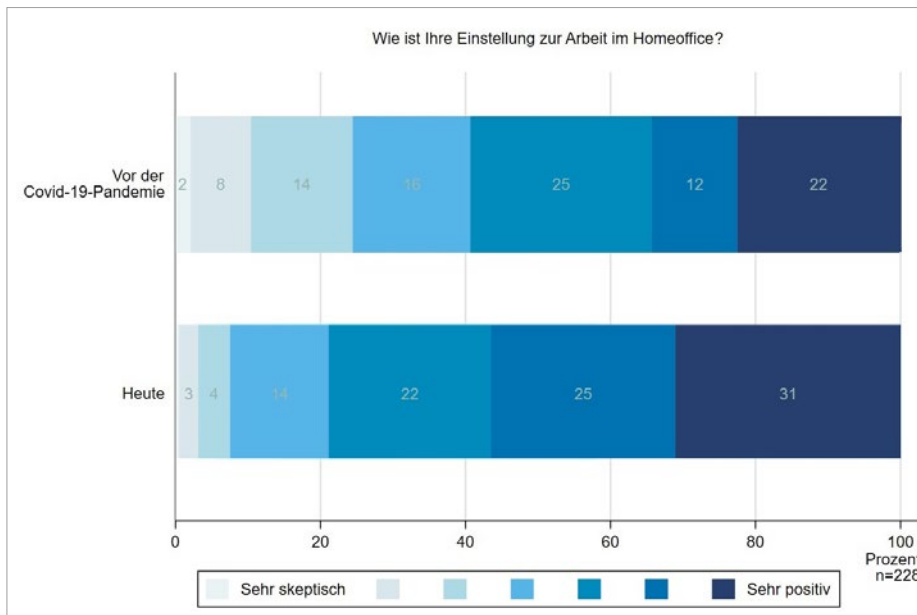


Die Akzeptanz für Homeoffice wächst

Die gesammelten Erfahrungen während des letzten Jahres haben dazu geführt, dass die Akzeptanz für Homeoffice stark angestiegen ist. Dies kann für die Zukunft von Homeoffice in Gemeinden genutzt werden.



Wie ist Ihre Einstellung zur Arbeit im Homeoffice im Vergleich zu vor der COVID-19-Pandemie und heute? Analyse für die Gemeindeverwaltungen (n=228) Grafik: HSLU

Die Erfahrungen seit der COVID-19-Pandemie im März 2020 haben die Sicht auf die Arbeit im Homeoffice in den Gemeinden deutlich verändert. So zeigt eine bei den Mitarbeitenden durchgeführte Umfrage, deren Zwischenergebnisse in der «Schweizer Gemeinde» vom Oktober 2020 publiziert wurden, dass vor der Pandemie nur jede dritte Person positiv eingestellt war. Knapp die Hälfte der befragten Mitarbeitenden waren zuvor skeptisch. Nach den gemachten Erfahrungen im Homeoffice sind heute knapp zwei von drei Mitarbeitenden positiv eingestellt, und nur noch sehr wenige sind gegenüber Homeoffice nach wie vor skeptisch. Die Umfrage wurde in der Zeit von Juli bis Dezember 2020 durchgeführt.

Auch eine Umfrage von Deloitte* zeigt, dass die Mitarbeitenden grossmehrheitlich in Zukunft zumindest teilweise ebenfalls im Homeoffice arbeiten wollen. Angesichts dieser Ergebnisse gilt es für die Gemeinden, die Chance von Homeoffice zu nutzen, um sich auch als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.

Beispielsweise bei der Personalrekrutierung kann in einem grösseren Radius nach Fachkräften gesucht werden, wenn Mitarbeitende nicht jeden Tag vor Ort sein müssen. Zugleich wird die Möglichkeit, zumindest anteilmässig im Homeoffice arbeiten zu können, von Arbeitnehmenden zunehmend nachgefragt und als Bedingung gefordert.

Arbeitskultur als Hindernis für Homeoffice vor COVID-19

Laut der Studie bietet Homeoffice die gleichen Vorteile für öffentliche Verwaltungen wie für private Unternehmen. Ein Unterschied besteht jedoch in der Arbeitsorganisation und -kultur der öffentlichen Verwaltungen. Die Verwaltungen sind stark hierarchisch strukturiert und von einer Präsenzkultur geprägt, indem die Vorgesetzten die Arbeitsleistungen basierend auf Anwesenheit und Einsatz vor Ort beurteilen. Die COVID-19-Pandemie hat den Prozess hin zu flexibleren Arbeitsformen beschleunigt und zu einem Umdenken

in den öffentlichen Verwaltungen geführt.

Die Umfrage zeigt, dass die Arbeitskultur vor der COVID-19-Pandemie wesentlich dazu beitrug, dass die befragten Mitarbeitenden sehr selten im Homeoffice gearbeitet haben. Als Hindernisse für Homeoffice werden das Fehlen einer unterstützenden Kultur (62 Prozent) oder gar eine unpassende Führungsbeziehungsweise Organisationsstruktur (37 Prozent) erlebt. Für mobil-flexible Arbeit ist eine Führungskultur des Vertrauens gegenüber den Mitarbeitenden notwendig. Die Führungspersonen können eine solche Arbeitskultur vorleben und die Mitarbeitenden auf ihrem Weg zu mehr Selbstverantwortung unterstützen und begleiten.

Hinsichtlich der Arbeitskultur sind auch die Mitarbeitenden gefragt. So geben rund 40 Prozent der befragten Gemeindefachkräften an, dass sie vor der COVID-19-Pandemie keinen Bedarf für Homeoffice hatten, oder 64 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass für die Teamzusammenarbeit räumliche Nähe erforderlich sei. Ebenfalls sehen die Mitarbeitenden in den Gemeinden vor allem den Schalterbeziehungsweise Kund/innenkontakt als Hindernis für Homeoffice (72 Prozent). Des Weiteren fehlte in den Gemeinden vor der COVID-19-Pandemie vielerorts die Infrastruktur wie Laptop, andere Hardware (47 Prozent) oder auch der externe Zugang zum Verwaltungsnetzwerk (36 Prozent), sodass die Mitarbeitenden nicht zu Hause arbeiten konnten.

Gemeinden auf gutem Weg

Für die Mitarbeitenden bestand die grösste Herausforderung in der Zusammenarbeit und im Austausch im Team. Da Homeoffice für sie eine neue Arbeitsform darstellte, musste die Zusammenarbeit ad hoc neugestaltet und vermehrt auf digitale Kanäle verschoben werden. Trotz der Skepsis, Hürden und Herausforderungen für Homeoffice in den Gemeindeverwaltungen lässt sich aufgrund der Ergebnisse feststellen,

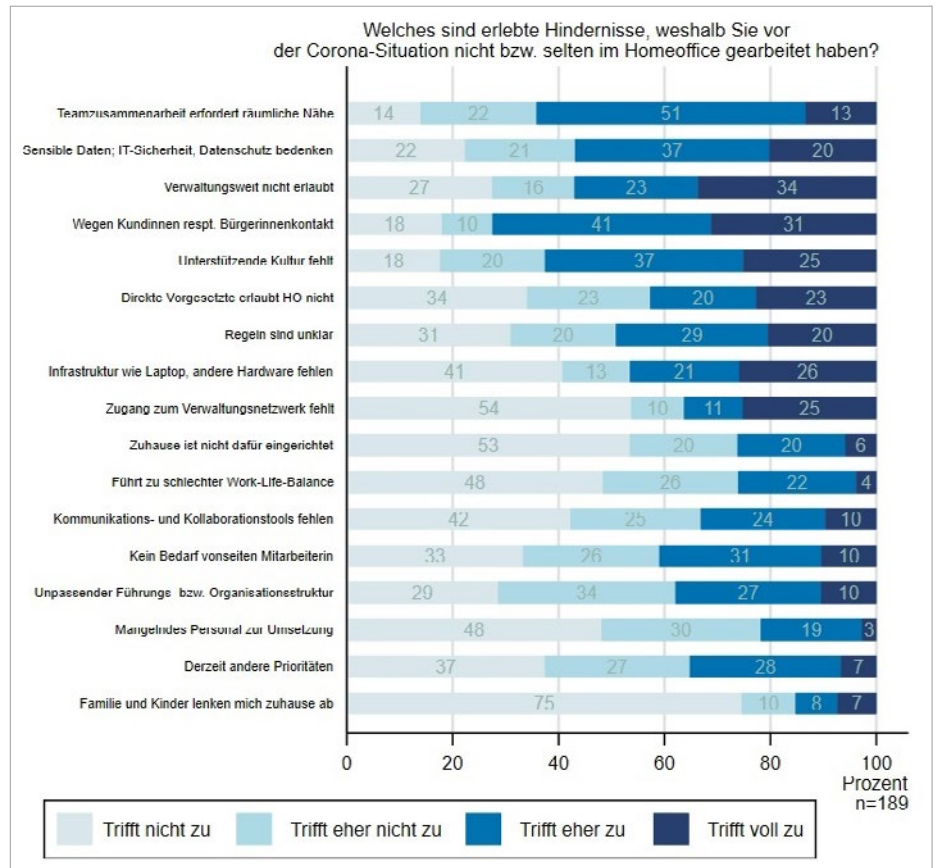
dass Gemeindeverwaltungen auf gutem Weg zu einer flexibleren Arbeitsgestaltung sind. Die Umfrage zeigt, dass die Gemeinden in kürzester Zeit ihre Arbeitsweise umgestellt haben und Homeoffice bestens funktioniert hat. Über 80 Prozent der befragten Gemeindegemitarbeitenden geben an, dass sie zu Hause produktiv und effizient gearbeitet haben. Auch die heute deutlich positivere Einstellung gegenüber Homeoffice zeigt, dass die Mitarbeitenden gute Erfahrungen während dieses Jahrs gesammelt haben und die allgemeinen Befürchtungen nicht eintrafen.

Empfehlungen für Gemeinden

Die Gemeinden können die gesammelten Erfahrungen im Homeoffice nutzen, um auch in Zukunft Homeoffice zu erlauben und zu fördern. Dafür muss das Vertrauen zu den Mitarbeitenden weiterhin gestärkt und eine Vertrauenskultur geschaffen werden. In einer Vertrauenskultur werden die Gemeindegemitarbeitenden über Arbeitsergebnisse anstatt Anwesenheit und Zeitkontrolle geführt. Ausserdem sind eine offene und ehrliche Kommunikation sowie das Teilen von Informationen wichtig. Die Führungspersonen haben hier eine wichtige Vorbildfunktion und können die Unternehmenskultur der Gemeinde positiv beeinflussen. Ein Homeoffice-Reglement kann die Rahmenbedingungen wie Gegenstand, Art und Umfang der Arbeit im Homeoffice regeln. Individuelle Abmachungen können überdies in einer Homeoffice-Vereinbarung festgehalten werden. Sie sollen klare Rahmenbedingungen für die Arbeitstage zu Hause schaffen und dennoch so offen wie möglich gehalten werden, sodass die Mitarbeitenden die Flexibilität für die individuelle Arbeitsgestaltung nutzen können. Zudem ist es am Anfang hilfreich, wenn Führungspersonen und Mitarbeitende Erwartungen an die Arbeit im Homeoffice gegenseitig klären. So wird klar, welche Leistungen erwartet werden oder wie im Homeoffice kommuniziert werden soll. Dadurch lassen sich Missverständnisse verhindern.

Neue Kompetenzen und Schulungen

Für die Zusammenarbeit im Homeoffice sind klare Regeln betreffend Anwesenheit und Erreichbarkeit von Vorteil, indem diese beispielsweise im Kalender eingetragen werden. Umgekehrt können auch Tage organisiert werden, an denen alle Mitarbeitenden im Büro anwesend sind. So werden auch die Vorteile beider Arbeitsorte gezielt genutzt: Das Homeoffice für ungestörtes, pro-



Welches sind erlebte Hindernisse, weshalb Sie vor der COVID-19-Pandemie nicht bzw. selten im Homeoffice gearbeitet haben? Analyse für die Gemeindeverwaltungen (n=189). Grafik: HSLU

duktives Arbeiten und das Büro für den Austausch. Ein guter Mix zwischen Arbeiten vor Ort und im Homeoffice reduziert dann auch die Herausforderungen von Homeoffice erheblich und führt zu produktivem und effizientem Arbeiten. Im Homeoffice sind neue Kompetenzen wie das sogenannte Boundary Management oder die selbstständige Gestaltung der Arbeitsaufgaben, -orte und -prozesse gefragt. Sowohl Mitarbei-

tende als auch Führungspersonen sollen bei Bedarf im Umgang mit Homeoffice befähigt und geschult werden. Homeoffice und mobil-flexibles Arbeiten werden in Zukunft nicht mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken sein. Es findet auch in Gemeinden ein Umdenken in Hinblick auf die Arbeitskultur und -organisation statt, und Gemeinden können nun die gemachten Erfahrungen dafür nutzen.



Jana Z'Rotz



Leila Gisin



Chantal Magnin

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie

Infos und Links:

Detaillierte Ausführungen zu den Gründen, gemachten Erfahrungen und Herausforderungen im Umgang mit Homeoffice ergänzt mit Zahlen, Fakten und wissenschaftlichen Erkenntnissen finden sich im Schlussbericht unter www.hslu.ch/ibr-umfrage-homeoffice. * Deloitte-Umfrage unter: <https://tinyurl.com/msbvycn7>