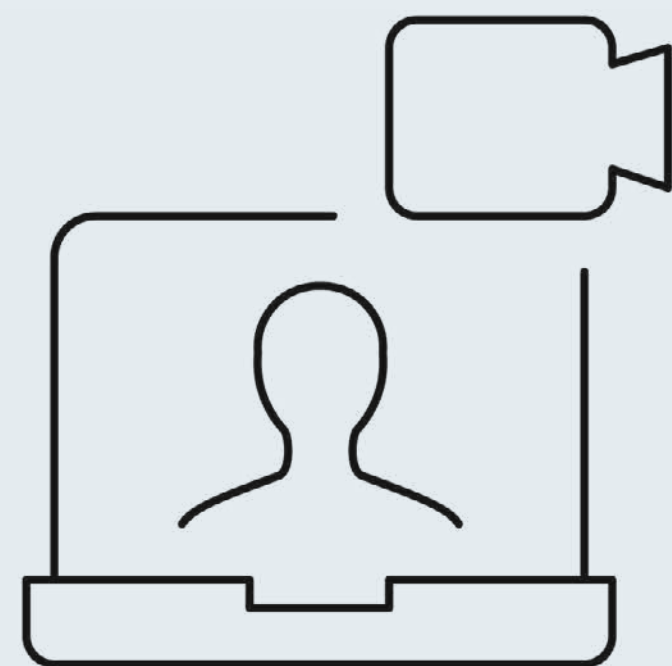


## Tipps für Remote Leadership



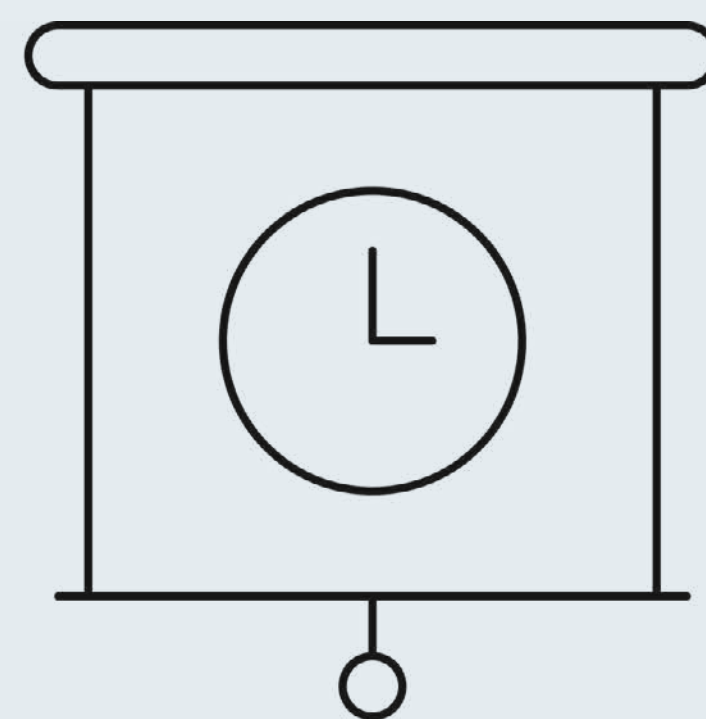
### Implementierung strukturierter regelmäßiger Check-ins:

Etablierung von regelmäßigen Gesprächen mit Remote Beschäftigten in Form eines offenen Austauschforums.



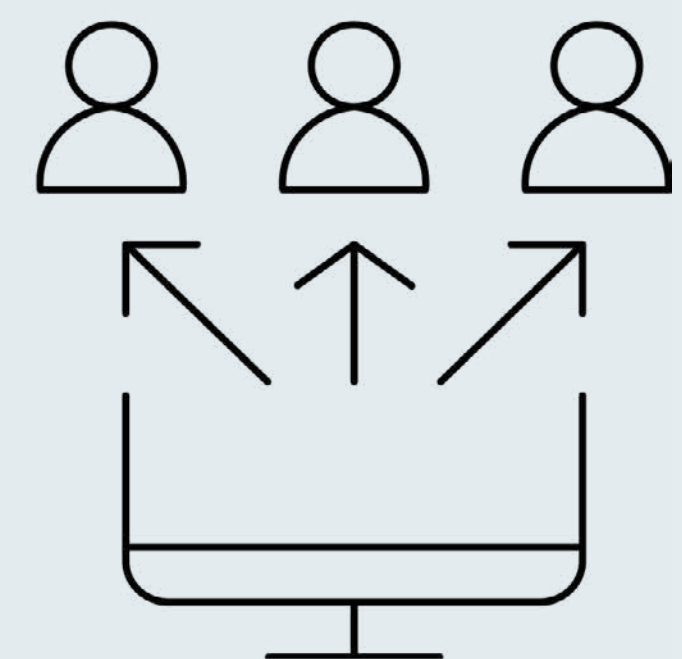
### Einsatz verschiedener Tools der Kommunikationstechnologie

(zB Videokonferenzen für einen face-to-face-Austausch)



### Rules of Engagement:

Festhalten von Kernzeiten, die auch den normalen Bürozeiten entsprechen und damit den Austausch unter den Beschäftigten und mit der Kundschaft sicherstellen



### Digitales Get-Together:

Einplanung von Zeit für nicht-arbeitsbezogene Themen zu Beginn virtueller Teamgespräche oder Bereitstellung von digitalen Chat-Räumen



## Handlungsstrategien für KMU

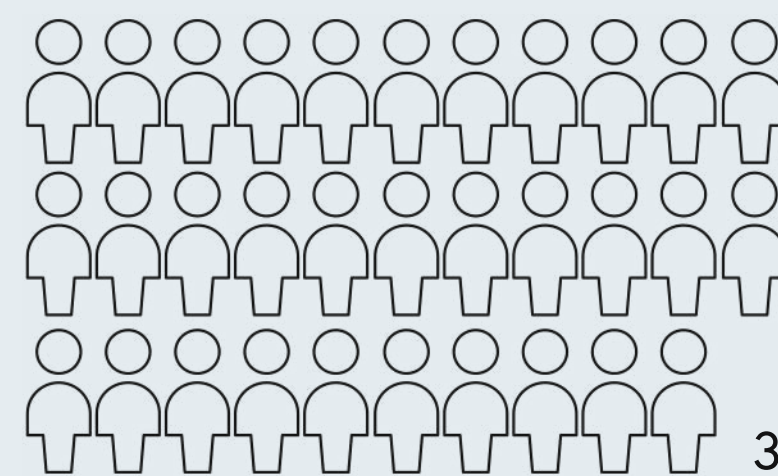
1. Seien Sie offen für neue Führungskonzepte.
2. Nehmen Sie die persönliche Kommunikation mit den Beschäftigten gezielt in das Führungskonzept auf.
3. Nutzen Sie digitale Meetings auch für den informellen Informationsaustausch unter den Beschäftigten.
4. Entwickeln Sie hybride Arbeitsformen gemeinsam mit den Beschäftigten und ermöglichen Sie diese nachhaltig.
5. Legen Sie organisatorische Spielregeln für neue Arbeits- und Organisationskonzepte fest und verschriftlichen Sie diese.



### DOLPHIN TECHNOLOGIES GmbH

Wien

Softwareunternehmen, Software-as-a-Service



35 Mitarbeiter/-innen

Das Softwareunternehmen Dolphin Technologies GmbH setzt verstärkt auf interdisziplinäre Teams, Motivation und technologische Hilfsmittel, wodurch die Umstellung auf Remote Work und Home Office - insbesondere seit dem ersten Lockdown im März 2020 - einfacher zu realisieren war. Die entstandene physische Distanz erfordert wechselseitiges Vertrauen, klare Information und vor allem absolute Transparenz und Ehrlichkeit. Voraussetzung ist freilich die passende techni-

sche Ausstattung der Mitarbeiter/-innen. Diese reicht vom Laptop und der richtigen Software bis hin zur Möglichkeit, sich seinen Bürosessel mit nach Hause zu nehmen. Ein weiterer Vorteil ist die intensive Nutzung von Cloud-Services, um Informationen zugänglich und sicher zu halten. Außerdem können so Dokumente, Daten und Projekte gemeinsam bearbeitet werden, ohne dass sich unnötige Revisionen häufen.



„Führen auf Distanz braucht eine von Vertrauen, Information und Transparenz geprägte Kultur. Der mangelnden physischen Nähe sind wir mit intensiver Kommunikation und dem vermehrten Einsatz technologischer Mittel begegnet.“

Harald Trautsch MSc., Geschäftsführer



# Generationenmanagement

Die künftige Arbeitskultur in österreichischen KMU wird maßgeblich von den neuen Generationen und ihren Wünschen und Bedürfnissen beeinflusst.

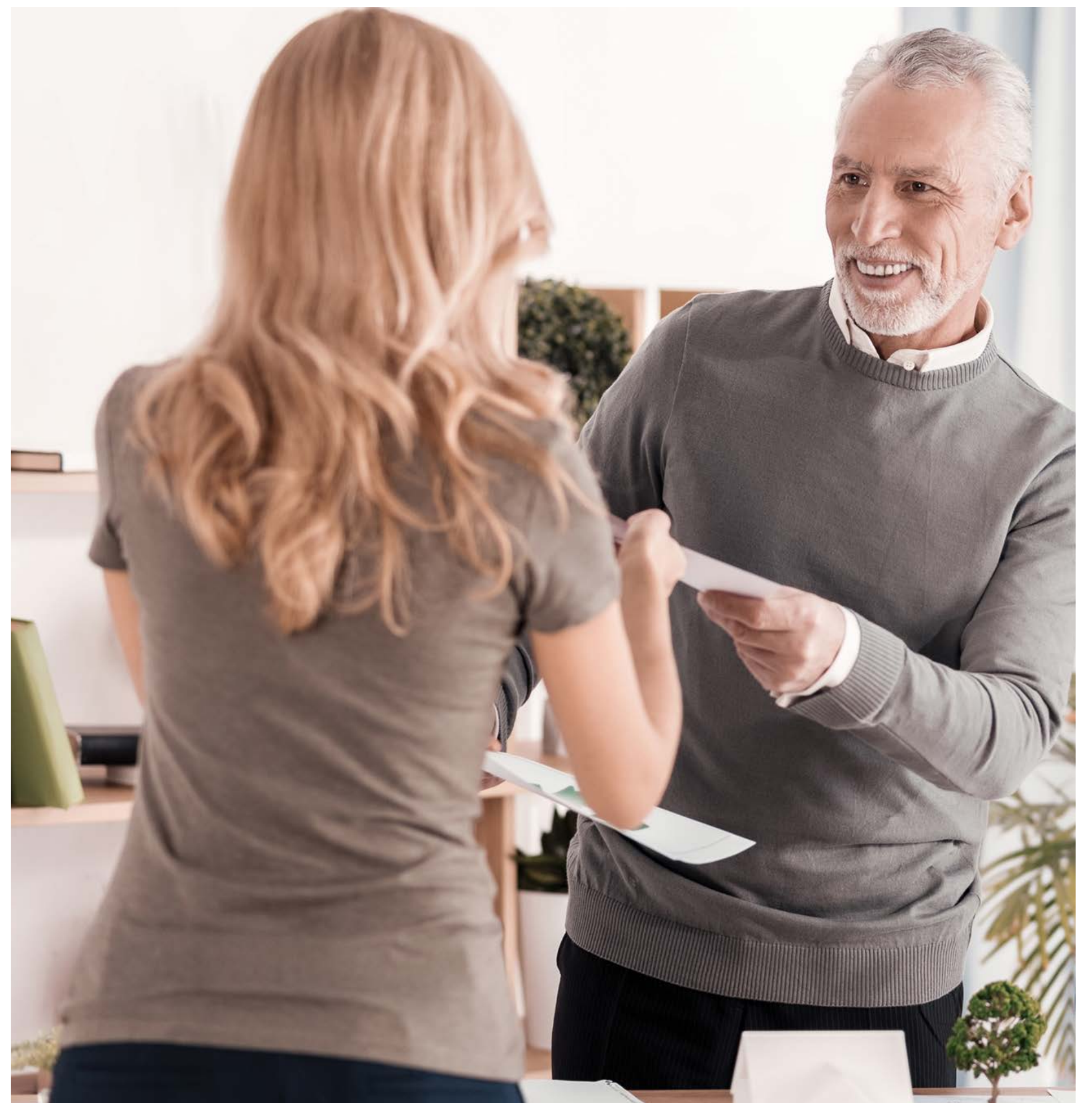
- **Mentoring-Konzepte** zur Steigerung der Produktivität und Effizienz im Unternehmen, indem zB die ältere Generation ihr fachliches Wissen an die jüngeren Kollegen/-innen weitergibt oder die jüngere Generation der älteren beim Aufbau digitaler Kompetenzen unterstützt
- **Generation Y (ca. 1981 – 1995) und Generation Z (ca. 1996 – heute):** Starker Wunsch nach Selbstverwirklichung sowie große Bedeutung der Work-Life-Balance und flexibler Arbeitsgestaltung
- **Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber** insbesondere durch orts- und zeitflexible Arbeitsgestaltung, schnelle und effektive Kommunikation sowie Weiterbildungsmöglichkeiten
- **Recruitingprozess:** Gezielte Ansprache von potenziellen künftigen Bewerber/-innen über mobile Technologien mittels Smartphones und Social-Media-Kanäle
- **Employee Experience-Design zur Mitarbeiterbindung:** Schaffung von möglichst positiven Erfahrungen und Arbeitserlebnisses für Beschäftigte durch die Verfügbarkeit von digitalen Tools und kulturelles Umfeld (Wertschätzung, Teamgefühl, Führungsqualität, Umgang mit Ideen, Fairness und Weiterentwicklungsmöglichkeiten)





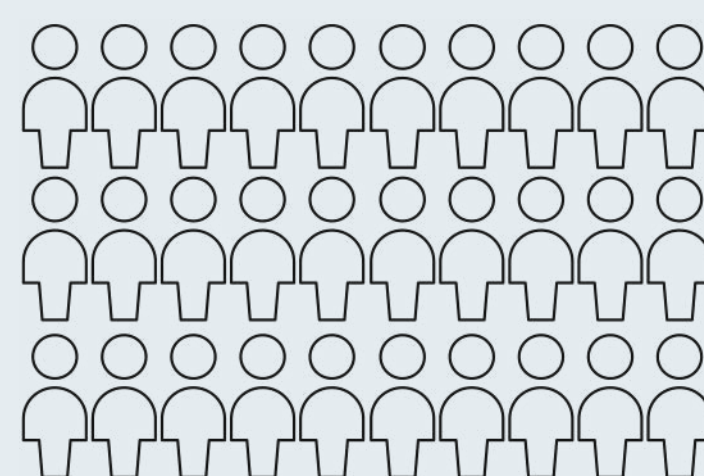
## Handlungsstrategien für KMU

1. Erfragen Sie die Anforderungen und Wünsche der unterschiedlichen Generationen an den Arbeitsplatz und entwickeln Sie attraktive Konzepte.
2. Führen Sie Mentoring-Konzepte zwischen älteren und jüngeren Generationen ein.
3. Planen Sie die Firmenübergabe an die nächste Generation langfristig und bereiten Sie die Rahmenbedingungen für eine optimale Umsetzung dafür vor.
4. Positionieren Sie das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber auch für die junge Generation.
5. Entwickeln Sie aktiv Weiterbildungskonzepte und unterstützen Sie die Qualifizierungsmaßnahmen Ihrer Beschäftigten.



### BYTEPOETS GmbH

Graz, Steiermark  
Softwareunternehmen



30 Mitarbeiter/-innen

Das 2011 gegründete Softwareunternehmen BYTEPOETS setzt im Hinblick auf das Generationenmanagement v.a. auf eine agile Unternehmensorganisation ohne Weisungsbefugnis oder klassische Hierarchien, dafür stehen lösungsorientiertes und eigenverantwortliches Handeln im Mittelpunkt. Die stetige Reflexion und Anpassung von Arbeitsprozessen sowie eine positive Fehlerkultur sorgen dafür, dass sich die Teams selbst motivieren und weiterentwickeln. Das Unternehmen legt Wert auf die Selbstverwirklichung der Beschäftigten und schafft Rahmenbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, leis-

tungsbezogene Gehaltsmodelle sowie moderne, mobile Arbeitsgeräte und gemütliche Büros, damit Mitarbeiter/-innen effizient arbeiten können. Im Recruiting- und Onboardingprozess positionieren sich die BYTEPOETS als attraktiver Arbeitgeber für junge Generationen, indem sie den Fokus auf die Motivation und Ziele der Bewerber/-innen legen – ganz nach dem Motto: Mindset before Skills. Zum Erweitern der Hard-Skills arbeiten Juniors und Seniors eng zusammen, so steht jedem Nachwuchstalent ein Senior als fixer Mentor für Wissensaustausch und Fragen zur Seite.



„Die erste Frage in unserem Bewerbungsprozess lautet stets: Was treibt dich an? Wir stellen den Charakter und die Motivation unserer Bewerber/-innen in den Vordergrund, wodurch die Neugier unserer Neuzuwächse mit dem Know-How unserer langjährigen Mitarbeiter/-innen zu einer erfolgreichen Mischung geworden ist.“

Verena Klampferer MSc., HR & Employer Branding



## Impressum

**Medieninhaber,**

**Verleger und Herausgeber:**

Bundesministerium für Digitalisierung  
und Wirtschaftsstandort (BMDW)

Abteilung II/4 – KMU

Stubenring 1, 1010 Wien

**Wissenschaftliche Durchführung:**

Pöchhacker Innovation Consulting GmbH  
(Hofgasse 3, 4020 Linz)

Industriewissenschaftliches Institut,  
CI (Mittersteig 10/4, 1050 Wien)

**Fotonachweis:** BMDW/Adobe Stock, Clipdealer

**Grafische Durchführung:** Karin Dreher

**Wien, 2021. Stand:** März 2021

**Copyright und Haftung:**

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit  
Quellenangabe gestattet, alle sonstigen  
Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung  
des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben  
in dieser Publikation trotz sorgfältiger  
Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine  
Haftung des BMDW ausgeschlossen ist.

Rückmeldungen: Ihre Überlegungen zu  
vorliegender Publikation übermitteln  
Sie bitte an [KMU@bmdw.gv.at](mailto:KMU@bmdw.gv.at)