

# Produktivität im Home Office

# KICK OFF

## Spotlights: Home Office, Remote Work, Remote Leadership, Challenges & Solutions

Befragungsergebnisse  
Summary & Langversion  
Add On: Digilog & New Leadership Essentials

Jänner 2021

Text & Zusammenstellung: Dr. Gerald Passath  
Koordination & Tools: Michael Dinhobl, MBA  
Info Grafiken: Markus Oswald, fruehling.ag



**HOME OFFICE**  
Einfluss durch Corona auf Produktivität und Kommunikation

# Info Grafik - Überblick



**Isolation und Abgrenzung**  
sind die größten Herausforderungen!

50% der Befragten geben an, dass **maximal 30% ihres virtuellen Kontakts derzeit mit Kamera** stattfinden. Zwei aus drei Gesprächen sind somit Telefonate!



**Persönlicher Kontakt**  
im Home Office

Vor Corona gaben 74% der Befragten einen **täglichen Kontakt** zu Ihren Teammitgliedern an; 22% einen **wöchentlich**.



Derzeit halten nur noch **40% der Befragten täglichen virtuellen Kontakt** – jedoch **57% nur mehr wöchentlich** virtuellen Kontakt

**Lösungen für die Zukunft:**  
Hauptansatzpunkt sehen **80% der Befragten im verlorenen informellen Austausch**

- 1**  
**Anpassung der Struktur** für neue Arbeitsweisen z.B. hybride Arbeitsform
- 2**  
**Ausrichtung der Unternehmenskultur** und Führungsstile
- 3**  
**Aufbau eines Überblicks** passend zu neuen Arbeitsweisen

**Zielerreichung**  
bei gleichzeitiger Wahrnehmung ähnlicher Produktivität

**86%** Der MitarbeiterInnen gaben an, vor Corona min. 80% Ihrer Ziele erreicht zu haben.



**70%** Der MitarbeiterInnen sehen derzeit min. 80% Ihrer Ziele erreicht.

**Änderung Führungsstil**

**30%** Führungskräfte gaben an, Ihren Führungsstil verändert zu haben!



**10%** MitarbeiterInnen bemerkten eine Veränderung passend zu den neuen Bedürfnissen

**KICK OFF**  
a new mark



Online-Umfrage mit **quantitativen und qualitativen Fragen**. Auf Deutsch mit Schwerpunkt Österreich. Durchgeführt von **KICK OFF Management Consulting GmbH**. N=90 / 18% Human Resources, 48% Führungskräfte, 34% MitarbeiterInnen. **Befragungszeitraum:** 15.11.-30.11.2020.

**HOME OFFICE**  
Einfluss durch Corona auf Produktivität und Kommunikation

# Summary & Highlights

## „Produktivität im Home Office“ #1



### Divers bis polarisierend.

- Divers bis polarisierend werden Home Office und die Auswirkungen auf Remote Work, Remote Leadership und auf die Trennung Berufliches/Private gesehen. Etlichen Erleichterungen durch Home Office stehen auch zahlreiche Herausforderungen gegenüber:
- Die meist genannten Erleichterungen drehen sich zum 1. um das Thema Zeit, wie: Flexibilität, freie, autonomere Zeiteinteilung, Wegfall der Wegzeiten und Arbeitswegersparnis oder allgemeiner „besseres Zeitmanagement“. Zum 2. um das Thema konzentriertere Einzelarbeiten, wie: Mehr Focus, bessere Konzentration, keine ständigen Unterbrechungen, kurze sachliche Besprechungen und zielgerichtete Kommunikation. Vor allem aber wird die höhere EFFIZENZ im Home Office betont.
- Die meisten Erschwernisse liegen im 1. sozialen Bereich, 2. im Bereich der Zusammenarbeit & Kultur und 3. auch im persönlichen Bereich. Technische, auf den Arbeitsplatz bezogene oder rechtliche Themen werden selten genannt.
- Nicht unähnlich werden die meisten (zukünftigen) Herausforderungen überwiegend im „nicht-technischen“ Bereich benannt: 1. informeller Bereich, sozialer Austausch bis hin zu „Isolation“, Vereinsamung & erhöhter Stresslevel. 2. „Wir-Gefühl“, Big Picture. 3. Arbeiten in hybriden Teams: Zusammenarbeit, Koordination. 4. Onboarding.
- Wesentlich für Teams ist auch: Der eigene Überblick über das Geschehen im Team nimmt ab. (Beim Vergleich der Durchschnittswerte bis zu -20%).
  - Details siehe: Seite 20 (Erschwernisse), Seite 23 (Erleichterungen), Seite 24 (Herausforderungen), Seite 18 (Überblick im Team)

### Kontakte, Informelles und Soziales sind — weiterhin — das allergrößte Manko. Dadurch sind Isolation und Abgrenzung die größten Herausforderungen.

- Sind die täglichen direkten persönlichen Kontakte mit der Führungskraft bereits von 58% auf 27% gesunken, haben die täglichen informellen, sozialen Kontakte noch deutlicher von 54% auf 11% abgenommen. Eine Verschiebung auf wöchentliche, z.T. sogar monatliche soziale Kontakte mit der Führungskraft sind ganz klar erkennbar. Mehr als 1/3 der Befragten hat nur mehr 1mal im Monat informellen, sozialen Kontakt zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn.
- Aber auch bei MitarbeiterInnen innerhalb des Teams sind die täglichen virtuellen Kontakte/Gespräche (38%) deutlich seltener als die früheren persönlichen Kontakte (70%). Dazu kommt noch, dass die MitarbeiterInnen untereinander selten die Kamera beim virtuellen Kontakt einsetzen: Mehr als 2/3 verwenden sie nie oder fast nie (0% bzw. 10% der virtuellen Gespräche).
- Die Frage ist, ob Führungskräfte ihre Funktion & Führungsaufgabe in Krisenzeiten entsprechend wahrnehmen, auch die Gefahr der Abgrenzung und Isolation erkennen bzw. die Integration und Re-Integration ihrer MitarbeiterInnen als Teil ihrer Aufgabe sehen? Und die Frage an MitarbeiterInnen ist: Was ist ihr Beitrag dazu?
  - Details siehe: Seite 7-9, 10-12

### Kaum Änderungen im Führungsstil.

- Die Wahrnehmung, ob es Änderungen im persönlichen Führungsstil gibt, schwankt stark in Abhängigkeit von der Funktion der Befragten: Auf Seiten der HR Personen sehen 50% Änderungen. Bei Führungskräften sind es 70% und bei den MitarbeiterInnen sind es gar 90%, die KEINE Änderung des Führungsstils sehen.
- Aufgrund der derzeitigen Herausforderungen in der Krise und der zukünftig zu erwartenden Änderungen in der wahrscheinlich stärker hybriden Arbeitswelt mit mehr Home Office ist ein (selbst)kritisches Durchleuchten der Führung und Führungsstile und ein Adaptieren an die veränderten Gegebenheiten für virtuelle und hybride Teams zu empfehlen.
  - Details siehe: Seite 13
  - Siehe auch Add On: New Leadership Essentials, Seite 30-32



# Summary & Highlights

## „Produktivität im Home Office“ #2



**KICK  
OFF**

### Widersprüchlichkeit zwischen Produktivität und Zielerreichung.

- Während in der Produktivität kaum bis wenig Abnahme im Team und noch weniger bei sich selbst wahrgenommen wurde, sieht es bei der Zielerreichung etwas anders aus. (Dabei wurden die Zeit vor Covid-19 und der Erhebungszeitpunkt bis Ende November 2020 verglichen.)
- Die eingeschätzte Team-Produktivität veränderte sich im Durchschnitt um  $-0,33$  von relativ hohen  $4,06$  zu  $3,73$  (bei maximal 5 Punkten). Die eingeschätzte Eigen-Produktivität um  $-0,18$  von noch etwas höheren  $4,23$  zu  $4,05$ .
- Hingegen ist bei der eingeschätzten Zielerreichung ein deutliches Sinken zu erkennen: Vor Covid-19 erreichte die überwiegende Mehrzahl (86%) zumindest 80% der Ziele. Dann – zum Erhebungszeitpunkt – nur mehr ca. 70% der Personen. Zudem ist die %-Zahl der Personen, die maximal die Hälfte der Ziele erreicht, von 3% auf 15% gestiegen.
- Darüber hinaus ist die eingeschätzte eigene und Team-Motivation im Sinken: Zum Zeitpunkt der Erhebung waren bereits beide Motivationswerte um ca.  $-10\%$  geringer. Die Gesundheitsorganisation WHO und weitere Studien sprechen inzwischen von einer deutlichen Zunahme der „pandemic fatigue“ bis hin zur verstärkten Burnout-Gefahr.
- Die zentrale Annahme ist, dass die subjektiv erlebte Produktivität („ich hab ja so viel zu tun“) und die Zielerreichung immer mehr auseinander driften. Dahinter liegt möglicherweise auch eine Schnittstellen-Problematik zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, wenn es um Klarheit bei Ausrichtung, Zielen und Priorisierungen geht.
- Daraus schlussfolgernd sind klare Priorisierung für und nach dem Krisenmodus empfehlenswert. Strategie- und Ziele-Workshops mit den Teams können das kritische Hinterfragen bestehender Ziele, Ausarbeiten von Szenarien, Festlegen von Entscheidungspunkten, das Adaptieren und Neuausrichten von Zielen umfassen.
  - Details siehe: Seite 14-20

### Die Zukunft bleibt „remote“. Die Maßnahmen liegen vielfach im nicht-technischen Bereich.

- Auch wenn Home Office & die Auswirkungen sehr divers bis polarisierend bewertet werden, wird auch aus Sicht der Befragten das Home Office zunehmen. 60% gehen von mehr Home Office aus als vor der Krise. Personen aus HR sehen diese Tendenz sogar noch stärker (86%), Bei den Führungskräfte sind es deutlich weniger, aber immer noch 52%.
- Einige Stimmen weisen jedoch darauf hin, dass vor allem auch zukünftig Einbußen bei Teamwork, Innovation und Kreativität zu erkennen sein werden.
- An konkreten, geplanten Maßnahmen werden hauptsächlich von HR und den Führungskräften genannt: Klare Regeln & Rahmenbedingungen seitens Politik & Unternehmen für Home Office — inklusive „Kernzeiten“. Stabiles Internet und z.T. bessere Ausstattung. Neue Aufgaben- & Arbeitsverteilung. Tools für Collaboration, Dashboards, universelle und vereinheitlichte Kommunikationslösungen.
- Vor allem aber drehen sich die großen Themen wiederum um Kommunikation, Kontakt & Socializing. Remote & Hybride Leadership, Leadership Coachings. Team Maßnahmen für virtuelle und hybride Teams. Angebote für Online Schulungen.
  - Details siehe: Seite 22 (Zukunft), Seite 25-26 (Maßnahmenvorschläge der Befragten)



# Summary & Highlights

## „Produktivität im Home Office“ #3



### Lösungen für die Zukunft.

Einige Ansatzpunkte für die Zukunft betreffen den Rückgang bei der Zielerreichung (-16%), weniger Überblick (-20%) und vor allem seitens der Befragten den verlorenen informellen Austausch. Maßnahmen und effektive Ansätze für Lösungen sehen wir auf zumindest 3 Ebenen:

1. Die **Anpassung der Strukturen für neue Arbeitsweisen**, z.B. auch für zukünftige hybride Zusammenarbeit, wo teilweise von zuhause aus und teilweise im Unternehmen gearbeitet wird. Dies umfasst eine Vielzahl von unterschiedlichen Möglichkeiten, die sich auf Team- & Unternehmensstrukturen, vermehrt iterative Prozesse, Kooperations- und Kommunikationsabläufe inklusive der IT- und Tool-Unterstützung beziehen. Ein Beispiel dazu sind neue hybride Aufgaben- und Arbeitsverteilungen: Einige Aufgaben — wie konzentrierte Einzelarbeiten, Konzepte und Aufgaben „abarbeiten“, Kontakte und Gespräche im 2er-Setting, etc. — funktionieren im Home Office besser (siehe auch Seite 23 — „Erleichterungen im Home Office“). Aufgaben, wo intensive Zusammenarbeit und Austausch zwischen mehreren Personen stattfinden, wo kreative und innovative Prozesse, der rasche informelle und soziale Austausch notwendig sind, sind im Unternehmen vor Ort besser aufgehoben. Office Tage hauptsächlich als „Meeting Days“ zu verstehen, wo neben geplanten Meetings genügend Raum & Platz für informellen & sozialen Austausch besteht, ist in einigen Unternehmen ein „heißes“ Thema. (Entnommen aus: Antworten auf offene Fragen dieser Befragung, Rückmeldungen aus Coachings und Round Tables mit Unternehmen.)
2. **Ausrichtung der Unternehmens-, Teamkultur und Führungsstile** auf die neuen remote und „hybriden“ Arbeitsweisen. Wesentliche Dimensionen dabei sind der Umgang mit Verantwortung & Verantwortlichkeiten, Vertrauen & Kontrolle, Umgang und Kommunikation mit MitarbeiterInnen und deren Integration bzw. Re-Integration in die Teams & Unternehmen. Auch derzeit „schlummernde Konflikte“ und unausgesprochener Neid auf die jeweils andere Gruppe bzw. KollegInnen sind Teil der anstehenden Re-Integration.
3. Damit zusammenhängend ist der **Wieder-Aufbau eines Überblicks**, der aufgrund der Lockdowns und des verstärkten Remote Work zumindest teilweise verloren gegangen ist (bis Ende November 2020 bereits um ca. — 20%). Derzeit sehen wir Indizien zu Selbst-Isolation & Isolation, „Silos in Silos“, die den Blick auf´s Ganze verstellen und bei mittleren Führungskräften & TeamleiterInnen das Gefühl des Kontrollverlustes wieder ansteigen lässt. Hoffnung, Orientierung, Vision, mittel- und langfristige Ziele in Team Workshops herzustellen, wäre eine passende Vorgangsweise.

– Weitere Lösungsansätze siehe: Seite 21 und die gelben Kästchen im Text.



# Inhaltsverzeichnis



• Info Grafik – Überblick: Die wichtigsten Ergebnisse	2
• Summary & Highlights „Produktivität im Home Office“ (Text)	3
• Inhaltsverzeichnis	6
• Persönlicher Kontakt	7
– Persönlicher Kontakt mit Führungskräften	8
– Persönlicher Kontakt unter MitarbeiterInnen	9
• Isolation und Abgrenzung	10
– Informeller, sozialer Kontakt	11
– Nutzen der Kamera	12
• Änderung Führungsstil	13
• Zielerreichung und Produktivität	14
– Produktivität im Team	15
– Die eigene Produktivität	16
– Zielerreichung	17
– Überblick im Team	18
– Motivation	19
– Die größten Erschwernisse im Home Office	20
• Lösungen für die Zukunft	21
• Spotlights: Zukunft des Home Office	22
– Spotlights: Erleichterungen durch Home Office	23
– Spotlights: Herausforderungen für´s Home Office	24
• Spotlights: Maßnahmen aus Sicht der Befragten	25
• Informationen zur Umfrage & den Befragten	27
• Add On: New Leadership Essentials	30
• KICK OFF: Essentials, Core Team, Contact Data	33



## Persönlicher Kontakt im Home Office

Vor Corona gaben 74%  
der Befragten einen  
täglichen Kontakt zu  
ihren Teammitgliedern  
an; 22% einen  
wöchentlich.



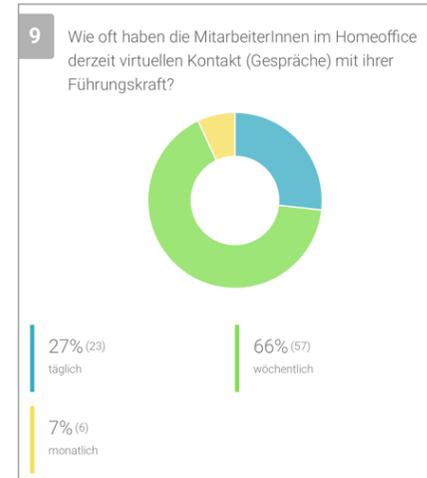
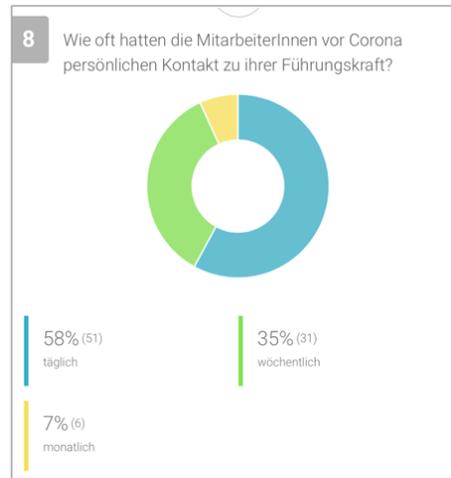
Derzeit halten nur noch  
40% der Befragten  
täglichen virtuellen  
Kontakt – jedoch 57%  
nur mehr wöchentlich  
virtuellen Kontakt

- Der persönliche Kontakt im Home Office hat deutlich abgenommen. Dies betrifft den direkten persönlichen Kontakt sowohl mit Führungskräften als auch mit MitarbeiterInnen/KollegInnen innerhalb des Teams.
- Der tägliche persönliche Kontakt mit der Führungskraft hat sich von 58% auf 27% bei den Befragten reduziert, der tägliche persönliche Kontakt mit KollegInnen innerhalb des Teams von 74% auf 40%.
- Die stärksten Verschiebungen von täglich auf wöchentlich berichten HR Funktionen. MitarbeiterInnen haben mit ihren Führungskräften UND ihren KollegInnen eine ähnliche Kontaktabnahme.
- **Hypothesen:** 1. Mehr schriftliche Kommunikation. 2. Geringere Struktur bei der Abstimmung für Daily Business. 3. Effekt auf geringeren Überblick.
- Zugespielt könnte man es zusammenfassen mit: „Kana red mit mir.“

### Was tun? Solutions & Best Practices

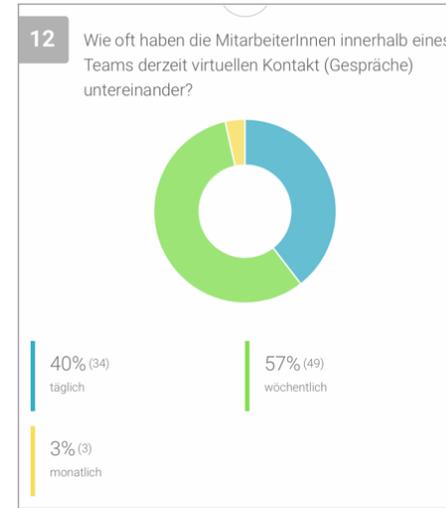
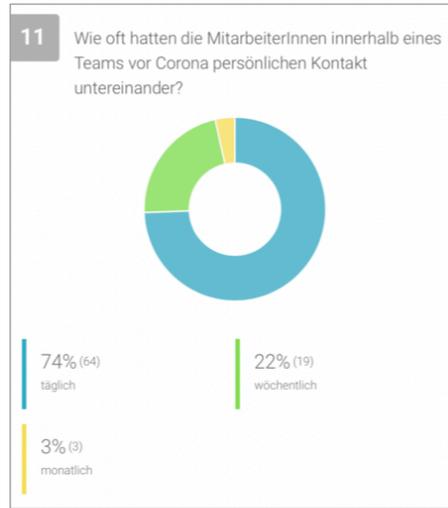
- Kurze „Daily Meetings“, ähnlich „Stand Ups“, um regelmäßig direkten Kontakt zu halten und gleichzeitig inhaltlich am aktuellen Stand zu bleiben
- Ausführlichere ein- oder zweiwöchentliche Jour Fixes, um allen Teammitgliedern mehr und direkten, auch persönliche Kontaktmöglichkeiten zu bieten
- Virtuelle und/oder hybride Cafés (freiwillig, kontinuierlich, mit Kamera)
- Virtuelle und/oder hybride After Works (freiwillig & kontinuierlich, mit Kamera)
- Virtuelle und/oder hybride Success Parties

# Persönlicher Kontakt mit Führungskraft



- Stellt man den persönlichen Kontakt mit der Führungskraft vor Corona dem derzeitigen virtuellen Kontakt (Gespräch) gegenüber, zeigt sich eine deutliche Abnahme:
- Der tägliche Kontakt hat von 58% auf 27% bei den Befragten abgenommen. Der wöchentliche Kontakt ist von 35% auf 66% gestiegen. Konstant bleibt mit 7% der monatliche Kontakt.
- Im Generellen lässt sich somit eine deutliche Verschiebung auf wöchentliche Kontakte (Gespräche) mit der eigenen Führungskraft erkennen.
  
- Die stärksten Verschiebungen sind bei HR aufgetreten: Die tägliche Rate ist von 60% auf 13% gesunken, die wöchentliche Rate von 40% auf 87% gestiegen.
- MitarbeiterInnen und Führungskräfte halten derzeit bei einer wöchentlichen Rate von 62%.

# Persönlicher Kontakt unter MitarbeiterInnen



- Ähnlich wie beim persönlichen Kontakt mit den Führungskräften gibt es eine deutliche Verschiebung von täglichen persönlichen zu wöchentlichen virtuellen Kontakten (Gesprächen) mit den MitarbeiterInnen innerhalb des Teams.
- Der tägliche Kontakt hat von 74% auf 40% bei der Gesamtheit der Befragten abgenommen. Der wöchentliche Kontakt ist von 22% auf 57% gestiegen. Konstant bleibt abermals der monatliche Kontakt mit 3%.
- Die deutlichste Abnahme bei den täglichen persönlichen Kontakten mit MitarbeiterInnen innerhalb des eigenen Teams (auch ausgehend vom höchsten Wert) zeigen abermals HR Personen: Die tägliche Rate ist von hohen 86% stark auf 29% gesunken, die wöchentliche Rate von 14% stark auf 71% gestiegen.
- Im Vergleich dazu halten MitarbeiterInnen und Führungskräfte derzeit bei einer täglichen virtuellen Kontaktrate von 38% bzw. 44% und bei einer wöchentlichen Rate von 52% bzw. 56%.

## Isolation und Abgrenzung sind die größten Herausforderungen!

50% der Befragten geben an, dass **maximal 30% Ihres virtuellen Kontakts derzeit mit Kamera** stattfinden. Zwei aus drei Gesprächen sind somit Telefonate!

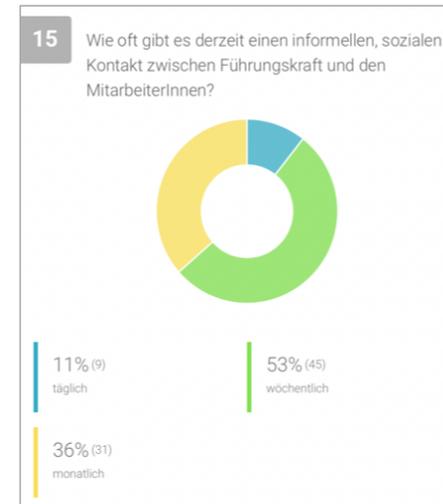
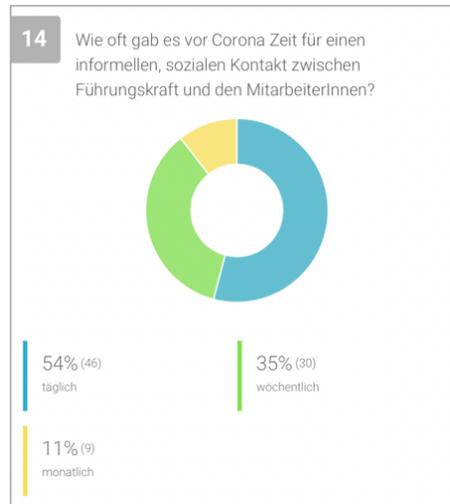


### Was tun? Solutions & Best Practices

- Gemeinsam definierte Social Events
- Team Building & Team Events mit Klatsch & Tratsch (strukturiert aufgebaut)
- Virtuelle und/oder hybride Cafés (freiwillig, kontinuierlich, mit Kamera)
- Virtuelle und/oder hybride After Works (freiwillig & kontinuierlich, mit Kamera)
- Virtuelle und/oder hybride Success Parties
- Für Führungskräfte: Regelmäßige informelle Gespräche mit MitarbeiterInnen einplanen und durchführen

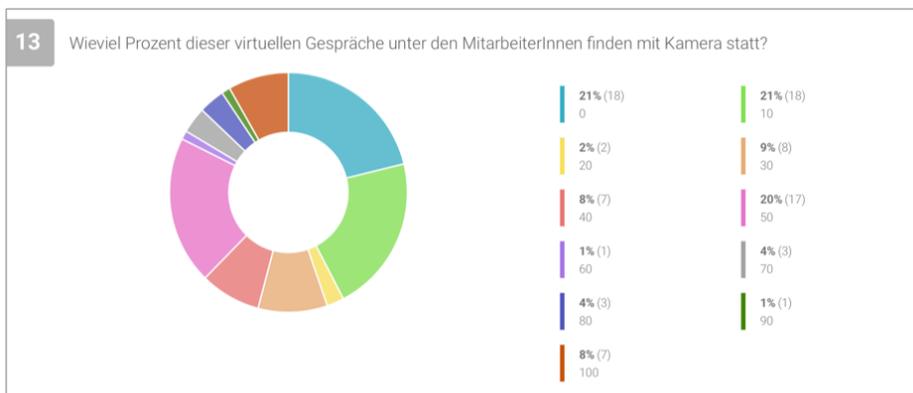
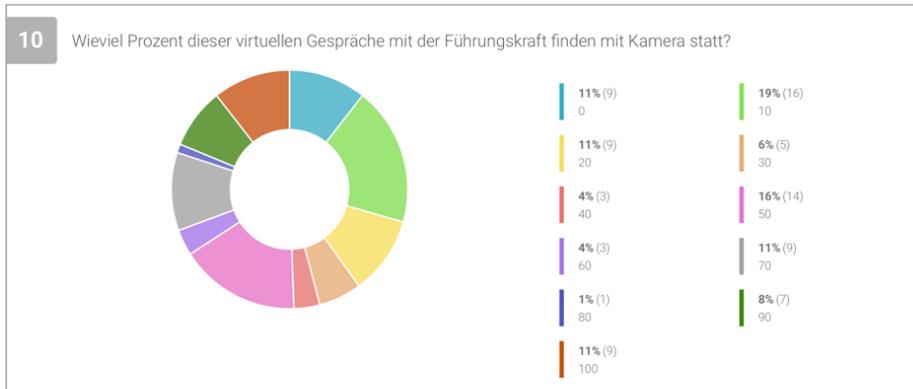
- Sind die täglichen direkten persönlichen Kontakte mit der Führungskraft bereits von 58% auf 27% gesunken, haben die täglichen informellen, sozialen Kontakte noch deutlicher von 54% auf 11% abgenommen.
- Eine Verschiebung auf wöchentliche, z.T. sogar monatliche soziale Kontakte mit der Führungskraft sind ganz klar erkennbar. Mehr als 1/3 der Befragten hat nur mehr 1mal im Monat informellen, sozialen Kontakt zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn.
- Beim Einsatz der Kamera ist auffällig, dass HR eine deutlich höhere Kamera-Quote hat. Am seltensten verwenden MitarbeiterInnen untereinander eine Kamera: Mehr als 2/3 verwenden sie nie oder fast nie (0% bzw. 10% der virtuellen Gespräche).
- „Selbstdisziplin ist durch Isolation (fehlende Gruppendynamik) mehr gefordert“. „Abgrenzung privat/beruflich: kaum Informelles mitbekommen; müssen Identifikation wieder spüren“.
- Die Frage ist, ob Führungskräfte ihre Funktion & Führungsaufgabe in Krisenzeiten entsprechend wahrnehmen, auch die Gefahr der Abgrenzung und Isolation erkennen bzw. die Integration und Re-Integration ihrer MitarbeiterInnen als Teil ihrer Aufgabe sehen? Und für MitarbeiterInnen: Was ist ihr Beitrag dazu?

# Informeller, sozialer Kontakt



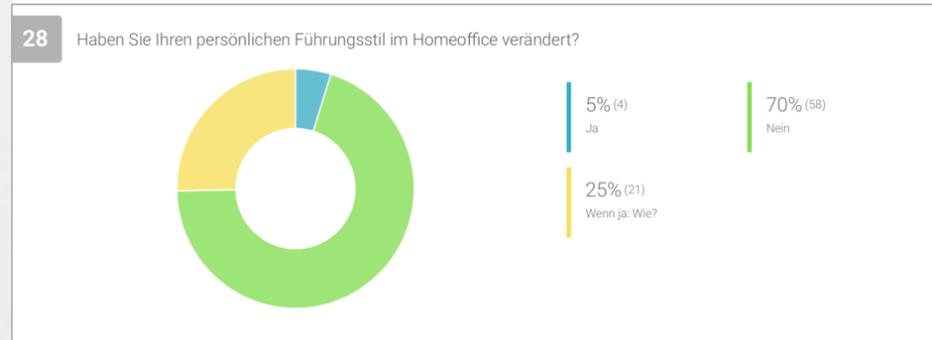
- Eine DEUTLICHE Abnahme der informellen, sozialen Kontakte mit Führungskräften ist von der Zeit vor Covid-19 und dem Erhebungszeitraum zu erkennen:
- Die täglichen informellen, sozialen Kontakte sind von 54% auf 11% stark gesunken. Die wöchentlichen von 35% auf 53% gestiegen. Aber auch die monatlichen sozialen Kontaktraten sind deutlich von 11% auf 36% gestiegen. Das heißt, dass es für mehr als 1/3 der Befragten nur mehr monatlichen informellen, sozialen Kontakt zur Führungskraft gibt.
- Ähnlich wie bei den persönlichen, direkten Kontakten zu einerseits der Führungskraft und andererseits den MitarbeiterInnen im Team gibt es bei den informellen, sozialen Kontakten eine noch stärkere Verschiebung auf wöchentliche informelle, soziale Kontakte zur Führungskraft und z.T. sogar auf monatliche.
- Sehr deutlich ist die Abnahme bei HR zu erkennen: Die täglichen Kontakte sanken von 71% auf 0%! Bei MitarbeiterInnen haben die monatlichen sozialen Kontaktraten deutlich von 24% auf 63% zugelegt.
- Dazu passen zahlreiche Antworten auf Frage 29 („Was hat sich durch Home Office erschwert?“). Diese betonen immer wieder den Mangel an „sozialen Kontakten“, „informellen Gesprächen“, „informellem Austausch, was sehr sehr wichtig bei uns ist“, „Nähe, Austausch, gemeinsamem Lachen“, „heiklen, persönlichen Gesprächen“ bis hin zu „Kaffeerunden und Ideen, die beim Tratsch entstehen“.

# Nutzen der Kamera



- Ca. die Hälfte aller Antwortenden gibt an, dass sie in maximal 30% ihrer virtuellen Gespräche die Kamera verwenden.
- Auffällig dabei ist, dass immerhin 21% nie die Kamera bei virtuellen Gesprächen unter MitarbeiterInnen einsetzen, 11% nie bei ihrer Führungskraft. Die 100% Kamera-Quote bei virtuellen Gesprächen ist mit MitarbeiterInnen und mit Führungskräften mit 8% bzw. 11% ähnlich.
- Auf „Funktionsebene“ betrachtet hat HR die deutlich höchste Kamera-Quote: Mehr als die Hälfte (57%) von HR verwendet die Kamera in zumindest 2/3 ihrer Gespräche mit ihren Führungskräften, und zumindest 35% in 2/3 ihrer Gespräche unter MitarbeiterInnen.
- Am seltensten verwendet die „Funktionsgruppe“ MitarbeiterInnen untereinander eine Kamera: Mehr als 2/3 verwendet sie nie oder fast nie (0% bzw. 10% der virtuellen Gespräche).

- Hypothese:  
Dieses relativ häufige Nicht-Verwenden der Kamera macht die sinkende Anzahl persönlicher und informeller Kontakte noch schwieriger und kann einen Beitrag zur „Isolation“ bzw. „Selbst-Isolation“ einzelner Personengruppen leisten. Als Gründe werden neben (mangelnden) Datentransfer-Raten vorsichtiger Umgang mit „Einblicken in den Privatbereich“ vermutet.
- Allerdings zeigen Beispiele aus Coachings und von Unternehmen, dass das Ansprechen des Themas und gemeinsame vorherige Absprachen für zumindest bestimmte Meetings und Gespräche die Bereitschaft, Kamera zu verwenden, deutlich heben und positive Effekte zeigen.



- Die Wahrnehmung, dass es KEINE Änderung im Führungsstil gibt, schwankt stark, wenn die einzelnen Funktionsgruppen betrachtet werden: Auf Seiten der HR Personen sind es 50%, bei den Führungskräften 70% und bei den MitarbeiterInnen sind es gar 90%, die KEINE Änderung des persönlichen Führungsstils sehen.
- Konkrete Änderungen, die vor allem von den Führungskräften selbst und von HR angegeben wurden: Mehr Delegation. Mehr (vor allem schriftliche) Kommunikation. Mehr Zeit für Kommunikation. Individueller, mehr 1:1.
- Korrespondierende Aussagen sind: „Es gibt klarere Anweisungen“ oder von MitarbeiterInnen-Seite: „Er ist distanzierter, kühler, fakten-basierter geworden.“

### Was tun? Solutions & Best Practices

- Führungsstile (selbst)kritisch durchleuchten und an die veränderten Gegebenheit anpassen – für remote und hybride Teams
- Leadership Sparring & Coaching
- Online Tools — wie z.B. Wingfinder – einsetzen & stärkenbasiertes Feedback an MitarbeiterInnen regelmäßig und zeitnah geben
- Hybride Leadership Programme — wie z.B. Digilog oder Innogration — aufsetzen
- New Leadership Essentials — siehe Add On auf den Seiten 30–32 – in den Führungsalltag integrieren

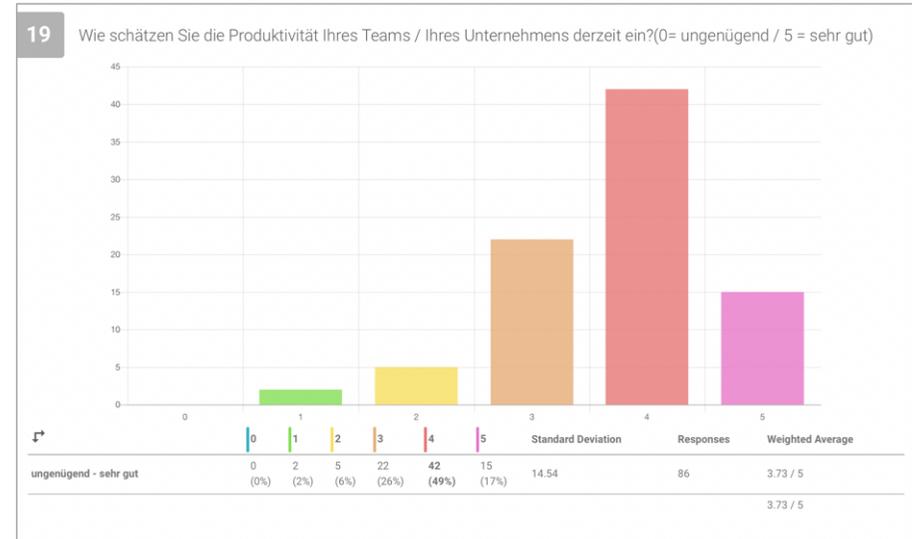
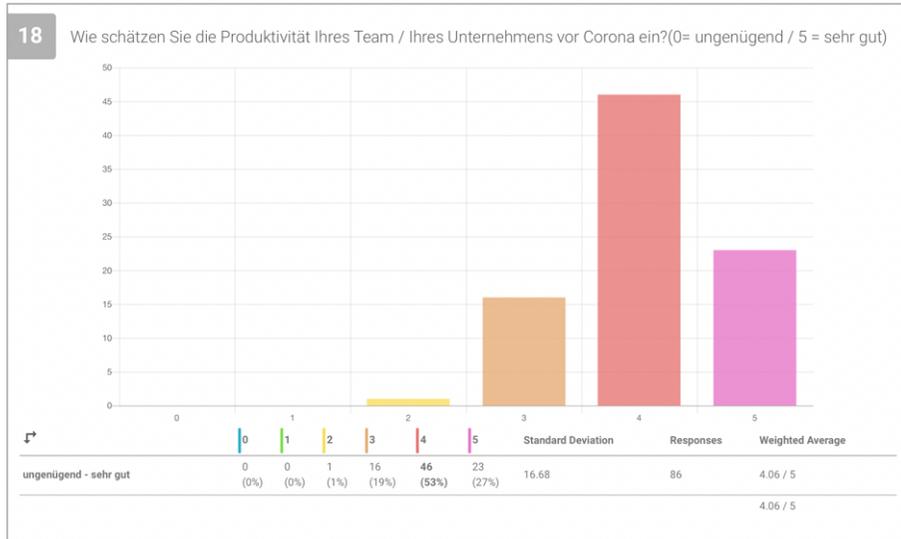


### Was tun? Solutions & Best Practices

- Klare Priorisierungen im Krisenmodus vornehmen UND kommunizieren
- Kritisches Hinterfragen bestehender Ziele. Bei Bedarf Szenarien ausarbeiten, Entscheidungspunkte festlegen, Ziele adaptieren.
- Strategie & Ziele Workshops mit den Teams (remote hybrid, face-to-face)
- Stärken-/Schwächen-Analysen

- Während in der Produktivität bis zum Zeitpunkt der Erhebung kaum bis wenig Abnahme im Team und noch weniger bei sich selbst wahrgenommen wurde, sieht es bei der Zielerreichung etwas anders aus.
- Die eingeschätzte Team-Produktivität veränderte sich im Durchschnitt um  $-0,33$  von relativ hohen 4,06 zu 3,73 (bei maximal 5 Punkten). Die eingeschätzte Eigen-Produktivität um  $-0,18$  von noch etwas höheren 4,23 zu 4,05. Dieser Trend wird von Führungskräften, MitarbeiterInnen und HR ähnlich gesehen, wobei Führungskräfte generell leicht höhere Produktivitätswerte angeben.
- Hingegen ist bei der eingeschätzten Zielerreichung ein deutliches Sinken zu erkennen: Vor Covid-19 erreichte die überwiegende Mehrzahl (86%) zumindest 80% der Ziele. Dann – zum Erhebungszeitpunkt — nur mehr ca. 70% der Personen. Zudem ist die %-Zahl der Personen, die maximal die Hälfte der Ziele erreicht, von 3% auf 15% gestiegen.
- Die zentrale Annahme ist, dass die subjektiv erlebte Produktivität („ich hab ja so viel zu tun“) und die Zielerreichung immer mehr auseinander driften. Dahinter liegt eine mögliche Schnittstellen-Problematik zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, wenn es um Klarheit bei Ausrichtung, Zielen und Priorisierungen geht.

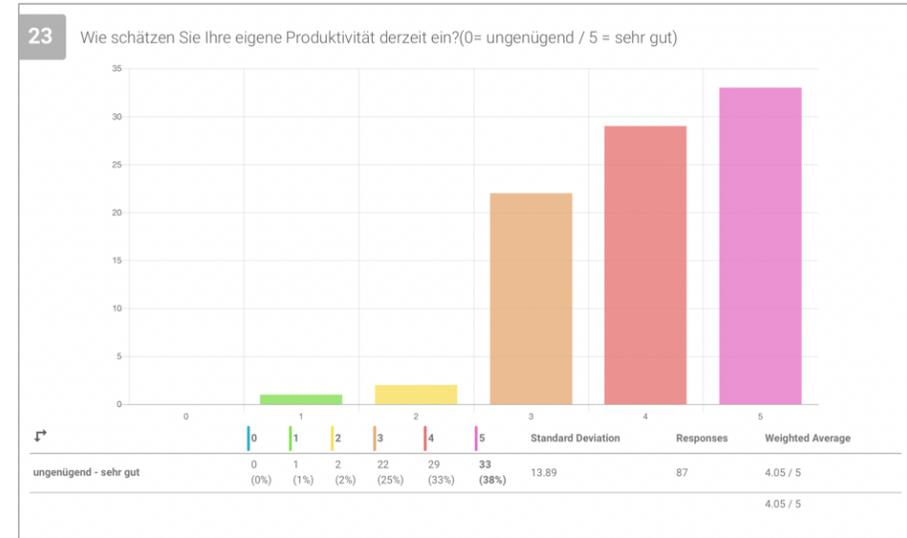
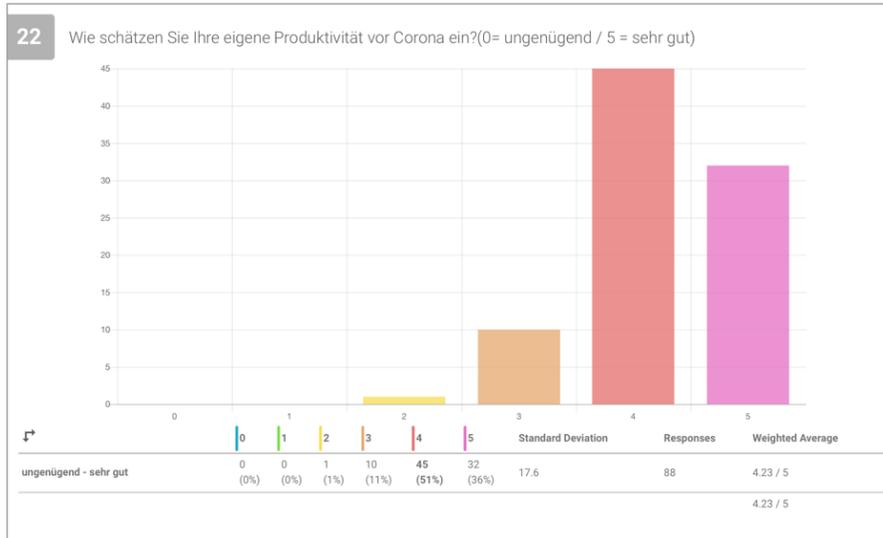
# Produktivität im Team



- Die Produktivität des eigenen Teams/Unternehmens wird vor und während der Covid-19-Maßnahmen (Ende November 2020) relativ ähnlich bis leicht rückgängig von den Umfrage-TeilnehmerInnen eingeschätzt: Der Durchschnittswert sinkt um  $-0,33$  von relativ hohen 4,06 auf 3,73 (bei maximal 5 Punkten).
- Dieser maximal leicht abfallende Trend bei der Produktivität im Team & Unternehmen wird — bei gleichzeitig vergleichbaren Ausgangswerten – von den „Funktionsgruppen“ Führungskräfte, MitarbeiterInnen und HR sehr ähnlich gesehen.

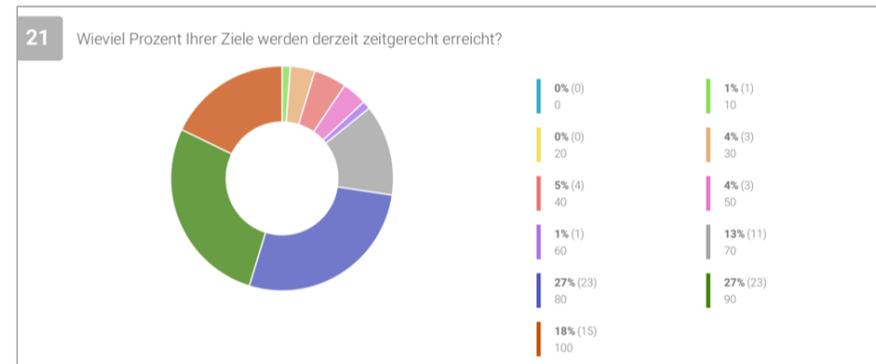
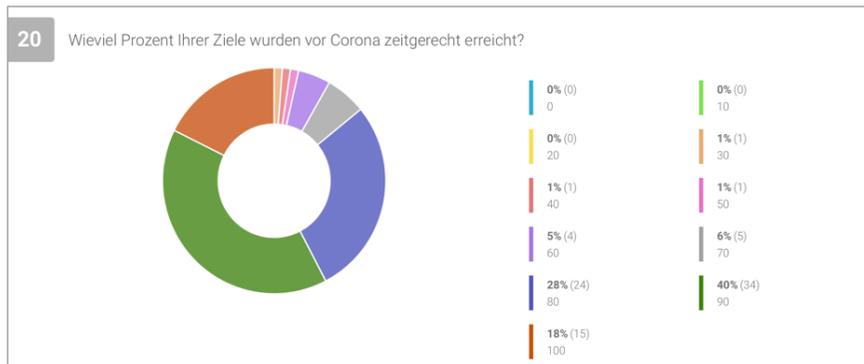


# Die eigene Produktivität



- Vergleicht man die Produktivität des Teams/Unternehmens mit der Einschätzung der eigenen Produktivität, wird auch die Eigenproduktivität ähnlich bis leicht rückgängig eingeschätzt. Allerdings ist der Ausgangswert vor Covid-19 mit durchschnittlichen 4,23 (von maximal 5 Punkten) noch etwas höher als die eingeschätzte Team-Produktivität mit 4,06. Zudem ist die Abnahme der eingeschätzten Eigenproduktivität (bis zum Erhebungszeitpunkt) mit -0,18 auf den noch immer hohen Wert von 4,05 kaum merkbar.
- Dieser maximal leicht abfallende Trend bei der eigenen Produktivität ist bei den 3 ausgewerteten „Funktionsgruppen“ Führungskräfte, MitarbeiterInnen und HR sehr ähnlich, wobei Führungskräfte für beide Zeitpunkte leicht höhere Durchschnittswerte bei der eigenen Produktivität angeben (4,33 vor Covid-19 und 4,12 Ende November 2020).

# Zielerreichung

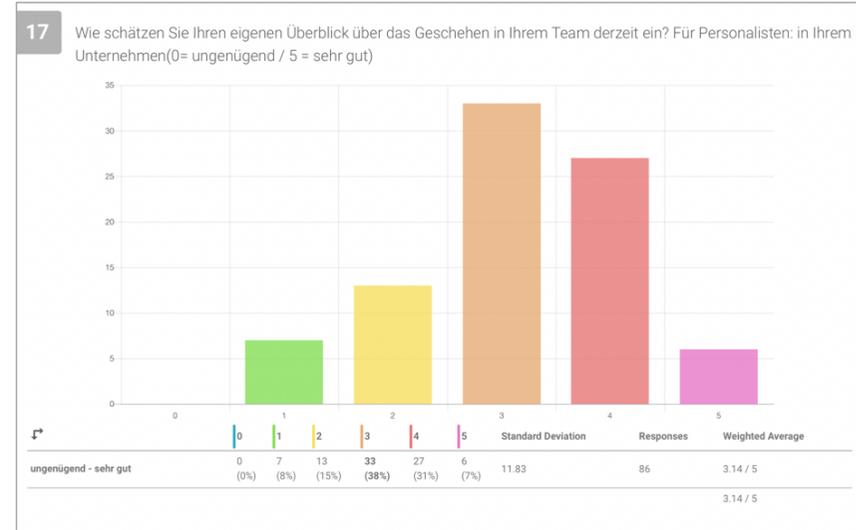
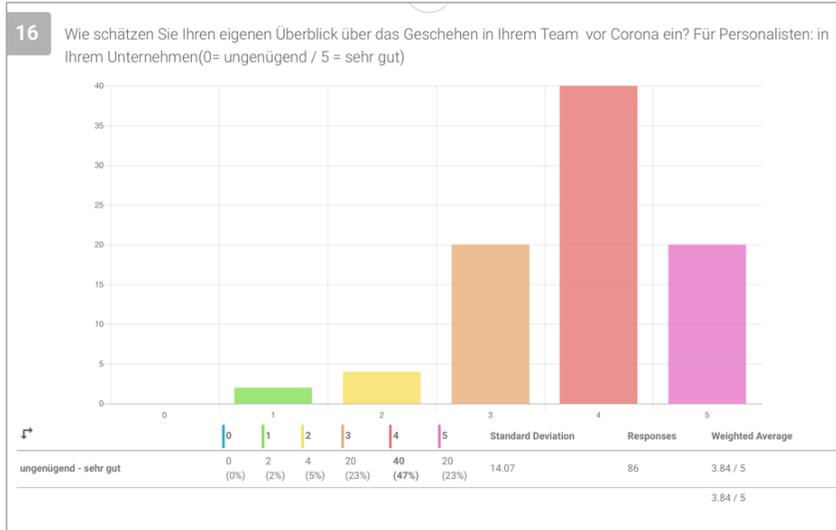


- Bei der Zielerreichung ist ein DEUTLICHES Sinken zu erkennen: Vor Covid-19 erreichte die überwiegende Mehrzahl (86%) zumindest 80% der Ziele. Dann – zum Erhebungszeitpunkt — nur mehr ca. 70% der Personen.
- Zudem ist die %-Zahl der Personen, die maximal die Hälfte der Ziele erreicht, von 3% auf 15% gestiegen.
- Bei der Betrachtung der einzelnen „Funktionsgruppen“ sticht HR hervor: Vor Covid-19 erreichten sogar 94% in HR mindestens 80% der Ziele. Dann sank dieser 80%-Zielerreichungswert auf 71% der HR Personen.
- Die 80%-Zielerreichung sank etwas von 84% auf 75% der Führungskräfte. Die 50%-Zielerreichung hingegen zeigt einen deutlicheren Anstieg von 2% auf 15% der Führungskräfte.

## Was tun? Solutions & Best Practices

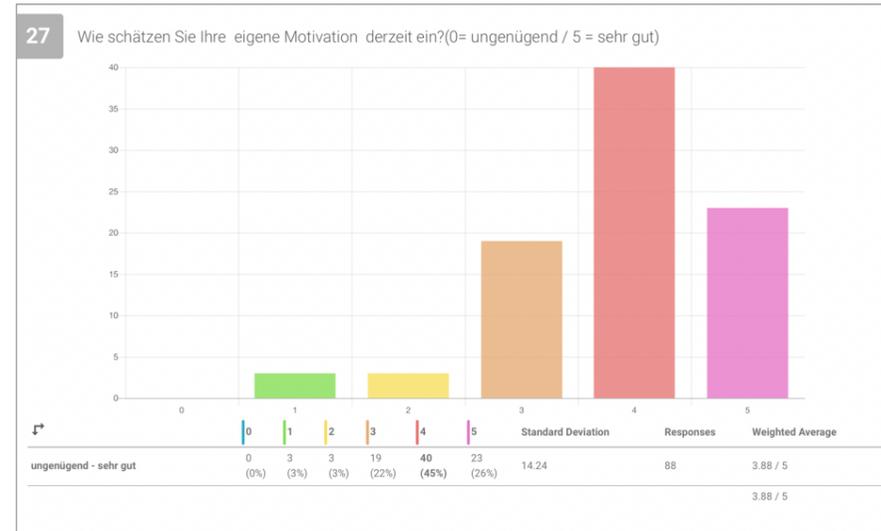
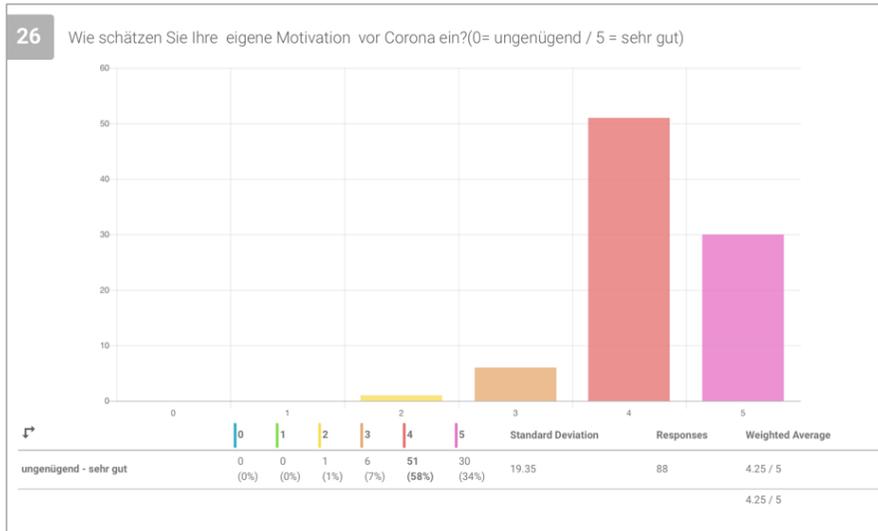
- Klare Priorisierungen im Krisenmodus vornehmen UND kommunizieren
- Kritisches Hinterfragen bestehender Ziele. Bei Bedarf Szenarien ausarbeiten, Entscheidungspunkte festlegen, Ziele adaptieren.
- Strategie & Ziele Workshops mit den Teams (remote hybrid, face-to-face)
- Stärken-/Schwächen-Analysen

# Überblick im Team



- Der eigene Überblick im Team hat deutlich abgenommen (um  $-0,7$  Punkte von maximal 5 möglichen). Am stärksten erfolgte die Abnahme des Überblicks hinsichtlich des Unternehmens bei HR Personen ( $-0,9$ ). Und dass, obwohl diese schon relativ niedrige Ausgangswerte hatten: Der Überblicks-Durchschnitt sank von 3,53 auf 2,67.
- Führungskräfte hatten zwar bessere Ausgangswerte als z.B. MitarbeiterInnen hinsichtlich Überblick, verzeichnen aber auch den gleichen Verlust des Überblicks wie die Gesamtheit der Befragten ( $-0,7$  Rückgang von 4,21 auf 3,51). Einige Führungskräfte sprechen sogar von „Kontrollverlust“.
- Zu Thema Überblick eine Stellungnahme aus der Befragung: *„Mehr Emails an Stelle persönlichen Kontakts. Mehr Terminvereinbarungen notwendig für den Austausch, da nicht mehr sichtbar ist, wer gerade was macht, und entsprechend verfügbar ist.“*

# Motivation



- Zum Zeitpunkt der Befragung bis Ende November 2020 waren die eigene & die eingeschätzte Team-Motivation leicht gesunken (ca. -10% beim Durchschnittswert). Diese Tendenz gilt für beide Motivationseinschätzungen. Allerdings liegen die Ausgangswerte bei eigener Motivation (hier in den Grafiken dargestellt) höher. Mit Covid-19 ist bei Führungskräften, die den höchsten Eigenmotivationswert haben, auch am stärksten gesunken (4,35→3,84). Erstaunlicherweise ist bei HR Funktionen der Eigenmotivationswert sogar leicht gestiegen (4,13→4,27).
- Allerdings sind inzwischen durch weitere Lockdown-Ankündigungen, Lockdowns und die aufgetretenen Covid-19-Mutationen sowohl in unseren Coachings und Beratungsprojekten als auch in Untersuchungen Covid-Müdigkeit und Erschöpfungszustände bis hin zum Burnout deutlich am zunehmen. Die Gesundheitsorganisation WHO, auch etliche europäische Studien und u.a. McKinsey sprechen von einer deutlichen Zunahme der „pandemic fatigue“.
- Diese Ergebnisse decken sich mit Erkenntnissen aus der Krisen-Forschung und Krisenverläufen.

## Was tun? Solutions & Best Practices

1. Ausgleich durch bewusste „Me-Time“. Bewegung, ausreichend Schlaf
2. Aufladen der Batterien
3. Besinnung auf die eigenen — auch ausserberuflichen — Stärken (Stärken-Analyse)
4. Persönliches Coaching & persönlicher Austausch
5. Bei Bedarf: Krisen- und Burnout-Interventionen

# Die größten Erschwernisse im Home Office



Die Frage 29: Was hat sich durch Home Office erschwert?

Die Antworten auf diese offene Frage liegen — abermals sehr stark — im 1. sozialen Bereich, 2. im Bereich der Zusammenarbeit & Kultur und 3. auch im persönlichen Bereich. Technische, auf den Arbeitsplatz bezogene oder rechtliche Themen wurden selten genannt.

- Soziale Kontakte. Soziale Interaktion. Beziehungspflege und Aufbau. Zwischenmenschliche Kontakte. Emotionale Stimmung wahrnehmen. Nonverbales fehlt. Persönliches Feedback fehlt oft. „Betriebliches Gesundheitsmanagement“.
- Spontane Kontakte. Kaffeerunden. „Tratschen“.
  
- Übersicht. Kontrollverlust.
- Hilfe von, Hilfe für Kollegen.
- Prozesse werden mühseliger & bleiben stecken. Einholen von Freigaben.
- Teamabstimmungen. Arbeitspensum- inkl. Auslastungsbeurteilung. Koordination & direktes Feedback. Kurze Abstimmungen, Organisation erschwert, Schnittstellenthemen schwer behandelbar.
- Kommunikation mit Mitarbeitern, wenn unterschiedliche Rollen und Abteilungen geführt werden. Gefühl in der Führung.
- Austausch, von einander lernen und miteinander Lösungen finden. Mal schnell ins Büro zu anderen gehen.
- Netzwerken. Kontakt mit Kollegen von anderen Abteilungen.
- Kultur zu transportieren. Identifikation spüren.
- Kreativität. Konzeptionelles Arbeiten im Team.
- Onboarding.
  
- Selbstdisziplin — Trennung von Arbeit & Privat. „Trennung zwischen Home und Office“
- Zeiteinteilung: Arbeit/Pausen.
- Erkennen von persönlichen Bedürfnissen. Regelmäßig essen, abschalten.
- Erreichbarkeit. Flexibilität.



# Lösungen für die Zukunft:

Hauptansatzpunkt sehen **80% der Befragten**  
im verlorenen informellen Austausch

1

**Anpassung der Struktur**  
für neue Arbeitsweisen  
z.B. hybride Arbeitsform

2

**Ausrichtung der Unternehmenskultur**  
und Führungsstile

3

**Aufbau eines Überblicks**  
passend zu neuen  
Arbeitsweisen

## Was tun? Solutions & Best Practices

1. Beratung & Konzeption  
Change & Transformation Projekte
2. Kulturanalysen, Kultur Workshops
3. (Hybride) Leadership Programme — z.B. Digilog
4. Team Analysen – z.B. mit Rocket Model Online Tool  
(Hybride) Team Workshops  
Stärken herausarbeiten, nutzen, gegenseitig unterstützen
5. Neue (hybride) Aufgaben- & Arbeitsverteilung: Einiges wie konzentrierte Einzelarbeiten, Konzepte & „Aufgaben abarbeiten“ funktioniert im Home Office besser



- Einige Ansatzpunkte für die Zukunft betreffen den Rückgang bei der Zielerreichung (-16%), weniger Überblick (-20%) und vor allem seitens der Befragten den verlorenen informellen Austausch.
- Eine Fragestellung dabei ist: Kommunizieren Führungskräfte weniger Ziele & Orientierung? Oder wurden die Ziele überhaupt angepasst?

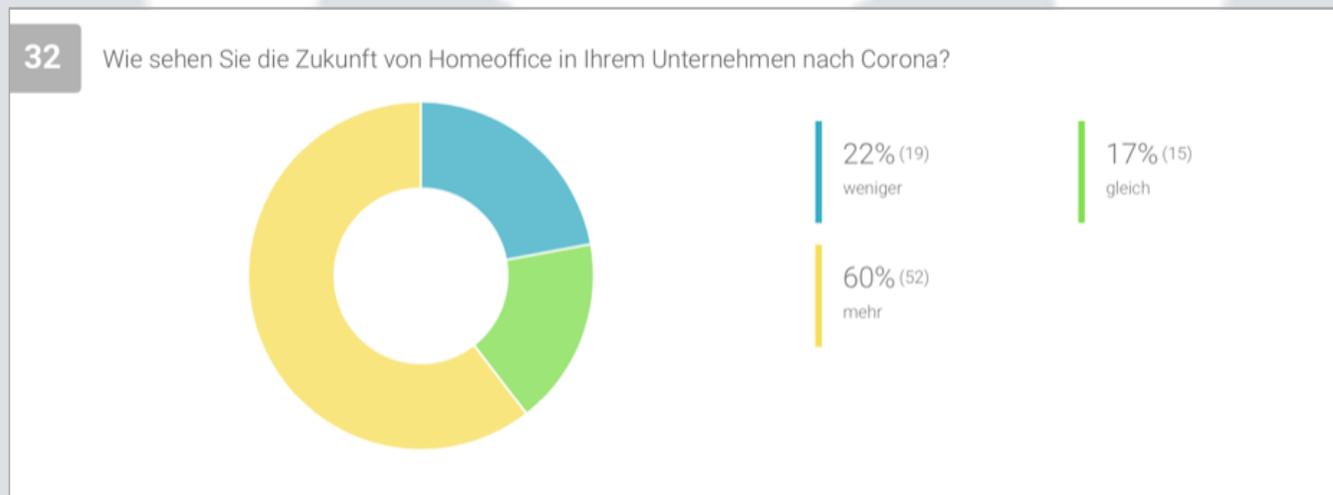
Lösungsvorschläge (siehe auch Seite 5):

1. Die **Anpassung der Strukturen für neue Arbeitsweisen**, z.B. auch für zukünftige hybride Zusammenarbeit, wo teilweise von zuhause aus und teilweise im Unternehmen gearbeitet wird. Dies umfasst eine Vielzahl von unterschiedlichen Möglichkeiten, die sich auf Team- & Unternehmensstrukturen, vermehrt iterative Prozesse, Kooperations- und Kommunikationsabläufe inklusive der IT- und Tool-Unterstützung beziehen.
2. **Ausrichtung der Unternehmens-, Teamkultur und Führungsstile** auf die neuen remote und „hybriden“ Arbeitsweisen.
3. Damit zusammenhängend ist der **Wieder-Aufbau eines Überblicks**, der aufgrund der Lockdowns und des verstärkten Remote Work zumindest teilweise verloren gegangen ist (bis Ende November 2020 bereits um ca. — 20%).



# Spotlights

## Zukunft des Home Office



- 60% aller Antwortenden sehen in Zukunft mehr Home Office für die Zeit nach Corona im Vergleich zu vor Corona. 17% sehen Home Office gleichbleibend und 22% weniger werdend.
- Bei der Betrachtung der unterschiedlichen „Funktionsgruppen“ sticht HR hervor: 86% der Personen in HR Funktionen gehen von MEHR Home Office aus. Bei den Führungskräften sind es deutlich weniger, aber immerhin noch immer 52%. 24% der Führungskräfte sehen zukünftig Home Office gleichbleibend und 24% weniger.

# Spotlights

## Zukunft des Home Office: Erleichterungen



Die Frage 30: Was ist durch Home Office leichter geworden?

Die Antworten auf diese offene Frage drehen sich sehr stark um 1. das Thema „Zeit“ und 2. konzentriertes, effizientes Arbeiten. Deutlich seltener genannt werden „bessere Work-Life-Balance“ oder gar andere Themen.

- Flexibilität, freie Zeiteinteilung, autonomere Zeiteinteilung, Arbeitszeitflexibilisierung.
- Wegfall der Wegzeiten. Arbeitswegersparnis.
- Zeitmanagement.
  
- Konzentrierte Einzelarbeit. Mehr produktive Arbeit.
- Mehr Fokus. Bessere Konzentration. Keine ständigen Unterbrechungen. Weniger Ablenkung.
- Kurze sachliche Besprechungen. Zielgerichtete Kommunikation.
- UND vor allem: Die EFFIZIENZ ist im Home Office besser.

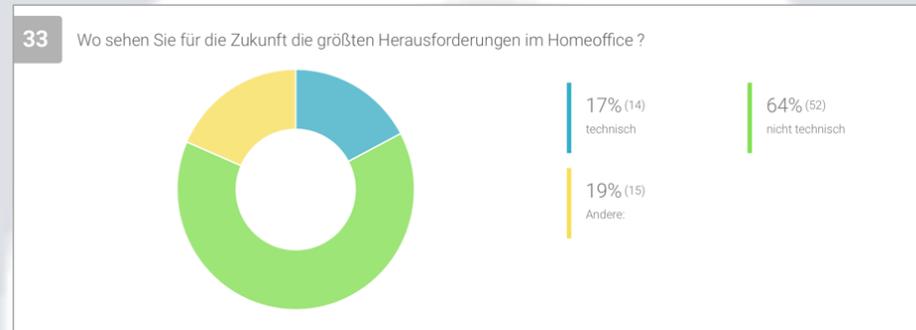


# Spotlights

## Zukunft des Home Office: Herausforderungen



KICK  
OFF



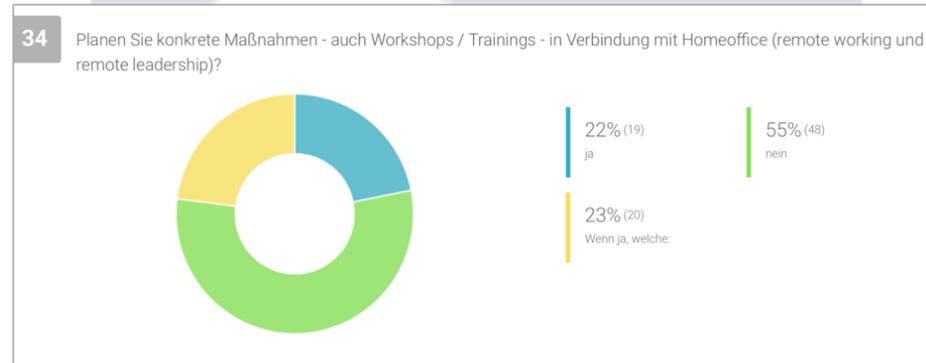
Zum Zeitpunkt der Befragung Ende November 2020 sahen lediglich 17% die größten Herausforderungen im technischen Bereich. Die „Funktionsgruppe“ MitarbeiterInnen hatte dabei mit 23% den tendenziell höchsten Wert erzielt.

Die häufigsten Antworten bezogen sich im Bereich „Technisch“ und „Andere“ auf Raum- und Ausstattungsthemen, wie Internetverbindung. In den von den Befragten 64% – also fast 2/3 – genannten „Nicht Technisch“ wurden wie bereits bei anderen Fragen

1. informeller Bereich, sozialer Austausch bis zu „Isolation“, Vereinsamung & erhöhter Stresslevel
  2. „Wir-Gefühl“, Big Picture
  3. Arbeiten in hybriden Teams: Zusammenarbeit, Koordination
  4. Onboarding
- genannt.



# Spotlights – Maßnahmen Vorschläge der Befragten #1



Zum Zeitpunkt der Befragung Ende November 2020 planten 45% konkrete Maßnahmen, tendenziell am meisten die Funktionsgruppe HR mit 53%.

In Kombination mit den Antworten auf die offene Frage 31 – „Welche Maßnahmen würden Ihnen unter den gegebenen Rahmenbedingungen am meisten helfen?“ – ergibt sich folgendes Bild

- Klare Regeln & Rahmenbedingungen seitens Politik & Unternehmen für Home Office – inkl. „Kernzeiten“
- Stabiles Internet + z.T. bessere Ausstattung
- Neue Aufgaben- & Arbeitsverteilung
- Tools – u.a.
  - Collaboration Tools + Einschulung
  - Dashboard zur (Unternehmens-/Team-)Kontrolle
  - Universelle Kommunikationslösungen → weniger Kommunikationskanäle

# Spotlights – Maßnahmen

## Vorschläge der Befragten #2

Die hauptsächlichen Maßnahmenvorschläge bezogen sich jedoch auf die schon in dieser Umfrage mehrfach genannten Themen:

- **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation:**
  - Regelmäßiger Kontakt, regelmäßiger Austausch
  - Informeller Kontakt
  - Mehr Möglichkeiten für persönliche Meetings, „persönliche Treffen im ‘gesicherten’ Umfeld“
  - Ausgeweiteter Jour Fixe
- (Persönliches) Coaching, Leadership Coachings
- Umfangreiches Angebot für Online Schulungen, Webinare
- Trainings für mehr — online — Effizienz
- Teams, Wir-Gefühl, Big Picture
- **Leadership — mit dem Focus „Remote/Virtual Leadership“:**
  - Weitere Motivation des Teams, Motivation & Perspektive
  - “Unterstützung beim erlaubten Socializing der Team Mitarbeiter“
  - Team Building, Team Evaluation
  - Tools für virtuelle Workshops
  - Austausch zwischen Führungskräften

# Informationen zur Befragung „Produktivität im Home Office“

# KICK OFF

**HOME OFFICE**  
Einflüsse durch Corona auf Produktivität und Kommunikation

**Isolation und Abgrenzung**  
sind die größten Herausforderungen!

50% der Befragten geben an, dass **maximal 30%** ihres **virtuellen Kontakts** direkt mit Kollegen stattfinden. Zwei aus drei Gesprächen sind somit Telefonate.

**Persönlicher Kontakt im Home Office**

Vor Corona gaben 74% der Befragten einen **regelmäßigen Kontakt** zu ihren Teammitgliedern; **23%** aber **wesentlich** **weniger**.

Dabei fehlen nur noch **40%** der Befragten **regelmäßigen virtuellen Kontakt** – jedoch **92%** **nur mehr** **wesentlich** **virtuellen Kontakt**.

**Lösungen für die Zukunft:**  
Hauptansatzpunkt: sehen **80%** der Befragten im **verlorenen informellen Austausch**

- 1** Anpassung der Struktur für neue Arbeitsweisen z.B. hybride Arbeitsform
- 2** Ausrichtung der Unternehmenskultur und Führungsstile
- 3** Aufbau eines Überblicks passend zu neuen Arbeitsweisen

**Zielerreichung**  
bei gleichzeitiger Wahrnehmung ähnlicher Produktivität

**86%** Die MitarbeiterInnen geben an, vor Corona mit **80%** ihrer Ziele erreicht zu haben.

**70%** Die MitarbeiterInnen sehen derzeit mit **90%** ihrer Ziele erreicht.

**Änderung Führungsstil**

**30%** Führungskräfte geben an, ihren Führungsstil verändert zu haben.

**10%** MitarbeiterInnen bemerken eine Veränderung passend zu den neuen Bedürfnissen.

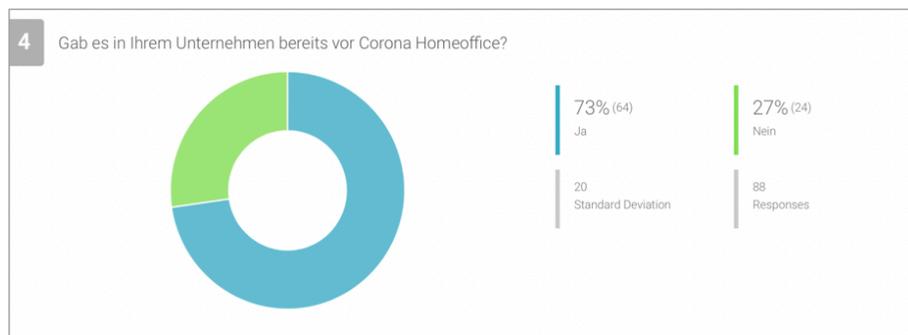
**KICK OFF**  
© Kick-Off

Online-Umfrage mit repräsentativer und qualitativer Frage. Auf Wunsch mit Schichten/Standort. durchgeführt von KICK OFF Management Consulting GmbH. 8149 / 783 / 1400 Personen, 485 Führungskräfte, 363 MitarbeiterInnen. Befragungsraum: 10/11, 10/12, 2020.

# Informationen zur Umfrage



- Online-Umfrage mit quantitativen und qualitativen Fragen
- Auf Deutsch mit Schwerpunkt Österreich
- Durchgeführt von KICK OFF Management Consulting GmbH
- Befragungszeitraum: 15.11.- 30.11.2020
- Anzahl TeilnehmerInnen N=90
  
- 18% Human Resources Funktionen, 48% Führungskräfte, 34% MitarbeiterInnen: Dieser Split wurde auch für Detailauswertungen verwendet.
- Unterschiedliche Unternehmensgrößen: Von KMU bis zu börsennotierten Konzernen. Quer durch alle Branchen.

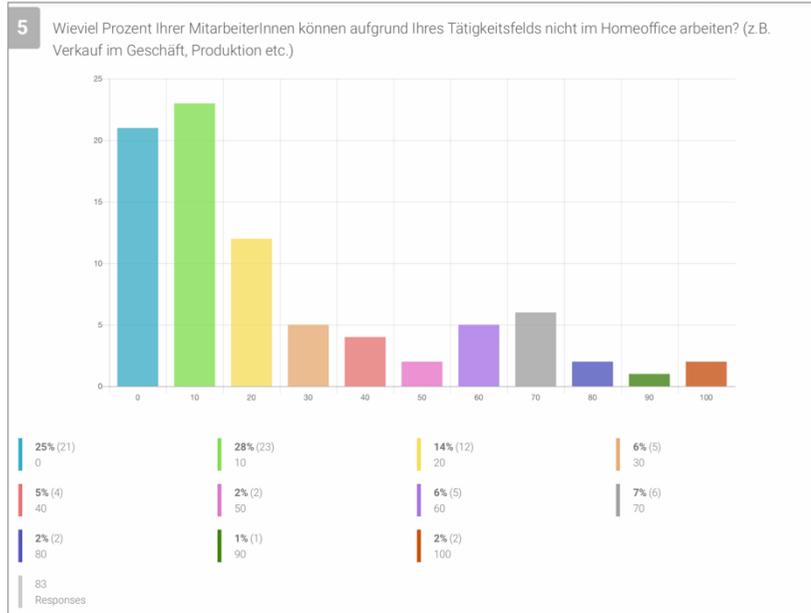


In 73% der Unternehmen der Befragten gab es bereits vor der Covid-19-Krise Home Office.



# Informationen zu den Befragten

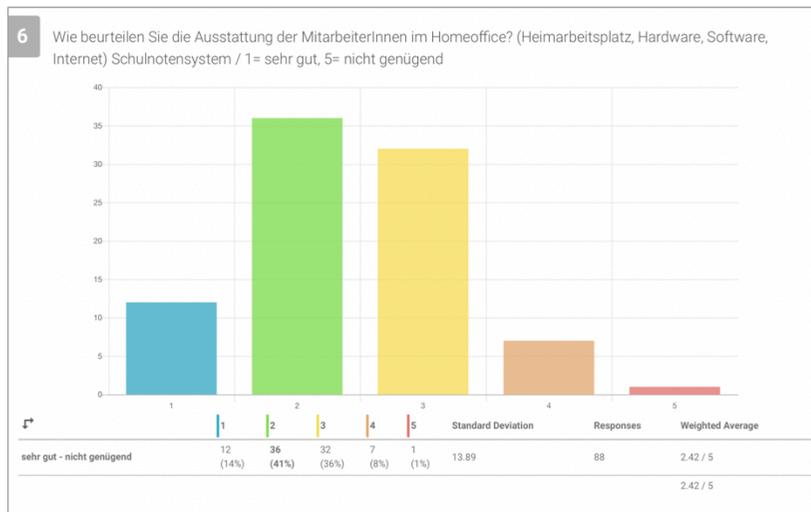
## Einschätzungen zu Home Office



Bei 25% gibt es gar niemanden, der aufgrund seiner beruflichen Tätigkeit nicht im Home Office arbeiten könnte. Bei weiteren 28% der Befragten können 10% der Unternehmensmitarbeiter nicht im Home Office arbeiten.

Insgesamt können in mehr als 2/3 der betroffenen Unternehmen zumindest 80% der MitarbeiterInnen im Home Office arbeiten.

In lediglich 5% der Unternehmen können 80% oder mehr MitarbeiterInnen nicht im Home Office arbeiten.



Die Ausstattung der MitarbeiterInnen im Home Office wird von mehr als der Hälfte als „sehr gut“ oder „gut“ beurteilt. Der Gesamtschnitt liegt bei 2,42 auf einer Schulnoten-Skala.

Lediglich 9% beurteilen die Ausstattung mit 4 oder gar 5.

# Add On New Leadership Essentials

# KICK OFF



# New Leadership Essentials

## Expertentipps & unsere Erfahrungen #1



- Fokussieren Sie auf das Wesentlichste (Business Essentials). Stellen Sie **Zweck/Sinn („purpose“), Zielrichtung und Ziele** klar in den Vordergrund.
- Entwickeln Sie & denken Sie in Szenarien. Setzen Sie klare **Entscheidungspunkte** fest.
- Machen Sie Entscheidungsfindung und Entscheidungen transparent.
- Sorgen Sie für **klare, zunächst kurzfristig erreichbare Ziele**. Dies bringt Orientierung, Sinn und Erfolgserlebnisse.
- Zeigen Sie **positive, erfolgreiche Beispiele** auf.
- Gehen Sie **schrittweise vor** — „Fahren auf Sicht“. Sorgen Sie für Feedback-Schleifen und hören Sie aktiv zu. Adaptieren Sie bei Bedarf rasch.



# New Leadership Essentials

## Expertentipps & unsere Erfahrungen #2



- **Kommunizieren Sie klar, kurz und prägnant.** Wiederholen Sie — wieder und wieder.
- Sagen Sie, was Sie wissen. Und stellen Sie den Unterschied zwischen Wissen und Einschätzung klar dar.
- Sagen Sie auch, was Sie nicht wissen. Mit dem Zusatz, wann Sie darauf zurückkommen.
- **Sorgen Sie für klare Strukturen:** Klare zeitliche Abläufe und zeitliche Fixpunkte, klar verteilte Aufgaben, Arbeitsaufträge und Rollen. → **Sicherheit**
- Sorgen Sie für klare Regeln in Meetings und in der Zusammenarbeit. → **Sicherheit**
- Sorgen Sie für Kontinuität, z.B. mit regelmäßigen kürzeren Meetings. → **Sicherheit**
- Sorgen Sie für Zeiten zum „Auskotzen“. Lassen Sie Emotionen zu. ABER: Nicht ins Jammern verfallen!
- Remote Meetings sind fordernder und anstrengender. Klares Ziel, klarer Ablauf, ein paar wenige klare Regeln, kürzere Dauer und Pausen sind umso wichtiger.



a new mark

**KICK  
OFF**

**CLEAR, INSPIRING, COMPETENT**



KICK OFF Management Consulting GmbH  
A-1100 Wien | Wienerbergstraße 11

office@kick-off.com | www.kick-off.com  
Tel. +43 (0)1 710 78 54-0

# KICK OFF Core Team



**Chris Fuchs**  
Managing Director



**Franz Dinhobl**  
Managing Director



**Jessica Folkes**  
Managing Director



**Reinhard Jorg**  
Managing Director



**Luzia Fuchs-Jorg**  
Managing Director



**Michael Dinhobl**  
Managing Partner



**Dagmar Grafenender**  
Managing Partner



**Gerald Passath**  
Managing Partner



# Contact Data

**KICK  
OFF**

**Office**

**[office@kick-off.at](mailto:office@kick-off.at)**

**+43.1.710 78 54-0**

**Michael Dinhobl, Managing Partner**

**[michael.dinhobl@kick-off.at](mailto:michael.dinhobl@kick-off.at)**

**+43.664.915 68 42**

**Gerald Passath, Managing Partner**

**[gerald.passath@kick-off.at](mailto:gerald.passath@kick-off.at)**

**+43.664.919 55 88**

*Cooperation Partner for IT Solutions & Services*

