



Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft

Flexible Working Studie 2022

Vorwort

Die Pandemie hat den größten Wandel der Arbeitswelt seit Jahrzehnten ins Rollen gebracht. Die Talente-Knappheit gepaart mit neuen, höheren Ansprüchen seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lassen diese Veränderung nicht abreißen. Welcome to the Future of Work!

Seit über zehn Jahren publizieren wir im zweijährigen Abstand die Deloitte Flexible Working Studie, in der wir den Status quo des flexiblen Arbeitens in Österreich erheben – seit 2017 in Kooperation mit der Universität Wien und der Universität Graz. In unserer letzten Studie 2020 haben wir den tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt durch COVID-19 analysiert. Zwei Jahre später blicken wir zurück auf eine ereignisreiche Zeit voller Umbrüche und großer Unsicherheiten, aber auch auf einen überraschend hohen Grad an Veränderungsbereitschaft und Flexibilität in der österreichischen Unternehmenslandschaft.

Insgesamt nahmen heuer knapp 600 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter an der Befragung im Frühsommer teil – darunter Personalverantwortliche und Führungskräfte über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Die hohe Beteiligung verdeutlicht die Aktualität und Relevanz des Themas in österreichischen Unternehmen. Aufgrund der Teilnehmer:innen-Struktur (siehe Seite 34 – Methode & Sample) betrachten wir in der vorliegenden Studie vor allem die Arbeitsrealität von Büro-Angestellten und weniger jene von Personen, die wegen ihrer Tätigkeit an ihren Arbeitsort gebunden sind – wie etwa in Produktions-, Handwerks- oder Pflegeberufen. Die Flexibilisierung der Arbeit in diesen Bereichen ist jedoch nicht weniger relevant und sollte weiterhin in Forschung und Praxis Beachtung finden.

Zusätzlich zur quantitativen Befragung haben uns ausgewählte Unternehmensvertreterinnen und -vertreter von ihren Learnings beim Einführen neuer hybrider Arbeitsformen und der Notwendigkeit neuer HR-Skills berichtet – und erklärt, warum die Suche nach dem „New Normal“ nicht zielführend ist. Erfahren Sie auf den folgenden Seiten mehr über den größten Umbruch der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte, die Handlungsfelder, die sich daraus ergeben, und warum das erst der Anfang war.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.



Christian Havranek
Human Capital | Consulting |
Deloitte Österreich



Christian Korunka
Professor für Arbeits- und Organisations-
psychologie | Universität Wien



Juliana Wolfsberger
Human Capital | Consulting |
Deloitte Österreich



Bettina Kubicek
Professorin für Arbeits- und Organisations-
psychologie | Universität Graz



Barbara Kellner
Human Capital | Consulting |
Deloitte Österreich



Eva Straus
Doktorandin für Arbeits- und Organisations-
psychologie | Universität Wien

Executive Summary



Der größte Wandel der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte: Home Office ist gekommen, um zu bleiben

In 89 % der befragten Unternehmen wird Home Office sehr breitflächig angeboten: Zumindest die Hälfte der Belegschaft hat hier die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten. Während vor der Pandemie dieses Angebot recht wenig genutzt wurde, gibt es mittlerweile ein großes Interesse: In 82 % der befragten Unternehmen wird Home Office vom Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich in Anspruch genommen. Auch das Ausmaß ist gestiegen: Zwischen zwei und drei Tagen Home Office pro Woche sind üblicherweise erlaubt.

Entscheidend im Arbeitsmarktwettbewerb: Flexibles Arbeiten ist mittlerweile für viele Talente Voraussetzung

Bewerberinnen und Bewerber sowie Mitarbeitende erwarten verstärkt, dass Unternehmen flexible, alternative Arbeitsmodelle ermöglichen. 93 % der Befragten bestätigen, dass die Erwartung ortsunabhängig arbeiten zu können gestiegen ist. Flexibles Arbeiten in all seinen Facetten ist eine starke Währung auf dem Talentemarkt und ein entscheidender Faktor für die Arbeitgeberattraktivität.

Die Kehrseite der Medaille: Teamgefühl und Kommunikation leiden unter dauerhaft virtuellem Setting

So beliebt das Arbeiten von zu Hause auch ist: Ein sehr hoher Home-Office-Anteil kann dazu führen, dass das Zugehörigkeitsgefühl sinkt. In 72 % der Unternehmen kommt der informelle Austausch durch die vermehrte Home-Office-Nutzung zu kurz. Auch der Teamspirit und die bereichsübergreifende Kommunikation können unter einem hohen Aufkommen von Home Office leiden.

Schlüsselrolle Führung: Führungskräfte im Fokus der Veränderung

Statt Anwesenheit rücken nun tatsächliche Ergebnisse der Arbeit in den Vordergrund – eine positive Entwicklung, an die sich viele aber erst gewöhnen mussten. Gerade im virtuellen Setting braucht es vor allem eine gute Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Team sowie eine klare Ergebnisorientierung. Führungskräfte sind damit Key Player in der Flexibilisierung der Arbeit.

Workation als Trend: Remote Working aus dem Ausland immer beliebter

73 % der befragten Unternehmen berichten, dass die Erwartungen an Remote Working aus dem Ausland innerhalb der letzten zwei Jahren gestiegen sind. Viele Unternehmen sind durchaus gewillt, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese sogenannte Workation zu ermöglichen. Durch komplexe steuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Regelungen ist das jedoch schwieriger als gedacht und lässt so manche HR-Abteilung als Spielverderberin zurück.

Status quo:

Home Office ist gekommen, um zu bleiben

Normalerweise verändern sich Arbeit und Arbeitsweisen langsam, immerhin muss sich dafür das tagtägliche Verhalten von Menschen wandeln. Das geht meist iterativ und in kleinen Schritten. COVID-19 hat die Arbeitswelt aber von einem Tag auf den anderen umgekrempelt. Das bislang noch häufig kritisch und sehr selektiv vergebene Home Office wurde zum „Normalzustand“.

Doch was ist von diesem Arbeitsmodus nach den Lockdowns übrig geblieben? Was hat sich nachhaltig verändert?

Die Daten der diesjährigen Flexible Working Studie zeigen jedenfalls deutliche Veränderungen zum präpandemischen Home-Office-Umgang:



Mehr Arbeitnehmer:innen nutzen Home Office

In **95 %** der Unternehmen hat sich die Anzahl der Mitarbeiter:innen, die Home Office nutzen, im Vergleich zu vor der Pandemie erhöht



Individuelles Ausmaß an Home Office ist gestiegen

In **95 %** der Unternehmen hat sich die Anzahl der Stunden bzw. Tage der Home-Office-Nutzung bei einzelnen Mitarbeiter:innen erhöht



Home Office ist in mehr Jobs möglich

80 % der Unternehmen geben an, dass Home Office in mehr Jobs bzw. Funktionsbereichen möglich ist als vor der Pandemie

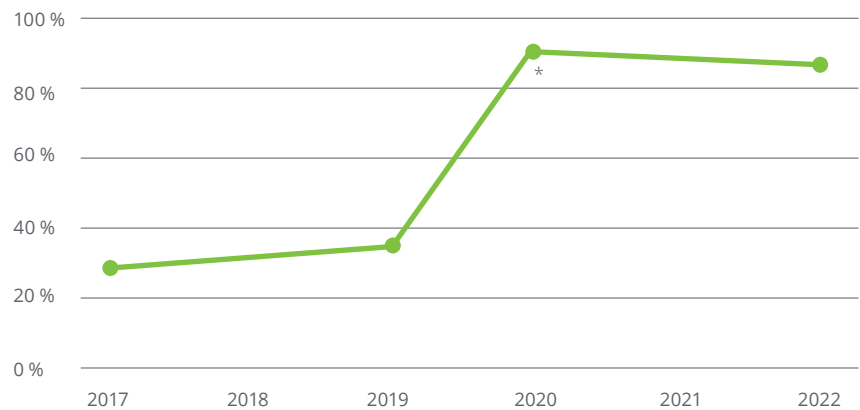
Die Möglichkeit auf Home Office pendelt sich auf hohem Niveau ein

2017 gaben lediglich 28 % der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen zumindest die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit hat, aus dem Home Office zu arbeiten. In der Befragung 2019 – kurz vor der Pandemie also – waren es 37 %.

Durch den Corona-Krisenmodus und Lockdowns stieg dieser Wert schlagartig an: In der Erhebung vom April 2020 gaben ganze 90 % der befragten Unternehmen an, dass mindestens die Hälfte der Belegschaft aus dem Home Office arbeitet.

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

In der aktuellen Studie berichten noch immer 89 % der Befragten, dass mindestens die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Home Office arbeiten kann. In 80 % der Unternehmen wurde diese Arbeitsform nun außerdem nachhaltig für Bereiche und Tätigkeiten ermöglicht, in denen dies vor der Pandemie häufig noch undenkbar war. Die Tatsache, dass immer mehr rein digitale Jobs entstehen, beschleunigt diese Entwicklung zusätzlich.

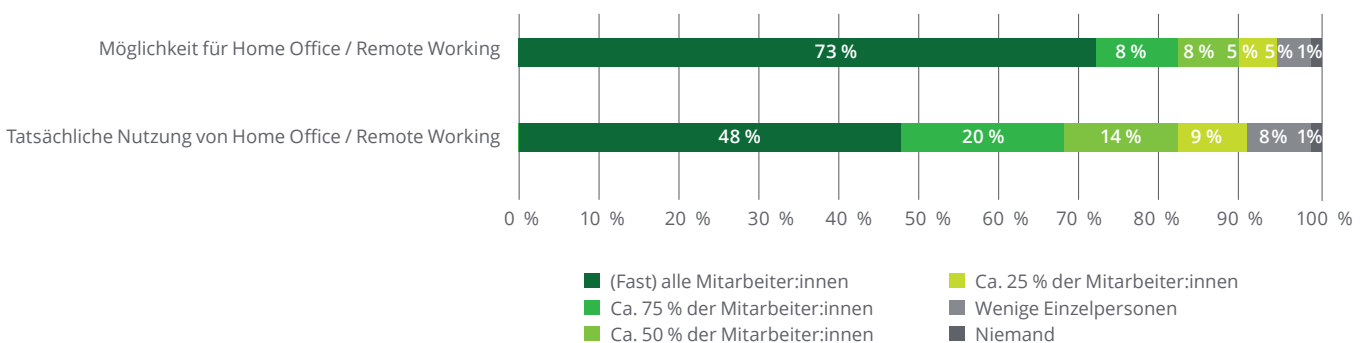


* Erhebung im ersten Lockdown April 2020

„Während der Pandemie haben wir die größte Veränderung der Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte miterlebt. Es hat ein langfristiges Umdenken stattgefunden, denn Home Office bleibt auch nachhaltig wesentlicher Bestandteil der neuen Normalität.“

Christian Korunka | Universität Wien

Home-Office-Möglichkeit und tatsächliche Nutzung





Während heute fast **48 %** der befragten Unternehmen angeben, dass alle oder fast alle Mitarbeiter:innen das Home-Office-Angebot auch tatsächlich nutzen, lag der Anteil vor Corona bei nur 2 %.



In fast 50 % der Unternehmen haben vor COVID-19 nur wenige Einzelpersonen die Home-Office-Möglichkeiten tatsächlich in Anspruch genommen. Heute ist der Anteil der Einzelfälle auf **8 %** geschrumpft.

Home Office wird nicht nur angeboten, sondern auch genutzt

Die Anzahl der Personen, die Home Office auch tatsächlich nutzen, ist nach der Hochphase der Pandemie 2020 zwar leicht zurückgegangen, pendelt sich aber auf sehr hohem Niveau ein. Heute geben 82 % der Befragten an, dass mindestens die Hälfte der Belegschaft gelegentlich oder regelmäßig aus dem Home Office arbeitet.

Die Veränderungen im Nutzungsverhalten sind im Vergleich zu den Jahren vor der Pandemie allerdings gravierend statt:

„Die verstärkte Nutzung von Home Office hat verschiedene Gründe. Zum einen haben sich viele bereits zu Hause einen vollwertigen Arbeitsplatz eingerichtet. Zum anderen befürchtet man kaum mehr negative Auswirkungen auf die Karriere, da Führungskräfte sowie Kolleginnen und Kollegen ebenfalls Home Office nutzen. Die frühere Präsenzkultur ist damit in den Hintergrund getreten.“

Juliana Wolfsberger | Deloitte Österreich

Ein Home-Office-Tag pro Woche reicht längst nicht mehr aus

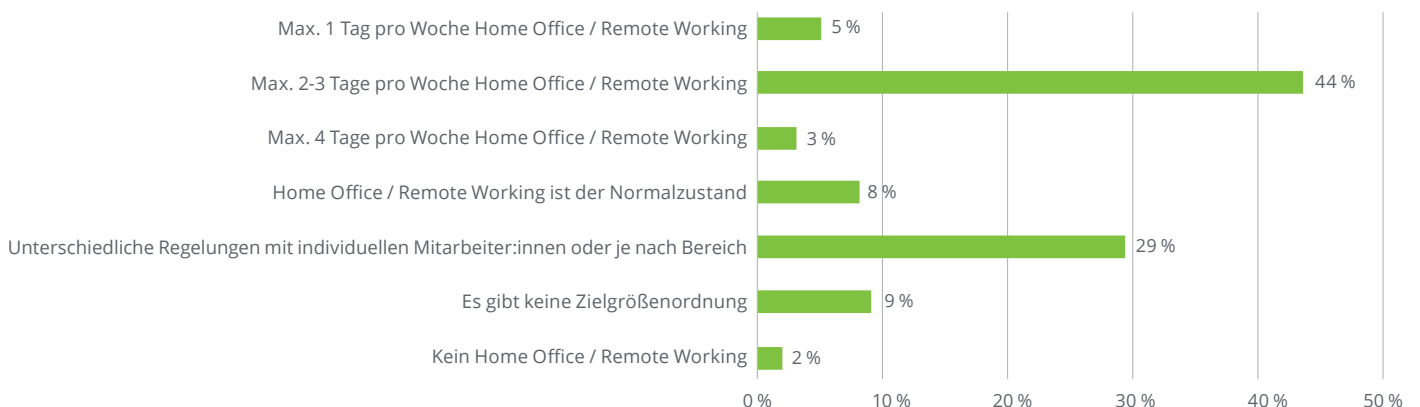
Während vor der Pandemie das Maximalausmaß für Home Office in den meisten Fällen ein einzelner Tag pro Woche war, zeigt sich bei den heurigen Befragungsergebnissen ein deutlicher Anstieg. In fast der Hälfte der Unternehmen (44 %) kann die Arbeit an

zwei bis drei Tagen pro Woche¹ von zu Hause aus erledigt werden. Immerhin 30 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen individuelle oder bereichsspezifische Regelungen getroffen wurden und so ein hohes Maß an Flexibilität ermöglicht wird. Den einen Home-Office-Tag pro Woche findet man nur mehr in 5 % der befragten Unternehmen.

„Zwei bis drei Home-Office-Tage pro Woche sind für viele Unternehmen ein intuitiv nachvollziehbarer Mittelwert. Dadurch entstehen hybride Teams – eine Arbeitsform, die viele Chancen aber auch neue Herausforderungen mit sich bringt.“

Bettina Kubicek | Universität Graz

In welchem Ausmaß darf Home Office/Remote Working langfristig/post-pandemisch genutzt werden?



1) Wert von 2-3 Tagen bezieht sich auf Vollzeit Mitarbeiter:innen

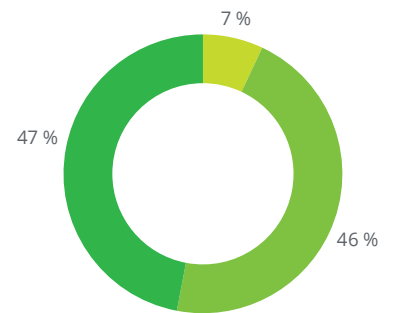
Die Planung der Home-Office-Tage wird sehr flexibel gehandhabt

Was früher der übliche Fall war, findet man heute nur noch selten: In lediglich 7 % der Unternehmen werden regelmäßige Wochentage als Home-Office-Tage vereinbart. Knapp die Hälfte aller Befragten gibt an, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Unternehmen gänzlich frei sind, Home-Office-Tage individuell zu planen.

Home-Office-Tage werden nahezu flächendeckend erfasst

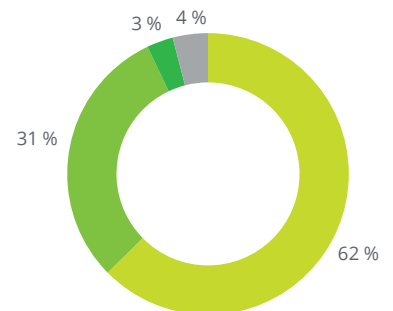
Aufgrund gesetzlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen haben viele Unternehmen in den letzten zwei Jahren eine Erfassung der Home-Office-Tage implementiert. In 62 % der befragten Unternehmen erfolgt die Erfassung über ein System. Genutzt werden hier neben einem Zeiterfassungssystem auch andere automatisierte Trackingsysteme wie beispielsweise Auswahlfenster, die sich beim Einloggen öffnen.

Wie werden Home-Office-Tage geplant?



- Regelmäßige Wochentage werden vereinbart
- Home-Office-Tage werden im Team mit der Führungskraft abgestimmt
- Individuelle Planung durch Mitarbeiter:innen

Werden Home-Office-/Remote-Working-Tage in Ihrem Unternehmen erfasst?



- Ja, über ein System (automatisiertes Tracking, Zeiterfassungssystem)
- Ja, in Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen
- Ja, durch die/den Vorgesetzten
- Ist mir nicht bekannt



Arbeitgeberattraktivität: Home Office als Bedingung

Arbeitsmärkte werden immer knapper, Unternehmen bekommen den „War for Talent“ immer stärker zu spüren. So geben 58 % der Befragten an, dass die Anzahl der Bewerbungen in den letzten 24 Monaten deutlich zurückgegangen ist. Gleichzeitig erleben 93 % der befragten Unternehmen, dass die Erwartungen von Bewerberinnen und Bewerbern an Home-Office-Möglichkeiten deutlich gestiegen sind. Und in 73 % der Unternehmen haben auch die Erwartungen an Remote Working aus dem Ausland zugenommen („Workation“, siehe Exkurs auf den Seiten 24-28).

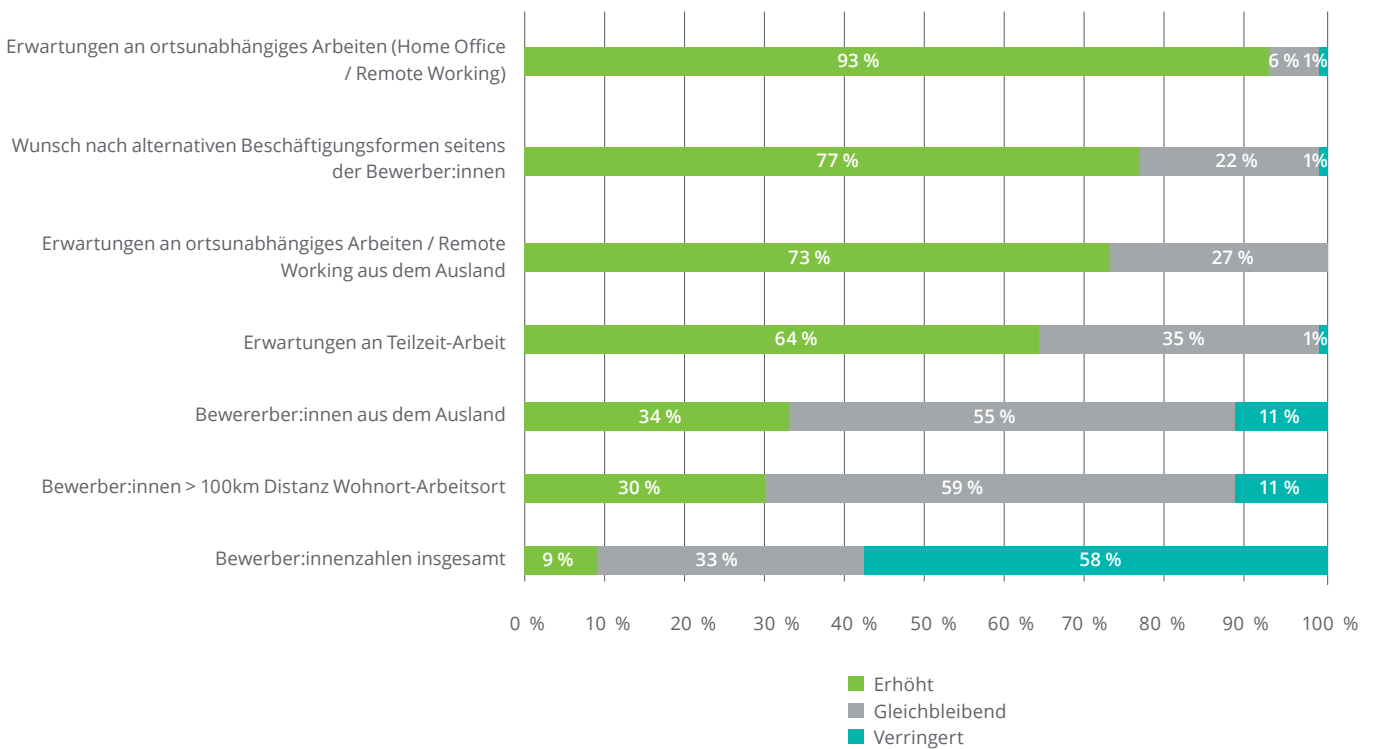
79 % der befragten Unternehmen geben an, dass sich seit Beginn der Pandemie die Möglichkeit im Home Office zu arbeiten positiv auf ihre Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Man kann sogar noch weiter gehen und sagen: Die Möglichkeit remote zu arbeiten ist für die meisten Büroangestellten mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Ist sie nicht gegeben oder schlimmer, wird sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nun wieder entzogen, führt dies zu Unzufriedenheit und einer geringeren Arbeitgeberattraktivität.

„Flexibles Arbeiten sehen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Generationen schon als Selbstverständlichkeit an. Klassisches Home Office wird dadurch immer mehr zum Hygienefaktor, der unbedingt erfüllt sein sollte. Abheben kann man sich damit als Unternehmen nicht mehr.“

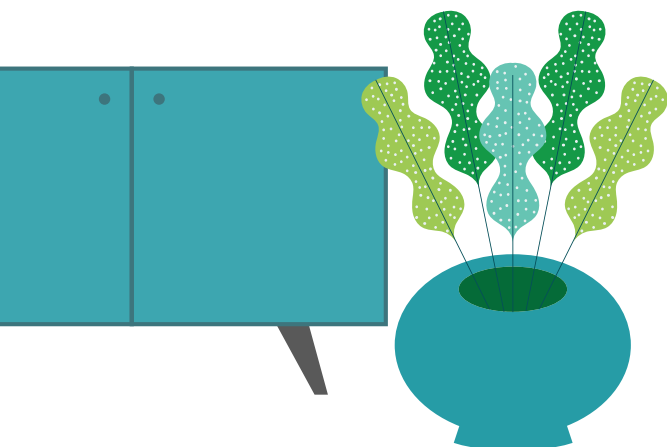
Christian Havranek | Deloitte Österreich



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



Die Ergebnisse zeigen auch noch einen anderen wichtigen Effekt ausgeprägter Home-Office-Möglichkeiten: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seltener pendeln müssen, wird die Region, aus der potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stammen, erweitert und der Talentepool vergrößert sich. Diesen Effekt beobachtet etwa ein Drittel der Unternehmen: Hier ist die Anzahl von Bewerber:innen mit einem vom Arbeitsort über 100km entfernten Wohnort gestiegen.



Mitarbeiterbindung:

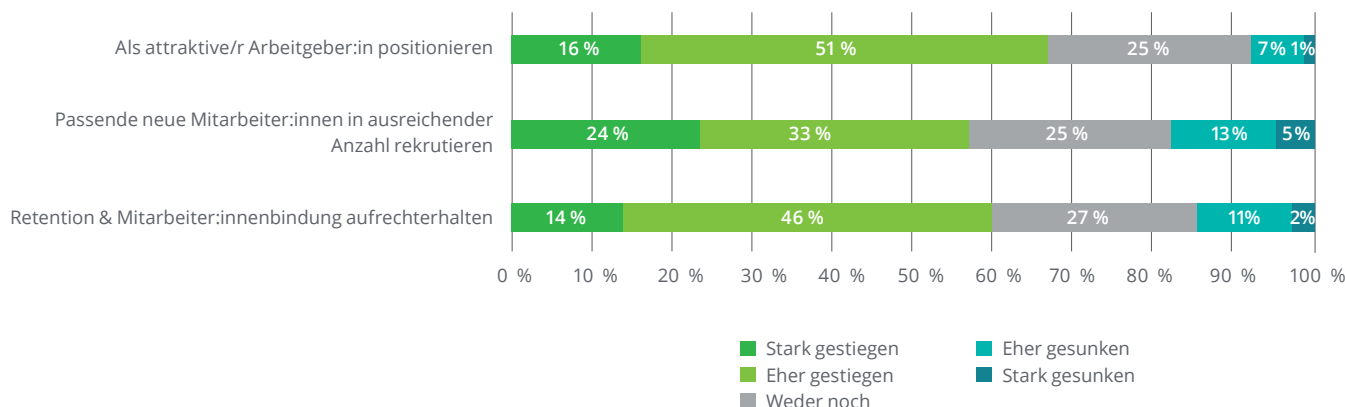
Wir-Gefühl nicht aus den Augen verlieren

Der Druck bei den Unternehmen, den Erwartungen nach mehr Flexibilität gerecht zu werden, steigt also stark. Und dennoch ist es wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Home Office und Büro zu finden. Denn zahlreiche Lockdowns und wochenlanges Arbeiten von zu Hause haben gezeigt, dass der soziale Kontakt und der zwischenmenschliche Austausch in Unternehmen zu kurz kamen. Der Effekt auf die Mitarbeiterbindung und das Zugehörigkeitsgefühl ist nicht zu unterschätzen. Die Herausforderung, sich als attraktiver Arbeitgeber bzw. attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und gleichzeitig die Mitarbeiterbindung aufrechtzuerhalten, ist in den vergangenen 24 Monaten aus Sicht der befragten Unternehmen daher besonders gestiegen.

„Bei vermehrter Remote-Arbeit ist es besonders wichtig, auf das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten. Die DNA eines Unternehmens wird häufig erst vollumfänglich vor Ort spürbar. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die auf das Vermitteln der Unternehmenskultur, die Förderung des Teamspirits und die Stärkung des Purpose vergessen, werden schnell austauschbar.“

Christian Korunka | Universität Wien

Sind die folgenden Herausforderungen im Laufe der Pandemie (im Vergleich zu vor der Pandemie) bis heute gestiegen oder gesunken?



Produktivität:

Balance ist entscheidend

Vor der Pandemie hörte man von Skeptikerinnen und Skeptikern häufig, dass die Produktivität im Home Office leide. Die Zahlen der Erhebung sprechen aber eine andere Sprache: Knapp 60 % der befragten Unternehmen geben an, dass Produktivität und Leistung durch die veränderten Arbeitsformen während der Pandemie sogar positiv beeinflusst wurden. Die wahrgenommenen Produktivitätssteigerungen sind auf unterschiedliche Faktoren zurückzuführen: So sind virtuelle Meetings meist kürzer und effizienter gestaltet, der informelle

Austausch bei zufälligen Treffen im Büro fällt weg, Unterbrechungen können besser gesteuert und vermieden werden (z.B. mittels „Do not disturb“-Funktion auf MS Teams) und sonst anfallende Wegzeiten ins Büro können schon für die „eigentliche“ Arbeit verwendet werden.

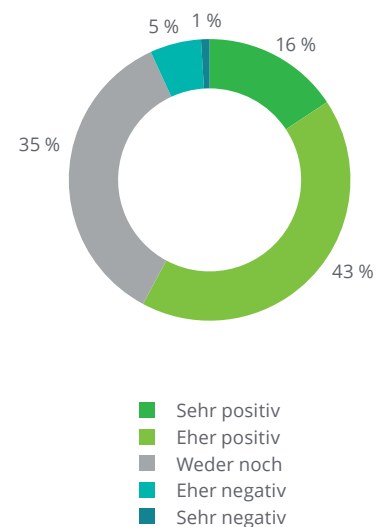
Gleichzeitig bringt ein sehr hoher Home-Office-Anteil aber auch Einschränkungen mit sich, die sich – zumindest langfristig – negativ auf Produktivität und Leistung auswirken können. Zu diesen zählen etwa erschwerte Bedingungen beim

Onboarding, der reduzierte Austausch insbesondere von implizitem Wissen und weniger bereichsübergreifende Kommunikation. Auf konkreter Aufgabenebene ist eine effiziente Arbeitsweise aus dem Home Office sicherlich für die Produktivität förderlich. Wenn jedoch auf Dauer individuelle Begegnungen und Vernetzung über Teamgrenzen hinaus zu kurz kommen, leiden langfristig auch Produktivität und Leistung.

„Die Intensivierung der Arbeit im Home Office, die durch die engere Taktung und durch den starken Fokus auf die Tätigkeit selbst beobachtet werden konnte, hat zu einer erhöhten Produktivität geführt. Langfristig kann diese hohe Intensität aber nicht gehalten werden – nachhaltiger wäre eine ausgewogene Balance zwischen Remote und Büro.“

Bettina Kubicek | Universität Graz

Wie wirkte sich Home Office/Remote Working seit Beginn der Pandemie auf die Produktivität und Leistung aus?



Kommunikation:

Teamspirit bleibt auf der Strecke

Den meisten Unternehmen ist es gelungen, Home Office als funktionsfähigen Arbeitsmodus zu etablieren und die Zusammenarbeit erfolgreich in ein virtuelles oder hybrides Setting zu überführen. Die positiven Einschätzungen hinsichtlich Produktivität bestätigen diese These.

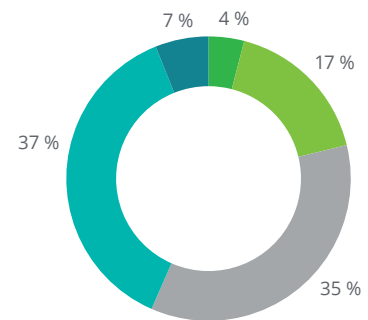
Die Zahlen zu bereichsübergreifender Kommunikation und informellem Austausch zeichnen dagegen ein weniger rosiges Bild: 72 % der befragten Unternehmen geben an, dass der informelle Austausch unter der vermehrten Home-Office-Nutzung während der Pandemie gelitten hat. Und immerhin 44 % sind der Meinung,

dass sich Home Office negativ auf die bereichsübergreifende Kommunikation auswirkt. Die Zahlen legen also nahe, dass bei dem Kraftakt, die Zusammenarbeit im virtuellen oder hybriden Setting sicherzustellen, die Kommunikation über die bloße Leistungserbringung hinaus weitgehend auf der Strecke blieb. Viele Unternehmen haben versucht, den Teamspirit mit virtuellen Kaffeepausen und anderen Vernetzungsformaten hochzuhalten. Es hat sich aber schnell gezeigt, dass das virtuelle Setting das Büro als Ort des Austausches, der Vernetzung und der Begegnung nicht zu 100 % ersetzen kann.

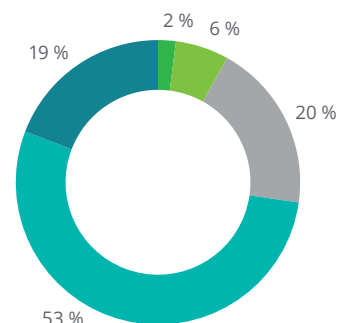
„Bei einem nachhaltig hohen Home-Office-Anteil wird es für Unternehmen herausfordernder, sogenannte ‚Team-Silos‘ zu überwinden. Das Kennenlernen von Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen, die Vermittlung der Unternehmens- und Führungskultur, aber auch der Aufbau eines prozess- und bereichsübergreifenden Verständnisses sind virtuell nur schwer möglich. Das Büro hingegen ist ein Ort, an dem all das stattfinden kann.“

Juliana Wolfsberger | Deloitte Österreich

Wie wirkte sich Home Office/ Remote Working seit Beginn der Pandemie bei Ihnen im Unternehmen auf die bereichsübergreifende Kommunikation aus?



Wie wirkte sich Home Office/Remote Working seit Beginn der Pandemie bei Ihnen im Unternehmen auf den informellen Austausch aus?



- Sehr positiv
- Eher positiv
- Weder noch
- Eher negativ
- Sehr negativ

Vertrauen:

Klare Regeln sind essenziell

79 % der befragten Unternehmen geben an, dass die Pandemie zu einem vertrauensvolleren Umgang mit dem Thema Home Office geführt hat. In den Erhebungen 2017 und 2019 wurde deutlich, dass Führungskräften vor der Pandemie das Vertrauen bei flexiblem Arbeiten häufig noch schwerfiel und physische Anwesenheit im Büro oft als Leistungsindikator verstanden wurde. Heute ist das Bild ein anderes: 80 % der

befragten Unternehmen sind überzeugt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hinblick auf Home Office viel Vertrauen entgegengebracht wird.

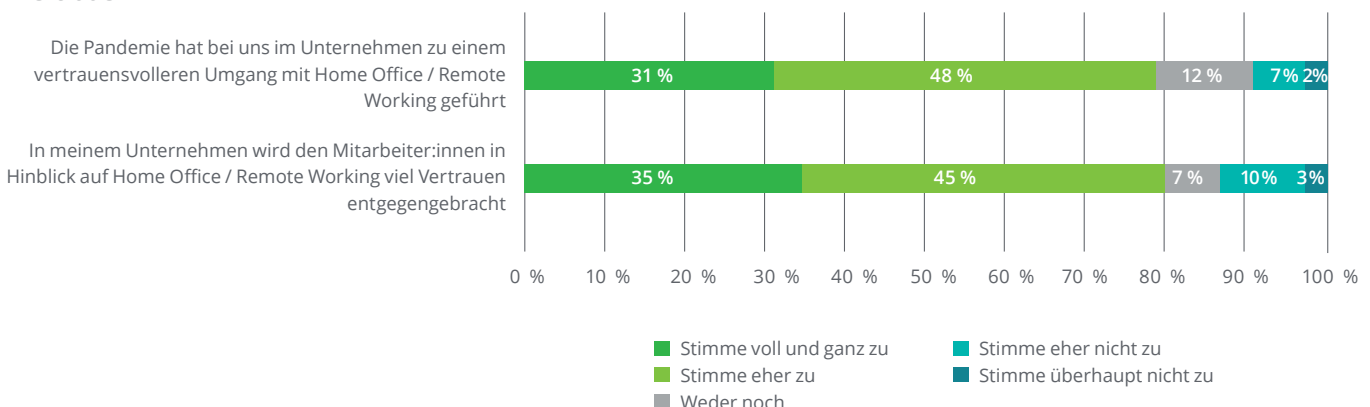
Eine starke Vertrauenskultur ist unabdingbar für flexibles Arbeiten, Spielregeln sind aber dennoch essenziell. Geteilte Erwartungen an Erreichbarkeit, ein unterschiedliches Verständnis, wie kommuniziert wird,

ein gemeinsames Bild darüber, dass Abwesenheiten wie Urlaub, Krankenstand und Feiertag gewahrt werden, und Erwartungen, wann Präsenz im Büro gewünscht ist, sollten durch ein klares Rahmenkonzept vereinheitlicht werden. Dennoch geben nur 52 % der befragten Unternehmen an, über kein klares, ganzheitliches Regelwerk zur Gestaltung des hybriden Arbeitens zu verfügen.

„Home Office bedeutet einen Gewinn an individueller Flexibilität und Freiheit. Damit die Zusammenarbeit im Unternehmen weiterhin reibungslos funktioniert, braucht es aber einen gemeinsamen Verständnisrahmen. Wie relevant diese Leitlinien sind, zeigen auch die Studienergebnisse: Unternehmen mit einem solchen Regelwerk verzeichnen positivere Auswirkungen von Home Office auf Produktivität und Leistung.“

Christian Korunka | Universität Wien

Vertrauen



Büro 2.0:

Arbeitsplatzkonzepte neu denken

Eine verstärkte Nutzung von Home Office bedeutet nahezu überall, dass hybride Meetings zur Tagesordnung gehören. Das bestätigen 81 % der befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter. Um dem gewachsen zu sein, haben viele Unternehmen in technische Ausstattung investiert: 87 % verfügen zumindest weitgehend über das Equipment, um hybride Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die passende Gestaltung des Büros ist dabei schon etwas schwieriger. Nur ein Viertel der Unternehmen geht davon aus, dass ihre Bürogestaltung den neuen Anforderungen der hybriden Zusammenarbeit voll und ganz nachkommt.

Büros werden zu Orten der Begegnung

Aktuell tun sich einige Unternehmen schwer, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder zurück in die Büros zu holen. Das kann einerseits auf eine gewisse Bequemlichkeit zurückzuführen sein, die sich über die letzten zwei Jahre eingeschlichen hat, andererseits liegt es aber auch oft an einer unausgereiften Office-Gestaltung. Die meisten Büros sind für die virtuelle Meetingflut und die enge Taktung der Termine nicht ausgelegt. Im Home Office lässt sich dies meist einfacher meistern. Darüber hinaus haben sich in den letzten zwei Jahren viele ihren Arbeitsplatz zu Hause nach ihren persönlichen Bedürfnissen eingerichtet. Für einige ist dadurch das

Home Office inzwischen zum präferierten Arbeitsplatz geworden.

Heute sollte das Büro vor allem ein Ort der Begegnung sein, der Austausch und Interaktion fördert. Dafür braucht es Flächen, die physische und hybride Zusammenarbeit ermöglichen. Für konzentrierte Einzelarbeiten hat sich das Home Office in der Vergangenheit bereits bewährt und wird das auch künftig weiter tun. Dennoch braucht es auch im Büro Zonen, die ausreichend Ruhe bieten, um konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen. Die geringere Nutzung von Büroflächen wird in vielen Unternehmen, die noch fixe Arbeitsplätze anbieten, zu Umstellungen auf Shared-Desk-Konzepte führen.

„Bisher war das Aufgeben des eigenen Arbeitsplatzes für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine schwierige Umstellung. Inzwischen ist die emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz im Büro aber gelockert. Nun erfüllt der persönlich eingerichtete Arbeitsplatz zu Hause diese Bedürfnisse. Das eröffnet Chancen für neue Arbeitsplatzkonzepte, die im Büro Raum für Kommunikation, Austausch und Kreativität schaffen.“

Christian Havranek | Deloitte Österreich



Rein physische Meetings wenig genutzt

64 % der befragten Unternehmen geben an, dass in ihrem Unternehmen ein einheitliches Grundverständnis darüber besteht, welche Meetings virtuell stattfinden können und wo physische Präsenz erwartet wird. Gleichzeitig werden nur bei 30 % der Unternehmen physische Meetings aktiv geplant und gestaltet. Vor allem in Anbetracht der oben beschriebenen negativen Effekte eines hohen Home-Office-Anteils auf Team-Spirit, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und informellen Austausch liegt aber in solchen zielgerichtet genutzten physischen Zusammenkünften noch ein großer Hebel und viel Verbesserungspotenzial.

Ergonomie im Home Office findet wenig Beachtung

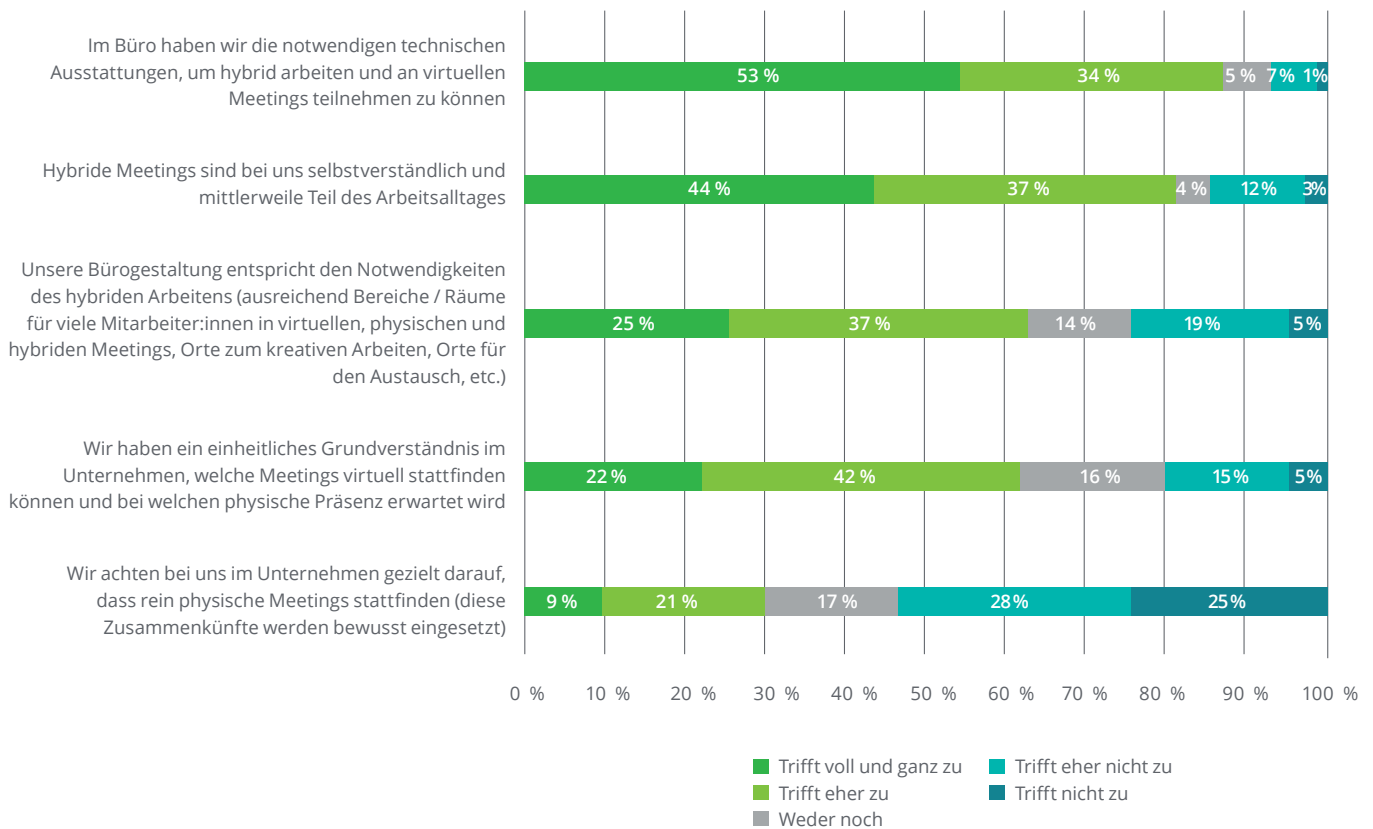
Während in Büroumgebungen sehr genau auf ergonomisch ausgestattete Arbeitsplätze geachtet wird, spielen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine sehr geringe Rolle bei der ergonomischen Ausstattung der Arbeitsplätze zu Hause. Nur 10 % der befragten Unternehmen geben an, dass Kosten für ergonomische Ausstattung im Home Office übernommen werden.

„Um Mitarbeiterbindung zu fördern und den sozialen Zusammenhalt zu stärken, sind physische Zusammenkünfte unerlässlich. Die Frage lautet: Wann und wie will man als Team, Abteilung oder Organisation physisch zusammenkommen? Dazu braucht es passende Formate, die dann aktiv für Austausch, Kommunikation und Zusammenarbeit genutzt werden.“

Juliana Wolfsberger | Deloitte Österreich



Hybride Meetings



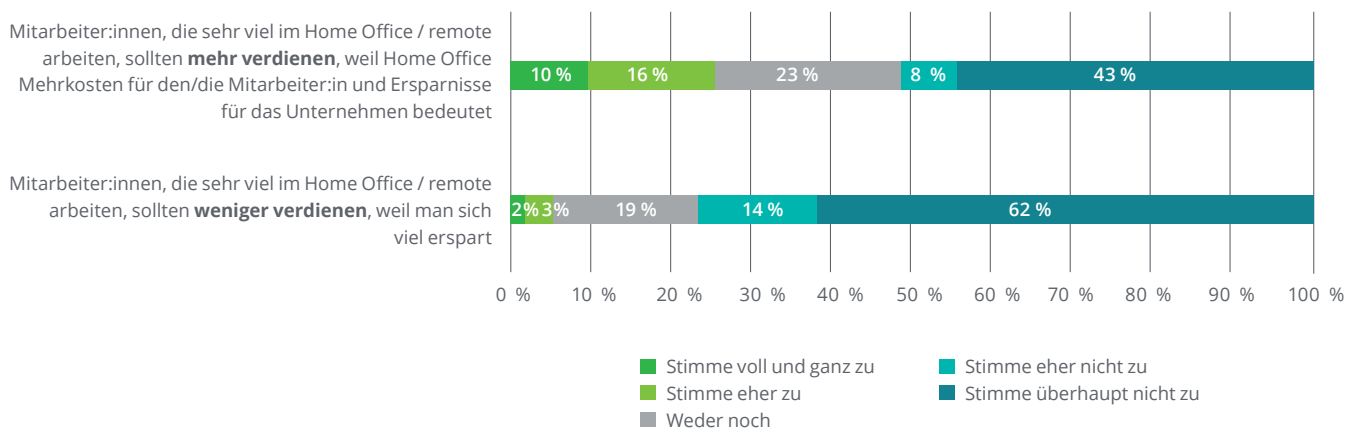
Finanzieller Ausgleich: Kontrovers diskutiert

An der Frage nach den gehaltlichen Auswirkungen von Home Office scheiden sich die Geister. Immerhin 26 % der Befragten sind der Meinung, dass Personen, die sehr viel im Home Office arbeiten, mehr verdienen sollten, damit Mehrkosten zu Hause ausgeglichen und Ersparnisse auf Unternehmensseite für Büroräumlichkeiten an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben werden können. Vor allem im Lichte knapper Arbeitsmärkte und einem Wettstreit der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber um das attraktivste Gesamtpaket könnten finanzielle Anreize in Hinblick auf Home Office auch an Relevanz gewinnen. Hier ist Vergütung aber durchaus breit zu denken – Auswirkungen auf das Grundgehalt sind zwar denkbar, wahrscheinlicher sind aber

eine erhöhte Übernahme von Kosten wie etwa für Internetverbindung und Büromöbel oder das Bereitstellen von Infrastruktur wie externe Bildschirme und Headsets.

Auf der anderen Seite gibt es – vor allem international – die Perspektive, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hauptsächlich remote arbeiten und ihren Wohnsitz beispielsweise in ländlichen Regionen mit niedrigeren Lebenshaltungskosten haben, weniger verdienen sollten. Dies ist in Österreich wegen der geringen Fläche und den vergleichsweise homogenen Lebenshaltungskosten kaum Thema, in Ländern wie den USA allerdings bereits gängige Praxis.

Auswirkungen von Home Office auf das Gehalt



Leadership:

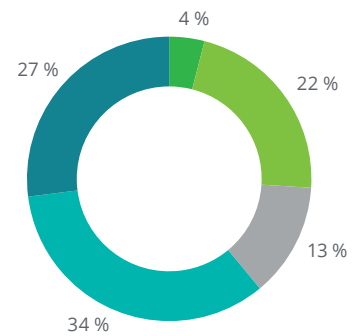
Führungskräfte besonders gefordert

Führungskräfte sind Key Player in der Flexibilisierung der Arbeit. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Zusammenarbeit zwischen ihren Teammitgliedern funktioniert und die Ergebnisse stimmen – egal ob im Büro, virtuell oder hybrid. Für viele Führungskräfte war das virtuelle Setting zu Beginn neu – virtuelles Führen sowieso. Statt sich auf ihre Führungsrolle zu konzentrieren, waren zu Beginn einige mit dem Aufbau ihrer eigenen Digital Skills beschäftigt. Auch die fehlende Sichtbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home Office war für viele eine große Herausforderung. Die Einschätzung von Über- und Unterauslastung des Teams ist ebenfalls schwergefallen. Statt Anwesenheit sind nun Ergebnisse in den Vordergrund gerückt – eine positive Entwicklung, die es aber erst anzunehmen galt. Leistung an Ergebnissen statt an Sichtbarkeit zu messen, ist zwar nichts neues, hat durch die Pandemie aber einen großen Aufschwung erlebt. Einige Führungskräfte reagierten zwar kurzfristig mit übermäßigen Abstimmungen und

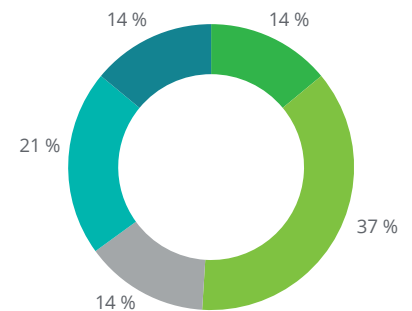
Kontrollen (Stichwort Micro-Managing), mussten aber langfristig erkennen, dass dies zeitintensiv und wenig ziel-führend ist. Stattdessen braucht es – im virtuellen Setting mehr denn je – eine gute Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Team sowie eine klare Ergebnisorientierung.

Schon in den vorherigen Befragungen wurde deutlich, dass Unternehmen bei der Erreichbarkeit von Führungskräften auch außerhalb der typischen Arbeitszeiten höhere Erwartungen haben, als bei der Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsrolle. Durch vermehrte Home-Office-Nutzung fällt das Abgrenzen und Abschalten noch schwerer. Die Hemmschwelle, trotz Mittagspause, Feierabend oder Urlaub in ein Meeting dazuzukommen, ist im virtuellen Setting weit niedriger. Führungskräfte sind somit von ihrem Team oft auch außerhalb ihrer eigentlichen Arbeitszeit gefordert. Die Meetingflut und enge Taktung von Terminen verstärken diese Entwicklung weiter.

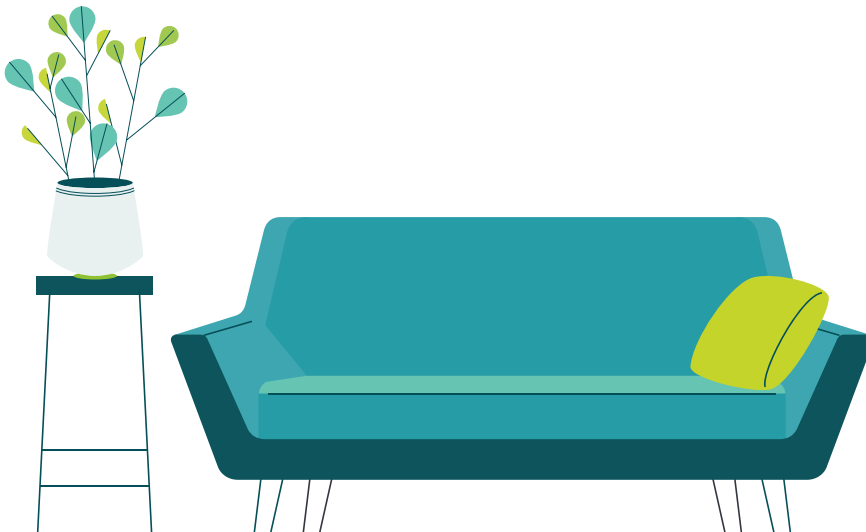
In unserem Unternehmen wird von den meisten Mitarbeiter:innen erwartet, auch in ihrer Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar zu sein:



In unserem Unternehmen wird von den meisten Führungskräften erwartet, auch in ihrer Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar zu sein:



- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Weder noch
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu



Exkurs:

Die Vier-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell der Zukunft?

In den letzten Jahren ist die Diskussion rund um Arbeitszeitverkürzung zunehmend lauter geworden. So haben auch wir in der Flexible Working Studie 2019 über die 30-Stunden-Woche berichtet. Nun scheint das Thema frischen Wind bekommen zu haben. Die Vier-Tage-Woche hinterfragt seit kurzem den Status quo unserer Arbeitszeitgestaltung. Vier Tage je acht Stunden arbeiten bei meist gleichbleibendem Gehalt: Klingt utopisch, ist aber inzwischen auch bei einigen österreichischen Unternehmen Realität. Dabei folgt die Vier-Tage-Woche – ähnlich wie auch die 30-Stunden-Woche – der Idee, dass mehr Arbeitszeit nicht zwingend zu mehr Produktivität und Output führt. Im Gegenteil: Die Vier-Tage-Woche verspricht mehr Effizienz, eine höhere Arbeitsmotivation und eine Reduktion von „empty labor“, also Arbeitszeit, die mit privaten oder unproduktiven Aktivitäten gefüllt wird.

Seit einiger Zeit wird das Konzept der Vier-Tage-Woche nun in internationalen Versuchen auf die Probe gestellt. Island machte den Anfang und startete bereits 2015 mit einem Feldversuch. Über einen Zeitraum von mehreren Jahren testeten 2.500 Beschäftigte – also mehr als 1 % aller isländischen Erwerbstätigen – aus 100 Unternehmen verkürzte Arbeitszeitmodelle. Das Ergebnis wurde letztes Jahr veröffentlicht und begeisterte: In den meisten Testunternehmen blieben Produktivität und Leistung unverändert oder verbesserten sich sogar. Um das zu ermöglichen, wurden Arbeitsroutinen überarbeitet: Meetings wurden gekürzt oder gestrichen, konzentriertes, ungestörtes Arbeiten wurde gefördert.

Die Resultate zeigen nachhaltige Auswirkungen: 86 % aller Beschäftigten in Island haben nun das Recht auf verkürzte Arbeitszeiten.

Vor kurzem startete nun Großbritannien den bisher größten Feldversuch mit rund 3.300 Beschäftigten in 70 Unternehmen über unterschiedliche Branchen. Der Anspruch: 100 % Produktivität, 80 % Arbeitszeit, 100 % Gehalt. Bis zum Ende des Jahres soll der Pilotversuch laufen.

Auch in Österreich haben bereits einige wenige Unternehmen Arbeitszeitmodelle mit geringerer Arbeitszeit eingeführt. eMagnetix, eine Marketing-Agentur in Oberösterreich, startete bereits 2018 die 30-Stunden-Woche. Vor wenigen Monaten verkündete nun auch die Video-Karriereplattform whatchado die Arbeitszeit auf 32 Stunden bei vollem Gehalt zu kürzen.

Die Vorteile von reduzierter Arbeitszeit scheinen vielfältig: Bei der richtigen Umsetzung steigt die Effizienz in der Arbeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter und leistungsbereiter. Außerdem seien Beschäftigte gesünder und ausgeruhter, wodurch es zu weniger Ausfallzeiten kommt. Ein weiterer Vorteil ist das Thema Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Unternehmen, die eine Vier-Tage-Woche einführen, berichten von explosionsartig ansteigenden Bewerbungszahlen und geringer Fluktuation. Solange die Vier-Tage-Woche noch nicht breit in der Arbeitswelt angekommen ist, wird sie Unternehmen im „War for Talent“ erhebliche Vorteile bieten können.

„In Österreich findet man in erster Linie das Konzept der Vier-Tage-Woche, bei dem die wöchentliche Normalarbeitszeit auf vier Tage umverteilt wird. Das alternative Konzept, das zusätzlich eine Reduktion der Normalarbeitszeit vorsieht, lässt diese Option nun alt aussehen. Denn die Vorteile, die man sich durch eine Vier-Tage-Woche verspricht, treten meist erst mit einer tatsächlichen Stundenreduktion ein.“

Juliana Wolfsberger | Deloitte Österreich

Das Modell wirkt vielversprechend und dennoch wirft es Fragen auf, die noch unbeantwortet sind:



Bisher haben eher kleine Unternehmen Modelle mit verkürzten Arbeitszeiten eingeführt. Wie würden die Auswirkungen einer Vier-Tage-Woche in einem großen Konzern mit hochkomplexen Abläufen aussehen?



Fraglich ist auch, ob eine Arbeitszeitverkürzung für alle Jobs umsetzbar ist. In Branchen der sogenannten Wissensarbeiterinnen und -arbeiter lässt sich die Effizienz in der Arbeit durch gezielte Maßnahmen steigern. In Jobs, in dem jedoch die Anwesenheit der Person selbst im Zentrum steht, ist dies weit schwieriger. In der Krankenpflege beispielsweise ist es unrealistisch, dieselben Aufgaben in kürzerer Zeit zu erledigen, ohne dass die Qualität der Arbeit leidet. Ein Experiment in einem schwedischen Altenheim zeigte, dass Stundenreduktion in diesem Sektor mit stark erhöhtem Personalbedarf einherging.



Außerdem führt die Verkürzung der Arbeitszeit zu einer Intensivierung der Arbeit – vorausgesetzt die Produktivität bleibt gleich. Das kann zu erhöhtem Stress, weniger Pausen und vermindertem sozialen Austausch in der Arbeit führen. Sollte die Arbeit, die davor in fünf Tagen gemacht wurde, nicht in vier Tagen schaffbar sein, kann das zu erhöhtem Druck und schlechteren Ergebnissen sowie zu übermäßigen Überstunden führen.

Nichtsdestotrotz: Die Vier-Tage-Woche ist ein Konzept, das sicherlich die Beachtung der Unternehmenswelt verdient hat. Sie hinterfragt den Status quo unserer Arbeitszeitgestaltung und fördert die Auseinandersetzung mit Effizienz und Produktivität in der Arbeit. Welches Arbeitszeitmodell schlussendlich das richtige für ein Unternehmen ist, muss individuell geprüft und entschieden werden. Faktum ist jedoch: Nicht für alle Jobs, Branchen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine 40-Stunden-Woche die effizienteste Form der Arbeitszeitgestaltung.

Workation:

Flexibles Arbeiten aus dem Ausland als Trend

Wer hat sie diesen Sommer nicht gesehen, die zahlreichen Linked-In-Postings von aufgeklappten Laptops vor einer atemberaubenden Urlaubskulisse. Workation scheint voll und ganz in der heutigen Arbeitswelt angekommen zu sein. Ein, zwei Wochen Urlaub und dann noch eine Woche arbeiten vom Ausland aus – warum eigentlich nicht? Schließlich ist es egal, von wo man arbeitet, solange die Leistung stimmt. Oder etwa nicht?

Drei Deloitte Expertinnen aus den Bereichen Human Capital Consulting, Arbeitsrecht und Steuerrecht haben sich das Thema genauer angesehen und beleuchten den Trend Workation aus ihrer Perspektive. Welche rechtlichen Aspekte es zu bedenken gilt, warum häufig die Gesetzeslage und nicht die Personalabteilung die Spielverderberin ist, und warum Workation dennoch ein Konzept ist, das Unternehmen im Sinne der Flexibilisierung der Arbeit andenken sollten, lesen Sie hier.



Die personalwirtschaftliche Perspektive

Der Begriff „Workation“ setzt sich aus den englischen Worten „Work“ und „Vacation“ zusammen und steht für die Kombination aus Urlaub und Arbeit. Auf den ersten Blick ist das ein Widerspruch in sich, jedoch beobachten wir in den letzten Jahren einen starken Trend Richtung Work-Life-Blending, der auch vor dem Urlaub nicht Halt macht. Workation bedeutet also: Arbeiten an einem Ort, wo man üblicherweise Urlaub macht. Workation ist damit eine Facette von Remote Working mit der Besonderheit, dass die Arbeit weit weg vom eigentlichen Arbeitsort erbracht wird, häufig aus dem Ausland.

Das Konzept der Workation oder der Remote-Arbeit aus dem Ausland entstand bereits vor einigen Jahren. Jobs wurden zunehmend digitaler und der Ort, an dem gearbeitet wurde, rückte immer weiter in den Hintergrund. Die Pandemie führte dann zu einem regelrechten Boom. Viele verbrachten einen der zahlreichen Lockdowns lieber im Haus der Eltern in Kroatien oder mieteten sich ein, zwei Monate lang in ein Airbnb in Portugal ein, um dem kalten Winter oder auch den strengen Corona-Bestimmungen zu entkommen.

Workation liegt im Trend und so erreichen Personalabteilungen immer mehr Anfragen zum Arbeiten aus dem Ausland. Doch wegen der unklaren Regelung der Thematik winken viele noch ab.

Lässt man die rechtlichen Herausforderungen vorerst außer Acht, bringt Workation aus einer Unternehmensperspektive eine Reihe an Vorteilen mit sich:

- Workation ist ein großer Benefit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Besonders für die reiselustigen Millennials und die Gen Z ist die örtliche Unabhängigkeit ein großer Gewinn an Lebensqualität und kann dadurch zu einer höheren Produktivität und besseren Arbeitsmotivation beitragen.
- Damit wird Remote-Arbeit aus dem Ausland auch für die Arbeitgeberattraktivität interessant. Besonders in Zeiten eines leergefischten Arbeitsmarktes mit Unternehmen, die sich gegenseitig mit ihren Gehaltspackages überbieten, liefert Workation einen guten Impuls, sich für einen Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin zu entscheiden. Gleichzeitig beweist das Angebot, dass im Unternehmen Flexibilität, Selbststeuerung und Vertrauen in hohem Ausmaß gelebt werden.
- Darüber hinaus kann ein Tapetenwechsel die Kreativität fördern und so Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lösungsfindung im Job unterstützen.

Gleichzeitig gibt es jedoch auch aus HR-Sicht eine Reihe an Herausforderungen, die nicht unterschätzt werden sollten:

- Workation führt zu erhöhtem Koordinationsaufwand. Zusätzlich zu Urlauben, Dienstreisen oder anderen Abwesenheiten ist Workation eine weitere Dimension, die das Planen von Terminen vor Ort bei Kundinnen und Kunden, Teamevents und Leadership-Konferenzen erschwert. Eine eventuelle Zeitverschiebung macht darüber hinaus die Zusammenarbeit generell, aber auch das Planen virtueller und hybrider Termine schwieriger.

- Wochen- oder monatelanges Remote-Arbeiten vermindert, wie während der Lockdowns beobachtet werden konnte, den sozialen Austausch im Team und kann sich daher langfristig negativ auf das Zugehörigkeitsgefühl und die Mitarbeiterbindung auswirken.

Viele weitere Fragen rund um das Thema werden Unternehmen in der Praxis beschäftigen: Soll es beispielsweise einen Unterschied machen, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit auf Remote-Arbeit im Ausland dazu nutzen, Zeit bei ihrer Familie zu verbringen, oder etwa um ein bis zwei Wochen Workation an ihren Urlaub anzuhängen? Oder auch: Soll Remote-Arbeit aus dem Ausland einzelnen Personen in Anlässen vorbehalten sein oder eine unternehmensweite Policy eingeführt werden, die einen gewissen Umfang an Remote-Arbeit aus dem Ausland festlegt und damit für alle unabhängig von der Begründung möglich macht? Hier wird es notwendig sein, einen unternehmensspezifischen Zugang zu dem Thema zu entwickeln und ein passendes Angebot zu gestalten.

Juliana Wolfsberger
Senior Consultant | Consulting |
Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2630
jwolfsberger@deloitte.at

Die steuer- und sozialversicherungsrechtliche Perspektive

Im Rahmen von Remote-Arbeit im Ausland oder auch Workation ist zwingend darauf zu achten, dass insbesondere grenzüberschreitende Tätigkeiten mit teilweise sensiblen (einkommen-)steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen verbunden sind. Die Beurteilung der Steuerpflicht im In- und/oder Ausland sowie die damit verbundene Abfuhr hat systematisch aufgrund der in- und ausländischen nationalen Bestimmungen sowie wegen etwaiger anwendbarer Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung zu erfolgen. Abhängig vom Land, in dem die Remote-Tätigkeit erfolgt, sind die sozialversicherungsrechtlichen Konsequenzen anhand von Unionsrecht, zwischenstaatlichen Abkommen im Bereich der sozialen Sicherheit bzw. nationaler Gesetze zu beurteilen. Ebenfalls kann Remote-Arbeit im Ausland, abhängig von der tatsächlichen Ausgestaltung, auch eine ertragsteuerliche Betriebsstätte begründen, weshalb es auch diesbezüglich einer gesonderten Prüfung bedarf.

Innerhalb Österreichs ist eine Remote-Tätigkeit außerhalb des Home Offices ohne besondere Auswirkungen auf Lohnsteuer oder Sozialversicherung möglich. Eventuell ist eine Begründung einer kommunalsteuerlichen Betriebsstätte zu prüfen. Im Ausland ist die Lage heikler. Hier gilt es sowohl für die Lohnsteuer als auch für die Sozialversicherung eine Reihe an Fragen zu prüfen:

Lohnsteuer

Die zentralste Frage ist jene nach dem Zielland:

- Besteht mit dem Zielland ein Doppelbesteuerungsabkommen, dann ist der Wechsel der Lohnsteuerpflicht von Österreich ins Tätigkeitsland unter Berücksichtigung von Dauer und Häufigkeit pro Kalenderjahr der Remote-Tätigkeit im Ausland sowie Vorliegen eines Wohnsitzes im Zielland zu prüfen.
- Besteht mit dem Zielland kein Doppelbesteuerungsabkommen gilt es die unbeschränkte und beschränkte Steuerpflicht im In- und Ausland (nach den jeweils nationalen Vorschriften) zu prüfen.

Sozialversicherung

Auch hier ist die Frage nach dem Zielland zentral:

- Findet die Remote-Tätigkeit in EU/ EWR/Schweiz statt, muss aus einer sozialversicherungsrechtlichen Sicht eine Prüfung der Regelungen der VO (EG) 883/2004 zur Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit erfolgen.
- In einem Drittland gilt es zu prüfen, ob ein zwischenstaatliches Abkommen im Bereich der sozialen Sicherheit mit dem Zielland besteht. Sollte ein solches Abkommen nicht bestehen, kann es zu einer zusätzlichen Sozialversicherungspflicht im Zielland und damit zu einer doppelten Abfuhr von SV-Beiträgen kommen.

Außerdem sind auch für die Sozialversicherung die Dauer und die Häufigkeit der Remote-Tätigkeit pro Kalenderjahr sowie ein Vorliegen eines Wohnsitzes im Zielland relevant.

Stark vereinfacht lässt sich als Grundregel festhalten: Je kürzer die Dauer der Remote-Tätigkeit, desto einfacher ist es, eine Workation oder Remote-Arbeit im Ausland umzusetzen – vor allem in der EU, Schweiz oder dem EWR. Der Einzelfall ist jedoch stets zu prüfen.

Viktorija Schlögl

Steuerberaterin & Dipl. Personalverrechnerin | Senior Managerin | Business Process Services | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-6128
vschloegl@deloitte.at

Die arbeitsrechtliche Perspektive

Arbeitsrechtliche Aspekte sollten bei freiwilliger Remote-Arbeit aus dem Ausland berücksichtigt werden. Dementsprechend ist zu empfehlen, die Rahmenbedingungen, unter denen Workation in Anspruch genommen werden kann, ausdrücklich zwischen Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber und Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer zu vereinbaren. Dies kann beispielsweise im Wege einer Einzelvereinbarung geschehen. Sofern mobiles Arbeiten aus dem Ausland generell möglich sein soll, empfiehlt sich die Implementierung einer unternehmensinternen Richtlinie oder eigenen Betriebsvereinbarung, die die Bedingungen für mobiles Arbeiten im Ausland regelt und auf die dann im Anlassfall entsprechend verwiesen werden kann.

Wesentliche Inhalte, die eine Richtlinie oder Vereinbarung für Remote-Arbeit im Ausland jedenfalls beinhalten sollte:

- Allgemeine Grundsätze des mobilen Arbeitens im Ausland
- Mögliche Dauer des Remote-Arbeitens aus dem Ausland
- Mögliche Orte, Länder an bzw. aus denen remote gearbeitet werden kann
- Bedingungen hinsichtlich der Eignung des Arbeitsortes bzw. -platzes für die Erbringung der Arbeitsleistung (sichere Datenverbindung, Ungestörtheit etc.)
- Zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel und allfälliger Aufwendersatz
- Hinweis auf die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeiten

- Erreichbarkeit während der Arbeitszeiten
- Verpflichtung zur Einhaltung sämtlicher Datenschutzvorschriften
- Verpflichtung zur Einhaltung aller Geheimhaltungs- und Vertraulichkeitspflichten
- Widerrufs- und Beendigungsmöglichkeiten

Auch wenn unter Umständen ein Teil der genannten Rahmenbedingungen bereits im Arbeitsvertrag oder anderen unternehmensinternen Richtlinien oder Betriebsvereinbarungen festgehalten ist, empfiehlt sich dennoch ein entsprechender erneuter Verweis oder Wiederholung der wesentlichsten Inhalte im Rahmen einer Remote-Work-Vereinbarung, zumal der psychologische Effekt einer erneuten Veranschaulichung nicht zu vernachlässigen ist.

Der Gesetzgeber hinkt noch nach

Die Pandemie hat die Flexibilisierung der Arbeitswelt und den Wunsch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach derselben in den letzten zwei Jahren extrem beschleunigt und bestärkt. Der Gesetzgeber kam dieser rasanten Entwicklung bisher nicht hinterher. Die Home-Office-Gesetzesanpassung wäre eine Chance gewesen, den sich verändernden Anforderungen Rechnung zu tragen und langfristige zukunftsorientierte Gestaltungsmöglichkeiten generell für das mobile Arbeiten und nicht nur für das gesetzlich definierte Home Office zu schaffen.

Die Regelungen greifen dabei jedoch in vielen Aspekten zu kurz, zumal Home Office nach der gesetzlichen Definition nur einen engen Anwendungsbereich hat und insbesondere das ortsungebundene mobile Arbeiten nicht abdeckt. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber werden dabei mit der nicht abschließenden gesetzlichen Normierung der Rahmenbedingungen mobilen Arbeitens und den damit einhergehenden Unsicherheiten alleine gelassen und verspüren gleichzeitig einen Druck von Seiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu immer größerer Flexibilisierung. Hinzu kommt: Was innerstaatlich schon nicht abschließend geregelt ist, ist auf dem internationalen Parkett mit vielfältigen unterschiedlichen Interessen verschiedener Länder nicht einfacher in einheitliche Normen zu gießen. Daher lassen klare Regelungen, die die Flexibilisierung des Arbeitsortes auf das Ausland ausweiten, auf sich warten – und das wohl auch noch länger. In Anbetracht des aktuellen weltpolitischen Geschehens ist davon auszugehen, dass das Thema mobiles Arbeiten aus dem Ausland in absehbarer Zeit keine hohe Priorität für die internationalen Gesetzgeber haben wird.

Friederike Hollmann
Rechtsanwältin | Deloitte Legal |
Jank Weiler Operenyi Rechtsanwälte
Tel.: +43 1 513-0913
f.hollmann@jankweiler.at

Fazit

Workation und Remote-Arbeit aus dem Ausland ist ein Trend, der durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit weiter wachsen und an Bedeutung gewinnen wird. Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber kann es als Tool zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dienen und die Arbeitsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken, vorausgesetzt das Unternehmen verfügt über eine starke Vertrauenskultur, die auch in der

Remote-Arbeit aus der Ferne zum Tragen kommt. Auf der anderen Seite ist die steuerliche, sozialversicherungsrechtliche und arbeitsrechtliche Lage bislang noch unausgereift und lässt viele Unternehmen in der Ausgestaltung von Remote-Arbeit aus dem Ausland mit großer Unsicherheit zurück. Hier ist es wichtig, dass sich Unternehmen weitgehend absichern und wesentliche Rahmenbedingungen zur Umsetzung vereinbaren.



Einblicke:

Die Erfahrungen der Kundinnen und Kunden

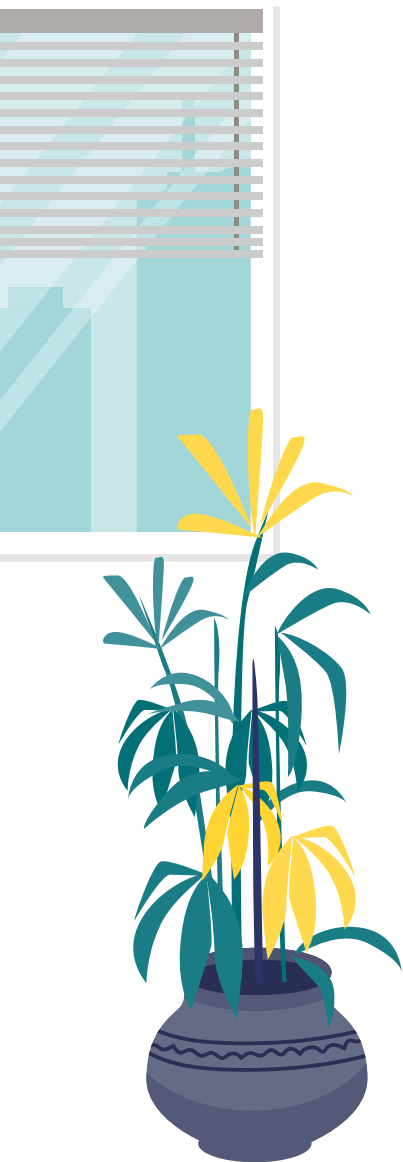
Neben der quantitativen Erhebung haben wir mit ausgewählten Unternehmen Interviews geführt, um von ihren Erfahrungen aus der Praxis zu lernen. Lesen Sie hier vom Einführen neuer hybrider Arbeitsformen, von der Notwendigkeit neuer HR-Skills und warum die Suche nach dem „New Normal“ nicht zielführend ist.

„Es macht aus meiner Sicht keinen Sinn nach einem ‚New Normal‘ zu suchen. Die letzten zwei Jahre haben gezeigt, dass wir uns immer wieder neu anpassen und verändern müssen. Wir haben aktuell einen guten Status quo erreicht, arbeiten aber weiter proaktiv an neuen Ideen und Konzepten für unsere Arbeitswelt bei Mondi. Als Unternehmen mit großem Produktionsanteil ist uns besonders wichtig, den Fokus beim Thema flexibles Arbeiten nicht nur auf unsere Büromitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu legen. Wir testen nun in einigen Werken flexiblere Schichtmodelle, bei denen sich Arbeiterinnen und Arbeiter flexibel Arbeitsbeginn und -ende einteilen können. Schichtleiterinnen und Schichtleiter müssen dazu in den meisten Fällen nicht involviert werden, die Arbeiterinnen und Arbeiter planen selbstgesteuert. Das erfordert Absprachen und Übergaben und auf die Einhaltung der gesetzlichen Höchstarbeitszeit muss selbstverständlich geachtet werden, aber das flexiblere Modell klappt viel besser, als wir zu Beginn vermutet hatten. Wir wollen nun weiter an flexiblen Modellen in der Produktion arbeiten und diese dann auch auf andere Werke ausweiten. Ganz generell müssen wir über neue Arbeitskonzepte nachdenken: Meetingfreie Tage, Vier-Tage-Woche, neue Teilzeitkonzepte. Schon lange ist bekannt, dass Menschen nicht acht Stunden durchgängig produktiv sein können. Das gesamte Konzept der Arbeitszeit gilt es als HR in den nächsten Jahren neuzudenken.“

Michael Hakes | Group HR Director | Mondi Group

„Für uns hat hinsichtlich der Nutzung von Home Office und Hybrid Working die Eigenverantwortung einen sehr hohen Stellenwert. Restriktive Home-Office-Vorgaben sowie geringe Selbststeuerung sind wenig zielführend. Vielmehr ist es notwendig, sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte entsprechend zu qualifizieren, sodass sie eigenständig entscheiden können, wann und wofür es am meisten Sinn macht von Zuhause oder vom Büro aus zu arbeiten. Wichtig ist hierbei, grundlegende Rahmenbedingungen zu schaffen, um insbesondere das hybride Arbeiten möglichst effizient und inkludierend zu gestalten. Hybrid Working bedeutet für uns nicht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich im Home Office arbeiten. Face-to-Face-Interaktionen mit Kolleginnen und Kollegen halten wir als enorm bereichernd für die Zusammenarbeit und als essenziellen Bestandteil unserer DSM-Kultur. Das Office nutzen wir heute mehr und mehr als Begegnungszone und setzen durch ansprechende Onsite-Formate Impulse für Austausch und Vernetzung im Büro. Während der Pandemie waren wir, wie andere Unternehmen auch, auf der Suche nach dem ‚New Normal‘. Jetzt wollen wir allerdings einen Schritt weitergehen und streben das ‚Next Normal‘ unserer Arbeitskultur an.“

Claudia Ehrentraut | People & Organization Business Partner HNC EMEA | DSM



„Die Pandemie hat uns dazu gebracht, die Art und Weise wie wir Arbeit bei Greiner gestalten, neuzudenken. Hybrides Arbeiten mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung ist bei uns inzwischen Normalität. Gleichzeitig kamen aber auch neue Herausforderungen auf uns zu. Wir haben beobachtet, dass die Intensität der Arbeit in Phasen mit viel Home Office zugenommen hat. Die Meetingflut, verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatem sowie permanente Erreichbarkeit hinterlassen ihre Spuren. Wir haben uns daher bewusst mit dem Thema Belastung und psychische Gesundheit in der Arbeit auseinandergesetzt und den Status quo in der Organisation erhoben. Wir planen nun eine Initiative zu gesundem Führen, in der wir unsere Führungskräfte für das Thema weiter sensibilisieren möchten und sie dabei unterstützen, ihre Teams so zu führen, dass ein gesunder Umgang mit der neugefundenen Flexibilität der Arbeit gelebt wird.“

Daniela Schmid | Team Lead HR Operations | Greiner AG

„Wer hätte gedacht, dass unsere Arbeit innerhalb so kurzer Zeit einen so rapiden Wandel erleben würde. Home Office war schon vor der Pandemie Teil unserer Arbeitswelt, aber im Zuge der Pandemie haben auch wir unsere Policy noch einmal überarbeitet und flexibilisiert. Mittlerweile sind bis zu drei Home-Office-Tage pro Woche möglich. Die genaue Ausgestaltung obliegt der Führungskraft gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In Kombination mit unserem Vertrauensarbeitszeitmodell bieten wir damit einen Rahmen, der gut auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt ist und die betrieblichen Erfordernisse berücksichtigt. Nichtsdestotrotz bemühen wir uns sehr, die Flexibilisierung der Arbeit voranzutreiben und auch individuelle Lösungen zu finden. Gleichzeitig ist es dabei aber auch wichtig, das Kollegiale nicht außer Acht zu lassen. Der soziale Kontakt unter Kolleginnen und Kollegen und der Austausch an der Kaffeemaschine sind für einen guten Zusammenhalt unerlässlich.“

Martina Leitner | Vice President Human Resources | Frequentis

„Hybrides Arbeiten ist bei uns gelebte Realität. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind keine fünf Tage pro Woche mehr im Büro, sondern nutzen unser Angebot zu Home Office. Der Unternehmensalltag hat sich dadurch komplett verändert. Wir haben auch erkannt, dass bestimmte Termine (zum Beispiel Planungssessions) im rein virtuellen Format ausgezeichnet funktionieren und unsere Effizienz steigern, während andere Meetings einen persönlichen, direkten Kontakt in einem Office Setting verlangen. Bei hybriden Meetings testen wir weiter unterschiedliche Formate. Beispielsweise haben wir in unserer Stabstelle einen Versuch gestartet, wo wir in hybriden Meetings nun testweise für jene Kolleginnen und Kollegen, die sich virtuell dazu schalten, einen eigenen Laptop aufstellen, auf dem sie zu sehen sind (digitales Gesicht), anstatt alle gesammelt auf einem großen Screen anzeigen zu lassen. Die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt verlangen natürlich auch von HR ein Neudenken und Umlernen. Neue, vor allem digitale HR-Skills sind gefordert. So wollen wir auch in Zukunft die treibende Kraft für Innovation in unserer Arbeitswelt sein.“

Daniela König | Teamlead HR & Sandra Sonderegger | Teamlead Academy | Rubicon IT

„Als wir Anfang 2020 innerhalb weniger Tage komplett auf Home Office umstellten, erkannten wir schnell, dass es wichtig war, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte mit ins Boot zu holen und nutzten neue Kommunikationskanäle, um die herausfordernde Situation gemeinsam gut zu meistern. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung haben wir großen Fokus auf das Thema ‚virtuelles Führen‘ gelegt. Gleichzeitig war klar, dass wir unsere Unternehmenskultur nun weiter stärken wollten. So launchten wir beispielsweise ein Culture Book, in dem mit Hilfe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschrieben wurde, was die Kultur der PSA ausmacht. In diversen Videokampagnen, die wir intern teilten, erzählten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von ihren Erfahrungen in der Organisation. So gelang es uns gut, auch Onboardings neuer Mitarbeiter:innen komplett remote zu gestalten und ihnen dennoch die Kultur und den starken Zusammenhalt in der PSA näherzubringen.“

Jana Sattmann | Head of Human Resources | PSA Payment Services Austria GmbH

„Unser neueingeführtes Home Office-Modell orientiert sich unter anderem am Tätigkeitsbereich sowie dem digitalen Reifegrad einer Person. Dementsprechend erfolgt die Einstufung in eine der drei Ausprägungen der Home-Office-Nutzung. Gemeinsam mit der Führungskraft wird diese Einschätzung vorgenommen und kann über die Zeit angepasst werden. Somit eröffnet das Modell einen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und kann als Entwicklungstool herangezogen werden. Die Flexibilität wird in den nächsten Jahren noch deutlich zunehmen und wir werden digitale und agile Arbeitsformen mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung beobachten können. Das bedeutet für uns alle, offen zu bleiben und niemals aufzuhören, Neues zu lernen. Wichtig ist es dabei darauf zu achten, dass wir alle mitnehmen.“

Karin Mott | Personalwesen - Organisationsentwicklung | EVN

Ausblick:

Mut zu neuen Wegen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die vergangenen zwei Jahre eine Veränderungswelle in der Arbeitswelt ausgelöst hat, die noch lange nicht abebben wird. Home Office, hybride Arbeitsformen, neue Arbeitskonzepte – all das ist gekommen, um zu bleiben. Gleichzeitig war dies erst der Anfang.

Unsicherheit ist Teil unseres (Arbeits-) Alltags geworden – während früher Planungssicherheit und Verbindlichkeit wichtig waren, begegnet man der heutigen Arbeitswelt am besten mit Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Resilienz. Manche Unternehmen wenden sich aber wegen ebendieser Unsicherheit nicht mit voller Kraft der Gestaltung neuer Arbeitsweisen und -konzepte zu, sondern warten erstmal ab und erarbeiten halbherzige Übergangslösungen – bis die Welle der Veränderung abflacht. Einige wenige wollen das Rad der Zeit am liebsten zurückdrehen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Office zurückholen. Dabei macht es bei den Veränderungen, die durch COVID-19, aber auch durch die Talente-Knappheit sowie die aktuell unsichere Weltwirtschaftslage verursacht werden, keinen Sinn nach einem New Normal Ausschau zu halten. Stattdessen braucht es weiterhin ein aktives Gestalten der Arbeitswelt und Mut zu Neuem.

Unternehmen können aktuell nur bedingt auf Blaupausen und Best Practices zurückgreifen und so stellt sich nun die Frage: Wie soll unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahren aussehen? Wichtig ist bei all der Innovation und Veränderungsbereitschaft im Auge zu behalten, was den Kern des Unternehmens in Bezug auf Kultur, Umgang mit Hierarchien, Tätigkeiten und die Beziehung zu den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ausmacht und auf Basis dessen einen Best Fit und kein Best Practice zu wählen.

Generell ist es erstaunlich, wie schnell Unternehmen jetzt schon in neue Arbeitsweisen hineingefunden haben und weiterhin damit experimentieren. Besonders dem Management und den HR-Abteilungen kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind durch die Pandemie, die Talente-Knappheit und die Schwierigkeiten in der langfristigen Bindung noch weiter ins Zentrum unternehmerischer Tätigkeit gerückt.

Auf folgende Fragen sollte dabei ein Augenmerk gelegt werden:



Wie können wir das Beste aus beiden Welten behalten und die Vorteile von Home Office und die Vorteile des Büros bestmöglich kombinieren? Wie kann die erschwerte Mitarbeiterbindung wieder gefördert, Produktivitätsgewinne des Home Offices erhalten und das Silo-Denken trotz virtuellem Arbeiten aufgebrochen werden?



Welche Rolle kommt Führungskräften in der Arbeitswelt von morgen zu und wie kann ich sie heute schon darauf vorbereiten?



Wie weit werden Unternehmen den Erwartungen in Richtung weiterer Flexibilisierung und alternativer Beschäftigungsformen nachgeben (müssen)? Die Vier-Tage-Woche, Arbeiten aus dem Ausland, Teilzeit-Modelle sind als beispielhafte Szenarien zu nennen.



Welche Rolle werden Unternehmen dem Büro der Zukunft zukommen lassen? Werden Büroflächen wirklich langfristig eingespart oder wird sich eine neue Form des Büros etablieren?



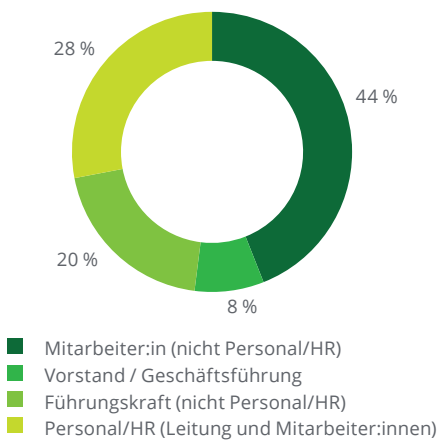
Wie weit wird Virtual Reality das Office als Ort für physischen Begegnungen und den zwischenmenschlichen Austausch in einen virtuellen Raum heben können? Können Workshops, Trainings und Team Buildings in der virtuellen Realität die Nachteile des Remote Settings ausgleichen?

Vorausschauende Unternehmen werden diese Fragen schon heute auf ihre Agenden setzen. In jedem Fall bieten sie spannende Grundlagen für eine weitere enge Beobachtung der Entwicklung der Flexibilisierung der Arbeitswelt.

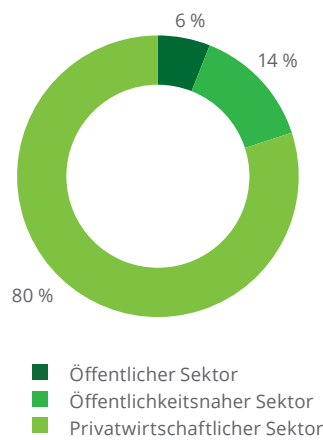
Methode & Sample

Insgesamt wurden die Angaben von 590 Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern in der Auswertung berücksichtigt.

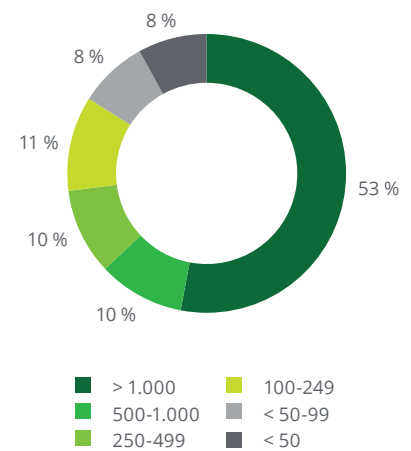
Funktion:



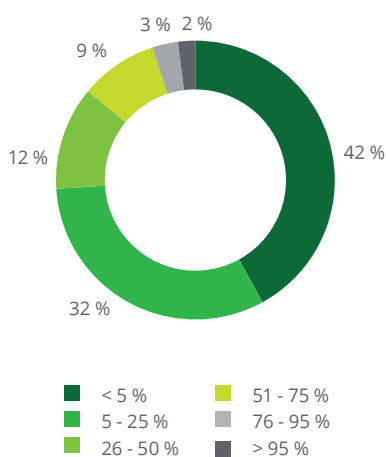
Sektor:



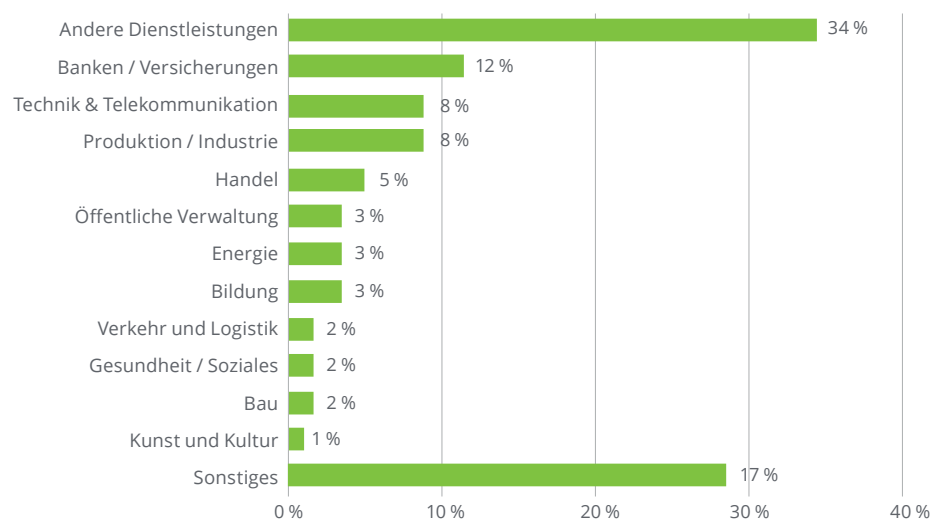
Anzahl der Mitarbeiter:innen:



Anteil der Belegschaft, der im Unternehmen vor Ort arbeiten muss:



Branche:



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 einfaktorierlicher Varianzanalysen (ANOVA) vorgenommen. Zur Bewertung von Gruppenunterschieden (innerhalb der Branchen und Unternehmensgrößen) wurden Bonferroni Post-hoc Analysen durchgeführt².

2) Datenauswertung: Eva Straus (Universität Wien)

Gestalten Sie mit uns die Zukunft der Arbeit

Wir von Deloitte arbeiten mit unseren Kundinnen und Kunden an aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt und unterstützen beispielsweise bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Wie verändern sich Jobs und welche Skills benötigen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft?
- Wie verändern sich die Erwartungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Bewerberinnen und Bewerber und wie können wir unsere Attraktivität als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber verbessern?
- Wie hoch ist unser Personalbedarf in den nächsten Jahren, wie können wir ihn decken und auf welche Talente Pools können wir wie zugreifen?
- Wie können wir unsere Unternehmenskultur weiterentwickeln, um aktuelle Herausforderungen besser meistern zu können?
- Wo arbeiten wir in Zukunft? Welche Rollen nehmen das Büro, virtuelle Arbeitsplätze und das Home Office in Zukunft ein?
- Welche Spielregeln und Tools braucht es, um hybrides Arbeiten effizient zu ermöglichen?
- Wie können wir unsere Führungskräfte bestmöglich unterstützen und weiterentwickeln, um für die Veränderungen bestmöglich gerüstet zu sein?
- Wie können wir unsere HR-Arbeit weiter digitalisieren und welche Auswirkungen hat das auf die HR-Organisation oder HR-Prozesse?



Mehr Informationen und interessante Studien finden Sie hier:



Wenn Sie diese oder andere Fragen mit uns diskutieren wollen – wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

Forschungsprojekte zu flexibler Arbeit

Universität Graz

Die Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Graz (Leitung: Bettina Kubicek) forscht zur Flexibilisierung und Intensivierung der Arbeit. Unter anderem werden folgende Fragestellungen untersucht:

- Welche Anforderungen stellt örtlich und zeitlich flexible Arbeit an Beschäftigte und Führungskräfte?
- Wie wirkt sich örtliche und zeitliche Flexibilität (z.B. Home Office etc.) auf das Wohlbefinden, die Motivation und das Lernen der Beschäftigten aus?
- Wie beeinflusst örtliche und zeitliche Flexibilität die Zusammenarbeit im Team, den Wissensaustausch und die Kommunikation?
- Welche persönlichen und organisationalen Ressourcen helfen im Umgang mit den Anforderungen flexibler Arbeit?
- Welche Faktoren beeinflussen die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben?
- Welche Auswirkungen hat die Integration der Arbeit ins Privatleben auf das Wohlbefinden und die Vereinbarkeit von Arbeit- und Privatleben?
- Wie können Unternehmen und Führungskräfte ihre Beschäftigten bei der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben unterstützen?

In unseren Studien arbeiten wir gerne mit forschungsaffinen Unternehmen zusammen, denen wir unternehmensspezifische Ergebnismeldungen anbieten.

Wenn Sie Interesse an unserer Forschung haben, nehmen Sie gerne mit uns Kontakt auf: dagmar.schmelzer@uni-graz.at

Mehr Informationen zu unserer Forschung finden Sie hier: <https://psychologie.uni-graz.at>

Universität Wien

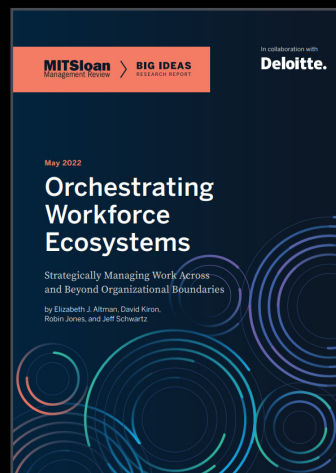
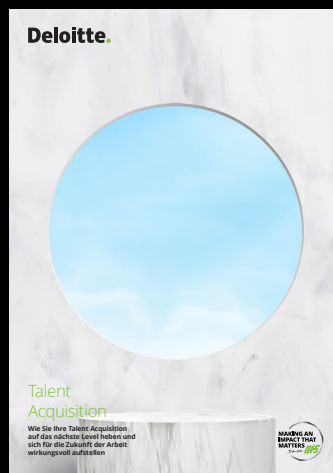
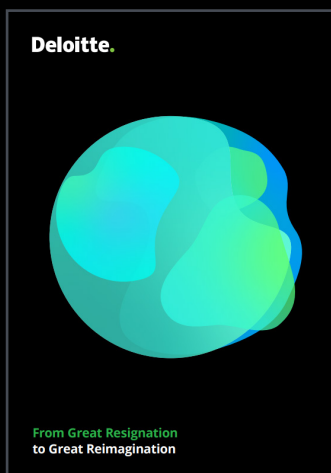
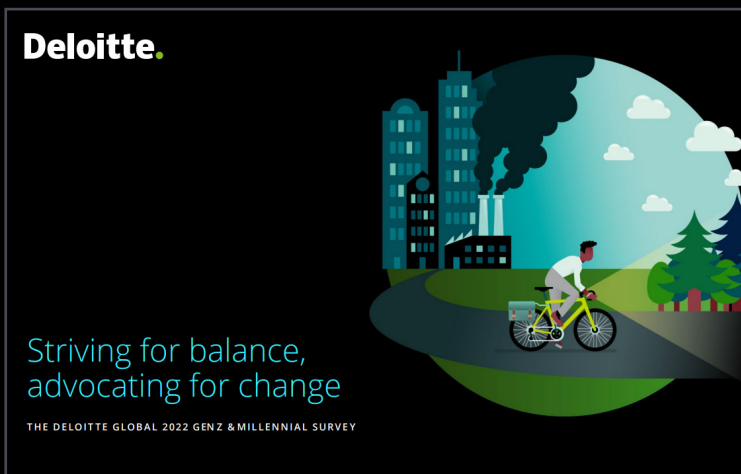
An der Universität Wien wurde kürzlich ein von der Österreichischen Akademie der Wissenschaft finanziertes Projekt "Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit – Auswirkungen auf Individuum und Haushalt" abgeschlossen.

In interdisziplinärer Kooperation untersuchten der Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie (Leitung: Christian Korunka) gemeinsam mit dem Bereich Arbeitssoziologie (Leitung: Jörg Flecker) den Einfluss unterschiedlicher Formen von Informations- und Kommunikationstechnikgestützter flexibler Erwerbsarbeit auf die Identitätsbildung, die Selbstkontrolle, das Wohlbefinden und die mentale Erholung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Aktuell werden an der Universität Wien mehrere umfangreiche Studien durchgeführt, die sich mit den Auswirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitswelt auseinandersetzen. Eine große Studie thematisiert die Arbeit im Home Office während und nach der Krise mit den damit verbundenen Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Weitere Studien widmen sich der Rolle von Motiven im Zusammenhang mit flexibler Arbeit sowie der Entwicklung von Umweltorientierung in der modernen Arbeitswelt.

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

Weiterführende Deloitte Studien



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

Juliana Wolfsberger, MSc

Senior Consultant | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2630
jwolfsberger@deloitte.at

Mag. Barbara Kellner, MIM

Managerin | Deloitte Österreich
Tel.: +43 1 537 00-2639
bkellner@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 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 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® Unternehmen. "Making an impact that matters" – mehr als 345.000 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.