



Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen: Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeitskultur in Gemeinden und Kantonen

Jana Z'Rotz
Leila Gisin
Chantal Magnin

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR

Luzern, 22. März 2021

Zitiervorschlag:

Z'Rotz, J., Gisin, L. & Magnin, C. (2021). *Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen: Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeitskultur in Gemeinden und Kantonen*. Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR.









Abbildung Wordcloud: eigene Darstellung

Zusammenfassung

<i>Ausgangslage</i>	<p>Wegen der Covid-19-Pandemie arbeiten seit März 2020 viele Mitarbeiter*innen öffentlicher Verwaltungen von Kantonen und Gemeinden zum ersten Mal regelmässig im Homeoffice. Die Arbeit zuhause zwischen März und Juni 2020 war für viele Gemeinde- und Kantonsverwaltungen ein Experiment: Die Hälfte der Befragten haben vor der Covid-19-Situation noch nie im Homeoffice gearbeitet. Umgekehrt arbeiteten nur gerade 20 Prozent der Befragten regelmässig, das heisst drei bis vier Mal im Monat, von zuhause aus. Ein Experiment deshalb, weil nun viele Mitarbeiter*innen sowie ganze Teams in kantonalen und kommunalen Verwaltungen Homeoffice ausprobiert haben.</p>
<i>Gegenstand</i>	<p>Die Kantons- und Gemeindeverwaltungen waren vor der Covid-19-Pandemie bezüglich der digitalen Transformation wie der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse sehr unterschiedlich aufgestellt und folglich auch für die Möglichkeit des mobil-flexiblen Arbeitens wie Homeoffice. Die vorliegende Studie untersucht deshalb die Auswirkungen dieser Umstellung auf die Arbeitskultur in kantonalen und kommunalen Verwaltungen.</p>
<i>Forschungsfrage</i>	<p>Um diese Umstellung in der Schweiz zu untersuchen, haben wir eine Umfrage zu den Auswirkungen des Arbeitens im Homeoffice bei Mitarbeiter*innen von Gemeinde- und Kantonsverwaltungen durchgeführt. In der Umfrage und der daraus resultierenden Studie wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich Homeoffice bewährt hat und welches die Stolpersteine sind. Was hat gut funktioniert und lässt sich in den Arbeitsalltag nach der Covid-19-Pandemie überführen?</p>
<i>Ergebnisse</i>	<p>An der Umfrage nahmen 324 Mitarbeiter*innen von Kantonsverwaltungen sowie 251 Mitarbeiter*innen von Gemeindeverwaltungen aus der Deutschschweiz teil. Die Umstellung hat für die Mitarbeiter*innen grossmehrheitlich gut funktioniert. Die Mitarbeiter*innen haben auch im Homeoffice produktiv und effizient gearbeitet und sich im Team gut organisiert. Somit haben die Mitarbeiter*innen grossmehrheitlich positive Erfahrungen gesammelt und ihre Skepsis gegenüber dem Arbeiten im Homeoffice abgebaut. So zeigt sich auch, dass die Einstellung der Mitarbeiter*innen zu Homeoffice deutlich positiver ausfällt als vor der Covid-19-Pandemie.</p>
<i>Mehrwert für die Mitarbeiter*innen</i>	<p>Der Mehrwert von Homeoffice liegt für die Mitarbeiter*innen insbesondere in folgenden Punkten:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Zeitliche und örtliche Flexibilität▪ Gesteigerte Motivation▪ Produktivitäts- und Effizienzzuwachs▪ Verbesserung der Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. andere Lebensbereiche
<i>Mehrwert für die Arbeitgeberin bzw. die Verwaltung</i>	<p>Vonseiten der Arbeitgeberin beziehungsweise der öffentlichen Verwaltung liegt der Mehrwert von Homeoffice insbesondere in folgenden Punkten:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Attraktivität als moderne Arbeitgeberin▪ Grösserer Rekrutierungspool; insbesondere für Fachkräfte relevant▪ Motivierte Mitarbeiter*innen▪ Produktivitäts- und Effizienzzuwachs

Empfehlungen

Unter der Berücksichtigung der Situation im Lockdown und den gemachten Erfahrungen währenddessen, kann gesagt werden, dass Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen gut funktioniert. Die mobil-flexible Arbeit sollte in öffentlichen Verwaltungen auch in Zukunft gefördert werden. Aus den Untersuchungsergebnissen lassen sich im Umgang mit Homeoffice folgende Empfehlungen ableiten:

	Vertrauenskultur schaffen
	Infrastruktur zur Verfügung stellen
	Klare Regeln vereinbaren und kommunizieren
	Einen guten Mix zwischen Arbeit vor Ort und Homeoffice finden
	Für die Arbeit den passenden Ort auswählen
	Koordination, Zusammenarbeit und Teamführung klar regeln
	Führungskräfte haben Vorbildfunktion
	Mitarbeiter*innen für Homeoffice befähigen und schulen

Ausblick

Die Covid-19-Pandemie brachte viele öffentliche Verwaltungen dazu, während des ersten Lockdowns, Homeoffice zu erlauben. Trotz anfänglicher Skepsis haben sowohl die Mitarbeiter*innen als auch die Vorgesetzten beziehungsweise Führungspersonen gemerkt, dass Homeoffice in vielen Arbeitsbereichen und -aufgaben bestens möglich ist. Die Umfrage zeigt, dass in der Zeit des Lockdowns ein Umdenken im Hinblick auf die Arbeit im Homeoffice stattgefunden hat. Inwiefern Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen auch in Zukunft möglich sein wird, bleibt abzuwarten.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Stand der Forschung zu mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz	3
3. Methodisches Vorgehen	6
4. Auswertungen	8
4.1. Umstellung ins Homeoffice	8
4.2. Vor- und Nachteile von Homeoffice	12
4.3. Homeoffice und Führungspersonen.....	16
4.4. Einstellung zu Homeoffice	18
5. Fazit	20
6. Empfehlungen für die Arbeit im Homeoffice.....	22
Literaturverzeichnis.....	25
Weitere Informationen zur Pilot-Studie	27

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklung der Teleheimarbeit (BFS).....	1
Abb. 2:	Mittelwerte der ÖV-Organisationen auf den einzelnen Dimensionen 2016 und 2020	4
Abb. 3:	Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice	4
Abb. 4:	Wie häufig haben Sie vor der Covid-19-Situation im Homeoffice gearbeitet?	8
Abb. 5:	Wie ist Ihre Einstellung zur Arbeit im Homeoffice im Vergleich vor der Covid-19-Pandemie und heute?	8
Abb. 6:	Welche Auswirkungen hatte der Lockdown Mitte März bzw. die Covid-19-Pandemie auf Ihre Verwaltung?	9
Abb. 7:	Wie schätzen Sie Ihre Arbeit im Homeoffice ein?	10
Abb. 8:	Ihre Erfahrungen mit dem Arbeiten im Homeoffice während der ausserordentlichen Lage..	11
Abb. 9:	Wie gross waren für Sie die folgenden Herausforderungen bei der Arbeit im Homeoffice? .	12
Abb. 10:	Welches sind erlebte Hindernisse, weshalb Sie vor der Covid-19-Pandemie nicht bzw. selten im Homeoffice gearbeitet haben?.....	14
Abb. 11:	Welches sind die Gründe, dass Sie bereits vor der Covid-19-Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben?	16
Abb. 12:	Wie beurteilen Sie als Führungsperson folgende Aussagen im Umgang mit Ihren Mitarbeiter*innen im Homeoffice?	17
Abb. 13:	Wie war Ihre Einstellung zur Arbeit im Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie und heute?.....	19

1. Einleitung

Experiment Home-office

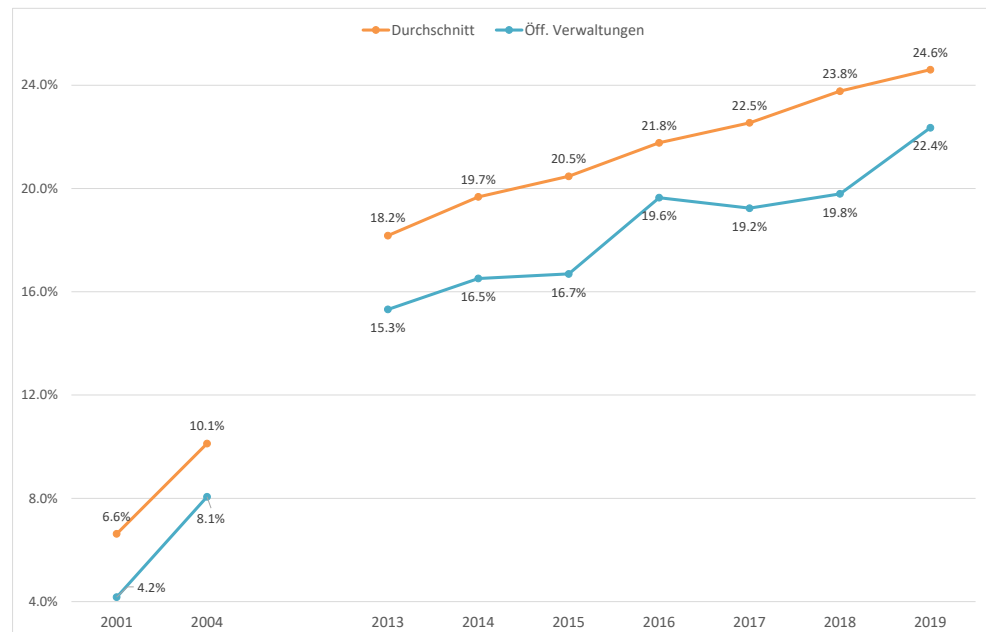
Wegen der Covid-19-Pandemie arbeiten seit März 2020 viele Mitarbeiter*innen öffentlicher Verwaltungen zum ersten Mal regelmässig im Homeoffice. Die Arbeit zuhause zwischen März und Juni 2020 war für viele Gemeinde- und Kantonsverwaltungen ein Experiment: Die Hälfte der Befragten haben vor der Covid-19-Pandemie noch nie im Homeoffice gearbeitet. Umgekehrt arbeiteten nur gerade 20 Prozent der Befragten regelmässig, das heisst drei bis vier Mal im Monat, von zuhause aus. Ein Experiment deshalb, weil nun viele Verwaltungsmitarbeiter*innen sowie ganze Teams Homeoffice ausprobiert haben.

Mobil-flexible Arbeit

Bei mobil-flexibler Arbeit haben die Arbeitnehmenden dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien eine gewisse örtliche und zeitliche Flexibilität, um ihre Arbeit zu erledigen. Das heisst, dass die Arbeitnehmenden zu einem Grossteil frei entscheiden können, wann und wo sie arbeiten. Sie können beispielsweise unterwegs im Zug, bei Kundinnen oder auch zuhause arbeiten.

In der Schweiz nimmt der Anteil der Arbeitnehmenden, die zumindest gelegentlich zuhause oder mobil-flexibel arbeiten, seit dem Jahr 2001 stetig zu. So arbeitete laut dem Bundesamt für Statistik (BFS) im Jahr 2019 bereits jede vierte erwerbstätige Person mindestens gelegentlich zuhause. Im Vergleich dazu betrug dieser Anteil im Jahr 2001 knapp sieben Prozent der Erwerbstätigen. Dabei sind zwischen einzelnen Branchen und Unternehmensgrössen Unterschiede ersichtlich. Branchen, in denen viel zuhause gearbeitet wird, sind beispielsweise die Informations- und Kommunikationsbranchen, in Erziehung und Unterricht sowie freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen. Gemäss BFS liegt die Entwicklung der «Teleheimarbeit»¹ in öffentlichen Verwaltungen leicht unter dem Schweizer Durchschnitt.

Abb. 1: Entwicklung der Teleheimarbeit (BFS)²



Quelle: BFS – SAKE 2020, eigene Darstellung

¹ Das BFS spricht von «Teleheimarbeit» oder «Telearbeit», wenn mit der Arbeit- oder Auftraggeberin von zu Hause aus Daten via Internet ausgetauscht werden. Dieser Begriff kann synonym mit Homeoffice verwendet werden.

² <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.12667037.html> (aufgerufen am 3.12.2020)

Stand der öffentlichen Verwaltungen

In vielen öffentlichen Verwaltungen konnte vor der Covid-19-Pandemie zumindest ausnahmsweise im Homeoffice gearbeitet werden (Weichbrodt, Bruggmann & Folie 2020, S. 32f.). Das heisst, es wird größtenteils vor Ort und an fixen Arbeitsplätzen gearbeitet. Im Vergleich zum Jahr 2016 zeigt sich, dass in öffentlichen Verwaltungen zunehmend flexibler gearbeitet wird, jedoch sind andere Branchen deutlich schneller unterwegs. Insbesondere bezüglich Infrastruktur wie eigene Laptops oder externer Zugriff auf die Server (Remote Access) bestehe Optimierungspotential (ebd., S. 32). Oftmals genannte Gründe, die mobil-flexible Arbeit verhindern, sind die erforderliche Nähe für die Zusammenarbeit, nicht angepasste Unternehmenskultur und die fehlende Technik (Weichbrodt et al. 2020, S. 15f.; Weichbrodt et al. 2016, S. 16f.). Gerade in den öffentlichen Verwaltungen scheint bis anhin die Arbeitskultur ein wichtiger Faktor zu sein, sodass Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie entweder von den Vorgesetzten oder gar verwaltungsweit nicht, beziehungsweise nur in Ausnahmefällen erlaubt wurde.

Forschungsfrage

Die Kantons- und Gemeindeverwaltungen sind in der digitalen Transformation wie der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse und der Möglichkeiten für mobil-flexibles Arbeiten unterschiedlich weit vorangeschritten. So war im Frühjahr 2020 bei vielen kantonalen und kommunalen Verwaltungen Homeoffice noch nicht etabliert und sie mussten ad hoc umstellen.

Es lässt sich vermuten, dass in den öffentlichen Verwaltungen zwar langsam ein Prozess stattgefunden hat, bis anhin jedoch oftmals die Infrastruktur und die Arbeitskultur für mobil-flexible Arbeit gefehlt haben. Die Covid-19-Pandemie hat im März 2020 dazu geführt, dass viele Menschen ihre Arbeitsweise in kürzester Zeit umstellen mussten. In vielen Aufgabenbereichen hat sich dadurch gezeigt, dass es möglich ist zuhause zu arbeiten.

Um diese Umstellung in der Schweiz zu untersuchen, haben wir eine Umfrage zu den Auswirkungen des Arbeitens im Homeoffice bei Mitarbeiter*innen von Gemeinde- und Kantonsverwaltungen durchgeführt. In der Umfrage und der daraus resultierenden Studie wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich Homeoffice bewährt hat und welches die Stolpersteine sind. Was lässt sich davon in den Arbeitsalltag nach der Covid-19-Pandemie überführen?

- Was war der Stand der öffentlichen Verwaltungen bzgl. Homeoffice beziehungsweise mobil-flexibles Arbeiten vor der Covid-19-Pandemie?
- Welche positiven und negativen Erfahrungen haben die Mitarbeiter*innen von öffentlichen Verwaltungen während März bis Juni 2020 im Homeoffice gesammelt? Welches sind die Herausforderungen im Homeoffice?
- Welche Aufgabenbereiche sind für Homeoffice geeignet?
- Welchen Mehrwert bringt Homeoffice für die Mitarbeiter*innen sowie für die Verwaltung als Arbeitgeberin?

Aufbau der Studie

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: Als erstes folgt ein Überblick über bereits bestehende Studien zum Thema mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz. Danach wird das methodische Vorgehen dieser Studie erläutert. Anschliessend folgen im Kapitel 4 die Ergebnisse der Umfrage. Im Kapitel 5 findet sich eine zusammenfassende Betrachtung und Einordnung der Resultate vor dem Hintergrund bestehender wissenschaftlicher Studien. Daraus werden im Kapitel 6 Empfehlungen für die öffentlichen Verwaltungen sowie einige Tipps für die Mitarbeiter*innen im Homeoffice abgeleitet.

2. Stand der Forschung zu mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz

Die Anfänge der Telearbeit

Die wissenschaftliche Diskussion zum Thema mobile Arbeit hat ihre Anfänge in den 1970er-Jahren. Ausgelöst durch den damaligen Öl-Schock wurde der Frage nachgegangen, inwiefern Telearbeit den Pendelverkehr und somit den Ölverbrauch reduzieren könnte. Es dauerte rund 30 Jahre, bis sich auch die Praxis, aufgrund erschwinglich werdender Technologien, zunehmend für die Telearbeit zu interessieren begann (Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013). Dem schweizerischen HR-Barometer 2010 (Feierabend, Tschopp, Bannwart Wallimann, Arnold, Grote & Staffelbach, 2010), welcher regelmässig die Einstellungen, Wahrnehmungen, Stimmungen und Absichten der Schweizer Erwerbstätigen misst, ist zu entnehmen, dass zu diesem Zeitpunkt bereits jedes zweite Unternehmen in der Schweiz seinen Mitarbeiter*innen zumindest in kleinem Umfang die Arbeit von zu Hause aus erlaubte. Wobei dieses Angebot in den meisten Fällen der Führungsetage und bestimmten Sonderfunktionen (z.B. Aussendienst) vorbehalten war.

Verbreitung der mobil-flexiblen Arbeit in der Schweiz seit dem Jahr 2010

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung fand diese Arbeitsform seither zunehmend Beachtung und weitere Verbreitung. Gemäss dem FlexWork Survey 2016 der Fachhochschule Nordwestschweiz (Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016, S.6) arbeiteten im Jahr 2016 bereits rund 38 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz selten bis sehr häufig mobil-flexibel. Der FlexWork-Studie ist ausserdem zu entnehmen, dass sich der Anteil der Erwerbstätigen, welche mobil-flexibel arbeiten, innerhalb von zwei Jahren auf 48 Prozent erhöht hat (Weichbrodt, Bruggmann & Folie, 2020, S. 7). Diese sprunghafte Entwicklung ist sicher nicht zuletzt der Covid-19-Pandemie geschuldet, welche viele Organisationen dazu gezwungen hat, den Mitarbeiter*innen das Arbeiten im Homeoffice zu ermöglichen. Weiter ging in den Jahren 2016 bis 2020 der Anteil jener Arbeitnehmenden von 45 auf 38 Prozent zurück, die aufgrund ihrer Tätigkeit nicht ortsunabhängig arbeiten können (vor Lockdown; weitere Abnahme auf 33% während Lockdown im Frühjahr 2020).

Begriff «Arbeitskultur»

Unter «Arbeitskultur» verstehen wir in diesem Projekt gemeinsame Einstellungen und Werte für die Arbeitserbringung und die Zusammenarbeit einer Organisationseinheit. Bei einer mobil-flexiblen Arbeitskultur können die Mitarbeiter*innen den Ort und Zeitpunkt der Arbeitserbringung soweit wie möglich selbst bestimmen. Das setzt voraus, dass sie über Laptops verfügen, externen, digitalen Zugriff auf Daten sowie den Zugang zu ortsunabhängigen Kommunikations- und Kollaborationstools haben (Weichbrodt et al., 2020, S. 26). Dabei sind in der Organisation die Hierarchien flach und Mitarbeiter*innen arbeiten projektbasiert und agil zusammen.

Verbreitung der mobil-flexiblen Arbeit in der öffentlichen Verwaltung im Vergleich

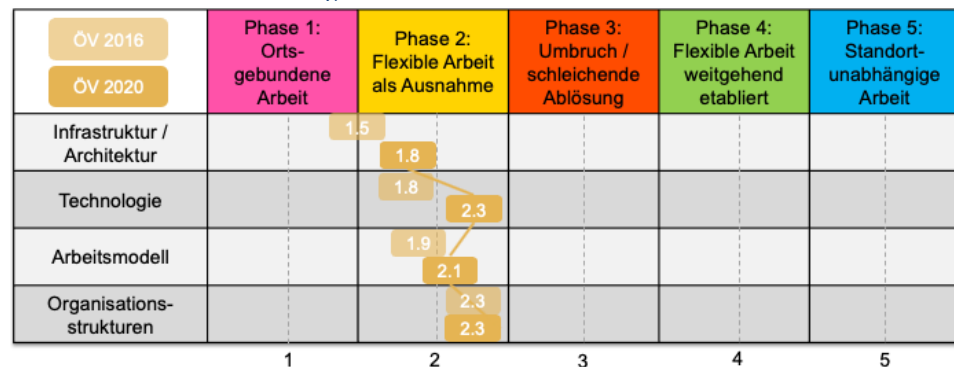
Damit Mitarbeiter*innen mobil-flexibel arbeiten können, müssen organisationsseitig entsprechende Rahmenbedingungen wie Infrastruktur, Technologien, Arbeitsmodelle oder Organisationsstruktur geschaffen werden. Das FlexWork-Modell (Weichbrodt et al., 2020) unterscheidet hierbei fünf organisationale Entwicklungsphasen der mobil-flexiblen Arbeitskultur:

- *Phase 1:* Ortsgebunden und stark hierarchisch
- *Phase 2:* Ausnahmsweise flexibel
- *Phase 3:* Uneinheitlich und im Umbruch
- *Phase 4:* Flexibel und projektbasiert
- *Phase 5:* Ortsunabhängig und vernetzt

Ein Grossteil der Schweizer Unternehmen befindet sich aktuell im Übergang von Phase 2 zu Phase 3 oder hat diese bereits erreicht. Im Vergleich dazu hinken die öffentlichen Verwaltungen durchschnittlich um eine Phase hinterher. Dabei fand bei den öffentlichen Verwaltungen in den Jahren von 2016 bis 2020 insbesondere in den Bereichen

«Infrastruktur/Architektur», «Technologie» und «Arbeitsmodell» durchaus eine Weiterentwicklung statt.

Abb. 2: Mittelwerte der ÖV-Organisationen auf den einzelnen Dimensionen 2016 und 2020



Quelle: Weichbrodt, Bruggmann & Folie, 2020, S. 34

Die Covid-19-Pandemie beschleunigte das Tempo der sich abzeichnenden Veränderung erheblich: Laut der schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (BFS, 2020) arbeiteten im 2. Quartal 2020 rund 57 Prozent der Mitarbeiter*innen in öffentlichen Verwaltungen zumindest teilweise im Homeoffice. Dieser Anteil hat sich im Vergleich zum 2. Quartal des Vorjahres geradezu verdoppelt. Der Schweizer Durchschnitt aller Arbeitnehmenden, die zumindest gelegentlich zuhause arbeiten, liegt im Vergleich dazu bei 44 Prozent (Vergleich 2. Quartal 2019: 29%). Es ist deshalb zu erwarten, dass sich aus dieser Veränderung einige Herausforderungen ergaben. Zugleich ist die Voraussetzung für die Analyse von Vor- und Nachteilen des Homeoffice gegeben.

Vor- und Nachteile der Arbeit im Home- office

In der schweizerischen Umfrage «Home Office 2012» (Gisin et al., 2013, S. 48f.) wurden routinierte Homeoffice-Nutzer*innen zu den erlebten Vor- und Nachteilen der Arbeit zu Hause befragt. Die Auswertung dieser Daten hat folgende Top 10 an Vor- respektive Nachteilen ergeben:

Abb. 3: Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice

Top 10 Vorteile der Arbeit im Homeoffice	Top 10 Nachteile der Arbeit im Homeoffice
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität, freie Zeiteinteilung • Zeitgewinn durch Wegfall der Reisezeit • Ruhe für ungestörtes Arbeiten • Bessere Konzentration, konzentriertes Arbeiten geht besser • Private Termine wie Arztbesuche oder Handwerker*innen sind besser koordinierbar • Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie • Schulpflichtige Kinder können betreut werden (z.B. Mittagessen kochen) • Gesteigerte Produktivität und Effizienz • Mehr Freizeit für das Sozialleben oder um Sport zu treiben • Emotionale Abgrenzung von Arbeitskolleg*innen gelingt besser 	<ul style="list-style-type: none"> • Der informelle/soziale Austausch mit Arbeitskolleg*innen fehlt • Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatbereich gestaltet sich schwieriger • Die Infrastruktur zu Hause ist schlechter als vor Ort bei der Arbeitgeberin • Ablenkungen durch bspw. Familie oder Haushalt • Höherer Koordinations- und Organisationsaufwand • Tendenz zur Mehrarbeit • Kosten, die selbst getragen werden müssen (Strom, Büromaterial und -gerätschaften) • Das Abschalten von der Arbeit wird schwieriger, gefühlt ständige Verfügbarkeit rund um die Uhr • Transport resp. herumschleppen von Unterlagen • Verständnislosigkeit aus dem Umfeld für die Arbeit im Homeoffice

Quelle: Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013

Bei genauerer Betrachtung dieser Vor- und Nachteile fällt auf, dass sich manche diametral gegenüberstehen. Dieser Sachverhalt hat weniger mit Widersprüchlichkeiten zu tun, als es vielmehr damit zusammenhängt, wie gut die Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter*innen für die Arbeit im Homeoffice ausgeprägt sind. Weiter liegt die Vermutung nahe, dass die Ergebnisse einer erneuten Erhebung von Vor- und Nachteilen teilweise anders ausfallen würden. Wegen der zunehmenden Verbreitung von Homeoffice seit dem Jahr 2012 wird beispielsweise das Umfeld mittlerweile verständnisvoller auf die Arbeitsform reagieren, als dies noch zum Zeitpunkt der Erhebung der Fall war.

Schlüsselkompetenzen für die Arbeit im Homeoffice

In derselben schweizerischen Umfrage «Home Office 2012» (Gisin, 2015) wurde auch nach den Schlüsselkompetenzen gefragt (S. 14f.). Laut den Homeoffice-Routinierten, also Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung das Homeoffice bereits regelmässig genutzt haben, sind für eine gelingende Arbeit im Homeoffice besondere Kompetenzen erforderlich. Dabei scheint die Selbstmanagementkompetenz die wichtigste aller Schlüsselkompetenzen im Homeoffice zu sein. Hier wurden sehr häufig Begriffe wie «Arbeits- und Selbstdisziplin», «Selbstorganisation», «Eigen- und Selbstständigkeit», «Eigenverantwortung», «Selbstführung», «Selbstkontrolle» und «sich selbst Struktur geben können» genannt. Als weitere wichtige Schlüsselkompetenzen werden die Abgrenzungsfähigkeit (Boundary Management), die (digitale) Kommunikationsfähigkeit, das technische Know-how und die Zuverlässigkeit aufgeführt.

Statistische Zusammenhänge

Bei der Gegenüberstellung der wöchentlich geleisteten Arbeitsstunden im Homeoffice mit der subjektiv empfundenen Produktivität respektive Leistungsfähigkeit der Homeoffice-Routinierten konnte ein leicht positiver Zusammenhang gefunden werden ($\tau = .20^{**}$). Das heisst, die Mitarbeiter*innen, die regelmässig im Homeoffice arbeiten, schätzen sich produktiver ein. Weiter fühlten sich die Routinierten mit zunehmenden Arbeitsstunden im Homeoffice den beruflichen Anforderungen besser gewachsen ($\tau = .27^{**}$) und waren zufriedener mit ihrer Arbeitstätigkeit ($\tau = .14^{**}$). Im Hinblick auf den subjektiv empfundenen Gesundheitszustand fällt auf, dass sich dieser bei durchschnittlich einem bis zwei Homeoffice-Tag(en) pro Woche verbessert und dann in der Tendenz wieder verschlechtert (Gisin et al., 2013, S. 71f.).

Eine Steigerung der subjektiv empfundenen Produktivität lässt sich auch bei der vorliegenden Studie und dem im ungefähr selben Zeitraum durchgeführten Flex Work Survey (Weichbrodt et al., 2020) feststellen. Weiter lassen beide Studien erkennen, dass die Homeoffice-Nachteile besonders in intensiven Phasen wie während des Lockdowns im Frühjahr 2020 zu einer Belastung werden, und das allgemeine Wohlbefinden beeinträchtigen können. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Arbeit im Homeoffice bis zu einem gewissen Grad wie beispielsweise ein bis zwei Homeoffice-Tage pro Woche zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance beiträgt. Diese Befunde sind auch für die mobil-flexible Arbeit in den Verwaltungen der Kantone und Gemeinden relevant, bei denen die Umstellung während des Lockdowns noch abrupt erfolgt ist und vermutlich eine grössere technische Umstellung notwendig machte.

3. Methodisches Vorgehen

<i>Vorgehen</i>	<p>Um die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeitskultur und die Verbreitung von Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen zu analysieren, haben wir eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt. Der Fragebogen enthält Fragen zum Arbeitsverhalten der Mitarbeiter*innen im Büro und im Homeoffice, zur Einstellung gegenüber Homeoffice und gemachten Erfahrungen im Homeoffice sowie zu soziodemografischen Angaben und zum jeweiligen Aufgabenbereich. Der Fragebogen besteht grösstenteils aus vorgegeben Antwortmöglichkeiten und wird ergänzt mit offenen Fragen.</p> <p>Die Umfrage richtete sich vorwiegend an Mitarbeiter*innen von Gemeinde- und Kantonsverwaltungen in der Deutschschweiz, war jedoch auch für andere Institutionen oder Personen offen. Die Umfrageergebnisse in diesem Bericht beziehen sich auf die Daten der Teilnehmer*innen, die den Fragebogen zwischen dem 17. Juli bis 10. Dezember 2020 ausgefüllt haben und zu diesem Zeitpunkt bei einer öffentlichen Verwaltung angestellt waren.</p>
<i>Anschreiben</i>	<p>Wir haben die öffentlichen Verwaltungen über unterschiedliche Kanäle angeschrieben. Als erstes haben wir die Kantonsverwaltungen über ihre Personalverantwortlichen angeschrieben, um in der Verwaltung die Umfrage zu streuen. Bei den Gemeinden haben wir die Gemeindeverbände angeschrieben, um die Anfrage an ihre Gemeindeverwaltungen weiterzuleiten.</p> <p>Ausserdem konnten wir uns einem HSLU-internen Veranstaltungsversand anschliessen, um über die Umfrage zu informieren. Dadurch wurden alle Deutschschweizer Gemeinden und Kantone angeschrieben.</p> <p>Ebenfalls hat der Schweizer Gemeindeverband in seinem Newsletter auf die Umfrage hingewiesen. Erste Zwischenresultate haben wir in der Oktober-Ausgabe 2020 des Magazins «Schweizer Gemeinde» publiziert und nochmals auf die Umfrage hingewiesen.³</p>
<i>Stichprobe</i>	<p>Bis am 10. Dezember 2020 haben 947 Personen die Umfrage begonnen, wovon 595 Personen (63%) die Umfrage beendet haben.</p> <p>An der Umfrage haben 324 Mitarbeiter*innen von Kantonsverwaltungen sowie 251 Mitarbeiter*innen von Gemeindeverwaltungen teilgenommen. Weitere 15 Personen haben den Fragebogen ausgefüllt, die in anderen Institutionen wie der Bundesverwaltung oder an Hochschulen tätig sind. Diese werden für die Analysen nicht weiter berücksichtigt. Zu beachten ist, dass jeweils unterschiedlich viele Teilnehmer*innen die einzelnen Fragen beantwortet haben.</p>

³ Z'Rotz, J., Gisin, L. & Magnin, C. 2020. Das Experiment Homeoffice hat gut funktioniert. In: Schweizer Gemeinde. 10/2020. S. 29. <https://schweizer-gemeinde.cld.bz/10-20/28/> (aufgerufen am 10.12.2020)

Teilnehmer*innen			
Verwaltungsebene	Total	N=575	
	Kantonsverwaltungen	n=324	(56%)
	Gemeindeverwaltungen	n=251	(44%)
Geschlecht	Weiblich	n=310	(54%)
	Männlich	n=250	(44%)
	Divers	n=2	(0%)
	Unbekannt	n=13	(2%)
	Total	N=575	
Alter	Durchschnitt	1974	
	Total	N=563	
Ausbildung	Obligatorische Schule, 10. Schuljahr	n=2	(0%)
	Berufsbildung, Berufslehre	n=90	(15%)
	Berufs-/ Fachmaturität	n=31	(5%)
	Höhere Berufsschule (eidg. Diplom)	n=122	(21%)
	Fachhochschule, PH	n=150	(26%)
	Universität, ETH	n=183	(31%)
	Andere	n=7	(1%)
	Total	N=571	
Berufliche Stellung	Mitarbeiter*in ohne Führungsfunktion	n=262	(46%)
	Mitarbeiter*in mit anteiliger Führungsfunktion	n=181	(32%)
	Mitarbeiter*in mit reiner Führungsfunktion	n=88	(15%)
	Mitglied der Geschäftsführung, Regierungsrat, Gemein- dschreiber*in	n=43	(7%)
	Total	N=574	
	<i>Mitarbeiter*in ohne Führungsfunktion</i>		
- In Gemeindeverwaltungen	n=78	(31%)	
- In Kantonsverwaltungen	n=184	(57%)	
Stellenprozent	0-20 Prozent	n=2	(0%)
	21-40 Prozent	n=18	(3%)
	41-60 Prozent	n=75	(13%)
	61-80 Prozent	n=128	(23%)
	81-100 Prozent	n=345	(61%)
	Total	N=568	
Anzahl Jahre in der öff. Verwaltung tätig	0-2 Jahre	n=119	(21%)
	3-5 Jahre	n=126	(22%)
	6-10 Jahre	n=131	(23%)
	11-15 Jahre	n=64	(11%)
	16-20 Jahre	n=59	(10%)
	21-25 Jahre	n=34	(6%)
	Über 26 Jahre	n=34	(6%)
	Total	N=567	
Schalterkontakt	Ja / Nein		
	In Gemeinverwaltungen	n=160 / 79	(67% / 33%)
	In Kantonsverwaltungen	n=121 / 196	(38% / 62%)

Quelle: Daten Umfrage Homeoffice 2020

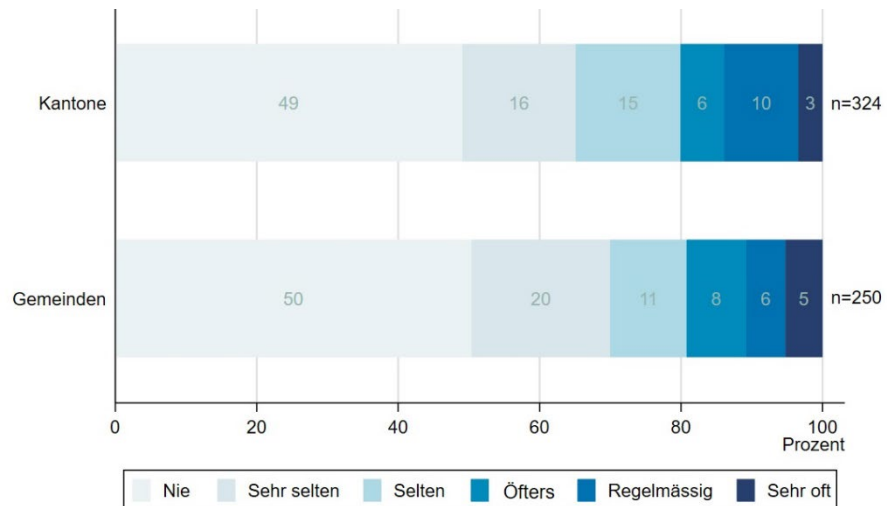
4. Auswertungen

4.1. Umstellung ins Homeoffice

Experiment Homeoffice

Rund die Hälfte der Befragten haben vor der Covid-19-Pandemie noch nie im Homeoffice gearbeitet. Nur gerade jede*r fünfte befragte Mitarbeiter*in hat bereits öfters im Homeoffice gearbeitet. Öfters heisst rund drei bis vier Mal pro Monat. Folglich waren viele Mitarbeiter*innen das erste Mal im Homeoffice tätig.

Abb. 4: Wie häufig haben Sie vor der Covid-19-Situation im Homeoffice gearbeitet?

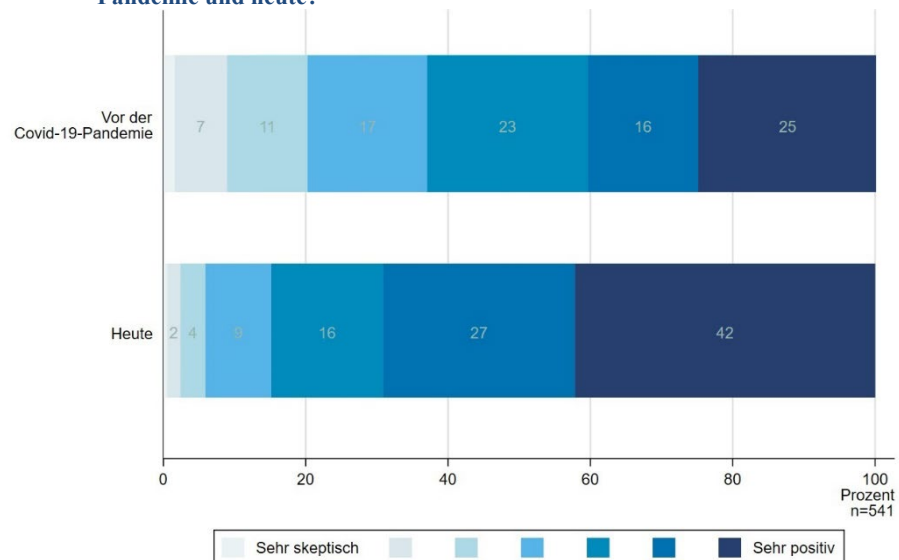


Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

Veränderung der Einstellung zu Homeoffice

So zeigt sich auch in der Frage nach der Einstellung der Mitarbeiter*innen zur Arbeit im Homeoffice, dass vor der Covid-19-Pandemie nur rund 41 Prozent der befragten Mitarbeiter*innen diesbezüglich positiv eingestellt waren. Es herrschte also durchaus eine gewisse Skepsis. Aufgrund der Erfahrungen im Homeoffice während der Covid-19-Pandemie ist die Einstellung bei zwei von drei der befragten Mitarbeiter*innen mittlerweile positiv. Die befragten Mitarbeiter*innen haben folglich grossmehrheitlich positive Erfahrungen gesammelt. Weitere Analysen zur Einstellung der Mitarbeiter*innen und der sich verändernden Arbeitskultur folgen später ab Seite 18.

Abb. 5: Wie ist Ihre Einstellung zur Arbeit im Homeoffice im Vergleich vor der Covid-19-Pandemie und heute?



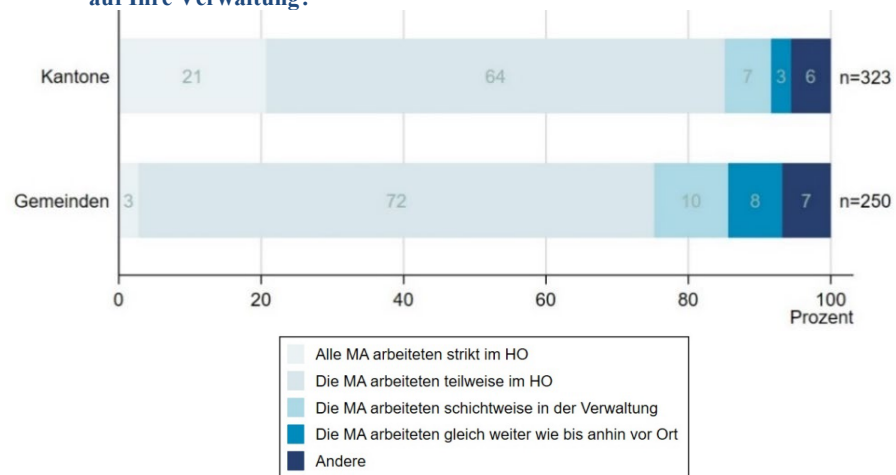
Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

Homeoffice während dem Lockdown Mitte März bis Juni 2020

Die einzelnen Verwaltungen haben auf den Lockdown Mitte März bis Juni 2020 und die Homeoffice-Empfehlung des Bundesrats unterschiedlich reagiert. Dabei haben nur 21 Prozent der befragten Mitarbeiter*innen bei Kantonsverwaltungen beziehungsweise drei Prozent bei Gemeindeverwaltungen strikt zuhause gearbeitet. Der Grossteil der Verwaltungsmitarbeiter*innen hat jedoch teilweise im Homeoffice beziehungsweise schichtweise vor Ort in der Verwaltung gearbeitet. Einige Teams haben individuelle Lösungen gesucht und beispielsweise Risikopersonen Homeoffice erlaubt oder Mitarbeiter*innen, abhängig vom Arbeitsweg oder der Wohnsituation vor Ort zu arbeiten. Diese Fälle sind in der Antwortkategorie «Andere» zusammengefasst.

Es fällt auf, dass in einigen Verwaltungen anscheinend keine pauschalen Vorgaben zu Homeoffice veranlasst wurden. Vielmehr wurde Homeoffice jeweils für einzelne Organisationseinheiten erlaubt. So konnten beispielsweise diejenigen Mitarbeiter*innen zuhause arbeiten, bei denen es die Aufgaben ermöglichten. Demgegenüber arbeiteten insbesondere Mitarbeiter*innen mit Schalter- oder Kundinnenkontakt jeweils einzeln vor Ort. Auffallend dabei ist, dass auch bei den Personen mit Schalterkontakt rund 84 Prozent bei den Gemeinde- beziehungsweise 88 Prozent bei Kantonsverwaltungen teilweise im Homeoffice und schichtweise vor Ort gearbeitet haben (ohne Schalterkontakt jeweils 93%). Diese Resultate zeigen, dass in vielen Verwaltungen Homeoffice während der Covid-19-Pandemie grundsätzlich möglich war und nicht immer das vollständige Team vor Ort sein musste. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass während der Pandemie die Anzahl physischer Kontakte am Schalter womöglich eingeschränkt war und dies dazu beitrug, dass Homeoffice machbar war.

Abb. 6: Welche Auswirkungen hatte der Lockdown Mitte März bzw. die Covid-19-Pandemie auf Ihre Verwaltung?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

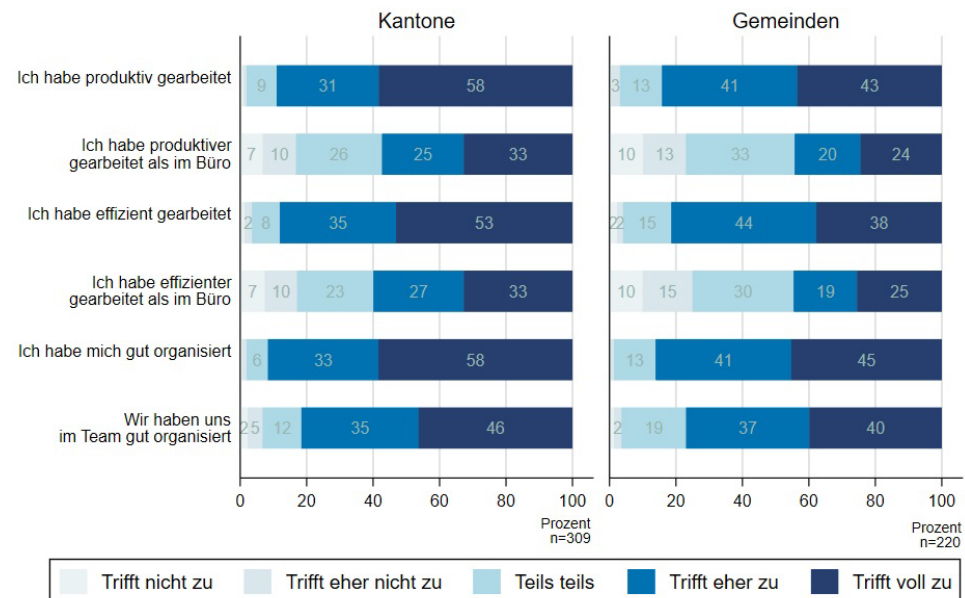
Wie bei der Darlegung des Forschungsstands für die Schweiz erwähnt, arbeiteten im 2. Quartal 2020 laut dem BFS (BFS, 2020) rund 57 Prozent der Mitarbeiter*innen in öffentlichen Verwaltungen und schweizweit knapp die Hälfte der erwerbstätigen Personen zumindest teilweise im Homeoffice. Im Vergleich zu den BFS-Daten ist in unserer Umfrage dieser Anteil mit 89 Prozent der Mitarbeiter*innen in öffentlichen Verwaltungen deutlich höher. Das lässt sich dadurch erklären, da in der Definition des Wirtschaftszweigs «Öffentliche Verwaltung» auch die Verteidigung und Zivilschutz oder die Feuerwehr gezählt werden (BFS, 2008), welche aufgrund ihrer Arbeitsaufgaben eher vor Ort arbeiten. Ebenfalls ist es möglich, dass gerade diejenigen Mitarbeiter*innen, die nicht im Homeoffice gearbeitet haben, auch tendenziell weniger an der Umfrage teilgenommen haben. Beide Aspekte führen dazu, dass unsere Werte höher sind als der Durchschnitt für die öffentliche Verwaltung in der Schweiz.

Arbeit im Homeoffice

Die Umstellung zur Arbeit im Homeoffice ist den allermeisten Mitarbeiter*innen beziehungsweise Dienststellen gut gelungen. Sie haben sich schnell eingerichtet, gut organisiert und konnten produktiv und effizient arbeiten. Aus der Umfrage geht hervor, dass über 80 Prozent der Mitarbeiter*innen angeben, zuhause produktiv und effizient gearbeitet zu haben. In den Kantonsverwaltungen schätzen knapp 60 Prozent der Mitarbeiter*innen ihre Arbeit sogar produktiver beziehungsweise effizienter ein als in den Räumlichkeiten der Verwaltung. In den Gemeindeverwaltungen sind diese Anteile mit jeweils 44 Prozent etwas tiefer.

Bei Mitarbeiter*innen von Gemeinden ist der Anteil mit Schalterkontakt höher. Es lässt sich deshalb vermuten, dass dies Einfluss auf die Produktivität und Effizienz der Mitarbeiter*innen im Homeoffice im Vergleich zur Arbeit vor Ort hat. Fraglich ist auch, ob diejenigen Mitarbeiter*innen die gleiche Arbeit, die sie bei einem direkten Schalterkontakt haben, im Homeoffice via Mail und Telefonaten erledigen können. Für die Produktivität und Effizienz der Arbeit im Homeoffice ist der Digitalisierungsstand der Verwaltung von Bedeutung. Es ist notwendig, dass die Prozesse in der Verwaltung digitalisiert sind und die Arbeit möglichst papierlos verrichtet werden kann (Weichbrodt et al., 2016; Weichbrodt et al., 2020). Ausserdem fehlt den Mitarbeiter*innen bei einigen Gemeindeverwaltungen die Infrastruktur für Homeoffice wie Laptop oder der externe Zugang zum Verwaltungsnetzwerk.

Abb. 7: Wie schätzen Sie Ihre Arbeit im Homeoffice ein?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

Erfahrungen im Homeoffice

Bei der Arbeit im Homeoffice konnten während der ausserordentlichen Lage mehrheitlich positive Erfahrungen gesammelt werden. Es hat den Verwaltungen und vielen Mitarbeiter*innen gezeigt, dass sie auch im Homeoffice effizient und produktiv arbeiten sowie viele Aufgaben auch ohne Anwesenheit vor Ort erledigen können.

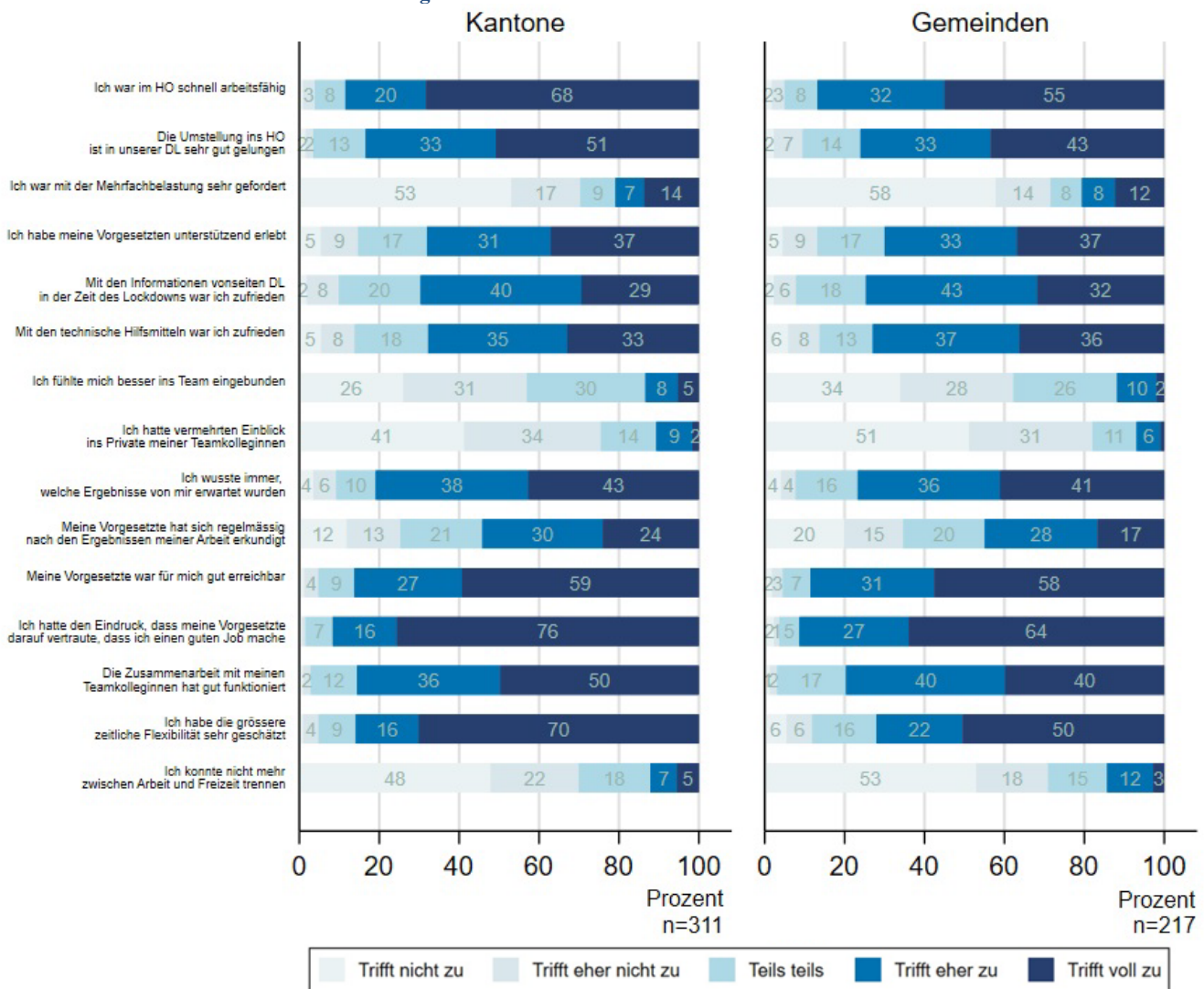
Über die Hälfte der befragten Mitarbeiter*innen haben zuhause ein Arbeitszimmer (57%), welches sie grösstenteils allein nutzen (44%). Rund jede*r Fünfte hat eine feste Arbeitsecke innerhalb des allgemeinen Wohnbereichs (15%) oder im Schlafzimmer (5%). Ein weiterer Fünftel arbeitet flexibel am Esstisch oder im Wohnbereich.

Die befragten Mitarbeiter*innen schätzen beim Homeoffice vor allem die grössere zeitliche Flexibilität. Vielen Befragten steht durch den Wegfall der Reisezeit mehr Zeit zur Verfügung, die sie für die Familie, Sport oder andere Freizeitbeschäftigungen nutzen und so ihre Work-Life-Balance verbessern können. Ebenfalls schätzen viele

Mitarbeiter*innen die grössere Flexibilität und Freiheit für die Arbeitserledigung, so dass sie auch effizienter arbeiten und motivierter sind. Trotz der grösseren Flexibilität arbeiteten drei Viertel der Befragten vorwiegend zu ihren üblichen Arbeitszeiten.

Während der Zeit im Homeoffice haben sich die Mitarbeiter*innen gut organisiert. Die Zusammenarbeit im Team erfolgte via E-Mail und Telefonie sowie vielerorts erstmals über Webkonferenzen. Dies hat überwiegend gut funktioniert. Generell haben zwei Drittel der befragten Mitarbeiter*innen ihre Vorgesetzten als unterstützend erlebt. Rund 90 Prozent der Mitarbeiter*innen hatten den Eindruck, dass ihre Vorgesetzten darauf vertrauen, dass sie gute Arbeit leisten. Ebenso wusste der Grossteil der Mitarbeiter*innen, welche Ergebnisse von ihnen erwartet wurden.

Abb. 8: Ihre Erfahrungen mit dem Arbeiten im Homeoffice während der ausserordentlichen Lage...



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

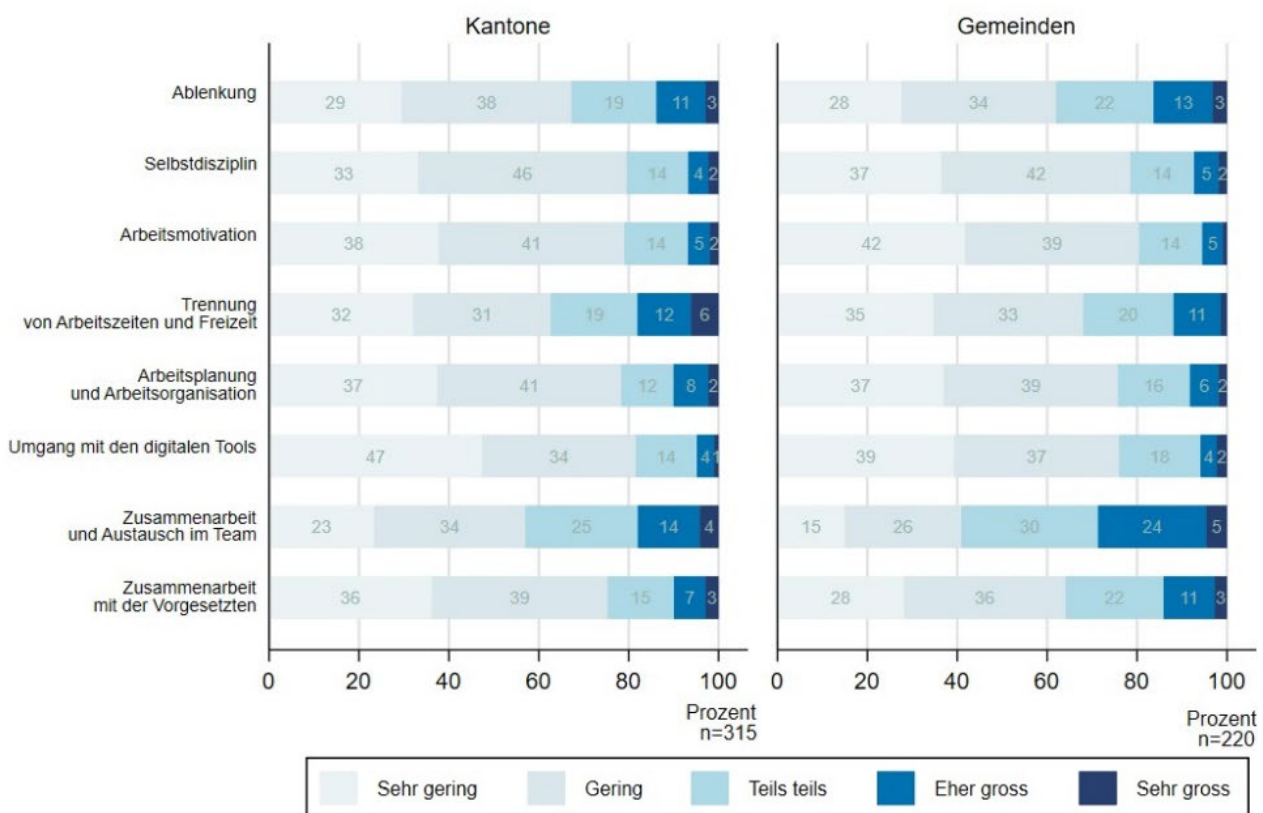
4.2. Vor- und Nachteile von Homeoffice

Herausforderungen im Homeoffice

Entgegen allgemeiner Befürchtungen (siehe bspw. Rupietta & Beckmann, 2016) stellen Ablenkungen, Selbstdisziplin sowie ungenügende Arbeitsmotivation keine grossen Herausforderungen dar. Mit 14 Prozent in Kantonsverwaltungen beziehungsweise 16 Prozent in Gemeindeverwaltungen geben ein kleiner Anteil der Befragten an, dass für sie mögliche Ablenkung eine Herausforderung darstellt. Im Hinblick auf Selbstdisziplin und Arbeitsmotivation liegen diese Anteile jeweils unter zehn Prozent. Mit 18 Prozent ist vor allem für Mitarbeiter*innen von Kantonsverwaltungen die Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit eine Herausforderung (Gemeindeverwaltungen 12%). Homeoffice-Anfänger*innen arbeiten anfänglich zuhause oftmals mehr, da sie über die Arbeitszeit zeigen wollen, dass sie auch zuhause gut arbeiten (Lott, 2020, S. 3). Das kann zu einer schlechteren Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit führen, wird sich jedoch über das Vertrauen von den Vorgesetzten und mehr Erfahrung im Umgang mit Homeoffice wieder reduzieren.

Für Gemeindemitarbeiter*innen ist insbesondere die Zusammenarbeit und der Austausch im Team mit 29 Prozent die grösste Herausforderung. Es lässt sich vermuten, dass besonders für Gemeindeverwaltungen Homeoffice eine neue Arbeitsform darstellt und die Zusammenarbeit ad hoc neugestaltet werden musste. Die bis anhin persönliche Zusammenarbeit und der Austausch mussten vermehrt auf digitale Kanäle verschoben werden. Dabei empfinden rund 64 Prozent der befragten Gemeindemitarbeiter*innen die räumliche Nähe für die Zusammenarbeit als wichtig (im Vergleich 52 Prozent der Kantonsmitarbeiter*innen).

Abb. 9: Wie gross waren für Sie die folgenden Herausforderungen bei der Arbeit im Homeoffice?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

Mehrfachbelastung durch Kinderbetreuung

In der Extremsituation des Lockdowns war für viele Mitarbeiter*innen die Mehrfachbelastung durch Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit eine grosse Herausforderung. Denn für viele befragte Mitarbeiter*innen mit Kindern ist die Erwerbsarbeit in der Verwaltung nicht mit Betreuungsarbeiten vereinbar (46%). Über die Hälfte der Mitarbeiter*innen mit Kindern unter 14 Jahren geben an, dass sie mit der Mehrfachbelastung gefordert waren. Demgegenüber sinkt die Herausforderung der Mehrfachbelastung deutlich auf 18 Prozent, wenn die Kinder älter als 14 Jahre sind. Hingegen haben einzelne Mitarbeiter*innen die gewonnene Zeit mit den Kindern sehr genossen, da sie beispielsweise für das Mittagessen zuhause waren oder ihnen generell mehr Zeit zur Verfügung stand.

Weitere Herausforderungen

In den offenen Fragen vermerken einige der befragten Mitarbeiter*innen, dass sie den erhöhten Koordinations- und Kommunikationsaufwand in Projekten sowie den Verlust des informellen Austausches als Herausforderung sehen. Viele Mitarbeiter*innen merken, dass die Zusammenarbeit zwar effizient über Webkonferenzen gestaltet werden kann, jedoch der informelle Austausch über das tägliche Geschehen oder laufende Projekte in der digitalen Welt schnell verloren geht.

Ausserdem ist für ein effizientes Arbeiten zuhause die Infrastruktur sehr wichtig, so dass beispielsweise digital beziehungsweise extern auf die Dokumente zurückgegriffen werden kann oder ein grosser Bildschirm zur Verfügung steht. Gerade bei den Gemeindeverwaltungen dürfen oftmals sensible Daten beziehungsweise Dokumente die Verwaltung nicht verlassen. Datenschutz und IT-Sicherheit führen zu Bedenken gegenüber Homeoffice. Über die Hälfte der Befragten sagen, dass dies ein Hindernis für Homeoffice darstellt. Hier besteht in einzelnen Verwaltungen beispielsweise in den sozialen, steuerlichen oder juristischen Aufgabenbereichen noch Optimierungspotenzial.

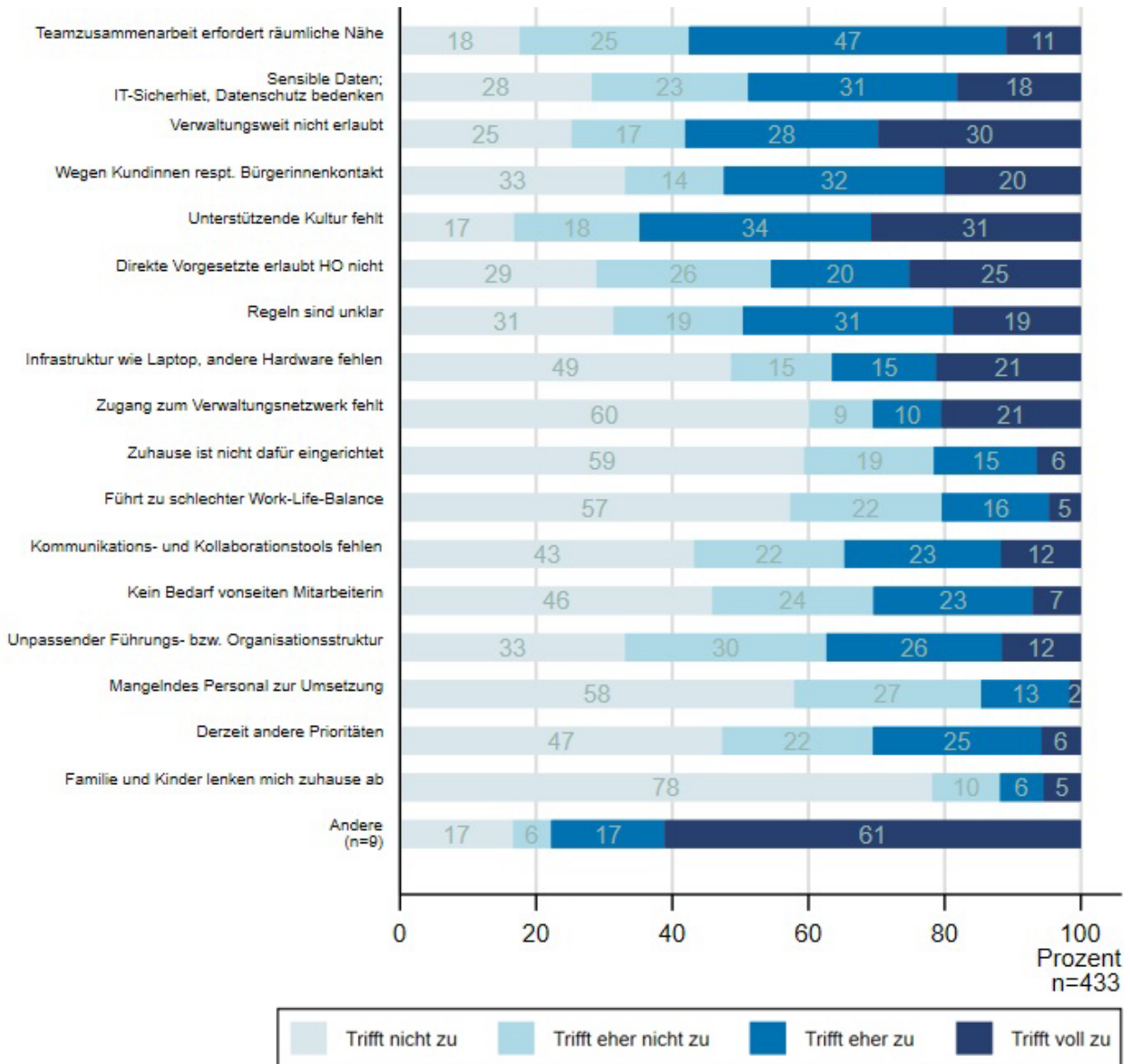
Erlebte Hindernisse für Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie

Aufgrund der Ergebnisse aus der Umfrage ist anzunehmen, dass die Arbeitskultur vor der Covid-19-Pandemie wesentlich dazu beitrug, dass die befragten Mitarbeiter*innen nicht beziehungsweise selten im Homeoffice gearbeitet haben. In vielen Verwaltungen ist bis anhin Homeoffice verwaltungsweit (58%) oder durch die direkten Vorgesetzten nicht erlaubt gewesen (45%), wie die befragten Mitarbeiter*innen angeben. In diesem Zusammenhang sind die bestehenden Regelungen oft schlecht kommuniziert worden (50%). Als Hindernisse für Homeoffice werden auch das Fehlen einer unterstützenden Kultur oder gar eine unpassende Führungs- beziehungsweise Organisationsstruktur erlebt. Doch für mobil-flexible Arbeit ist ganz allgemein eine Führungskultur des Vertrauens gegenüber den Mitarbeiter*innen notwendig. Dabei nehmen die Vorgesetzten eine wichtige Rolle ein, indem sie eine solche Arbeitskultur vorleben und die Mitarbeiter*innen auf ihrem Weg zu mehr Selbstverantwortung unterstützen und begleiten (Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2017). Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass viele Verwaltungen von einer Präsenzkultur geprägt sind, in welcher die Vorgesetzten die Arbeitsleistung bezüglich Anwesenheit und Einsatz im Arbeitsalltag einschätzen (Grunau et al. 2019, S. 7).

Ausserdem zeigen die Ergebnisse der Umfrage, dass es hinsichtlich der Arbeitskultur nicht nur auf die Einstellung der Führungspersonen, sondern auch jene der Mitarbeiter*innen ankommt. So geben rund 30 Prozent der befragten Mitarbeiter*innen an, dass sie vor der Covid-19-Pandemie keinen Bedarf für Homeoffice hatten oder rund die Hälfte der Befragten war der Meinung, dass für die Teamzusammenarbeit räumliche Nähe erforderlich sei.

Des Weiteren hinderte insbesondere bei Gemeindeverwaltungen die fehlende Infrastruktur die Mitarbeiter*innen an der Arbeit im Homeoffice. Bei knapp der Hälfte der befragten Mitarbeiter*innen fehlten Laptop oder auch andere Hardware (47%), aber auch der externe Zugang zum Verwaltungsnetzwerk (36%) sowie Kommunikations- und Kollaborationstools (41%). Zudem ist bei Gemeindeverwaltungen der Schalterbeziehungsweise der Kundinnenkontakt ein erlebtes Hindernis für Homeoffice (72%).

Abb. 10: Welches sind erlebte Hindernisse, weshalb Sie vor der Covid-19-Pandemie nicht bzw. selten im Homeoffice gearbeitet haben?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

In der Umfrage haben die befragten Mitarbeiter*innen angegeben, inwiefern sie grundsätzlich frei entscheiden können, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen und auf welche Art und Weise. Dabei fällt auf, dass rund die Hälfte aller befragten Mitarbeiter*innen grundsätzlich ortsunabhängig produktiv arbeiten könnten und nur für bestimmte Besprechungen vor Ort anwesend sein müssten. Das zeigt, dass bei vielen Mitarbeiter*innen die Aufgaben grundsätzlich für Homeoffice geeignet wären, die Möglichkeit dazu aber nicht genutzt wird.

Vor allem bei den Gemeindeverwaltungen geben die Mitarbeiter*innen an, dass die Arbeitsaufgabe erfordere vor Ort zu arbeiten: Rund jede*r vierte Mitarbeiter*in meint, dass sie vor Ort arbeiten muss, um produktiv zu sein. Im Vergleich dazu beträgt bei Mitarbeiter*innen der Kantonsverwaltungen dieser Anteil nur rund zehn Prozent. Dementsprechend können weitere 42 Prozent der Mitarbeiter*innen in Kantonsverwaltungen beziehungsweise 26 Prozent in Gemeindeverwaltungen mit der entsprechenden Infrastruktur ortsunabhängig produktiv arbeiten.

*Gründe für Homeoffice
bei den Routinierten*

Insgesamt arbeiteten rund 20 Prozent der befragten Mitarbeiter*innen vor der Covid-19-Pandemie öfters beziehungsweise regelmässig im Homeoffice. Es zeigt sich, dass rund jede*r vierte Mitarbeiter*in mit Führungsfunktion und nur lediglich jede*r achte Mitarbeiter*in ohne Führungsfunktion bereits regelmässig im Homeoffice gearbeitet haben.

Für diese Mitarbeiter*innen sind insbesondere die zeitliche und örtliche Flexibilität wichtige Gründe für Homeoffice. 93 Prozent der Kantonsmitarbeiter*innen beziehungsweise 81 Prozent der Gemeindemitarbeiter*innen, die regelmässig im Homeoffice arbeiten, können einen Grossteil ihrer Arbeit ortsunabhängig erbringen. In diesem Zusammenhang ist ersichtlich, dass die befragten Mitarbeiter*innen, die vor der Covid-19-Pandemie noch nie beziehungsweise selten im Homeoffice gearbeitet haben, tendenziell weniger die Möglichkeit haben, selbst den Ort für die Arbeit zu bestimmen. Dies jedoch vielmehr wegen der vorherrschenden Arbeitskultur als aufgrund der Arbeitsinhalte, die das ortsunabhängige Arbeiten verunmöglichen.

Es lässt sich vermuten, dass die Arbeitskultur durch die Covid-19-Pandemie im Umbruch ist und nachhaltige Veränderungen stattfinden. Die Verwaltungen haben ihre Arbeitsorganisation in dieser Zeit zwangsläufig flexibilisiert, was auch Anpassungen in der Arbeitskultur zur Folge hat. Es muss beispielsweise nicht stets das gesamte Team vor Ort sein, wobei sich in der Covid-19-Pandemie möglicherweise auch der Schalterkontakt im Allgemeinen reduziert hat.

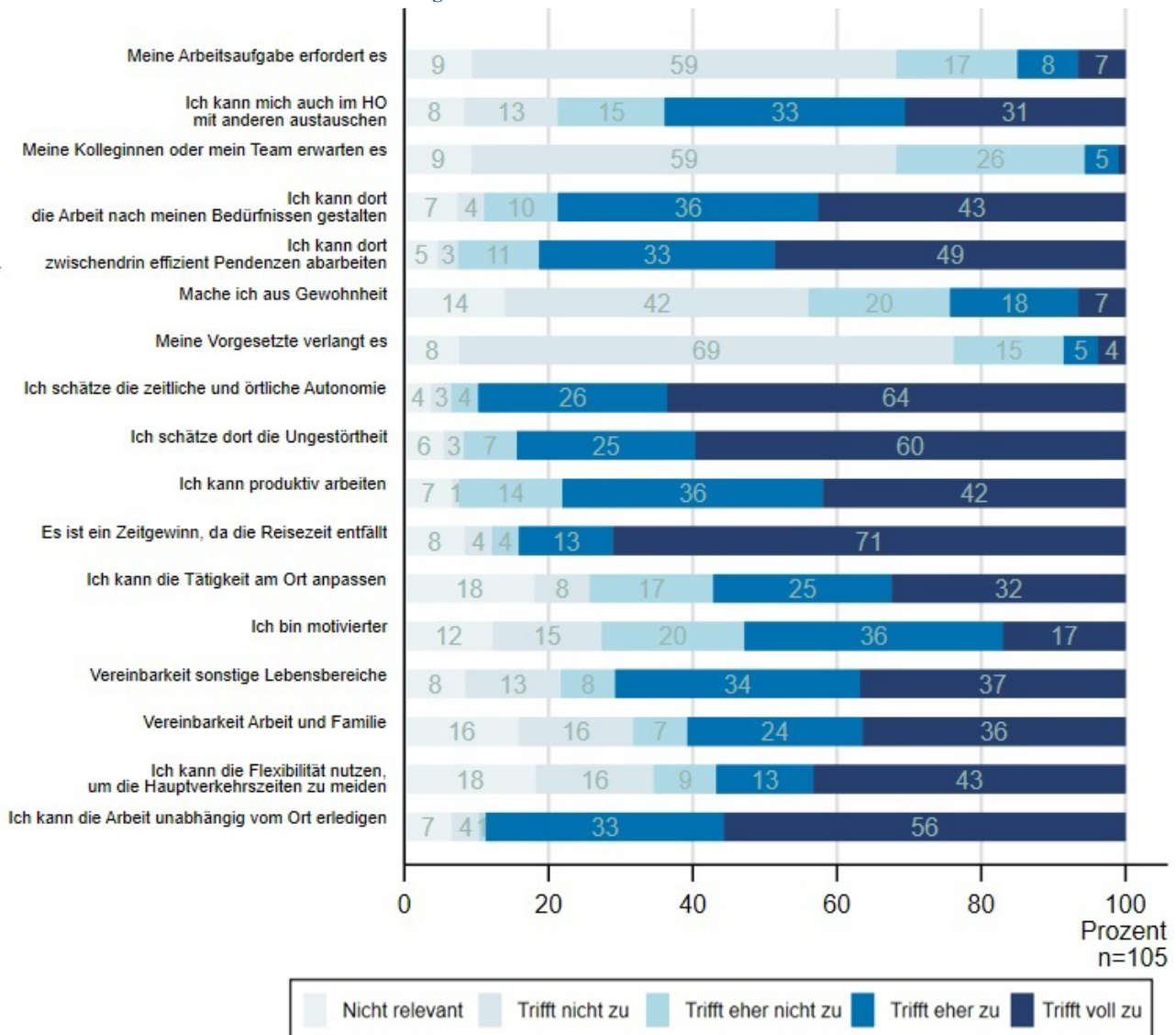
Das Homeoffice wird von den Mitarbeiter*innen vor allem deshalb geschätzt, weil sie die Arbeit mehr nach den eigenen Bedürfnissen gestalten konnten. Es zeigt sich in der Umfrage, dass die befragten Homeoffice-Routinierten im Allgemeinen tendenziell mehr Freiheiten für die Erledigung ihrer Arbeit haben. Sie können deutlich freier bestimmen, wann und wo sie arbeiten sowie eigenständiger Entscheidungen treffen oder über die Art und Weise der Arbeitserledigung entscheiden.

Viele der Mitarbeiter*innen können im Homeoffice ungestört, konzentriert und effizient arbeiten, da sie beispielsweise weniger durch ihre Mitarbeiter*innen unterbrochen werden. Die befragten Mitarbeiter*innen nutzen jedoch auch die zeitliche Flexibilität, um zur individuell passenden Zeit produktiv zu arbeiten. Das führt dazu, dass sich die Mitarbeiter*innen durch das Homeoffice als produktiver und motivierter einschätzen.

Des Weiteren ist für viele der befragten Mitarbeiter*innen mit Homeoffice-Erfahrung der Zeitgewinn durch den Wegfall der Reisezeit ein zusätzlicher Grund für die Arbeit im Homeoffice. So lassen sich Arbeit und Familie, aber auch andere Lebensbereiche besser vereinbaren und dadurch die Work-Life-Balance verbessern. Ferner merken die befragten Mitarbeiter*innen in den offenen Fragen an, dass durch Homeoffice beispielsweise Kosten für Bahn- oder Parktickets oder Benzin gespart und die Umwelt geschont werden kann, wenn nicht täglich zur Arbeitgeberin gereist werden muss. Die Homeoffice-Routinierten haben durchaus bereits vor der Covid-19-Pandemie positive Erfahrungen im Homeoffice gesammelt.

Umgekehrt sind für die Homeoffice-Routinierten vor allem die Zusammenarbeit und der Austausch mit den Mitarbeiter*innen Gründe, um vor Ort beziehungsweise im Büro zu arbeiten. Als Hindernis für Homeoffice sehen sie vor allem, dass die Anwesenheit vor Ort oftmals von der Vorgesetzten verlangt oder vom Team erwartet wird. Das zeigt wiederum, dass vor allem die vorherrschende Arbeitskultur als Hindernis wahrgenommen wird.

Abb. 11: Welches sind die Gründe, dass Sie bereits vor der Covid-19-Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

4.3. Homeoffice und Führungspersonen

Definition Führungspersonen

Als Führungspersonen gelten Mitarbeiter*innen, die eine anteilige Führungsfunktion wie im mittleren Kader oder fachliche beziehungsweise administrative Führung haben sowie Mitarbeiter*innen mit reiner Führungsfunktion aus dem oberen Kader sowie Gemeindeschreiber*innen oder Mitglieder der Regierung.

Umstellung ins Homeoffice

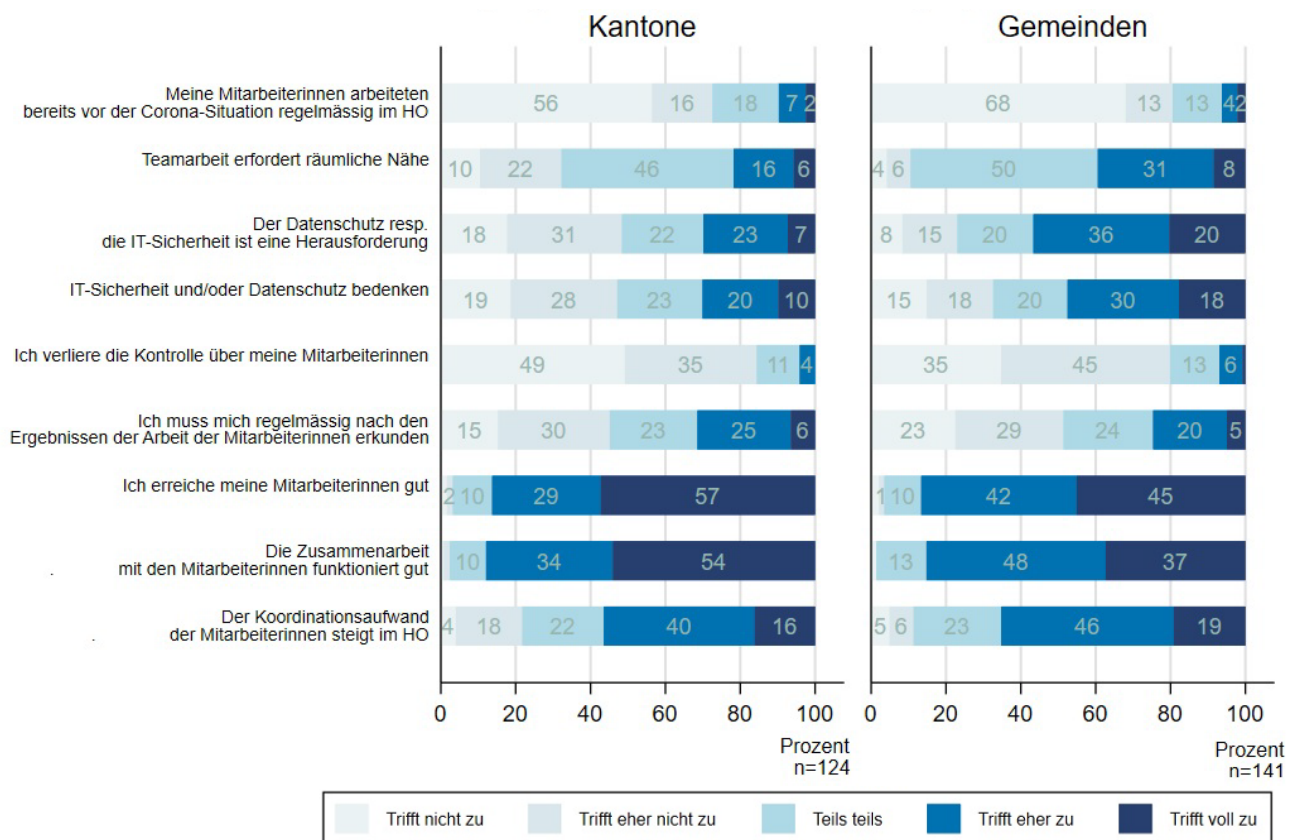
Für viele Führungspersonen war die Zeit während des Lockdowns das erste Mal, dass ihre Mitarbeiter*innen im Homeoffice gearbeitet haben. 87 Prozent der kantonalen beziehungsweise 89 Prozent der kommunalen Führungspersonen haben die Umstellung der Dienststelle zur Arbeit im Homeoffice als gut bis sehr gut erlebt. Bei den allermeisten Führungspersonen hat die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter*innen gut funktioniert. Sie konnten beispielsweise ihre Mitarbeiter*innen gut erreichen. Rund ein Viertel der Führungspersonen geben an, dass sie sich regelmässig nach den Ergebnissen der Arbeit der Mitarbeiter*innen erkundigen. Auch finden rund die Hälfte der Führungspersonen, dass der Koordinationsaufwand im Homeoffice steigt.

Bedenken bezüglich der Arbeit im Homeoffice bestehen vor allem beim Datenschutz und der IT-Sicherheit sowie der fehlenden räumlichen Nähe bei der Teamarbeit. Diese Bedenken sind bei Führungspersonen der Gemeindeverwaltungen deutlich höher als bei kantonalen Verwaltungen. Jedoch finden nur gerade rund vier Prozent der Führungspersonen bei Kantons- beziehungsweise sieben Prozent bei Gemeindeverwaltungen, dass sie durch die Arbeit im Homeoffice die Kontrolle über die Mitarbeiter*innen verlieren.

Herausforderungen

Herausfordernd sind für die Führungspersonen vor allem die Kommunikation und das Aufrechterhalten des Austauschs zwischen den Mitarbeiter*innen. Im Büro entstehen sowohl regelmässige als auch spontane Kontakte, die durch die Arbeit im Homeoffice wegfallen beziehungsweise nur mit mehr Aufwand zu organisieren sind. Gerade für die Führungspersonen fehlen die Gruppendynamik im Team, die sozialen Kontakte und dass sie das Wohlergehen der Mitarbeiter*innen «spüren» können. Ausserdem merken in den offenen Fragen viele an, dass vor allem die ausserordentliche Lage der Covid-19-Pandemie und der Lockdown viele Mitarbeiter*innen verunsicherten und die Kommunikation schwieriger machte. Grundsätzlich ist laut den Führungspersonen nicht Homeoffice die Herausforderung, sondern vielmehr die aussergewöhnliche Lage der Pandemie. Hier geht es auch um die Fürsorgepflicht als Arbeitgeberin und die Frage, wie diese in einer solchen Situation wahrgenommen werden kann, wenn sich die Mitarbeiter*innen im Homeoffice befinden. Hier besteht beim betrieblichen Gesundheitsmanagement grundsätzlich nachhaltiger Regulierungsbedarf, da in einer mobil-flexiblen Arbeitskultur zunehmend nur noch indirekt auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter*innen eingewirkt werden kann (Gisin, Meissner & Ott, 2020).

Abb. 12: Wie beurteilen Sie als Führungsperson folgende Aussagen im Umgang mit Ihren Mitarbeiter*innen im Homeoffice?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

Qualitätssicherung

Wie sich in der offenen Frage nach der Qualitätssicherung zeigt, arbeiten viele der Verwaltungen hierarchisch: Die erledigten Arbeiten werden mithilfe des Vier-Augen-Prinzips und durch die Vorgesetzten beziehungsweise die Führungspersonen kontrolliert. Die Qualitätssicherung findet in den Verwaltungen oftmals über den regelmäßigen Austausch und gemeinsame Absprachen statt. Einige der Führungspersonen haben angegeben, dass sie im Homeoffice nahezu täglich mit ihren Mitarbeiter*innen Besprechungen abhalten, um die Arbeitsergebnisse zu kontrollieren. Die Führungspersonen versuchen überdies, möglichst klare Aufgaben, Termine und Ziele zu formulieren, um so die Ergebnisse der Mitarbeiter*innen auch kontrollieren zu können. Einige der Führungskräfte kontrollieren die Arbeiten der Mitarbeiter*innen stichprobenweise. Es scheint, dass es den Führungspersonen mehrheitlich noch schwer fällt zu vertrauen, was eine enge Kontrolle der Arbeitsergebnisse zur Folge hat.

Die gemachten Erfahrungen haben den Führungspersonen gezeigt, dass sie ihren Mitarbeiter*innen vertrauen können und dass Homeoffice funktioniert. Deshalb sind die Führungspersonen heute ebenfalls deutlich positiver gegenüber Homeoffice eingestellt als vor der Covid-19-Pandemie. Für eine neue Führungskultur der mobil-flexiblen Arbeit müssen erstmals neue Abläufe erarbeitet und etabliert werden, indem Führungspersonen wie Mitarbeiter*innen entsprechend befähigt sowie organisationsseitig die geforderten Rahmenbedingungen geschaffen werden.

4.4. Einstellung zu Homeoffice*Homeoffice funktioniert*

Zum Abschluss soll analysiert werden, inwiefern sich die Einstellung zur Arbeit im Homeoffice und damit die Arbeitskultur im Vergleich zu vor der Covid-19-Pandemie verändert hat. Die befragten Mitarbeiter*innen haben im Homeoffice positive Erfahrungen gesammelt und konnten ihre anfängliche Skepsis gegenüber dem Homeoffice abbauen. Homeoffice funktioniert also auch in öffentlichen Verwaltungen. Das zeigt sich auch deutlich in der Frage nach der Einstellung zur Arbeit im Homeoffice.

Vor der Covid-19-Pandemie

Vor der Covid-19-Pandemie und dem Experiment «Homeoffice» waren 45 Prozent der befragten Mitarbeiter*innen in Kantonsverwaltungen beziehungsweise 33 Prozent in Gemeindeverwaltungen positiv gegenüber Homeoffice eingestellt. Demgegenüber war rund jede*r sechste Mitarbeiter*in in Kantonsverwaltungen beziehungsweise fast jede*r Vierte in Gemeindeverwaltungen skeptisch gegenüber Homeoffice (16% bzw. 24%).

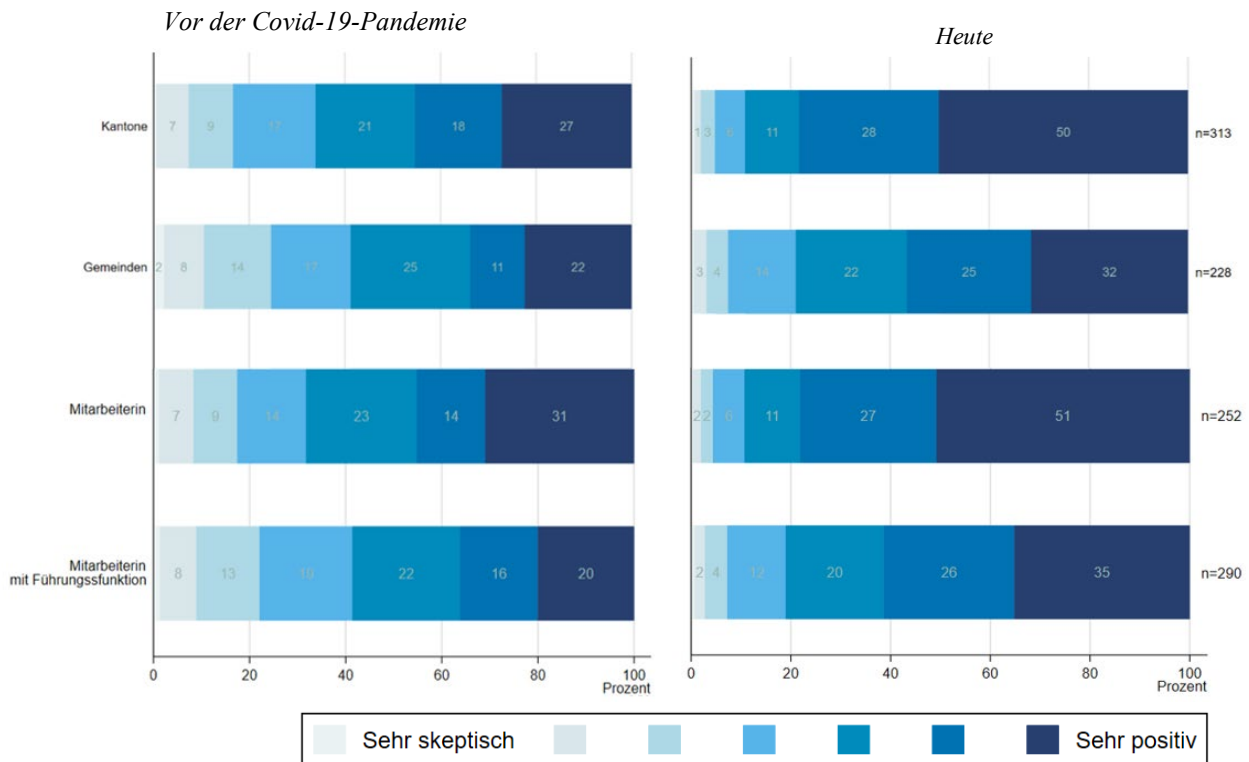
Auch bei der Unterscheidung zwischen den befragten Mitarbeiter*innen mit und ohne Führungsfunktion zeigt sich ein ähnliches Bild. Vor der Covid-19-Pandemie waren 45 Prozent der Mitarbeiter*innen ohne Führungsfunktion und 36 Prozent der Mitarbeiter*innen mit Führungsfunktion positiv eingestellt. Zugleich waren 17 Prozent der Mitarbeiter*innen ohne Führungsfunktion beziehungsweise 22 Prozent der Mitarbeiter*innen mit Führungsposition skeptisch gegenüber Homeoffice.

Einstellung zu Homeoffice heute

Nach den ersten Homeoffice-Erfahrungen sind die befragten Mitarbeiter*innen deutlich positiver zur Arbeit im Homeoffice eingestellt. Bei Kantonsverwaltungen nehmen heute drei von vier der befragten Mitarbeiter*innen Homeoffice positiv wahr (78%). Bei den Gemeindeverwaltungen liegt dieser Anteil mit 57 Prozent etwas tiefer, aber immer noch deutlich höher als zuvor. Auch der Anteil der befragten Mitarbeiter*innen, die skeptisch sind, hat sich markant reduziert.

Heute sind ebenfalls drei von vier Mitarbeiter*innen ohne Führungsfunktion positiv eingestellt. Bei den Führungspersonen liegt dieser Anteil bei 61 Prozent. Ausserdem haben sich jeweils die Anteile der befragten Mitarbeiter*innen, die skeptisch eingestellt sind, deutlich reduziert.

Abb. 13: Wie war Ihre Einstellung zur Arbeit im Homeoffice vor der Covid-19-Pandemie und heute?



Quelle: Eigene Darstellung, Daten Umfrage Homeoffice 2020

Es fällt auf, dass die Mitarbeiter*innen der Gemeindeverwaltungen und Mitarbeiter*innen mit Führungsfunktion skeptischer eingestellt sind im Vergleich zu den Mitarbeiter*innen der Kantonsverwaltungen beziehungsweise ohne Führungsfunktion. Es lässt sich vermuten, dass die befragten Mitarbeiter*innen von Kantonsverwaltungen weniger direkten Kontakt zu Bürger*innen haben und darum die Arbeit besser für Homeoffice geeignet ist. Aufgrund der Erfahrungen fällt heute die Einstellung deutlich positiver aus. Gerade bei den befragten Mitarbeiter*innen mit Führungsfunktion reduzierte sich die Skepsis gegenüber Homeoffice stark. Jedoch sind für die Führungspersonen in der Extremsituation des Lockdowns der Koordinations- und Kommunikationsaufwand im Homeoffice stark gestiegen, was sich in einer etwas zurückhaltenderen positiveren Einstellung zu Homeoffice zeigen könnte.

Insgesamt zeigt sich deutlich, dass Homeoffice gut funktioniert hat und deshalb die Einstellung zur Arbeit im Homeoffice positiver ausfällt, als dies noch vor der Covid-19-Pandemie der Fall war.

5. Fazit

Umstellung ins Homeoffice im März 2020

Vor März 2020 arbeiteten sehr wenige Mitarbeiter*innen von öffentlichen Verwaltungen zuhause. Nur gerade jede*r fünfte Mitarbeiter*in hat regelmässig im Homeoffice gearbeitet (mindestens drei Mal pro Monat). Anfangs Jahr 2020 befand sich die öffentliche Verwaltung im Durchschnitt in der 2. Phase des FlexWork-Modells. In der zweiten Phase wird den Mitarbeiter*innen ausnahmsweise mobil-flexible Arbeit und als Teil davon Homeoffice ermöglicht. Die teilweise Umstellung auf Homeoffice hat deshalb für viele Verwaltungen ein Experiment dargestellt. Ein Experiment deshalb, weil nun viele Mitarbeiter*innen und ganze Teams im Homeoffice arbeiten mussten. Die Umstellung hat für die Mitarbeiter*innen grossmehrheitlich gut funktioniert. Die Mitarbeiter*innen haben ihrer Einschätzung zufolge auch im Homeoffice produktiv und effizient gearbeitet und sich in ihren Teams gut organisieren können. Somit haben die Mitarbeiter*innen positive Erfahrungen gesammelt und ihre Skepsis gegenüber dem Homeoffice abgebaut.

Unsere Umfrageergebnisse decken sich im Allgemeinen mit anderen einschlägigen schweizerischen Forschungsarbeiten wie den FlexWork-Umfragen (Weichbrodt et al., 2020; Weichbrodt et al., 2016) oder der Homeoffice-Umfrage aus den Jahren 2012 (Gisin et al., 2013) und 2013 (Degenhardt, Gisin & Schulze, 2014).

Chancen von Homeoffice

Die Chancen von Homeoffice liegen insbesondere in der örtlichen und zeitlichen Flexibilität, im Produktivitätszuwachs sowie in der besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem und der dadurch verbesserten Work-Life-Balance.

Die Mitarbeiter*innen arbeiten im Homeoffice ihrer Einschätzung zufolge produktiv und effizient. Sie haben mehr Ruhe für ungestörtes Arbeiten oder können sich besser konzentrieren als im Büro. Das führt zu einer gesteigerten Produktivität und Effizienz. Die Flexibilität erhöht die Autonomie, was bei den Mitarbeiter*innen den Arbeitseinsatz und die Motivation steigern kann. Durch das Homeoffice geniessen sie mehr Flexibilität hinsichtlich der Einteilung ihrer Zeit und können dadurch produktiver arbeiten. Auch lassen sich private Termine besser koordinieren und der Beruf besser mit der Familie vereinbaren. Für viele Mitarbeiter*innen, vor allem mit einem längeren Reiseweg, ist es zudem ein Zeitgewinn. Denn die Reise zum Arbeitsort fällt zugunsten von mehr Freizeit und sozialen Aktivitäten weg.

Aufseiten der Verwaltungen birgt Homeoffice ebenfalls Vorteile beziehungsweise Chancen. Einerseits kann sich die Arbeitsproduktivität und -effizienz der Mitarbeiter*innen erhöhen, andererseits können durch regelmässiges Homeoffice Kosten eingespart werden, beispielsweise durch Flexibilisierung der Arbeitsplätze oder Reduktion des Materialverbrauchs. Vor allem aber kann sich die Verwaltung als eine attraktive und moderne Arbeitgeberin positionieren. Gerade bei der Personalrekrutierung kann in einem grösseren Radius nach Fachkräften gesucht werden, wenn Mitarbeiter*innen nicht jeden Tag vor Ort arbeiten müssen. Zugleich wird die Möglichkeit zumindest anteilmässig im Homeoffice arbeiten zu können, von Arbeitnehmer*innen zunehmend nachgefragt und als Bedingung gefordert.

Herausforderungen von Homeoffice

Die Herausforderungen von Homeoffice bestehen bei den Mitarbeiter*innen insbesondere im erhöhten Koordinations- und Kommunikationsaufwand, fehlendem sozialen Austausch und bei der Infrastruktur. Ausserdem ist zu erwähnen, dass insbesondere durch einen guten Mix zwischen Arbeiten vor Ort und zuhause, die Herausforderungen von Homeoffice stark reduziert werden können.

Entgegen allgemeiner Befürchtungen stellen Ablenkungen, fehlende Selbstdisziplin sowie ungenügende Arbeitsmotivation grundsätzlich keine grossen Herausforderungen dar. Zu erwähnen ist, dass die Situation im Jahr 2020 eine aussergewöhnliche war. Da-

bei darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass für Eltern mit Kindern die Vereinbarkeit von Homeoffice und Kinderbetreuung beziehungsweise Homeschooling während des Lockdowns eine grosse Herausforderung war.

Weil sich die Mitarbeiter*innen während der Pandemie nicht jeden Tag im Büro treffen konnten, ist der Aufwand für die Kommunikation und Koordination gestiegen. Erreichbarkeiten und Verfügbarkeiten müssen organisiert werden. Der informelle Austausch muss beispielsweise über gemeinsame virtuelle Kaffeepausen vielmehr abgestimmt werden.

Insbesondere für die Mitarbeiter*innen mit Führungsfunktion steigt der Aufwand bei der Gestaltung der Zusammenarbeit. Ausserdem erfordert Homeoffice vonseiten der Führungspersonen ein neues Führungsverhalten und ein Umdenken zu mehr Vertrauen anstelle Führung auf Sicht und Kontrolle (Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2018). Dieser Übergang zur mobil-flexiblen Arbeitskultur wird sich vermutlich bei öffentlichen Verwaltungen im Hinblick auf Entwicklungsweg und Veränderungstempo anders ausgestalten als bei privaten Unternehmen.

Die Herausforderung der Infrastruktur bezieht sich einerseits auf das Vorhandensein technischer Infrastruktur wie beispielsweise den eigenen Laptop, einen grossen Bildschirm, externer Zugang zum Verwaltungsnetzwerk oder geeignete Kollaborations- und Kommunikationstools, andererseits beispielsweise auf einen geeigneten Arbeitsort oder ergonomischen Arbeitsplatz, die über eine längere Zeitdauer von Homeoffice von Vorteil sein können.

*Mehrwert für die Mitarbeiter*innen*

Der Mehrwert von Homeoffice liegt dieser und anderen schweizerischen Studien (Gisin et al., 2013; Weichbrodt, Sprenger, Steffen, Tanner, Meissner & Schulze, 2013) zufolge für die Mitarbeiter*innen insbesondere in folgenden Punkten:

- Zeitliche und örtliche Flexibilität
- Gesteigerte Motivation
- Produktivitäts- und Effizienzzuwachs
- Optimale Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise anderen Lebensbereichen

Mehrwert für die Arbeitgeberin bzw. die Verwaltung

Vonseiten der Arbeitgeberin beziehungsweise der öffentlichen Verwaltung liegt der Mehrwert von Homeoffice dieser und anderen Studien (Gisin et al., 2013; Weichbrodt et al., 2013; Spielberger, 2020) zufolge insbesondere in folgenden Punkten:

- Attraktivität als moderne Arbeitgeberin
- Grösserer Rekrutierungspool; insbesondere für Fachkräfte relevant
- Motivierte Mitarbeiter*innen
- Produktivitäts- und Effizienzzuwachs

Ausblick

Die Umfrage zeigt, dass ein Umdenken im Hinblick auf die Arbeit im Homeoffice in dieser kurzen, aber sehr intensiven Zeit des Lockdowns stattgefunden hat. Die Einstellung gegenüber Homeoffice fällt heute deutlich positiver aus. Inwiefern Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen auch in Zukunft möglich sein wird, bleibt abzuwarten. Die Arbeitskultur in öffentlichen Verwaltungen ist deutlich anders als bei privaten Unternehmen. Deshalb ist anzunehmen, dass es andere Wege und ein anderes Tempo für die Umstellung brauchen wird.

Die Covid-19-Pandemie hat viele öffentliche Verwaltungen dazu gebracht, in dieser Situation Homeoffice zu erlauben. So haben trotz anfänglicher Skepsis sowohl die Mitarbeiter*innen als auch die Vorgesetzten gemerkt, dass Homeoffice in vielen Arbeitsbereichen und -aufgaben bestens möglich ist und das gegenseitige Vertrauen wurde gestärkt.

Homeoffice und mobil-flexibles Arbeiten werden in Zukunft immer wichtiger, denn sie leisten einen Beitrag zur Nachhaltigkeit, indem Pendlerströme reduziert werden (Ohnmacht, Z'Rotz und Dang, 2020). Denn Homeoffice oder auch beispielsweise Coworking Spaces in der Nähe des Wohnortes können die Infrastruktur entlasten. Es ist also auch im Interesse der Politik, für mobil-flexibles Arbeiten und Homeoffice günstige Rahmenbedingungen zu schaffen.

6. Empfehlungen für die Arbeit im Homeoffice

Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie und langjähriger Erfahrungen aus anderen Projekten leiten wir für die gelingende Arbeit im Homeoffice folgende Empfehlungen ab:

Vertrauenskultur schaffen



Neue Arbeitsformen benötigen eine Kultur des Vertrauens. In einer Vertrauenskultur werden die Mitarbeiter*innen über Arbeitsergebnisse anstatt Anwesenheit und Zeitkontrolle geführt. Ausserdem sind eine offene und ehrliche Kommunikation sowie das Teilen von Informationen wichtig.

Die Mitarbeiter*innen haben während der ausserordentlichen Lage gezeigt, dass sie auch im Homeoffice gut arbeiten können. Dieses aufgebaute Vertrauen kann in den Verwaltungen genutzt werden, um eine unterstützende Kultur aufzubauen und auch in Zukunft Arbeiten im Homeoffice zu erlauben und zu fördern. Die Vorgesetzten spielen dabei eine wichtige Rolle.

Infrastruktur zur Verfügung stellen



Für Homeoffice grundlegend sind die technische Infrastruktur wie ein eigener Laptop oder der externe Zugang zum Verwaltungsnetzwerk, aber auch digitale Tools und Plattformen für die virtuelle Zusammenarbeit.

Hilfreich für ein effizientes Arbeiten im Homeoffice sind durchgängige digitale Prozesse und eine digitale Verwaltung, das heisst, der vermehrte Einsatz von digitalen Mitteln oder Tools für Behördengänge. Digitale Prozesse ermöglichen, dass die Mitarbeiter*innen mit den technischen Mitteln und dank dem externen Zugang zum Verwaltungsnetzwerk ortsunabhängig arbeiten können. In diesem Zusammenhang ist auch ein möglichst papierloses Arbeiten vonseiten Mitarbeiter*innen von Vorteil. Denn das verhindert, dass die Unterlagen stets von Ort zu Ort transportiert werden müssen.

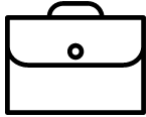
Klare Regeln vereinbaren und kommunizieren



Ein Homeoffice-Reglement, wie das viele der kantonalen Verwaltungen bereits kennen, kann die Rahmenbedingungen wie Gegenstand, Art und Umfang der Arbeit im Homeoffice regeln. Grundsätzlich gelten im Homeoffice dieselben (rechtlichen) Regeln bezüglich Arbeits- und Ruhezeiten wie vor Ort.

Ein Reglement kann hilfreich sein, damit verwaltungsweit die gleichen Regeln gelten und diese auch klar kommuniziert werden können. Individuelle Abmachungen können überdies in einer Homeoffice-Vereinbarung festgehalten werden. Die Homeoffice-Reglemente und Vereinbarungen sollten jedoch nicht im Widerspruch zur Flexibilität der individuellen Arbeitsorganisation stehen: Sie sollen klare Rahmenbedingungen für die Arbeitstage im Homeoffice schaffen, welche die individuelle Arbeitserbringung ermöglichen. Dennoch sollten sie so offen wie möglich gehalten werden, dass die Mitarbeiter*innen die Flexibilität nutzen können. Dies erlaubt es den Mitarbeiter*innen maximal von den Vorzügen der Arbeit im Homeoffice profitieren zu können.

Einen guten Mix zwischen Arbeit vor Ort und Homeoffice finden



Ein guter Mix zwischen Arbeiten vor Ort beziehungsweise im Büro und im Homeoffice ermöglicht, dass die Mitarbeiter*innen die Vorteile beider Arbeitssorte gezielt nutzen können. So können sie beispielsweise das Büro für den Austausch im Team oder die Koordination von Projekten nutzen und zuhause produktiv und ungestört arbeiten. Ein solcher Mix reduziert die Herausforderungen von Homeoffice erheblich und führt zu produktivem und effizientem Arbeiten.

Für die Arbeit den passenden Ort auswählen



Zusätzlich zu einem guten Mix zwischen dem Arbeiten vor Ort und zuhause ist es wichtig, für die anstehende Arbeit gezielt den passenden Ort auszuwählen. Die Mitarbeiter*innen können zuhause ungestörter arbeiten und sind dadurch oftmals produktiver und effizienter, als sie es im Büro wären.

Das bedingt, dass sich die Mitarbeiter*innen die Arbeitsgestaltungs-kompetenz aneignen (Gisin et al., 2020). Diese geht davon aus, dass die Mitarbeiter*innen mit der Flexibilisierung der Arbeit vermehrt ihre Arbeitsaufgaben, -orte und -prozesse selbst gestalten können beziehungsweise müssen.

Koordination, Zusammenarbeit und Teamführung klar regeln



Für die Zusammenarbeit im Homeoffice sind klare Regeln betreffend Anwesenheit und Erreichbarkeit ein Muss. Ebenfalls ist es für das Team nützlich, wenn beispielsweise die Kalender im Team offen geteilt werden oder Homeoffice-Tage sichtbar vermerkt sind. Wichtig ist, dass im Team geregelt wird, wie und über welche Kanäle miteinander kommuniziert wird.

Es ist zu Beginn hilfreich, wenn Führungspersonen und Mitarbeiter*innen ihre gegenseitigen Erwartungen an die Arbeit im Homeoffice klären. So ist für alle klar, welche Leistungen von ihnen erwartet werden, wie im Homeoffice kommuniziert wird und Missverständnisse durch implizite Annahmen verhindert werden können.

Um eine gelingende Zusammenarbeit zu gewährleisten und den informellen Austausch sicherzustellen, empfiehlt es sich, feste Kooperationstage zu vereinbaren. An solchen Tagen sind die jeweiligen Teams vor Ort präsent.

Führungspersonen haben Vorbildfunktion



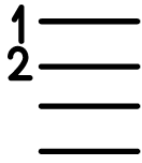
Die Führungspersonen haben hinsichtlich der mobil-flexiblen Arbeitsweise Vorbildfunktion und können bei den Mitarbeiter*innen Homeoffice fördern. Sie können so einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur ausüben, indem sie das Vertrauen zu ihren Mitarbeiter*innen stärken. Insbesondere für die Führungspersonen gilt es, die digitale Zusammenarbeit zu fördern und sich entsprechende Führungskompetenzen anzueignen.

*Mitarbeiter*innen für Homeoffice befähigen und schulen*



Homeoffice und mobil-flexibles Arbeiten will gelernt sein. Sowohl Mitarbeiter*innen als auch Führungspersonen müssen entsprechend befähigt werden. Es ist deshalb wichtig, dass dahingehend Schulungen und Kurse in der Verwaltung angeboten werden.

Die Mitarbeiter*innen sind im Homeoffice gefordert, mittels individuellem Boundary Management (Gisin, 2014; Gisin, 2019) die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem nach ihren Bedürfnissen auszugestalten und zu bewirtschaften. Eine entsprechende Arbeitskultur und ein Führungsverständnis auf Augenhöhe können sie dabei unterstützen.



*Tipps für Mitarbeiter*innen
im Homeoffice*

Zum Schluss haben wir aus unserer persönlichen und langjährigen Homeoffice-Erfahrung Tipps im Umgang mit Homeoffice für Mitarbeiter*innen zusammengestellt:

- Tag strukturieren; Routine reinbringen, Homeoffice-Rituale entwickeln (z.B. kurzer Spaziergang, um bewusst den Arbeitstag zu beenden und in den Feierabend überzugehen)
- Das Homeoffice nach Möglichkeit nicht innerhalb des Schlafzimmers einrichten. Dieser Raum sollte der Ruhe vorbehalten sein.
- Pausen fest einplanen, wenn nötig einen Wecker stellen
- Arbeitszeit nach den eigenen Bedürfnissen oder nach dem eigenen Biorhythmus gestalten (z.B. zur persönlich passenden Tageszeit Sport treiben)
- Mit den anderen Mitarbeiter*innen synchron kommunizieren; einmal mehr miteinander telefonieren und dabei auch Zeit für ein kurzes informelles Gespräch lassen
- Erreichbarkeiten im Kalender und/oder der E-Mail-Signatur klar kommunizieren (z.B. Telefonzeiten an Homeoffice-Tagen festlegen)
- Im Team regelmässiges Feedback geben, um so die Arbeit der anderen wertzuschätzen
- Regelmässige Austauschmeetings durchführen, um Probleme frühzeitig zu erkennen und zu kommunizieren
- Informelle Austauschgefässe organisieren, z.B. virtuelle Kaffee-Pause
- Insbesondere zu Beginn können Führungskräfte und Mitarbeitende ihre gegenseitigen Erwartungen klären, damit eine Vertrauensbasis gelegt werden kann.

Literaturverzeichnis

- BFS, Bundesamt für Statistik (2008). *NOGA 2008. Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige*. Erläuterungen. Neuchâtel. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/nomenklaturen/noga/publikationen-noga-2008.assetdetail.344101.html> (aufgerufen am 8.1.2021).
- (2020). *Covid-19: Die Arbeitszeit ist im 2. Quartal 2020 um 9.5% zurückgegangen*. Medienmitteilung vom 29.9.2020. Neuchâtel. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-80486.html> (aufgerufen am 8.1.2021).
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (2013). *Schweizerische Umfrage «Home Office 2013» - Teil 1: Vergleich der Rahmenbedingungen aus der Sicht der nie, unregelmässig und regelmässig alternierend im Home Office Arbeitenden*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Feierabend, A., Tschopp, C., Bannwart, M., Wallimann, M., Arnold, A., Grote, G., Staffelbach, B. (2010). *Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie*. Zürich: NZZ Verlag.
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*, IAB-Kurzbericht, No. 11/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg. <https://www.econstream.eu/bitstream/10419/216702/1/kb201911.pdf> (aufgerufen am 8.1.2021).
- Gisin, L. (2014). *Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary Taktiken im Home Office. Untersuchung des Einflusses der "Boundary Theorie" auf das mobile Telearbeiten, insbesondere der Arbeit im Home Office*. Master Thesis. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- (2015). Arbeitsethik im Wandel. Schlüsselkompetenzen für die Arbeit im «flexible Office», In: *kmuRUNDSCHAU*. 3/2015, S. 14-15.
- (2019). Dem persönlichen Bedürfnis entsprechende Grenzen zwischen Arbeit und privat setzen: Wie Sie anhand Boundary Management sich und Ihre Mitarbeitenden zu einer gesunden Work-Life-Balance in einer von Entgrenzung bedrohten Arbeitswelt anleiten können. In: *Organisator: Das Magazin für KMU*, 101/04(04/19), S. 30-31.
- Gisin, L., Meissner, J. & Ott, P. (2020). Auswirkungen des digitalen Wandels auf Wissensarbeitende aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive. In: K. Dröge & A. Glauser (Hrsg.), *Digitaler Wandel der Wissensarbeit: Interdisziplinäre Analysen und Fallstudien*. S. 59-85. Frankfurt: Campus Verlag.
- Gisin, L., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2013). *Schweizerische Umfrage «Home Office 2012» - Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Krause, A., Schulze, H. & Windlinger, L. (2018). Mobil-Flex Arbeit und Gesundheit. In: Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.). *BGM Grundlagen und Trends*. S. 76-97. https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/berichte/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf (aufgerufen am 3.12.2020).
- Lott, Y. (2020). *Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig?* WSI Report, No. 54, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2020052510274347970714> (aufgerufen am 8.1.2021).
- Maigatter, A., Weichbrodt, J. & Welge, K. (2017). *Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit*. Whitepaper. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Ohnmacht, T., Z'Rotz, J. & Dang, L. (2020). Relationships between Coworking Spaces and CO₂ emissions in work-related commuting: first empirical insights for the case of Switzerland with regard to urban-rural differences. In: *Environmental Research Communications*, 2(12). S. 1-14. <https://doi.org/10.1088/2515-7620/abd33e> (aufgerufen am 8.1.2021).
- Rupietta, K. & Beckmann, M. (2016). Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? In: *PERSONALquarterly*, 03/2016, S. 16-21.

- Spielberger, S. (2020). *Implementierung und Praktiken mobil-flexibler Arbeit in mittelgrossen Organisationen in Deutschland. Hemmnisse, Konfliktpotenzial und Erfolgsfaktoren*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Weichbrodt, J., Berset, M. & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://work-smart-initiative.ch/media/80560/bericht-flexwork-survey-2016-v17-korr.pdf> (aufgerufen am 13.01.2021).
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A. & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702> (aufgerufen am 10.12.2020).
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). *WorkAnywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen*. Bern: SBB AG, Swisscom AG. <http://www.fhnw.ch/aps/ifk/projekte/abgeschlossene-projekte/work-anywhere/work-anywhere> (aufgerufen am 13.01.2021).
- Z'Rotz, J., Gisin, L. & Magnin, C. (2020). Das Experiment Homeoffice hat gut funktioniert. In: *Schweizer Gemeinde*. 10/2020. S. 29. <https://schweizer-gemeinde.cld.bz/10-20/28/> (aufgerufen am 10.12.2020).

Weitere Informationen zur Pilot-Studie

Arbeiten Sie in einer öffentlichen Verwaltung, für eine Gemeinde oder einen Kanton?

Mit unserer Umfrage für öffentliche Verwaltungen in Kantonen und Gemeinden profitieren Sie von konkreten Handlungsempfehlungen, wie sich Homeoffice in der öffentlichen Verwaltung optimal gestalten lässt.



Weitere Informationen zum Projekt finden Sie auf unserer Webseite unter folgendem Link:

www.hslu.ch/ibr-umfrage-homeoffice/



Wenn Sie möchten, stellen wir Ihnen im Anschluss gerne ein persönliches und auf Ihre Verwaltung zugeschnittenes Dienstleistungsangebot zusammen, beispielsweise in Form von spezifischen Auswertungen oder weiterführenden Workshops mit Ihrem Team oder Ihre Organisationseinheit.

Bei Interesse an unserem Dienstleistungsangebot oder bei Fragen und Anliegen melden Sie sich jederzeit bei unserem Projektteam.



Wir freuen uns auf eine spannende Zusammenarbeit!