

«Good Practice by Homeoffice» Kanton Solothurn

Projektbericht und Konzeptentwurf für Homeoffice

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation

Olten, 22.01.2021

Ihre Ansprechpersonen

Selina Weber & Michelle Zumsteg
Institut für Personalmanagement und
Organisation (PMO)
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten

selina.weber@fhnw.ch

michelle.zumsteg@fhnw.ch

www.fhnw.ch/pmo

Inhaltsverzeichnis

1.	Homeoffice und flexible Arbeit - Einführung und begriffliche Abgrenzung	3
2.	Vorgehen und Ziel des Konzeptes.....	4
3.	Ausgangslage Kanton Solothurn	5
4.	Zielbild	8
5.	«Good Practice» Beispiele	9
5.1	Kanton Bern	9
5.2	Kanton Basel-Stadt	10
5.3	Kanton Aargau	12
5.4	Kanton Zürich	13
5.5	Firma F. Hoffmann-La Roche AG Basel & Kaiseraugst	14
5.6	Zwischenfazit «Good Practice» Beispiele	16
6.	Anwendungsbereich und inhaltliche Ausgestaltung	17
6.1	Rahmenbedingungen.....	18
6.2	Tätigkeitserfordernisse	19
6.3	Führung und Entscheidungsbefugnisse.....	21
6.4	Rechtliche Themen	22
6.5	Infrastruktur.....	26
6.5.1	Räumliche Infrastruktur	26
6.5.2	Technische Infrastruktur	30
6.6	Kulturelle Veränderungen und Arbeitsorganisation.....	33
7.	Fazit	35
8.	Literaturverzeichnis	38
9.	Anhang	40

1. Homeoffice und flexible Arbeit - Einführung und begriffliche Abgrenzung

Der Megatrend der Individualisierung hat u.a. neue Lebens- und Arbeitskonzepte oder veränderte Anforderungen an die Führung zur Folge (Zölch, Oertig & Calabrò, 2020, S. 18). Bereits 1998 hat Reilly festgestellt, dass flexible Arbeitsformen sowohl für Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende Vorteile bieten können: Die Voraussetzung für den Erfolg liegt darin, dass Arbeitgebende die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmenden erkennen und die Arbeitnehmenden die betrieblichen Erfordernisse verstehen, welche eine Veränderung notwendig machen (Reilly, 1998). Dies setzt voraus, dass mögliche Optionen sowie deren Vor- und Nachteile betrachtet werden.

Flexibilisierung der Arbeit ist multi-dimensional und beinhaltet zeitliche, räumliche (örtliche), numerische, funktionale (aufgabenbezogene) und finanzielle Flexibilität (vgl. Reilly, 1998; Zölch et al., 2020). Die räumliche Flexibilisierung bezieht sich auf «alle Arbeitsformen, bei welchen die Mitarbeitenden ausserhalb des normalen Arbeitsplatzes tätig sind» (Zölch et al., S. 20). Der Begriff Homeoffice bezieht sich auf Arbeit, welche von Zuhause ausgeführt wird (Flüter-Hoffmann, 2012) und ist somit eine spezifische Form der örtlichen Flexibilisierung.

Telearbeit ist ein Begriff aus den 90er Jahren. Als Telearbeit wurde jene Arbeit bezeichnet, welche ausserhalb der betrieblichen Räumlichkeiten ausgeführt wurde und die zur Erledigung ihrer Arbeitstätigkeit Informations- und Kommunikationstechniken voraussetzte (Flüter-Hoffmann, 2012). Sie ist somit ebenfalls Teil der örtlichen Flexibilität. Der Begriff Telearbeit ist heute weniger gebräuchlich. Der Begriff Heimarbeit stammt von einer handwerklichen Art von Heimarbeit, welche rückläufig ist. Heimarbeiter*innen können nicht selbst darüber entscheiden, wann, wo und wie sie ihre Arbeit erledigen (Grüter, 2011). Geläufiger ist heute der Begriff mobil-flexible Arbeit, den die Kooperationsforschung geprägt hat und welcher die orts- und zeitunabhängige Arbeit einschliesst (Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2020).

Der Fokus des Kanton Solothurn liegt auf der Umsetzung von Homeoffice und damit im Bereich der räumlichen Dimension der Flexibilisierung der Arbeit. Bei genauer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass die Auseinandersetzung mit der Thematik unausweichlich Fragen aufwirft, welche nebst weiteren Ausprägungen der räumlichen Flexibilität auch die zeitliche Flexibilität betreffen.

Infolge der Corona-Pandemie und den durch die Schweizer Regierung im März 2020 ausgesprochenen Stilllegungsmassnahmen, ergab sich eine neuartige Situation in der tausende Schweizer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von zu Hause aus arbeiten. Durch die plötzliche Umstellung des Arbeitsortes ergaben sich verschiedene Herausforderungen. Einige im beruflichen Bereich, z.B. in Form fehlender technischer Ausstattung oder Räumlichkeiten – andere im privaten Bereich. Denn Homeoffice unter den Bedingungen der Pandemie bedeutete auch eine grundsätzliche Einschränkung der Bewegungsfreiheit und Neuorganisation des Alltags in Bezug auf ausfallende Kinderbetreuung / Angehörigenbetreuung und die allgemeine Einschränkung sozialer Kontakte.

Viele der Personen, die weiterhin im Homeoffice arbeiten (müssen) werden früher oder später wenigstens teilweise zurück in ihre Büros kehren. Trotzdem ist zu erwarten, dass die Pandemie dem Homeoffice auch nach der Krise zu einem permanenten Aufschwung verhelfen wird. Laut Angaben einer aktuellen Untersuchung des Beratungshauses Deloitte, geben 34% der in der Schweiz befragten Personen an, auch nach der Corona-Krise weiterhin regelmässig von zu Hause arbeiten zu wollen (Deloitte, 2020).

2. Vorgehen und Ziel des Konzeptes

Das Ziel des vorliegenden Konzeptberichtes ist es, die für den Kanton Solothurn relevanten Anwendungsbereiche und Inhalte bezüglich Homeoffice zu beschreiben. Das beinhaltet das Aufzeigen verschiedener Optionen mit Empfehlungen betreffend grundlegender Rahmenbedingungen und Bedarfe bei der zukünftigen Umsetzung von Homeoffice im Kanton Solothurn.

Um die Ist-Situation in Erfahrung zu bringen und mögliche Zukunftsbilder für Homeoffice beim Kanton Solothurn zu erarbeiten, wurden leitfadengestützte Interviews mit relevanten Stakeholdern des Kantons Solothurn geführt. Für die Interviews wurden durch das Personalamt fünf kantonsinterne Vertreterinnen und Vertreter aus den Bereichen Arbeitsrecht, Informatik, Datenschutz und Bau vorgeschlagen. Zusätzlich wurde eine Vertreterin der Kantonspolizei Solothurn (Kapo) befragt, da innerhalb der Kapo an einem Pilotprojekt zum Thema «mobil-flexible Arbeit» gearbeitet wird. In Ergänzung wurden HR-Expertinnen und HR-Experten der Deutschschweizer Kantone Bern, Basel-Stadt und Aargau bezüglich Standardlösungen und «Good Practice»-Lösungen innerhalb der Kantone befragt, da sich diese auf ihrem Webauftritt als fortschrittlich im Bereich des flexiblen Arbeitens präsentieren. Diese Ergebnisse wurden zusammen mit den ausführlichen, auf den Webseiten aufgeschalteten, Informationen des Kantons Zürich und des Unternehmens F. Hoffmann-La Roche beschrieben¹.

Zu den bei der Konzeptentwicklung bearbeiteten Inhalten gehören das Personalrecht, die Rahmenbedingungen der flexiblen Arbeit, die Infrastruktur und eine Betrachtung der Datenschutzperspektive.

In Ergänzung wurde eine Desk Search durchgeführt, um relevante Aspekte dieser Themengebiete aus der Literatur zusammenzutragen und diese in den Interviews spezifisch für die Situation des Kantons zu vertiefen. Diejenigen Fragen, die durch die Interviews nicht beantwortet werden konnten, wurde aus Sicht der theoretischen Perspektive erweitert. Um die Empfehlungen der Autorinnen hervorzuheben, wurde dies farblich grün im Text hinterlegt. Am Seitenrand befindet sich je ein kleines Symbol, das der Kategorisierung dient. Eine Lupe steht für die Empfehlung etwas nachzulesen – die Zielscheibe steht für eine empfohlene Massnahme.



¹ Das Unternehmen wurde ausgewählt, da dort schon seit längerer Zeit Homeoffice und flexible Arbeit umgesetzt werden und die Autorinnen an einem Forschungsprojekt zur Beseitigung von Barrieren bei flexiblen Arbeitsmodellen und Entwicklung von Lösungsansätzen / Massnahmen beteiligt waren.

3. Ausgangslage Kanton Solothurn

Die durch die Fachhochschule Nordwestschweiz ausgeführte Mitarbeitenden Befragung des Kanton Solothurn hat einen vermehrten Wunsch der Mitarbeitenden zur Arbeit im Homeoffice aufgezeigt (Vogel & Zölch, 2018). Bislang befinden sich auf den Intranetseiten des Kantons einige Dokumente und Informationen für Mitarbeitende und Führungskräfte². Diese beinhalten generelle Tipps und Empfehlungen, die Dokumente „Weisung Heimarbeit“, das Formular „Bewilligung Heimarbeit 2020“, Anleitungen zur Installation des Telefons „Openscape Fusion“³ und zur Erstellung von Telefonkonferenzen, das „Zeiterfassungs-Mutationsblatt Homeoffice“ sowie einige „Tipps zur Arbeit im Homeoffice“. Zudem finden sich dort Verlinkungen zu Informationen betreffend Datenschutz während der Corona-Krise und zu BAG-Empfehlungen betreffend Gesundheitsschutz. Die Grundlage hierfür stellt der Gesamtarbeitsvertrag (GAV) Paragraf §66 und §67 dar:

§ 66. Ausserordentlicher Arbeitsplatz

¹ Die Anstellungsbehörde oder die von ihr bezeichnete Behörde kann Arbeitnehmenden auf Antrag einer Dienststelle vorübergehend oder dauernd einen ausserordentlichen Arbeitsplatz (zu Hause oder an einem anderen geeigneten Ort) bewilligen, wenn der Betrieb darunter nicht leidet.

² Die Anstellungsbehörde oder die von ihr bezeichnete Behörde kann dafür eine Vergütung bewilligen.

§ 67. Arbeitsgeräte und Material

¹ Ist nichts anderes verabredet oder üblich, so werden die Arbeitnehmenden mit den Arbeitsgeräten und dem Material ausgerüstet, die sie zur Ausführung der Arbeit benötigen.

² Verwenden Arbeitnehmende im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber eigene Arbeitsgeräte und Materialien, so kann das Personalamt dafür eine Vergütung bewilligen, sofern nichts anderes verabredet oder üblich ist. Für Lehrpersonen der Volksschule ist die Anstellungsbehörde zuständig.

Die offizielle Homeoffice Weisung des Kantons schränkt die im GAV festgehaltenen Paragrafen insofern weiter ein, dass die Bewilligung von Homeoffice generell befristet wird und Arbeiten auf der An- und Abreise zum Arbeitsplatz explizit ausgeschlossen werden. Zudem wird verfügt, dass Kosten für die Infrastruktur und Verbrauchsmaterialien zu Lasten der Mitarbeitenden gehen und diese ihre privaten Endgeräte für die Arbeit einzusetzen haben.

Die Bewilligung eines ausserordentlichen Arbeitsplatzes bedarf eines schriftlichen Antrags in welchem nicht nur personenspezifische Daten, sondern auch das geplante Pensum, der Grund zur Bewilligung, die zu erledigenden Arbeiten und Erreichbarkeiten festgehalten werden.

² <https://so.ch/verwaltung/finanzdepartement/personalamt/infos-fuer-mitarbeitende-und-fuehrungskraefte/mitarbeitende-einsetzen-und-fuehren/homeoffice/>

³ OpenScape Fusion (Unify) ist die Bezeichnung eines Internet-basierten Kommunikationstools, das von Mitarbeitenden des Kanton Solothurn zur Telefonie und für Videokonferenzen genutzt werden kann

Durch die erhobenen Daten wurde deutlich, dass die Nutzung von Homeoffice vor der Corona Pandemie wenig verbreitet war und durch die Mehrheit der Vorgesetzten nur als Ausnahme bewilligt wurde. Die Zugriffe auf das Remote-Arbeitssystem lagen bis Anfang 2020 laut Angaben des Amtes für Informatik und Organisation (AIO) gerade einmal zwischen 25 und 45 Personen pro Tag. Die Homeoffice Weisung weist auf eine restriktive Nutzung hin, da im Abschnitt „Grundsätzliches“ zu Beginn folgendes festgehalten ist: „Die allermeisten Tätigkeiten in der Verwaltung erfordern es, dass die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz, den der Arbeitgeber in den staatlichen Büros zur Verfügung stellt, ihre Arbeit verrichten. Das betriebliche Zusammenspiel und der Informationsaustausch machen dies in aller Regel nötig.“

Durch die im März 2020 ausgebrochene Corona Pandemie und den offiziellen Lockdown musste innerhalb kürzester Zeit weitgehend auf die Arbeit im Homeoffice umgestellt werden. Die Zugriffe der Mitarbeitenden aus dem Homeoffice haben sich während des Lockdowns bei bis zu 585 Zugriffen pro Tag⁴ befunden. Aktuell (Anfang November 2020) greifen weiterhin bis zu 405 Mitarbeitende täglich⁵ aus dem Homeoffice auf die Systeme zu.

Die befragten Personen gehen grossteils davon aus, dass der Bedarf zur Nutzung von Homeoffice nach einem Ende der Pandemie vermehrt auftreten und stärker etabliert sein wird. Allerdings weisen einige der Befragten auch darauf hin, dass die plötzliche Umstellung auf Homeoffice viele Ämter überfordert hat, da die Prozesse und Infrastruktur nicht für diese kurzfristige Umstellung ausgelegt sind. Um die Umstellung zu unterstützen, wurden «So Pins Newsletter» zu relevanten Themen versandt, ein vereinfachter Prozess für die Homeoffice Beantragung per Fernzugriff eingeführt und externe Weiterbildungsangebote zum Themenfeld Homeoffice und «Führung» auf Distanz initiiert. Allerdings wurden ebendiese Weiterbildungsangebote nach Angaben der Trainerin von lediglich 9 Personen genutzt.

Durch die anhaltenden Auswirkungen der Pandemie ergeben sich derzeit lediglich Einschränkungen für die Bewilligung der Arbeit im Homeoffice durch den Aufgabenbereich der Mitarbeitenden (z.B. die Arbeit am Schalter, Tätigkeiten mit besonders schützenswerten Daten oder Tätigkeiten, die nicht im Büro verrichtet werden). Die Befragten berichten von Vorteilen durch das Homeoffice in Form von effizienten Online-Meetings, einer fortschreitenden Digitalisierung der Ablage und Prozesse, die Nutzung neuer Arbeitsformen, die Förderung eigenverantwortlicher Arbeit und Zeiteinsparungen aufgrund des entfallenden Arbeitsweges. Als Nutzen auf Seiten Arbeitgebenden nennt Grote (2011, S. 6) reduzierte ökonomische (u. a. Raumbedarf) und ökologische Kosten (reduzierter Verkehr), erhöhte Produktivität der Beschäftigten sowie erhöhte Arbeitgeberattraktivität, wobei diese Aufzählung nicht abschliessend ist. In einer von PwC durchgeführten Studie (2020) gaben 37% der befragten Unternehmen an, dass sie im Homeoffice weniger produktiv seien. Ein gleich grosser Anteil (37%) gab an, produktiver zu sein, und bei 26% sei die Produktivität unverändert. Allerdings gaben 17% der Arbeitnehmenden an, weniger produktiv zu sein, 58% berichteten von einer unveränderten Produktivität und exakt ein Viertel schätzte die Produktivität im Homeoffice höher ein. Gemäss PwC (2020, S. 9) geben 44% jener

⁴ Tag mit der höchsten Anzahl Zugriffe zwischen 5.3.2020 und 6.11.2020

⁵ Tag mit der höchsten Anzahl Zugriffe

Mitarbeitenden, welche bei sich einen Produktionsrückgang beobachten, als Grund dafür den Informationsaustausch an, 45% die Zusammenarbeit und 27% den Datenzugriff. Die Implementierung von effektiven Kommunikationslösungen und IT-Systemen nimmt daher einen hohen Stellenwert ein.

Das Forschungsinstitut gfs.bern befragte während des Lockdowns 1'126 Schweizer Arbeitnehmende zu ihren Erfahrungen mit Homeoffice. Genau 60% der Befragten waren während des Befragungszeitraums Vollzeit im Homeoffice tätig (gfs.bern, 2020). Ein Viertel (26%) der Befragten arbeitete mehr Arbeitsstunden als üblich. Von diesen arbeiteten beinahe 40% zwischen eins bis vier Stunden mehr pro Woche und 22% der Befragten arbeiteten weniger. Diese Zahlen sind allerdings im Kontext der Corona-Pandemie zu interpretieren, da sich die Zeit im Homeoffice gegenüber dem Vorjahr für den Grossteil der Befragten vervierfacht hat (gfs.bern, 2020). Es ist davon auszugehen, dass viele ihre ersten Homeoffice Erfahrungen sammelten. Weiter hatten viele Arbeitnehmende aufgrund der Corona-Pandemie und des Lockdowns entweder merklich weniger Arbeit oder einen merklichen Mehraufwand.

Zusätzlich ergeben sich auch Nachteile der Arbeit im Homeoffice. Diese beziehen sich auf eine aufwändigere Koordination und Führung und eine aktivere Gestaltung der Trennung verschiedener Lebensbereiche (Grote, 2011; AVR Roche, 2020). Beim Kanton beziehen sich die Nachteile darauf, dass Online-Meetings anstrengender sein können, der informelle Austausch mit Kolleginnen und Kollegen abnimmt und dadurch die Sorge eines abnehmenden Team-Zusammenhaltes entsteht. Grote (2011, S. 4) nennt die folgenden Stolpersteine bei der Anwendung von mobiler Arbeit und zeitweiser Arbeit von zuhause :

- ungeeignete Aufgaben
- unangemessene technische Systeme und fehlende Medienkompetenz der Mitarbeitenden
- Fehlende oder unklare Regeln für den Umgang mit grösserer zeitlicher und inhaltlicher Autonomie
- Mangelnde persönliche Eignung für den Umgang mit grösserer zeitlicher und inhaltlicher Autonomie
- Ungenügende Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatsphäre
- Abnehmende soziale Einbindung und Identifikation mit dem Unternehmen
- Gesundheitliche Probleme durch mangelhafte ergonomische Gestaltung der Arbeit im Homeoffice
- Mangelhafte Datensicherheit

Einige Ämter des Kantons Solothurn haben in den vergangenen Wochen eigene Rahmenbedingungen für die Arbeit im Homeoffice beschlossen. Zu den häufigsten genannten zählen:

- Die Erreichbarkeit und Antwortzeiten im Homeoffice sollte entsprechend der Erreichbarkeiten und Antwortzeiten im Büro gewährleistet werden, zudem sollte eine Umleitung des Telefons über Webclient erfolgen⁶

⁶ Webclient ermöglicht die Anzeige der Arbeits-Telefonnummer bei der Nutzung des privaten Geräts

- Die Homeoffice-Tage sollten im Kalender eingetragen werden
- Es bestehen Ämter-bezogene Verabredung, welcher Anteil des Pensums im Homeoffice gearbeitet werden kann
- Die Ämter legen tätigkeitsbezogen fest, welche Tätigkeiten für die Arbeit im Homeoffice geeignet sind
- Das Merkblatt zum Datenschutz sollte bekannt sein und befolgt werden
- Der Zugriff zu Systemen findet ausschliesslich über die sichere 2-Faktoren Authentifizierung statt

Die Kantonspolizei Solothurn (Kapo) arbeitet aktuell innerhalb eines „Homeoffice Pilotprojekts“ an einem separaten Dienstbefehl, der die Möglichkeiten mobil-flexiblen Arbeitens klären und festlegen soll. Im Rahmen der Abklärungen wurde festgestellt, dass mobil-flexibles Arbeiten bereits heute Bestandteil des Arbeitsalltags einiger Mitarbeitenden zu sein scheint. Dazu zählen Arbeiten des Informationsdienstes, des technischen Führungsdienstes, die Aufnahme von Sachverhalten vor Ort und die freie Arbeitsplatzwahl an einigen Polizeiposten im Sinne von Desk-Sharing.

4. Zielbild

Nach Angaben der Personalabteilung und der relevanten Stakeholder im Kanton soll Homeoffice im Kanton Solothurn zukünftig stärker gefördert und umgesetzt werden. Das Bundesamt für Statistik (BFS) gibt in einer Erhebung zur Entwicklung von Teleheimarbeit⁷ an, dass bereits vor der Corona-Pandemie ein Anstieg dieser Arbeitsform von 6.6% im Jahr 2001 auf 24.6 % im Jahr 2019 stattgefunden hatte (BFS, 2019). Eine durch das Beratungsunternehmen PwC Mitte 2020 durchgeführte Untersuchung zeigt ebenfalls auf, dass lediglich 22% der befragten Personen angeben vor der Corona-Pandemie regelmässig im Homeoffice gearbeitet zu haben - allerdings planen 71% der befragten Personen, dies in Zukunft weiterhin umzusetzen zu wollen (PwC, 2020). Die durch das Beratungshaus Deloitte 2020 erhobenen Ergebnisse zur Nutzung von Homeoffice in der Schweiz sind nicht ganz so hoch, prognostizieren jedoch ebenfalls einen Anstieg der gewünschten Arbeit im Homeoffice um knapp 10 % auf insgesamt 34% der Arbeitnehmenden (Deloitte, 2020).

Durch die Förderung von Homeoffice soll den Mitarbeitenden des Kantons Solothurn der Zugang zu modernen Arbeitsformen ermöglicht und die Möglichkeit einer vereinfachten Vereinbarung von Arbeit und Privatleben geschaffen werden. Eine Grundlage für die Förderung von Homeoffice ist die Gewährleistung gleicher Voraussetzungen, das bedeutet Mitarbeitende müssen im Homeoffice die gleiche Leistung erbringen (können) wie am Büroarbeitsplatz vor Ort.

Um dies zu erreichen ist eine Überarbeitung und Anpassung der aktuellen Dokumente und Rahmenbedingungen der Arbeit im Homeoffice erforderlich. Vor allem im Sinne der Klärung der rechtlichen Situation, der Arbeitsorganisation und der Infrastruktur. Weiterhin sind Themen im Bereich der kulturellen Veränderungen und des Führungsverhaltens zu berücksichtigen. Auf diese Themen wird inhaltlich in Kapitel 6 weiter eingegangen.

⁷ Teleheimarbeit wird im Sinne der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) geleistet, wenn gelegentlich oder regelmässig mit dem Arbeit- oder Auftraggebenden von zu Hause aus Daten via Internet ausgetauscht werden.

5. «Good Practice» Beispiele

Um eine gewisse Vergleichbarkeit zu anderen kantonalen Verwaltungen und Unternehmen zu schaffen und deren Erkenntnisse und Umsetzung darzustellen, wird im folgenden Abschnitt Homeoffice bei den Kantonen Bern, Basel-Stadt, Aargau, Zürich und der Firma F. Hoffmann-La Roche AG beleuchtet.⁸ Diese Kantone und Unternehmen wurden ausgewählt, da Sie durch ihren Webauftritt und Publikationen in diesem Themenbereich Aufmerksamkeit auf sich ziehen konnten.

5.1 Kanton Bern

Der Kanton Bern ermöglicht Mitarbeitenden flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten, was durch die Unterzeichnung der Work-Smart-Charta⁹ im Jahr 2015 bekräftigt wurde.

Der Kanton fördert Homeoffice soweit es die betrieblichen Bedürfnisse zulassen. Zusätzlich wird den Mitarbeitenden ermöglicht, auf dem Arbeitsweg zu arbeiten und die gearbeitete Zeit regulär zu erfassen. Die Einführung von Homeoffice als ausgesprochenes Recht für alle Mitarbeitenden wurde im Regierungsrat besprochen und aufgrund damit einhergehender rechtlich notwendiger Anpassungen abgelehnt.

Als Vorteile des Homeoffice wurde im Interview auf Zeiteinsparnisse aufgrund des wegfallenden Arbeitsweges, die verbesserte Vereinbarung von Beruf und Privatleben, flexible Arbeitsbedingungen allgemein und eine Erhöhung der Produktivität verwiesen.

Homeoffice wird im Kanton Bern derzeit durch die direkten Vorgesetzten der Mitarbeitenden bewilligt und wird in der Regel als fixer Arbeitstag oder bei Bedarf ad hoc umgesetzt. Für die Arbeit im Homeoffice werden durch den Kanton zur Verfügung gestellte Notebooks oder private Geräte genutzt.

Rahmenbedingungen

Die rechtliche Grundlage zu Homeoffice ist in der Personalverordnung verankert. Zudem gibt es eine allgemeine Weisung, die die Rahmenbedingungen definiert, ein FAQ Dokument sowie eine Checkliste¹⁰, die bei der Entscheidung in Bezug auf die Bewilligung von Homeoffice unterstützt. Die Checkliste folgt objektiven Kriterien, die für die gesamte Verwaltung gelten. Bei Bürotätigkeiten sollte Homeoffice prinzipiell umsetzbar sein - allerdings gibt es Ämter, die mit besonders sensiblen Daten arbeiten (z.B. Steueramt) und aus Datenschutzgründen individuelle Weisungen erarbeitet haben.

Generell ist die Arbeit bis zu einem Pensum von 50% im Homeoffice möglich und es gibt keine Einschränkungen ab welchem Beschäftigungsgrad die Arbeitsform genutzt werden kann. Als übliche Grösse wurden im Interview 1-2 Tage in der Woche angegeben. Allerdings kann dies bei Bedarf individuell angepasst werden.

Die Arbeitszeiterfassung erfolgt im Rahmen des Jahresarbeitszeitmodells über das elektronische Tool «enova». Eine Zeiterfassung im Sinne des «Zeit-Stempeln» wird im gesamten Kanton nicht mehr genutzt und die Ansammlung von Überstunden im Homeoffice

⁸ Mit den Kantonen Bern, Basel-Stadt und Aargau wurden zu diesem Zweck Interviews geführt. Für den Kanton Zürich wurde auf die umfangreich publizierten Materialien auf der Website des Kantons zurückgegriffen, bei der Firma F. Hoffmann-La Roche auf Ergebnisse eines Projektes in Zusammenarbeit mit dem SECO, der FHNW und dem Angestelltenverband. Diese Ergebnisse wurden in Form einer Broschüre publiziert.

⁹ Website: [Work Smart](#)

¹⁰ Siehe Anhang Nr. 1

ist im Rahmen der gesetzlichen Bedingungen zulässig. Die Einhaltung der Pausenzeiten und des Gesundheitsschutzes liegt in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Erreichbarkeiten und Antwortzeiten befinden sich, falls nicht individuell vereinbart, im gleichen Arbeitszeitrahmen wie bei der Arbeit vor Ort.

Der Kanton Bern leistet keine Entschädigungszahlungen und schliesst diese im Sinne des Obligationsrechts aus (vgl. Kap. 6.4). Arbeitsmittel werden ebenfalls nicht erstattet, da in der Weisung festgehalten ist, dass im Homeoffice beispielsweise nicht gedruckt werden darf. Tätigkeiten die Büromittel erfordern, dürfen nur in der Arbeitszeit vor Ort ausgeführt werden.

Zusätzlich darf der Zugriff zum System ausschliesslich über eine gesicherte VPN¹¹-Verbindung erfolgen und die elektronischen Geschäfts- und Dokumentenablage ist eine grundlegende Voraussetzung. Findet Arbeit auf dem Weg zur Arbeit statt, muss darauf geachtet werden, dass keine Person den Bildschirm oder Dokumente sehen kann. Weiterhin dürfen sich Mitarbeitenden nicht in öffentliche Internetverbindungen (z.B. SBB W-Lan) einloggen und im Sinne der Datensicherheit müssen berufliche Arbeitsmittel zu Hause in einem abschliessbaren Schrank oder einem Pult eingeschlossen werden. Die Kommunikation erfolgt im gesamten Kanton über Voice over IP (VOIP)¹² und das Tool Skype for Business. Aus diesem Grund gibt es für Mitarbeitende im Homeoffice keinen Bedarf einer Anpassung der Kommunikationstools.

Hürden und Lösungsansätze

Hürden in der Umsetzung von Homeoffice bestehen vor allem in der Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur. Das Personalamt übernimmt hier die Aufgabe der Sensibilisierung und der Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften. Zudem arbeitet das Personalamt aktuell an einer strategischen Überarbeitung der Homeoffice Weisung. Diese soll aktualisiert und verschlankt werden. Ziel ist es, den gesamten Prozess zukünftig möglichst einfach zu gestalten. Die Bewilligung von Homeoffice soll schriftlich festgehalten werden, allerdings informell und nicht durch ein übergreifendes Antragsformular. Zudem soll die Möglichkeit des Bezuges eines geschäftlichen Notebooks für Mitarbeitende mit Homeoffice geschaffen werden. Geplant sind zudem Massnahmen, die die Befähigung der Führungskräfte in digitaler Führung vorantreiben. Bereits in Arbeit ist ein Auftrag an das Amt für Grundstücke und Gebäude (AGG), die aktuelle Flächenstandarte und die benötigte Arbeitsfläche pro Person inklusive allfälligem Einsparpotenzial zu überprüfen.

5.2 Kanton Basel-Stadt

Der Kanton Basel-Stadt ermöglicht Homeoffice für seine Mitarbeitenden im Rahmen eines Gleit-Block Arbeitsmodells. Die Mitarbeitenden haben keinen rechtlichen Anspruch auf Homeoffice und es besteht auch keine Verpflichtung für die Arbeit im Homeoffice. Im Interview wurde berichtet, dass durch den in der Corona-Pandemie verfügbaren Lockdown ein rapider Anstieg der Arbeitszugriffe von zu Hause verzeichnet wurde, welcher weiter hin deutlich über dem Wert vor der Pandemie liegt. Homeoffice beinhaltet beim Kanton Basel-

¹¹ Virtual Private Network, ein virtuelles privates Kommunikationsnetzwerk

¹² Voice over IP beschreibt das Telefonieren über Rechnernetze, welche nach Internetstandards aufgebaut sind und eine Verbindung über das Datennetz übertragen

Stadt allerdings nicht nur die Arbeit von zu Hause, die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit von unterwegs zu arbeiten oder den Arbeitstag auf das Büro und einen anderen Ort aufzuteilen. Als grösster Vorteil werden dabei der entstehende Handlungsspielraum und die Möglichkeit der eigenverantwortlichen Arbeit genannt. Allerdings wurde während des Lockdowns wohl auch deutlich, dass nicht allen Personen diese Art der Arbeitsorganisation zusagt.

Die Grundlage der Arbeit im Homeoffice ist beim Kanton Basel-Stadt durch eine übergeordnete Homeoffice Richtlinie definiert. Dies gilt als übergeordnete Legitimation des Arbeitsmodells. Mitarbeitende erhalten nach Genehmigung des Homeoffice durch ihre direkte Führungskraft eine Vereinbarung, welche jederzeit wieder beendet werden kann. Eine Beurteilung darüber, ob die Tätigkeit die Arbeit im Homeoffice zulässt, findet durch die direkte Führungskraft statt. Diese soll als Beurteilungsunterstützung und zur Klärung der Rahmenbedingungen eine zentrale Checkliste nutzen. Generell gilt, dass Homeoffice nur für nicht-komplexe Tätigkeiten genutzt werden soll, welche im elektronischen Medium abgegrenzt sind. Das beinhaltet vor allem Mitarbeitende mit einem mindestens anteiligen Büroarbeitsplatz. Einige Ämter haben hierzu individuelle Weisungen erlassen, die die Arbeit im Homeoffice beim Umgang mit sensiblen Daten regelt.

Rahmenbedingungen

Bisher unterliegt die Arbeit im Homeoffice einer Beschränkung auf acht Stunden zulässiger Arbeitszeit, allerdings ist eine Liberalisierung bereits geplant. Nach deren Einführung wird eine Begrenzung auf maximal 12 Stunden Arbeitszeit pro Tag zwischen 6 Uhr und 20 Uhr in Kraft treten. Den Mitarbeitenden wird es zudem freigestellt, ihre Arbeit am Wochenende oder ausserhalb der erlaubten Zeitfenster zu absolvieren, allerdings ohne verrechenbare Zulage. Die Arbeitszeiterfassung erfolgt elektronisch über einen manuellen Systemeintrag oder über eine App. Die Erreichbarkeiten orientieren sich aktuell an den offiziellen Gleit-Block Arbeitszeiten, werden von den einzelnen Einheiten allerdings individuell definiert, ebenso wie Antwortzeiten auf Emails und Anfragen. Aktuell erfolgt keine Entschädigung für Mitarbeitende im Homeoffice durch den Kanton Basel-Stadt. Ein Grossteil der Mitarbeitenden nutzt betriebliche Notebooks. Die Kommunikation erfolgt über VOIP (X-Phone) oder betriebliche Mobiltelefone. Diese werden zentral eingekauft und zur Verfügung gestellt, wobei einige Departemente Sonderausgaben für die IT-Infrastruktur budgetieren. Falls Mitarbeitende kein betriebliches Notebook zur Verfügung stehen sollte, können sie sich über ein privates Endgerät und eine zwei Faktoren Authentifizierung auf Ihre Arbeitsoberfläche einwählen. Sie befinden sich dort in einem abgeschlossenen System, das keinen Datenaustausch ermöglicht. Um die Datenschutzrichtlinien zu erfüllen, dürfen weder physische Dokumente vom Arbeitsplatz entfernt werden, noch dürfen Dokumente ausserhalb des Arbeitsplatzes ausgedruckt werden. Generell gelten die gleichen Datenschutzstandards, die im Büro gelten und müssen von den Mitarbeitenden eingehalten werden. Ein unklarer Punkt liegt in diesem Bereich aktuell in der sicheren Nutzung von Microsoft Teams als Online Kollaborationsplattform. Bisher dürfen auf der Plattform keine Dokumente abgelegt oder geteilt werden, weshalb sie nur bei nicht-vertraulichen Themen und Sitzungen zum Einsatz kommt. Eine abschliessende Überprüfung und Aufrüstung des Tools und der Lizenzen steht aus und ist durch die Zentralen Informatikdienste (ZID) angedacht.

Hürden und Lösungsansätze

Als Barriere von Homeoffice wird im Interview ebenfalls die Führungsthematik genannt. Vor allem vor dem Lockdown der Corona-Pandemie waren nicht alle Führungskräfte von der Arbeit an einem anderen Ort überzeugt und förderten dieses Arbeitsmodell wenig. HR Basel-Stadt arbeitet derzeit daran, diese Thematik in Führungskräftetrainings einfließen zu lassen und weiter zu sensibilisieren.

Zudem wird aktuell an einer neuen Homeoffice Verordnung, neuen Richtlinien und einer neuen Checkliste gearbeitet. Das Ziel der Dokumente wird es sein die Rahmenbedingungen der Arbeit im Homeoffice an die Rahmenbedingungen der Arbeit im Büro anzupassen. Zudem soll in der neuen Regelung die Nutzung von Co-Working Spaces definiert und durch den Regierungsrat zugestimmt werden.

Als generelle Flexibilisierungsmaßnahme wird in naher Zukunft weiterhin das Jahresarbeitszeitmodell als Standard definiert und ein Bandbreitenmodell eingeführt.

5.3 Kanton Aargau

Der Kanton Aargau unterstützt die Anwendung flexibler Arbeitsformen und die Mitarbeitenden können im Rahmen der Möglichkeiten flexibel und ortsunabhängig arbeiten, sofern die Arbeitstätigkeit dies zulässt. Die Ausgestaltung des Geltungsbereichs ist den Departementen vorbehalten. In der Praxis hat dies zur Folge, dass die Sektionen oder Abteilungen und die Vorgesetzten darüber entscheiden, ob und in welchem Rahmen Homeoffice möglich ist. Der Arbeitgeber sieht die Nutzung flexibler Arbeitsformen weder als Recht oder Pflicht, sondern als Angebot für die Mitarbeitenden, die es nutzen möchten. Die Personalabteilung hat bereits letztes Jahr die Grundsätze für flexible Arbeit für die Mitarbeitenden des Kantons erstellt. Diese können von den Departementen und Abteilungen verfeinert werden. Die Grundsätze behandeln die Infrastruktur im Homeoffice, die Datensicherheit, die IT-Sicherheit und den Datenschutz, den Gesundheitsschutz, die Erreichbarkeit während der Arbeitszeit, sowie die Entschädigung für den Einsatz privater mobiler Geräte mit teilweiser geschäftlicher Nutzung. Die Grundsätze halten auch während der Corona-Pandemie stand und bedurften keiner Anpassung. In einzelnen Abteilungen oder Sektionen kann es aufgrund der geltenden Datenschutzbedingungen Ausnahmen bzgl. örtlich flexibler Arbeit geben. Das Ermessen liegt hier bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden.

Rahmenbedingungen

Im Finanzdepartement bspw. kann ab einem Pensum von 80% ein Tag im Homeoffice gearbeitet werden, in den Gerichten bereits ab einem 50% Pensum. Die Gerichte regeln die Arbeit von Zuhause aus zusätzlich formal mit einem Homeoffice-Vertrag.

In der Personalabteilung findet seit Sommer 2020 ein Pilotprojekt zu mobil-flexiblem Arbeiten statt. Hierfür wurden die Büroräumlichkeiten der Abteilung umgebaut, um ebenfalls Erfahrungen mit einem neuen Büroraumkonzept mit Desk-Sharing und flexiblen Arbeitszonen sammeln zu können. Im Rahmen dieses Pilotprojektes ist die 80% Mindestpensum-Regelung aufgehoben, damit die Mitarbeitenden mehr Erfahrung im Homeoffice sammeln können. Das Pilotprojekt dauert bis in den Sommer 2021.

Die Mitarbeitenden arbeiten mit einem vom Kanton Aargau gestellten Notebook. Die übrige Infrastruktur muss im Rahmen der flexiblen Arbeit privat beschafft werden. Auch ist Privatsache, dass die eigene Infrastruktur funktioniert. Auf das Firmennetz wird via VPN Client zugegriffen. Auslagen für allfällige Kosten, wie z. B. für das Ausdrucken von Dokumenten, können nicht als Spesen abgerechnet werden, da diese Infrastruktur auch im

Büro zur Nutzung vorhanden wäre. Für Mitarbeitende, welche mit besonders schützenswerten Daten arbeiten, kann ein Mobiltelefon als Dienstgerät mit der Möglichkeit zur privaten Nutzung zur Verfügung gestellt werden. Jedes IT-Tool wird durch den kantonalen Datenschutzbeauftragten geprüft und eingeschätzt. Der Entscheid über die Nutzung eines Tools und wie das Tool genutzt werden kann, erfolgt durch den departementalen IT-Dienst.

Als Arbeitszeit wird Arbeit von Montag bis Freitag zwischen 6 Uhr und 20 Uhr angerechnet. Es darf im Homeoffice mehr als die Soll-Arbeitszeit pro Tag gearbeitet werden. Allfällige geleistete Arbeitszeit auf dem Arbeitsweg wird nicht als Arbeitszeit angerechnet. Es gelten Jahresarbeitszeiten. Die Arbeitszeiterfassung vor Ort erfolgt mit einem Badge-System. Im Homeoffice kann auf das System zugegriffen und die Arbeitszeit elektronisch erfasst werden. Zur Überprüfung der Voraussetzungen für flexible Arbeit stellt die Personalabteilung eine Checkliste zur Verfügung, welche der objektiven Klärung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden dient. Die Checkliste dient dabei als Gesprächsgrundlage für Themen, welche sich – sofern nicht thematisiert – zu Hürden in der Zusammenarbeit entwickeln könnten. Dies sind u.a. der informelle Austausch im Team, der Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, die Team- und Führungskultur und die Sichtbarkeit oder gemeinsame Präsenzzeiten.

Hürden und Lösungsansätze

Hürden in der Umsetzung von Homeoffice bestehen teilweise auf organisationaler Ebene, z. B., wenn die Arbeitsinhalte ortsunabhängiges Arbeiten nicht zulassen. Auch auf zwischenmenschlicher Ebene wurden Hürden berichtet, etwa durch eine Skepsis der Führungskräfte oder Mitarbeitenden gegenüber der digitalen Zusammenarbeit. Es benötige Erfahrung, Zeit und Mut, um in die neue Führungsrolle auf Distanz hineinzuwachsen. Als besonders positiv und förderlich für die Umsetzung von Homeoffice werden im Kanton Aargau die ausgearbeiteten Grundlagen erlebt. Positiv wurde auch herausgehoben, dass durch die gute IT-Infrastruktur die Arbeit vermehrt digital organisiert wird und weniger Medienbrüche bestehen. Dadurch wurden Grundvoraussetzungen geschaffen, dass im Homeoffice die gleiche Leistung erbracht werden kann wie im Büro.

5.4 Kanton Zürich

Der Kanton Zürich informiert sowohl Mitarbeitende als auch externe Personen ausführlich über die im Kanton Zürich und in der Verwaltung (Direktionen und Staatskanzlei mit Ausnahme der Lehrpersonen) geltenden Bestimmungen zum Thema Homeoffice. Unter dem Begriff wird die Arbeitsform bezeichnet, die es Mitarbeitenden ermöglicht, Arbeit regelmässig von einem anderen Ort auszuführen. Dabei wird die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gefördert und es können ökonomische sowie ökologische Kosten reduziert werden. Allerdings gestalten sich Koordination und Führung anders und die Trennung der Lebensbereiche muss aktiv gestaltet werden. Zusätzlich zu der regelmässig ausgeführten Arbeitsform Homeoffice wird es Mitarbeitenden bei Bedarf und Eignung der Tätigkeit ermöglicht, Arbeiten ad hoc von einem anderen Ort oder auf dem Arbeitsweg auszuführen. Mitarbeitende haben allerdings keinen Anspruch auf die Bewilligung von Homeoffice. Die rechtliche Grundlage für die Arbeit im Homeoffice liegt im Personalgesetz, der Personalordnung, der Vollzugsordnung zum Personalgesetz und dem Haftungsgesetz des Kanton Zürich verankert. Um im Homeoffice arbeiten zu können, muss dies offiziell bei der direkt vorgesetzten Person beantragt werden. Diese überprüft anhand der Festlegung der

jeweiligen Verwaltungseinheit, ob die Funktion und Tätigkeit für Homeoffice geeignet ist. Eine Grundvoraussetzung ist dabei, dass die Arbeitsergebnisse überprüfbar sind. Falls dies zutrifft, wird eine schriftliche Homeoffice Vereinbarung ausgefüllt. Dabei kann ein unterstützendes Merkblatt zu Hilfe genommen werden¹³ Die Vereinbarung kann beidseitig gekündigt werden. Von Kantonsseite kann die Vereinbarung zudem aufgrund betrieblicher und persönlicher Gründe verweigert werden.

Rahmenbedingungen

Homeoffice kann in der Regel ab einem Beschäftigungsgrad von 40% erteilt werden. Die Arbeitszeit im Homeoffice sollte bei maximal 50% des effektiven Pensums liegen. Die Mitarbeitenden müssen im Homeoffice zu den regulären Arbeitszeiten erreichbar sein. Antwortzeiten sind ebenfalls analog zu den Zeiten im Büro einzuhalten. Die Mitarbeitenden im Homeoffice sind verpflichtet, gesetzliche Pausen- und Maximalarbeitszeiten, etc. einzuhalten. Im elektronischen Zeiterfassungssystem wird die effektiv gearbeitete Zeit mit dem Vermerk «Homeoffice» erfasst. Für Homeoffice werden durch den Kanton Zürich keine Zuschläge ausgerichtet (Überzeit, Nacht-, Feiertags- oder Sonntagsarbeit) und den Mitarbeitenden wird keine Entschädigungsleistung ausbezahlt.

Die Infrastruktur wird durch die Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Dazu zählt ein Arbeitsplatz, ein Internetanschluss, ein Telefon und allfälliges Verbrauchsmaterial. Für die Arbeit im Homeoffice gelten die gleichen Datenschutzrichtlinien und Informatiknutzungsbestimmungen, wie am regulären Arbeitsplatz. Dabei sind Akten und Arbeitsmittel überall vor unberechtigtem Zugriff zu schützen, dies gilt für den Transport und die Nutzung am Homeoffice Arbeitsplatz.



Die Datenschutzverantwortlichen des Kantons Zürich haben im Zuge der Corona-Pandemie eine erste Risikoanalyse verschiedener Online Kommunikations- und Kollaborationstools vorgenommen, diese kann auf der Website des Kantons eingesehen werden. Für den Kanton Solothurn empfiehlt es sich diese Liste in Vorbereitung auf die Auswahl und Beurteilung neuer Kommunikations- und Kollaborationstool zu konsultieren¹⁴.

5.5 Firma F. Hoffmann-La Roche AG Basel & Kaiseraugst

Bei der Life-Science-Unternehmung F. Hoffmann-La Roche AG in Basel und Kaiseraugst ist ein breites Spektrum flexibler Arbeitsmodelle seit einigen Jahren fester Bestandteil der Arbeitskultur. Hier findet eine Aufteilung in Modelle zur zeitlichen Flexibilität, pensionsbezogenen Flexibilität und örtlichen Flexibilität statt. Zur zeitlichen Flexibilität zählen ein Jahresarbeitszeitmodell, das Mitarbeitenden einen flexiblen Arbeitsbeginn und -Ende im Tageszeitrahmen ermöglicht, Teilzeitarbeit und Jobsharing¹⁵. Teil der pensionsbedingten Flexibilität sind ein «Flex Pool», das «Weiterarbeiten bis 70» und «Step-by-Step Retirement», das es Mitarbeitenden ermöglicht ab dem Alter von 60 Jahren das Arbeitsvolumen Schritt für Schritt zu reduzieren.

¹³ Mustervereinbarung & Merkblatt Kanton Zürich: siehe Anhang Nr. 2

¹⁴ <https://www.zh.ch/de/politik-staat/datenschutz/datenschutz-in-oeffentlichen-organen/digitale-zusammenarbeit.html#260695190>

¹⁵ Eine Flexibilitätsoption, bei der das Pensum eine Vollzeitstelle auf 2 oder mehrere Personen aufgeteilt wird.

Die **örtliche Flexibilität** beinhaltet die Arbeit von einem anderen Ort als den Büroräumlichkeiten und sogenanntes Activity-Based-Working. **Arbeiten von einem andern Ort** beinhaltet zwei verschiedene Modelle: 1) Die Möglichkeit kurzfristig bei Bedarf für einen ganzen Tag oder einige Stunden von einem anderen Ort zu arbeiten und 2) Die regelmässige und vertraglich definierte Arbeit von einem anderen Ort als «Working from home».

Für beide Modelle ist festgehalten, dass die Datenschutzbestimmungen des Unternehmens eingehalten werden müssen und die Mitarbeitenden ausschliesslich mit betrieblichen Notebooks arbeiten dürfen. Zudem gilt für beide Modelle, dass die Mitarbeitenden in der Verantwortung stehen, gesetzliche Pausenzeiten und den Gesundheitsschutz einzuhalten sowie ihre Arbeit innerhalb der regulären Arbeitszeiten Montag bis Freitag zwischen 6 Uhr und 20 Uhr zu verrichten. Zudem gilt für beide Modelle eine Beschränkung der Anwendbarkeit auf Personen, deren Tätigkeit die Arbeit von einem anderen Ort zulässt. Diese Anwendbarkeit wird mit der jeweiligen Führungskraft diskutiert und festgelegt. Für das Modell 2 wird in einem Vertragszusatz geregelt, wie viel Prozent des Pensums an einem anderen Ort gearbeitet wird und wie dieser Ort in Bezug auf die Infrastruktur ausgestattet sein muss. Mitarbeitende, die dieses Modell nutzen, wird ein zusätzlicher Bildschirm, eine Tastatur und eine Maus zur Verfügung gestellt. Ausserdem wird festgehalten, dass die Vereinbarung jederzeit beidseitig kündbar ist und es kann festgelegt werden, an welchen Tage(en) die Arbeit von einem anderen Ort stattfindet.

Activity-Based-Working beschreibt ein Konzept, bei dem Mitarbeitende keinen festzugewiesenen Arbeitsplatz im Büro haben. Es ermöglicht den Mitarbeitenden, den Arbeitsplatz der aktuellen Tätigkeit und den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen. Dadurch lässt sich die Nutzung von Büroflächen optimieren.

Hürden und Lösungsansätze

Unterstützend werden den Mitarbeitenden und Führungskräften Tipps und Tricks für die flexiblen Arbeitsmodelle und eine Checkliste mit relevanten Punkten von der Personalabteilung zur Verfügung gestellt. Allerdings wurde festgestellt, dass einige Barrieren die Umsetzung der flexiblen Arbeitsmodelle beeinträchtigen. Dazu zählen folgende:

- Führungskräfte sind Schlüsselfiguren. Wenn sie flexible Arbeit unterstützen oder sogar selbst nutzen, findet diese bei den Mitarbeitenden eher statt
- Unter den Mitarbeitenden bestehen Ängste in Bezug auf Mehrarbeit, geringere Karrierechancen und ein sozialer Druck «präsent» zu sein
- Flexible Arbeit sollte für Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen bei ähnlichen Tätigkeiten gleichermassen gestattet werden, denn eine uneinheitliche Auslegung vorhandener Reglemente kann zu grosser Unzufriedenheit wegen Ungleichbehandlung führen
- Für Tätigkeiten mit Präsenzerfordernis sind flexible Arbeitsmodelle nur begrenzt nutzbar, allerdings durchaus vorhanden. Diese sollten genau evaluiert und realistisch kommuniziert werden.

Diese Barrieren sind auf andere Organisationen und Arbeitgeber übertragbar. Die Lösungen, die von der Firma F. Hoffmann-La Roche AG entwickelt wurden, liegen in einer teaminternen und teamübergreifenden Förderung der Kommunikation flexibler Arbeitsmodelle, die mit der Förderung der Sichtbarkeit flexibler Arbeitsmodelle einhergeht (Bspw. ein Leitfaden zu flexibler Arbeit für Mitarbeitende mit Präsenzerfordernissen).

Ausserdem umfassen sie die Kompetenzerweiterung von Führungskräften im Bereich «Führung mobil-flexibler» Teams im Rahmen bereits etablierter Führungskräfteworkshops und durch eine neu entwickelte Toolbox, welche Checklisten und Vorteile flexibler Arbeit unterstreicht (AVR Roche, 2020).



Im Rahmen des Projekts «Gelebtes flexibles Arbeiten» der FHNW und dem Angestelltenverband Roche konnten Hürden und Stolpersteine bei der Einführung flexibler Arbeitsmodelle identifiziert und Empfehlungen abgeleitet werden, wie diese gemeistert werden können. Diese wurden zusammen mit weiterführenden Informationen zu Arbeitsmodellen und hilfreichen Tools bzw. Checklisten im Rahmen einer Broschüre veröffentlicht¹⁶.

5.6 Zwischenfazit «Good Practice» Beispiele

Um die Fülle an Informationen aus den «Good Practice» Beispielen zu veranschaulichen wird an dieser Stelle ein kurzes Zwischenfazit gezogen, welche Gemeinsamkeiten innovativer Herangehensweisen hervorhebt. Hier wird aufgrund der eingeschränkten Informationslage besonders auf die Kantone eingegangen, mit welchen Interviews geführt wurden.

Die «Good Practice» Kantone vereinen die Anwendung unterschiedlich ausgestalteter Homeoffice Modelle, wobei sie alle die Frage nach einem uneingeschränkten Recht oder einer Pflicht zu Homeoffice verneinen. Zudem sehen die «Good Practice» Kantone die Vorteile der Arbeit im Homeoffice in einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, einer Vergrösserung des Handlungsspielraumes für Mitarbeitende und der Ermöglichung eigenverantwortlicher Arbeit.

Weitere Gemeinsamkeiten:

- Die Kantone verfügen über verschiedene Dokumente und Reglemente – alle planen den «Antrags»-Prozess für Homeoffice zu verschlanken und den administrativen Aufwand zu senken
- Die Kantone geben an, dass einzelne Ämter aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeiten separate Weisungen zum Thema Homeoffice erlassen
- Die Kantone ermöglichen ad hoc Arbeit im Homeoffice oder von einem anderen Ort und die Leistung von Überstunden im Homeoffice (
- Die Kantone arbeiten an einem Ausbau der digitalen Infrastruktur in Form der Bereitstellung von Notebooks
- Die Kantone benennen die Veränderung der Unternehmenskultur durch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle als Herausforderung und planen, das Thema digitale Führung zu bearbeiten
- Die Kantone befinden sich im Klärungsprozess über benötigte Arbeitsflächen, Einsparpotenzial und die Nutzung von Desk Sharing / Collaboration Spaces
- Die Kantone leisten keine Entschädigungszahlungen für Mitarbeitende im Homeoffice

¹⁶ Broschüre: https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo/forschung-und-dienstleistung/flexibles-arbeiten/media/avr_fhnw_studienergebnisse_broschuere_flexibles_arbeiten_de.pdf?utm_source=news-11&utm_medium=Newsletter&utm_campaign=11/20

Besondere Ansätze einzelner «Good Practice» Kantone

- Die Kantone Bern und Basel-Stadt erlauben Mitarbeitenden unter Einhaltung des Datenschutzes anrechenbare Arbeit auf dem Arbeitsweg auszuführen
- Der Kanton Aargau arbeitet mit einem übergreifenden Konzept zu flexibler Arbeit und ermöglicht es Mitarbeitenden flexibel und ortsunabhängig zu arbeiten

6. Anwendungsbereich und inhaltliche Ausgestaltung

Im folgenden Kapitel werden der Anwendungsbereich und die mögliche inhaltliche Ausgestaltung von Homeoffice beim Kanton Solothurn beleuchtet. Als übergeordnete Überlegung steht seitens der Auftraggeberin die Frage zur Einführung eines Rechts auf Homeoffice oder einer Pflicht dafür zur Diskussion.

Option 1: Homeoffice als Pflicht

Arbeitgebende haben keine Verfügungsmacht über die privaten Wohnräume der Arbeitnehmenden (Cirigliano & Niemeyer, 2020, S. 8). Die Einführung von Homeoffice ist nicht möglich ohne Zustimmung des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin, ausser die Tätigkeit im Homeoffice ist zumutbar und Homeoffice wurde im Arbeitsvertrag von Beginn an festgehalten (Cirigliano & Niemeyer, 2020). Nicht alle Mitarbeitenden wollen oder eignen sich dafür, einen Teil oder sämtliche Arbeit im Homeoffice zu erfüllen. Gründe dafür sind vielseitig, etwa aufgrund mangelnder Selbstmanagement-Kompetenzen oder einer ungeeigneten Wohnsituation (Platzverhältnisse, keine ungestörte Arbeitszone, etc.), um nur wenige mögliche Beispiele zu nennen. Die Autorinnen raten von einer Pflicht für Verwaltungsmitarbeitende, gewisse Tätigkeiten im Homeoffice erledigen zu müssen, ab.

Option 2: Homeoffice als Recht

Ein Recht auf die Arbeit im Homeoffice ist nur durch grundsätzliche Zustimmung des Arbeitgebers, resp. einer allfälligen Regelung im GAV möglich (Cirigliano & Niemeyer, 2020). Aufgrund der diversifizierten Aufgaben und Dienstleistungen innerhalb der kantonalen Verwaltung, erscheint ein grundsätzliches Recht auf Homeoffice nicht sinnvoll. Das Ziel sollte sein, dass künftig vergleichbare Stellen innerhalb der Verwaltung dasselbe Recht für HO haben. Hierfür gilt es sorgfältig zu prüfen, welche Tätigkeitserfordernisse für die Arbeit der einzelnen Stellen im Homeoffice bestehen.

Vielmehr als eine generelle Pflicht oder ein generelles Recht sollten übergeordnete Rahmenbedingungen, wie etwa Grundsätze oder ein Reglement geschaffen werden, welche die Arbeit hinsichtlich örtlicher Flexibilität regelt, um den Mitarbeitenden und Führungskräften Sicherheit für die Ausübung von Arbeitstätigkeiten ausserhalb der Kantonsverwaltung zu geben. Im Folgenden werden der übergreifende Anwendungsbereich und Optionen zur inhaltlichen Ausgestaltung von Homeoffice im Kanton Solothurn abgesteckt. Dazu zählen Rahmenbedingungen, die im Sinne einer Weisung und Vereinbarung festgehalten werden können, zu klärende Beschäftigungserfordernisse, Führung und Entscheidungsbefugnisse, arbeitsrechtliche Themen, die Infrastruktur in Bezug auf räumliche und technische Gegebenheiten sowie kulturelle und arbeitsorganisationale Themen.

6.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen von Homeoffice werden im Kanton Solothurn aktuell durch die Informationen der Dokumente „Weisung Heimarbeit“, das Formular „Bewilligung Heimarbeit 2020“ und die datenschutzrechtlichen Erfordernisse eingegrenzt. Im Sinne einer Attraktivitätssteigerung von Homeoffice ist eine Überarbeitung dieser Dokumente sinnvoll. Zusätzlich sollten die Themen der Begriffsklärung und eine potenzielle Erweiterung des Umfangs von «Arbeit an einem Ort ausserhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes» in diese Überarbeitung mit aufgenommen werden.

Begriffsklärung Homeoffice und Heimarbeit

Wie in 1 Kapitel beschrieben, bestehen unterschiedliche Begrifflichkeiten, die die einzelnen flexiblen Arbeitsformen und -Modelle beschreiben. Der Kanton Solothurn nutzt in offiziellen Dokumenten bislang den Begriff «Heimarbeit». Dieser ist jedoch nicht sehr präzise und kann in Heimarbeit mit und ohne Telearbeit, als der elektronischen Übermittlung von Daten, aufgeteilt werden (BFS, 2020). Deshalb wird eine umfassende Anpassung der Begrifflichkeit empfohlen.

Eine Möglichkeit wäre die Adressierung und Verortung des Themas in der übergeordneten Begrifflichkeit «Flexible Arbeit». Diese thematische Neuausrichtung bietet die Chance weitere flexible Arbeitsformen wie die Teilzeitarbeit und weitere Formen der örtlichen Flexibilität, wie das durch die Kantonspolizei genutzte Desk Sharing zu berücksichtigen. Dies bietet den Vorteil, dass zukünftige Ausweitungen und Anpassungen der flexiblen Arbeitsformen unkompliziert unter «Flexible Arbeit» aufgenommen und verortet werden können. Der Kanton Aargau hat sich als einer unserer «Good-Practice» Kantone beispielsweise für diese Variante entschieden und subsummiert darunter ebenfalls das Jahresarbeitszeitmodell.

Alternativ könnte der Begriff Homeoffice, wie er aktuell bereits auf der Homepage genutzt wird, um allfällige Nuancen erweitert und in die offiziellen Dokumente und Rahmenbedingungen aufgenommen werden.

Ausweitung der Arbeit auf einen anderen Ort als den betrieblichen Arbeitsplatz

In den Interviews mit internen Stakeholdern und den Gesprächen mit dem Personalamt Solothurn wurde die mögliche Ausweitung der bisherigen «Heimarbeit» oder des Homeoffice auf weitere Aspekte des mobil flexiblen Arbeitens diskutiert. Hier wurden insbesondere die Möglichkeit genannt, kurzfristig bei Bedarf von einem anderen Ort zu arbeiten (z.B. in einem Café oder von zu Hause) und die Anerkennung der Arbeit auf dem Arbeitsweg (beispielsweise im Zug).

Vorteile der Ausweitung auf die Möglichkeit von Ad hoc-Homeoffice und die Arbeit auf dem Arbeitsweg liegen darin, die Flexibilität der Arbeitsgestaltung der Mitarbeitenden allgemein zu erhöhen. Die Mitarbeitenden können die Arbeitsform ohne eine Verpflichtung für sich austesten. Zudem kann dem Wunsch der Mitarbeitenden entsprochen werden, die nicht regelmässig im Homeoffice arbeiten wollen, allerdings durchaus bei tatsächlichem Bedarf. Die Anrechnung der Arbeitszeiten auf dem Arbeitsweg würde den Personen entgegenkommen, die aufgrund ihrer Tätigkeit keine ganzen Homeoffice Arbeitstage leisten können oder dies nicht wollen. Je nach Länge und Art des Arbeitsweges kann sich für diese Personen eine deutliche Zeitersparnis der zu leistenden Arbeitszeit vor Ort ergeben, was zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben beiträgt. Allerdings muss hier beachtet werden, dass nicht alle Tätigkeiten für die Bearbeitung auf dem Arbeitsweg

geeignet sind. Aufgrund der Lärmkulisse, in Abhängigkeit der Länge des Weges und des genutzten Transportmittels ergeben sich individuelle Gegebenheiten, die berücksichtigt werden sollten. Beispielsweise könnten auf einer Zugfahrt organisatorische Dinge erledigt werden und auf einer Autofahrt könnten über die Freisprechanlage Telefonate geführt werden. Die Mitarbeitenden müssen allerdings zu jeder Zeit sicherstellen, dass der Bildschirm nicht eingesehen werden kann¹⁷ oder das Telefonat nicht durch Dritte gehört wird.

Da es für diese Formen der örtlichen Flexibilität keine separate Vereinbarung braucht, würde sich der Administrationsaufwand für die Departemente und das Personalamt nicht vergrössern. Lediglich die IT hätte durch die Zugriffserteilung der jeweiligen Personen einen erhöhten Aufwand. Nach Angabe des Amt-Leiters fällt dieser in der reinen Zugriffserteilung allerdings gering aus. Selbstverständlich müssten die Mitarbeitenden die geltenden Datenschutzbestimmungen beachten und Arbeitsmaterialien vor der Einsicht und dem Diebstahl durch Dritte schützen.

Nachteile liegen darin, dass der Kommunikations- und Koordinationsaufwand zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften ansteigen kann. Zudem ist die Gefahr der Einsichtnahme in Daten durch Dritte gesteigert. Dieser könnte dadurch entgegengewirkt werden, dass Arbeiten an vertraulichen und sensiblen Daten nur in einem geschützten und nicht im öffentlichen Raum getätigt werden dürfen. Zudem kann verfügt werden, dass der Zugriff auf eine öffentliche Internetverbindung nicht gestattet ist.



Die Ausweitung der Arbeit im Homeoffice auf einen anderen Arbeitsort ermöglicht viele Vorteile für die Mitarbeitenden und den Arbeitgeber und könnte es zu einer Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber führen. Die interviewten «Good-Practice» Kantone und Unternehmen praktizieren diese erweiterte Form des Homeoffice bereits und erzielen beidseitig gute Ergebnisse. Aus diesem Grund kann eine Anpassung für den Kanton Solothurn hier klar empfohlen werden.

6.2 Tätigkeitserfordernisse

Die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten soll im Kanton Solothurn zukünftig für die gesamte Belegschaft gelten. Dies umfasst in erster Linie Büro-Arbeiten, die in elektronischer Form und mit Hilfe einer digitalen Arbeitsablage bearbeitet werden können. Für Tätigkeiten die Büro-Arbeiten mit sensiblen Daten (z.B. Personendaten, Steuer, etc.) oder physischen Dokumenten beinhalten, sollte aus Datenschutzperspektive überprüft werden, inwiefern diese von einem anderen Ort als der offiziellen Büroumgebung ausgeführt werden können ohne diese zu gefährden (Seco, 2019). Eine Möglichkeit Datensicherheit zu erhalten, wäre die Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden, diese Daten zu schützen (z.B. durch die Aufbewahrung in einem abschliessbaren Schrank oder Pult nach Gebrauch). Eine weitere Möglichkeit wäre der Ausschluss dieser Arbeiten von einer Bearbeitung im Homeoffice. Diese zweite Variante kann allerdings mit Unzufriedenheit der Mitarbeitenden einhergehen, die davon betroffen wären.

¹⁷ Einige Laptops besitzen eine Verspiegelungsfunktion. Bei Laptops, welche nicht über diese Funktion verfügen, kann eine spezielle Folie auf dem Bildschirm angebracht werden, die es verhindert, dass seitlich Einblick auf den Bildschirm genommen werden kann.

Insgesamt ist zu beachten, dass die Nutzung von Homeoffice bei Tätigkeiten mit Präsenzerfordernissen (z.B. Haustechnik, Reinigungsfachkräfte, Forstarbeiten, etc.) erschwert aber nicht gänzlich unmöglich ist. Für Tätigkeiten mit Präsenzerfordernissen ergeben sich gegebenenfalls Möglichkeiten der Arbeit an einem anderen Ort in Form von Arbeits-Dokumentationen (Berichte schreiben). Dies wird durch Forschungsergebnisse des «Good Practice» Unternehmens F. Hoffmann-La Roche AG bestätigt (AVR Roche, 2020).

Wie bereits erwähnt arbeitet die Kantonspolizei Solothurn an einem Projekt, durch welches eine Ausweitung der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung ermöglicht werden soll. Im Rahmen der Abklärungen wurde eine Liste der Tätigkeiten erstellt, bei welchen bereits eine zeitliche und / oder örtliche Flexibilisierung der Arbeit stattgefunden hat. Dazu zählen Lageaufbereitungen am Wochenende, Konzentrationsarbeiten und inhaltlich anspruchsvolle (Konzept-) Arbeiten, die Beantwortung von Emails und die Vorbereitung von Veranstaltungen im öffentlichen Verkehr, etc. (vgl. interne Dokumente Kapo).

Aus den ausgeführten Gründen ist eine Klärung der Beschäftigungserfordernisse unbedingt notwendig. Diese sollte anhand objektiver und übergreifender Kriterien stattfinden, in deren Mittelpunkt die Bedingung steht, dass die Arbeit oder ein Teil der Arbeit in elektronischer Form geleistet werden kann. Zu diesen Kriterien zählen zudem folgende Punkte:

- Welche ortsunabhängigen Aufgabenbestandteile gehören zur Tätigkeit und welche dieser Tätigkeiten wären auch für die Arbeit von unterwegs geeignet
- Bestehen die erforderlichen persönlichen und fachlichen Kompetenzen wie eigenverantwortliche Arbeitsweise, Verantwortungsbewusstsein, Arbeitserfahrung und Selbstständigkeit
- Können die Vorschriften zum Datenschutz gewährleistet werden und besteht der Umgang mit sensiblen Daten
- Kann im Homeoffice eine wirtschaftliche und erfolgreiche Dienstleistung erbracht werden
- Kann die Tätigkeit ohne die lokale Unterstützung des Teams und Zugriff auf lokale Daten stattfinden
- Steht ein geeigneter Homeoffice Arbeitsplatz zur Verfügung

Diese Liste muss vor der Entwicklung einer Checkliste durch die einzelnen Ämter geprüft und durch die Datenschutzbeauftragte abgenommen werden.

Um die Klärung der Tätigkeitserfordernisse auf übergeordneter Stufe anzustossen, könnte durch das Personalamt nach dem Beispiel des Kanton Bern, eine Checkliste¹⁸ mit objektiven Kriterien zur Verfügung gestellt werden, durch die eine Beurteilung der Tätigkeit möglich wird. Diese sollte aufgrund der spezifischen Anforderungen der verschiedenen Ämter und deren individueller Beurteilungskompetenz der Tätigkeiten sowie einer Beurteilung durch die Datenschutzbeauftragte abgestützt werden. Zudem wird ein Austausch mit der Kantonspolizei empfohlen, um gegenseitig von Vorschlägen und Lösungen zu profitieren.



¹⁸ Checkliste: siehe Anhang Nr.1

6.3 Führung und Entscheidungsbefugnisse

Homeoffice ist eine Arbeitsform, deren Erfolg stark durch die Zusammenarbeit in Teams und die Befähigung der Mitarbeitenden zur eigenverantwortlichen Arbeit geprägt ist. Gefordert sind hier vor allem die Führungskräfte. Sie stellen sicher, dass ihre Teams den Sinn der Arbeit im Homeoffice sowohl auf individueller Ebene als auch auf Teamebene verstehen. Die Arbeit im Homeoffice stellt neue Anforderungen an Führung, vor allem sollte diese bisher auf Augenkontakt und das sogenannte «Command and Control» beruhen (Grote, 2011). Dieser Führungsstil funktioniert aufgrund der räumlichen Trennung nicht mehr ohne Weiteres und bedarf einer Anpassung an die veränderte Ausgangslage. Dies wurde durch die Interviews mit den internen Stakeholdern des Kanton Solothurn und die «Good Practice» Interviews bestätigt, da immer wieder auf die Relevanz des Führungsverhaltens, das nötige Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeitenden, eine geringere Kontrollmotivation und ein Wandel in der Führungskultur hingewiesen wurde.

Neben der Relevanz des Vertrauensaufbaus, wurde zudem mehrfach erwähnt, wie wichtig eine allgemeine Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden bezüglich der Thematik ist. Diese Sensibilisierung ist nach Angaben der Befragten beim Kanton Solothurn bereits durch den Corona bedingten Lockdown und die umfassende Nutzung von Homeoffice in die Wege geleitet worden. Diese sollte durch weiterführende Informations- und Kommunikationsmassnahmen allerdings weiter vorangetrieben werden. Vorgesetzte sollten sich regelmässig mit ihren Mitarbeitenden austauschen und Arbeitsrhythmen einführen, durch die das gesamte Team bestmögliche Leistungen erzielen kann. Dabei ergeben sich unterschiedliche Bedürfnisse, die gehört und verstanden werden müssen. Um den Teamgeist auch in einer virtuellen Umgebung am Leben zu erhalten, sollten Führungskräfte einen Weg finden, gute Arbeit anzuerkennen und zu belohnen (Deloitte, 2020).

Die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen kann durch spezifische Programme und Trainings gefördert werden. Im Fokus sollte hier die Entwicklung der Kommunikations- und Medienkompetenz sowie die Entwicklung eines niedrigeren Kontrollanspruchs sein (Grote, 2011). Damit einher gehen die Beurteilung und Auswahl allfälliger Beurteilungs- und Kontrollsysteme, durch welche die Leistungen der Mitarbeitenden beurteilt werden können und dürfen. Systeme, die den blossen Zweck verfolgen, Mitarbeitende bei der beruflichen Tätigkeit zu überwachen, sind unzulässig. Das schliesst die kontinuierliche Überwachung mit ein. Einzig die verhältnismässige, zweckmässige Kontrolle der Arbeitsproduktivität und Leistungsqualität ist nach vorheriger Information der Mitarbeitenden zulässig (Seco, 2019). Dies kann durch einen regelmässigen (virtuellen) Austausch und klar formulierte, überprüfbare und zeitlich begrenzte Ziele erreicht werden.

Weiterhin sollte in den Dokumenten festgehalten werden, welcher Instanz Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf die Genehmigung oder die Ablehnung von Homeoffice-Anfragen zugesprochen wird. Da die Tätigkeitserfordernisse ein Bestandteil dieser Entscheidung sein müssen und diese, wie in Kapitel 6.2 ausgeführt wurde, im Kompetenzbereich der Ämter liegt – empfiehlt sich eine Verortung der Entscheidungsbefugnisse auf Ebene der Ämter. Hier bestehen zwei Optionen: Die Entscheidungsbefugnis an die direkte Führungskraft oder an die Amtsleiterin bzw. den Amtsleiter zu übergeben.

Option 1: Entscheidungsbefugnis bei der direkten Führungskraft

Die direkte Führungskraft eignet sich als Person mit Entscheidungsbefugnis, da sie den Tätigkeitsbereich der jeweiligen Person gut kennt und die zu leistende Arbeit dementsprechend einschätzen kann. Zudem wird der administrative Aufwand auf einem geringen Stand gehalten. Konflikte können dadurch entstehen, dass die direkte Führungskraft möglicherweise über ein stärker subjektiv geprägtes Bild der Person aus ihrem Team verfügt, die einer objektiven Beurteilung im Weg stehen könnte.

Option 2: Entscheidungsbefugnis bei der Amtsleiterin / dem Amtsleiter

Die Amtsleiterin / der Amtsleiter eignet sich als Person mit Entscheidungsbefugnis, da sie den Personen aufgrund der grösseren Distanz möglicherweise eine objektivere Sicht entgegenbringen kann und es besteht keine direkte Verantwortlichkeit in Bezug auf die Zielerreichung. Ein Nachteil wäre der höhere administrative Aufwand, der sich durch die gebündelte Verantwortlichkeit ergibt und einer Steigerung der Opportunitätskosten einhergeht. Zudem würde durch die Verantwortlichkeit der Amtsleiterin / des Amtsleiters eine direkte Eskalationsstufe innerhalb des Amtes übersprungen.



Um einen möglichst unkomplizierten und administrativ schlanken Prozess zu schaffen, empfiehlt sich die Umsetzung von Option 1 – die Entscheidungsbefugnis in die Verantwortung der Führungskräfte zu geben. Um die Objektivität der Beurteilung zu fördern, empfiehlt es sich für die Führungskräfte, die in Kapitel 6.2 erwähnte Checkliste heranzuziehen. Zudem empfehlen die Autorinnen auf Departement Ebene eine Ombudsstelle einzurichten. An diese könnten sich Mitarbeitende im Fall eines Konfliktes, oder falls es zu keiner Einigkeit kommt, wenden. Die Verfügung über die Entscheidungsbefugnisse sollte innerhalb der neu aufzusetzenden Dokumente festgehalten und übergreifend geregelt werden.

Nachfolgend werden einige Kriterien aufgezählt, welche in einer solchen Checkliste aus Führungsperspektive zu berücksichtigen sind:

- Ist die Führungskraft zu erhöhten Anforderungen hinsichtlich Koordination und Führungsaufgaben bereit
- Wird Homeoffice durch Kolleginnen und Kollegen / Kundinnen und Kunden akzeptiert oder unterstützt
- Ist die Person bereit Betriebskosten im Homeoffice (Strom, Internet, Miete, etc.) zu übernehmen

6.4 Rechtliche Themen

“Weder das Obligationenrecht noch das Arbeitsgesetz erwähnen die Arbeitsform des Homeoffice explizit. Deshalb werden die geltenden Bestimmungen dieser beiden Gesetze in Analogie für die Homeoffice-Arbeit beigezogen. Höchstrichterliche Rechtsprechung zum Thema ist noch wenig ergangen” (SECO 2019, S. 4). Das Bundesgesetz über Heimarbeit bezieht sich auf gewerbliche oder industrielle Hand- und Maschinenarbeit. Die kaufmännische Heimarbeit ist nicht im Bundesgesetz über Heimarbeit (Art. 1 HARg) geregelt

(Grüter, 2011, S. 25). Im GAV Paragraf §66 ist vermerkt, dass die Arbeit von zu Hause aus grundsätzlich bewilligt werden kann.

§ 66. Ausserordentlicher Arbeitsplatz

- 1 Die Anstellungsbehörde oder die von ihr bezeichnete Behörde kann Arbeitnehmenden auf Antrag einer Dienststelle vorübergehend oder dauernd einen ausserordentlichen Arbeitsplatz (zu Hause oder an einem anderen geeigneten Ort) bewilligen, wenn der Betrieb darunter nicht leidet.
- 2 Die Anstellungsbehörde oder die von ihr bezeichnete Behörde kann dafür eine Vergütung bewilligen.

Die sprachliche Verortung “ausserordentlicher Arbeitsplatz“ lässt jedoch nicht auf Homeoffice als Möglichkeit, sondern als Ausnahme schliessen. Mit Blick auf die Ausgangslage, dass die letzte Mitarbeitenden Befragung das Bedürfnis nach mehr Flexibilität durch die Arbeit im Homeoffice zeigte, sollte hier auch aus rechtlicher Sicht eine sprachliche Anpassung vorgenommen werden, wie sie in Kapitel 6.1 beschreiben wird.

Während der 1. und 2. Corona-Welle gab es keine offizielle Grenze, zu welchem Anteil ihres Pensums Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung im Homeoffice arbeiten durften. Im “Normalbetrieb“ während des Sommers galt eine Richtlinie von 20-40% des Pensums. Gemäss PwC-Studie (2020) rechnen Arbeitgeber “mit einem Anstieg der wöchentlichen Homeoffice-Tage um 65% von durchschnittlich 2 Tagen auf 3,3 Tage pro Woche“ (S. 7). Da die Basisrate der Homeoffice-Tage in der kantonalen Verwaltung jedoch tiefer liegt, sollte realistischerweise eher von ein bis zwei Tage pro Woche ausgegangen werden.

“Gewährt der Arbeitgeber diese Arbeitsform, sollte im Arbeitsvertrag oder in einem gesonderten Reglement als integrierender Bestandteil des Arbeitsvertrages ein Vermerk unter Arbeitsort angebracht werden. Dieser Vermerk sollte festhalten, dass den Arbeitnehmenden die Homeoffice-Arbeit gestattet ist“ (Seco, 2019, S. 12). Eine Eingrenzung des Pensums, welches im Homeoffice gearbeitet werden kann, ist grundsätzlich möglich. Nach Angabe des Personalamts besteht bezüglich örtlicher Flexibilität keine Notwendigkeit, im Arbeitsvertrag festzuhalten, an welchem Arbeitsort die Arbeitstätigkeit zu welchem Pensum ausgerichtet wird.



Die Autorinnen raten von einer generellen und übergeordneten Eingrenzung des im Homeoffice zu arbeitenden Pensums ab. Ebenfalls abgeraten wird von der Vorgabe eines Mindestpensums zur generellen Möglichkeit der örtlich flexiblen Arbeit. Um alle Mitarbeitenden zu erreichen und vergleichbare Voraussetzungen für den Zugang zu Homeoffice zu ermöglichen, sollte es grundsätzlich gestattet sein im Homeoffice zu arbeiten. Zu beachten sind die in Kapitel 6.2 beschriebenen tätigkeitsspezifischen Erfordernisse der hoch diversifizierten Aufgaben in der kantonalen Verwaltung.

Arbeits-, Pausen- und Ruhezeiten

Die Grundlage für die Arbeits-, Pausen- und Ruhezeiten stellt der Gesamtarbeitsvertrag (GAV) Paragraf §83, §84, §86 und §87 dar: Derzeit gilt für Arbeitnehmende ohne Dienstplan eine Gleitzeit von Montag bis Freitag, 06:30 Uhr bis 19:30 Uhr. An zwei aufeinanderfolgenden Arbeitstagen muss eine Ruhezeit von 11h dazwischen liegen.



Damit der Nutzen der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch Arbeit im Homeoffice erreicht werden kann, empfehlen die Autorinnen den Zeitraum, in welcher die Arbeit geleistet werden kann, auszuweiten. Die Autorinnen empfehlen eine Anpassung von 06:00 Uhr bis 22:00 Uhr. Das Nacht- (23:00–06:00 Uhr) und Sonntagsarbeitsverbot (Seco, 2019, S. 8) ist dabei zu berücksichtigen.

Im exemplarischen, spezifischen Beispiel könnte dies für in Teilzeit berufstätige Elternteile ermöglichen, ihr Arbeitspensum zu erhöhen, wenn sie abends länger arbeiten können. Zudem ermöglicht diese Anpassung, die Arbeitstage besser dem individuellen Biorhythmus anzupassen.



Einzelne Vorgesetzte restringieren die Arbeitszeit ihrer im Homeoffice tätigen Mitarbeitenden weiter, indem diese nur die Soll-Arbeitszeit, jedoch keine Überzeit erfassen dürfen. Überzeit zu arbeiten sollte auch im Homeoffice grundsätzlich möglich sein. Dadurch können besonders produktive Zeiten genutzt werden, ohne die Arbeit aufgrund dieser Restriktion unterbrechen zu müssen. Die Autorinnen empfehlen dies in der überarbeiteten Homeoffice Weisung zu berücksichtigen.

Gesundheitsschutz

Eine saubere, konkrete Regelung bzgl. Arbeits-, Pausen- und Ruhezeiten und deren arbeitsrechtliche Einhaltung ist auch insbesondere in Hinblick auf den Gesundheitsschutz wichtig. Dennoch gilt es zu bedenken, dass nicht alles, was arbeitsrechtlich geregelt werden kann, rechtlich geregelt werden muss. Durch Vorleben der Führungsperson und deren Vorbildfunktion sowie der gelebten Pausenkultur im Team ist von einem grösseren Einfluss auf einen gesunden Umgang auszugehen. Die Vorbildfunktion ist auch in Anbetracht der gesundheitsförderlichen Führung bedeutungsvoll und gut erforscht.

Da die unmittelbare Aufsicht des Arbeitgebers im Homeoffice entfällt, sind die Arbeitnehmenden verpflichtet, "die Vorgaben des Arbeitgebers in Bezug auf den Gesundheitsschutz auch bei der Homeoffice-Arbeit zu befolgen und die allgemein anerkannten Regeln zu berücksichtigen" (Seco, 2019, S. 7). Zwecks Förderung ihrer Mitverantwortung sollte bei den Arbeitnehmenden das Bewusstsein für mögliche gesundheitliche Gefährdungen – psychosoziale wie auch physische – geschaffen werden.



Das Thema Gesundheitsschutz sollte daher in Checklisten integriert werden. Nebst Themen der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Seco, 2019, S. 10 & 11) gilt es die Mitarbeitenden auch hinsichtlich psychosozialer Gefährdungen wie der Entgrenzung im Arbeitsalltag zu sensibilisieren. Weiter sollen Tipps zur Arbeitsorganisation gegeben und konkrete arbeitsorganisatorische Massnahmen getroffen werden. Konkrete Empfehlungen dazu folgen in Kapitel 6.6.

Arbeitszeiterfassung

Nach Angabe der Befragten benutzen nicht alle Ämter dasselbe Tool zur Zeiterfassung. Vor Ort erfolgt die Zeiterfassung mittels Stempelsystem. Das Tool, welches vom Grossteil verwendet wird, soll unabhängig von diesem Konzeptpapier in den nächsten Jahren ersetzt werden. Weiter wurde angegeben, dass derzeit nicht von Zuhause aus auf die Zeitwirtschaftssoftware zugegriffen werden kann. Vom Homeoffice aus erfolgt die

Zeiterfassung händisch in Excel. Diese wird von der Führungskraft visiert und in der Zeitwirtschaft korrigiert.



Bei der Evaluation eines neuen Arbeitszeiterfassungssystems des Kantons, sollte die Möglichkeit, im Homeoffice geleistete Arbeit zu erfassen, ein Auswahlkriterium darstellen. Dies ermöglicht eine effizientere Zeiterfassung für Mitarbeitende, aber auch eine effizientere Kontrolle (falls nötig) für die Vorgesetzten. Dadurch wird eine Korrektur der Zeitwirtschaft, wie sie heute notwendig ist, überflüssig. Zudem ermöglicht sie eine konsequente Aktualität der Zeitwirtschaft.

Geheimhaltungspflicht, Datenschutz und Datensicherheit

Die Arbeit von Zuhause oder an einem anderen Ort geht, mit einem erhöhten Risiko der Verletzung der Geheimhaltungspflicht sowie des Datenschutzes einher (Hübscher & Kehl, 2020). Konkrete Situationen könnten sein, wenn wichtige Telefonate in einem öffentlichen oder privaten Raum in Anwesenheit anderer geführt werden, oder Dokumente oder das Notebook einsehbar sind. Diesen Risiken kann durch vertragliche Vereinbarungen und Reglemente, sowie einfachen Hilfsmitteln wie Checklisten Sorge getragen werden (Hübscher & Kehl, 2020, S. 237).



Die Autorinnen empfehlen für die unterschiedlichen Tätigkeitskriterien separat zu regeln, welche Tätigkeiten (nicht) örtlich flexibel erledigt werden dürfen. Diese Tätigkeitskriterien sollen regeln und konkret Aufschluss darüber geben, wie auf sensible Daten und Unterlagen zugegriffen wird und wie mit vertraulichen Dokumenten umgegangen wird (Seco, 2019). Zudem könnte ein jährliches Online-Training zu Geheimhaltungspflicht, Datenschutz und Datensicherheit relevanten Themen für alle Mitarbeitenden abgehalten werden, welche unregelmässig oder regelmässig von Räumlichkeiten ausserhalb der Verwaltungsgebäude arbeiten.

Inhalte des Trainings könnten u. a. folgende Themen umfassen: Der Umgang mit dem Notebook und allfälligen Dokumenten unterwegs und an Arbeitsorten ausserhalb der Verwaltung, erlaubte Kollaborationstools (z. B. ob/welche Dokumente hochgeladen werden dürfen etc., auf welchen Servern die Daten gespeichert werden). Dadurch könnte sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden wissen wie sie ihre Pflichten gegenüber dem Datenschutz sowie der Datensicherheit und der Geheimhaltungspflicht wahrnehmen können. Arbeitsrechtliche Konsequenzen bei Verstössen gegen Reglemente oder die Weisung zur örtlich flexiblen Arbeit müssten definiert werden. Kaufmann (2013, zitiert nach Hübscher & Kehl, 2020) empfiehlt ergänzend zur Norm zur "Berufs- und Amtsheimnisverletzung" in Art. 162 im Strafgesetzbuch im Arbeitsvertrag eine Klausel aufzunehmen.

Entschädigung

Neue Situationen, wie etwa das Wahrnehmen eines externen, geschäftlichen Termins vom privaten Arbeitsplatz aus werfen die Frage auf, was als Arbeitszeit gilt und wie die Spesenentschädigung für den Reiseweg in diesem Fall gehandhabt wird. Diese Frage erfordert ebenfalls Klärung und eine Regelung im Spesenreglement.

Die Arbeitsgeräte (z. B. IT-Infrastruktur), das Arbeitsmaterial (z. B. Schreibwaren und Papier) sowie die Arbeitsplatzeinrichtung (z. B. Bürostuhl) müssen grundsätzlich durch den Arbeitgeber gestellt werden. Im Einverständnis mit dem Arbeitgeber können private Geräte, Material und Möbel zwecks Ausführung der Arbeit genutzt werden. Stellt der/die Arbeitnehmer*in dies, so ist er/sie dafür gemäss OR Art. 327 Abs. 2 angemessen zu entschädigen, ausser es wurde etwas Abweichendes vereinbart. Eine Entschädigung könnte als vereinbarter Pauschalbetrag erfolgen (Art. 327a Abs. 2 OR) (Hübscher & Kehl, 2020). Dasselbe gilt bei Desk-Sharing Modellen. Wird die Bürofläche um Kosten einzusparen mit der Folge verkleinert, dass die Arbeitserfüllung nur möglich ist, wenn die Mitarbeitenden einen Teil Ihrer Arbeit im Homeoffice erledigen und keinen Arbeitsplatz mehr zur Verfügung haben, greift die Entschädigungspflicht, für oben genannte Geräte und Material. Dies gilt unabhängig jeglicher Abrede (Cirigliano & Niemeyer, 2020). Doch erhalten Arbeitnehmende eine Entschädigung vom Arbeitgeber, können sie keine steuerlichen Abzüge vom Einkommen geltend machen (Grüter, 2011). Die Grundlage für eine Entschädigung wäre durch Paragraf §67 Arbeitsgeräte und Material im GAV gegeben.

Die Autorinnen empfehlen prinzipiell keine Entschädigungszahlung. Somit würde der Kanton Solothurn das Thema die Entschädigungsfrage gleich behandeln, wie die Kantone, welche als «Good Practice» erwähnt wurden. Bei einem allfälligen Beschluss, dass die Verwaltungsmitarbeitenden weiterhin private Geräte zur Verfügung stellen müssen (siehe Kapitel 6.5.2) während ihrer Homeoffice-Tätigkeit, empfehlen die Autorinnen eine Entschädigung in Form eines Fixbetrags als Kompensation für die Abnutzung der Geräte einzuführen (analog der “bring your own device Strategie” bei Lehrpersonen), welche anteilmässig zum Pensum ausbezahlt werden sollte.



6.5 Infrastruktur

Bei flexiblen Arbeitsmodellen ergeben sich Abhängigkeiten von und Zusammenhänge mit der räumlichen Infrastruktur, der IT-Ausstattung und der technischen Infrastruktur der Organisationsstruktur (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 158). Auf einige Abhängigkeiten und Zusammenhänge mit der räumlichen und der technischen Infrastruktur wird in den folgenden zwei Unterkapiteln eingegangen.

6.5.1 Räumliche Infrastruktur

Zwei Drittel der 2'200 Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung arbeiten in der Stadt Solothurn. Die Bürofläche der Verwaltungsgebäude des Kantons SO beläuft sich auf 34'000m², wobei das Portfolio breit ist. Einerseits nutzt die kantonale Verwaltung derzeit 45 Mietobjekte, welche flächenmässig einen grossen Anteil ausmachen, da sie klassische Büromietobjekte darstellen. Andererseits sind viele Büros in eigenen, darunter auch viele in historischen Gebäuden, untergebracht. Der Grossteil der Büros sind Einzel- und Zweierbüros. Ein Anrecht auf ein Einzelbüro besteht nicht, jedoch haben alle Mitarbeitenden ab einem 50% Arbeitspensum einen fixen eigenen Arbeitsplatz. Multispace Büros oder Desk Sharing Zonen gibt es bisher keine.

Gemäss Hochbauamt eignet sich die Gebäudestruktur vieler Gebäude aus diversen Gründen (Denkmalschutz, Dachstöcke, etc.) nicht für weitere bauliche Massnahmen, welche für neue Arbeitsweisen sinnvoll wären, zumal bereits viel optimiert wurde und diese Veränderungen bei alten Gebäuden teuer sind. Das Ziel sollte darin bestehen Betriebs- und Unterhaltskosten zu senken, weshalb es auch nicht erstrebenswert ist, dass Einzelbüros und

Zweierbüros regelmässig leer stehen, weil die Mitarbeitenden an einem anderen Ort arbeiten.

Die Befragten haben angegeben, dass zum heutigen Stand keine belastbaren Zahlen dazu vorhanden seien, wie viele Mitarbeitende regelmässig im Homeoffice arbeiten müssten um Einsparungen aufgrund einer möglichen Flächenreduktion vornehmen zu können.

Auf eine Vollzeitanstellung bedeutet jeder Tag, an welchem eine Person ausserhalb der betriebseigenen Räumlichkeiten arbeitet, 20% weniger seines/ihrer Platzbedarfs. Einberechnet werden sollten systematische An- und Abwesenheiten. Diese umfassen Tage, welche beliebter sind im Homeoffice zu arbeiten als andere, wie etwa Freitage. An Tagen, an welchen Teammeetings in Präsenz stattfinden, bleiben meist alle Teammitglieder für den restlichen Arbeitstag vor Ort. Unter dieser Berücksichtigung, „kann man auf eine Gesamtbelegschaft hochgerechnet pro Heimarbeitsstag/Woche 10 bis 15% Fläche einsparen« Grote, 2011, S. 7). Die systematischen An- und Abwesenheiten müssen bei der Planung und Berechnung des benötigten Raumangebots grosszügig mit einberechnet werden. Grote (2011) geht zudem von einer durchschnittlichen täglichen Störung von einer halben Stunde aus, welche durch zu hohen Geräuschpegel und Arbeitsunterbrechungen verursacht werden, sowie einer weiteren halben Stunde Unproduktivität, etwa durch physiologische Tiefs. Die räumliche Trennung und die individuelle Wahl der Arbeitszeit im Homeoffice ermöglichen daher eine Produktivitätssteigerung von 12%.

Mietfläche abzubauen ist gemäss der in Deutschland durchgeführten Studie von PwC (2020) ab 8% Flächenabbau lohnend. Die Wirtschaftlichkeit in diesem Szenario wird massgeblich durch die Kosten von Umbaumassnahmen sowie der Restlaufzeit des Mietvertrags beeinflusst. Ein Flächenabbau um 20% bei einer Restlaufzeit der Miete von 5 Jahren ergibt eine Ersparnis von Kosten in der Höhe von 5%. Zu Beginn ist mit höheren Investitionen zu rechnen, nach 1.5 Jahren ergeben sich laufende Einsparungen. Innerhalb von 10 Jahren wird von einer Kostenersparnis um 8% ausgegangen.

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse bezieht sich jedoch auf einen Bürostandort in Deutschland mit 500 Mitarbeitenden sowie einer Fläche von 7'500 m², weshalb die genannten Einsparungen nicht 1:1 auf hiesige Verhältnisse übertragbar und als wage Richtwerte zu verstehen sind.

Einige Punkte, welche berücksichtigt werden müssen, wenn Mietfläche abgestossen wird (PwC, 2020, S. 16):

- Laufzeit des Mietvertrags
- Bereitschaft, initial Investitionen in Kauf zu nehmen
- Möglichkeit zur Reduktion oder Teilung der Flächen
- Qualität der Büroflächen - Notwendigkeit von Umbaumassnahmen
- Notwendigkeit von Ausweichflächen
- Verhandlungsbereitschaft des Vermieters/der Vermieterin
- Möglichkeit zur Untervermietung

Bei Eigentum der Büroflächen lohnt sich eine Vermietung der nicht genutzten Fläche an Dritte im Beispiel von PwC (2020) ab 10% Flächenabbau. Ein Flächenabbau um 20% ergibt 12% Kostenersparnis in zehn Jahren, sofern die zuvor getroffenen Umbaumassnahmen nicht 700 Euro pro Quadratmeter übersteigen.

Punkte, welche berücksichtigt werden müssen, wenn Flächeneigentum vermietet wird (PwC, 2020, S. 18):

- Eignung der Flächen zur Untervermietung
- Attraktivität der Lage für Interessent*innen
- Attraktivität der Büros / Wohnungen für Interessent*innen
- Erwartete Mietentwicklung
- Umfang der Umbaumaassnahmen vor Vermietung

Derzeit ist gemäss der Befragten unklar, welche Fläche abgegeben oder vermietet werden könnte, welche Funktion die verbleibenden Büroflächen einnehmen und wieviel Einsparungen – nach Abzug der notwendigen Investitionen – erzielt werden könnten. Die nachfolgenden Optionen sind derzeit denkbar.

Option 1: Homeoffice light

Die aktuellen Büroräumlichkeiten bleiben in Option 1 bestehen, und es werden keine neuen Büroraumkonzepte geplant. Mitarbeitende haben ab einem 50% Pensum weiterhin ihren eigenen Arbeitsplatz, unabhängig davon, wie oft sie von Zuhause aus arbeiten.

Die Mitarbeitenden müssten bei dieser Option nicht aktiv planen, wann sie welche Aufgaben wo erledigen.

Die Gestaltung und Nutzung von Büroräumlichkeiten sind organisationskulturelle Themen.

In der kantonalen Verwaltung arbeiten viele langjährige Mitarbeitende, welche sich gewohnt sind, ihr eigenes Büro mit ihren privaten Gegenständen zu haben. Jene Mitarbeitende würden sich mit dieser Option womöglich am wohlsten fühlen.

Diese Option könnte eine organisationskulturelle Veränderung hin zu mehr Flexibilisierung erschweren. Auch würde die Option nicht dazu führen, dass Homeoffice-Skeptiker die örtliche Flexibilität ausprobieren. Dadurch würde kein Angleich an privatwirtschaftliche Betriebe und keine monetäre Einsparung stattfinden. Im Gegenteil: Gemeinsame Nutzflächen (wie etwa Cafeteria/Mensa) wären weniger frequentiert. Weiter fördern diese Bedingungen den sozialen Austausch nicht. Ohne Flächenreduktion werden im Bereich räumliche Infrastruktur keine Einsparungen erfolgen.

Option 2: Desk Sharing light, Reduktion resp. Umnutzung der Mietflächen

Option 2 sieht vor, dass Mitarbeitende, welche einen Teil ihrer Arbeitszeit örtlich flexibel arbeiten, kein Anrecht mehr auf einen eigenen Arbeitsplatz haben. Dies könnte umgesetzt werden, indem sich die Mitarbeitenden in den bestehenden Strukturen einen Arbeitsplatz teilen. Bereits heute wird das von einigen Verwaltungsangestellten, welche in einem Job Sharing Modell arbeiten, praktiziert. Bei Option 2 teilen sich Mitarbeitende, welche weniger als 50% ihres Pensums anwesend sind, ihren Arbeitsplatz. Konkret könnte dies bedeuten, dass sich zwei Mitarbeitende einen Arbeitsplatz teilen, welche beide in einem 80% Pensum angestellt sind und jeweils 50% davon im Homeoffice arbeiten. So wäre der Arbeitsplatz an vier Tagen pro Woche besetzt.

Der Vorteil wären Einsparungen für die Verwaltung, da ungenutzte Fläche ggf. verkauft oder vermietet werden könnte, damit sie wieder dem Ursprungszweck dient (z. B. heutige Büroräumlichkeiten, welche früher Wohnungen waren).

Die Mitarbeitenden würden bei dieser Option nicht die maximale Flexibilität gewinnen, da sie sich stets mit dem/der Kolleg*in absprechen müssten bzgl. Verfügbarkeit des

Arbeitsplatzes. Um Konfliktpotenzial zu vermeiden, sollten feste Arbeitstage vor Ort und im Homeoffice festgelegt werden, wodurch das Potenzial, welches eine örtliche Flexibilität bereithält, von den Mitarbeitenden nicht vollständig genutzt werden könnte. Auch ist ein hoher koordinativer Aufwand bei der Zuordnung dieser Arbeitsplätze zu erwarten. Im Vergleich zu Option 3 liesse sich Option 2 rasch und für alle Mitarbeitenden umsetzen, welche einen Büroarbeitsplatz haben.

Option 3: Abklärung Neubau

Neue Büroraumkonzepte erfordern standardisierte Gebäudetypologien, von welchen die Kantonsverwaltung wenige eigene hat. Da der Arbeitsort von zwei Drittel der Verwaltungsmitarbeitenden Solothurn ist, würden Verwaltungsarbeitsplätze wo möglich zentralisiert und die Büroarbeitsplätze in einem Neubau untergebracht. Fläche in bestehenden Gebäuden, welche nicht mehr benötigt wird, wird – wenn möglich – abgestossen, ggf. an die Gemeinde, oder zur Umnutzung saniert und vermietet (z. B. Wohnungen). Wo sinnvoll und gewünscht, könnten die räumlichen Voraussetzungen geschaffen werden, so dass die Ämter innerhalb der Verwaltung näher zusammenzurücken und der amtsübergreifende Austausch gefördert wird. Langfristig könnten Betriebs- und Unterhaltskosten gespart werden. Zuvor wären bedeutende Investitionen notwendig. Weiter wären die sieben Punkte auf Seite 27 & 28 (Punkte, welche berücksichtigt werden müssen, wenn Mietfläche abgestossen wird) vorsichtig zu prüfen.

Diese Option erfordert eine grosse Offenheit der einzelnen Ämter bezüglich des Aufbrechens traditioneller Strukturen und dem Beschreiten neuer Wege, weshalb Vertreter*innen der verschiedenen Amtsstellen frühzeitig einzubeziehen sind.

Option 4: Pilotprojekte Co-Working Rosengarten DBK & und neues Büroraumkonzept bei AIO

Der aktuelle Umbau der Liegenschaft Rosengarten (vormals kaufmännische Berufsschule) ermöglicht die Zusammenfassung der Amtsstelle DBK in einem Gebäude. Gemäss den Befragten erfüllt die Liegenschaft Rosengarten die Voraussetzung für eine amtsübergreifende Co-Working Zone. Es ist empfohlen eine freiwillige amtsübergreifende Pilotprojektgruppe zu bilden (in Anlehnung an das Pilotprojekt von HR AG). Der Pilot für eine amtsübergreifende Co-Working Zone könnte nach den Umbauarbeiten im Jahr 2022 starten. Das Pilotprojekt sollte zwischen 6 und 12 Monaten dauern. Diese Option ermöglicht, dass Mitarbeitende Erfahrungen sammeln können mit der Kombination Homeoffice und Arbeit vor Ort in der (amtsübergreifenden) Co-Working Zone.

Bei der Planung mobil ausgestatteter Arbeitsplätze ist auch das Thema zu berücksichtigen, wie Mitarbeitende ihrem mobilen Arbeitsplatz eine persönliche Note verleihen können. Die gesammelten Erfahrungen ermöglichen, eine allfällige weitere Ausdehnung dieser Büroraumkonzepte abzuschätzen.

Da der kantonalen Verwaltung derzeit keine aussagekräftigen Zahlen zu Investitionen in Umnutzung, Sparpotenzial und Immobilienentwicklung vorliegen, ist eine Kombination mit einem stufenweisen Übergang der Optionen denkbar. Die Autorinnen empfehlen die Umsetzung von Option 4 und schlagen eine Kombination mit Option 3 vor. Hinsichtlich räumlicher Veränderungen bei Option 3 & 4 müsste in der Planungsphase zwingend Datenschutz und -sicherheit berücksichtigt werden. Die Räumlichkeiten von Ämtern & Behörden, welche mit besonders schützenswerten Daten und Klient*innen arbeiten und Versicherte empfangen wie die KESB, das RAV oder die IV. Diese müssen die Möglichkeit



erfüllen, vertrauliche Telefongespräche sowie Präsenztermine wahrnehmen zu können, bei welchen der Austausch von vertraulichen Informationen möglich ist.

Die folgenden Grundsätze des Regierungsratsbeschlusses aus dem Jahr 2015 über das neue Büroraumkonzept sind in den Optionen 2 – 4 enthalten.

- Allgemeine Räumlichkeiten von verschiedenen Amtsstellen sollen gemeinsam genutzt werden können
- Büroeinheiten sind optimal zu belegen,
- Einzelarbeitsplätze sollen zugunsten Mehrarbeitsplätzen reduziert werden
- Mitarbeitende ohne Bedarf an einen ständigen Büroarbeitsplatz haben keinen Anspruch auf eigenen Arbeitsplatz

Die Autorinnen sehen es angezeigt, die in Option 4 genannten Projekte in der weiteren Planung als offizielle Pilotprojekte hinsichtlich Co-Working Zonen in Kombination mit Homeoffice anzustossen.

Weiter empfehlen sie einen Auftrag an das Hochbauamt zu vergeben, um mögliche neue Flächenstandarte aufzuzeigen und die verschiedenen Möglichkeiten zu analysieren und finanziell zu konkretisieren. Dies soll in den Optionen enthaltene Themen umfassen, wie das Abstossen von kantonseigenen Immobilien, deren mögliche Umnutzung, Vermietung und allfällige Investitionen in neue Räumlichkeiten oder Gebäude, welche sich zur verbreiteteren Umsetzung von neuen Büroraumkonzepten eignen würden.

Bei der Planung potenzieller Desk Sharing / Co-Working Bürolandschaften gilt es zu beachten, dass die Arbeitsplätze zwar nicht mehr nominell für alle Mitarbeitenden zu Verfügung stehen sollten, dennoch müsste, wie oben bereits erwähnt, grosszügig geplant werden. Dies auch vor dem Hintergrund, dass sich keine Entschädigungsfrage stellt, wie bereits in Kapitel 6.4 erwähnt.

Die vorgestellten Optionen bedeuten eine kulturelle Veränderung. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von allfälligen büroräumlichen Veränderungen wird sein, dass den Mitarbeitenden die Notwendigkeit und der Nutzen aufgezeigt wird und ihre Bedenken ernst genommen werden. Mitunter aus diesem Grund wird die Option 3 stark empfohlen, da Erfahrungen gesammelt werden können und Erfolgskritisches wie aber auch mögliche Stolpersteine aufgezeigt werden. Pläne dazu sollen so kommuniziert und gestaltet werden, dass sich die Mitarbeitenden in der Umsetzung begleitet fühlen.

6.5.2 Technische Infrastruktur

Wie bereits in Kapitel 6.4 erwähnt, besteht grundsätzlich die Verpflichtung des Arbeitgebers die Mitarbeitenden mit den Geräten und dem Material auszustatten, die sie für ihre Arbeit benötigen. Dazu zählen die Arbeitsgeräte (IT-Infrastruktur) und das Arbeitsmaterial (Schreibwaren, Papier, etc.) (Cirigliano & Niemeyer, 2020). Stellen die Mitarbeitenden Geräte oder Material für die Ausführung der Arbeit zur Verfügung, so sind sie dafür zu entschädigen (Seco, 2019). Dies kann, wie in Kapitel 6.4 erläutert wurde, durch eine abweichende Regelung ausgeschlossen werden.

Die Arbeit im Homeoffice erfordert die Nutzung digitaler Medien und eine elektronischen Arbeitsoberfläche. Dazu zählen auf der technischen Ebene neben der geeigneten Hardware in Form eines Notebooks, eines Bildschirms, einer Maus und einer Tastatur ebenfalls eine stabile Internetverbindung und eine geeignete Software, die datenschutzkonformen Zugriff



auf interne Systeme und Dokumente ermöglicht. Laut einer aktuellen Studie des Beratungshauses PwC verfügt knapp 57% der Belegschaft von Unternehmen über die notwendige technische Ausstattung, um im Homeoffice zu arbeiten. Tatsächlich arbeiten laut dieser Studie bereits 84% der Mitarbeitenden regelmässig mindestens einen Tag pro Woche im Homeoffice (PwC, 2020).

Ein Teil der technischen Infrastruktur zur Arbeit im Homeoffice wird im Kanton Solothurn offiziell in Form privater Geräte (Hardware) durch die Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Allerdings verfügen laut Angaben des Amtes für Informatik und Organisation (AIO) knapp 600 Mitarbeitende über ein Notebook, welches für die Arbeit im Homeoffice genutzt werden kann. Der Zugriff auf das betriebliche Netzwerk des Kantons erfolgt nach Angaben des AIO über das Einwählen auf die eigene Arbeitsoberfläche, wobei durch eine 2 Faktoren-Authentifizierung, eine sichere Verbindung gewährleistet ist. Auf einem privaten Gerät können auf dieser Oberfläche aus Datenschutzgründen keine Daten kopiert, heruntergeladen oder hochgeladen werden. Um die Erreichbarkeit und Kommunikationsfähigkeit zu gewährleisten, besteht für Mitarbeitende im Homeoffice die Möglichkeit eine Webclient Version der Telefonanlage und eine Videokonferenzweiterung zu nutzen (OpenScapeFusion und Circuit von Unify). Diese Erweiterung ermöglicht die Umleitung and Anzeige der betrieblichen Telefonnummer über ein privates Festnetztelefon oder Mobiltelefon.

Sofern Mitarbeitende ein betriebliches Notebook nutzen, können Sie die eigenschränkten, kostenlosen Version verschiedener Kollaborationstools wie Microsoft Teams, Webex-Meetings und Zoom nutzen. Allerdings bestehen hier keine Lizenzen und die Sicherheit der Daten ist nicht gewährleistet. Die Nutzung der digitalen Medien geht immer mit einem gewissen Risiko hinsichtlich der Sicherheit der technischen Systeme einher. Da die meisten Behörden mit vertraulichen und sensiblen Daten arbeiten, muss der Datenschutz bei der Umstellung auf das Home-Office besonders berücksichtigt werden. Nach Angaben des Beratungsunternehmens Deloitte kritisieren verschiedene Datenschutzbeauftragte den vorschnellen Gebrauch von Kollaborationssoftware für die Verwaltungsarbeit, da sich ausländische Behörden Zugriff auf vertrauliche Daten der Schweizer Behörden verschaffen könnten. Aus diesem Grund sind spezielle Vereinbarungen mit Softwareanbietern und die gründliche Evaluation der Produkte notwendig, um den Datenschutz umfassend sicherstellen zu können (Deloitte, 2020).

Durch die Corona-Pandemie und die gestiegene Arbeit im Homeoffice bestehen eine anhaltend höhere Auslastung der Systeme und gesteigerte Kosten für die technische Ausstattung der Arbeitnehmenden. Die Kosten laufen beim AIO zusammen und belaufen sich mit Stand November 2020 auf knapp 20 tsd. Franken zusätzliche Ausgaben und liegen vor allem in gestiegenen Telefonkosten begründet¹⁹. Einen weiteren Anteil machen Lizenzkosten für den Systemzugang aus, diese liegen bei knapp 4 Franken pro Person / Monat. Da eine langfristige Steigerung der Nutzung von Homeoffice im Vergleich zur Situation vor der Corona-Pandemie geplant ist, sollte hier eine neue Berechnung und Budgetierung der Kosten vorgenommen werden.

¹⁹ Der Grund dafür ist, dass der Kanton die Gesprächskosten, vom Kanton ins Homeoffice und umgekehrt, übernimmt



Aktuell gibt es keine offizielle technische Unterstützung für Mitarbeitende im Homeoffice. Da IT-Trainings und definierte Vorgehensweisen für Support der Mitarbeitenden bei technischen Schwierigkeiten und im Umgang mit den digitalen Tools allerdings helfen (Gobeli, Krause & Schulze, 2011), sollte die Einführung solcher Unterstützungsmöglichkeiten angedacht werden.

Option 1: Nutzung private Geräte

Es besteht die Möglichkeit, an der aktuellen Regelung keine Veränderung vorzunehmen und Mitarbeitende weiterhin private Geräte nutzen zu lassen. Der klare Vorteil dieser Option liegen darin, dass keine zusätzliche technische Infrastruktur angeschafft werden muss und mit einem ausschliesslichen Anstieg der Lizenzkosten und Telefonkosten im Rahmen der allgemeinen Steigerung von Homeoffice zu rechnen ist. Da einzelne Mitarbeitende Notebooks zur Verfügung gestellt bekommen, könnte diese Ungleichbehandlung zu Unzufriedenheiten führen. Zudem könnten Fragen über Entschädigungsleistungen aufgrund einer grösseren Abnutzung der Geräte auftauchen.

Weiterhin ist bei der Nutzung privater Geräte zu beachten, dass Anti-Viren Software eigenständig auf dem neuesten Stand gehalten werden müssen. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, dass das Gerät mit anderen Familienangehörigen geteilt werden muss, was ein zusätzliches Sicherheitsrisiko darstellt. Gemäss Grüter (2011) sprechen Überlegungen der Datensicherheit und der Vertraulichkeit gegen den Einsatz privater Geräte.

Option 2: Bereitstellung betrieblicher Notebooks für Personen, die regelmässig im HO arbeiten

Die Option der Bereitstellung betrieblicher Notebooks für Mitarbeitende im Homeoffice beinhaltet die Möglichkeit, gleiche ökonomische Voraussetzungen unter den Mitarbeitenden zu schaffen. Ein weiterer Vorteil wäre die Sicherstellung vergleichbarer technologischer Standards, die mit einer vergleichbaren Leistungs- und Produktivitätserwartung einhergehen. Der Nachteil dieser Option liegt in einem Anstieg der anfallenden Kosten. Bei einer Berechnung muss berücksichtigt werden, dass bereits 600 Notebooks genutzt werden und das AIO eine weitere Umrüstung von 1.000 Arbeitsplätzen auf Notebooks plant. Nach Angaben des AIO wäre es möglich, diese Umrüstung zunächst bei Personen vorzunehmen, die regelmässig im Homeoffice arbeiten²⁰. Bei Gerätekosten eines Notebooks in Höhe von durchschnittlich 2.225 Franken könnten sich bei knapp 4.500 Mitarbeitenden folgende Kosten ergeben²¹:

²⁰ Die Priorität der Umrüstung, welche für 2021 und 2022 eingeplant ist, wird durch die Informatikgruppe Verwaltung IGV bestimmt und müsste mit dieser Gruppe separat geklärt werden. Der Verpflichtungskredit für die Umrüstung ist für das Q. 1 2021 im Kantonsrat traktandiert.

²¹ Für eine präzisere Angabe müsste zunächst abgeklärt werden, inwiefern die Personen, die bereits mit einem Notebook ausgerüstet sind zu den Personen zählen, die regelmässig im Homeoffice arbeiten. In der vorliegenden Berechnung wurde angenommen, dass dies bei der Hälfte dieser Personen der Fall ist. Zusätzlich ist zu beachten, dass Instandhaltungskosten und zusätzliche personelle Ressourcen zur Betreuung der Fat-Clients berücksichtigt werden müssen.

- 20% der Mitarbeitenden im Homeoffice: keine zusätzlichen Kosten
- 40% der Mitarbeitenden im Homeoffice: 1.125.000 CHF
- 60% der Mitarbeitenden im Homeoffice: 3.115.000 CHF

Zusätzlich sollte bei einer Bereitstellung betriebliche Notebooks die Haftungsfrage bei Verlust oder Beschädigung von Informatikmaterial geklärt und in die zu erarbeitende Vereinbarung aufgenommen werden.

Um eine einheitliche Arbeitsmittelgrundlage zu schaffen, empfehlen die Autorinnen die Ausstattung der Mitarbeitenden im Homeoffice mit betrieblichen Notebooks. Aufgrund der begrenzten Möglichkeit zur Annahme über gesteigerte Kosten ist es notwendig, einen Auftrag an das Amt für Informatik und Organisation für eine konkrete Klärung zu vergeben. Ausserdem sollte berechnet werden, welche zusätzlichen Kosten für den Systemzugang und Telefonie zu erwarten sind. Je nach Höhe der Kosten kann eine Umstellung der Telefonanlagen nach dem Vorbild der drei «Good-Practice» Kantone auf ein Tool diskutiert werden, das als Telefon-, (Kommunikations-) und Kollaborationstool von Mitarbeitenden im Homeoffice und im Betrieb genutzt werden kann.

Eine solche Umstellung könnte sich positiv auf die Zusammenarbeit in einer neuen Arbeitsumgebung auswirken, deren Veränderung durch die gesteigerte Umsetzung von Homeoffice und einer einhergehenden Auflösung der Organisationsgrenzen eintreten wird (Zölch et.al 2020). Denn Unternehmen die verstärkt auf die Nutzung von Homeoffice setzen möchten, sollten aktiv zu werden und bestehende Technologielücken schliessen, indem technische Geräte sowie unternehmensweit standardisierte digitale Tools und Plattformen für virtuelle Zusammenarbeit eingeführt werden (Deloitte, 2020).

6.6 Kulturelle Veränderungen und Arbeitsorganisation

Die Ausdehnung der Flexibilisierung des Personaleinsatzes geht mit Herausforderungen im Bereich der Strukturen und Prozesse, aber auch in der Unternehmenskultur einher. Wie gut es gelingt die Flexibilisierung voran zu treiben wird massgeblich dadurch beeinflusst, inwieweit Flexibilität bereits in der Unternehmenskultur verankert ist (Zölch et. al 2020). Die befragten Stakeholder des Kanton Solothurn und die befragten «Good Practice»-Kantone berichten in einem ähnlichen Ausmass von einer Veränderung der Unternehmenskultur durch die Arbeit im Homeoffice. Als wichtige Punkte wurde hier genannt, eine positive Kommunikation zum Thema Homeoffice zu fördern und den konstruktiven Umgang mit Fehlern voranzutreiben, die durch Schwierigkeiten im Umfeld digitaler Medien entstehen können. Eine aktuelle Studie der Beratungsunternehmens PwC sieht zudem mögliche (kulturelle) Herausforderungen bei der Umsetzung von Homeoffice in der Schwächung des Teamgeistes der Mitarbeitenden (PwC, 2020). In einer Umfrage des Beratungsunternehmens Deloitte, im Kontext der umfassenden Einführung von Homeoffice in der Corona-Pandemie, bezeichneten knapp 50% der Befragten die fehlende Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden als einen der grössten Nachteile dieser Arbeitsform (Deloitte, 2020). Selbstverständlich müssen diese Ergebnisse im Kontext der Pandemie betrachtet werden, da sich viele Menschen in einer Ausnahmesituation befinden. Allerdings können diese Ergebnisse einen Hinweis auf wichtige Lektionen geben, die bei der Umsetzung flexibler Arbeitsplatzmodelle mitgedacht werden sollten.



Die Veränderung einer Unternehmenskultur ist ein langfristiger Prozess, der in jedem Unternehmen spezifische Voraussetzungen und Herausforderung bereithält. Es gibt verschiedene Modelle, die die mögliche Umsetzung eines Kulturwandels beschreiben. Die Autorinnen möchten an dieser Stelle hervorheben, dass die Analyse der bestehenden Kultur und die Definition einer Zielkultur (unter anderem) grundlegende Schritte sind, die sich im Rahmen dieses Auftrags nicht klären lassen. Faktoren, die innerhalb eines solchen Projekts berücksichtigt werden sollten, liegen darin, den Wandel aktiv und mit der Beteiligung der Belegschaft zu gestalten, eine offene Kommunikation in den Fokus zu stellen und den Aufbau einer Vertrauenskultur zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu stärken. Zudem muss dabei berücksichtigt werden, dass die unterschiedlichen Ämter über starke eigene Kulturen, Hierarchie-Strukturen und Zielvorstellungen für das Homeoffice verfügen.

Arbeitsorganisation

Um die (virtuelle) Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden im Homeoffice und im Betrieb zu erleichtern, macht es Sinn einfache Kommunikationswege zu finden und die Arbeitsorganisation im Team durch eine klare Definition der Kommunikation und die Offenlegung der Erreichbarkeiten aller Teammitglieder zu regeln.

Da die spontane Interaktion mit Kollegen im Homeoffice in der gewohnten Form nur bedingt möglich ist, sollten Antwortzeiten auf Anfragen und Erreichbarkeiten geregelt werden. Es bietet sich an, die im Betrieb geltenden regulären Erreichbarkeiten auf die Arbeit im Homeoffice auszuweiten. Das bietet den Vorteil, dass die Mitarbeitende eine Vorstrukturierung des Arbeitstages erhalten.



Um eine gewisse Flexibilität zu ermöglichen, sollten Mitarbeitende Abwesenheiten in Ihrem betrieblichen digitalen Kalender für Kolleginnen und Kollegen sichtbar eintragen. Auf diese Art und Weise ist für alle Teammitglieder ersichtlich, falls die Person ausnahmsweise nicht innerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar ist.

Falls Konzentrationsarbeiten im Homeoffice durchgeführt werden lohnt sich ein solcher Eintrag in den Kalender ebenfalls, da Kolleg*innen und Kollegen aufgrund dieses Wissens über von einer Störung durch einen Anruf absehen können. Eine Voraussetzung, um den Erfolg dieses Systems zu gewährleisten, liegt darin die Kalendereinträge zu pflegen und vor einer Kontaktaufnahme zu überprüfen.

In diesem Kontext sollten auch neue Formen des Austauschs der Mitarbeitenden untereinander gesucht werden, die das Homeoffice auf der einen Seite professionalisieren und informelle Kommunikation auf der anderen Seite ersetzen können. Dieser Austausch kann in Form virtueller persönlicher Treffen, Kaffeepausen oder gemeinsamer digitaler Mittagessen stattfinden (Deloitte, 2020) und durch den Einsatz eines Kollaborationstools erfolgen. Innerhalb der Interviews wurde durch das AIO angegeben, dass im nächsten halben Jahr ein Konzept zur Modernisierung der IT-Struktur geplant ist²². Dieses Konzept sollte die Überprüfung der Einführung eines Kollaborationstools enthalten, das für alle Mitarbeitenden verfügbar ist und so einen Austausch zwischen Mitarbeitenden vor Ort und an einem anderen Arbeitsplatz erlaubt. Zudem sollte im Rahmen dieses Konzeptes

²² Das Projekt nennt sich «DT2023» und ein Rollout vor 2023 ist nicht angedacht.

berücksichtigt werden, inwiefern Kommunikationstools und die notwendige Hardware zur Nutzung der Tools allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden können.²³



Im Rahmen, der Abklärung sollte berücksichtigt werden, inwiefern sich bereits in Nutzung befindliche Kommunikationstools im Sinne einer sozialen Kollaborationsplattform eignen und wie alle Mitarbeitenden Zugriff erhalten können. Das bedeutet es muss definiert werden, welche Hardware Anforderungen an alle Arbeitsplätze gestellt sind, um eine digitale Kollaboration möglich zu machen. Zudem sollte beachtet werden, dass die Einführung neuer technischer Geräte und digitaler Tools oder Plattformen zur virtuellen Zusammenarbeit nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeitenden bzgl. der Nutzung geschult und trainiert werden.

Im Zeitalter des beschleunigten digitalen Wandels ist das digitale Training wichtigster Bestandteil des lebenslangen Lernens und sollte dabei berücksichtigt werden (Deloitte, 2020). Da das bereits bestehende Merkblatt mit Tipps und Tricks zur Arbeit im Homeoffice relevante Punkte der persönlichen Arbeitsorganisation und Strukturierung illustriert, sollte dieses Weiterhin zur Verfügung gestellt werden.

7. Fazit

Unter Berücksichtigung der Entwicklung flexibler Arbeit als anhaltender Megatrend (Zölch et. al 2020) muss bedacht werden, dass eine Auseinandersetzung mit diesem Thema keine grundsätzliche Frage ist, sondern die Fragen nach dem «Wann» und «Wie» sich damit auseinandergesetzt werden muss zu klären sind. Es ist anzunehmen, dass die Corona-Pandemie den Trend der flexiblen Arbeit und des Homeoffice durch eine gesteigerte virtuelle Aktivität weiter verstärkt (Deloitte, 2020). Unternehmen und Behörden sind damit mehrfach gefordert. Sie müssen interne digitale Abläufe verbessern, ihre Dienste den sich ändernden Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger anpassen und dem Wunsch der Mitarbeitenden nach Flexibilität nachkommen.

Besonders die Arbeit von einem anderen Ort birgt zahlreiche Chancen im Bereich der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Um nur einige zu nennen kann auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, eine Attraktivitätssteigerung durch allgemeine Arbeitsflexibilisierung und potenzielle Einsparungen durch eine Verkleinerung der Büroflächen hingewiesen werden. Da die Umsetzung eines neuen Arbeitsmodells mit einer Veränderung der Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur einhergeht, stehen jedoch auch Herausforderungen in den Bereichen Datenschutz und Datensicherheit, Geheimhaltungspflicht, Vergütungen oder Risiken bei der Informations- und Kommunikationstechnologie an.

Um Homeoffice im Kanton Solothurn zukünftig zu einem transparenten, fairen und klaren Arbeitsmodell zu entwickeln, werden abschliessend die Empfehlungen der Autorinnen zusammengefasst.

²³ Hierzu zählt die Ausstattung mit einer Kamera und mit einem Audio Zugang.

1. Überarbeitung der Rahmenbedingungen

Einer Überarbeitung und Klärung der Rahmenbedingungen sollte durch die Anpassung von Checklisten, Reglementen und vertraglichen Vereinbarungen Sorge getragen werden. Dabei steht eine Auseinandersetzung mit Bereichs- und Tätigkeitsspezifischen Erfordernissen sowie eine Klärung der rechtlichen Grundlagen im Fokus.

Empfohlene Massnahmen:

- Erweiterung GAV
- Erarbeitung einer Vereinbarung und einer Checkliste für Homeoffice (Inhalt: objektive Kriterien für geeignete Tätigkeiten im Homeoffice, Anforderungen an Führung, Anforderungen Gesundheitsschutz) im Austausch mit der Kapo. Bei Bedarf separate Weisungen für verschiedene Ämter
- Erweiterung der Arbeitsform auf «flexible Arbeit» (Homeoffice ist adhoc möglich und Arbeiten auf dem Arbeitsweg werden anerkannt)
- Anpassung der Arbeitszeiten im Rahmen der gesetzlichen Bedingungen mit der Möglichkeit, die Soll-Arbeitszeit zu überschreiten (06:00 Uhr bis 22:00 Uhr, Nacht-(23:00–06:00 Uhr) und Sonntagsarbeitsverbot) und dem Ausschluss eines Notwenigen Mindestpensums für die Arbeit im Homeoffice
- Einführung eines übergreifenden, elektronischen Zeiterfassungssystems
- Entscheidungsbefugnisse bezüglich Homeoffice bei Mitarbeitenden durch direkte Führungskräfte autorisieren und Einrichtung einer Ombudsstelle auf Departement-Ebene, die bei Konflikten vermittelt

2. Klärung der Arbeitsplatzgestaltung und Ausrüstung

Um die Produktivität und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitende im Homeoffice zu gewährleisten, muss eine Klärung über die zur Verfügung stehende Infrastruktur vorgenommen werden.

Empfohlene Massnahmen:

- Ausrüstung der Mitarbeitenden im Homeoffice mit betrieblichen Notebooks und Klärungsauftrag der konkreten Kosten an das AIO vergeben
- Ausschluss von Entschädigungszahlungen
- Kommunikations- / Kollaborationstool implementieren und die digitale Kommunikation zu fördern (Abklärung durch AIO)
- Hardware Anforderungen für alle Mitarbeitende für Kollaborationstools und Kosten einer Ausrüstung mit Webcam und Audiozugang abklären
- Einführung eines Pilot Projektes für ein Ämter-übergreifendes Co-Working im Bau «Rosengarten»
- Erteilung eines Klärungsauftrags an das Hochbauamt um mögliche neue Flächenstandarte aufzuzeigen und die verschiedenen Möglichkeiten zu analysieren und finanziell zu konkretisieren.

3. Erstellung eines Datenschutzkonzeptes

Da Homeoffice und andere Modelle flexibler Arbeit aus Sicherheitsgründen unbedingt aus der Datenschutzperspektive beurteilt werden müssen, wäre es sinnvoll in Zusammenarbeit mit der Datenschutzverantwortlichen ein Datenschutzkonzept für flexible Arbeit beim

Kanton Solothurn zu entwickeln. So kann sichergestellt werden, dass die Datenschutzperspektive in allen Prozessschritten mitgedacht wird.

Empfohlene Massnahmen:

- Datenschutzkonzept erstellen
- Weitere Kooperationspartner*innen sollten das Amt für Informatik und Organisation sowie das Hochbauamt sein.
- Die Datenschutzverantwortliche sollte in die Entwicklung separater Weisungen eingebunden werden, die aufgrund der jeweiligen Anforderungen der Tätigkeiten und zu bearbeitenden Daten von einzelnen Ämtern aufgestellt werden.

4. Einen Wandel der Unternehmenskultur initiieren

Homeoffice soll von den Mitarbeitenden klar als Angebot verstanden werden. Auch sollte klar sein, dass die Wahl für oder gegen Homeoffice keine Nachteile birgt. Es ist normal, dass Mitarbeitende unsicher sein können, wenn sie in ihrer beruflichen Laufbahn noch nie örtlich flexibel gearbeitet haben. Allfällige Vorurteile gegen Homeoffice könnten in Führungskräfte trainings thematisiert werden. Der Kontakt unter den Mitarbeitenden sollte aktiv gefördert werden, um dem Bedürfnis des zwischenmenschlichen Austauschs gerecht zu werden. Zudem sollten klare Kommunikationsregeln aufgestellt werden, die den Kontakt zwischen den Mitarbeitenden vor Ort und im Homeoffice regeln.

Das beinhaltet klare Regelungen bezüglich Erreichbarkeiten, Mindestpräsenzzeiten oder Abklärungen welche Meetings bzw. Tätigkeiten physische Präsenz erfordern.

Empfohlene Massnahmen:

- Führungskräfte trainings als obligatorische Personalentwicklungsmassnahme umsetzen (Führung auf Distanz, Führung digitaler Teams)
- Mitarbeitende in der Nutzung der digitalen Medien befähigen
- Aktive Organisation der Arbeit: Einträge über Verfügbarkeiten, vor Ort Meetings und Kommunikationsregeln innerhalb der Teams

5. Ergänzende Massnahmen

Als ergänzende Massnahme wäre es möglich, ein Austauschgefäss zu etablieren, durch das eine über die Departemente hinweg mögliche Begleitung in Ergänzung zu den Programmen und Trainings für Führungskräfte umgesetzt werden könnte (z.B. in Form eines Netzwerkes, das sich einmal pro Monat zu einem Austausch trifft). Eine weitere Massnahme könnte in der systematischen Auswertung der Erfahrungen der Mitarbeitenden aus der Lockdown-Situation bestehen. Das bereits bestehende Merkblatt mit Tipps und Tricks für das Homeoffice könnte um identifizierte Vorteile und Barrieren der Mitarbeitenden aus dem Kanton ergänzt werden.

Im weiteren Verlauf ist durch den Kanton Solothurn nun zu klären, welche Optionen und Massnahmen aus diesem Konzeptbericht dem Regierungsrat vorgeschlagen werden. Nach einer diesbezüglichen Entscheidung durch das Personalamt und einer Genehmigung durch den Regierungsrat können die konkreten Massnahmen erarbeitet und umgesetzt werden.

8. Literaturverzeichnis

- AVR Roche, Jansen, A. & Weber, S. (2020) Flexibles Arbeiten. Zusammenfassende Studienergebnisse und Empfehlungen für die Praxis.
https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo/forschung-und-dienstleistung/flexibles-arbeiten/media/avr_fhnw_studienergebnisse_broschuere_flexibles_arbeiten_de.pdf?utm_source=news-11&utm_medium=Newsletter&utm_campaign=11/20
- BFS (2020). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE: Teleheimarbeit 2019. IND-D-30902. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.assetdet ail.12667037.html>
- Cirigliano, L. & Niemeyer, J. (2020). *Homeoffice: Homeoffice: rechtliche Regelungen sowie Mustervertrag für die Praxis*. Jusletter (2000, November 30). doi: 10.38023/7d119f08-d10c-4a6b-b8e3-fbe8273d519c.
- Deloitte (2020). *Corona-Krise beschleunigt die Verbreitung von Home-Office*. Verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html>
- Flüter-Hoffmann, C. (2012). Erfolgsgeschichte Telearbeit – Arbeitsmodell der Zukunft. In Fehlzeiten-Report 2012 (S. 71-77). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gfs.bern (2020). *Homeoffice-Barometer 2020 - repräsentative Umfrage und gewerkschaftliche Handlungsfelder zu Thema Arbeiten von zu Hause*. Im Auftrag der Gewerkschaft Syndicom (Hrsg.). Bern. Verfügbar unter <https://cockpit.gfsbern.ch/de/cockpit/homeoffice-barometer-2020/>
- Gobeli, S., Krause, A. & Schulze, H. (2011). Ergonomische und gesundheitliche Aspekte eines Home Office Arbeitsplatzes. In: Stiftung Produktive Schweiz. 2011. Zwischen Produktivität und Lebensqualität. Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen.
- Grote, G. (2011). Warum den Arbeitsort flexibel gestalten? Eine Nutzenbetrachtung. 2011): *Zwischen Produktivität und Lebensqualität. Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen*, Zürich, 6-8.
- Grüter, U. (2011). Home Office – Aus den Augen aus dem Recht? Home Office Day. Zürich: Stiftung Produktive Schweiz.
- Hübscher, B. & Kehl, S. (2020). Rechtliche Rahmenbedingungen flexibler Arbeit. In M. Zölch, Oertig, M & C. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice*. Bern: Haupt Verlag.

Maigatter, A., Weichbrodt, J. & Welge, K. (2020). Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit–Perspektive Mensch* (S. 289-298). Wiesbaden: Springer Gabler.

Reilly, P. A. (1998). Balancing Flexibility-Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.
<https://doi.org/10.1080/135943298398934>

Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) (2019). Arbeiten zu Hause. Homeoffice. Direktion für Arbeit. Nr. 710.246.d
https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/homeoffice.html

PWC (2020). *Mehr Home, weniger Office. Studie zu Corporate Real Estate Management. Wann sich eine Flächenoptimierung für Nutzer rechnet.* Verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/real-estate/pwcs-real-estate-institute/mehr-home-weniger-office.html>

Vogel, C. & Zölch, M. (2018). Mitarbeitendenbefragung 2018 Kanton Solothurn: Ergebnisbericht Ebene Gesamtkanton (2019, März 26). Verfügbar unter https://so.ch/fileadmin/internet/fd/fd-pa/Personalamt/40_MA-einsetzen-und-fuehren/93_MAZ_2018/Bericht_FHNW.pdf

Zölch, M. Oertig, M. & Calabrò, C. (2020). Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? Strategien, Modelle, Best Practice. Bern: Haupt Verlag.

9. Anhang

Nr. 1



Kanton Bern
Canton de Berne

Finanzdirektion
Personalamt
Münstergasse 45
3011 Bern
+41 31 633 43 36
info.pa@be.ch
www.be.ch/personal

Muster-Checkliste vom 10. Dezember 2019

Homeoffice in der Verwaltung des Kantons Bern

Diese Checkliste ist kein integrierender Bestandteil der Weisung und der Vereinbarung; die Anwendung der Checkliste ist freiwillig; individuelle Anpassungen/Ergänzungen sind möglich.

Zweck der Liste

Mit diesem Instrument können Vorgesetzte die Eignung einer Stelle für Homeoffice mit wenig Aufwand überprüfen. Es empfiehlt sich, die Überprüfung gemeinsam mit der Stelleninhaberin bzw. dem Stelleninhaber vorzunehmen und genügend Zeit für allfällige zusätzliche Abklärungen einzuplanen.

1. → In einem ersten Schritt sollten sämtliche Fragen beantwortet werden („ja“ oder „nein“).
2. → Würden alle Fragen mit „ja“ beantwortet, ist die Bewilligung von Homeoffice sinnvoll.
3. → Können nicht alle Fragen in positivem Sinne beantwortet werden, ist abzuklären, ob die noch nicht vorhandenen Voraussetzungen in Zusammenarbeit zwischen der Organisationseinheit und den Mitarbeitenden geschaffen werden können.
4. → Falls dies realisierbar ist, ist die Bewilligung von Homeoffice sinnvoll.
5. → Sind bei einem Kriterium oder mehreren Kriterien, die Sie als besonders wichtig erachten, die Voraussetzungen nicht erfüllt, ist die Bewilligung von Homeoffice nicht sinnvoll.

Kriterien erfüllt? → → → → → → → → Homeoffice ist sinnvoll

Einzelne Kriterien nicht erfüllt?

- → Können die Voraussetzungen in Zusammenarbeit zwischen der Organisationseinheit und den Mitarbeitenden geschaffen werden? → → Homeoffice ist sinnvoll
- → Können ein Kriterium oder mehrere Kriterien, die Sie als besonders wichtig erachten, nicht erfüllt werden? → → Homeoffice ist nicht sinnvoll

Die Checkliste wurde in Anlehnung an die Checkliste der Stadt Bern erarbeitet

Muster-Checkliste: Homeoffice in der Verwaltung des Kantons Bern

1. Voraussetzungen des Arbeitsumfeldes	ja	nein
Positive Haltung des Amtes/OE/Abteilung Ist in Ihrem Arbeitsumfeld eine positive Haltung gegenüber Homeoffice vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebskultur Besteht in Ihrer Organisationseinheit eine innovationsfreundliche Betriebskultur (Offenheit gegenüber Neuem, Vertrauen, Eigenverantwortung usw.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation der/des Vorgesetzten Sind Sie bereit, die erhöhten Führungsanforderungen hinsichtlich Koordination, Kontrolle usw. auf sich zu nehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akzeptanz durch Arbeitsumfeld Wird Homeoffice in der betreffenden Position durch die Mitarbeitenden und die Kundschaft akzeptiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung durch Kolleginnen/Kollegen Sind die Kolleginnen und Kollegen allenfalls bereit, telefonisch Unterstützung zu leisten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angemessener Stellenmix Besteht in der Organisationseinheit ein angemessener Mix zwischen Voll- und Teilzeitstellen (keine Kumulation von Abwesenheiten)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung der Kosten Sind im Budget der Organisationseinheit die nötigen Mittel für allfällige Infrastrukturkosten (z. B. für Informatikausrüstung) verfügbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten/Nutzen Steht die Bewilligung von Homeoffice in einem angemessenen Kosten-/Nutzenverhältnis (z. B. sind die für die Bereitstellung einer angemessenen technischen Infrastruktur nötigen finanziellen Mittel vorhanden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Voraussetzungen der Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortsunabhängige Aufgabenbestandteile Beinhaltet die Funktion Aufgaben, die unabhängig vom Arbeitsplatz in der Verwaltung des Kantons Bern (ohne Unterstützung durch das Team, Zugriff auf Akten, Sekretariat usw.) erledigt werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effizienz Ist eine wirtschaftliche und kundinnen- und kundenfreundliche Dienstleistungserbringung gewährleistet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Voraussetzungen der Person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche und fachliche Kompetenzen Besitzt die Person die zur Erfüllung von Homeoffice erforderlichen persönlichen und fachlichen Kompetenzen (Verantwortungsbewusstsein, Selbstständigkeit, Flexibilität, fachliche und technische Fähigkeiten usw.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfahrung Besitzt die Person in ihrer Funktion genügend Erfahrung, um ihre Aufgaben in Homeoffice selbstständig erledigen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übernahme der Betriebskosten (durch Organisationseinheit zu regeln) Ist die Person bereit, die Betriebskosten am Homeoffice-Arbeitsort (Kosten für Strom, Internetanschluss, Miete, Heizung usw.) zu übernehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muster-Checkliste: Homeoffice in der Verwaltung des Kantons Bern

4. Organisatorische Voraussetzungen	ja	nein
Arbeitsorganisation Können die Aufgabenzuteilung, der Zeitpunkt der Homeoffice-Tätigkeit, die teaminterne und -externe Kommunikation usw. geregelt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datenschutz und Informationssicherheit (durch Organisationseinheit zu regeln) Können die Vorschriften zum Datenschutz (Sicherung Personendaten vor Missbrauch) und zur Informationssicherheit (Schutz der Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit) gewährleistet werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Voraussetzungen des Homeoffice-Arbeitsplatzes	ja	nein
Arbeitsplatz Steht ein geeigneter Arbeitsplatz mit der für die Arbeit erforderlichen Infrastruktur (z.B. abschliessbares Pult oder Schrank etc.) zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Störungsfreie Arbeit Kann am Homeoffice-Arbeitsplatz ungestört gearbeitet werden (z.B. sind Kinder betreut etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technische Infrastruktur (durch Organisationseinheit zu regeln) Ist am Homeoffice-Arbeitsplatz die erforderliche technische Infrastruktur (Internetzugang usw.) vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit Ist die Erreichbarkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gewährleistet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¶
¶

Ergebnisse / Notwendige Abklärungen:

¶
¶

¶
¶

¶
¶

¶
¶

¶
¶

¶
¶

¶
¶

¶
¶

Stellenbezeichnung/Abteilung →

Name des/der Stelleninhabers/-in →

Name des/der Abteilungsleiters/-in →

Datum der Prüfung →

Nr. 2

Kanton Zürich
Finanzdirektion
Personalamt1. Januar 2017
1/6

Merkblatt für Home Office im Kanton Zürich

1. Einleitung

Als Home Office wird die Arbeitsform bezeichnet, bei der ein Teil der Arbeit regelmässig am Wohnort ausgeführt wird. Sie wird in der Regel durch Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt.

Home Office entspricht einem steigenden Bedürfnis der Mitarbeitenden und fördert insbesondere auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Durch zeitweiliges Arbeiten zu Hause können ökonomische und ökologische Kosten – insbesondere hinsichtlich Verkehr und Raumbedarf – reduziert werden. Diese Flexibilität hat auch ihren Preis, denn Koordination und Führung werden aufwendiger und die Trennung verschiedener Lebensbereiche muss aktiv und kontinuierlich gewährleistet werden.

Die vorliegenden Empfehlungen sollen die Verwaltungseinheiten und Vorgesetzten darin unterstützen, mit ihren Mitarbeitenden das regelmässige Arbeiten fern vom angestammten Arbeitsplatz verbindlich zu regeln. Nicht davon umfasst ist das von den Vorgesetzten im Einzelfall erlaubte ausnahmsweise Arbeiten zu Hause.

Es werden nachfolgend die wichtigsten Punkte aufgelistet und entsprechende Lösungsempfehlungen gemacht. Wird Mitarbeitenden erlaubt, regelmässig zu Hause zu arbeiten, so sind die wesentlichen Punkte in einer schriftlichen Vereinbarung festzuhalten. Eine entsprechende Mustervereinbarung für regelmässiges Home Office findet sich im Anhang. Eine Verfügung ist nicht erforderlich. Eine allfällige Anordnung von Home Office durch die Verwaltungseinheit gegen den Willen der Mitarbeitenden bedarf demgegenüber aber einer beschwerdefähigen Verfügung.

Diese Empfehlung richtet sich an alle Mitarbeitenden der Direktionen und der Staatskanzlei mit Ausnahme der Lehrpersonen.

2. Voraussetzungen

2.1. Persönliche Voraussetzungen

Für ein erfolgreiches flexibles Arbeiten im Wechsel zwischen Büro und Home Office müssen Mitarbeitende in einem ausgeprägten Masse über Selbstmanagementkompetenz und Konzentrationsfähigkeit verfügen und in der Lage sein, eine klare Abgrenzung zwischen beruflichen und privaten Aufgaben vorzunehmen.

Es wird von Mitarbeitenden im Home Office erwartet, dass sie ihre Leistung in gleichem Masse erbringen wie am Arbeitsplatz. Von Vorgesetzten verlangt Home Office Vertrauen in die Mitarbeitenden, gezielte Absprachen und eine Kontrolle der Arbeitsergebnisse.

2.2. Tätigkeitsbezogene Voraussetzungen

Die Aufgaben, die im Home Office erledigt werden sollen, müssen dafür geeignet sein. Dies bedeutet insbesondere, dass Arbeitsergebnisse überprüfbar sind. Darüber hinaus muss die Einbindung im Betrieb gewährleistet sein, die Erreichbarkeit und Antwortzeiten müssen gegeben bzw. adäquat sein und die Tätigkeit sollte über eine gewisse Zeit regelmässig, z. B. wöchentlich, zu Hause ausgeübt werden können.

2.3. Infrastruktur

Die Infrastruktur für das Home Office muss grundsätzlich durch die Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehört insbesondere

- zweckmässig eingerichteter (Computer-)Arbeitsplatz,
- Internetanschluss mit ausreichender Bandbreite,
- Telefon (Festnetz oder mobil),
- allfälliges Büro- und Verbrauchsmaterial.

Es erfolgt **keine Kostenübernahme** durch den Kanton.

Für Sachschäden an der privaten Infrastruktur der Mitarbeitenden übernimmt der Arbeitgeber keine Haftung. Die Haftung der Mitarbeitenden für Verlust und Schäden an Arbeitsgeräten des Arbeitgebers richtet sich nach dem Haftungsgesetz vom 14. September 1969 (LS 170.1).

2.4. Arbeitsort

Der Arbeitsort von Mitarbeitenden, die Home Office nutzen, ist in der Regel deren Privathaushalt **in der Schweiz**.

Es ist zu beachten, dass sich bei Home Office von Mitarbeitenden mit Wohnsitz im Ausland u.a. spezielle sozialversicherungs- und steuerrechtliche Fragen stellen können. Es wird daher empfohlen, grenzüberschreitendes Home Office grundsätzlich nicht zu bewilligen. Ausnahmen bedürfen einer eingehenden Abklärung (insb. mit den Sozialversicherungs- und Steuerbehörden im Ausland) und einer entsprechenden Vereinbarung mit den Mitarbeitenden.

2.5. Sicherheit

Für Home Office gelten die gleichen Richtlinien betreffend den Datenschutz, die Benutzung der IT und den Umgang mit Geschäftsdokumenten wie am Arbeitsplatz. Es gelten insbesondere die spezifischen Informatiknutzungsbestimmungen der Verwaltungseinheiten. Per 1. April 2017 soll das neue Informationssicherheits-Management-System (ISMS) des Kantons Zürich verabschiedet werden, welches dann für den ganzen Kanton Zürich anwendbar ist.

Sowohl beim Transport als auch im Home Office ist auf die Sicherheit von Akten und Arbeitsmitteln zu achten. Sie sind überall vor unberechtigtem Zugriff und Diebstahl zu schützen.

2.6. Kein Anspruch

Mitarbeitende haben keinen Anspruch auf die Bewilligung von Home Office.

2.7. Zustimmung

In der Verwaltungseinheit wird festgelegt, welche Funktionen sich für Home Office eignen. Es ist dann eine wichtige Führungsaufgabe der jeweiligen Vorgesetzten zu entscheiden, welchen Mitarbeitenden Home Office konkret bewilligt wird. Home Office kann sowohl aus betrieblichen als auch aus persönlichen Gründen verweigert werden.

Jeder Missbrauch von Home Office führt zum Ausschluss. Weitere personalrechtliche Sanktionen bleiben vorbehalten.

3. Durchführung von Home Office

3.1. Bewilligung / Vereinbarung

Das Verfahren und die Zuständigkeit für die Bewilligung werden von der Verwaltungseinheit festgelegt. Wird der Antrag auf Home Office von den zuständigen Vorgesetzten bewilligt, legen die Beteiligten die Regelung in einer schriftlichen Vereinbarung fest (siehe Anhang 1: Mustervereinbarung für Home Office). Das Original ist an die zuständige Personaldienststelle zur Ablage im Personaldossier weiterzuleiten.

3.2. Information

Home Office ist von den betreffenden Mitarbeitenden im Terminkalender einzutragen.

Mitarbeitende, die wegen Home Office nicht an ihrem Arbeitsplatz erreichbar sind, müssen die Voicemail ihres Telefons am Arbeitsplatz mit einem Erreichbarkeitshinweis aktivieren oder das Telefon umleiten.

3.3. Arbeitszeit

Es gelten die allgemeinen Regeln für die Arbeitszeit (Pausen, Maximalarbeitszeit usw.). Die effektiv geleistete Arbeitszeit wird im Zeiterfassungssystem erfasst und mit der Bemerkung Home Office versehen.

Für Home Office werden keine Zuschläge ausgerichtet (Überzeit, Nacht-, Feiertags- oder Sonntagsarbeit).

3.4. Erreichbarkeit

Mitarbeitende, die Home Office nutzen, müssen sich via Telefon und E-Mail während der vereinbarten Arbeitszeit erreichbar halten. Ausnahmen und alternative Erreichbarkeiten sind in der Vereinbarung festzuhalten.



3.5. Mindestpensum / Umfang Home Office

Home Office wird grundsätzlich nur Mitarbeitenden mit einem Beschäftigungsgrad von mindestens 40% bewilligt. Die auf Home Office entfallende Arbeitszeit soll grundsätzlich nicht mehr als 50% des effektiven Pensums betragen.

PERSONALAMT