

WIRTSCHAFT 2026





Initiatorinnen der Initiative Neue Welt der Arbeit – Michaela Hebein (Partnerin Kapp Hebein), Manuela Lindlbauer (Geschäftsführerin Lindlpower Personalmanagement), Monica Rintersbacher (Geschäftsführerin Leitbetriebe Austria)

„Neue Welt der Arbeit“

Mit der Initiative „Neue Welt der Arbeit“ unterstützt Leitbetriebe Austria das Miteinander von Unternehmen und stellt Dialog und Lösungsorientierung in den Mittelpunkt.

Entstanden ist die Initiative „Neue Welt der Arbeit“ aus intensiven Gesprächen mit Leitbetrieben & Stakeholdern, fundierten Bedarfsanalysen und einem wachsenden Bewusstsein für zentrale Zukunftsthemen wie den Arbeitskräftemangel und die veränderte Arbeitsmotivation. Die drei Initiatorinnen Monica Rintersbacher, Geschäftsführerin Leitbetriebe Austria, Manuela Lindlbauer, Geschäftsführerin Lindlpower Personalmanagement und LP Experts Personalmanagement und Michaela Hebein, Partnerin der Kommunikationsagentur Kapp Hebein Partner, erkannten den Bedarf, das Miteinander in der Arbeitswelt zu fördern und eine Annäherung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu suchen. Nach einer umfassenden Konzeptions- und Planungsphase gemeinsam mit der WU Wien wurden erste qualitative Erkenntnisse in Fokusgruppen gewonnen. Ergänzend lieferte eine quantitative Erhebung – der Arbeitsmarkt-Kompass – wertvolle Daten zu Einstellungen, Erwartungen und Trends am österreichischen Arbeitsmarkt.

Evidenz für wirksame Maßnahmen

Im Mittelpunkt der Initiative stehen vier wesentliche Parameter: die positive Positionierung von Arbeit, die Förderung des Dialogs, das gegenseitige Verständnis

zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die Stärkung des Wirtschaftsstandorts Österreich.

Daraus leiten sich zentrale Ziele ab:

- den Wandel in der Arbeitswelt aktiv mitzugestalten,
- konkrete innerbetriebliche und wirtschaftspolitische Maßnahmen zu entwickeln,
- Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten, und
- ein besseres Verständnis sowie Balance zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu fördern.

Kernergebnisse

1. Grundmuster und Arbeitsmarkttrends

Arbeit bleibt für viele Menschen in erster Linie ein Mittel zur Existenzsicherung – doch rein finanzielle Anreize stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Themen wie Work-Life-Balance, Flexibilität und nicht-monetäre Motivationsfaktoren gewinnen deutlich an Bedeutung und überlagern klassische Karriereorientierung. Der Wunsch nach Flexibilität – sowohl in Bezug auf Arbeitszeit als auch Arbeitsort – ist weit verbreitet. Allerdings ist diese Form der Arbeitsgestaltung nicht in allen Berufsfeldern realistisch oder praktikabel.

2. Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Kompass

Die quantitative Analyse (3. Quartal 2025) zeigt ein insgesamt positives Bild: 82,4 Prozent der Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit zufrieden. Gleichzeitig ist der Wunsch nach einer 33-Stunden-Woche stark verbreitet. Der bevorzugte Homeoffice-Anteil liegt bei über 40 Prozent, was jedoch in rund der Hälfte aller Berufe nicht umsetzbar ist. Auffällig ist, dass etwa drei Viertel der Befragten ihre privaten Ziele höher priorisieren als die berufliche Karriere – ein deutliches Signal für den Wertewandel am Arbeitsmarkt.

Herausforderungen der neuen Arbeitswelt

1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellen Unternehmen zunehmend vor Herausforderungen. Die Arbeitskosten sind seit 2015 von 35 auf über 44 Prozent (2024) der Gesamtkosten gestiegen (OECD-Durchschnitt: 34 Prozent), während die Produktivität stagniert oder zeitweise sogar abnimmt. Diese Entwicklung führt zu steigenden Lohnstückkosten und belastet die Wettbewerbsfähigkeit. Hinzu kommen sinkende Investitionen in Forschung und Innovation, eine unterentwickelte Eigenkapitalfinanzierung sowie hohe Fremdkapitalkosten infolge der EZB-Zinspolitik. Der anhaltende Fachkräftemangel, insbesondere im Bereich Leadership, verschärft die Situation zusätzlich.

2. Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und den Möglichkeiten der Unternehmen öffnet sich eine immer größere Schere. Viele Beschäftigte formulieren steigende Ansprüche bei gleichzeitig sinkender Leistungsbereitschaft und Verantwortungsübernahme – das Motto „mehr für weniger“ ist allgegenwärtig. Unternehmen wiederum kämpfen mit hohen Kosten, schrumpfenden Personalressourcen und einem anhaltend schwierigen Konjunkturumfeld.

3. Führungskräfte im Wandel

Führung ist heute nicht mehr durch Hierarchie und Kontrolle geprägt, sondern durch emotionale Intelligenz, Coaching-Kompetenz und klare Rahmenbedingungen, die Orientierung und Halt geben. Besonders das mittlere Management, oft als „Band-scheibenebene“ bezeichnet, steht unter Druck – zwischen den Erwartungen der Unternehmensführung und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.

Gefragt ist deswegen neues Führungsverständnis:

- weg vom reinen Management hin zu echtem Leadership
- weg von Harmonie um jeden Preis hin zu Klarheit und Transparenz
- weg von bloßer Aufgabenorientierung hin zu persönlicher Inspiration
- moderne Führungstrainings und Coaching-Angebote sind dabei entscheidende Erfolgsfaktoren.

4. Unternehmenskultur und Leistungsverständnis

Eine gelebte Unternehmenskultur ist der Schlüssel für produktive Zusammenarbeit. Sie bedeutet klare Erwartungen, Konsequenz und Leistungsorientierung statt oberflächlicher „Goodies“. Produktivität, Exzellenz und Kundenzentrierung bleiben zentrale Werte. Entscheidend ist die Eigenverantwortung jeder einzelnen Person – die Bereitschaft, einen spürbaren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten.

5. Mentale Belastung und neue Generation

Psychische Belastungen nehmen spürbar zu – und zwar über alle Altersgruppen und Hierarchieebenen hinweg. Die klassische Work-Life-Balance weicht zunehmend einer Work-Leisure-Balance, bei der Freizeit und Erholung in den Vordergrund rücken. Sensibilität und Unsicherheit im Umgang mit diesen Fragen steigen – auch bei Führungskräften.



6. Zwischen Realität und Erwartung

Zwischen den politischen Maßnahmen und der gelebten Unternehmenspraxis öffnet sich zunehmend eine Kluft. Während auf regulatorischer Ebene neue Vorgaben und Erwartungen formuliert werden, kämpfen viele Betriebe mit den realen Rahmenbedingungen des Marktes. In der Diskussion wurde mehrfach betont, dass es ein bewusstes Verständnis für die Schieflage zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Erwartungen braucht – und dass diese Balance aktuell mehr denn je unter Druck steht. Zugleich wächst die Sorge, dass Unternehmen selbst zur Verschärfung des Spannungsfelds beitragen. Aus dem Wunsch heraus, im Wettbewerb um Talente attraktiv zu erscheinen, werden im Recruiting mitunter überzogene Angebote und Versprechungen gemacht. Die Frage drängt sich auf, ob Bewerber dadurch nicht in der Haltung bestärkt werden, Ansprüche hoch zu halten, ohne dass die Bereitschaft zu Leistung und Verantwortung im gleichen Maß zunimmt.

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich zentrale Fragen:

- Wie lässt sich der wachsende Abstand zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmenden und den betrieblichen Erfordernissen nachhaltig überbrücken?
- Kann ein Unternehmen wirklich hoffen, durch immer neue Benefits und Anreize – einem regelrechten „Zuckerl Wettbewerb“ – das Ungleichgewicht auszugleichen?
- Oder folgt es damit dem altbekannten Florianiprinzip: „Herr, verschone mein Haus, zünd' andere an“ – und verschiebt das Problem nur weiter, anstatt es zu lösen?

Am Ende steht eine grundsätzliche Frage, die weit über die Unternehmensgrenzen hinausweist: Ist dieses Spannungsfeld ein gesamtgesellschaftliches und wirtschaftspolitisches Phänomen – oder liegt die Lösung doch in den Händen jedes einzelnen Unternehmens?

Im Rahmen der Initiative „Neue Welt der Arbeit“ wurden aber noch weitere Handlungsfelder identifiziert: Dazu

gehört die Aufgabe, das Weiterarbeiten in der Pension attraktiver zu gestalten und vorhandene Ressourcen besser zu nutzen, Arbeitsagenden kleinteiliger zu denken und auf Branchen- sowie Unternehmensgrößen abzustimmen oder auch Kollektivverträge flexibler zu gestalten. Führungskräfte sollten durch Weiterbildungsfonds und Leistungsstipendien gestärkt werden. Vertrauensarbeitszeit sollte ausgebaut und Eigenverantwortung gefördert werden. Darüber hinaus wäre es wichtig, Vollzeitarbeit attraktiver zu gestalten und das Arbeitnehmergesetz zu modernisieren.

Ausblick und nächste Schritte

Die Initiative „Neue Welt der Arbeit“ wird den Wandel weiterhin begleiten, Brücken zwischen Interessen bauen und die Wechselwirkungen zwischen Personalwesen, Betriebsorganisation und Unternehmensleistung sichtbar machen. Ein kontinuierliches Monitoring – sowohl qualitativer als auch quantitativer Faktoren – bleibt dabei zentral. Fokusgruppen, Unternehmensgespräche und der Arbeitsmarkt-Kompass bilden die Grundlage für fundierte Analysen und wirksame Lösungen.

Ziel ist ein fortlaufender Dialog zwischen Unternehmen, Politik und Medien, um gesamtgesellschaftliche Wirkung zu erzielen.

Nutzen für Unternehmen: vorausschauend handeln, betriebliche Anpassungen umsetzen und Wettbewerbsvorteile sichern.

Nutzen für den Standort: wirtschaftspolitische und kommunikative Rahmenbedingungen aktiv mitgestalten, um Österreich als Wirtschaftsstandort zu stärken.

Übergeordnetes Ziel: eine produktive, leistungsorientierte und motivierte Arbeitswelt – unterstützt durch Politik und Medien, getragen von starken Leitbetrieben und leistungsorientierten und motivierten Mitarbeitenden.

■ Martin Mühl

Zentrale Ergebnisse

- **Zentrale Themen:** Arbeitskräftemangel, Work-Life-Balance, Produktivität, Fachkräftematching, psychische Belastung, neue Führungsmodelle.
- **Arbeitsmarkt-Kompass (3. Quartal 2025):** 82,4 % Arbeitszufriedenheit, Wunsch nach 33-Stunden-Woche, Homeoffice oft nicht möglich, Priorität privater Ziele.
- **Fokusgruppen-Erkenntnisse:** Finanzielle & nicht-finanzielle Anreize, Flexibilität bei Zeit & Ort, Grenzen der Entlohnung.
- **Führungskrise:** Mittlere Führungsebene unter extremem Druck, Leadership muss neu gedacht werden (emotional, inspirierend, coachend).
- **Unternehmenskultur:** Muss gelebt und nicht nur geschrieben werden; Klarheit statt Goodies.
- **Junge Generation:** Weniger belastbar, stark auf Sicherheit fokussiert, sozialisiert in Ungewissheit.
- **Gesellschaftliche Herausforderung:** Verändertes Arbeitsverständnis, Kurzfristigkeit, Unsicherheit, Bedürfnis nach Halt.
- **Nächste Schritte:** Weiterführung der Initiative, Workshops mit Best-Practice-Fokus, politische Hebel notwendig.



Monica Rintersbacher,
Geschäftsführerin
Leitbetriebe Austria

Veränderungen brauchen Haltung

Die Arbeit in unseren Fokusgruppen und darüber hinaus hat bestätigt: „Die ‚Neue Welt der Arbeit‘ betrifft alle – Wirtschaft, Politik und die gesamte Gesellschaft. Es benötigt gemeinsame Ziele und ein Miteinander. Im Zentrum muss die Produktivität stehen, die unter anderem auf klaren Strukturen, echter Wertschätzung, professionellem Leadership und einer Prise Flexibilität basiert.

„Arbeit“ hat in den letzten Jahren einen massiven Umbruch erlebt. Digitalisierung und ein gesteigertes Umweltbewusstsein sind zwei der Megatrends, die alles, auch weiterhin, verändern. Die persönlichen Erwartungen der Arbeitnehmer an ihren Job haben sich gewandelt: Die Work-Live-Balance hat sich neu ausgerichtet und es wird mehr Flexibilität gewünscht. Gleichzeitig haben sich die Rahmenbe-

dingungen für Unternehmen verändert. Neue Regularien, wirtschaftliche Abschwünge und internationale Krisen verlangen angepasstes und vorausschauendes Handeln.

Unternehmen können die Veränderung jedoch nicht alleine bewältigen. Wir müssen als Gesellschaft – und hier ist gerade auch die Politik gefragt – neue, bessere Rahmenbedingungen schaffen. Innovation und Entwicklung sind nötig – bedeuten am Anfang aber Investitionen. Für diese benötigen die Unternehmen Unterstützung. In Zeiten knapper Budgets und steigender Kosten und damit niedrigerer Deckungsbeiträge, mit denen viele Unternehmen zu kämpfen haben, ist der gemeinschaftliche Einsatz aller Verantwortlichen notwendig.

Und dazu braucht es Haltung. Eine Haltung, die Produktivität ermöglicht und sicherstellt, dass Leistung erbracht werden kann, die sich für alle lohnt. Für einen starken Wirtschaftsstandort!

Büromöbel aus Österreich. *Seit 80 Jahren.*

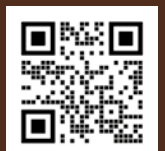


Von Arbeitstischen bis zu Loungemöbeln fertigen wir bei neudoerfler unsere Produkte mit höchster Sorgfalt in Österreich.

Mit Liebe zum Detail und Sinn für Beständigkeit. Fit für die Zukunft seit 80 Jahren.

Für mehr Regionalität & Nachhaltigkeit. Beratung. Planung. Fertigung in Österreich.

www.neudoerfler.com



neudoerfler
Für Menschen, die machen.



Die drei Fokusgruppen



Lohnt sich Leistung?

Fokusgruppen-Partner: ISS Österreich

Die Anreizsysteme für die Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern verändern sich massiv. Für Arbeitnehmer hat die Wahrnehmung, dass größere persönliche finanzielle Ziele zunehmend unrealistisch werden, dazu geführt, dass viele Menschen den Fokus auf die Sicherung eines angenehmen Lebens im Hier und Jetzt legen. Gleichzeitig zwingt die Teuerung dazu, entweder mehr zu arbeiten oder Arbeit zu suchen, die besser entlohnt wird, um ihren Lebensstandard zu erhalten. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen ihre Bedürfnisse eng aufeinander abstimmen. Dafür bedarf es Einsatz und Flexibilität auf beiden Seiten. Diese Balance zu finden, stellt eine wesentliche Herausforderung dar, bietet gleichzeitig aber auch viele neue Möglichkeiten für die Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitswelten.



Beruflicher & privater Einklang

Fokusgruppen-Partner: Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien

Gesundheit, gerade auch psychische Gesundheit, wird zu einem zentralen Faktor in der neuen Welt der Arbeit. Die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben hat für Arbeitnehmer einen immer höheren Stellenwert. Die Tendenz zu einer ausgewogeneren Aufteilung zwischen Berufs- und Privat-, oft Familienleben, wird durch eine Neudefinition familiärer Rollenbilder beschleunigt. Hinzu kommt als gesellschaftlicher Trend, dass das Streben nach sinnstiftender Arbeit für Arbeitnehmer an Priorität gewinnt. Flexibilität erfordert ein Zusammenspiel von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, bei dem Unternehmenskultur, Kommunikationsstrukturen sowie ein neues Verständnis von Leistung und Zielvereinbarungen maßgeblich zum Erfolg individueller Integrationsmodelle beitragen.



Arbeitsplatz der Zukunft

Fokusgruppen-Partner: café+co & BDO

Die Digitalisierung des Arbeitsplatzes hat sich zuletzt stark beschleunigt. Dabei verändert sich die Rolle des Büros ebenso wie die Arbeitskultur in Unternehmen. Für Arbeitnehmer bedeuten diese Trends viele Veränderungen. Zu den Vorteilen gehört der flexiblere Arbeitsalltag, der zu einer besseren Work-Life-Balance führen kann. Für Unternehmen bietet der Wandel zu Remote Work und Nachhaltigkeit ebenfalls viele Vorteile, aber Unternehmenskultur und Managementpraktiken müssen angepasst werden. Das bedeutet in der Praxis komplexe und oft auch kostspielige Adaptionsprozesse.

Eine Initiative von



Unterstützer der Initiative



Raiffeisenlandesbank
Niederösterreich-Wien



► leitbetriebe.at/initiative-neue-welt-der-arbeit



ZU | KUNFT, die

Zeit, die noch bevorsteht, die noch nicht da ist; die erst kommende oder künftige Zeit (und das in ihr zu Erwartende) (Quelle: dudens.de)

Die Herausforderungen, vor denen Gesellschaft und Wirtschaft stehen, sind komplexer denn je: Klimakrise, Digitalisierung, Fachkräftemangel, globale Unsicherheiten.

Einfach abzuwarten, dass sich alles von selbst zum Guten wendet? Keine Option. Wir müssen jetzt die Weichen stellen, dazu braucht es

- mutige Entscheidungen und konkrete Schritte, um Österreich als Standort zu stärken
- Rahmenbedingungen, die Innovation fördern
- Bildung, die auf morgen vorbereitet und
- nachhaltige Strategien, die nicht nur Schlagworte bleiben

Zukunft bedeutet Verantwortung, nicht wegsehen, sondern vorangehen, nicht reden, sondern gestalten. Im Dialog mit Entscheidungsträger:innen folgen wir bei JTI Austria diesem Mindset, denn wir sind überzeugt: **Zukunft gestalten wir gemeinsam.**

Sollten Sie Fragen haben oder zusätzliche Informationen brauchen, steht Ihnen das Corporate Affairs & Communication Team jederzeit gerne unter CCAllgemein@jti.com zur Verfügung.