

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

## **Kurzbericht**

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. Kurzbericht*. Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR.

## Das Wichtigste in Kürze

<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 Homeoffice 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 ins Homeoffice 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"><li>▪ Zeitliche und örtliche Flexibilität</li><li>▪ Gesteigerte Motivation</li><li>▪ Produktivitäts- und Effizienzzuwachs</li><li>▪ Verbesserung der Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. andere Lebensbereiche</li></ul>
<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"><li>▪ Attraktivität als moderne Arbeitgeberin</li><li>▪ Grösserer Rekrutierungspool; insbesondere für Fachkräfte relevant</li><li>▪ Motivierte Mitarbeiter*innen</li><li>▪ Produktivitäts- und Effizienzzuwachs</li></ul>

*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:

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

*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.

## 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.

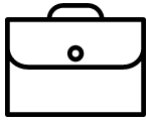
### *Klare Regeln vereinbaren und kommunizieren*



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 Arbeitsorte 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 Kooperations-tage 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.

## 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/](http://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!