



Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert

Flexible Working Studie 2020



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Vorwort

COVID-19 hat unsere Arbeitsweise von einem Tag auf den anderen auf den Kopf gestellt. Büros wurden geräumt, die Arbeit in die individuellen „Home Offices“ verlegt. Mobile Hardware wurde aufgestockt, Technologien gelernt, Prozesse umgestellt – aber wie nachhaltig sind diese Veränderungen? Wie wollen Unternehmen zukünftig mit mobilem Arbeiten umgehen? Und brauchen wir überhaupt noch ein Büro?

Seit 2012 publizieren wir alle zwei Jahre die Deloitte Flexible Working Studie (seit 2017 in Kooperation mit der Universität Wien und der Universität Graz), in der wir den Status Quo flexiblen Arbeitens in Österreich erheben. Aufgrund des tiefgreifenden Wandels der Arbeit durch COVID-19 haben wir uns dieses Jahr zu einer „Sonderedition“ der Studie entschlossen. Der Fokus dieser Ausgabe liegt auf der aktuell größten Veränderung: Home Office.

Insgesamt haben 300 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter im April und Mai 2020 an der Befragung teilgenommen – darunter vorwiegend Personalistinnen und Personalisten sowie Führungskräfte über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Die hohe Beteiligung verdeutlicht die Aktualität und Relevanz des Themas in österreichischen Unternehmen.

Lesen Sie auf den folgenden Seiten wie Unternehmen in Zeiten der Pandemie Home Office gehandhabt haben, welche Handlungsfelder sich draus ergeben und wie der Ausblick zu mobilem Arbeiten aussieht. Zusätzlich zur quantitativen Befragung haben wir mit 7 Unternehmensvertreterinnen und -vertretern Interviews geführt und einen Blick in die Zukunft geworfen. Lesen Sie auf den Seiten 20 und 21, welche Learnings sie aus der Lockdown-Phase mitnehmen, welche Fragen derzeit beschäftigen und wie die „neue normale Arbeitswelt“ in diesen Unternehmen aussieht.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.



Christian Havranek

Partner | Consulting |
Deloitte Österreich



Christian Korunka

Professor für Arbeits- und Organisations-
psychologie | Universität Wien



Barbara Kellner

Managerin | Consulting |
Deloitte Österreich



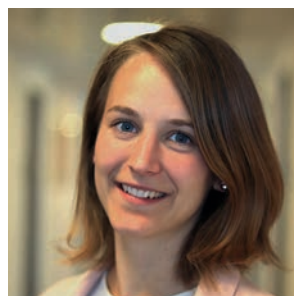
Bettina Kubicek

Professorin für Arbeits- und Organisations-
psychologie | Universität Graz



Georg Jurceka

Director | Consulting |
Deloitte Österreich



Eva Straus

Doktorandin für Arbeits- und Organisations-
psychologie | Universität Wien

Executive Summary



Rasanter Anstieg:

COVID-19 als „Boost“ für Home Office

Vor COVID-19 wurde Home Office in 75 % der österreichischen Unternehmen nur von wenigen Einzelpersonen beziehungsweise sehr eingeschränkten Zielgruppen genutzt.

Während des Lockdowns gaben knapp 80 % der Unternehmen an, dass der Großteil ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Home Office arbeitet. Nur 2 % der Unternehmen nutzten die Home Office-Möglichkeit nicht. Damit zeigt sich ein rasanter Anstieg der Home Office-Nutzung in Zeiten der COVID-Krise – diese Form des Arbeitens hat durch den Lockdown einen regelrechten Boom erlebt.

Rasche Umstellung:

Der Lockdown als große Trainingseinheit für Digital Skills

Knapp 85 % der Unternehmen verwenden jetzt mehr unterschiedliche Kommunikationstools als vor COVID-19. Normalerweise stecken Organisationen bei der Implementierung von Technologien viel Zeit und Energie in die Qualifizierung der Benutzer, um veränderte Arbeitsweisen nachhaltig zu verankern. Während des Lockdowns klappte das jedoch fast wie von selbst: Innerhalb kürzester Zeit wurden Tools wie MS Teams oder Zoom ausgerollt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben diese rasch angenommen und angewendet. Dennoch braucht es hier noch häufig Unterstützung: Virtuelle Meetings effektiv, interaktiv und reibungslos zu gestalten will gelernt sein. Ebenso ist ein gemeinsames Verständnis für den Umgang mit den unterschiedlichen Kanälen wesentlich.

Home Office-Paradoxon:

Freiheit braucht Spielregeln, um zu funktionieren

Das ortsunabhängige Arbeiten bedeutet einen Gewinn an individueller Flexibilität und Freiheit. Damit Unternehmen weiterhin reibungslos funktionieren, braucht es einen gemeinsamen Verständnisrahmen. Welche Erreichbarkeit wird erwartet, wie werden Nicht-Verfügbarkeiten kommuniziert, für welche Tätigkeiten oder Jobs ist mobiles Arbeiten geeignet und für welche auch nicht, wann und warum ist Anwesenheit im Büro weiterhin wichtig – jetzt ist die richtige Zeit, um diese Fragen (neu) zu stellen und sie Führungskräften wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beantworten.

Kein Zurück mehr:

Die Zukunft mit Home Office gestalten

83 % der Unternehmen sind davon überzeugt, dass in Zukunft auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause arbeiten werden, bei denen das früher aufgrund ihrer Funktion undenkbar gewesen wäre. Über 80 % der Unternehmen sind ebenso der Ansicht, dass nach Corona sowohl die Anzahl der regelmäßig aus dem Home Office arbeitenden Personen höher sein wird, als auch das durchschnittliche Ausmaß von Home Office. Folgt man diesen Ergebnissen, müssen Arbeitsweisen, Kollaboration und Führung neu gedacht und gestaltet werden. Es ist wichtig, die Learnings aus der Krise zu reflektieren, sich mit veränderten Ansprüchen an eine Büroumgebung auseinanderzusetzen sowie technischen, logistischen und operativen Herausforderungen, wenn zum Teil aus dem Büro und zum Teil aus dem Home Office gearbeitet wird, zu begegnen. Außerdem gilt es die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung Vertrauen und Ergebnisorientierung voranzutreiben.

Home Office in Zeiten von COVID-19

Die Krise als Boost für das Home Office

„Bereits vor dem Ausbruch der Pandemie hat das Thema Home Office stark an Fahrt aufgenommen. Jedoch hätte es wohl noch Jahre gedauert, bis ein ähnliches Level erreicht worden wäre, wie während des Lockdowns. Jetzt gilt es, aus dem Krisenmodus zu lernen und nicht in alte Muster zurückzufallen.“

Christian Korunka | Universität Wien

Bereits vor der Corona-Krise war Home Office in Österreich sehr verbreitet. 2019 gaben bereits über 90 % der Unternehmen an, prinzipiell das Arbeiten von zuhause aus bzw. mobiles Arbeiten zu ermöglichen. In fast der Hälfte der Unternehmen war Home Office allerdings nur wenigen Einzelpersonen vorbehalten. Auch wenn die Möglichkeit gegeben war, wurde sie tatsächlich deutlich seltener auch in Anspruch genommen. Das war auf unterschiedlichste Faktoren zurückzuführen: Unzureichende technologische Unterstützung, hohe Bedeutung physischer Anwesenheit, unklare Rahmenbedingungen für

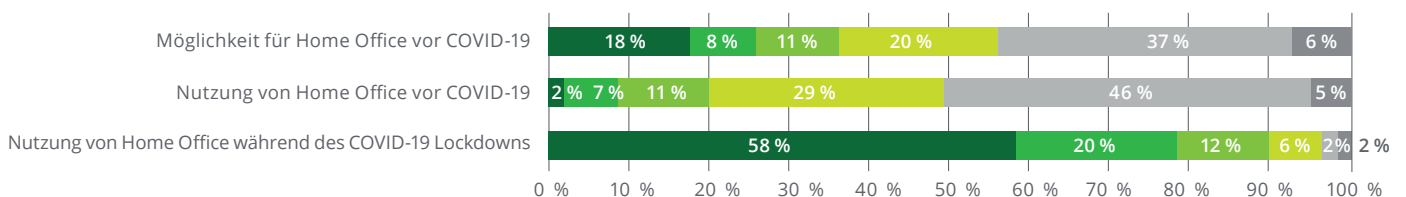
Home Office sowie Vorbehalte von Führungskräften und Top Management. Und dann kam COVID-19.

Im Zuge der Corona-Krise explodierte die Home-Office-Nutzung regelrecht¹. Im Rahmen der vorliegenden Befragung von 300 Unternehmen zwischen April und Mai 2020 gaben knapp 90 % an, dass zumindest die Hälfte ihrer Belegschaft aktuell im Home Office arbeitet. In knapp 60 % der Unternehmen waren es sogar alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – mit Ausnahme weniger Systemerhalterinnen und Systemerhalter.

„Unternehmen haben sich in der Krise auf ein sehr großes Experiment eingelassen: Tätigkeiten, bei denen mobiles Arbeiten früher undenkbar war, wurden von zuhause aus erledigt. In Unternehmen, wo mobiles Arbeiten bislang die Ausnahme war, arbeiteten plötzlich fast alle im Home Office. Viele Führungskräfte mussten ihre Teams plötzlich ganz anders managen als zuvor.“

Christian Havranek | Deloitte Österreich

Bitte schätzen Sie den Anteil der MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen im Home Office



1) Österreichweit arbeiteten im April 2020 laut COVID-19 Prävalenzstudie der Statistik Austria 33 % aller Beschäftigten aus dem Home Office. Für Beschäftigte mit Hochschulabschluss lag der Wert bei 70%, mit Lehrabschluss nur bei 15 %.

Produktivität & Zusammenarbeit

Konzentrierte Einzelarbeit im Home Office produktiver als im Büro

Eine häufige Sorge bei der Einführung von Home Office ist, dass die Produktivität und Effizienz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leidet. Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass diese Sorge meist unbegründet ist.

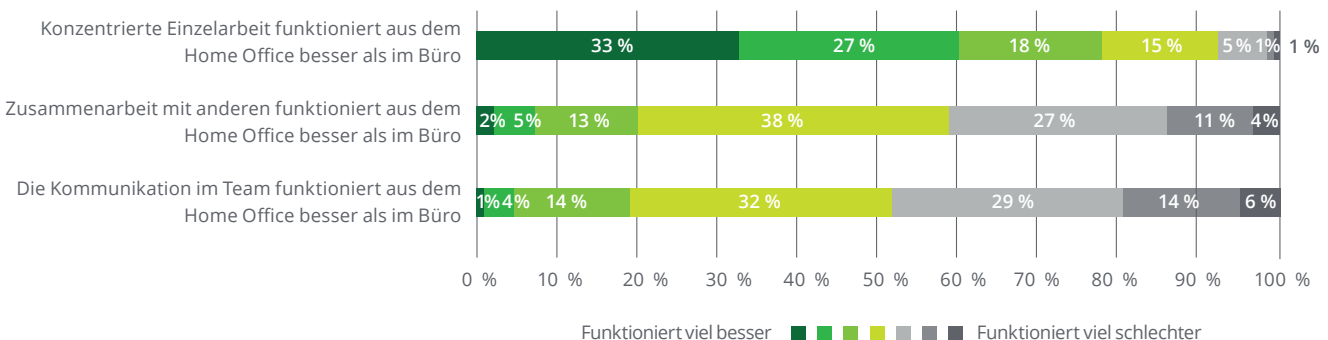
Knapp 80 % der Befragten geben an, dass konzentriertes Arbeiten im Home Office besser möglich ist als im Büro. Das ist nicht überraschend: Häufig bieten Bürostrukturen wie etwa Großraumbüros nicht die notwendige Ruhe, um besonders konzentriert an einer Aufgabe arbeiten zu können. Außerdem kommt es im Büro häufiger zu ungeplanten Unterbrechungen.

Kommunikation und Zusammenarbeit im Team fallen hingegen im Home Office nicht in allen Fällen leicht. Virtuelle Settings sind zwar für manche Abstimmungen sehr gut geeignet und sind zum Teil deutlich effizienter und zeitsparender. Sobald allerdings Gruppendynamik, aktive Diskussionen oder kreatives Erarbeiten mit haptischer Unterstützung wie Pinnwand, Flipchart oder Plakaten ins Spiel kommen, sind physische Meetings klar im Vorteil. Ein weiterer Aspekt ist, dass Abstimmungen und Austausch im virtuellen Setting sehr bewusst geplant werden müssen und selten durch Zufall entstehen.

„Produktivität hängt stark von der Arbeitsumgebung ab. Tätigkeitsorientierte Bürokonzepte berücksichtigen das in der Bürostruktur: Anstelle des fixen Arbeitsplatzes gibt es Zonen für konzentriertes Arbeiten, Telefonboxen, Besprechungsräume und Bereiche für informellen Austausch. Je nach Tätigkeit und Anforderungen der Aufgaben kann die passende Arbeitsumgebung gewählt werden.“

Barbara Kellner | Deloitte Österreich

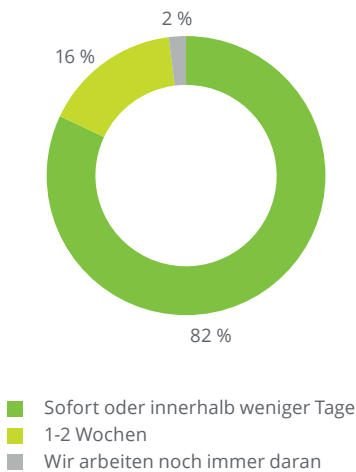
Produktivität und Zusammenarbeit



Technologie & Kommunikationstools

COVID-19 löst eine Digital Enablement Welle aus

Wie schnell waren bei Ihnen im Unternehmen die technischen Voraussetzungen geschaffen, dass MitarbeiterInnen im Home Office arbeitsfähig sind (Laptop, Tools, VPN, etc.)



Auch aus technologischer Sicht konnte die Krise größtenteils gut gemeistert werden. Die technischen Voraussetzungen für Home Office waren in 82 % der Unternehmen sofort oder innerhalb weniger Tage geschaffen. Unternehmen, in denen Home Office bereits zuvor viel in Anspruch genommen wurde, waren in der Umstellung signifikant schneller.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Veränderung ihrer Arbeitsweise zu motivieren und neue Tools zu verwenden, benötigt normalerweise viel Zeit und Ressourcen seitens der Unternehmen. „Digital Enablement“ nennt sich dieser Change-Management-Prozess bei IT-Implementierungen. Im Fall von COVID-19 musste das schneller gehen – mit Erfolg. Neben einer häufigen Hardware-Aufstockung mit Laptops oder externen Bildschirmen wurden in kürzester Zeit neue Kommunikations- und Kollaborationstools eingeführt und aktiv eingesetzt. Aufgrund der Notwendigkeit in der täglichen Arbeit, mangelnden Alternativen, aber nicht zuletzt auch aufgrund der intuitiven Oberflächen schafften es Tools wie MS Teams oder Zoom rasch ins Standardrepertoire nahezu jedes von zuhause arbeitenden Menschen. Das belegen die Umfrageergebnisse: Knapp 85 % der Befragten geben an, nun mehr Kommunikationskanäle zu verwenden als zuvor. Bemerkenswert ist hier, dass nur etwa 50 % der Unternehmen Qualifizierungsmaßnahmen gesetzt haben und dennoch 96 % der Unternehmen angeben, dass ihre Belegschaft mit den verschiedenen Tools gut zurechtkommt.

„Auch wenn die technische Anwendung neuer Tools recht schnell funktioniert: Den passenden Einsatz in der Praxis mussten Führungskräfte und Teams oft erst lernen. Wie schnell muss ich auf eine Chat-Nachricht antworten? Wie schaffe ich es in virtuellen Meetings, die teilnehmenden Personen einzubinden und Gruppenergebnisse zu erzielen? Wie lässt sich Erreichbarkeit in dringenden Fällen herstellen? All diese Fragen beschäftigen zum Teil immer noch. Unternehmen sollten hier Unterstützung leisten und ein gemeinsames Verständnis schaffen.“

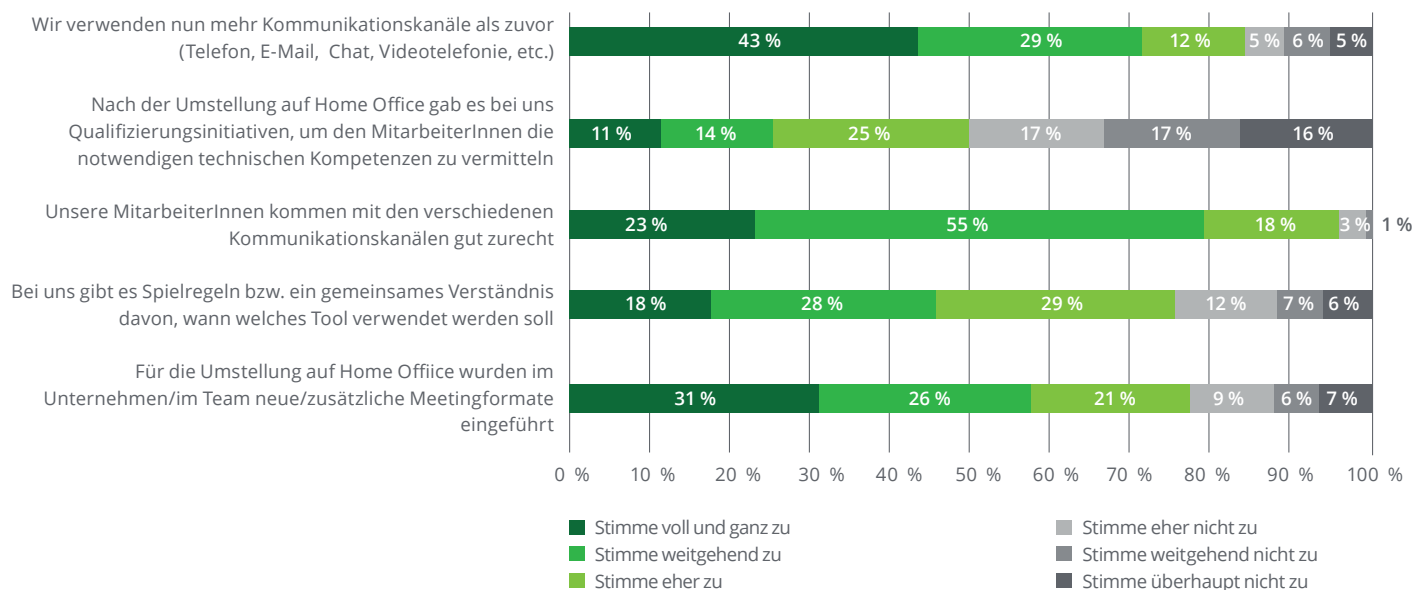
Barbara Kellner | Deloitte Österreich

Während die technische Ausstattung im Home Office häufig sehr gut ist, lässt die Ergonomie der Arbeitsplätze oft zu wünschen übrig. Aus einer aktuellen Befragung der Universität Wien geht hervor, dass 20 % bis 30 %² der Heim-Arbeitsplätze nicht den ergonomischen Standards entsprechen und bei intensiver Nutzung langfristig gesundheitlich bedenklich wären. Nur wenige Personen verfügen über ein Arbeitszimmer, etwas mehr über einen Schreibtisch und Bürosessel zuhause – häufig wird aber am Küchentisch gearbeitet.

„Bisher war der Unternehmenstenor: Zuhause arbeiten ist ein Angebot und Privileg. Die Arbeitsumgebung und die ergonomischen Bedingungen lagen meist in der Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Wenn allerdings weiterhin in diesem hohen Ausmaß auf Home Office gesetzt wird, bedeutet das sehr wohl eine Gestaltungsaufgabe für die Unternehmen.“

Bettina Kubicek | Universität Graz

Technologie und Kommunikationstools



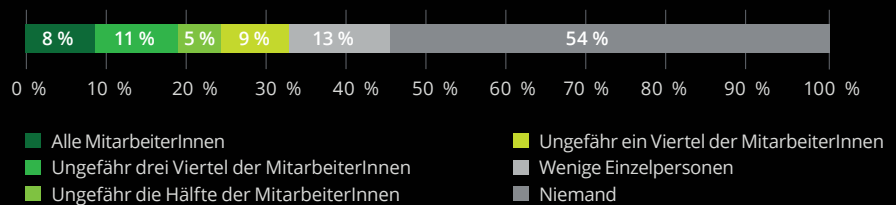
2) <https://ao-psy.univie.ac.at/>

Exkurs

Corona-Kurzarbeit

In der COVID-19-Krise wurde seitens der Bundesregierung in Abstimmung mit der Sozialpartnerschaft die Möglichkeit der Corona-Kurzarbeit geschaffen. Für die erste Phase von April bis Juni 2020 gaben 54 % der befragten Unternehmen an, das Instrument nicht zu nutzen. Bei knapp einem Viertel der Unternehmen wurde zumindest die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt.

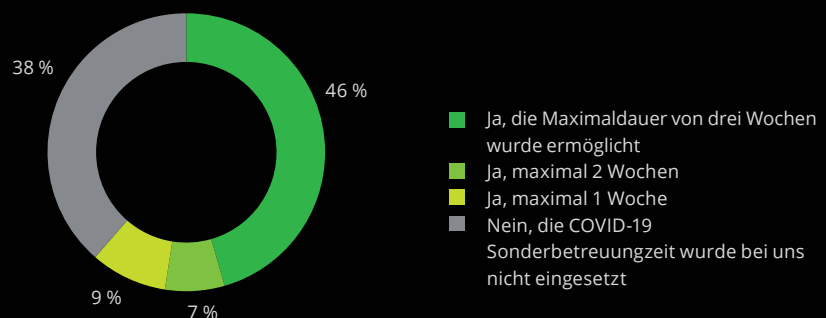
Bitte schätzen Sie, wie viele MitarbeiterInnen Ihres Unternehmens sich derzeit in Kurzarbeit befinden



COVID-19-Sonderbetreuungszeit

Durch die Schließung von Schulen und Kindergärten wurde zur Abfederung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Betreuungsverpflichtungen die Möglichkeit von drei Wochen Sonderbetreuungszeit geschaffen. Im Großteil der befragten Unternehmen wurde die Sonderbetreuungszeit ermöglicht – bei knapp der Hälfte sogar mit der Maximaldauer von drei Wochen.

Wurde in Ihrem Unternehmen die COVID-19 Sonderbetreuungszeit für MitarbeiterInnen mit Betreuungsverpflichtungen (max. 3 Wochen) ermöglicht?



Umgang mit Home Office

Vertrauen: Ein Sprung ins kalte Wasser

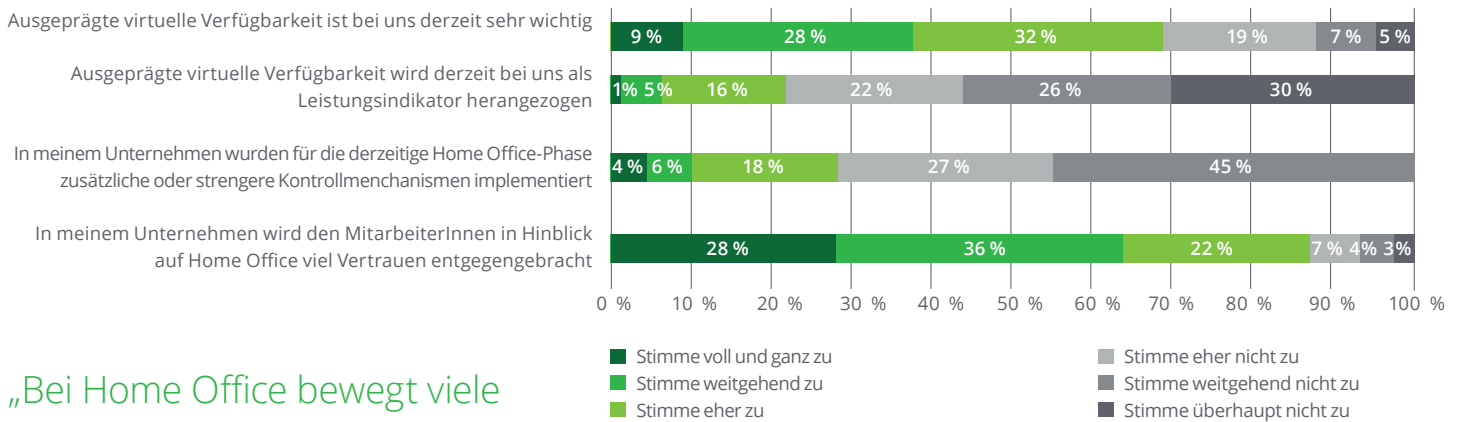
Physische Anwesenheit wird nach wie vor häufig als Leistungsindikator herangezogen. Bei der Flexible Working Studie 2019 wurde die persönliche Präsenz von 85 % der befragten Unternehmen als wichtig angesehen – ein wesentlicher Grund, warum Home Office in der Vergangenheit zum Teil restriktiv genutzt wurde. In Zeiten des Lockdowns wurde Home

Office zwangsläufig zur Norm und damit wurde die Bedeutung der physischen Anwesenheit durch die virtuelle Verfügbarkeit abgelöst. Knapp 70 % geben an, dass diese bei ihnen im Unternehmen sehr wichtig ist.

In vielen Unternehmen bedeutete die fast flächendeckende Umstellung auf Home

Office einen Sprung ins kalte Wasser – vor allem in Hinblick auf Vertrauen. Strengere Kontrollmaßnahmen wurden aber nur in 10 % der Unternehmen etabliert. Die Lockdownphase war meist von hohem Vertrauen der Unternehmen gekennzeichnet: 86 % der Befragten bestätigen einen vertrauensvollen Umgang mit Home Office.

Umgang mit Home Office



„Bei Home Office bewegt viele Unternehmen das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle. Hier ist es wichtig, dass die Spielregeln untereinander stimmig sind und zur Unternehmens- und Führungskultur passen. Setzt man allgemein stark auf Eigenverantwortung, Vertrauen und Flexibilität sollte der Umgang mit Home Office dieses Verständnis auch widerspiegeln.“

Christian Havranek | Deloitte Österreich

„Führungskräfte sollten darauf achten, dass das Ausmaß virtueller Verfügbarkeit nicht überbewertet wird. Ein starker Fokus auf Erreichbarkeit führt zu großem Druck bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, fördert Ineffizienz und benachteiligt etwa Teilzeitkräfte. Viel wichtiger ist es, die Leistung in den Vordergrund zu rücken und klare Spielregeln als Orientierung zu vereinbaren.“

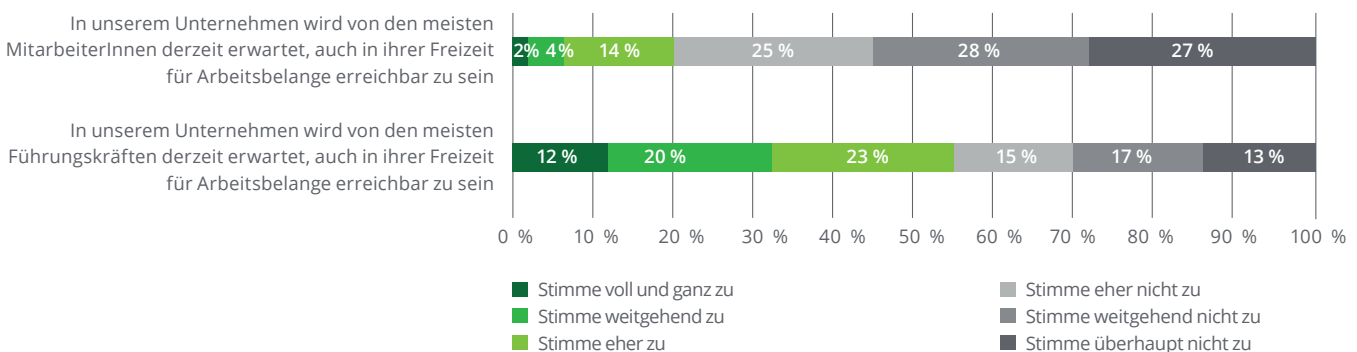
Bettina Kubicek | Universität Graz

Erreichbarkeit im Home Office: Grenzen setzen muss gelernt sein

In den letzten Jahren ist ein zunehmendes Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu beobachten – nicht zuletzt aufgrund der technologischen Ausstattung mit Smartphone und Laptop. Ein hohes Ausmaß an Home Office verstärkt dieses Verschwimmen noch weiter, da die Sphären von Arbeit und Freizeit räumlich nicht mehr getrennt sind. Das wird vor allem dann zum Problem, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte glauben, immer erreichbar sein zu müssen. Das erschwert das Abschalten nach der Arbeit maßgeblich.

Bereits 2017 und auch 2019 ergaben die Befragungen, dass rund zwei Drittel der Unternehmen von ihren Führungskräften erwarten, auch in der Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar zu sein. Die diesjährige Studie zeigt jedoch, dass diese Erwartungshaltung an Führungskräfte etwas gesunken ist. Auch die Erwartung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in ihrer Freizeit erreichbar zu sein, ist leicht zurückgegangen. Ein möglicher Erklärungsansatz dafür ist, dass einige Unternehmen durch die besonderen Umstände während der Pandemie verstärkt darauf geachtet haben, dass die Grenzen von Arbeit und Freizeit soweit wie möglich gewahrt bleiben.

Erreichbarkeit im Home Office



„Das Abschalten nach der Arbeit ist besonders schwierig, wenn keine räumliche Trennung von Arbeitsplatz und Freizeitbereich gegeben ist. Durch die fehlenden Freizeitmöglichkeiten während des Lockdowns wurde die Abgrenzung noch weiter erschwert.“

Bettina Kubicek | Universität Graz

„Abschalten, nicht erreichbar sein, Verfügbarkeiten kommunizieren – all das muss gelernt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmen mit weniger Home-Office-Vorerfahrung mussten im Lockdown in kürzester Zeit das erlernen, wofür andere mehrere Jahre Zeit hatten.“

Barbara Kellner | Deloitte Österreich

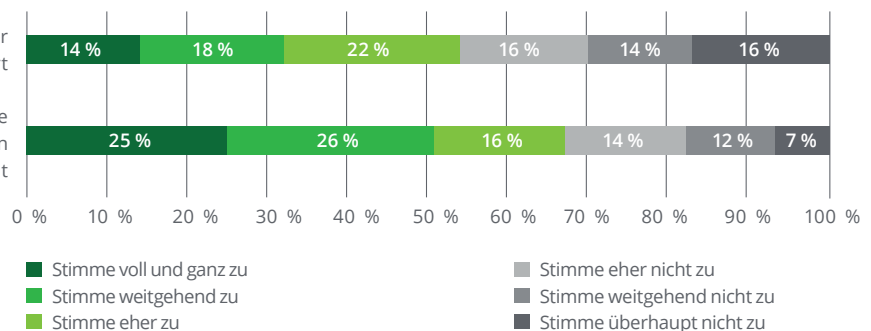
In zwei Drittel der Unternehmen gab es bereits vor COVID-19 Spielregeln zum Umgang mit der Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ortsunabhängig arbeiten. Etwas über die Hälfte der Befragten gab an, Spielregeln während der Pandemie eingeführt oder weiter konkretisiert zu haben. Kommunikation von klaren Regeln und Erwartungen an Erreichbarkeit oder Flexibilität sowie die Vorbildwirkung von Führungskräften sind hier wesentlich. Das nimmt Druck und ermöglicht ein kollektives aber auch individuelles Lernen, wie nachhaltig mit diesem Verschwimmen der Grenzen umgegangen werden kann.



Spielregeln

Wir haben Spielregeln für die Erreichbarkeit während der COVID-19 Home Office Zeit eingeführt bzw. konkretisiert

Für MitarbeiterInnen, die mobil arbeiten (zB. Home Office), gab es bereits klare Spielregeln, wann Erreichbarkeit erwartet wird und wann nicht



Informeller Austausch

Im eigenen Team gut abgestimmt, aber sonst abgeschottet

„Im eigenen Team klappt der informelle Austausch über virtuelle Meetings meist sehr gut. Schwieriger wird es über Organisationseinheiten hinweg. Die zufällige Plauderei bei der Kaffeemaschine, beim Drucker oder am Gang ist virtuell kaum herzustellen. Das hat Folgen für den Informationsaustausch – und für den ‚sozialen Kitt‘“.

Barbara Kellner | Deloitte Österreich

Je höher der Anteil von Home Office ist, desto größer wird die Herausforderung hinsichtlich des informellen Austausches. Wenn der primäre Arbeitsplatz im Büro angesiedelt ist, kann dieses Manko recht gut kompensiert werden. Das war in der Lockdownphase jedoch nicht der Fall. In vielen Unternehmen wurde deshalb experimentiert – von virtuellen After-Work-Drinks bis hin zu gemeinsamen Mittagessen via Skype und Kaffeepausen mit Videoübertragung. In 67 % der Unternehmen gingen diese Initiativen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus. Dies zeigt auf, dass der informelle Austausch und das soziale Umfeld im Büro sehr gefehlt haben – das bestätigen auch etwa 40 % der Befragten.

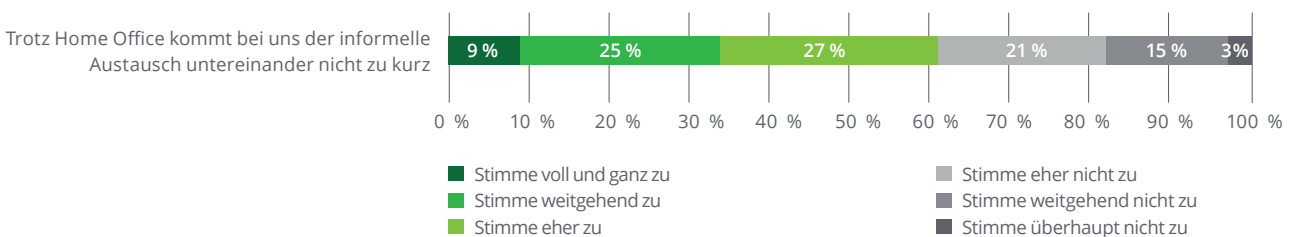
Informellen Austausch komplett über virtuelle Settings abzudecken, wird wohl auch zukünftig schwierig bleiben. Das Büro leistet hierzu weiterhin einen wesentlichen Beitrag. In einer ausgewogenen Kombination aus mobilem Arbeiten und Anwesenheit im Büro kann man die Vorteile beider Welten nutzen – und den Mangel an informellem Austausch gut abfedern.

44 % der befragten Unternehmen gaben an, dass **Initiativen für den informellen Austausch von Unternehmensseite** gestartet wurden.

67 % der befragten Unternehmen gaben an, dass **Initiativen für den informellen Austausch von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** angestoßen wurden.



Informeller Austausch



„Wenn der informelle Austausch durch ein besonders hohes Maß an Home Office im beruflichen Kontext nicht ausreichend stattfinden kann, rutscht dieser teilweise in den privaten Bereich. Das trägt weiter zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben bei. Ein starker Rückgang von informellem Austausch im beruflichen Setting kann auch Karriereentwicklungen negativ beeinflussen. So werden jene Personen bei Beförderungen weniger häufig berücksichtigt, die eher geringe Präsenz am Arbeitsplatz zeigen.“

Christian Korunka | Universität Wien

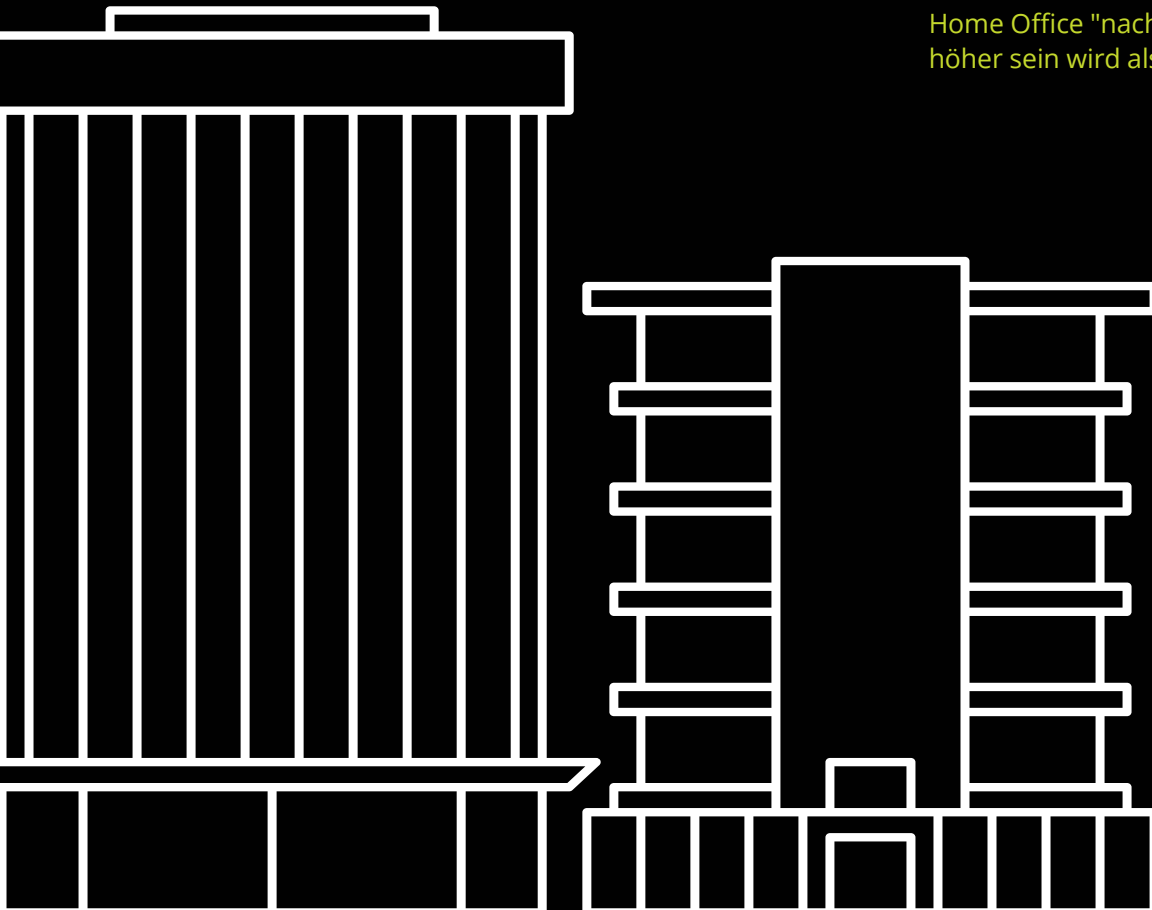
Ausblick

83 % der Unternehmen haben erkannt, dass Home Office auch bei MitarbeiterInnen möglich ist, die vor COVID-19 aufgrund ihrer Tätigkeiten davon ausgeschlossen wurden.

86 % der Unternehmen haben heute ein anderes Grundverständnis, welche Meetings tatsächlich physisch stattfinden müssen.

82 % der Unternehmen erwarten, dass "nach COVID-19" mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Home Office in Anspruch nehmen werden als zuvor.

85 % der Unternehmen gehen davon aus, dass das Ausmaß der individuellen Nutzung von Home Office "nach COVID-19" höher sein wird als zuvor.



Aktiv die Zukunft der Arbeit gestalten

Unternehmen, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in den vergangenen Monaten viele neue Dinge im Zusammenhang mit Home Office ausprobiert, implementiert und gelernt, die davor undenkbar gewesen wären. Genauso undenkbar scheint es derzeit, wieder zu alten Mustern zurückzukehren.

Gleichzeitig sehen wir, dass im „Krisenmodus“ einige Aspekte im Zusammenhang mit Home Office zu wenig beachtet und nicht ausreichend gemanaged wurden. Einflüsse auf die Unternehmenskultur, aber auch auf Mitarbeiter-Engagement und -Retention, veränderte Erwartungen an Führungskräfte oder eine strukturierte Auseinandersetzung mit der zukünftigen Arbeitsweise und Regeln kamen beispielsweise zu kurz. In diesem Sinne ist die derzeitige Phase gepflastert von Weggabelungen und Entscheidungen, um die Arbeitswelt der nächsten Monate und Jahre zu gestalten.

Innehalten und die Krise reflektieren

Die Unternehmen haben außergewöhnliche und herausfordernde Monate erlebt – jetzt ist es wichtig, zurückzublicken und zu reflektieren: Welche Arbeitsweisen haben sich bewährt? Was will man beibehalten? Für welche Tätigkeiten, Situationen oder Arbeitsweisen ist Home Office besonders geeignet und soll auch weiterhin möglich sein? Für welche Tätigkeiten nicht? Wo hat der Belegschaft die Zunahme an Eigenverantwortung, Vertrauen oder Selbstständigkeit gutgetan? Für Unternehmen ist es wichtig, sich diese Fragen zu stellen, um nicht wieder in alte Muster zurückzufallen.

„Sehr interessant ist, dass es beim Ausblick keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen mit Home-Office-Vorerfahrung und solchen mit wenig oder keiner Vorerfahrung gibt. COVID-19 hat in sehr kurzer Zeit ein Aufholen und Angleichen ermöglicht.“

Bettina Kubicek | Universität Graz

„Viele Unternehmen haben erkannt, wie effizient virtuelle Meetings sein können. Häufigere und dafür kürzere virtuelle Teammeetings finden viel Anklang. Diese Verbesserungen gilt es zu identifizieren und in den Arbeitsalltag nach COVID-19 mitzunehmen.“

Barbara Kellner | Deloitte Österreich



Mobiles Arbeiten strukturiert angehen und managen

Während einige Unternehmen mobiles Arbeiten in den letzten Jahren bereits gut etabliert haben, fand sich der Großteil doch von einem Tag auf dem anderen auf sehr neuem Terrain wieder. Viele begreifen die derzeitige Situation als Chance, um mobiles Arbeiten nachhaltig zu verankern und gut zu managen. Klare Spielregeln in Hinblick auf (Nicht-)Erreichbarkeit, Zielgruppen und Flexibilität zu erarbeiten, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Hier stellen sich freilich viele Unternehmen die Frage nach einem „richtigen“ Verhältnis zwischen Büroarbeit und mobilem Arbeiten – eine Frage, die weder allgemein noch unternehmensweit sinnvoll definiert werden kann. Das „richtige“ Ausmaß von Home Office ist abhängig von einer Fülle von Aspekten: Grundsätzliche Eignung des Jobs für ortsunabhängiges Arbeiten, Passung spezifischer Tätigkeiten und das Ausmaß dieser, Betriebszugehörigkeit, persönliche Präferenz oder auch die Arbeitsumgebung zuhause. Hier wird es einen Dialog, ein Ausprobieren und Lernen zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn brauchen, um das individuell passende Ausmaß zu finden.

„Eine Rückkehr zu alten Arbeitsweisen ist weder einfach noch sinnvoll. Die Pandemie hat für die Unternehmen eine Gelegenheit geschaffen, sich wieder an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenden, ihre Arbeitsweisen zu überdenken und ihre Arbeitsplätze neu zu gestalten.“

**Christian Havranek |
Deloitte Österreich**

Wofür braucht es noch ein Büro?

Auch wenn Home Office voraussichtlich weiterhin in den meisten Unternehmen ein fixer Bestandteil bleiben wird, ist die Rückkehr in die Büros in Österreich aktuell in vollem Gange und bei vielen bereits abgeschlossen. Damit wird das Büro wieder verstärkt der Ort für Kommunikation, kreatives Zusammenarbeiten und informellen Austausch. Diesem wesentlichen Zweck wurde in vielen Bürorumgestaltungen der letzten Jahre bereits Rechnung getragen und dieser Trend wird sich weiter verstärken – mit vielen Besprechungsräumen, Zonen für informellen Austausch und Bereichen für gemeinsames Arbeiten. Sich physisch im Büro zu sehen und „zu spüren“ ist außerdem zentral für die persönliche Verbundenheit mit Kolleginnen und Kollegen und Teams. Das stärkt das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und ist somit ein wesentlicher Treiber von Engagement sowie Flexibilität³.

Nicht auszublenden in dieser Diskussion ist dabei der Kostenfaktor Büro. Standortkosten sind in den meisten Unternehmen nach dem Personal der größte Kostenblock. Geht man als Unternehmen davon aus, dass mobiles Arbeiten ein fixer und bedeutsamer Bestandteil der Arbeitsweise der Zukunft sein wird, kann es betriebswirt-

schaftlich sinnvoll sein, individuelle Arbeitsplätze zu überdenken und so Bürokosten zu reduzieren.

Herausforderungen durch Hybridformen

Während der Modus „Alle im Büro“ oder der Modus „Alle im Home Office“ vergleichsweise einfach ist, sind Mischformen am herausforderndsten. Meetings, bei denen ein Teil physisch anwesend ist und ein Teil virtuell teilnimmt, sind bereits jetzt alltäglich. Die technische Ausstattung, die es braucht, damit in dieser Konstellation alle Teilnehmenden gesehen und gehört werden, aber auch die passenden Umgangsformen sind noch nicht überall vorhanden. Wenn viele ortsunabhängig arbeiten, werden auch im Büro anwesende Personen häufiger an virtuellen Meetings teilnehmen – dafür braucht es Räume, die das ohne Störungen ermöglichen. Die nächsten Monate werden zeigen, ob wieder ein stärkerer Zug ins Büro entsteht oder ob Unternehmen aktiv technische Lösungen, Verhaltensweisen und Spielregeln etablieren, mit denen Mischformen virtueller und physischer Zusammenarbeit optimal gestaltet werden können.

Eine Auseinandersetzung, wie man als Unternehmen mit mobilem Arbeiten und Home Office umgehen möchte, was das Büro leisten soll und muss sowie welche Eckpfeiler man hier für die nächsten Monate einschlagen möchte, ist auf alle Fälle unumgänglich.

Leitplanken einschlagen, Rahmenbedingungen kommunizieren und Veränderung begleiten

Um ein gemeinsames Verständnis und auch Verlässlichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte herzustellen, ist eine Verfasstheit wichtig. Ein verschriftlichtes Zielbild und Leitlinien zum Umgang sind essentiell, um Rahmenbedingungen und Erwartungen in der Organisation nachvollziehbar und nachhaltig kommunizieren zu können. Begleitet werden sollte das von Maßnahmen und Impulsen, die das Zugehörigkeitsgefühl sowie eine von Vertrauen und Ergebnisorientierung geprägte Unternehmens- und Führungskultur fördern.

3) Deloitte Human Capital Trends 2020

Ein Blick nach vorne aus der Perspektive ausgewählter Unternehmen

Zusätzlich zur quantitativen Befragung haben wir mit einigen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern Interviews⁴ geführt und einen Blick in die Zukunft geworfen. Lesen Sie hier, welche Learnings aus der Lockdown-Phase mitgenommen werden, welche Fragen derzeit am meisten beschäftigen und wie die „neue normale Arbeitswelt“ in diesen Unternehmen aussehen wird.

„Wir arbeiten seit vielen Jahren an einer transparenten, wertschätzenden Kultur, die von Eigeninitiative geprägt ist. Auf dieser Kultur konnten wir im Krisenmodus aufsetzen, da es ein Grundvertrauen gab. Für viele Vorgesetzte war es eine positive Überraschung, wie gut Home Office funktioniert. Die Grenzen der virtuellen Zusammenarbeit gibt es vor allem dort, wo ein kreatives Brainstorming notwendig ist. Gerade wenn es für ein größeres Problem mehrere Disziplinen gleichzeitig braucht, ist ein On-Site Meeting effektiver.“

**Michael Wagenhofer | Kaufmännischer Geschäftsführer |
Österreichische Rundfunksender GmbH & Co KG**

„Einen positiven Schub gab es bei uns in den letzten Monaten für den Bereich Learning und Development. Digitale Wissensvermittlung wurde deutlich mehr genutzt und viel Neues ist im Bereich Blended Learning entstanden – also der Kombination aus virtuellem und physischem Lernen. Die letzten Monate haben aber auch die Grenzen aufgezeigt, was virtuell möglich ist und was nicht. Die Tatsache, dass nachhaltig mehr Videokonferenzen stattfinden werden, hat auch Einfluss auf die Gestaltung von Büroumgebungen. Es wird mehr Situationen geben, in denen die Hälfte vom Team im Home Office ist und die andere Hälfte im Büro – darauf müssen Office Konzepte ausgerichtet werden sowie die Kompetenzen im Bereich virtuelle Führung.“

Marcel Braumann | Director Global Human Resources | TGW Logistics Group GmbH

„Bei uns haben innerhalb weniger Tage über 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zuhause aus gearbeitet. Vertrauen ist beim Thema Home Office natürlich entscheidend. Es braucht aber auch einen dialektischen Ansatz – nur zu vertrauen und gar nicht mehr zu kontrollieren oder zu steuern wäre zu wenig, die vernünftige Mischung macht hier die gute Führungskraft aus. Wir sind auch sehr schnell mit Unterstützung zum Thema virtuelle Führung an unsere Führungskräfte herangetreten und haben zahlreiche Webinare angeboten sowie Unterlagen zur Verfügung gestellt – das war sehr wichtig.“

**Karl Wappel | Abteilungsleitung
Personalentwicklung |
Bundesministerium für Finanzen**

⁴) Auswertung und Aufbereitung der Interviews durch Juliana Wolfsberger und Birgit Schüber

„Wir evaluieren derzeit bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Lessons Learned der letzten Monate. Wir haben in der Vergangenheit viel Zeit und Geld für Dienstreisen aufgewendet – da gibt es sicher Potenzial zur Einsparung durch virtuelle Meetings. Früher gab es bei uns eigentlich kein Home Office, aber das wird sich zukünftig wohl ändern. Hier braucht es jedenfalls klare Spielregeln. Es muss ein klares Verständnis darüber geben, was im Home Office gefordert ist, wie man Kontakt hält und wie der Informationsfluss gestaltet ist. Allerdings muss man auch aufpassen, wie Home Office die Unternehmenskultur verändert. Das ist sicherlich eine Herausforderung und hier werden wir Gedanken und Zeit investieren.“

Gerlinde Weibold | Abteilungsleitung Organisation und Personal | FWF der Wissenschaftsfonds

„Man muss es ganz klar sagen, dass die letzten Monate hinsichtlich Flexibilisierung, Telearbeit und ortsunabhängigem Arbeiten für uns ein Evolutionsbeschleuniger waren. Ein Aspekt freut mich hier besonders: Wir haben uns wieder ein Stück weiter von dem Irrglauben entfernt, man könne Leistung mit Präsenz messen. Allerdings haben wir auch gemerkt, dass in einem so großen Wirtschaftsunternehmen, wie dem unseren, vieles an wichtiger informeller Information verloren geht, wenn man sich nicht im Zentrum des Geschehens befindet. Deswegen arbeiten wir an klaren Rahmenbedingungen beim Ausmaß von ortsunabhängigem Arbeiten – damit wollen wir diese Nachteile abfedern.“

Oliver Seda | Leiter Konzern-Recht und Personal | SPAR Österreichische Warenhandels-AG

„Bei uns war Home Office schon vor COVID-19 nicht unüblich. Nun wollen wir den Anlass nutzen und eine flexiblere Home Office Regelung erarbeiten. Wir werden auf Gruppenebene ein Framework entwickeln, der dann an die lokalen Gesetzgebungen und Betriebsvereinbarungen angepasst wird. Aufgrund unserer internationalen Teams haben wir auch viel Erfahrung mit Meetings, die teils physisch und teils virtuell besucht werden. Wir haben beispielsweise innerhalb HR die Regel, dass in solchen Fällen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einzeln in ihrem jeweiligen Büro virtuell teilnehmen – auch wenn sie sich teilweise am gleichen Standort befinden. Wenn mehrere Personen in einem Raum zusammen sitzen, entsteht ansonsten eine Dynamik, die virtuell Teilnehmende benachteiligt.“

Kerstin Artenberg | Vice President HR & Communications | Borealis AG

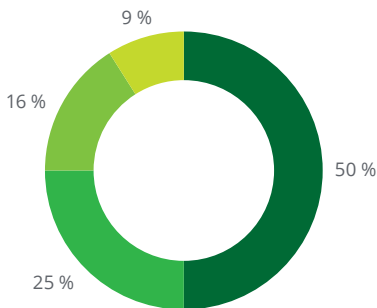
„Bei der Nutzung von Home Office setzen wir sehr stark auf Selbststeuerung. Bis auf wenige Tätigkeiten, die zB Arbeitsmaterial oder Präsenz im Büro, Labor oder on-site erfordern, haben wir erkannt, dass fast alles in guter Qualität im Home Office erledigt werden kann. Es gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerne ins Büro kommen, und andere, die das Home Office sehr schätzen. Außerdem haben wir gelernt, dass es Arbeitstermine und Workshops gibt, für die das virtuelle Meeting ein sehr gutes Format ist – auch für große Gruppen. Allerdings erzielen Online-Settings nicht immer die gleiche Verbindlichkeit (verglichen mit persönlichen Settings). Als Psychologin gesprochen glaube ich, dass die emotionale Verknüpfung zu den Themen im virtuellen Setting geringer ist und wir noch stärker an begleitenden Maßnahmen arbeiten müssen, die die Verbindlichkeit von Entscheidungen und das Erinnern von virtuellen Erlebnissen unterstützen. Daher werden wir auch in Zukunft anlassbezogen überlegen, ob ein virtuelles oder persönliches Meeting sinnvoller ist.“

Claudia Ehrentraut | Careers & Rewards Expert | Erber Group

Methode & Sample

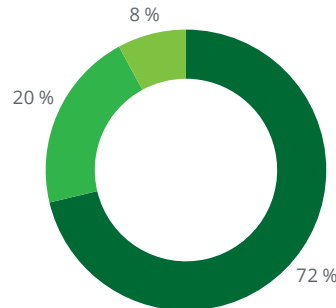
Insgesamt wurden die Angaben von 300 Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern in der Auswertung berücksichtigt.

In welcher Funktion sind Sie tätig?



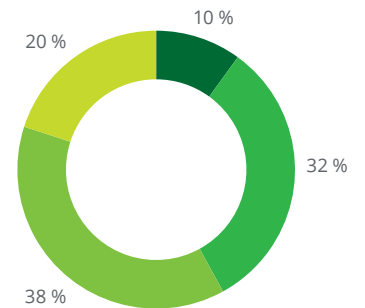
- Personal/HR (Leitung und MitarbeiterInnen)
- Führungskraft (Nicht Personal/HR)
- Vorstand/Geschäftsführung
- MitarbeiterIn (Nicht Personal/HR)

Zu welchem Sektor zählt Ihr Unternehmen?



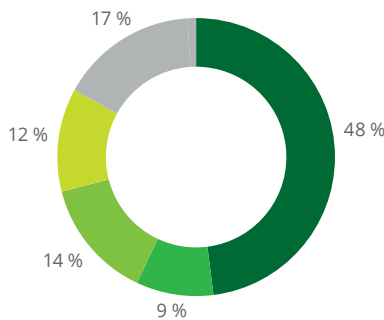
- privatwirtschaftlicher Sektor
- öffentlichkeitsnaher Sektor
- öffentlicher Sektor

Wie würden Sie die derzeitigen Bedingungen auf dem für das Ihr Unternehmen relevanten Markt in Zeiten der COVID-19 Epidemie beschreiben?



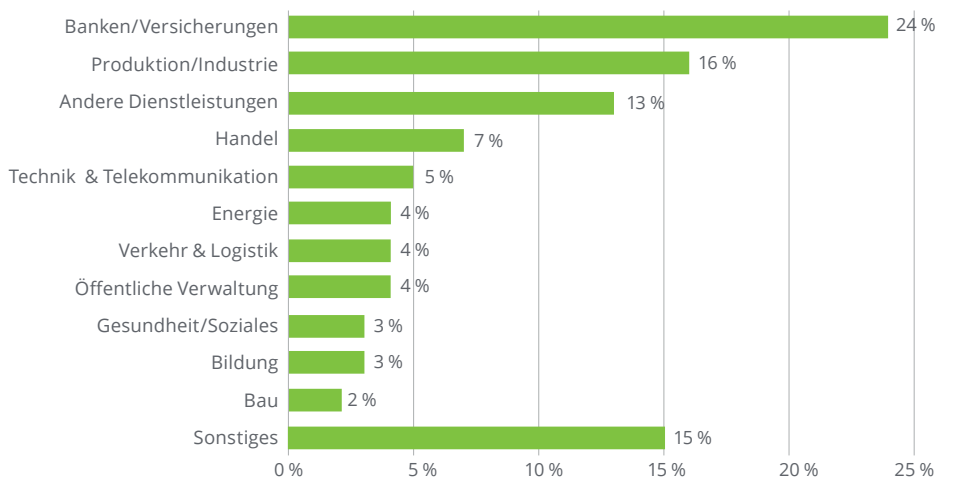
- Wachsend
- Stabil
- Etwas rückgängig
- Massiv rückgängig

Wie viele MitarbeiterInnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?



- >1000
- 500-1000
- 250-499
- 100-249
- < 100

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen überwiegend an?



Anmerkungen zu den Ergebnissen

Die vorliegende Studie berücksichtigt die Daten derjenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben und deren Angaben sich nach einer Qualitätskorrektur als valide erwiesen haben. Die Auswertung erfolgt überwiegend deskriptiv und wurde durch Korrelationsanalysen ergänzt. Statistische Vergleiche wurden mittels einfaktorier Varianzanalysen (ANOVA) vorgenommen. Zur Bewertung von Gruppenunterschieden (innerhalb der Branchen und Unternehmensgrößen) wurden Bonferroni Post-hoc Analysen durchgeführt⁵.

5) Auswertung des Fragebogens: Eva Straus (Universität Wien)

Schritte zur Weiterentwicklung der Arbeitswelt

Unser Beratungsansatz

Die COVID-19-Krise stellt eine Chance zur Neupositionierung der Organisation für die Zukunft dar. Unternehmen durchlaufen in der Krise drei Phasen: In der ersten wird mit den unmittelbaren Anforderungen der Krise umgegangen („Response“), diese ist gefolgt von einem Erholungsprozess („Recovery“), in welchem die Zukunft gestaltet wird und der Phase der "neuen Normalität" ("Thrive"), in der Organisationen

gestärkt aus der Krise hervorgehen. Auf diesem Weg zurück in den neuen Arbeitsalltag sind die Erfahrungen aus der COVID-19 Krise noch sehr präsent. Organisationen können dieses Momentum positiv nutzen, um flexibles Arbeiten neu zu denken und Learnings sowie Erfahrungen aus der Krise für die Weiterentwicklung der Arbeitswelt zu nutzen.

Bei der Gestaltung der Arbeitswelt der nächsten Monate und Jahre kann ein veränderter Fokus auf Arbeit, Arbeitskräfte und Arbeitsplatz gelegt werden. Um Arbeitsweisen, Kollaboration und Führung neu zu gestalten und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung Vertrauen und Ergebnisorientierung zu unterstützen, sollten sich Organisationen vor allem folgende Fragen stellen:

Arbeit

In welchen Bereichen kehren wir zu unserer früheren Arbeitsweise zurück und wo nehmen wir neue Arbeitsweisen an?

4 von 5 ArbeitnehmerInnen weltweit sind von COVID-19 betroffen⁶.

38 % wöchentliches Wachstum in der täglichen Nutzung von MS Teams während des COVID-19 Lockdowns⁷.

Arbeitskräfte

Wie wirkt sich Ihr neues Arbeiten auf Kapazität, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit nach der Krise aus?

74 % der CFOs werden nach COVID-19 einen Anteil ihrer Belegschaft dauerhaft "remote" arbeiten lassen⁸.

3,5 x mehr nutzen Hochleistungsorganisationen Talente-Ökosysteme - von Crowdsourcing über Gig-Arbeit bis hin zu KI - um Innovation voranzutreiben⁹.

Arbeitsplatz

Was haben wir über das flexible Arbeiten gelernt und wie wirkt es sich auf die Effizienz und Zusammenarbeit von Teams aus?

66 % der ArbeitnehmerInnen, denen ein vollumfänglich digitalisierter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, berichten über eine positive Entwicklung der Produktivität¹⁰.

16 % der Organisationen überprüfen und überwachen ihre MitarbeiterInnen passiv¹¹.

Alle drei Fokusbereiche haben erheblichen Einfluss auf Effizienz und Wirksamkeit von Projektmanagement, virtuellen Teams und Führung.

Wir unterstützen Sie gerne bei der Beantwortung dieser Fragen!

6) Bill Chappel, "4 of 5 Workers Are Affected by COVID-19 Worldwide, U.N. Agency Says", NPR, April 7, 2020

7) Tom Warren, "Microsoft Thinks Coronavirus Will Forever Change The Way We Work And Learn", The Verge, April 9, 2020

8) Justin Lavelle, "Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently", Gartner, April 3, 2020

9) Eric Davis, "I4CP Talent Ecosystem Integration Model," I4CP, December, 2019

10) Leading the social enterprise: reinvent with a human focus, 2019 Deloitte Global Human Capital Trends," Deloitte Insights, April 11, 2019

11) IW staff, "9 Trends impacting the Future of Work", Industry Week, May 7, 2020

Forschungsprojekte zu flexibler Arbeit

Welche Chancen und Herausforderungen bringen flexible Arbeitsformen mit sich? Wie wirken sich neue Formen der Arbeit auf die ArbeitnehmerInnen aus? Wie wirkt sich die aktuelle Krise auf die Arbeit aus? Welche Vor- und Nachteile hat die Arbeit im Home Office? Um diese Fragen zu beantworten finden an den Universitäten Wien und Graz mehrere Forschungsprojekte statt.

An der Universität Wien wird das von der Österreichischen Akademie der Wissenschaft finanzierte Projekt "**Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit - Auswirkungen auf Individuum und Haushalt**" durchgeführt. In interdisziplinärer Kooperation erforscht der Arbeitsbereich Arbeit- und Organisationspsychologie (Leitung: Christian Korunka) gemeinsam mit dem Bereich Arbeitssoziologie (Leitung: Jörg Flecker) den Einfluss unterschiedlicher Formen von Informations- und Kommunikationstechnik-gestützter flexibler Erwerbsarbeit auf die Identitätsbildung, die Selbstkontrolle, das Wohlbefinden und die mentale Erholung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Aktuell werden an der Universität Wien mehrere Studien durchgeführt, die sich mit den **Auswirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitswelt** auseinandersetzen. Eine große Studie thematisiert die Arbeit im Home Office während der Krise und die Weiterentwicklungen (Ausbau des Home Office) nach der Krise mit den damit verbundenen Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Mehr Informationen zu unseren Studien finden Sie auf <https://ao-psy.univie.ac.at>

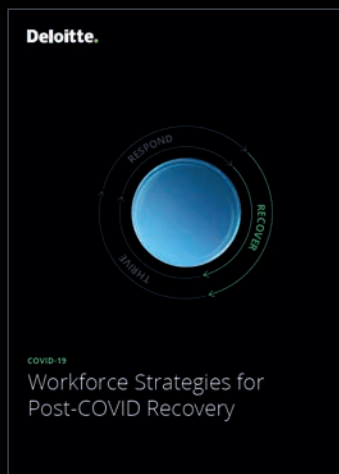
Die **Arbeit in flexiblen Teams** erfordert ein hohes Ausmaß an Kommunikation, einen intensiven Wissensaustausch und eine gute Koordination zwischen den Teammitgliedern. Um **Führungskräften eine Rückmeldung darüber zu bieten, wie gut Teams bei einer flexiblen Arbeitsgestaltung zusammenarbeitet**, führen wir an der Universität Graz aktuell eine Studie zu flexiblen Teams durch.

Die Studie wird durch den Wissenschaftsfonds (FWF) finanziert und ermöglicht es TeamleiterInnen kostenlos Feedback zur Kommunikation und Koordination im Team sowie zum Zusammenhalt, dem Arbeitsengagement und der Teamleistung zu erhalten, um so flexible Arbeit im Team optimal zu gestalten. Zudem bieten Benchmarks die Möglichkeit die Ergebnisse des eigenen Teams besser einzuordnen. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an flex-teams@uni-graz.at.

Die **Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben** ist Thema eines ebenfalls durch den Wissenschaftsfonds FWF geförderten Projekts der Universität Graz (Projektleitung: Bettina Kubicek). Ständige Erreichbarkeit und verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind mittlerweile für viele Beschäftigte unumgängliche Bestandteile ihres Arbeitslebens. Gleichzeitig nehmen Berichte über arbeitsbedingten Stress zu. In dem Forschungsprojekt wird daher untersucht, welche Faktoren dazu beitragen, dass Beschäftigte Arbeitstätigkeiten in der Freizeit ausführen und inwieweit dieses Verhalten mit arbeitsbezogenem Wohlbefinden in Zusammenhang steht. Eine Teilnahme an der Studie ist über folgende **App Work Life Balance Studie** möglich. TeilnehmerInnen erhalten ein **individuelles Feedback**. Teilnehmenden Unternehmen werden zusammenfassende Ergebnisrückmeldungen zur Verfügung gestellt. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an andrea.noja@uni-graz.at oder besuchen Sie unsere Webseite: <https://psychologie.uni-graz.at/de/arbeits-und-organisationspsychologie>

Thought Leadership

Ausgewählte Studien rund um das Thema
Flexibles Arbeiten



Die Studien sowie weiterführende Informationen finden Sie auf www.deloitte.at bzw. www.deloitte.com.

Kontakt

Mag. Christian Havranek

Partner | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2600
chavranek@deloitte.at

Mag. Barbara Kellner, MIM

Managerin | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2639
bkellner@deloitte.at

Mag. Georg Jurceka

Director | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2625
gjurceka@deloitte.at

Birgit Schüber, MSc

Consultant | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2643
bschueber@deloitte.at

Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Professor für Arbeits- und
Organisationspsychologie |
Universität Wien
Tel.: +43-1-4277-47342
christian.korunka@univie.ac.at

**Univ.-Prof. Mag. Mag. Dr. Bettina
Kubicek**

Professorin für Arbeits- und
Organisationspsychologie |
Universität Graz
Tel.: +43 316 380 8550
bettina.kubicek@uni-graz.at

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“. DTTL („Deloitte Global“), jedes ihrer Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/about.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory sowie Risk Advisory. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und den mit ihnen verbundenen Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ in mehr als 150 Ländern und Regionen betreuen wir vier von fünf Fortune Global 500(R) Unternehmen. "Making an impact that matters" – mehr als 312.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft erbringen. Mehr Information finden Sie unter www.deloitte.com.

Diese Kommunikation enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk an Mitgliedsunternehmen oder mit ihnen verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ bieten im Rahmen dieser Kommunikation keine professionelle Beratung oder Services an. Bevor Sie die vorliegenden Informationen als Basis für eine Entscheidung oder Aktion nutzen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Geschäftstätigkeit haben könnte, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen.

DTTL, seine Mitgliedsunternehmen, mit ihnen verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertreterinnen und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung, Gewährleistung oder Verpflichtungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Kommunikation enthaltenen Informationen. Sie sind weder haftbar noch verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt in Verbindung mit Personen stehen, die sich auf diese Kommunikation verlassen haben. DTTL, jedes seiner Mitgliedsunternehmen und mit ihnen verbundene Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen.