



## **Flexible Working Studie 2017**

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

# Einleitung

**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 Angebote und Modelle in Österreich tatsächlich? Und wie sieht die gelebte Praxis dazu aus? Wie flexibel sind österreichische Unternehmen aufgestellt?

**Deloitte Österreich** hat gemeinsam mit der **Universität Wien** und der **FH Oberösterreich** im Frühsommer 2017 eine Befragung durchgeführt und den Status Quo des flexiblen Arbeitens in österreichischen Unternehmen erhoben.

Insgesamt haben **412 UnternehmensvertreterInnen**, darunter vorwiegend PersonalistInnen und Führungskräfte über alle Branchen und Größen hinweg, an der Befragung teilgenommen. Die hohe Beteiligung verdeutlicht Relevanz und Aktualität des Themas.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.



**Mag. Barbara Kellner, MIM**  
Human Capital Advisory  
Deloitte Österreich



**Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka**  
Professor für Arbeits- und  
Organisationspsychologie  
Universität Wien



**Mag. Mag. Dr. Bettina Kubicek**  
Professur für  
Organisationsentwicklung  
FH Oberösterreich

# Inhalte der Befragungsergebnisse



Flexible  
Arbeitszeit



Flexibler  
Arbeitsort



Attraktivität  
als Arbeitgeber



Vertrauen



Umgang mit  
Veränderungen



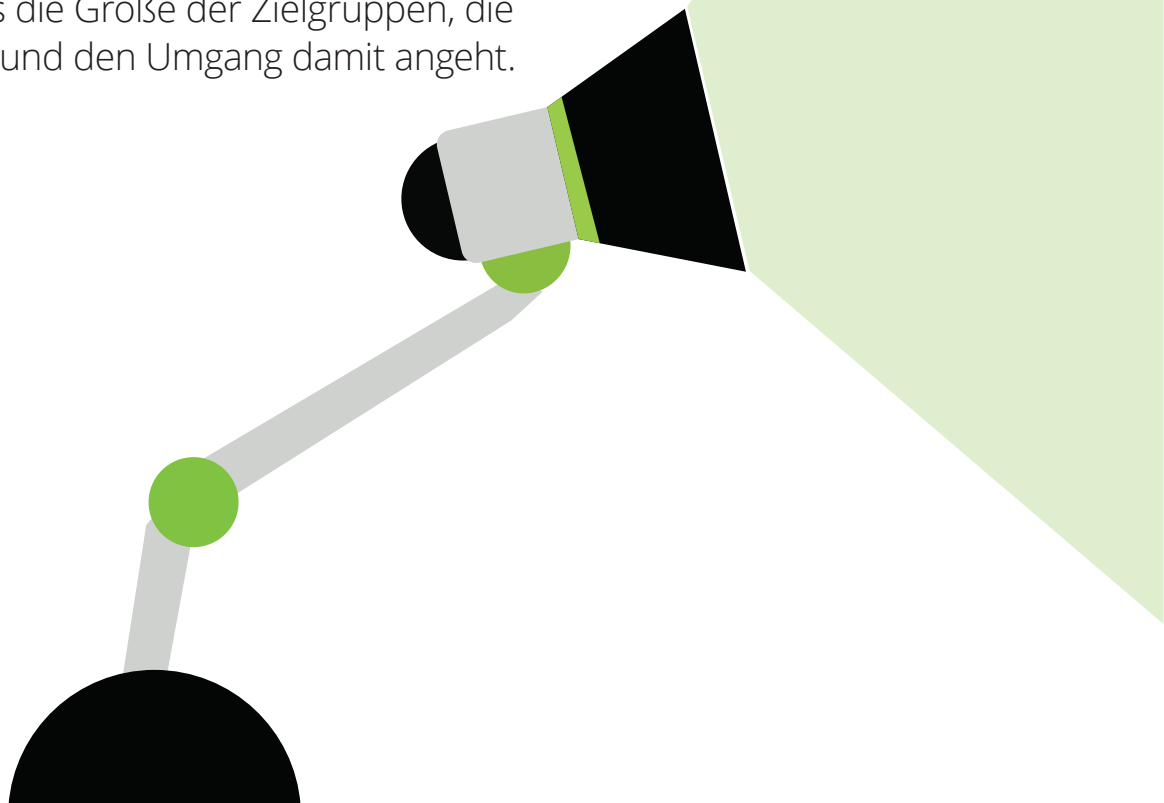
Flexibler  
Einsatz von Mit-  
arbeiterInnen



# Executive Summary

Die Befragungsergebnisse können aus Sicht der Unternehmen in einem Satz zusammengefasst werden:  
**„Flexibles Arbeiten gerne, aber bitte nur in Maßen.“**

Arbeitszeitmodelle, die eine gewisse Flexibilität ermöglichen, sind ebenso gängige Praxis wie Home Office, das bereits von einem Großteil der Unternehmen in irgendeiner Art und Weise angeboten wird. Es gibt aber deutliche Einschränkungen, was die Größe der Zielgruppen, die tatsächliche Nutzung und den Umgang damit angeht.





### Gleitzeit mit Kernzeit bleibt gängigstes Modell

Gleitzeit mit Kernzeit ist weiterhin der Klassiker: 61 % der Unternehmen bieten dieses Arbeitszeitmodell zumindest der Hälfte ihrer MitarbeiterInnen an.

Flexiblere Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit ohne Kernzeit oder Vertrauensarbeitszeit sind deutlich seltener. Diese Modelle setzen ein höheres Maß an Vertrauen voraus.



### Home Office und mobiles Arbeiten meist Einzelfallphänomene

In fast 50 % der Unternehmen können nur Einzelpersonen von Home Office Gebrauch machen.

Lediglich 20 % der Unternehmen bieten dem Großteil der MitarbeiterInnen mobiles Arbeiten als Möglichkeit. In rund 50 % jener Unternehmen, die ihren MitarbeiterInnen Home Office anbieten, wird diese Möglichkeit nur vereinzelt auch tatsächlich in Anspruch genommen.



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

77 % der Befragten geben an, dass physische Anwesenheit im Unternehmen als wichtig erachtet wird. In der Praxis steht das Gefühl, sichtbar sein zu müssen, der Nutzung von Flexibilitätspotenzialen entgegen.

Die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf verschwimmen deutlich: In 64 % der Unternehmen wird implizit erwartet, dass Führungskräfte auch in der Freizeit erreichbar sind. Von MitarbeiterInnen fordern das immerhin auch noch 22 % der Unternehmen.

Spielregeln sowie klar kommunizierte Erwartungen hinsichtlich Erreichbarkeit und Anwesenheit gibt es selten und meistens nur für jene MitarbeiterInnen, die Home Office in Anspruch nehmen.



### Vertrauen ist der Schlüssel zu echter Flexibilität

Je höher das Vertrauen im Unternehmen, desto flexibler ist auch der Umgang mit Arbeitszeit und -ort. Das wirkt sich wiederum positiv auf die Einschätzung der Attraktivität als Arbeitgeber aus.

Eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur ist damit die Basis für einen erfolgreichen Umgang mit flexiblem Arbeiten und zahlt sich so nicht nur für MitarbeiterInnen, sondern auch für Unternehmen aus.

# Flexible Arbeitszeit



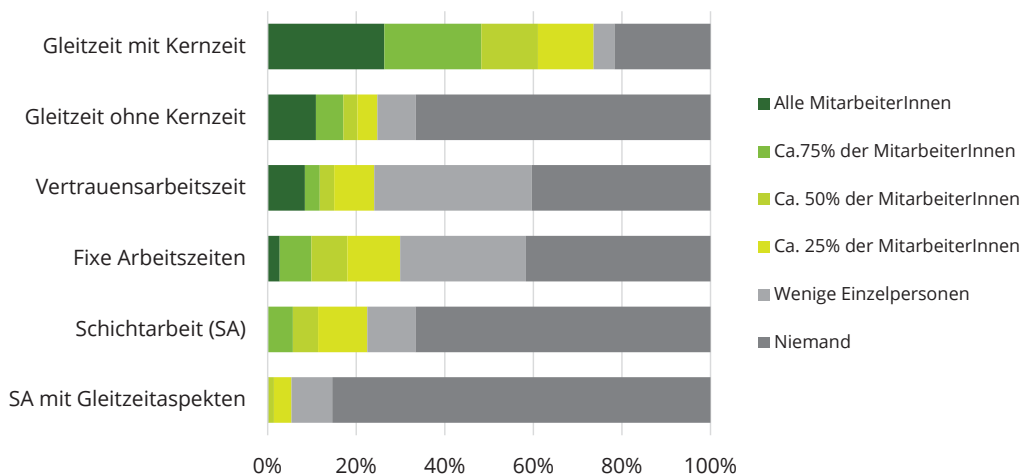
## Gleitzeit mit Kernzeit weiterhin gängigstes Modell

Gleitzeit mit Kernzeit ist weiterhin das verbreitetste Arbeitszeitmodell. In 61 % der Unternehmen findet dieses auf zumindest die Hälfte der MitarbeiterInnen Anwendung. Gerade bei der in den letzten Jahren oft zitierten Vertrauensarbeitszeit zeigt sich, dass diese vor allem für bestimmte Zielgruppen wie Top-Führungskräfte und kaum als flächendeckendes Modell genutzt wird. Außerdem ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass unter „Vertrauensarbeitszeit“ mangels einer gesetzlichen Definition oder Regelung in der betrieblichen Praxis recht unterschiedliche Dinge verstanden werden können.

„Je mehr Vertrauen für ein flexibles Arbeitszeitmodell notwendig ist, desto weniger verbreitet ist es. Gleitzeitmodelle ohne Kernzeit oder Vertrauensarbeitszeitmodelle sind daher weit seltener als Gleitzeit mit Kernzeit.“

**Christian Korunka, Universität Wien**

Bitte schätzen Sie, für wie viele MitarbeiterInnen folgende Arbeitszeitmodelle gelten



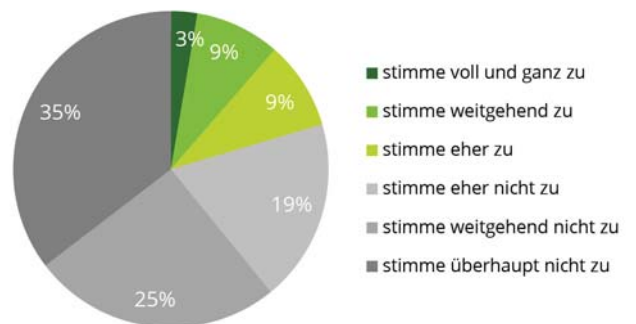
„Unternehmen haben häufig Bedenken, ein Gleitzeitmodell ohne Kernzeit zu vereinbaren. Besetzungszeiten oder notwendige Erreichbarkeiten können in der Regel aber gut über Funktionszeiten abgedeckt werden. Hier braucht es selten eine Kernzeit. Außerdem bietet dieses Arbeitszeitmodell neben einer höheren Flexibilität für MitarbeiterInnen auch mehr Möglichkeiten für stundenweisen Abbau von Zeitguthaben. Aus Unternehmenssicht ist das oft wünschenswerter als ganztägiger Zeitausgleich.“

**Barbara Kellner, Deloitte Österreich**

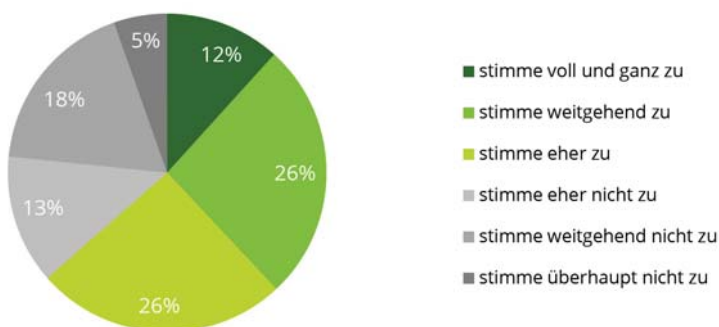
## Fast zwei Drittel der Führungskräfte müssen auch in ihrer Freizeit erreichbar sein

Die Verbreitung von Smartphones und Laptops trägt wesentlich zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Freizeit und Beruf bei. 64 % der Unternehmen erwarten von ihren Führungskräften, in der Freizeit erreichbar zu sein. Von MitarbeiterInnen wird das immerhin noch von 22 % der Unternehmen verlangt. Spielregeln und eindeutige Erwartungen was Erreichbarkeit und deren Grenzen anbelangt, gibt es vergleichsweise selten.

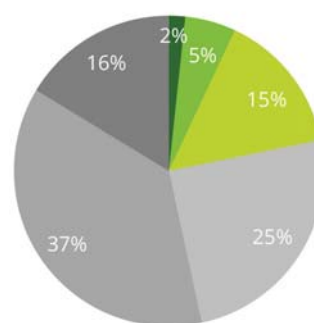
In unserem Unternehmen gibt es klare Regelungen zu den Grenzen von Freizeit und Arbeitszeit (z.B. keine beruflichen Nachrichten nach Arbeitsschluss)



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



“Führungskräften kommt im Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten eine wesentliche Vorbild- und Steuerungswirkung zu. Gestaltungsmöglichkeiten selbst zu nutzen, nicht immer als Letzte oder Letzter das Büro zu verlassen und sich echte Auszeiten zu nehmen, sendet wichtige Signale an MitarbeiterInnen. Klare Erwartungen, gegenseitiges Vertrauen und ein Fokus auf Ergebnisse anstelle von Anwesenheit sind für einen flexiblen Umgang mit Arbeitszeit erfolgskritisch.“

**Barbara Kellner, Deloitte Österreich**

# Flexibler Arbeitsort



## Mobiles Arbeiten: Eher Einzelfallphänomen als gängige Praxis

Mobile Endgeräte wie Tablets, Smartphones und Laptops haben nicht nur Einfluss auf die grundsätzliche Erreichbarkeit, sondern ermöglichen eine ortsunabhängige Arbeitsleistung.

Die „klassische“ Form ist Home Office, oft auch Telearbeit oder mobiles Arbeiten genannt. 90 % der Unternehmen ermöglichen dieses Arbeitsmodell in irgendeiner Art und Weise. Bei fast 50 % der Unternehmen steht Home Office aber nur bestimmten Einzelpersonen zur Verfügung und es mangelt an flächendeckenden Angeboten (9 %).

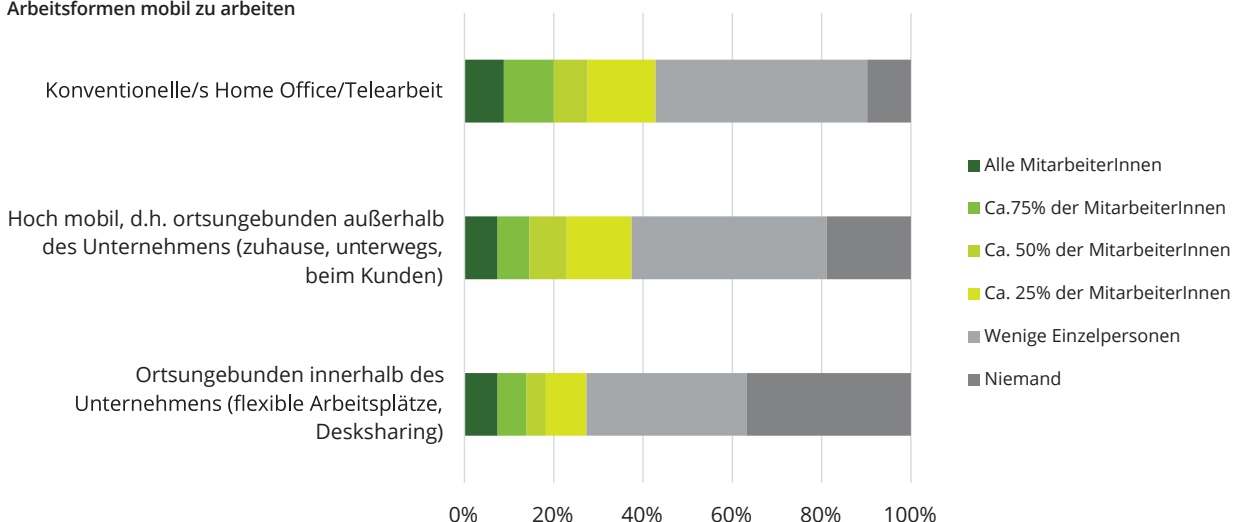
Im Branchenvergleich ist der Technologie- und Telekommunikationsbereich Vorreiter. Hier bietet man den MitarbeiterInnen am häufigsten Home Office an und das Modell wird auch am meisten genutzt.

Überraschend hoch ist mittlerweile die Verbreitung von flexiblen Arbeitsplatzkonzepten wie mobiles Arbeiten in den Büroräumlichkeiten. Hier geben über 60 % der Befragten an, derartige Modelle etabliert zu haben. 17 % bieten dies sogar für den Großteil der MitarbeiterInnen an.

„Branche und Unternehmensgröße bestimmen den Umgang mit mobilem Arbeiten sehr stark. So ist in mittelständischen Unternehmen die Anwesenheit der MitarbeiterInnen besonders wichtig. In Großunternehmen hingegen herrschen die klarsten Richtlinien über die erwartete Erreichbarkeit von mobil arbeitenden MitarbeiterInnen. Generell sollte in Unternehmen jeglicher Größe darauf geachtet werden, eindeutige Spielregeln für mobiles Arbeiten zu definieren. Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen, ist für das Abschalten, das Wohlbefinden und für die langfristige Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen wesentlich.“

**Bettina Kubicek, FH Oberösterreich**

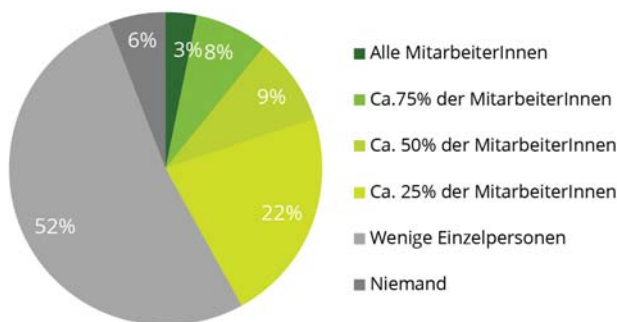
Bitte geben Sie an, wie viele Ihrer MitarbeiterInnen grundsätzlich die Möglichkeit haben, gelegentlich oder regelmäßig in den folgenden Arbeitsformen mobil zu arbeiten





## Anwesenheit der MitarbeiterInnen ist sehr wichtig

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



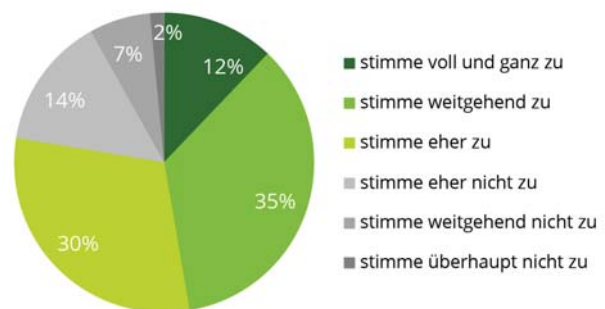
Ein wesentlicher Grund, warum Home Office recht eingeschränkt genutzt wird, ist die hohe Bedeutung von physischer Anwesenheit in den heimischen Unternehmen. Aus der Praxis wissen wir, dass Präsenz häufig als Indikator für gute Leistung herangezogen wird. Haben MitarbeiterInnen das Gefühl, ihre Abwesenheit hat einen negativen Einfluss auf die Einschätzung ihrer Performance und damit unter Umständen auch auf ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, hemmt dies die Nutzung von Home Office.

Klare Spielregeln sowie die Etablierung einer Kultur der Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung sind die Basis für einen erfolgreichen Umgang mit mobilem Arbeiten.

Auch wenn für MitarbeiterInnen die Möglichkeit besteht, mobil zu arbeiten, nutzen dies in mehr als 50 % der Unternehmen nur wenige Einzelpersonen.

Im Unternehmensalltag zeigt sich, dass Home Office vor allem Einzelnen ermöglicht und von diesen genutzt wird. In der Beratungspraxis lässt sich beobachten, dass meist Gründe wie die Vermeidung von Wegzeiten bei langer Anfahrt und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ins Treffen geführt werden. Von einem wirklich flexiblen, anlassbezogenen, ortsunabhängigen Arbeiten für alle MitarbeiterInnen (sofern es die Tätigkeit erlaubt), sind die Unternehmen aber noch weit entfernt.

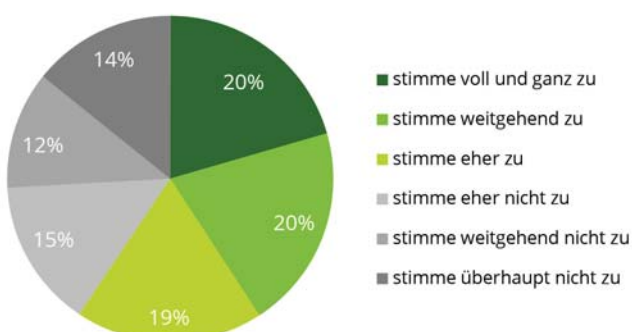
Die Anwesenheit unserer MitarbeiterInnen ist von großer Bedeutung



"In der Unternehmenspraxis wird oft nur eine maximale Anzahl von Home-Office-Tagen definiert. Man regelt Einzelfälle oder lässt den Führungskräften freie Hand. Vor allem letzteres kann jedoch zu einem sehr individuellen Umgang, gefühlter Unfairness und Spannungen unter den MitarbeiterInnen führen. Eine einheitliche Handhabung und das Abklären von Erwartungen an die Erreichbarkeit, den Umgang mit Meetings oder die Voraussetzungen für eine Inanspruchnahme sind sehr wichtig."

Barbara Kellner, Deloitte Österreich

Für MitarbeiterInnen, die mobil arbeiten (z.B. Home Office), gibt es klare Spielregeln, wann Erreichbarkeit erwartet wird und wann nicht



# Attraktivität



## Zeitlich und örtlich flexible Arbeitsmöglichkeiten steigern die Attraktivität als Arbeitgeber

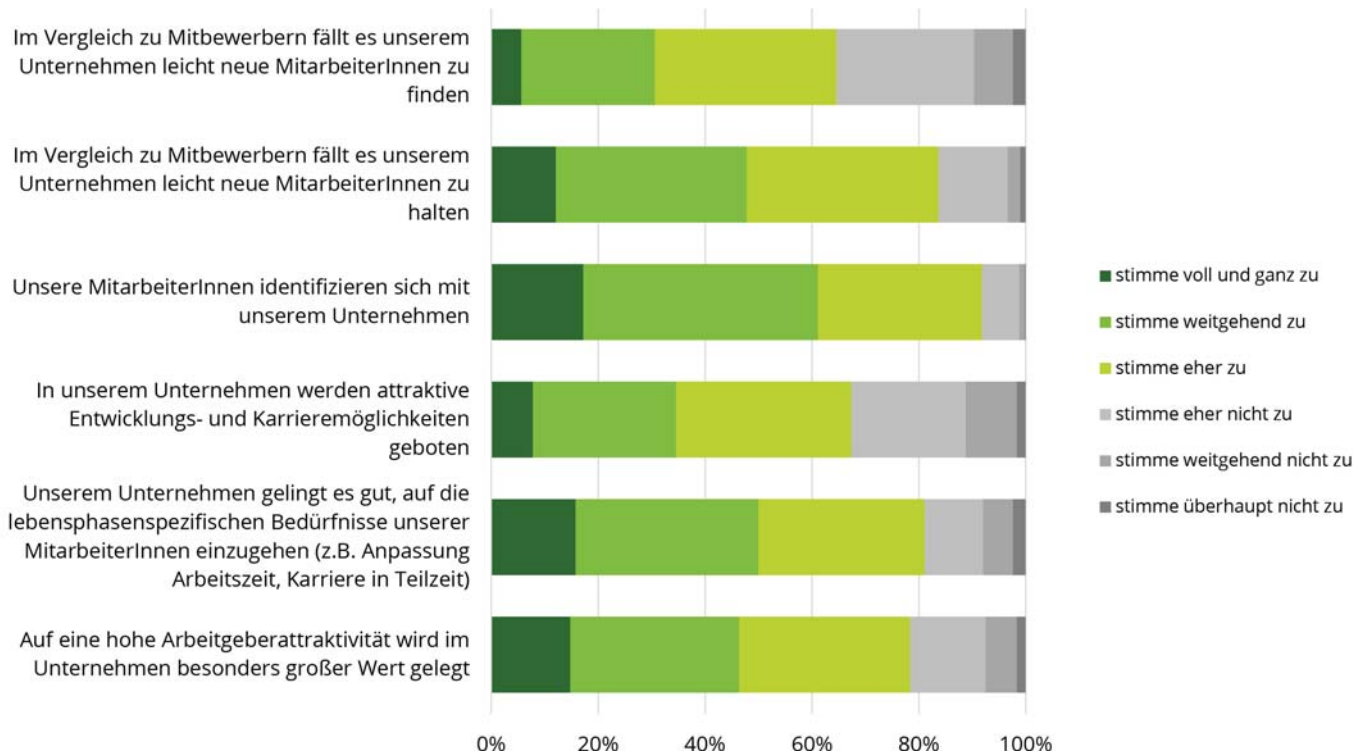
Die Attraktivität als Arbeitgeber ist wesentlich, um die „richtigen“ MitarbeiterInnen zu finden und zu halten. Die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen hat außerdem einen positiven Einfluss auf das persönliche Engagement und damit auf die Performance.

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass Unternehmen umso attraktiver bewertet werden, je höher die Ausprägungen der zeitlichen und örtlichen Arbeitsflexibilität sind. „Flexible Working“ zahlt sich damit nicht nur für die MitarbeiterInnen, sondern auch für die Unternehmen aus.

“Der vergleichsweise einfach zu managende Vollzeit-Mitarbeiter auf Lebenszeit gehört der Vergangenheit an. In Zeiten von Fachkräftemangel und der schwierigen Suche nach den besten Talenten stehen Unternehmen vor der großen Herausforderung, immer individuellere Angebote zu schaffen, die sich auch an den jeweiligen Lebensphasen der MitarbeiterInnen orientieren. Das betrifft vor allem Lage und Ausmaß der Arbeitszeit sowie Möglichkeiten des mobilen Arbeitens.“

**Barbara Kellner, Deloitte Österreich**

### Attraktivität



# Vertrauen versus Kontrolle



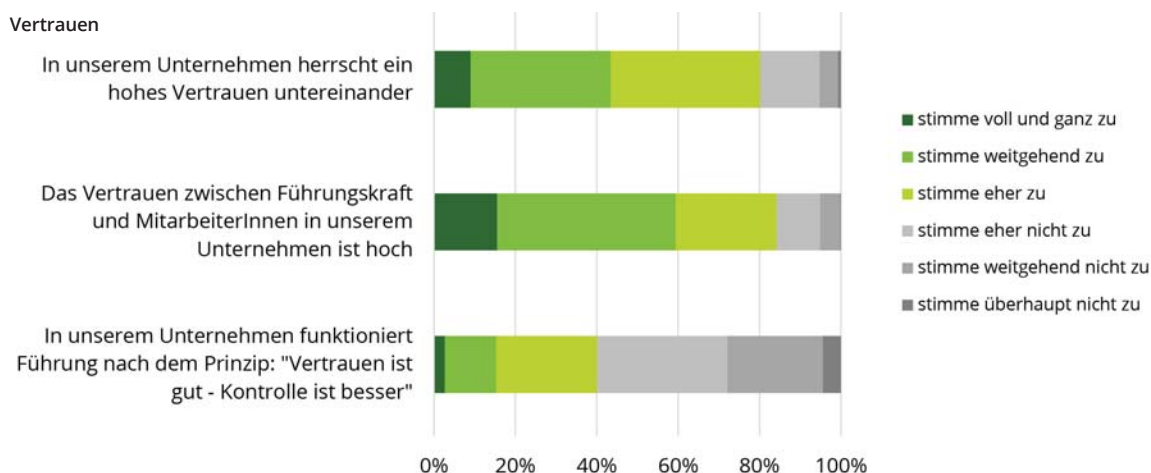
## Vertrauenskultur als Basis für flexibles Arbeiten

Je höher das Vertrauen im Unternehmen ist, desto eher wird den MitarbeiterInnen die Möglichkeit von zeitlich und örtlich flexiblem Arbeiten eingeräumt. Der wesentliche Einfluss einer vertrauensorientierten Unternehmens- und Führungskultur auf den Umgang mit flexiblen Arbeitsformen geht auch aus den erhobenen Daten hervor. Vertrauen ist die Erfolgsvoraussetzung für eine gelungene Praxis.

Für eine Vertrauenskultur braucht es ein Top-Management, das den Führungskräften vertraut und von Kontrollmöglichkeiten ablässt. Und es braucht Führungskräfte, die sich für das „People Management“ Zeit nehmen und dieses nicht an Systeme delegieren. Veränderungen, die mit dem Aufbau einer Vertrauenskultur einhergehen, stellen einen Lernprozess für die gesamte Organisation dar. Der Erfolg steht und fällt aber mit den Führungskräften.

“Vertrauen im Arbeitskontext bedeutet Verzicht auf Kontrolle. Es braucht klare Erwartungen sowie ein gemeinsames Regelverständnis, auf das sich beide Seiten verlassen können und aus dem sich eine Erwartbarkeit von Reaktionen ergibt. Vertrauen ist jedoch immer eine Vorschussleistung. Das macht es für viele Führungskräfte schwer, eine vertrauensorientierte Arbeitskultur zu etablieren.“

**Christian Korunka, Universität Wien**



“Gerade sehr große und internationale Unternehmen stehen oft vor der Herausforderung, dass es ein Spannungsfeld zwischen der gewünschten Vertrauenskultur und den internen Steuerungs-, Kontroll- und Sicherheitsvorgaben gibt. Bei MitarbeiterInnen kommen dadurch widersprüchliche Signale und Erwartungen an, denkt man an Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten auf der einen Seite und immer steigende IT-Sicherheitsvorkehrungen, Zutrittskontrollen, Governance-Richtlinien, Kennzahlensystemen etc. auf der anderen Seite.“

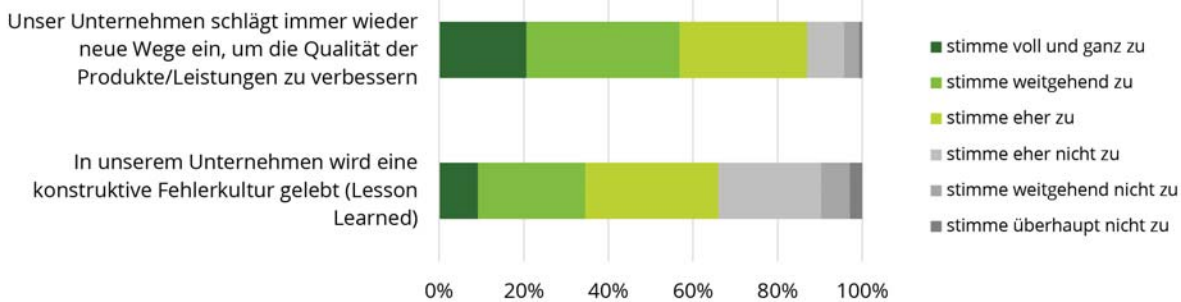
**Christian Havranek, Deloitte Österreich**

# Umgang mit Veränderungen



Veränderungsbereitschaft der Unternehmen ist hoch, der Einsatz moderner Management-Tools hinkt hinterher

## Innovation & Kreativität



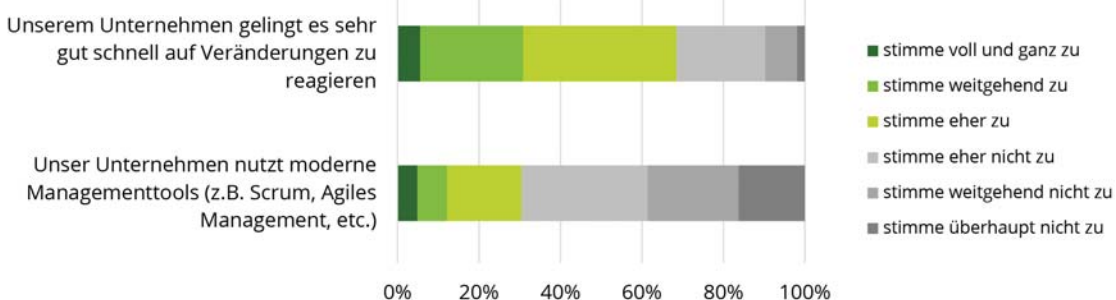
Es zeigt sich sehr deutlich, dass die Themen Innovation, Qualität und kontinuierliche Verbesserungen aus Unternehmensperspektive höchst relevant sind. Auffallend ist allerdings, dass 34 % der Unternehmen eher keine konstruktive Fehlerkultur haben. Gerade diese ist aber für eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur essenziell.

„Kleine Unternehmen zeichnen sich durch eine konstruktivere Fehlerkultur und höhere Agilität aus. Die Branche Technologie und Telekommunikation wird als besonders innovativ und agil beurteilt. Sie nutzt am häufigsten moderne Management-Tools und reagiert am schnellsten auf Veränderungen. Im Gegensatz dazu nutzen Unternehmen aus dem Bereich Produktion und Industrie diese Tools am wenigsten. Der öffentlichkeitsnahe Sektor\* erlebt es als schwieriger, rasch auf Veränderungen zu reagieren.“

**Bettina Kubicek, FH Oberösterreich**

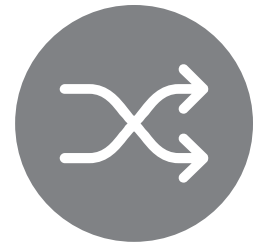
Die Veränderungsbereitschaft der Unternehmen wird grundsätzlich sehr hoch und positiv eingeschätzt. In der Anwendung moderner Management-Tools zeigt sich das allerdings noch nicht.

## Agilität



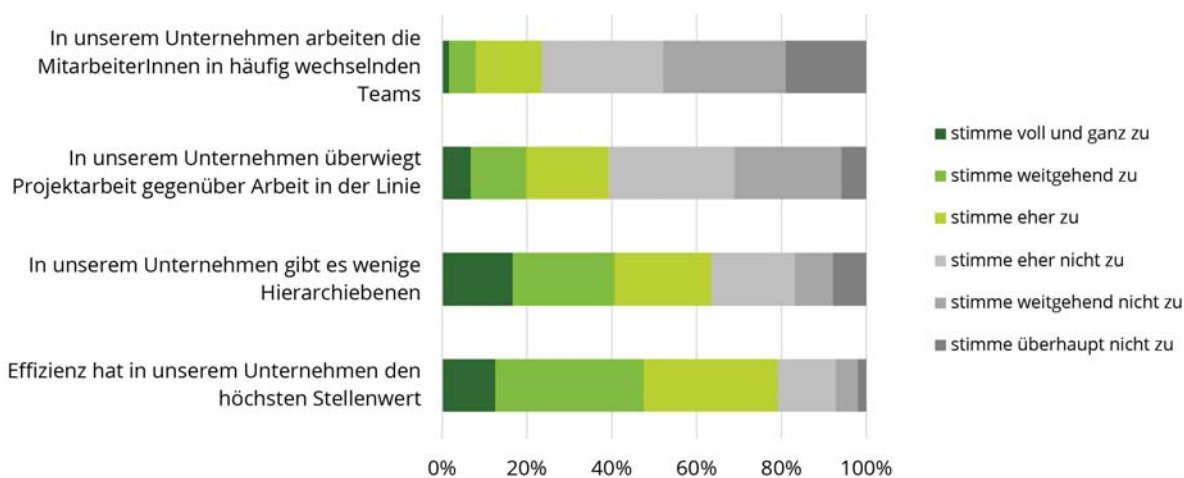
\* Unter der Bezeichnung „öffentlichkeitsnaher Bereich“ wurden die Branchen Bildung, Gesundheit/Soziales, Kunst & Kultur und Öffentliche Verwaltung zusammengefasst.

# Flexibler Einsatz von MitarbeiterInnen

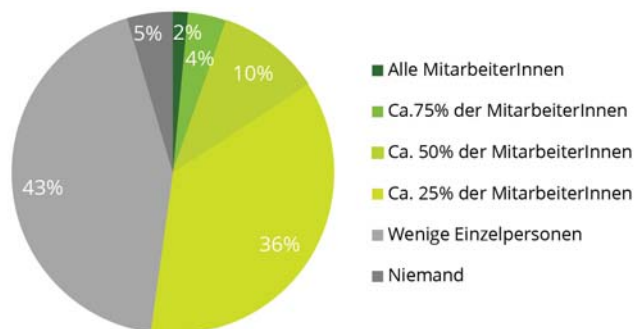


In fast 40 % der Unternehmen überwiegt bereits die Projektarbeit

## Flexibilität der Organisation



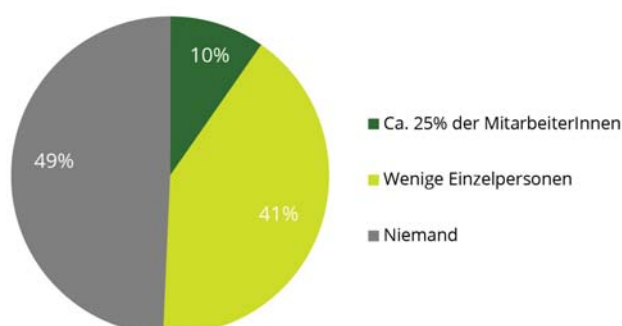
## Bitte schätzen Sie, wie viele Ihrer MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Aufgaben flexibel einsetzbar sind (Job Rotation)



Spricht man von einem flexiblen Einsatz von MitarbeiterInnen, muss man zwischen zwei Arten unterscheiden. Zum einen gibt es die funktionale Flexibilität, die es erlaubt, MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens flexibel einzusetzen. Die Ergebnisse zeigen, dass bereits in rund 40 % der Unternehmen Projektarbeit gegenüber der Arbeit in der Linie überwiegt. Selten hingegen ist weiterhin die Arbeit in wechselnden Teams oder Job Rotation. Nur sehr wenige Unternehmen sind hier flexibel aufgestellt.

Zum anderen spricht man von nach außen gerichteter, numerischer Flexibilität. Dabei werden Kapazitäten über externe Personalressourcen abgedeckt

## Bitte schätzen Sie, wie viele Ihrer MitarbeiterInnen über Personalüberlassungsfirmen angestellt sind



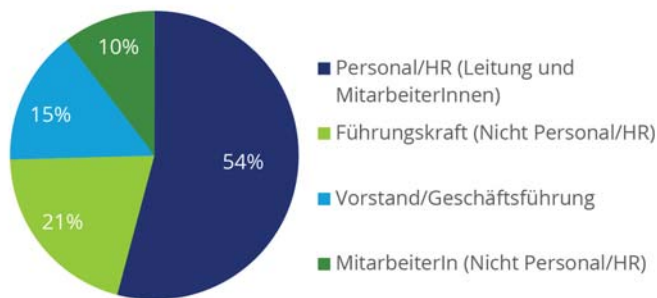
„Unternehmen stellen MitarbeiterInnen vor allem in Einzelfällen über Personalüberlassungsfirmen an. Diesen Hebel der Flexibilität bezeichnen wir als „numerische Flexibilität“. Im Gegensatz zur zeitlichen, örtlichen und funktionalen Flexibilität, die grundsätzlich positiv ist, kann numerische Flexibilität kritische Ausmaße annehmen. So führt z.B. die klassische Leiharbeit in der Produktion zu einem reduzierten Sicherheitsgefühl und einer geringeren Eingebundenheit ins Unternehmen beim überlassenen Personal.“

Christian Korunka, Universität Wien

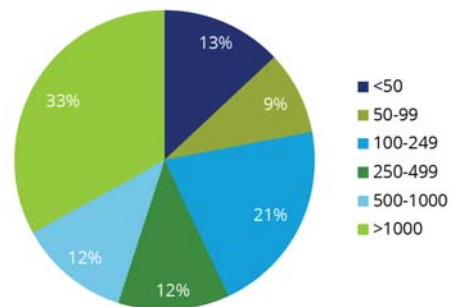
# Überblick über den TeilnehmerInnenkreis

Insgesamt wurden 412 vollständig ausgefüllte Fragebögen in der Auswertung berücksichtigt.

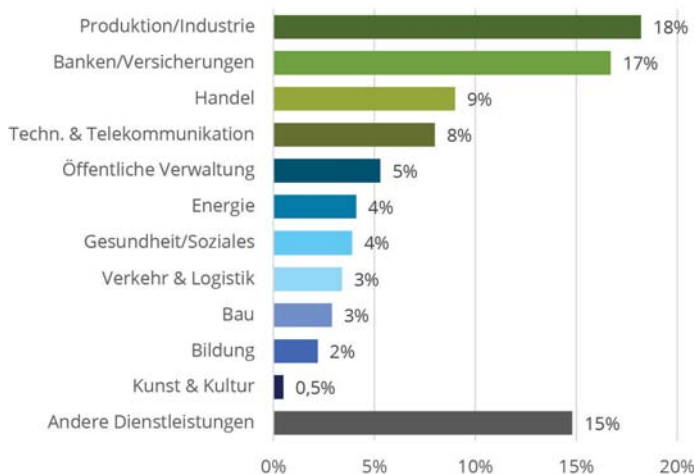
In welcher Funktion sind Sie tätig?



Wie viele MitarbeiterInnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?



Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zugehörig?



Anmerkungen zu den Ergebnissen:  
 Die vorliegende Studie berücksichtigt die Daten derjenigen Teilnehmenden, 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 einfaktorieller Varianzanalyse (ANOVA) vorgenommen. Zur Bewertung von Gruppenunterschieden innerhalb der Branchen und Unternehmensgrößen wurden Bonferroni Post-hoc Analysen durchgeführt.\*

\* Auswertung des Fragebogens durch Vera Gößl (FH Oberösterreich), Ada Sil Patterer und Lars Uhlig (Universität Wien).

# Forschung zu flexibler Arbeit



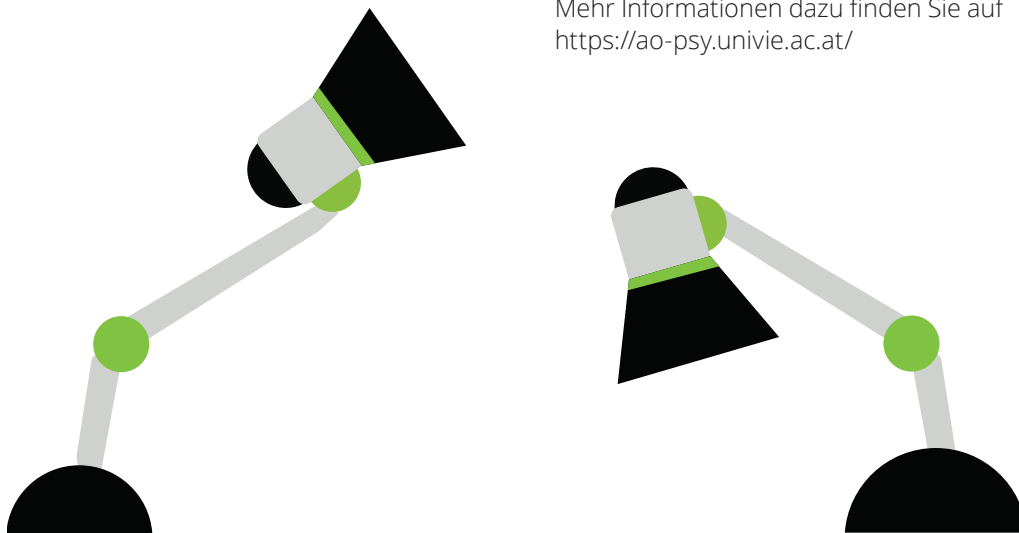
Welche Chancen und Herausforderungen bringen flexible Arbeitsformen mit sich? Wie wirken sich neue Formen der Arbeit auf die ArbeitnehmerInnen aus? Um diese Fragen empirisch zu erforschen, finden an der Universität Wien und FH Oberösterreich zwei mehrjährige Forschungsprojekte statt.

Das Projekt "Kognitive Anforderungen flexibler Arbeit" (Projektleitung: Bettina Kubicek, Kooperationspartner: Christian Korunka) wird vom Wissenschaftsfonds FWF gefördert und erforscht in mehreren Teilprojekten die Mechanismen und die Bedingungen, unter denen flexible Arbeitsformen mit dem Wohlbefinden, dem Engagement und der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten in Zusammenhang stehen.

An der Universität Wien startet mit Oktober 2017 das von der Österreichischen Akademie der Wissenschaft finanzierte Projekt "Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeit - Auswirkungen auf Individuum und Haushalt". In interdisziplinärer Kooperation erforscht der Bereich Arbeit- 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.

Für diese Forschungsvorhaben suchen die Universität Wien und die FH Oberösterreich Unternehmen als Kooperationspartner, die demnächst flexible Arbeitsformen einführen oder ausbauen.

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



# Making an impact that matters.

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-, Organization- und Change- Programme zu entwickeln und umzusetzen.

Studien mit weiteren Insights zu den behandelten Themen:





Deloitte Österreich ist der führende österreichische Anbieter von Professional Services. Mit rund 1.350 Mitarbeitern in zehn Niederlassungen betreut Deloitte Unternehmen und Institutionen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Financial Advisory. Kunden profitieren von der exzellenten Betreuung durch Top-Experten vor Ort sowie tiefgehenden Branchen-Insights der Industry Lines.

Deloitte versteht sich als smarterer Impulsgeber für den Wirtschaftsstandort Österreich und bündelt seine breite Expertise, um aktiv an dessen Stärkung mitzuwirken. Als Arbeitgeber entwickelt sich Deloitte permanent weiter mit dem Anspruch, "Best place to work" zu sein.

Welche konkrete Dienstleistung auch gefragt ist: Wir prüfen und beraten ganzheitlich.



**Audit & Assurance**  
 Jahresabschlussprüfung  
 Konzernabschlussprüfung  
 Audit Advisory



**Consulting**  
 Human Capital  
 Strategy & Operations  
 Technology



**Tax & Legal**  
 Business Tax Services  
 Cross Border Tax  
 Transfer Pricing  
 Indirect Tax  
 Business Process Services  
 Global Employer Services  
 Tax Litigation  
 Private Clients  
 Grants & Subsidies



**Financial Advisory**  
 Corporate Finance  
 Forensic  
 FSI Advisory



**Risk Advisory**  
 Corporate & IT Governance  
 Cyber Risk Services  
 Interne Kontrollsysteme

DELOITTE GLOBAL

**36,8 Mrd US\$**  
 UMSATZ WELTWEIT

**244.400**  
 MITARBEITER WELTWEIT

**150+**  
 LÄNDER

DELOITTE ÖSTERREICH



**156,8 Mio EUR**  
 UMSATZ



**1.350**  
 MITARBEITER



**10**  
 STANDORTE



**#1**

Größter **STEUERBERATER**

Größter **HUMAN CAPITAL** Berater

Größter **M&A ADVISOR**  
 nach Anzahl der Transaktionen  
 (Mergermarket)

Deloitte Österreich berät/  
 prüft mehr als  
**78%**  
 der Unternehmen im PRIME  
 MARKET der Wiener Börse  
 und betreut das größte  
 Portfolio an  
**ÖSTERREICHISCHEN  
 PRIVATSTIFTUNGEN**

# AnsprechpartnerInnen zur Studie



**Mag. Christian Havranek**  
**Partner**

Deloitte Österreich  
chavranek@deloitte.at  
T +43 1 537 00-2600



**Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka**  
**Professor für Arbeits- und  
Organisationspsychologie**

Universität Wien  
christian.korunka@univie.ac.at  
T +43-1-4277-47342



**Mag. Barbara Kellner, MIM**  
**Manager**

Deloitte Österreich  
bkellner@deloitte.at  
T +43 1 537 00-2639



**Mag. Mag. Dr. Bettina Kubicek**  
**Professur für  
Organisationsentwicklung**

FH Oberösterreich  
bettina.kubicek@fh-hagenberg.at  
T +43 5 0804-22624



**Björn Persson, MSc**  
**Consultant**

Deloitte Österreich  
bjpersson@deloitte.at  
T +43 1 537 00-2635





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

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 sollte sie als Basis für eine Entscheidung oder Aktion dienen, die eine Auswirkung auf Ihre Finanzen oder Ihre Geschäftstätigkeit hat. Bevor Sie eine diesbezügliche Entscheidung treffen, sollten Sie einen qualifizierten, professionellen Berater konsultieren. Deloitte Mitgliedsfirmen übernehmen keinerlei Haftung oder Gewährleistung für in dieser Publikation enthaltene Informationen.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie Deloitte Consulting GmbH.  
Gesellschaftssitz Wien | Handelsgericht Wien | FN 212552 b  
© 2017 Deloitte Consulting GmbH