

Flexible Working Studie 2026

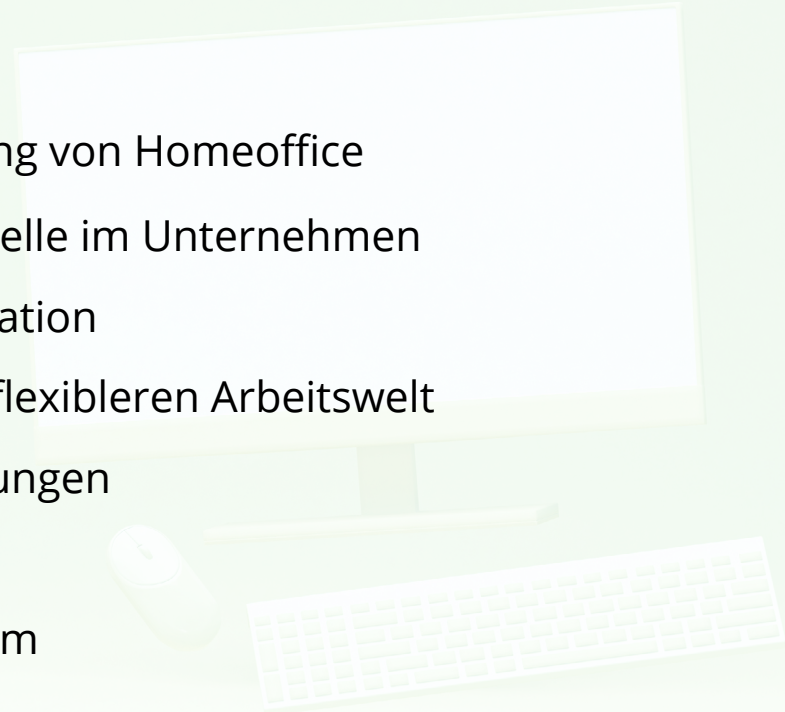
Modernes Arbeiten im Spannungsfeld
zwischen unterschiedlichen Erwartungs-
haltungen und digitaler Innovation





Inhalt

Vorwort	03
Key Findings	04
Status Quo – Nutzung von Homeoffice	05
Flexible Arbeitsmodelle im Unternehmen	11
Bewerber:innensituation	17
AI als Treiber einer flexibleren Arbeitswelt	18
Handlungsempfehlungen	24
Methode & Sample	25
Kontakt & Impressum	26



Vorwort

Homeoffice und Remote Working prägen auch mehrere Jahre nach Ende der Corona-Pandemie weiterhin die Arbeitsmodelle vieler Unternehmen. Gleichzeitig wird derzeit intensiv über eine stärkere Rückkehr ins Büro und eine bewusste Reduktion hybrider Arbeitsformen diskutiert. Hinzu kommen wirtschaftliche Unsicherheiten, der anhaltende Fach- und Arbeitskräftemangel sowie steigende Anforderungen an die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen.

Die Deloitte Flexible Working Studie untersucht seit mehr als vierzehn Jahren im Zweijahresrhythmus die Entwicklung flexibler Arbeit in Österreich. Die Kooperation mit der Universität Graz besteht seit 2017. Die Ergebnisse der vergangenen Jahre zeigen dabei eine interessante Entwicklung: Nach einem rasanten Anstieg flexibler Arbeitsmodelle während der Corona-Pandemie und einer anschließenden Konsolidierungsphase haben sich diese mittlerweile in vielen Unternehmen auf einem stabilen Niveau etabliert. Für zahlreiche Beschäftigte sind Homeoffice und hybride Arbeitsformen – sofern ihre Tätigkeit dafür ausgelegt ist – zum festen Bestandteil ihres Arbeitsalltags geworden.

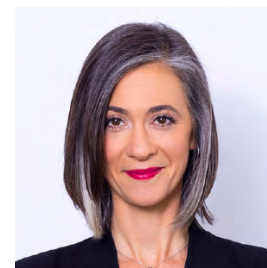
Während Flexible Working in den vergangenen Jahren vor allem durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes geprägt war, könnte nun auch der Einsatz von Artificial Intelligence (AI) Rollen, Aufgaben und Formen der Zusammenarbeit grundlegend verändern. Damit verschiebt sich die Perspektive: Im Mittelpunkt steht nicht mehr nur die Frage, wo gearbeitet wird, sondern auch, wie Arbeit, Zusammenarbeit und Führung in einer flexiblen und technologiegestützten Arbeitswelt gestaltet werden können.

Wie gehen österreichische Unternehmen mit diesen Entwicklungen um? Welche Rolle spielt flexible Arbeit heute für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen? Und welche Rolle spielt AI künftig für die Gestaltung flexibler Arbeit?

Diese und weitere Fragen beleuchtet die vorliegende Studie mit rund 500 Teilnehmenden aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitenden. Aus den Ergebnissen lassen sich Chancen, Spannungsfelder und Gestaltungsaufgaben für Organisationen ableiten.

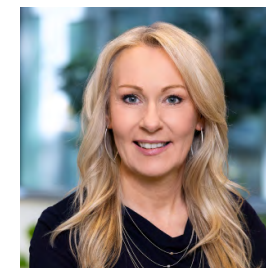
Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und wertvolle Impulse für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen.

Elisa Aichinger | Isabella Schleifer | Katrin Hintermeier | Bettina Kubicek



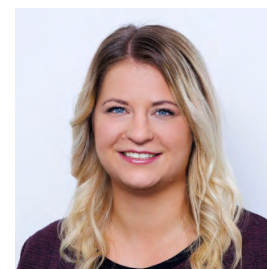
Elisa Aichinger

Human Capital |
Deloitte Österreich



Isabella Schleifer

Human Capital |
Deloitte Österreich



Katrin Hintermeier

Human Capital |
Deloitte Österreich



Bettina Kubicek

Professorin für Arbeits- und
Organisationspsychologie |
Universität Graz



Key Findings

Flexible Arbeit ist Benefit für Mitarbeitende

Nach dem starken Anstieg während der Corona-Pandemie hat sich Homeoffice in österreichischen Unternehmen auf hohem Niveau stabilisiert und ist zum festen Bestandteil der Arbeitsrealität geworden. In 70 % der befragten Unternehmen ist Homeoffice für zumindest die Hälfte der Belegschaft grundsätzlich möglich, 67 % berichten von einer entsprechenden tatsächlichen Nutzung. 9 von 10 Unternehmen sehen flexible Arbeitsmodelle in erster Linie jedoch als Angebot für Mitarbeitende. Betriebliche, wirtschaftliche oder innovationsbezogene Beweggründe stehen deutlich seltener im Fokus.

Die Erwartungen an Flexibilität steigen, die Anforderungen an Führung und Organisation ebenso

Die Erwartungen von Bewerber:innen und Mitarbeitenden an flexible Arbeitsformen sind gestiegen. Auffällig ist zudem, dass Mitarbeitende die Auswirkungen von Homeoffice in vielen Bereichen positiver bewerten als Unternehmensvertreter:innen. Gleichzeitig zeigen sich Herausforderungen insbesondere bei bereichsübergreifender Zusammenarbeit, informellem Austausch, persönlicher Vernetzung und Erreichbarkeit. Unternehmen stehen dadurch vor der Aufgabe, steigende Flexibilitätserwartungen mit betrieblichen Anforderungen in Einklang zu bringen. Fragen der Führung, Zusammenarbeit und organisatorischen Gestaltung gewinnen so weiter an Bedeutung.

Unternehmen sind unterschiedlich gut auf Flexibilisierung durch AI vorbereitet

Die befragten Organisationen gehen davon aus, dass AI die Gestaltung flexibler Arbeit spürbar verändern wird. Sie rechnen mit einer stärkeren Aufteilung der Aufgaben zwischen Mensch und AI, mehr Möglichkeiten zur selbstständigen Arbeitsplanung sowie einer stärkeren ergebnis- und kontextbezogenen Leistungsbeurteilung. Unternehmen, in denen die AI-Nutzung bereits fortgeschritten ist, fühlen sich allerdings deutlich besser auf die möglichen Auswirkungen vorbereitet als jene, in denen die AI-Nutzung noch am Anfang steht. Dadurch könnten sich bestehende Unterschiede in Anpassungsfähigkeit und Zukunftsorientierung künftig weiter verstärken.

Mitarbeitende brauchen Unterstützung bei AI-Wandel

Während Unternehmen zunehmend in AI-Technologien investieren, sehen Mitarbeitende Unterstützungsbedarf im Zuge flexibler und AI-gestützter Arbeitsformen. Dieser Wunsch bezieht sich vor allem auf den Umgang mit digitalem Stress, die Entwicklung einer offenen Lern- und Experimentierkultur sowie den Aufbau von AI-Kompetenzen. Die größte Lücke zeigt sich beim Thema digitaler Stress: Während sich 86 % der Mitarbeitenden mehr Unterstützung wünschen, haben bisher nur 17 % der Unternehmen entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Dadurch besteht das Risiko, dass Mitarbeitende mit den neuen Anforderungen, Kompetenzen und Veränderungen der Arbeitsweise nicht Schritt halten können.

01

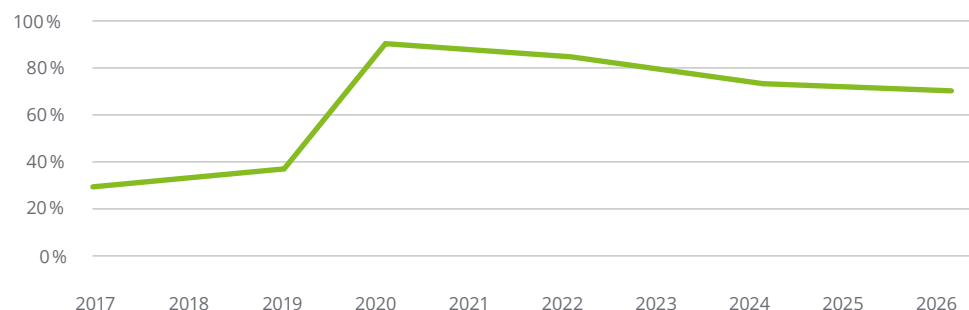
Status Quo – Nutzung von Homeoffice

Homeoffice-Nutzung stabilisiert sich auf hohem Niveau

Homeoffice ist mittlerweile fester Bestandteil der Arbeitsrealität vieler österreichischer Unternehmen. Dies gilt sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch der Mitarbeitenden. Während es vor der Pandemie nur von einem kleinen Teil der Unternehmen eher in Einzelfällen genutzt wurde, kam es aufgrund der Corona-Pandemie ab 2020 zu einem sprunghaften Anstieg. Nach den pandemiebedingten Höchstständen der Jahre 2020 und 2022 zeigte die Befragung 2024 erstmals einen spürbaren Rückgang.

Nun stabilisieren sich flexible Arbeitsformen auf einem dauerhaft höheren Niveau. 7 von 10 Unternehmen berichten, dass zumindest der Hälfte ihrer Belegschaft Homeoffice grundsätzlich möglich ist, nahezu ident ist die Angabe der tatsächlichen Homeoffice-Nutzung. Dadurch wird deutlich, dass die Homeoffice-Möglichkeit von fast allen in Anspruch genommen wird.

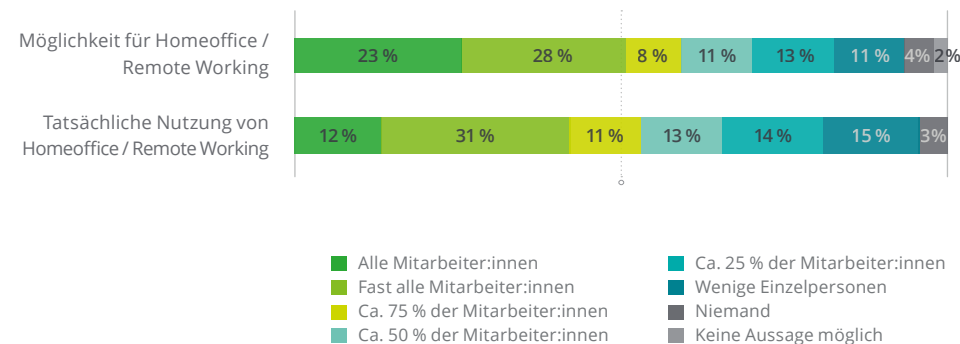
Anteil der Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Mitarbeiter:innen die Möglichkeit auf Homeoffice hat



Die Entwicklung der vergangenen Jahre verdeutlicht einen nachhaltigen Strukturwandel der Arbeitswelt. Auch weit nach dem Ende der pandemiebedingten Sondersituation bleiben flexible Arbeitsformen in vielen Organisationen fest verankert.

*Bettina Kubicek
Universität Graz*

Möglichkeit und Nutzung von Homeoffice / Remote Working



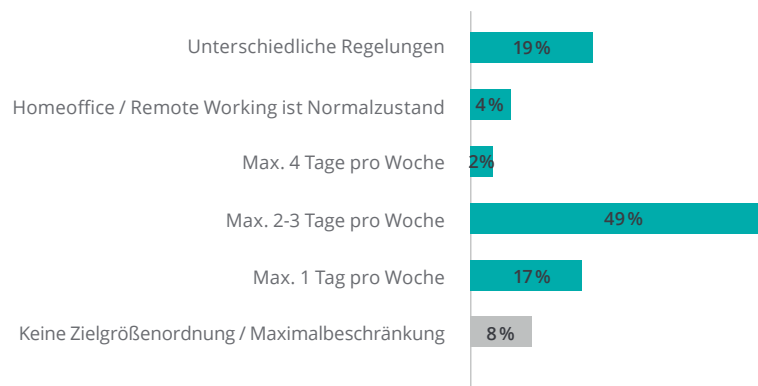
Homeoffice an zwei bis drei Tagen pro Woche ist häufigstes Arbeitsmodell großer Organisationen

Nicht nur die grundsätzliche Verfügbarkeit, sondern auch das Ausmaß der Nutzung von Homeoffice scheint sich nach den starken Veränderungen der vergangenen Jahre nun eingependelt zu haben. Sowohl die Hälfte der Unternehmen als auch 40 % der Mitarbeitenden geben an, dass Homeoffice typischerweise an zwei bis drei Tagen pro Woche genutzt wird. Dieses Modell war bereits 2024 die häufigste Form der Nutzung. Die Aufteilung zwischen Präsenz- und Remote-Arbeit hat sich folglich für viele Organisationen über die Jahre als bewährte Arbeitsmethode herausgestellt.

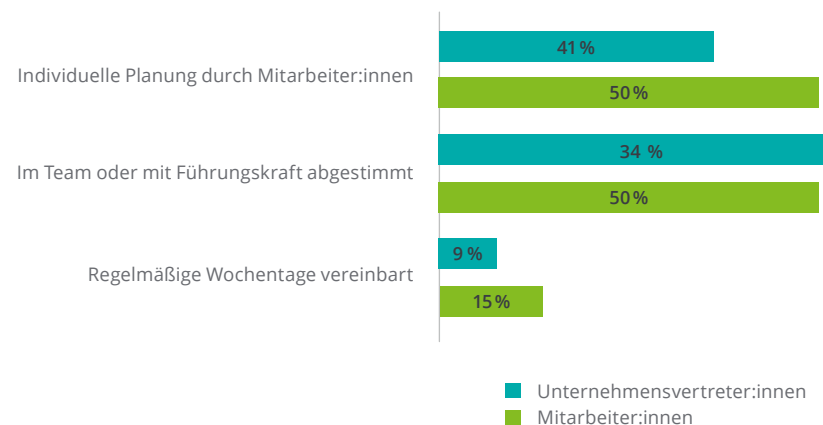
In kleineren Unternehmen zeigt sich ein differenziertes Bild: Im Vergleich zu großen Organisationen wird Homeoffice in kleinen Betrieben häufiger nur wenigen Personen als Option zur Verfügung gestellt. Allerdings gibt es hier dafür häufiger keine maximalen Beschränkungen der Homeoffice-Tage. Das Modell von zwei bis drei Homeoffice-Tagen pro Woche ist sowohl in den Regelungen als auch in der tatsächlichen Nutzung seltener. Das lässt darauf schließen, dass kleinere Unternehmen häufiger mit individuellen Lösungen arbeiten, während sich standardisierte hybride Modelle eher in größeren Organisationen finden.

Bei der Planung der Homeoffice-Tage, der Zufriedenheit mit der bestehenden Situation und der organisatorischen Ausgestaltung gibt es hingegen keine Unterschiede nach Organisationsgröße. Die Planung erfolgt überwiegend flexibel und situationsabhängig. Fest vereinbarte Homeoffice-Tage bleiben weiterhin die Ausnahme. Stattdessen stimmen sich Mitarbeitende zumeist innerhalb der Teams oder mit der jeweiligen Führungskraft ab oder können ihre Homeoffice-Tage weitgehend eigenverantwortlich festlegen. Dabei geben Mitarbeitende deutlich häufiger an, dass die Planung individuell erfolgt, während Unternehmen eher von einer abgestimmten Planung im Team oder mit der Führungskraft berichten.

In welchem Ausmaß darf Homeoffice / Remote Working im Durchschnitt genutzt werden?



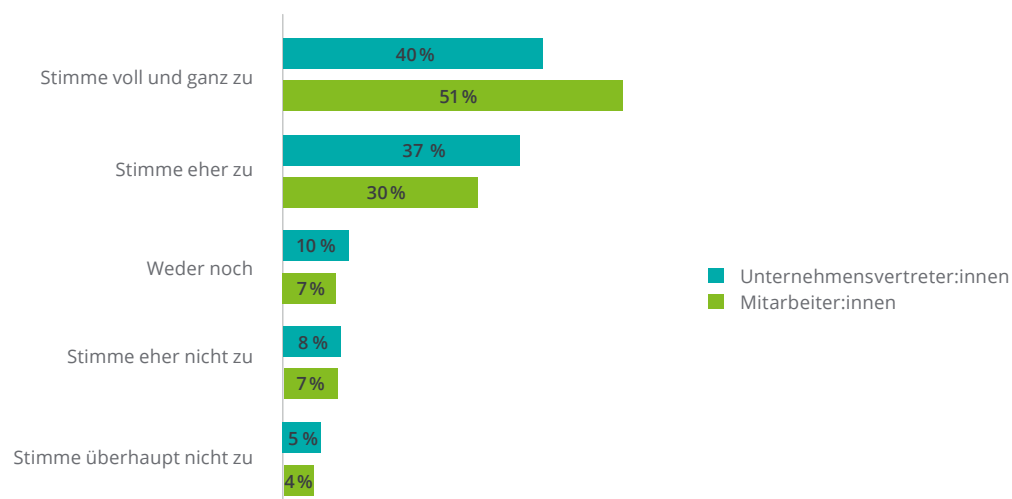
Planung von Homeoffice / Remote Working



Gegenseitiges Vertrauen im Homeoffice bleibt hoch

Die zunehmende Etablierung von Homeoffice zeigt sich auch im hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen: Mehr als drei Viertel der Unternehmen und über 80 % der Mitarbeitenden berichten von einem hohen Vertrauen im Zusammenhang mit der Nutzung von Homeoffice. Besonders ausgeprägt ist dieses Vertrauen in Organisationen, die ihren Mitarbeitenden umfangreichere Möglichkeiten zur mobilen Arbeit einräumen. Die stabil hohen Vertrauenswerte bestätigen die Wahrnehmung von Homeoffice als etablierte Arbeitsform. Langjährige Routinen mit hybriden Arbeitsmodellen haben dazu beigetragen, Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten zu klären.

In Hinblick auf Homeoffice / Remote Working wird Mitarbeiter:innen in unserem Unternehmen viel Vertrauen gegenübergebracht.





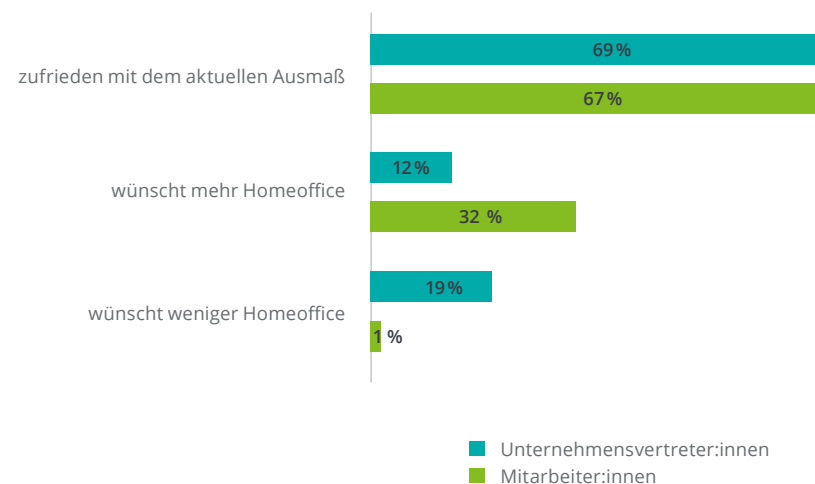
Arbeitnehmer:innen wünschen sich mehr Homeoffice

Die positive Einstellung zu Homeoffice bestätigt sich auch in der Bewertung durch Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeitende. Beide Gruppen beurteilen die aktuelle Nutzung überwiegend positiv, wenngleich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den letzten zwei Jahren um rund 9 Prozentpunkte zurückgegangen ist. Zudem ist der Wunsch nach zusätzlichen Homeoffice-Möglichkeiten um dieselben Prozentpunkte gestiegen. Zwar ist Homeoffice längst zum Standard geworden, die Erwartungen vieler Beschäftigter wachsen jedoch weiterhin. Führungskräfte und Organisationen stehen vor der Aufgabe, die Balance zwischen betrieblichen Anforderungen und zunehmenden Flexibilitätsansprüchen der Belegschaft zu finden.

Besonders die Funktion entscheidet über die Einstellung zu Homeoffice: Geschäftsführer:innen beurteilen eine Ausweitung von Homeoffice kritischer als andere Führungskräfte. Die Ansichten unterscheiden sich damit nicht nur zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen, sondern auch zwischen verschiedenen Rollen innerhalb einer Organisation. Während Führungskräfte die operative Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams im Fokus haben, berücksichtigen Geschäftsführungen stärker organisationsweite Aspekte.

Die Nutzung und Bereitstellung von Homeoffice ist selbstverständlich von unterschiedlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Branchen abhängig: Während Tätigkeiten im Gesundheits- und Sozialbereich stärker an physische Präsenz gebunden sind und daher geringere Homeoffice-Anteile aufweisen, ist ortsunabhängiges Arbeiten insbesondere in der Technik- und Telekommunikationsbranche weit verbreitet. Trotz dieser Branchenunterschiede zeigt der Langzeitvergleich der Befragung insgesamt ein klares Bild: Homeoffice bleibt ein fester Bestandteil des österreichischen Arbeitsalltags. Mediale Debatten über eine Rückkehr zu stärkerer Präsenzarbeit spiegeln sich in den Ergebnissen der Befragung bislang nicht wider. Im Gegenteil: Homeoffice und hybride Arbeitsformen haben sich auf einem stabilen Niveau etabliert.

Zufriedenheit mit dem aktuellen Ausmaß an Homeoffice



Homeoffice stärkt Arbeitgeberattraktivität, aber nicht den Austausch



Flexibles Arbeiten und die Möglichkeit von Homeoffice steigern aus Sicht der Befragten vor allem die Arbeitgeberattraktivität: Rund 85 % der Mitarbeitenden und der Unternehmen nehmen hier einen positiven Einfluss wahr. Auch die Auswirkungen auf Gesundheit, Produktivität und Leistung sowie Ergebnisorientierung werden insgesamt überwiegend positiv eingeschätzt. Flexible Arbeitsmodelle sind damit ein wichtiger Faktor für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden.

Bei sozialen und organisationsbezogenen Themen zeigen sich wiederum Herausforderungen. Besonders kritisch werden die Auswirkungen auf den informellen Austausch sowie auf persönliche Kontakte bewertet. Im Vergleich zur Befragung 2024 werden Herausforderungen im Bereich des Austausches und der Vernetzung heute etwas stärker wahrgenommen. Insbesondere die bereichsübergreifende Kommunikation wird von Mitarbeitenden kritischer eingeschätzt als noch vor zwei Jahren.

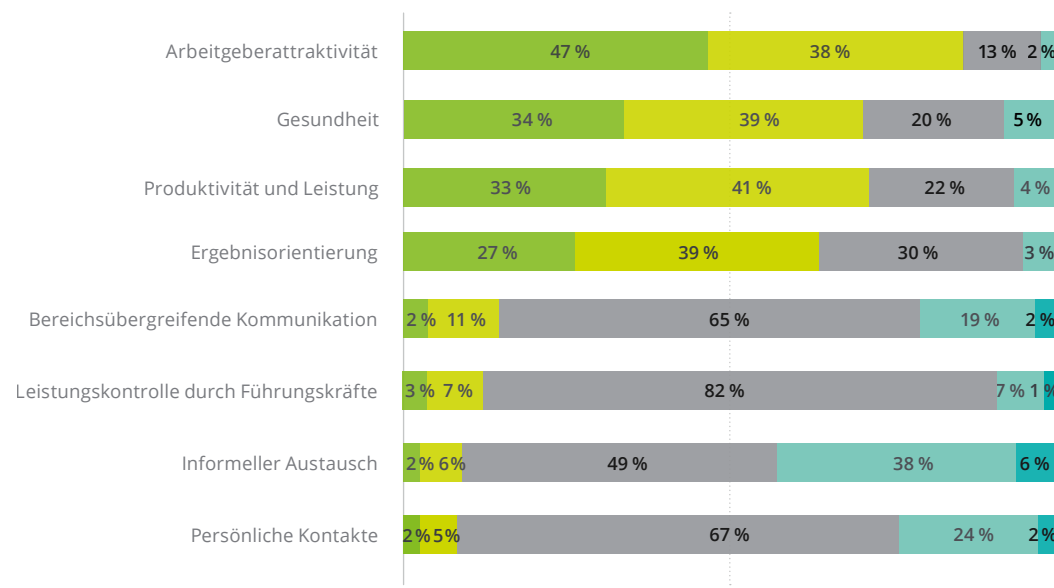
Darüber hinaus unterscheiden sich die Ansichten von Mitarbeitenden und Unternehmen in Bezug auf Produktivität, Gesundheit, Ergebnisorientierung, Zusammenarbeit und Kommunikation. Mitarbeitende nehmen hier tendenziell positivere Auswirkungen wahr als Unternehmensvertreter:innen. Dies lässt sich wohl darauf zurückführen, dass Beschäftigte die Vorteile flexibler Arbeit vor allem aus ihrer unmittelbaren Arbeitsperspektive beobachten, während Unternehmensvertreter:innen zusätzlich organisationale Aspekte wie Zusammenarbeit, Koordination und Unternehmenskultur berücksichtigen.



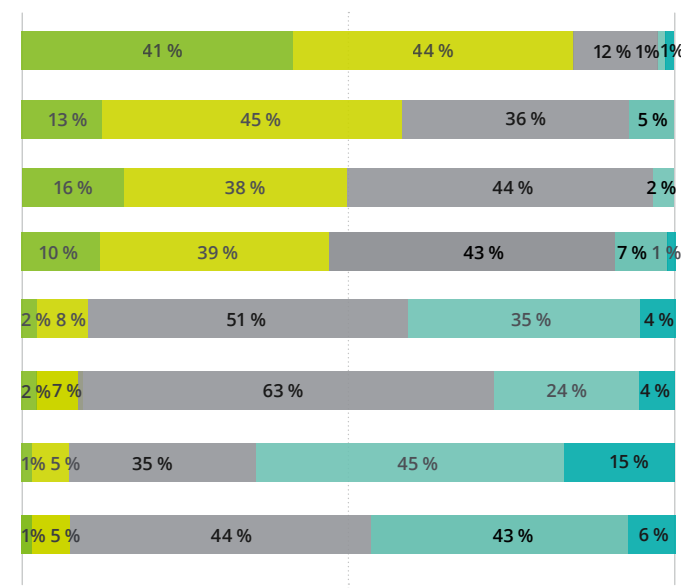


Auswirkungen von Homeoffice

Mitarbeiter:innen



Unternehmensvertreter:innen



■ Sehr positiv ■ Eher positiv ■ Weder noch ■ Eher negativ ■ Sehr negativ

Obwohl die Auswirkungen von Homeoffice überwiegend positiv bewertet werden, erfordert die erfolgreiche Gestaltung flexibler Arbeit weiterhin Aufmerksamkeit. Mit der zunehmenden Verbreitung von AI und neuen Formen der Arbeitsorganisation werden Fragen des informellen Austausches, der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sowie der Führung künftig noch stärker in den Vordergrund rücken.

02 Flexible Arbeit

Unterschiedliche Erwartungen an die Erreichbarkeit

Flexibles Arbeiten bedeutet oftmals nicht nur räumliche, sondern auch zeitliche Flexibilität. Damit rückt die Frage der Erreichbarkeit stärker in den Fokus, da sich Arbeits- und Freizeitphasen zunehmend überschneiden können. Während insbesondere von Führungskräften auch außerhalb der Arbeitszeit – sowohl in der Freizeit als auch während Urlaub oder Krankheit – ein erhöhtes Maß an Verfügbarkeit erwartet wird, bestehen für Mitarbeitende in diesen Situationen meist klare Grenzen.

Auffällig ist zudem die Diskrepanz zwischen den Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und Unternehmen: Während 39 % der Mitarbeitenden angeben, sich auch während Urlaub oder Krankheit zur Erreichbarkeit verpflichtet zu fühlen, berichten nur knapp ein Fünftel der Unternehmensvertreter:innen, dass eine solche

Erreichbarkeit von Mitarbeitenden erwartet wird. Hier liegt der Schluss nahe, dass kommunizierte und wahrgenommene Erwartungen zur Erreichbarkeit nicht immer übereinstimmen. Gerade in flexiblen Arbeitsumgebungen können dadurch Unsicherheiten entstehen, auch wenn formale Regelungen vorhanden sind. Gleichzeitig gibt rund die Hälfte der Unternehmen an, bereits klare Regelungen zur Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit etabliert zu haben.

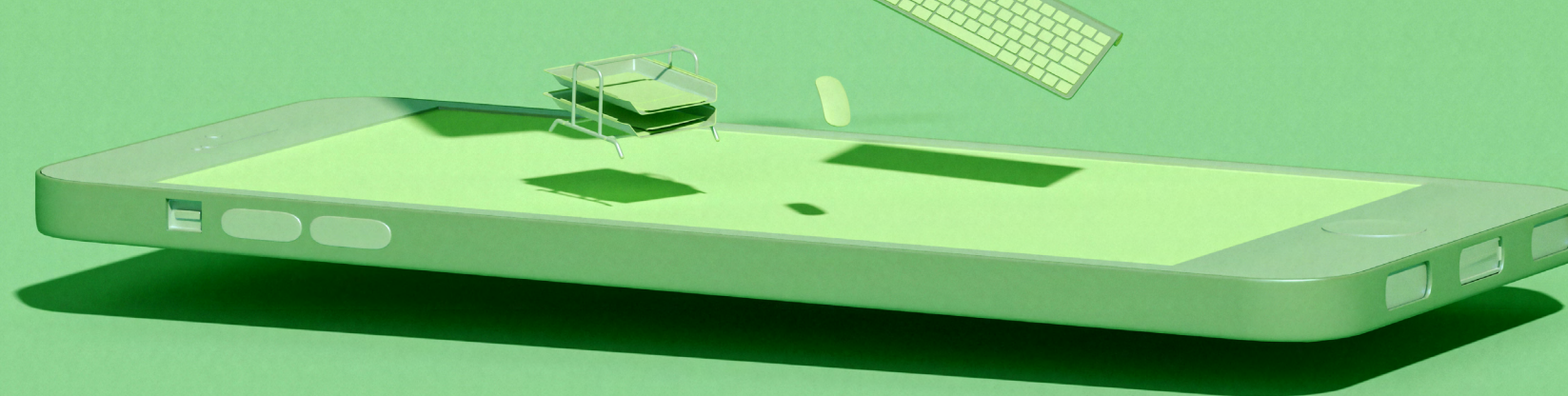
Flexible Arbeitsformen führen demnach nicht zwangsläufig zu einer Entgrenzung von Arbeit. Sie machen jedoch deutlich, wie wichtig transparente Erwartungen und eine aktive Gestaltung von Erreichbarkeit sind.

”

Je flexibler und technologiegestützter Arbeit wird, desto wichtiger wird es, Erwartungen klar zu kommunizieren. Entscheidend ist nicht, ob Regeln existieren, sondern ob Erreichbarkeit, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit von allen Beteiligten gleich verstanden werden.

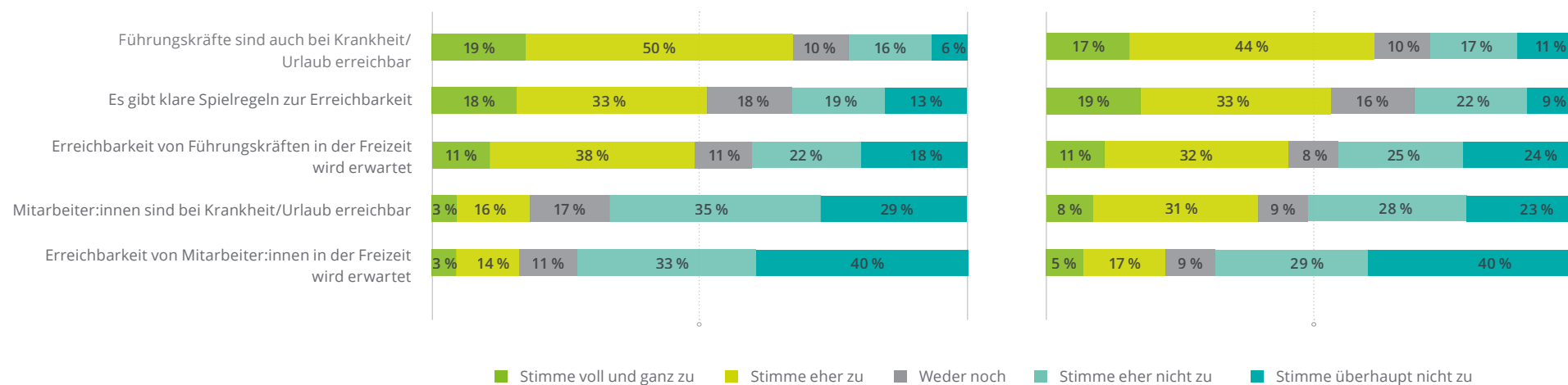
*Elisa Aichinger
Deloitte Österreich*





Unternehmensvertreter:innen

Mitarbeiter:innen



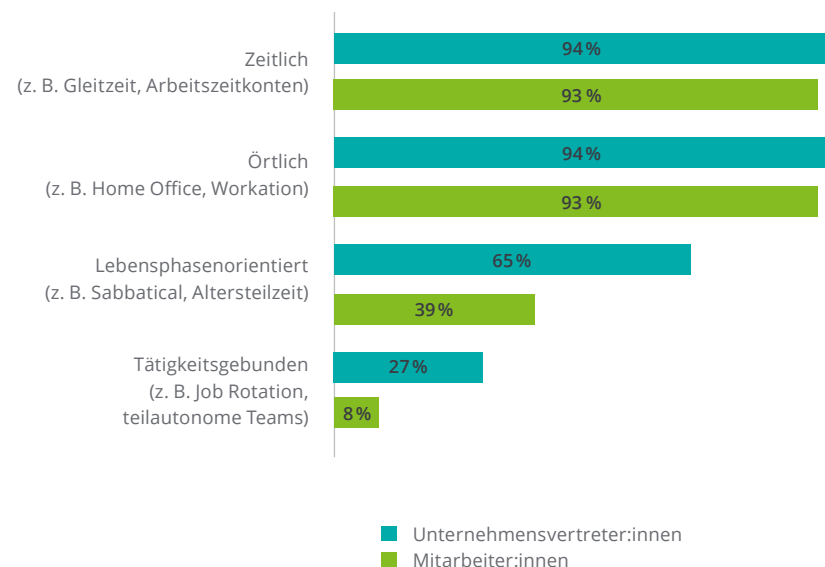


Ungenutzte Potenziale flexibler Arbeitsmodelle

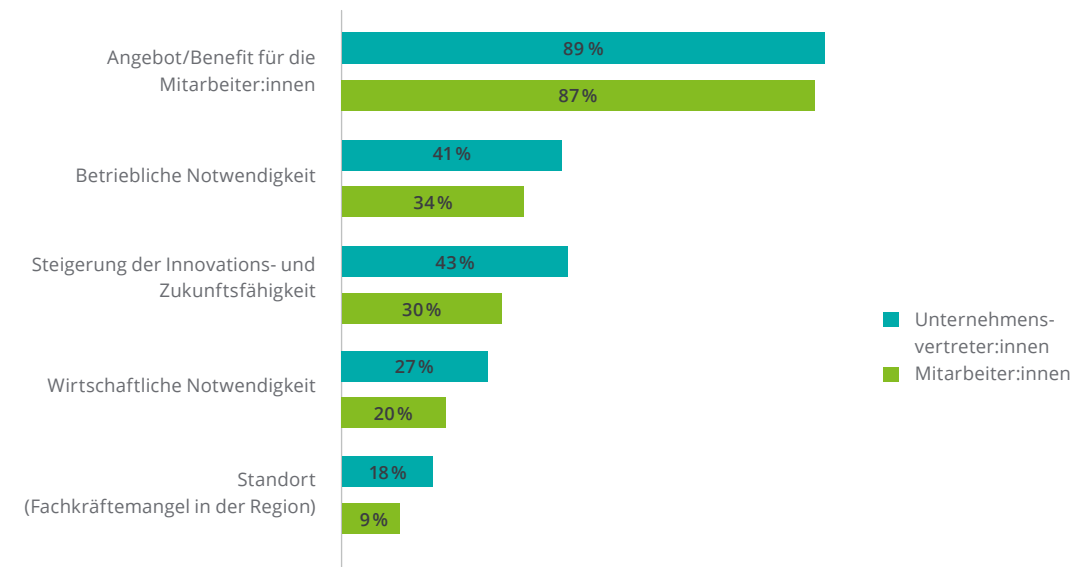
Besonders häufig kommen in den österreichischen Unternehmen zeitliche und örtliche Flexibilisierungsformen zum Einsatz: Mehr als 90 % der Befragten berichten von Angeboten wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Homeoffice oder Workation. Deutlich seltener sind hingegen lebensphasenorientierte Modelle, etwa Sabbaticals oder Altersteilzeit, sowie tätigkeitsbezogene Ansätze wie Job Rotation oder teilautonome Teams. Auffällig ist zudem, dass Mitarbeitenden viele dieser Angebote deutlich seltener bekannt sind als Unternehmen diese anbieten. Hier sind Unternehmen gefordert, bereits etablierte Angebote stärker zu kommunizieren.

Die Motive für flexible Arbeitsmodelle sind weiterhin stark mit der Attraktivität als Arbeitgeber:in verbunden. Knapp 90 % der Unternehmen nennen flexible Arbeitsformen primär als Angebot oder Benefit für Mitarbeitende. Aspekte wie betriebliche Notwendigkeiten oder die Steigerung der Innovations- und Zukunftsfähigkeit werden deutlich seltener genannt. Viele Organisationen verstehen flexible Arbeit also nach wie vor hauptsächlich als Instrument zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung und weniger als strategischen Hebel zur Steigerung von Produktivität, Innovationskraft oder organisationaler Anpassungsfähigkeit.

Formen flexibler Arbeit



Gründe für flexible Arbeitsmodelle



Hybride Zusammenarbeit muss neu gestaltet werden

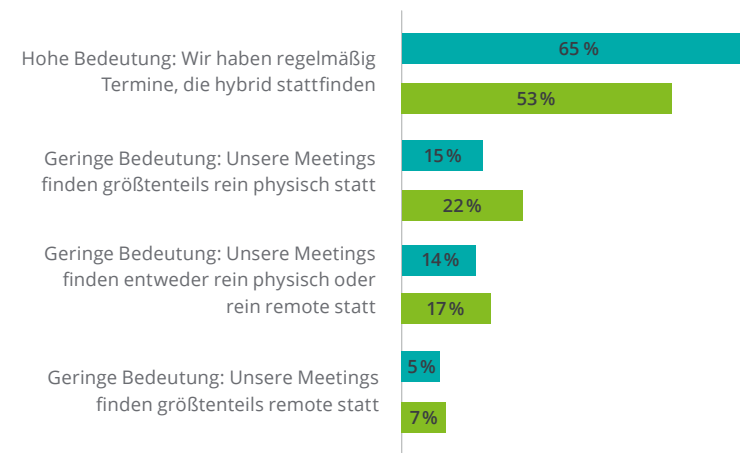
Sowohl Unternehmensvertreter:innen als auch Mitarbeitende messen auch hybriden Arbeitsformen weiterhin eine hohe Bedeutung bei. Mehr als die Hälfte der Befragten sieht diese als wichtigen Bestandteil der Arbeitswelt. Dabei lässt sich auch ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße erkennen: Je größer die Organisation, desto häufiger werden hybride Meetings durchgeführt. Mögliche Gründe hierfür sind eine Zusammenarbeit über mehrere Standorte hinweg sowie ein höherer Grad an internationaler Vernetzung.

Gerade bei bereichsübergreifender Zusammenarbeit, persönlicher Vernetzung und informellem Austausch bestehen aber weiterhin Herausforderungen. Hybride Arbeit stellt heute weniger eine technische als vielmehr eine organisatorische Gestaltungsaufgabe dar. Erfolgreiche Unternehmen sind gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl individuelle Flexibilität als auch erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen.

Die Potenziale flexibler Arbeitsmodelle werden häufig noch nicht vollständig ausgeschöpft. Die Frage rückt in den Fokus, wie flexible Arbeit nicht nur angeboten, sondern strategisch genutzt werden kann, um Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit und Führung an die Anforderungen einer dynamischen und zunehmend AI-geprägten Arbeitswelt anzupassen.



Bedeutung hybriden Arbeitens



■ Unternehmensvertreter:innen

■ Mitarbeit:innen



Remote Work im Ausland bleibt eine Randerscheinung

2022 war der Wunsch nach Remote Working groß, das Modell stand aber noch am Anfang. Doch auch im Jahr 2026 zeigt sich kein signifikanter Trend hin zu verstärkter Tätigkeit aus dem Ausland. Rund die Hälfte der Befragten gibt an, dass Remote Work aus dem Ausland in ihrer Organisation grundsätzlich nicht möglich ist. Darüber hinaus berichtet jeweils etwa ein Drittel, dass für diese Form des Arbeitens keine spezifischen Regelungen bestehen.

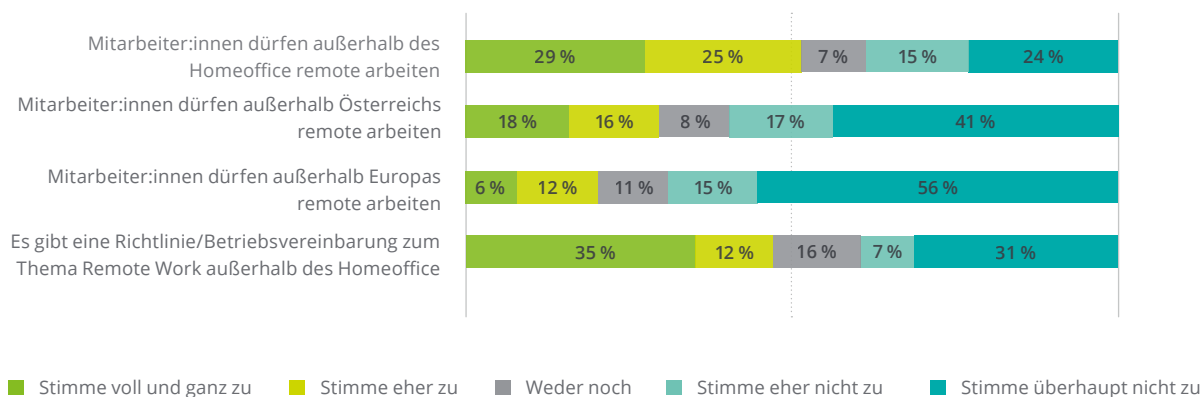
Ein detaillierter Blick auf die unterschiedlichen Formen ortsunabhängigen Arbeitens zeigt, dass die Akzeptanz mit zunehmender räumlicher Distanz abnimmt: Während

Homeoffice innerhalb Österreichs mittlerweile weit verbreitet ist, werden andere Formen von Remote Work deutlich seltener ermöglicht. Je weiter sich der Arbeitsort vom klassischen Homeoffice entfernt, desto seltener wird diese Arbeitsform.

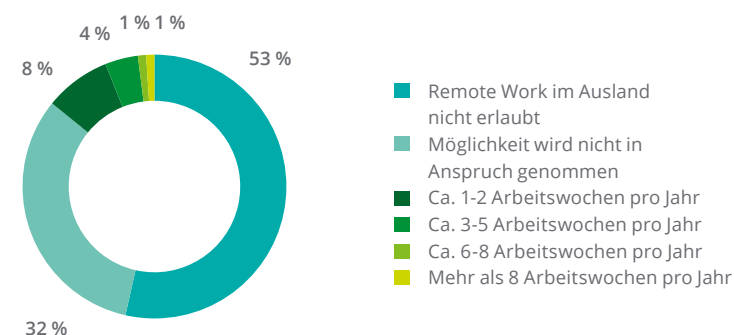
Auffällig ist zudem, dass Mitarbeitende die bestehenden Möglichkeiten für Remote Work im Ausland restriktiver einschätzen als Unternehmen. Dies könnte darauf hindeuten, dass vorhandene Regelungen und Möglichkeiten nicht immer ausreichend bekannt oder transparent kommuniziert werden. Damit bleibt das grenzüberschreitende Arbeiten

weiterhin ein Nischenthema und für die Mehrheit der Unternehmen der Ausnahmefall. Die Gewinnung von (Fach-)Arbeitskräften beschränkt sich aufgrund dessen vielfach auf regionale Arbeitsmärkte und überregionale Arbeitskräftepotenziale bleiben ungenutzt.

Möglichkeit von Remote Work



Tatsächliche Nutzung von Remote Work





”

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, anstehender Pensionierungswellen sowie regionaler Fach- und Arbeitskräfteengpässe sollten Unternehmen prüfen, inwieweit flexible Arbeitsmodelle ihnen einen breiteren Zugang zu den benötigten Kompetenzen und Talenten ermöglichen können. Eine gezielte Erweiterung von Remote-Work-Angeboten kann dabei unterstützen, neue Talentpools zu erschließen

*Elisa Aichinger
Deloitte Österreich*

”

Die technische Möglichkeit für grenzüberschreitendes Arbeiten eröffnet Unternehmen neuen Gestaltungsspielraum bei der Gewinnung von Talenten. Gleichzeitig steigen mit zunehmender geografischer Flexibilität die Anforderungen an die rechtliche Gestaltung. Arbeitsrecht, Sozialversicherung, Steuerrecht und Compliance-Fragen sollten daher frühzeitig mitgedacht werden, damit Flexibilität nachhaltig und rechtssicher umgesetzt werden kann.

*Friederike Hollmann
Deloitte Legal*



03 Bewerber:innensituation

Steigende Erwartungen an Flexibilität verändern den Wettbewerb um Talente

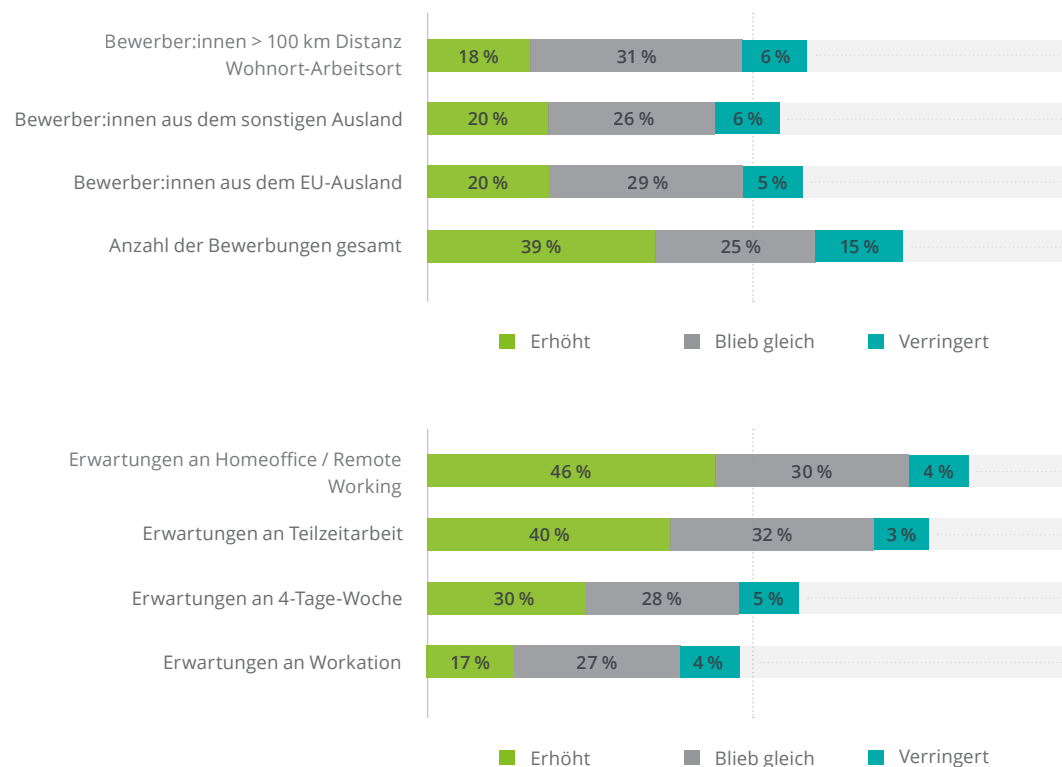
Trotz der aktuell herausfordernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, gestiegenen Arbeitslosenzahlen und der Entwicklung weg vom ausgeprägten Bewerbermarkt der vergangenen Jahre, haben sich die Erwartungen potenzieller Arbeitnehmer:innen kaum verringert. Rund die Hälfte der Unternehmen vermeldet steigende Erwartungen an Homeoffice und Remote Working. Gleichzeitig werden höhere Erwartungen an Teilzeitmodelle (40 %) und die 4-Tage-Woche (30 %) wahrgenommen. Außerdem zeigt sich, dass die Ansprüche der Bewerber:innen tendenziell stärker steigen, je größer das jeweilige Unternehmen ist.

Im Vergleich zu früheren Erhebungen wird Flexibilität zunehmend breiter verstanden. Während in den ersten Jahren nach der Pandemie vor allem Homeoffice und Remote Working im Mittelpunkt standen, berichten Unternehmen heute auch von steigenden Erwartungen an Teilzeitmodelle, die 4-Tage-Woche und weitere Formen der Flexibilisierung. Flexibilität wird folglich weniger als ein einzelnes Angebot verstanden, sondern vielmehr als Zusammenspiel unterschiedlicher Arbeitsbedingungen.

Für Unternehmen verändert sich dadurch die Rolle flexibler Arbeit im Wettbewerb um Talente. Flexible Arbeitsformen bleiben ein wichtiger Attraktivitätsfaktor, werden jedoch zunehmend als selbstverständlicher Bestandteil moderner Arbeit wahrgenommen. Nachhaltige Differenzierung entsteht weniger durch einzelne Angebote wie Homeoffice, sondern durch ein überzeugendes Gesamtpaket. Zudem eröffnen flexible Arbeitsmodelle Unternehmen die Möglichkeit, neue Talentpools zu erschließen und Fachkräfte über regionale Arbeitsmärkte hinaus zu gewinnen.

Wie hat sich die Bewerber:innensituation in Ihrem Unternehmen in den letzten 24 Monaten verändert?

Unternehmensvertreter:innen



04

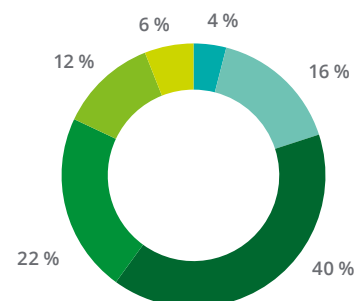
AI als Treiber einer flexibleren Arbeitswelt

AI-Nutzung in vielen Unternehmen noch nicht ausgereift

Artificial Intelligence (AI) zählt zu den bestimmenden Themen der aktuellen Arbeitswelt. Doch die Nutzung ist in vielen österreichischen Unternehmen noch nicht ausgereift: Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich in einer Phase der Erprobung (16 %) oder wendet AI nur punktuell an (40 %), etwas mehr als ein Fünftel hat AI bereits in mehrere Arbeitsschritte integriert. Besonders in größeren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden ist AI bereits stärker in Prozessen verankert und beeinflusst zunehmend die Organisation von Arbeit. Auch bei den Mitarbeitenden ist Artificial Intelligence vielfach bereits im Arbeitsalltag angekommen: 8 von 10 Mitarbeitenden nutzen AI zumindest für vereinzelte Aufgaben, 16 % sehen AI als festen Bestandteil ihrer Arbeit an.

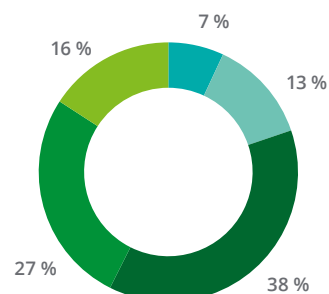
Einfluss AI-basierter Tools

Unternehmensvertreter:innen

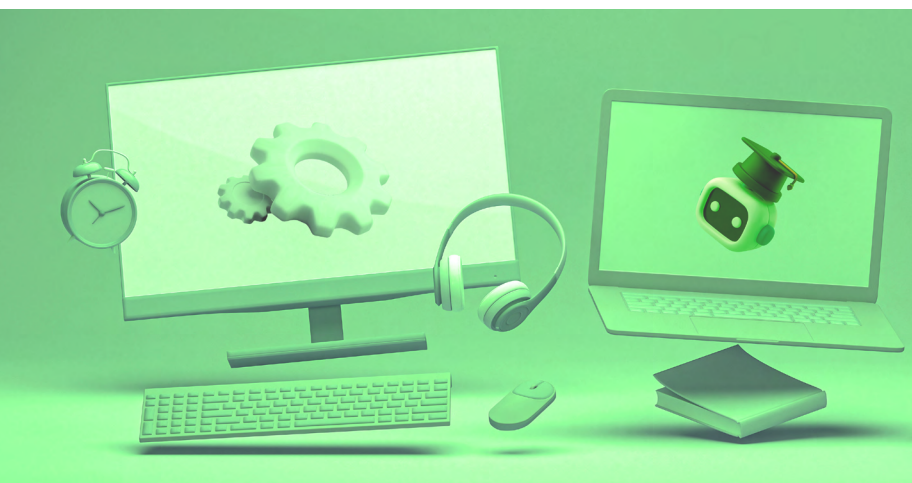


- Wir setzen keine AI ein
- AI wird vereinzelt erprobt (Pilotprojekte)
- AI unterstützt punktuell einzelne Aufgaben (z. B. Text, Analyse)
- AI ist in mehreren Arbeitsprozessen integriert
- AI ist ein fester Bestandteil der täglichen Arbeit
- AI verändert bereits aktiv, wie Arbeit strukturiert und organisiert wird

Mitarbeiter:innen

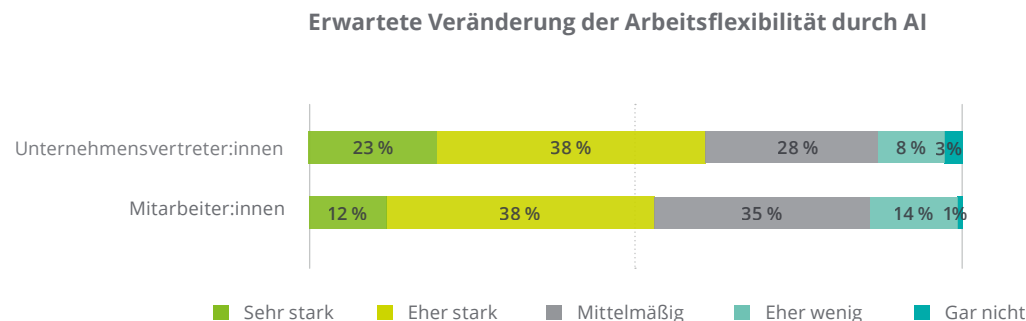


- Gar nicht
- Selten (vereinzelt getestet)
- Gelegentlich zur Unterstützung / für einzelne Aufgaben
- Regelmäßig für bestimmte Aufgaben
- Täglich als festen Bestandteil meiner Arbeit





Auch die Erwartungen an die zukünftigen Auswirkungen von AI auf Flexible Arbeit sind hoch: Fast zwei Drittel der Unternehmen gehen davon aus, dass AI die Flexibilität der Arbeit in den kommenden ein bis zwei Jahren sehr stark (23 %) oder eher stark (38 %) verändern wird. Unter den Mitarbeitenden teilt etwa die Hälfte diese Einschätzung. Besonders ausgeprägt sind diese Erwartungen in großen Unternehmen, in denen bereits heute häufiger Erfahrungen mit AI gesammelt werden.



Nicht wo, sondern wie wir arbeiten, verändert sich

Während die Bedeutung von AI für die Arbeitswelt außer Frage steht, bleibt für viele Unternehmen und Mitarbeitende noch unklar, wie sich diese Veränderungen konkret auswirken werden. Am häufigsten rechnen die Befragten damit, dass Aufgaben stärker zwischen Mensch und AI-Systemen aufgeteilt werden.

Künftig könnten neben der Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit auch Veränderungen durch AI unter flexibles Arbeiten fallen. Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden durch den Einsatz von AI flexibler gestaltbar sein, gleichzeitig steigen die Anforderungen an Kompetenzen wie Selbstorganisation, Zeitmanagement, Priorisierung und eigenverantwortliches Arbeiten. Neben technischem Know-how gewinnen

dadurch auch Fragen der Aufgabenverteilung, Kompetenzentwicklung und Arbeitsorganisation an Bedeutung. Für Unternehmen entsteht die Aufgabe, ihre Mitarbeitenden gezielt für diese Anforderungen zu qualifizieren und durch den Wandel zu begleiten. Gleichzeitig gewinnen Fragen der Governance, Verantwortungszuordnung und Transparenz an Bedeutung.

Die Ergebnisse stehen im Einklang mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, wonach AI häufig einzelne Tätigkeiten verändert oder automatisiert, jedoch seltener ganze Berufe ersetzt. Dadurch gewinnen Fragen der Aufgabenverteilung, Kompetenzentwicklung und Arbeitsorganisation zunehmend an Bedeutung.

*Bettina Kubicek
Universität Graz*



Flexible Arbeit wird künftig zunehmend auch durch AI-gestützte Entscheidungen und Arbeitsprozesse geprägt sein. Damit wachsen die Anforderungen an Governance, klare Verantwortlichkeiten und nachvollziehbare Entscheidungswege. Unternehmen sollten diese Rahmenbedingungen frühzeitig schaffen, um rechtliche Risiken zu reduzieren und Vertrauen in neue Arbeitsformen zu stärken.

*Stefan Zischka
Deloitte Legal*

Auf Seite der Organisation gibt es neue Anforderungen an Führung und Performance Management. Wenn Mitarbeitende ihre Arbeit eigenständiger planen und Aufgaben flexibler organisiert werden, müssen Unternehmen neue Wege finden, Leistung sichtbar zu machen, Erwartungen zu klären und Ergebnisse wirksam zu steuern. Das zeigt sich auch in der Befragung: Fast die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass AI eine stärkere ergebnis- und kontextbezogene Leistungsbeurteilung fördern wird.

Mehr als ein Drittel der Befragten vermutet, dass Arbeit künftig häufiger über Projekte, Aufgaben oder Themen und weniger über starre organisatorische Strukturen organisiert wird. Teams könnten sich damit flexibler zusammensetzen und verstärkt standort- oder bereichsübergreifend zusammenarbeiten. Gleichzeitig können AI-gestützte Werkzeuge die Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsumgebungen etwa durch Wissensmanagement, Dokumentation, Koordination oder die Verteilung von Aufgaben unterstützen. So kann AI Wissen etwa rasch auffindbar und zugänglich machen, während

der persönliche Austausch weiterhin entscheidend ist, um Erfahrungen zu teilen, Zusammenhänge zu verstehen und gemeinsam neue Ideen zu entwickeln. AI wird diesen also nicht völlig ersetzen. Vielmehr wird es zur Aufgabe, beide Formen der Zusammenarbeit sinnvoll miteinander zu kombinieren.

Mit diesen Entwicklungen verbunden ist auch die Erwartung, dass Entscheidungen häufiger dort getroffen werden, wo Wissen und Expertise vorhanden sind. Wenn Arbeit vermehrt projektbasiert beurteilt wird, könnte AI bestehende Hierarchien ergänzen und eine stärker vernetzte sowie dezentrale Form der Zusammenarbeit unterstützen.

Es gibt allerdings auch Bereiche, in denen die Befragten nicht mit grundlegenden Änderungen rechnen. So geht die Mehrheit nicht davon aus, dass sich die Büropräsenz durch AI weiter reduzieren wird. Vielmehr deutet sich an, dass physische Zusammenarbeit weiterhin eine wichtige Rolle für Austausch, Innovation und soziale Vernetzung spielen wird.

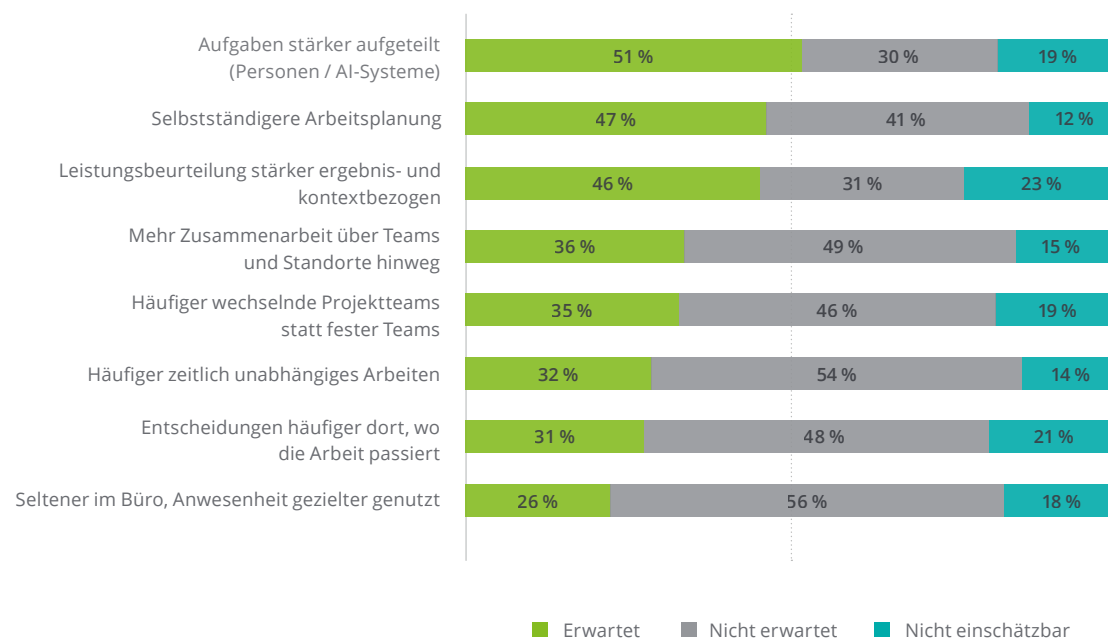
Die bisherige Erfahrung im Umgang mit AI hat hierbei einen entscheidenden Einfluss auf die Einschätzungen der Befragten. In jenen Unternehmen, wo AI bereits aktiv genutzt wird, werden die möglichen Veränderungen nicht nur stärker wahrgenommen, man fühlt sich auch besser auf diese vorbereitet. Organisationen, die sich bereits heute intensiv mit AI auseinandersetzen, entwickeln auch klarere Vorstellungen davon, wie Arbeitsorganisation, Führung und Zusammenarbeit künftig gestaltet werden können.



AI wird die Zukunft flexibler Arbeit weniger durch neue Arbeitsorte prägen als durch die Flexibilisierung von Rollen, Aufgaben und Zusammenarbeit. Entscheidende Zukunftsaufgabe für Unternehmen wird sein, Kompetenzen durch Skill-basiertes Arbeiten gezielt zu nutzen und gleichzeitig Führung sowie Organisationsstrukturen an diese Veränderungen anpassen.

*Isabella Schleifer
Deloitte Österreich*

Erwartete Veränderungen durch AI



Maßnahmen zur Unterstützung im Kontext von AI

Die zunehmende Verbreitung von AI bringt nicht nur technologische Herausforderungen mit sich. Mitarbeitende und Organisationen müssen gezielt bei diesem Transformationsprozess unterstützt werden, da technologische Veränderungen häufig Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Aufgaben, Rollen und beruflicher Perspektiven verursachen. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen, dass der Bedarf an begleitenden Maßnahmen groß ist und über reine Technologiekompetenz hinausgeht.

Besonders hoch ist der Wunsch nach Qualifizierungsmaßnahmen: Fast 90 % der Mitarbeitenden wünschen sich Schulungen zu AI-Anwendungen und zum Aufbau entsprechender Kompetenzen. Ebenso viel Wert legen die Befragten auf eine offene Lern- und Experimentierkultur, die Mitarbeitenden ermöglicht, neue Technologien auszuprobieren und Erfahrungen mit deren Einsatz zu sammeln.

Viele Unternehmen setzen bereits entsprechende Schritte: Drei Viertel haben Weiterbildungsmaßnahmen umgesetzt, knapp 60 % fördern aktiv das Lernen und Experimentieren im Umgang mit AI. Darüber hinaus haben mehr als die Hälfte der Unternehmen bereits Arbeitsabläufe angepasst, um die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und AI-Systemen zu unterstützen.

In anderen Bereichen, insbesondere beim Thema digitaler Stress und Überlastung, zeigt sich hingegen eine große Lücke: Während sich 86 % der Mitarbeitenden hier mehr Unterstützung wünschen, haben bislang lediglich 17 % der Unternehmen entsprechende Maßnahmen verwirklicht. Auch bei neuen Entscheidungsprozessen sowie der Förderung konzentrierter und produktiver Arbeit liegt der Bedarf deutlich über dem aktuellen Angebot. Gleichzeitig bestätigen aktuelle Forschungsergebnisse, dass Unsicherheit im Zusammenhang mit technologischen Veränderungen einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden hat sowie auch das Risiko unerwünschter Verhaltensweisen am Arbeitsplatz erhöht. Die erfolgreiche Einführung von AI kann also nicht allein durch technische Schulungen erreicht werden. Vielmehr sind Unternehmen gefordert, die Transformation und Veränderungen ganzheitlich zu gestalten.



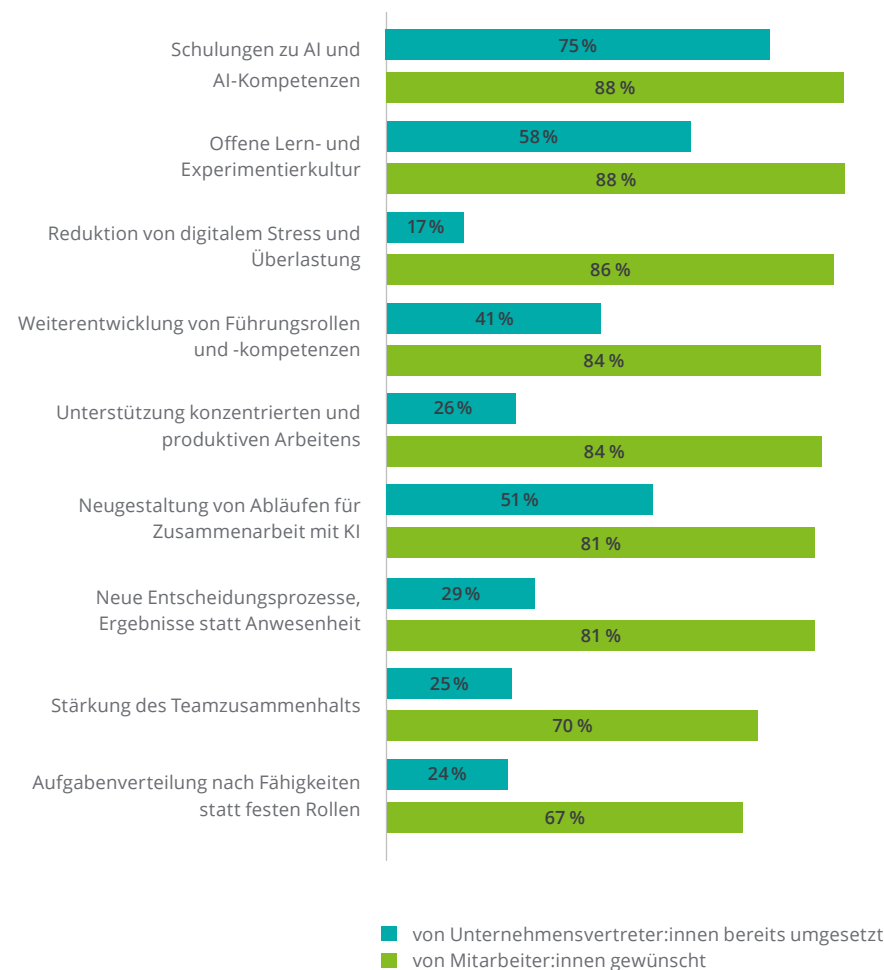


”

Während Unternehmen in AI investieren, um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, ist digitale Belastung für viele Beschäftigte zu einer zentralen Herausforderung geworden. Wer die Potenziale von AI voll ausschöpfen möchte, muss die AI-Transformation daher auch als People- und Organisationstransformation verstehen und die Auswirkungen auf Arbeitsweisen, Zusammenarbeit und Gesundheit aktiv gestalten. Nachhaltige Transformation gelingt nur dann, wenn technologische Innovation und menschliche Leistungsfähigkeit gleichermaßen im Fokus stehen.

Katrin Hintermeier
Deloitte Österreich

Gewünschte und bereits umgesetzte AI-Maßnahmen



Handlungsempfehlungen



1. Flexible Arbeit vom Benefit zum strategischen Steuerungsinstrument weiterentwickeln

Flexible Arbeit birgt Potenziale über die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hinaus – insbesondere in einem Umfeld zunehmender Unsicherheit, angespannter Arbeitsmärkte und steigender Veränderungsdynamik. Solche Modelle können einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten, etwa durch die Erschließung neuer überregionaler Talentpools. Darüber hinaus können sie Unternehmen dabei unterstützen, Kapazitätsengpässe besser zu bewältigen und ihre organisatorische Anpassungsfähigkeit zu erhöhen. Unternehmen müssen Flexible Working nicht nur als Benefit, sondern als strategischen Hebel für Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit verstehen.

2. Führungskräfte zur Gestaltung flexibler Arbeit befähigen

Steigende Erwartungen der Arbeitnehmer:innen sowie der zunehmende Einsatz von AI erhöhen die Anforderungen an Führungskräfte. Sie sind gefordert, als Gestalter:innen zu agieren, unterschiedliche Erwartungen auszubalancieren und wirksame Zusammenarbeit in hybriden und AI-gestützten Arbeitsumgebungen wirksam zu organisieren. Unternehmen sollten Führungskräfte dabei unterstützen, flexible Arbeitsformen erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig Führungs- und Steuerungsinstrumente – etwa im Bereich Performance Management, Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung – an die Anforderungen moderner Arbeitswelten anzupassen. So schaffen Unternehmen die Voraussetzungen, um Leistung und Zusammenarbeit auch unter veränderten Arbeitsbedingungen wirksam zu steuern.

3. Die Auswirkungen von AI auf Flexible Working proaktiv gestalten

AI verändert die Art, wie Arbeit organisiert, Leistung bewertet und Zusammenarbeit gestaltet wird. Daher gilt es zu prüfen, welche Auswirkungen dies auf Rollenprofile, Verantwortlichkeiten und die Organisation von Arbeit hat. Die Fähigkeit, Talente flexibel dort einzusetzen, wo sie benötigt werden, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Unternehmen sollten skill-orientierte Arbeitsformen fördern und Arbeit stärker entlang von Fähigkeiten, Aufgaben und Projekten organisieren. So können sie die Potenziale von AI und flexibler Arbeit gezielt miteinander verbinden und ihre Anpassungsfähigkeit stärken.

4. AI-Transformation als People Transformation begreifen

Die Befragung zeigt eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Unterstützungsbedarf der Mitarbeitenden und den bisher gesetzten Maßnahmen der Unternehmen. Organisationen sollten die Auswirkungen der AI-Transformation auch darüber hinaus adressieren und Themen wie digitale Belastung, neue Kompetenzanforderungen, Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft berücksichtigen. Nur wenn Mitarbeitende auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden, können Unternehmen die Potenziale von AI und flexiblen Arbeitsformen langfristig nutzen.

Methode & Sample

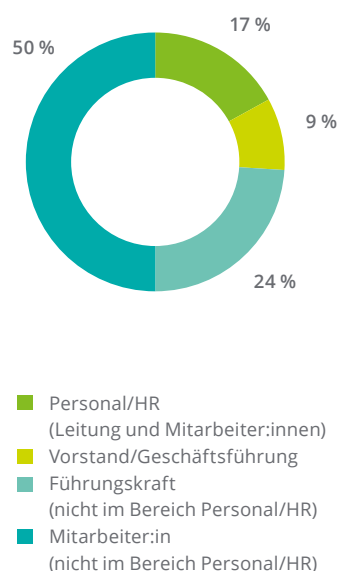
Die der Studie zugrunde liegende Umfrage wurde als Online-Survey im Sommer 2026 durchgeführt. Insgesamt wurden die Angaben von 484 Personen ausgewertet, 240 davon haben eine Führungs- oder Organisationsverantwortung (z. B. Vorstand, Geschäftsführung, Personalleitung, HR-Vertretung und sonstige Führungskräfte). Bei den übrigen 244 Personen handelt es sich um Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Wenn im Text nicht anders angeführt, werden die Funktionen mit

Führungs- oder Organisationsverantwortung unter dem Begriff „Unternehmensvertreter:innen“ subsummiert.

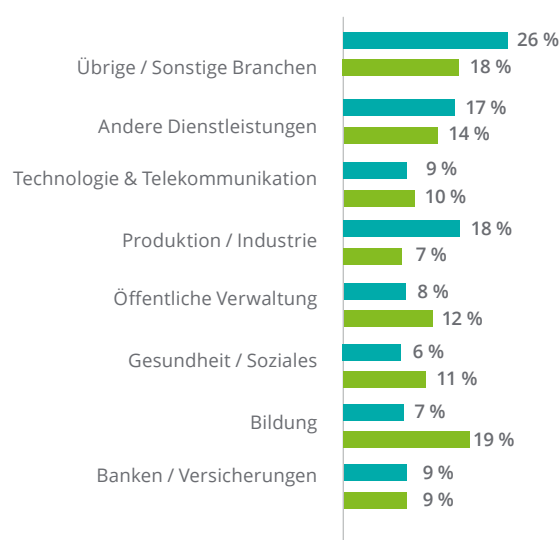
Die Studie fokussiert insbesondere auf Formen räumlicher, zeitlicher und organisatorischer Flexibilisierung in Tätigkeiten, bei denen ortsunabhängiges Arbeiten grundsätzlich möglich ist. Die Ergebnisse sind daher vor allem für Büro-, Wissens- und vergleichbare Tätigkeiten relevant.

Hinweis: Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.

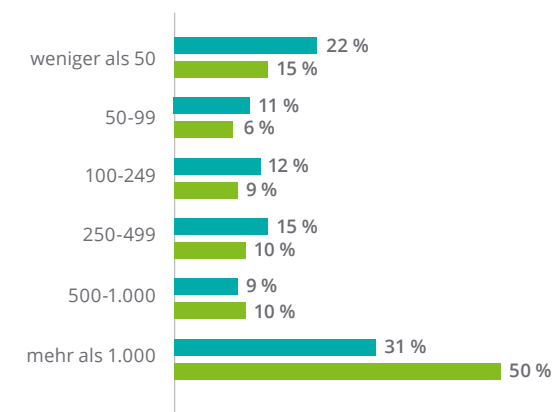
Funktion



Branche



Organisationsgröße



■ Unternehmensvertreter:innen ■ Mitarbeiter:innen



Kontakt

Elisa Aichinger

Human Capital | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2531
eaichinger@deloitte.at

Isabella Schleifer

Human Capital | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2890
ischleifer@deloitte.at

Katrin Hintermeier

Human Capital | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2605
khintermeier@deloitte.at

Bettina Kubicek

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

Impressum

Herausgegeben von:

Deloitte Consulting GmbH

Autor:innen:

Elisa Aichinger (Deloitte Österreich), Isabella Schleifer (Deloitte Österreich),
Katrin Hintermeier (Deloitte Österreich), Karin Grebe (Deloitte Österreich),
Bettina Kubicek (Universität Graz), Simon Grob (Universität Graz)

Expert:innen-Input:

Stefan Zischka (Deloitte Legal), Friederike Hollmann (Deloitte Legal)

Unter redaktioneller Mitarbeit von:

Armin Nowshad, Nicole Böhmerle und Nadine Höfling

Grafik und Layout:

Silja Andrej



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 Legal bezieht sich auf die ständige Kooperation mit Jank Weiler Operenyi, der österreichischen Rechtsanwaltskanzlei im internationalen Deloitte Legal-Netzwerk.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Audit & Assurance, Tax, Strategy, Risk & Transactions und Technology & Transformation. 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® Unternehmen. “Making an impact that matters” – ca. 470.000 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.