



## **Flexible Working Studie 2019**

Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing –  
Wie flexibel arbeitet Österreich?



# Vorwort

Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing – das sind intensiv diskutierte und immer häufiger angebotene Konzepte, die flexibles Arbeiten ermöglichen und unterstützen sollen. Doch wie verbreitet sind diese Modelle in Österreich tatsächlich? Und wie sieht die gelebte Praxis dazu aus? Kurz: Wie flexibel sind österreichische Unternehmen wirklich?

Im Rahmen einer Befragung hat Deloitte Österreich gemeinsam mit der Universität Wien und der Universität Graz im Frühsommer 2019 den Status quo flexibler Arbeitsmodelle in heimischen Unternehmen erhoben.

Insgesamt haben 214 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter an der Studie teilgenommen – darunter vorwiegend Personalistinnen und Personalisten sowie Führungskräfte über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Diese hohe Beteiligung verdeutlicht die anhaltende Relevanz und Aktualität des Themas.

Nachdem in dieser bewährten Kooperation bereits die „Flexible Working Studie 2017“ durchgeführt wurde, wird in der diesjährigen Auflage immer wieder auf relevante Veränderungen bei den Ergebnissen hingewiesen.

Da die 30-Stunden-Woche in letzter Zeit immer wieder im medialen Fokus stand, wurden außerdem Interviews mit zwei österreichischen Unternehmen durchgeführt, die dieses Modell erfolgreich implementiert haben. Lesen Sie auf den Seiten 12 und 13 mehr über ihre Erfahrungen.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.



**Christian Havranek**  
Partner | Consulting |  
Deloitte Österreich



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



**Barbara Kellner**  
Managerin | Consulting |  
Deloitte Österreich



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

# Executive Summary

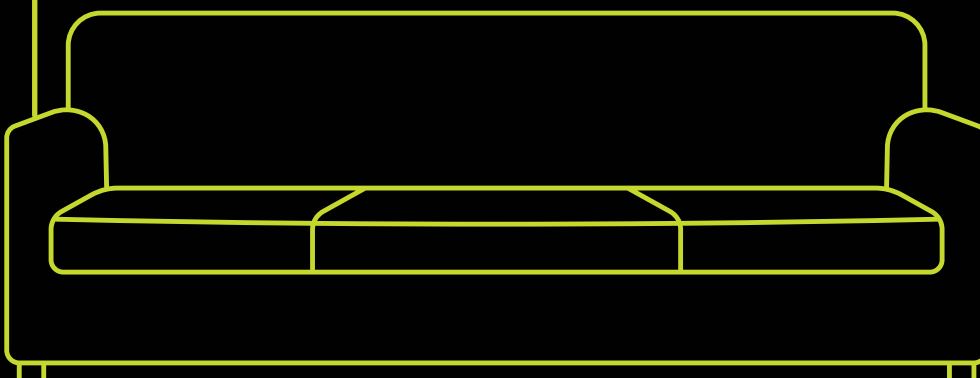
## Home Office ungebremst auf dem Vormarsch

### Bereits 97% der Unternehmen ermöglichen Home Office.

Mehrheitlich ist es definierten Zielgruppen möglich, mobil zu arbeiten. In 38% der Unternehmen bleibt Home Office allerdings ausschließlich wenigen Einzelpersonen vorbehalten.

Der Vormarsch von Home Office ist auch daran ersichtlich, dass **23% der Unternehmen ortsunabhängiges Arbeiten in den letzten zwei Jahren implementiert** haben.

Die **tatsächliche Nutzung** des Home Office Angebots hat sich seit 2017 **mehr als verdoppelt**.

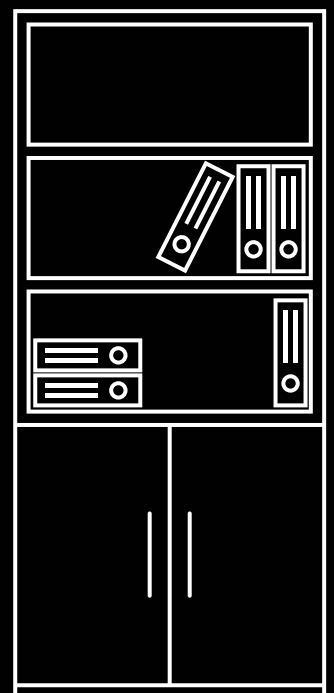
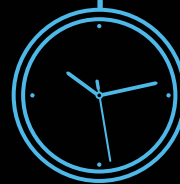


## Gleitzeit mit Kernzeit bleibt gängigstes Modell, Gleitzeit ohne Kernzeit holt auf

**Gleitzeit mit Kernzeit ist weiterhin der Klassiker.** 53% der Unternehmen bieten dieses Arbeitszeitmodell zumindest der Hälfte ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.

Eine leichte Steigerung lässt sich bei der **Verbreitung von Gleitzeit ohne Kernzeit** erkennen. In **24%** der Unternehmen arbeitet der Großteil in diesem Modell.

**30%** der Unternehmen schöpfen die 2018 erweiterte gesetzliche Möglichkeit des **12-Stunden-Tages** in der Gleitzeit aus.



## Zahlreiche Widersprüche und Paradoxien rund um flexibles Arbeiten

**75% der Befragten geben an, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Hinblick auf flexibles Arbeiten viel Vertrauen entgegen gebracht wird.** Gleichzeitig gibt es in 39% der Unternehmen bei flexiblem Arbeiten zusätzliche Kontrollmechanismen.

**97% bieten Home Office an,** gleichzeitig spielt in 85% der Unternehmen physische Anwesenheit eine große Rolle.

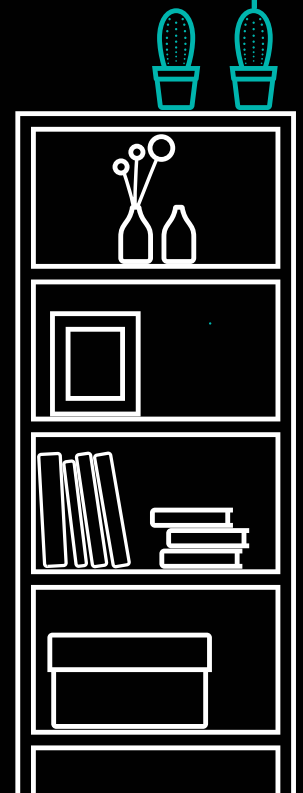
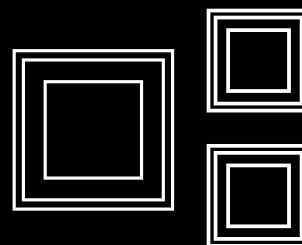
Der Freiraum und die Autonomie, die flexibles Arbeiten ermöglicht, gehen durch hohe Erwartungen an Erreichbarkeit und fehlende Grenzen zwischen Beruf und Privatleben oft verloren.

Eine **umfassende Betrachtung von flexiblem Arbeiten** mit allen Schnittstellen (Leistungsbegriff, Unternehmens- und Führungskultur etc.) sowie die Erarbeitung von klaren, einheitlichen Spielregeln sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Praxis.

### Erwartungen an Anwesenheit und Erreichbarkeit nach wie vor sehr hoch

**Die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf verschwimmen in der Praxis nach wie vor.** Bei 65% der Unternehmen wird implizit erwartet, dass Führungskräfte auch in der Freizeit erreichbar sind. Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten das immerhin 24% der Unternehmen.

**85% der Befragten geben an, dass physische Anwesenheit im Unternehmen als wichtig erachtet wird.** Das wird für flexibles Arbeiten dann problematisch, wenn Anwesenheitszeit als Leistungsindikator herangezogen wird.



# Flexible Arbeitszeit

## Gleitzeit mit Kernzeit weiterhin gängigstes Modell

Gleitzeit mit Kernzeit ist weiterhin das gängigste Arbeitszeitmodell. In 53 % der Unternehmen gilt dieses für zumindest die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine leichte Steigerung im Vergleich zu den Vorjahren lässt sich bei der Verbreitung von Gleitzeit ohne Kernzeit feststellen. Dieses Modell wird bei 24 % der befragten Unternehmen bei zumindest der Hälfte der Belegschaft angewandt.

Bei der Vertrauensarbeitszeit zeigt sich ein ähnliches Bild wie in den Jahren zuvor. Das Modell wird vor allem für bestimmte Zielgruppen wie Top-Führungskräfte, aber kaum als flächendeckendes Modell genutzt. Mangels einer gesetzlichen Definition oder Regelung können in der betrieblichen Praxis unter dem Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ aber sehr unterschiedliche Dinge verstanden werden.

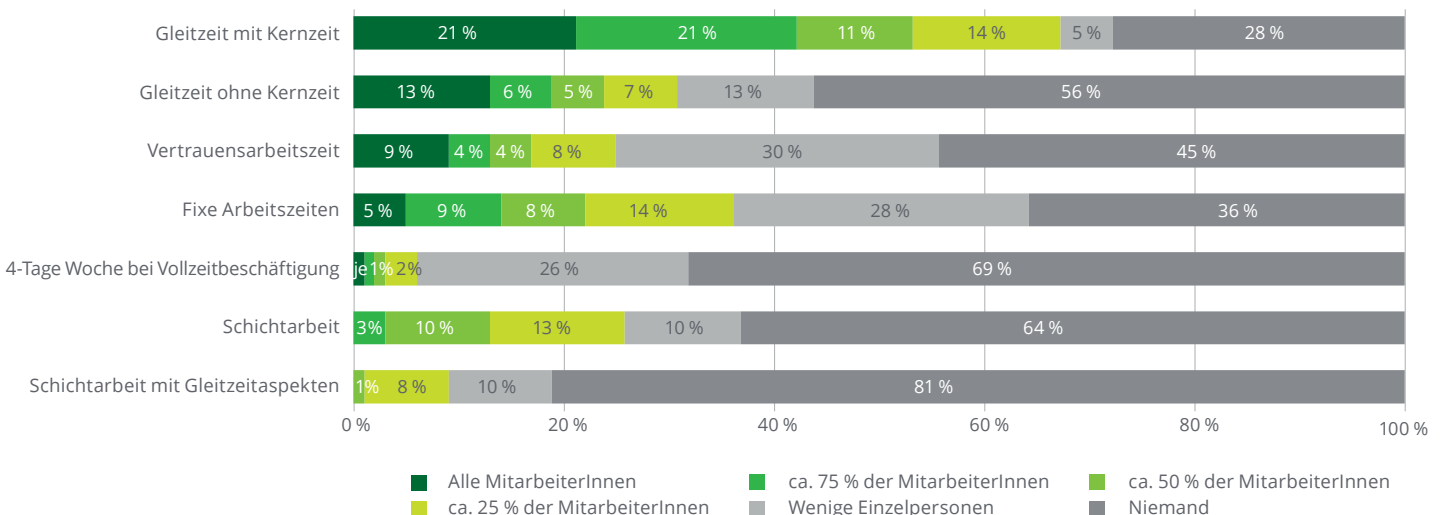
"Auffällig sind bei Gleitzeit ohne Kernzeit die Unterschiede zwischen den Branchen. Am weitesten verbreitet ist dieses Modell in der Technologie- und Telekommunikationsbranche. Bei der Vertrauensarbeitszeit verzeichnet der Handel die höchsten Werte."

**Christian Korunka | Universität Wien**

"Unternehmen verzichten bei einem Gleitzeitmodell immer häufiger auf Kernzeiten. Dieser Schritt ist dann sinnvoll und erfolgreich, wenn Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits einen guten Umgang mit flexibler Arbeitszeit lernen konnten. Der Verzicht auf eine Kernzeit kann dann die Flexibilität weiter erhöhen."

**Barbara Kellner | Deloitte Österreich**

**Bitte schätzen Sie, für wie viele Ihrer MitarbeiterInnen folgende Arbeitszeiten gelten:**

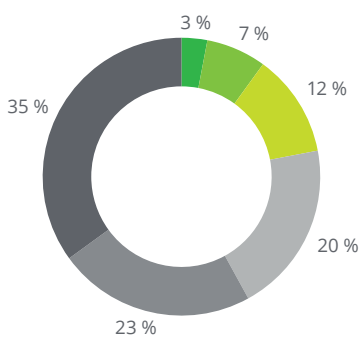


# Unternehmen erwarten von Führungskräften permanente Erreichbarkeit

Informations- und Kommunikationstechnologien wie Smartphone und Laptop tragen wesentlich zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Freizeit und Beruf bei. Spielregeln und eindeutige Erwartungen, was Erreichbarkeit und deren Grenzen anbelangt, gibt es vergleichsweise selten. Nur 22 % haben klare Rahmenbedingungen festgelegt.

65 % der Unternehmen erwarten von ihren Führungskräften in der Freizeit erreichbar zu sein. Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird das immerhin noch von 24 % verlangt.

**In unserem Unternehmen gibt es für alle MitarbeiterInnen klare Regelungen zu den Grenzen von Freizeit und Arbeitszeit.**



- stimme voll und ganz zu
- stimme weitgehend zu
- stimme eher zu
- stimme eher nicht zu
- stimme weitgehend nicht zu
- stimme überhaupt nicht zu

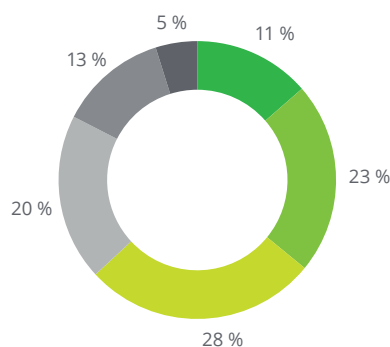
"Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute mit ständiger Erreichbarkeit konfrontiert. Das ist ein Aspekt unserer 'neuen Arbeitswelt', bei dem ein passender Umgang erst gelernt werden muss. Führungskräfte sind hier in einer Doppelrolle – sie sind einerseits selbst Betroffene, andererseits kommt ihnen eine wesentliche Vorbild- und Steuerungswirkung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Klare Erwartungen an (Nicht-) Erreichbarkeit sind hier wichtig."

**Christian Havranek | Deloitte Österreich**

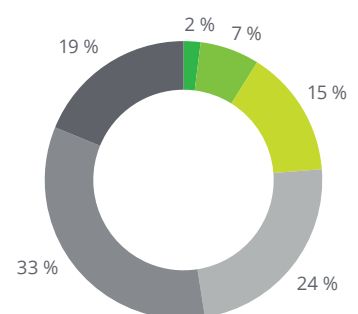
"Informations- und Kommunikationstechnologien haben paradoxe Auswirkungen auf Arbeit – sie gehen sowohl mit Belastungen als auch mit Ressourcen einher. Ob sie das Wohlbefinden und die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben fördern, hängt wesentlich von der Kontrolle über deren Nutzung, ihrer Implementierung im Unternehmen und dem Alter der Beschäftigten ab."

**Bettina Kubicek | Universität Graz**

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



**In unserem Unternehmen wird von den meisten MitarbeiterInnen erwartet, auch in ihrer Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar zu sein.**



# Flexibler Arbeitsort

## Bereits 97 % der Unternehmen ermöglichen Home Office

Durch mobile Endgeräte wie Tablet, Smartphone und Laptop kann die Arbeitsleistung ortsunabhängig erbracht werden. Die „klassische“ Form dabei ist Home Office, oft auch Telearbeit oder mobiles Arbeiten genannt. Bereits 97 % der Unternehmen ermöglichen dies in irgendeiner Art und Weise – 2017 waren es noch 90 %. Damit wird Home Office immer mehr zur gängigen Praxis. 59 % der

Unternehmen ermöglichen definierten Zielgruppen, mobil zu Arbeiten (2017: 43 %). Noch immer beträchtliche 38 % der Unternehmen ermöglichen Home Office nur wenigen Einzelpersonen, die Tendenz ist hier aber rückläufig (2017: 47 %).

Im Branchenvergleich ist die Technologie- und Telekommunikationsbranche nach wie vor Vorreiter in Hinblick auf Home Office.

Vergleichsweise hoch ist die Verbreitung von flexiblen Arbeitsplatzkonzepten, oft „Activity-Based Working“ genannt. Hier geben knapp über 60 % der Befragten an, derartige Modelle etabliert zu haben. Vor allem große Unternehmen entscheiden sich für flexible Arbeitsplatzkonzepte.

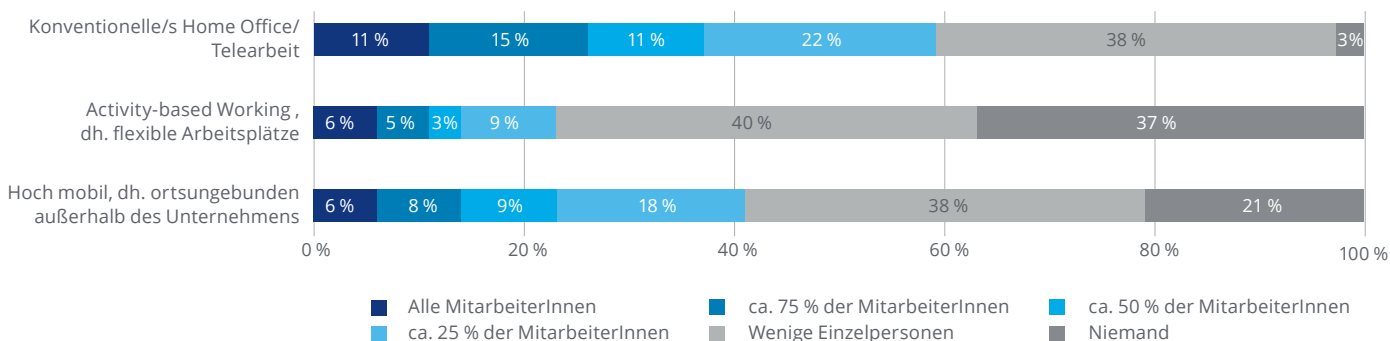
"Home Office ist in der Unternehmenspraxis häufig 'undermanaged': Oft wird nur eine maximale Anzahl von Tagen definiert, man regelt Einzelfälle oder lässt den Führungskräften komplett freie Hand. Für einen erfolgreichen Umgang mit Home Office sind aber gemeinsame Spielregeln unabdingbar. Die Erwartungen an Erreichbarkeit müssen abgeklärt und ein gemeinsames Verständnis hergestellt werden."

**Barbara Kellner | Deloitte Österreich**

"Fast alle Unternehmen kennen Home Office, 38 % ermöglichen dies aber nur wenigen Einzelpersonen. Hier gibt es eindeutig Potenzial, Möglichkeiten auszuweiten und 'gerechtere' Angebote zu schaffen, von denen mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern profitieren können."

**Christian Havranek | Deloitte Österreich**

**Bitte schätzen Sie, wie viele Ihrer MitarbeiterInnen grundsätzlich die Möglichkeit haben, gelegentlich oder regelmäßig in folgenden Arbeitsformen mobil zu arbeiten:**



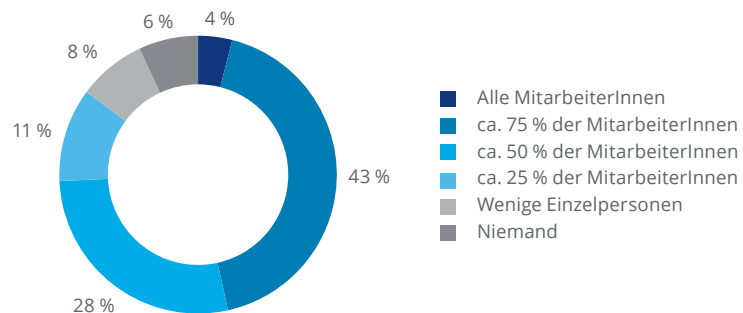


# Home Office-Nutzung deutlich gestiegen – physische Anwesenheit aber weiterhin sehr wichtig

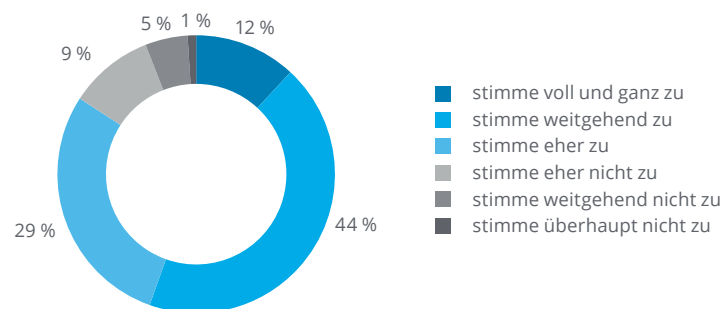
Die tatsächliche Nutzung von Home Office hat sich seit 2017 massiv geändert. Knapp 50 % der Unternehmen geben an, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeiten auch tatsächlich nutzen (Vergleich 2017: 20 %). Der Anteil der Unternehmen, in denen nur Einzelpersonen tatsächlich vom Home Office-Angebot Gebrauch machen, ist von 52 % auf 8 % gesunken. Das bestätigt sich auch in der Beratungspraxis: Während früher Home Office häufig die Legitimation von langen Pendelzeiten oder Vereinbarkeitsgründen brauchte, steht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mittlerweile auch ohne diese Gründe offen.

Obwohl Home Office häufiger angeboten und auch tatsächlich immer mehr in Anspruch genommen wird, ist die Bedeutung der Anwesenheit unverändert hoch. 85 % der Unternehmen geben an, dass physische Präsenz wichtig ist. Der hohe Stellenwert von Anwesenheit ist dabei für viele Tätigkeiten durchaus sinnvoll und wichtig. Vorsicht ist allerdings geboten, wenn Anwesenheitszeit als Indikator für gute Leistung herangezogen wird. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre physische Abwesenheit hat einen negativen Einfluss auf die Einschätzung ihrer Performance und damit auf ihre Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten, wirkt sich das negativ auf die Nutzung von Home Office aus.

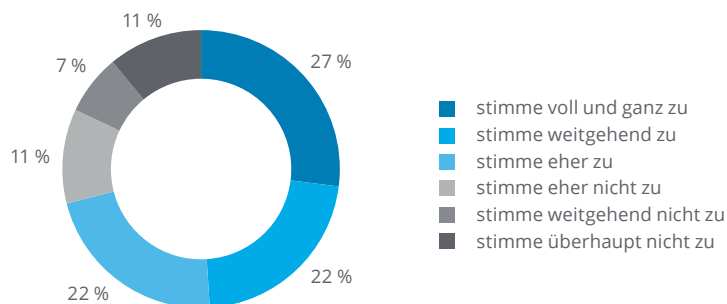
**Sofern Home Office/Telearbeit möglich ist, bitte geben Sie an, wie viele MitarbeiterInnen diese Möglichkeit auch tatsächlich nutzen.**



**Die Anwesenheit unserer MitarbeiterInnen ist von großer Bedeutung.**



**Für MitarbeiterInnen, die mobil arbeiten, gibt es klare Spielregeln, wann Erreichbarkeit erwartet wird und wann nicht.**



"Generell sollte in Unternehmen darauf geachtet werden, Spielregeln für mobiles Arbeiten zu definieren. Klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind für das Abschalten, das Wohlbefinden und für die langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlich."

# Umgang mit flexiblem Arbeiten

## Vertrauen ist gut, Loslassen fällt schwer

Vertrauen im Arbeitskontext und in Hinblick auf flexibles Arbeiten bedeutet, Kontrolle aufzugeben. An den Ergebnissen sieht man, dass manche Unternehmen versuchen, sich wieder etwas Kontrolle „zurückzuholen“. Während 75 % der Befragten angeben, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Vertrauen entgegengebracht wird, sagen lediglich 60 %, dass es egal ist, ob eine Aufgabe im Büro oder woanders erledigt wird. In 39 % der Unternehmen gibt es sogar zusätzliche Kontrollmechanismen,

wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel arbeiten.

Für eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur braucht es klare Erwartungen, ein gemeinsames Verständnis und Spielregeln, auf die sich beide Seiten verlassen können. Außerdem muss das Top-Management den Führungskräften vertrauen und von Kontrollmöglichkeiten ablassen.

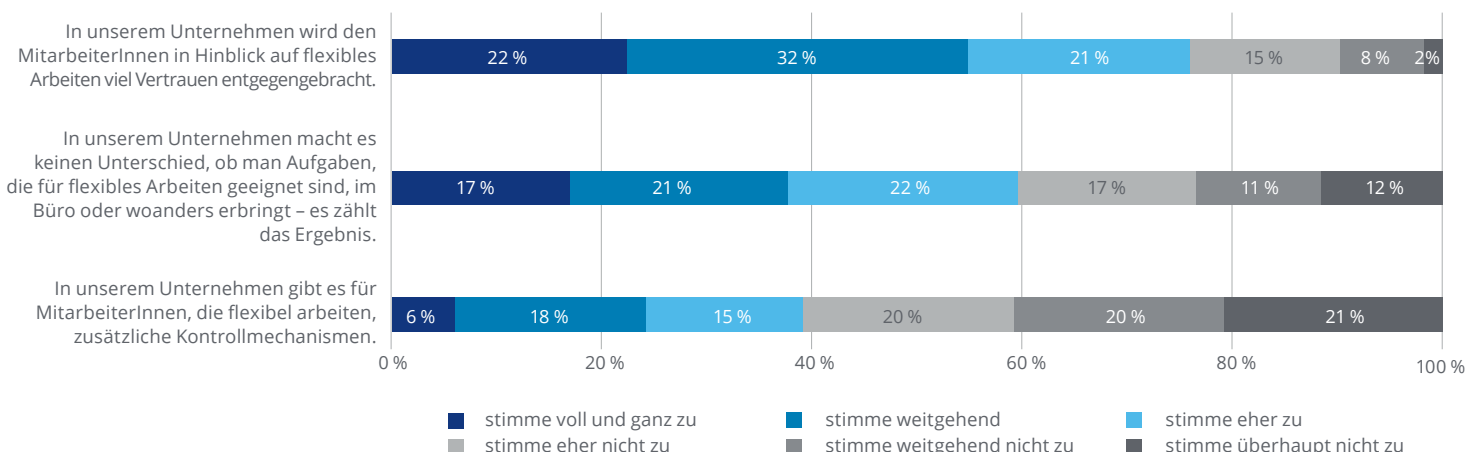
"In Hinblick auf flexibles Arbeiten gibt es viele Widersprüche. Einerseits wird großes Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesetzt und sie dürfen flexibel arbeiten. Andererseits spielt aber die physische Anwesenheit eine große Rolle. Außerdem werden der Freiraum und die Autonomie, die man durch flexibles Arbeiten gewinnt, durch die ständige Erreichbarkeit und das zunehmende Verschimmen von Freizeit und Beruf wieder deutlich geschmälert."

**Christian Korunka | Universität Wien**

"Führungskräfte messen bei Home Office oft mit anderem Maß als bei Büroarbeit. Im Home Office wird häufig ständige Erreichbarkeit eingefordert, die so im Büro durch Meetings oder ähnliches gar nicht möglich wäre. Viele Vorgesetzte wollen auch einen Blick auf von zuhause geleisteten Aufgaben werfen, während das nach einem Tag im Büro nicht der Fall ist. Der Glaube, dass im Büro gearbeitet wird und zuhause nicht, ist nach wie vor tief verwurzelt."

**Barbara Kellner | Deloitte Österreich**

### Umgang mit flexiblem Arbeiten



# Veränderungen beim flexiblen Arbeiten

## Home Office und 12-Stunden-Tag auf der Agenda

Zwei Themen beschäftigen Unternehmen im Hinblick auf flexibles Arbeiten derzeit besonders: Home Office und das Ausschöpfen des 12-Stunden-Tages in der Gleitzeit.

Der Vormarsch von Home Office zeigt sich in den Ergebnissen sehr deutlich: Fast ein Viertel der Befragten hat Home Office in den letzten zwei Jahren implementiert. Weitere 12 % planen eine Umsetzung.

Die durch die Arbeitsrechtsnovelle im September 2018 geschaffene Möglichkeit des 12-Stunden-Tages in der Gleitzeit haben 20 % der Unternehmen bereits ausgeschöpft, weitere 9 % haben das vor.

Medial immer wieder sehr präsent aber dennoch wenig verbreitet ist das Modell der 30-Stunden-Woche. Dieses Modell hat in Österreich bisher nur knapp 1 % der Unternehmen tatsächlich implementiert.

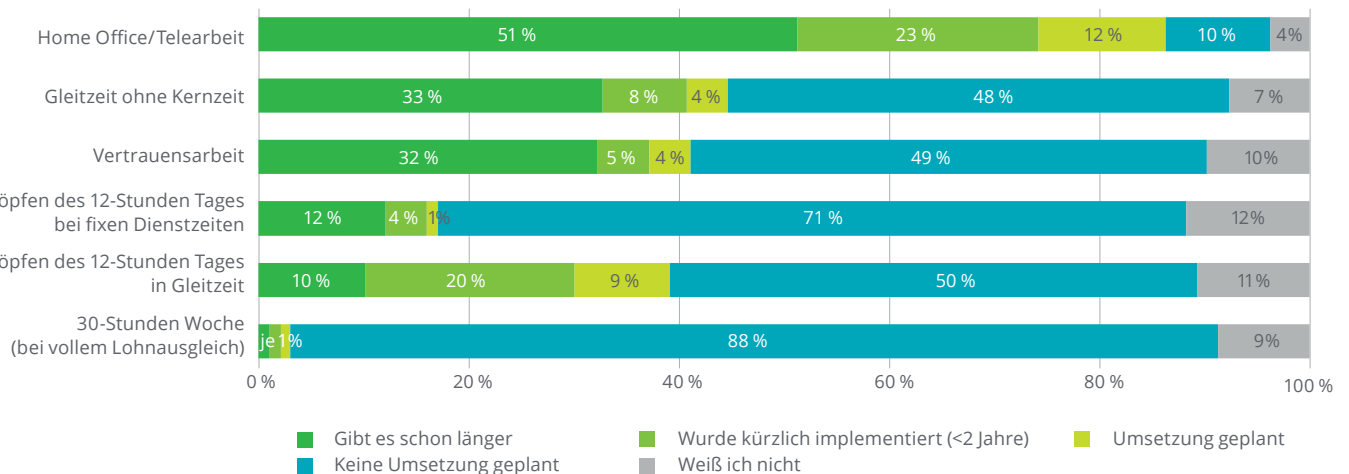
"Beim Ausschöpfen des 12-Stunden-Tages zeigen sich zwischen den Branchen signifikante Unterschiede. Die Banken- und Versicherungsbranche hat diese Möglichkeit zum Beispiel am häufigsten genutzt. Öffentlichkeitsnahe Unternehmen haben die Gleitzeitvereinbarungen am seltensten überarbeitet."

**Bettina Kubicek | Universität Graz**

"Beim 12-Stunden-Tag sind die Unternehmen gespalten: Während sich knapp 40 % der Unternehmen mit dem Ausschöpfen des 12-Stunden-Tages in der Gleitzeit beschäftigen, planen 50 % keine Umsetzung und lassen die Möglichkeiten der Arbeitszeitausweitung in der Gleitzeit ungenutzt. Die tatsächlichen Auswirkungen des 12-Stunden-Tages auf die Arbeitswelt sind noch offen und eine wichtige Frage für die Zukunft."

**Christian Havranek | Deloitte Österreich**

**Bitte geben Sie an, welche Veränderungen hinsichtlich flexiblem Arbeiten es kürzlich bei Ihnen gab bzw. welche Umsetzungen geplant sind:**



# Die 30-Stunden-Woche

## Zwei Erfolgsstorys aus Österreich

Betrachtet man die Entwicklung des Arbeitsstundenausmaßes über die letzten Jahrzehnte, ist ein eindeutiger Trend hin zur Arbeitszeitreduktion zu erkennen. Durch Automatisierung und effizientere Prozesse konnte die Produktivität trotz geringer werdender Stunden zunehmend erhöht werden. Seit 1972 in Österreich die 40-Stunden-Woche eingeführt wurde, ist dieser Trend jedoch weitgehend zum Erliegen gekommen.

Nun gibt es seit wenigen Jahren ein paar Jungunternehmen, die eine 40-Stunden-Woche hinterfragen und Wege suchen, um Arbeitszeit durch effizientere Arbeits-

gestaltung zu reduzieren. Ein inzwischen sehr bekanntes Modell ist die 30-Stunden-Woche. Die Idee dahinter: 30 Stunden arbeiten, für 40 Stunden bezahlt werden.

Zwei heimische Unternehmen, die das Modell erfolgreich eingeführt haben, sind der Getränkehändler MAKAvA und die Online Marketing Agentur eMagnetix. Beide Unternehmen haben es durch gezielte Maßnahmen geschafft, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die 30-Stunden-Woche zu ermöglichen und gleichzeitig nach wie vor profitabel zu wirtschaften.



„Durch die 30-Stunden-Woche sind bei uns Leerzeiten drastisch reduziert.“

**Agnes Fogt | Leiterin Marketing und Kommunikation | MAKAvA**

Der Getränkehändler **MAKAvA** hat ursprünglich als Studentenprojekt gestartet. Dementsprechend waren Arbeitszeit und Freizeit zu Beginn noch stark vermischt. „Irgendwann kam der Punkt, wo wir Arbeit und Freizeit genauer definieren mussten“, erinnert sich Agnes Fogt, Leiterin des Bereichs Marketing und Kommunikation bei MAKAvA. 2015 kam dann die offizielle Einführung der 30-Stunden-Woche, die seither als Gleitzeitmodell gelebt wird. Über Mittag gibt es einige Stunden Kernzeit – „Community Time“, wie es bei MAKAvA genannt wird. Ansonsten ist das Team zeitlich wie auch örtlich recht flexibel.

Bei so viel Flexibilität ist Kommunikation essenziell. Einmal wöchentlich gibt es ein Teammeeting, wo alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenkommen und berichten, welche Projekte anstehen. In Quartals- und Strategiemeetings werden gemeinsam Entscheidungen auf soziokratischer Basis getroffen und die Unternehmensentwicklung geplant. Seit einiger Zeit

verwendet MAKAvA auch Apps und andere Online-Tools, die die tägliche Kommunikation technisch unterstützen. Agnes Fogt sieht nur Vorteile in der 30-Stunden-Woche: „Bei uns herrscht eine Vertrauenskultur. Durch Freiheiten und Selbstbestimmung ist die Motivation in der Arbeit sehr hoch.“ Laut Fogt erledigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht weniger, als in einer 38,5-Stunden-Woche. „Bei uns gibt es kein Däumchen-drehen. Wenn du nichts zu tun hast, gehst du heim.“

### 3 Schlagworte zur 30-Stunden-Woche bei MAKAvA

„Flexibilität, Eigenverantwortung und Motivation“

### Was gilt es bei der Einführung der 30-Stunden-Woche zu beachten?

„Man muss den Workload genau unter die Lupe nehmen und überlegen, wie sich eine Stundenreduktion auswirken könnte: Müssen mehr Personen eingestellt werden oder

können dadurch vor allem Leerzeiten vermindert werden? Außerdem ist es wichtig, dass die 30-Stunden-Woche mit einem Bottom-up-Approach eingeführt und gelebt wird. Wenn alle wissen, was passieren soll und vor allem warum, funktioniert das Modell sicher besser, als wenn es eine reine Entscheidungsfindung auf Managementebene ist.“

### Würden Sie es anderen Unternehmen empfehlen?

„Die 30-Stunden-Woche muss zum Unternehmen passen. Ich glaube, je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist es, das Modell einzuführen.“

#### MAKAvA Facts

- Getränkhandel
- Sitz in Graz
- 12 MitarbeiterInnen
- 30-Stunden-Woche seit 2015





„Flexibilität ist ein wesentlicher Faktor bei der Umsetzung der 30-Stunden-Woche.“

Klaus Hochreiter | Geschäftsführer | eMagnetix

„Wir bekommen jetzt die Besten der Besten vom Bewerbermarkt. Unsere Bewerbungszahl hat sich verzehnfacht“, sagt Klaus Hochreiter über die 30-Stunden-Woche. Dies war nicht immer der Fall. 2015 hatte eMagnetix mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen. „Wir erhielten immer mehr Kundenanfragen, aber fanden gleichzeitig nicht genügend qualifiziertes Personal. Das führte zu Überstunden und dazu, dass unsere Kundinnen und Kunden lange auf Projektumsetzungen warten mussten.“ Die Einführung der 30-Stunden-Woche bedeutete für eMagnetix eine Win-Win-Win-Situation – für die Belegschaft, die Kunden und das Unternehmen.

Beispielsweise hilft die 30-Stunden-Woche laut Hochreiter dabei, Mängel in Arbeitsprozessen aufzudecken. Die effizientere Gestaltung von Prozessen durch den Einsatz von technischen Tools war eine der ersten Maßnahmen bei der Einführung der 30-Stunden-Woche. Gleichzeitig wurden die größten Zeitfresser im Arbeitsalltag aufgedeckt und eliminiert. Interne Meetings sind nun in der Regel auf 30 Minuten beschränkt. Eine Sanduhr erinnert an die vergehende Zeit. Trotz dieser neuen Maßnahmen durfte die Flexibilität der Arbeit nicht eingeschränkt werden, so Hochreiter. „Flexibilität ist heutzutage ein zentraler Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher wird die 30-Stunden-Woche bei uns als Gleitzeitmodell gelebt.“ Dem Trend Home Office steht er jedoch

eher kritisch gegenüber, da er seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor dem sogenannten „Work-Life-Blending“ schützen möchte.

### 3 Schlagworte zur 30-Stunden-Woche bei eMagnetix

„Eigenverantwortung, Mitspracherecht, Vertrauen“

### Was gilt es bei der Einführung der 30-Stunden-Woche zu beachten?

„Das Commitment aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist notwendig. Das gesamte Team war von Anfang an involviert und die notwendigen Maßnahmen wurden selbst erarbeitet. So konnten wir alle dort abholen, wo sie waren.“

### Würden Sie es anderen Unternehmen empfehlen?

„Die 30-Stunden-Woche passt zu uns und unserer Zielgruppe. Jeder Arbeitgeber muss eine individuelle Lösung finden und sich etwas einfallen lassen, um trotz Fachkräftemangel gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bekommen.“

#### eMagnetix Facts

- Online Marketing Agentur
- Sitz in Bad Leonfelden
- 30 MitarbeiterInnen
- 30-Stunden-Woche seit 2018



### Arbeitszeitreduktion – wie es funktionieren kann

Das Thema Arbeitszeitreduktion beschäftigt weltweit Forschung, Politik und Wirtschaft. Es zeigt sich, dass Länder mit längeren Arbeitszeiten im Produktivitätsvergleich schlechter abschneiden. Außerdem ist bekannt, dass ein nicht geringer Teil der Arbeitszeit für Tätigkeiten verwendet wird, die nichts mit der Arbeit zu tun haben. Onlineshopping, Social Media und ähnliches sind echte Zeitfresser. Der Trend der Arbeitszeitverkürzung will sich dem entgegenstellen. Es soll zwar weniger gearbeitet werden, dafür aber fokussierter und ohne viele störende Unterbrechungen. Und das Konzept geht auf: Es gibt einige Unternehmen in Österreich und dem Rest der Welt, die eine Stundenreduktion erfolgreich eingeführt haben. Wichtig dabei sind vor allem drei Dinge:

- Das Commitment aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist notwendig. Die Veränderung, effizienter zu arbeiten und Leerzeiten zu verringern, muss von allen im Unternehmen gelebt und getragen werden.
- Es braucht klare Prozesse, da für Workarounds schlichtweg die Zeit fehlt. Definierte Regeln helfen dabei, die Arbeitszeit einzuhalten. Üblich sind beispielsweise kürzere Meetings, handyfreie Zeiten und Fokussprints, in denen es keine Unterbrechungen durch hereinkommende E-Mails, Anrufe oder ähnliches geben sollte.
- Da informelle Gespräche durch die Stundenreduktion vermindert werden, braucht es außerdem ein aktives Kommunikationsmanagement. Wöchentliche Teammeetings sowie onlinegestützte Kommunikationstools helfen beim Austausch und der Vernetzung.

# Attraktivität als Arbeitgeber

## Innovative, dynamische Unternehmen besonders attraktiv

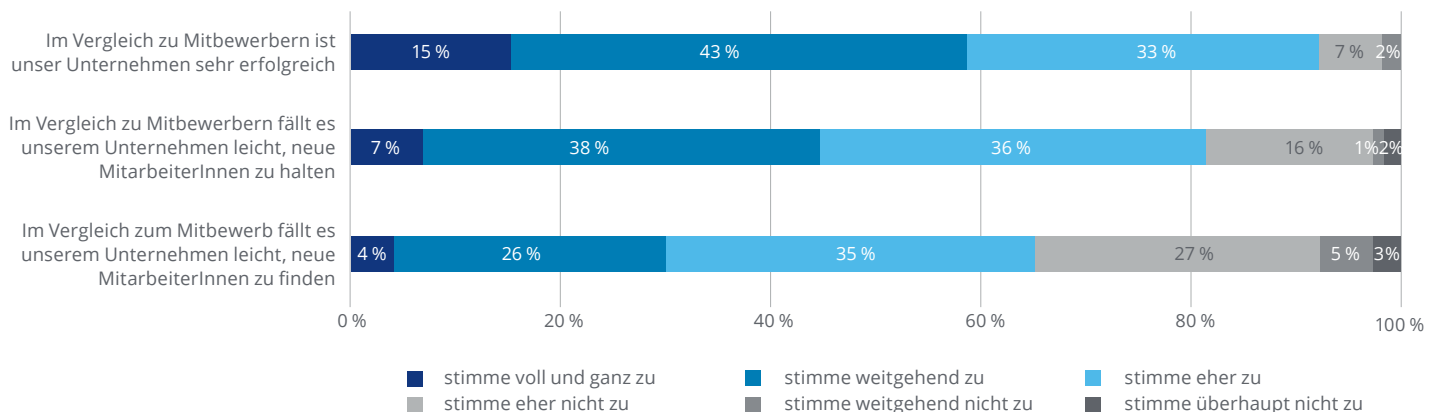
Eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber ist wesentlich, um die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu halten. Die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen hat außerdem einen positiven Einfluss auf das persönliche Engagement und damit die Performance.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen umso attraktiver bewertet werden, je innovativer und dynamischer die Unternehmenskultur eingeschätzt wird. Bei großen Unternehmen ist dieser Zusammenhang besonders stark ausgeprägt.

"Individuelle Bedürfnisse, Interessen und Anforderungen werden immer heterogener – einzelfallbasierte Aushandlungsprozesse, so genannte 'I-Deals', nehmen in der Unternehmenspraxis zu. Das ist Lösung und Problem gleichzeitig. Äußerst erfolgsversprechend ist die Vereinbarung von Rahmenbedingungen, die für alle gleich sind. Innerhalb dieser sollte genügend Spielraum für individuelle Lösungen bleiben. Hier die richtige Balance zu finden, ist für viele Unternehmen eine große Herausforderung."

**Christian Korunka | Universität Wien**

### Attraktivität



"Die vergleichsweise einfach zu managende Vollzeitkraft auf Lebenszeit gehört der Vergangenheit an. Unternehmen müssen ihre Angebote immer individueller gestalten und an die jeweiligen Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen. Das betrifft sehr häufig das Ausmaß und die Einteilung der Arbeitszeit sowie Möglichkeiten des mobilen Arbeitens."

**Barbara Kellner | Deloitte Österreich**

# Unternehmenskultur

## Richtlinien & Regeln fördern flexibles Arbeiten

Bei Betrachtung der Unternehmenskultur zeigt sich eine sehr interessante Korrelation: Je beständiger und regelorientierter die Kultur eingeschätzt wird, desto stärker die Ausprägung von flexiblem Arbeiten. Eine Erklärungshypothese hierfür ist, dass gerade Unternehmen, in denen Richtlinien und Regeln sehr wichtig sind, diese auch für flexibles Arbeiten etablieren. Ein gemeinsames Verständnis und Spielregeln sind, wie auf den vorherigen Seiten beschrieben, für eine erfolgreich gelebte Praxis von flexiblem Arbeiten extrem wichtig.

Bei Unternehmen, die sich als sehr dynamisch und innovativ bewerten, ist das flexible Arbeiten vergleichsweise schwächer ausgeprägt.

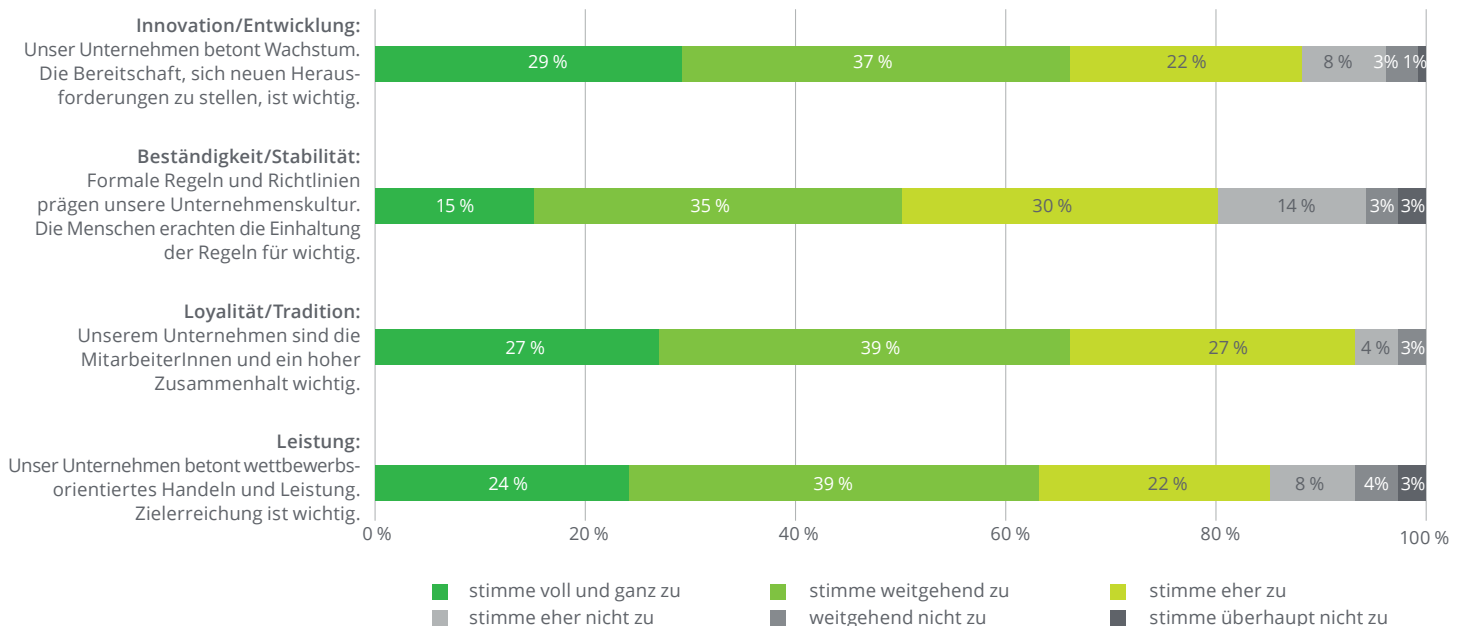
"Unternehmen, die eine sehr leistungsorientierte Kultur haben, zeigen gleichzeitig hohe Werte bei Loyalität und Zusammenhalt. Zum Fokus auf Zielerreichung scheint dieses 'Gegengewicht' in einer Unternehmenskultur wichtig zu sein."

**Bettina Kubicek | Universität Graz**

"Leistungs- statt Anwesenheitsorientierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für flexibles Arbeiten. Wichtig dabei ist, dass nicht nur kollektiv eine Erreichung von Zielen betont wird, sondern auch auf individueller Ebene Ergebnisse und nicht physische Anwesenheit oder Anzahl an Überstunden als Leistungsindikator herangezogen werden."

**Juliana Wolfsberger | Deloitte Österreich**

### Unternehmenskultur

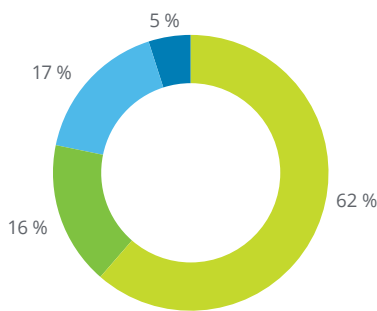




# Methode und Sample

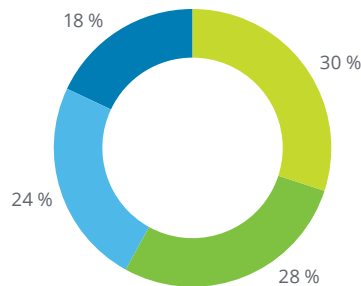
Insgesamt wurden 214 vollständig ausgefüllte Fragebögen in der Auswertung berücksichtigt.

**In welcher Funktion sind Sie tätig?**



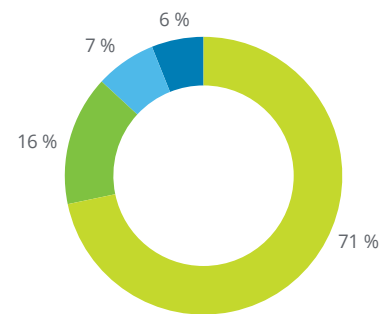
- Personal/HR (Leitung und MitarbeiterInnen)
- Führungskraft (Nicht Personal/HR)
- Vorstand/Geschäftsführung
- MitarbeiterIn (Nicht Personal/HR)

**Welcher Markt ist für die Produkte / Dienstleistungen Ihres Unternehmens vorwiegend relevant?**



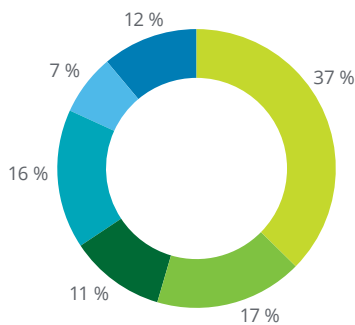
- national
- weltweit
- europäisch
- lokal/regional

**Zu welchem Bereich zählt Ihr Unternehmen?**



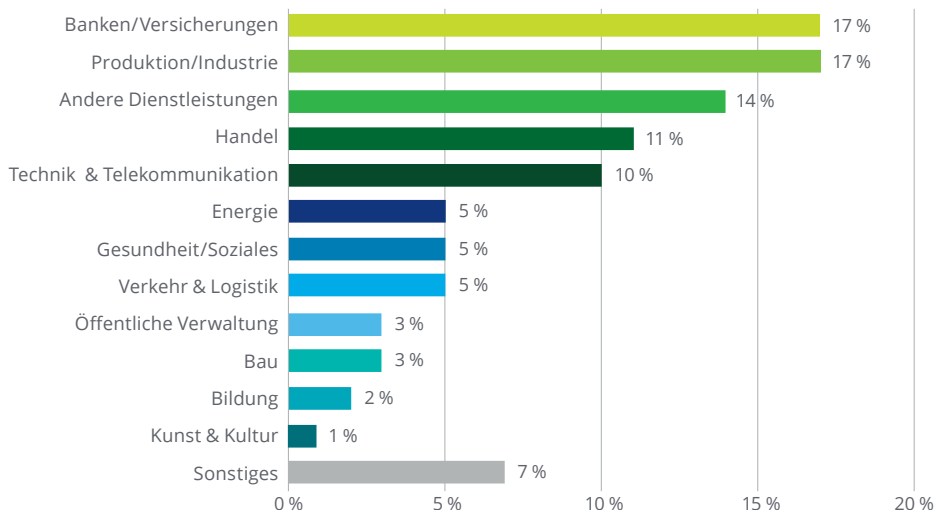
- privatwirtschaftlich
- öffentlichkeitsnah
- öffentlich
- non-profit

**Wie viele MitarbeiterInnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?**



- >1000
- 500-1000
- 250-499
- 100-249
- <50

**Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen überwiegend an?**



## Anmerkungen zu den Ergebnissen

Die vorliegende Studie berücksichtigt die Daten derjenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt und deren Angaben sich nach einer Qualitätskorrektur als valide erwiesen haben. Die Auswertung erfolgte 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 durchgeführt.\*

\*Auswertung des Fragebogens Carolin Bilawa und Ada Sil Patterer (Universität Wien).



# Forschungsprojekte zu flexibler Arbeit

## Universität Wien & Universität Graz

Welche Chancen und Herausforderungen bringen flexible Arbeitsformen mit sich? Wie wirken sich neue Formen der Arbeit auf die ArbeitnehmerInnen aus? Um diese Fragen zu beantworten finden an den Universitäten Wien und Graz mehrere Forschungsprojekte statt.

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

**Kognitive Anforderungen flexibler Arbeit** (Projektleitung: Bettina Kubicek, Kooperationspartner: Christian Korunka) werden in einem vom Wissenschaftsfonds FWF geförderten Projekt an den Universitäten Graz und Wien untersucht. Das Projekt soll Erkenntnisse liefern, weshalb und unter welchen Bedingungen flexible Arbeitsformen mit dem Wohlbefinden, dem Engagement und der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten in Zusammenhang stehen.

Die **Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben** ist Thema eines ebenfalls durch den Wissenschaftsfonds FWF geförderten Projekts der Universität Graz (Projektleitung: Bettina Kubicek). Ständige Erreichbarkeit und verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind mittlerweile für viele Beschäftigte unumgängliche Bestandteile ihres Arbeitslebens. Gleichzeitig nehmen Berichte über arbeitsbedingten Stress und Burnout zu. In dem Forschungsprojekt wird daher untersucht, welche Faktoren dazu beitragen, dass Beschäftigte Arbeitstätigkeiten in der Freizeit ausführen und inwieweit dieses Verhalten mit Erschöpfungszuständen, wie Burnout, in Zusammenhang steht.



Derzeit bieten wir ein Online-Training an, das Beschäftigten helfen soll, ihre Arbeitsziele zu erreichen, ihre Selbstmanagementfähigkeiten zu verbessern und ihr Wohlbefinden zu steigern.

Falls Sie Interesse haben an dem Online-Training teilzunehmen oder mehr über das Training erfahren möchten, wenden Sie sich bitte per E-Mail an Frau Mag. Vera Baumgartner (vera.baumgartner@univie.ac.at) oder besuchen Sie unsere Informationsseite: <https://s2survey.net/plan4work/?q=INFO>



Mehr Informationen zu unseren Studien finden Sie auf <https://ao-psy.univie.ac.at/> oder auf <https://de/arbets-und-organisationspsychologie/psychologie.uni-graz.at/>

# Kontakt

**Mag. Christian Havranek**

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

**Mag. Barbara Kellner, MIM**

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

**Juliana Wolfsberger, MSc**

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

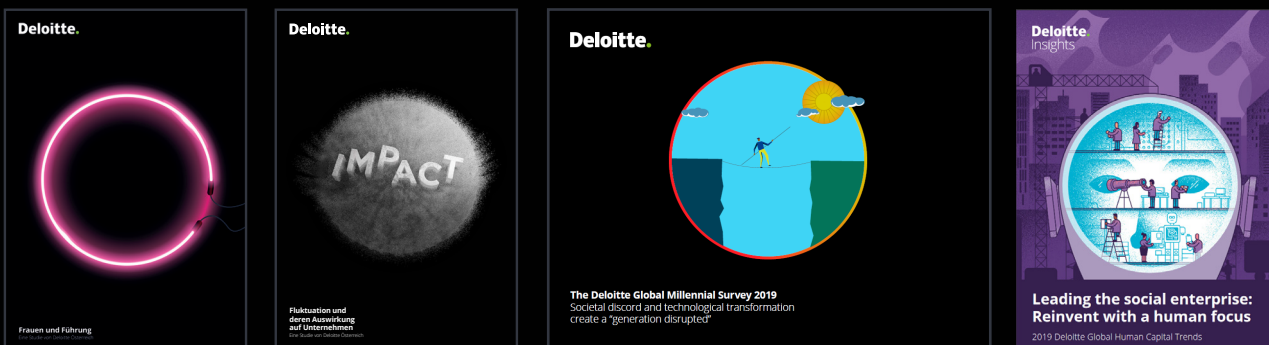
Professorin für Arbeits- und  
Organisationspsychologie |  
Universität Graz  
Tel.: +43 316 380 8550  
bettina.kubicek@uni-graz.at

Deloitte Österreich ist der führende Anbieter von Professional Services. Mit 1.350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an zehn Standorten werden Unternehmen und Institutionen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory betreut. Kundinnen und Kunden profitieren von der umfassenden Expertise sowie tiefgehenden Branchen-Insights. Deloitte Legal und Deloitte Digital vervollständigen das umfangreiche Serviceangebot. Deloitte versteht sich als smarter Impulsgeber für den Wirtschaftsstandort Österreich. Der Deloitte Future Fund setzt Initiativen im gesellschaftlichen und sozialen Bereich. Als Arbeitgeber verfolgt Deloitte den Anspruch, "Best place to work" zu sein. Mehr unter [www.deloitte.at](http://www.deloitte.at).

# Deloitte Studien

Unternehmen haben veränderte Prioritäten und Herausforderungen in den Bereichen HR, Talent und Organisation. Human Capital Services von Deloitte nutzt Researches, Analysen und Branchenkenntnisse, um HR-, Talent-, Leadership-, Organisations-, und Change-Programme zu entwickeln und umzusetzen.

Deloitte Studien mit weiteren Informationen zu den behandelten Themen





**Deloitte Global**

**286.200** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

**43,2 Mrd. \$** Umsatz  
FY 2017/18

**150** Länder




**Deloitte Österreich**

**1.350** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

**170,3 Mio. €** Umsatz  
FY 2017/18

**10** Standorte



**Auszeichnungen**

**Größter M&A Advisor** nach Anzahl der Transaktionen

**Steuerberater** mit über 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

**Human Capital Berater**

Deloitte Österreich berät/prüft mehr als **80 %** der Unternehmen im **Prime Market** der Wiener Börse und berät die größten Investoren in **CEE**, dem erweiterten Heimmarkt Österreichs.

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine "UK private company limited by guarantee" („DTTL“), deren Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch "Deloitte Global" genannt) erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Unter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) finden Sie eine detaillierte Beschreibung von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kundinnen und Kunden bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „Making an impact that matters“ – mehr als 286.000 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 und die Gesellschaft erbringen.

Dieses Dokument enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Die Informationen in diesem Dokument sind weder ein Ersatz für eine professionelle Beratung noch sollten sie als Basis für eine Entscheidung oder Aktion dienen, die eine Auswirkung auf Ihre Finanzen oder Ihre Geschäftstätigkeit haben. Bevor Sie eine diesbezügliche Entscheidung treffen, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen. Deloitte Mitgliedsfirmen übernehmen keinerlei Haftung oder Gewährleistung für in diesem Dokument enthaltene Informationen.