



^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Homeoffice im Public Sector nach der Krise: Wie öffentliche Organisationen das Heimbüro in die post-pandemische Zeit überführen wollen

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Claus Jacobs, Ph. D.**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Roman Gimmel**
aus Beatenberg BE
Bostudenstrasse 4 G
3604 Thun

Bern, 1. Oktober 2021

Inhalt

1.	Management Summary	- 1 -
2.	Einleitung	- 3 -
2.1	Ausgangslage, Problemstellung und Fragestellung.....	- 3 -
2.2	Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	- 3 -
2.3	Methodisches Vorgehen, Methode und Forschungsdesign	- 4 -
2.4	Aufbau der Arbeit.....	- 5 -
3.	Bestehende zentrale Erkenntnisse	- 6 -
3.1	Das «FlexWork-Phasenmodell».....	- 6 -
3.2	Die «Team-Charta»	- 6 -
3.3	«FlexWork Survey 2020»	- 7 -
3.4	«Arbeitsplatz der Zukunft»	- 7 -
3.5	«Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen».....	- 8 -
3.6	«Identität in der modernen Arbeitswelt».....	- 9 -
3.7	«Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt».....	- 9 -
4.	Neue Erkenntnisse.....	- 10 -
4.1	Von Kodierungen zu Kategorien.....	- 10 -
4.2	Von Kategorien zu Einzelfall-Analysen.....	- 11 -
4.3	Von Einzelfall-Analysen zu zentralen Kategorien	- 11 -
4.4	Von zentralen Kategorien zu vergleichenden Analysen	- 11 -
4.5	Von vergleichenden Analysen zu Fokus-Kategorien.....	- 29 -
4.6	Die wichtigsten neuen Erkenntnisse – in a nutshell	- 36 -
5.	Interpretation und Diskussion	- 39 -
5.1	Interpretation	- 39 -
5.2	Diskussion.....	- 42 -
6.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	- 44 -
6.1	Schlussfolgerungen	- 44 -
6.2	Empfehlungen	- 45 -
7.	Verzeichnis der Anhänge	III
7.1	Abbildungsverzeichnis	III
7.2	Literatur- und Materialienverzeichnis.....	III
7.3	Semi-strukturierter Interview-Leitfaden.....	V
7.4	Transkripte bzw. zusammenfassende Protokolle der Interviews	X
7.5	Kodierungsschlüssel, Kategorien, Leitfaden-Schritte	LVI
7.6	Einzelfall-Analysen.....	LX
7.7	Selbständigkeitserklärung	LXXI
7.8	Über den Verfasser.....	LXXII

1. Management Summary

1 Forschungsdesign, bestehend aus 4 Politikfeldern und 3 Staatsebenen; 1 semi-strukturierter Interview-Leitfaden für 12 qualitative Interviews; 30 entwickelte Kategorien, davon 15 zentrale Kategorien, davon 5 Fokus-Kategorien; 2 Analyse-Dimensionen; 40 Schlussfolgerungen; 1 Leitfaden, bestehend aus 12 Schritten: Das sind die Ingredienzen dieser Arbeit, bestehend aus 7 Kapiteln, 8 Anhängen, 11 Abbildungen, 58 Fussnoten und 118 Seiten.

Der Zeitpunkt dieser empirischen Arbeit lag goldrichtig. Alle interviewten Personen sahen ihre öffentliche Organisation durch die Forschungsfrage betroffen. Bereitwillig wurden in den Einzel-Interviews ungezählte Angaben (Nennungen) bezüglich Homeoffice¹ im Öffentlichen Sektor² nach der Krise³ gemacht. Das Datenmaterial erreichte einen immensen Umfang. Wichtige neue Erkenntnisse sind die Folgenden:

Erstens: Die Zukunft ist hybrid. Die Organisationen wollen weder zurück zum ausschliesslichen «Büro vor Ort»⁴, wie man es grossmehrheitlich vor der Pandemie kannte, noch will man künftig nur noch im «Homeoffice» arbeiten. Die beiden Welten kennt man nun («Entweder-oder»). Was man noch nicht kennt, ist eine gute Mischform («Sowohl-als-auch»). Diese entspricht dem Bedürfnis der Mitarbeitenden, welches häufig durch eine Umfrage eruiert wird. Da die Organisationen heute flexibler sind und die Umgangsform mit Homeoffice insbesondere auf Stufe Geschäftsleitung progressiver ist als vor der Pandemie, können die individuellen Bedürfnisse nach einem Abgleich mit den betrieblichen Bedürfnissen abgedeckt werden.

Zweitens: «Das Gute aus beiden Welten» verspricht eine effiziente Erledigung der Aufgaben. Die geschickte Verbindung der Vorteile beider Arbeitsformen steigert die Marktchancen des Arbeitgebers. Der Umfang an Homeoffice muss so gewählt werden, dass die Performanz der Organisation nicht leidet. Die Dienstleistung muss so oder anders in der gewohnten Qualität erbracht werden können. Der Kunde merkt idealerweise nicht, wo der Dienstleister den Anruf entgegennimmt.

Drittens: Primär ist nicht die Frage «Wo wird wieviel gearbeitet?», sondern die Frage «Wo wird was gearbeitet?». Man geht davon aus, dass ruhige Einzel-Arbeiten, die ein hohes Mass an

¹ Von Duden empfohlene Schreibung (<https://www.duden.de/rechtschreibung/Homeoffice>, 15. Mai 2021)

² Während die Politikfelder Bildung, Sport und Kultur auf allen drei Staatsebenen ganz klar den Kernverwaltungen der jeweiligen haushaltsorientierten Gebietskörperschaften zugeordnet werden können, verhält es sich im Politikfeld Tourismus leicht anders. Schweiz Tourismus (ST) ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft des Bundes. Made in Bern AG ist die Dachmarketingorganisation des Kantons Bern, welcher als grösster Aktionär auftritt. Bern Welcome AG ist die Destination Management Organisation (DMO) der Destination Bern, eine Holding, an der auch die Stadt Bern beteiligt ist.

³ Gemeint ist die Corona-Krise. Sie beschreibt die Zeit der weltweiten COVID-19-Pandemie um das Coronavirus SARS-CoV-2. In der Schweiz beginnt die Krise mit der bundesrätlichen Erklärung der «ausserordentlichen Lage» gemäss Epidemienengesetz und der Verschärfung der Massnahmen am Montag, 16. März 2020 (Lockdown). Ein offizieller Endpunkt der Krise kann bis dato nicht angegeben werden. Die Homeoffice-Empfehlung des Bundesrats gilt zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews immer noch.

⁴ Der Begriff bezeichnet den offiziellen Standort des dauerhaften Büroarbeitsplatzes einer Organisation.

Konzentration erfordern, tendenziell zuhause erledigt werden können, während kollaboratives, sich im Gespräch entwickelndes Arbeiten im Team künftig eher im Büro vor Ort stattfinden wird. Voraussetzungen dafür sind auf Seite Organisation unter anderem geeignete Arbeitsinhalte und ortsungebundene Tätigkeiten. Auf Seite Mitarbeitende sind geeignete Persönlichkeitsmerkmale und geeignete private Wohn- und Familiensituationen Bedingung.

Viertens: In einem hybriden Arbeitsmodell werden Führungskräfte künftig anders gefordert sein. «Der ist ja nicht im Büro, der arbeitet ja nicht», gilt künftig ebenso wenig wie «Der beste Mitarbeiter ist derjenige, der am Morgen als erstes im Büro ist und am Abend als Letzter geht.» Führen auf Distanz will gelernt sein. Allenfalls ist eine entsprechende Schulung anzubieten. Es gilt, die Kultur im Auge zu behalten. Sie wird an Bedeutung zunehmen.

Fünftens: Gemachte persönliche Erfahrungen im unfreiwilligen Homeoffice, etwa auch von Führungskräften, sind wegweisend. Durch positive Erkenntnisse («Es funktioniert.») weichen Skepsis und Zurückhaltung zu Gunsten von mehr Vertrauen. Der Stellenwert von Vertrauen wird künftig höher sein als im traditionellen Arbeitsmodell.

Sechstens: Die künftige Homeoffice-Regelung einer Organisation bestimmt über Belegung, Gestaltung, Ausstattung, Bedarf und letztendlich über den Standort des Büros vor Ort. Organisationen des öffentlichen Sektors müssen sich bereits heute die Frage stellen, wie dereinst mit anderen Formen mobil-flexiblen Arbeitens umgegangen werden soll. Klar ist, Büroräume vor Ort werden künftig nicht nur anders aussehen, öffentliche Organisationen werden bedeutsam weniger Büroraum nutzen.

Siebtens: Im Sommer 2021 befassen sich nicht nur öffentliche Organisationen mit der Frage, wie sie das Heimbüro in die post-pandemische Zeit überführen wollen⁵. Die angefragten Organisationen haben für sich bereits provisorische oder definitive Regelungen festgelegt oder sind derzeit gerade dran, viable Bestimmungen zu finden. Diese Übergangsphasen schaffen Spielraum zum Testen, Versuchen, Experimentieren, sollten jedoch klar als solche deklariert sein. Das voraussichtliche Ende sollte terminiert sein und das Ganze intern kommuniziert werden.

Achtens: Der Homeoffice-Anteil dürfte sich künftig bei einem bis zweieinhalb, seltener bis drei Tage einpendeln. Diese Arbeitsform wird nicht wie vor der Pandemie tendenziell in Ausnahmefällen nachgefragt werden, sondern von fast allen Arbeitnehmenden. Es gibt weder ein Recht auf noch eine Pflicht zu Homeoffice, jedoch zahlreiche Rahmenbedingungen.

Ein herzliches Dankeschön geht an Herrn Prof. Claus Jacobs, Ph. D. für die wertvollen Hinweise als betreuender Dozent, an alle interviewten Personen für die umfassenden Auskünfte sowie an meine geliebte Familie für die grandiose Unterstützung.

⁵ Gemäss Auskünften von Martin Nydegger, Direktor Schweiz Tourismus, befassen sich auf dem Platz Zürich zur gleichen Zeit mindestens auch die privaten Unternehmen Google Zürich und Novartis mit derselben Fragestellung (Interview A4, 27'20").

2. Einleitung

2.1 Ausgangslage, Problemstellung und Fragestellung

Seit gut anderthalb Jahren befindet sich die Schweiz in einer Krisensituation. Zur Bekämpfung der weltweiten Pandemie haben Bundesrat und Kantonsregierungen zu verschiedenen Zeitpunkten zahlreiche Massnahmen erlassen. Eine der empfohlenen bzw. verordneten Massnahmen im beruflichen Kontext forderte das Arbeiten von Zuhause aus (Homeoffice). Mit dem flächendeckenden Arbeiten im Heimbüro sollten soziale Kontakte unterbunden und damit Ansteckungen im Büro vor Ort vermieden werden. In seiner Strategie zur Bekämpfung von COVID-19 mittels Senkung der Fallzahlen setzte der Bundesrat stark auf die beiden Pfeiler Testen und Impfen. Sobald die epidemiologische Lage es zulies, konnte über Aufhebungen von gewissen Massnahmen befunden werden. Eine dieser Lockerungen würde die Homeoffice-Pflicht betreffen. Sie würde in einem ersten Schritt vorerst wiederum in eine Homeoffice-Empfehlung zurückgestuft werden. Erst in einem zweiten Schritt würde dann auch die Homeoffice-Empfehlung wieder aufgehoben.

Tausende Mitarbeitende in Organisationen des Öffentlichen Sektors haben in den vergangenen Monaten erstmals und unfreiwillig persönliche Erfahrungen mit Homeoffice gemacht. Arbeitgebende wie Arbeitnehmende haben dabei Vor- und Nachteile gegenüber der traditionellen orts- und zeitgebundenen Arbeitsweise kennengelernt. Führungspersonen und Mitarbeitende waren über geraume Zeit gesetzlich gezwungen, ohne grosse Einführung eine komplett andere Arbeitsform zu praktizieren. Mitglieder von Teams mussten sich unter hohem Zeitdruck mit neuen Strukturen, Prozessen und Kulturen auseinandersetzen. Althergebrachtes wurde aufgeweicht, Neues wurde eingeführt. Dabei haben alle am Arbeitsprozess Beteiligten gewisse Affinitäten entwickelt oder entdeckt. Mit dem Abklingen der Pandemie und mit der neu erlangten Erfahrung mit einem alternativen Arbeitsmodell stellt sich überall unverrückbar die Frage, wie damit künftig umgegangen werden soll.

Die Dachfrage lautet: Wie wollen öffentliche Organisationen Homeoffice in die post-pandemische Zeit überführen? Die entsprechende Forschungsfrage lautet: Wie wollen Organisationen des Öffentlichen Sektors in der Frage des post-pandemischen Arbeitsmodells kriterienbasiert eine zielführende Regelung bezüglich Handhabung der mobil-flexiblen Arbeitsform Homeoffice finden?

2.2 Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Diese Arbeit soll aufzeigen, wie ausgewählte Organisationen Homeoffice in die post-pandemische Zeit überführen wollen. Sie soll Antworten auf die Frage liefern, wie sie in der Frage des post-pandemischen Arbeitsmodells kriterienbasiert eine erfolgsversprechende Regelung im Umgang mit Homeoffice finden wollen. Allenfalls kann nebenbei ebenso aufgezeigt werden, welchen Stellenwert Flexwork⁶ im Öffentlichen Sektor künftig haben soll.

⁶ Der Begriff bezeichnet ein Arbeitsmodell, wonach Mitarbeitende einer Organisation örtlich und zeitlich unabhängig, also mobil-flexibel arbeiten. Über Homeoffice hinausgehend, inkludiert er alle weiteren möglichen Arbeitsorte wie Coworking-Space, öffentlicher Verkehr, Ferienwohnung, Hotel, Parkbank etc.

Im Zentrum dieser Arbeit steht Homeoffice als die derzeit bekannteste und verbreitetste Arbeitsform von Flexwork, der aktuellen Ausprägung des langzeitlichen Megatrends New Work⁷. Andere Ausprägungen und Dimensionen sind jedoch ebenso wenig Gegenstand dieser Arbeit wie die allfällige Umsetzung eines Change-Prozesses bezüglich Arbeitsmodell. Da, wo Z'Rotz, Gisin und Magnin⁸ ausblickend aufhören, setzt diese Arbeit an: «Inwiefern Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen auch in Zukunft möglich sein wird, bleibt abzuwarten.⁹»

2.3 Methodisches Vorgehen, Methode und Forschungsdesign

Gemäss dem Papier «UShape¹⁰» soll U-förmig von einer «Anwendungsnahen Theorie» (I.) ausgehend über «Grundlegende Theorien und Konzepte» (II.) und der festgelegten «Methode» (III.) zu den «Daten» (IV.) vorgedrungen werden, um anschliessend in umgekehrter Reihenfolge wieder über dieselben Schritte zum Ausgangspunkt zurückzukehren. Dabei sollen die sieben Punkte «Schwerpunktthema / literarische Rezension» (1), «breiterer konzeptueller Rahmen / Forschungsfragen» (2), «Methodik / Datensammlung» (3), «Datenpräsentation / Bericht / Zusammenfassung» (4), «datennahe Analyse der Ergebnisse erster Ordnung» (5), «abstraktere Analyse der Ergebnisse zweiter Ordnung¹¹» (6) sowie «Diskussion der Analysen und Ergebnisse im Hinblick auf das Schwerpunktthema und den konzeptionellen Rahmen» (7) seriell durchgearbeitet werden.

Zentraler Bestandteil dieser Arbeit ist die empirische Forschung im Feld. Um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen, wird qualitativ geforscht. Als geeignete Methode wird das Interview festgelegt. So sollen zwölf Einzelinterviews geplant, durchgeführt, aufgezeichnet und ausgewertet werden. Zur Planung der Interviews werden Leitfaden nach Helfferich¹² erstellt.

Es werden vier dem Verfasser nahe liegende und auf allen Staatsebenen des vertikalen Föderalismus bedeutsame Politikfelder festgelegt. Aus diesen beiden Prämissen ergeben sich die Politikfelder Bildung, Sport, Kultur und Tourismus. Während auf der obersten Staatsebene der Bund feststeht, wird auf Stufe Kantone der Kanton Bern und auf Stufe Gemeinden die Stadt Bern festgelegt. Als Interviewpartner werden operative Führungskräfte oder Personalverantwortliche angefragt. Es liegen dieselben Überlegungen wie bei Weichbrodt¹³ zu Grunde: «Die Einschätzung des Unternehmens erfolgt durch organisationsinterne Expertinnen und Experten (...) (vorzugsweise aus der Geschäftsleitung oder dem HR).¹⁴» Diese Vorgehensweise wählte man auch bei der FlexWork Survey 2020. Da befragte die Forschungsgruppe «(...) Unter-

⁷ Der vom Zukunftsinstitut geprägte Begriff beschreibt einen Megatrend, der in verschiedenen Dimensionen über «Flexwork» hinausgeht.

⁸ Z'Rotz, J., Gisin, L. & Magnin, C. (2021). *Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen: Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeitskultur in Gemeinden und Kantonen*.

⁹ Zusammenfassung, *Ausblick*, S. II

¹⁰ Siehe entsprechendes Papier von Prof. Claus Jacobs, Ph.D.

¹¹ Bedeutung / Interpretation

¹² Helfferich, Cornelia: *Leitfaden- und Experteninterviews und Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*.

¹³ Dr. Johann Weichbrodt, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk), Riggbachstrasse 16, CH-4600 Olten, johann.weichbrodt@fhnw.ch

¹⁴ *Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells*, 2.5 Anwendung des Phasenmodells, S. 17

nehmen – genauer gesagt: eine Person in Vertretung für eine Organisation. (...) Üblicherweise füllten Geschäftsleitende oder Personalverantwortliche den Fragebogen aus.^{15»}

Politikfeld / Staatsebene	Politikfeld 1: Bildung	Politikfeld 2: Sport	Politikfeld 3: Kultur	Politikfeld 4: Tourismus
Staatsebene A: Bund	A1: Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI: Direktor Stellvertreter und COVID-Verantwortlicher Josef Widmer	A2: Bundesamt für Sport BASPO: Direktor Matthias Remund	A3: Bundesamt für Kultur BAK: Dienstchef HR (BAK und Nationalbibliothek) Johnny Cruz	A4: Schweiz Tourismus ST: Direktor Martin Nydegger
Staatsebene B: Kantone - Kanton Bern	B1: Bildungs- und Kulturdirektion BKD, Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung AKVB: Leiterin Stellvertreterin Susanne Müller	B2: Sicherheitsdirektion SID, Amt für Bevölkerungsschutz, Sport und Militär: Amtsleiter Stellvertreter und Stabschef Olivier Andres	B3: Bildungs- und Kulturdirektion BKD, Amt für Kultur AK: Leiter Hans Ulrich Glarner	B4: Made in Bern AG: Direktorin Pascale Berclaz
Staatsebene C: Gemeinden - Stadt Bern	C1: Direktion für Bildung, Soziales und Sport BSS, Schulamt: Leiter a.i. Richard Jakob	C2: Direktion für Bildung, Soziales und Sport BSS, Sportamt: Leiter Stellvertreter Markus Gasser	C3: Präsidialdirektion, Kultur Stadt Bern (Abteilung): Leiterin Franziska Burkhardt	C4: Destination Management Organisation (DMO) Bern Welcome: Leiter Management Services Patrick Lehmann

Abb. 1 / Quelle: eigene Darstellung

Es wird ein Ergebnisbild antizipiert, welches neue Erkenntnisse in mindestens folgenden Dimensionen zu Tage fördert: a) Struktur, b) Prozesse (z.B. jour fix), c) Kultur (z.B. Wille, ins Büro zu kommen). Weiter wird eine Auswertung antizipiert, welche Kriterien (Kategorien) in mindestens folgenden Bereichen ableiten lässt: a) Was es an Strukturen, Prozessen, Kultur braucht, b) Welche Präferenzen die Mitarbeitenden haben.

2.4 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 3 werden die bestehenden Erkenntnisse aus älteren bis neueren Studien und aus theoretischer Grundlagenliteratur vorgestellt. Dem gegenüber folgt in Kapitel 4 die Darstellung neuer Erkenntnisse, welche aus der Forschung im Feld stammen. Kapitel 5 ist der Interpretation und der Diskussion der Untersuchungsgegenstände vorbehalten. Im finalen Kapitel 6 folgen die Schlussfolgerungen und Empfehlungen in Form eines Leitfadens.

¹⁵ FlexWork Survey 2020, 2.2 Unternehmensbefragung, S. 6/43

3. Bestehende zentrale Erkenntnisse

Antworten auf die Frage, wie Organisationen des Öffentlichen Sektors nach der Pandemie mit Homeoffice umgehen wollen, finden sich in der bestehenden theoretischen Grundlagenliteratur noch nicht. Auch in zum Teil bereits älteren Studien liegt der Fokus eher auf der Entwicklung der Flexibilisierung der Arbeit. Nur wenige aktuelle Arbeiten befassen sich mit einer ähnlich gelagerten Dach- bzw. Forschungsfrage. Fünf bestehende Arbeiten sowie deren zentralen Erkenntnisse werden nachfolgend vorgestellt (3.1 – 3.5). Die Reihenfolge fusst einerseits auf dem Kriterium der Aktualität (von alt nach neu), andererseits auf demjenigen des thematischen Bezugs zur vorliegenden Arbeit (von mittel bis stark). Abschliessend dürfen zwei umfangreichere Werke der theoretischen Grundlagenliteratur nicht unerwähnt bleiben (3.6 – 3.7).

3.1 Das «FlexWork-Phasenmodell»

2014 stellt Dr. Johann Weichbrodt das FlexWork-Phasenmodell¹⁶ vor. Es beschreibt fünf Phasen, in welchen sich Organisationen bezüglich FlexWork befinden oder befinden wollen. Die fünf Phasen sind:

- Phase 1: Ortsgebundene Arbeit
- Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme
- Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung
- Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert
- Phase 5: Standortunabhängige Arbeit

Mit Spannung darf den neuen Erkenntnissen aus der qualitativen Forschung bei öffentlichen Organisationen 2021 entgegengeblickt werden: Wo sahen und sehen sie sich vor, während und nach der Pandemie?

3.2 Die «Team-Charta»

Der 2015 erschienene Artikel «Der steinige Weg zur Flexibilität¹⁷» geht der Frage nach, was das HR tun kann, um Unternehmenskultur, Führung und Technologie so zu gestalten, dass flexibles Arbeiten gefördert wird. Kernelement des Artikels ist eine Checkliste zur optimierten Nutzung von mobil-flexibler Arbeit. Sie enthält zwölf Erfolgsfaktoren zum Ableiten einer Team-Charta. Die zwölf Faktoren für eine produktive und gesundheitsförderliche Nutzung von mobil-flexibler Arbeit sind:

- Faktor 1: Präambel zur Förderung der mobil-flexiblen Arbeit durch Führungskräfte erarbeiten
- Faktor 2: Bedeutsame Führungsfragen identifizieren und im Führungskreis gemeinsam reflektieren bzw. besprechen
- Faktor 3: Vorgehen zur Zeiterfassung bei mobil-flexibler Arbeit festlegen
- Faktor 4: Prüfen, ob ein Frühwarnsystem für Überlastungssituationen etabliert werden soll
- Faktor 5: Chancen und Risiken der mobil-flexiblen Arbeit aus Sicht der Beteiligten festhalten. Nach 3 bis 6 Monaten prüfen, ob die Team-Charta dazu beiträgt, dass Chancen ergriffen und Risiken minimiert werden

¹⁶ Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., & Schulze, H. (2014). *Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells*.

¹⁷ Johann Weichbrodt, Hartmut Schulze, Andreas Krause: *Der steinige Weg zur Flexibilität*.

Faktor 6: Anwesenheitszeiten bzw. Kernzeiten klären
Faktor 7: Gelegenheit zum informellen Austausch institutionalisieren
Faktor 8: Klären, welche synchronen Kommunikationskanäle wie genutzt werden
Faktor 9: Klären, welche asynchronen Kommunikationskanäle wie genutzt werden
Faktor 10: Umgang mit externen Anrufen / Anrufe interner Kunden / Besuchen klären
Faktor 11: Individuelles Ausprobieren: herausfinden, welche Orte und Zeiten die passendsten für die eigene Arbeit sind
Faktor 12: Gemeinsames Ausprobieren: Restriktionen hinterfragen, die mobil-flexible Arbeit stark einschränken

Was tun die befragten öffentlichen Organisationen 2021, mutmasslich ohne Kenntnis dieser Checkliste? Machen sie in etwa dasselbe oder kommen sie auf ganz andere Lösungen?

3.3 «FlexWork Survey 2020»

Die Publikationszeitpunkte des ‘FlexWork-Phasenmodells’ und der ‘Team-Charta’ liegen bereits sechs bis sieben Jahre zurück und haben ergo nichts mit der ausserordentlichen Erfahrung der Bewältigung einer weltweiten Pandemie zu tun. Mit derselben Thematik, jedoch im Zeitraum der Pandemie beschäftigt sich die ‘FlexWork Survey 2020’¹⁸. In der dritten Untersuchung dieser Art zur mobil-flexiblen Arbeit in der Schweiz hält die Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit» unter anderem folgende zehn Punkte fest:

Punkt 1: Im August 2020 arbeiten 48% der Erwerbstätigen in der Schweiz mobil-flexibel, dies entspricht rund 2.4 Millionen Personen.
Punkt 2: Das Potenzial für mobiles Arbeiten ist deutlich grösser geworden (weniger Menschen geben an, dass sie von ihrer Arbeitsaufgabe her nicht mobil arbeiten können).
Punkt 3: Männer arbeiten mehr mobil-flexibel als Frauen und ältere Erwerbstätige mehr als jüngere.
Punkt 4: Erwerbstätige in KMU arbeiten seltener mobil-flexibel als jene in Grossunternehmen.
Punkt 5: Bezüglich Regionen lässt sich kein eindeutiges Bild ableiten.
Punkt 6: In der Agglomeration und in der Stadt wird etwas mehr mobil-flexibel gearbeitet.
Punkt 7: Die Mehrheit der Erwerbstätigen ist zufrieden mit dem Ausmass mobil-flexibler Arbeit.
Punkt 8: Es fällt auf, dass bei der Jobsuche die Möglichkeit mobil-flexibel arbeiten zu können wichtiger geworden ist als im Jahr 2016.
Punkt 9: Mobil-flexibles Arbeiten hatte bereits vor der Pandemie zugenommen, bekam aber durch das empfohlene Homeoffice während dem «Lockdown» einen deutlichen Schub.
Punkt 10: Die Frage, ob dies zu einem «regelrechten Kulturwandel» und einer «deutlich positiveren Einstellung» in ihrem Unternehmen geführt hat, beantworteten 49% mindestens teilweise mit ja.

Welche Punkte können mit der vorliegenden Arbeit gestützt werden? Wo werden Widersprüche offensichtlich?

3.4 «Arbeitsplatz der Zukunft»

Eine gleichlautende Studie des HR-Panels New Work befasst sich mit dem ‘Arbeitsplatz der Zukunft’¹⁹. Der Fokus liegt da auf den Arbeitsräumlichkeiten und Arbeitsorten. Für die vorliegende Forschungsarbeit dürfte insbesondere Kapitel 7, ‘Homeoffice während und nach dem

¹⁸ Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*.

¹⁹ Cloots, Alexandra; Bernhardt Alexandra; Wörwag, Sebastian. (2020). OST – Ostschweizer Fachhochschule. HR Panel «New Work»

Lockdown im Frühjahr 2020' (S. 18 ff) von Bedeutung sein. Die Ergebnisse von vier Fragestellungen der quantitativen Forschung werden nachfolgend summarisch wiedergegeben:

Fragestellung 1: Die Gesamtheit von 597 Studienteilnehmenden hat die Frage, ob sie während der COVID-19-Pandemie ihre Arbeit von zuhause erledigt habe und wenn ja, in welchem Umfang, wie folgt beantwortet:

- a) Nein = 22%²⁰
- b) Teilweise = 26%
- c) Überwiegend = 27%
- d) Ausschliesslich = 25%

Fragestellung 2: Von 456-462 Personen, die während der Corona-Pandemie ihre Arbeit mindestens teilweise von zuhause erledigt haben, wurden folgende Angaben gemacht:

- a) Meine Einstellung zu Homeoffice hat sich durch die Pandemie verbessert (54%²¹).
- b) Die Einstellung meiner vorgesetzten Person zu flexiblen Arbeitsmodellen hat sich verbessert (49%).
- c) Die Zusammenarbeit mit meinem Arbeitskollegium hat sich verschlechtert (33%²²).
- d) Die Kommunikation mit meinen Anspruchsgruppen hat sich verschlechtert (26%).

Fragestellung 3: Von 458-462 Personen, die während der Corona-Pandemie ihre Arbeit mindestens teilweise von zuhause erledigt haben, beantworteten die Frage, was bei der aktuellen Homeoffice-Situation für sie besonders herausfordernd war bzw. ist, mit:

- a) Wenig soziale Kontakte (49%²³)
- b) Fehlender Austausch über die Arbeit (48%)

Fragestellung 4: Von 444 Personen, die während der Corona-Pandemie ihre Arbeit mindestens teilweise von zuhause erledigt haben, beantworten die Frage, wie viele Tage Homeoffice pro Woche sie sich nach Aufhebung der Schutzmassnahmen noch wünschen würden, mit:

- a) 1.5-2 Tage (36%²⁴)
- b) 0.5-1 Tag (34%)
- c) 2.5-3 Tage (16%)

Inbesondere Fragestellung vier ist ebenfalls Bestandteil im semi-strukturierten Interview-Leitfaden der vorliegenden Arbeit. Hier drängen sich Vergleiche auf. Ebenso werden neue Erkenntnisse zu den Fragestellungen zwei und drei erwartet.

3.5 «Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen»

Im Gegensatz zu den bis hierhin vorgestellten Studien stellt eine brandaktuelle Arbeit ausschliesslich die mobil-flexible Arbeitsform Homeoffice in den Fokus. Am 22. März 2021, ein Jahr und sechs Tage nach Beginn des ersten Lockdowns in der Schweiz, publizieren drei Verfasserinnen ihre Arbeit zu Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen, worin die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Arbeitskultur in Gemeinden und Kantonen beschrieben werden. Aus ihren Untersuchungsergebnissen lassen sich im Umgang mit Homeoffice folgende acht Empfehlungen ableiten:

²⁰ In den folgenden drei Fragestellungen wird diese Kohorte nicht mehr berücksichtigt.

²¹ Es folgen die beiden höchsten Prozentwerte der Kategorie «verbessert».

²² Es folgen die beiden höchsten Prozentwerte der Kategorie «verschlechtert».

²³ Es folgen die beiden Antworten mit den höchsten Prozentwerten der Kategorie «eher bis sehr herausfordernd».

²⁴ Es folgen die drei höchsten Prozentangaben.

Empfehlung 1: Vertrauenskultur schaffen
Empfehlung 2: Infrastruktur zur Verfügung stellen
Empfehlung 3: Klare Regeln vereinbaren und kommunizieren
Empfehlung 4: Einen guten Mix zwischen Arbeit vor Ort und Homeoffice finden
Empfehlung 5: Für die Arbeit den passenden Ort auswählen
Empfehlung 6: Koordination, Zusammenarbeit und Teamführung klar regeln
Empfehlung 7: Führungskräfte haben Vorbildfunktion
Empfehlung 8: [Mitarbeitende] für Homeoffice befähigen und schulen

Welche der acht Empfehlungen können die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit stützen? Welche Empfehlungen werden schlussendlich einen Leitfaden bilden?

3.6 «Identität in der modernen Arbeitswelt»

Bei Geramanis und Hutmacher²⁵ springt das «Agilitäts-Stabilitäts-Paradox» ins Auge. «Der Beitrag kommt zu dem Ergebnis, dass wir Wandel und Stabilität nicht als zwei getrennte Phänomene, sondern als zwei sich wechselseitig bedingende Spannungspole betrachten müssen. Die Aufgabe der Führung ist es, dieses Spannungsverhältnis in Balance zu halten» (S. 177 f). Dabei bedient man sich eines Bildes, das nicht nur bei Aviatik-Fans eine gelungene Metapher darstellen dürfte: «Von stabilen Personenflugzeugen und agilen Kampfflugzeugen – Über die Aerodynamik moderner Organisationen» (S. 179). Der Titel des Unterkapitels verbindet in einer Analogie Konstruktionsprinzipien und -logiken der völlig unterschiedlich gebauten Flugzeugtypen mit dem Zusammenhang von Agilität und Stabilität von Organisationen. *Inwiefern die befragten Organisationen zu diesem Spannungsfeld Auskunft geben und ob es sich dabei tatsächlich um ein Paradoxon handelt, wird sich womöglich weisen.*

3.7 «Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt»

Bei Hasenbein²⁶ nimmt die digitale Führung ein ganzes Kapitel ein. Im Kontext der vorliegenden Arbeit könnte Unterkapitel 6.1 von Belang werden: «Führung im Zeitalter der Digitalisierung». Spannend scheint folgende Erkenntnis zu sein: «Führungsansätze, die auf langfristiger Planung basieren und eher top-down angelegt sind, werden in der Form nicht mehr greifen. Hier zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab» (S. 98). Wer glaubt, dass damit ein einfacher Wechsel von A nach B gemeint ist, wird bald enttäuscht: «Digital zu führen heisst nicht, einem ganz bestimmten Führungsstil zu folgen. In der digitalen Arbeitswelt braucht es neue und alternative Führungsansätze» (S. 101). *Inwiefern die befragten Organisationen konkrete Antworten auf dieses neue Führungsverständnis liefern, bleibt abzuwarten.*

²⁵ Geramanis, Olaf; Hutmacher, Stefan: *Identität in der modernen Arbeitswelt*.

²⁶ Hasenbein, Melanie: *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt*.

4. Neue Erkenntnisse

Während Kapitel 3 auf bestehende Erkenntnisse aus Studien und theoretischer Grundlagenliteratur eingeht, thematisiert Kapitel 4 neue Erkenntnisse aus der empirischen Forschung. Als Grundlage für die wissenschaftliche Auswertung der qualitativen Interviews dient eine Mischung aus Transkript und zusammenfassendem Protokoll²⁷.

4.1 Von Kodierungen zu Kategorien

In den zwölf qualitativen Interviews werden oft gleiche und ähnliche Themen, Erfahrungen und Überlegungen genannt. Die zahlreichen Nennungen lassen sich mittels Kodierung der entsprechenden Textstellen in Kategorien einteilen. Die sich dabei entwickelnden 30 Kategorien sind die Folgenden:

Nr.	Kategorie
1	Informatik
2	Kultur
3	Struktur
4	Prozess
5	Organisation
6	Führung
7	Erkenntnisse
8	Vertrauheitsgrad mit Homeoffice
9	Umgangsform mit Homeoffice
10	Stellenwert von Homeoffice
11	Mobil-flexibles Arbeiten
12	Büroraum vor Ort
13	Eignungsgrad der Organisation
14	Flexibilisierungsgrad der Organisation
15	Individualisierungsgrad in der Organisation
16	Eignungsgrad Tätigkeit
17	Eignungsgrad Kader
18	Eignungsgrad Mitarbeitende
19	Bedürfnis Organisation
20	Miteinbezug Geschäftsleitung
21	Bedürfnis Geschäftsleitung
22	Miteinbezug Kader
23	Bedürfnis Kader
24	Miteinbezug Mitarbeitende
25	Bedürfnis Mitarbeitende
26	Lösung mit Homeoffice-Anteil
27	Entscheidungskompetentes Organ
28	Kommunikation
29	Prozess
30	Form der Abmachung

Abb. 2 / Quelle: eigene Darstellung

²⁷ Siehe 7.4, Transkripte bzw. zusammenfassende Protokolle der Interviews

4.2 Von Kategorien zu Einzelfall-Analysen

Es folgen die Analysen der zwölf Einzelfälle A1-A4, B1-B4 und C1-C4. Die Nennungen sind jeweils nach den in Unterkapitel 4.1 vorgestellten Kategorien geordnet. Die Reihenfolge entspricht derjenigen in Abbildung 2. Im Unterschied zu Unterkapitel 4.4, welches die zwölf Fälle vergleichend analysiert, bleibt die Sprache hier so nahe wie möglich am Originalton²⁸.

4.3 Von Einzelfall-Analysen zu zentralen Kategorien

Die mittels Kodierung erreichte Anzahl von 30 Kategorien ist hoch. Für die folgenden vergleichenden Analysen drängt sich eine Reduktion auf. Als Kriterien werden dafür der relative Erkenntnisgehalt und die approximative Nennungshäufigkeit, nicht jedoch die subjektive Wichtigkeit herangezogen. Die sich dabei ergebenden 15 zentralen Kategorien sind die Folgenden:

Nr.	Zentrale Kategorie
1	Informatik
2	Kultur
7	Erkenntnisse
9	Umgangsform mit Homeoffice
11	Mobil-flexibles Arbeiten
12	Büroraum vor Ort
14	Flexibilisierungsgrad der Organisation
16	Eignungsgrad Tätigkeit
18	Eignungsgrad Mitarbeitende
24	Miteinbezug Mitarbeitende
25	Bedürfnis Mitarbeitende
26	Lösung mit Homeoffice-Anteil
27	Entscheidungskompetentes Organ
29	Prozess
30	Form der Abmachung

Abb. 3 / Quelle: eigene Darstellung

4.4 Von zentralen Kategorien zu vergleichenden Analysen

Nachdem in Unterkapitel 4.2 die befragten öffentlichen Organisationen einzeln analysiert wurden, interessiert fortan der Vergleich der zentralen Kategorien über die Organisationen hinweg. Dies geschieht – *gegliedert nach den zentralen Kategorien* – in zwei Dimensionen. In einer horizontalen Analyse wird die jeweilige zentrale Kategorie auf den Staatsebenen **Bund** (A1, A2, A3, A4), **Kanton** (B1, B2, B3, B4) und **Gemeinde** (C1, C2, C3, C4) verglichen. In einer vertikalen Analyse wird die jeweilige zentrale Kategorie in den Politikfeldern **Bildung** (A1, B1, C1), **Sport** (A2, B2, C2), **Kultur** (A3, B3, C3) und **Tourismus** (A4, B4, C4) verglichen²⁹.

²⁸ Um den vorgegebenen Umfang dieser Arbeit nicht zu überschreiten und um umfangreiche inhaltliche Redundanzen mit Unterkapitel 4.4 zu vermeiden, wird die ursprünglich an dieser Stelle eingepflegte, etwas listenhafte und für die Weiterentwicklung dieser Arbeit wenig substanzielle Darstellung der Einzelfall-Analysen in den Anhang verschoben (siehe 7.6).

²⁹ Durch diese beiden Analyse-Dimensionen und Darstellungsarten können gewisse Redundanzen von Nennungen nicht vermieden werden.

1 Informatik

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** waren die Voraussetzungen bei A1 rein technisch gut. In der Bundesverwaltung machte man den Schritt hin zu mobilen persönlichen Arbeitsmittel bereits vor zwei bis drei Jahren (A3). Vor der Pandemie betrug der Ausrüstungsgrad bei A1 und A4 je 100%, bei A3 etwa 80%. Bei A2 wurde das Personal wo möglich bereits vorher mit Laptops ausgerüstet. A1 erwähnt das bereits vorher vorhandene VPN³⁰. A4 erwähnt das bereits vorher installierte 'MS Teams'³¹. Während der Pandemie rüstete A3 etwas chaotisch nach. Ein Kopfhörer oder ein zweiter Bildschirm für zuhause waren sofort Thema. Heute sind alle Mitarbeiter gut ausgerüstet. Bei A2 bekommen bis Ende Jahr alle, die noch keinen haben, einen Laptop. Es wird keine festen Arbeitsstationen mehr geben. Offen ist noch, ob A3 künftig eine zweite Docking-Station für zuhause anbieten will. Das Bundesnetz war nicht auf das gleichzeitige Einloggen der 35'000 Mitarbeitenden der Bundesverwaltung ausgerichtet (A3). Die Bandbreite reichte in den ersten zwei Wochen während der Pandemie nicht aus (A1). Die Pandemie sorgte für eine Akzeleration. A2 schaffte Möglichkeiten, um hybride Veranstaltungen durchzuführen. Künftig wird A2 mehr hybride Anlässe produzieren (A2). Auf Staatsebene **Kanton** stellte B3 im Sommer 2019, also gut ein halbes Jahr vor dem ersten Lockdown, komplett auf digitale Geschäftsführung um. Die technischen Voraussetzungen waren bei B4 bereits vor der Pandemie gegeben. Bei B1 hatte vorher ein grosser Teil noch Fixstationen. Bei B2 waren nicht alle Mitarbeitenden mit Smartcards ausgerüstet. Das Kompetenzzentrum Sport war eine der wenigen Abteilungen, die bereits vorher 100% mit Laptops ausgerüstet waren. In anderen Abteilungen musste man dann, wie B1, während der Pandemie zuerst Laptops beschaffen und alles umrüsten. Bei B1 musste man den Umgang mit Laptops zuerst lernen. VPN war für die wenigsten ein Begriff. Auf der Checkliste³² gibt es Angaben zum Datenschutz. Auch bei B2 kam dieses Thema sehr rasch ins Spiel. Das kantonale Amt für Informatik und Organisation fand schnelle und pragmatische Lösungen. Seit Frühling 2021 haben bei B3 alle mobile Arbeitsmittel. Auf Staatsebene **Gemeinde** war die Basis-Infrastruktur bei C4 etwa ein halbes Jahr vor der Pandemie vorhanden. Zu Beginn (C4) und während (C1) der Pandemie fuhr man das Ganze schnell herauf und gab allen Mitarbeitenden Berechtigungen. Bei C1 wurde das Arbeiten im Homeoffice beispielsweise mit einem Citrix-Zugang ermöglicht. Heute verfügen die meisten (C1) oder alle (C4) Mitarbeitenden über einen Laptop mit Docking-Station (C1) oder VPN (C4). Homeoffice erfolgt bei C1 darüber hinaus mit der privaten Infrastruktur. Telearbeit, zuhause arbeiten, Homeoffice hatte bei C2 jetzt einen solchen Schub. Die Informatikdienste der Stadt Bern kündigten an, weitere Neuerungen, insbesondere in den Bereichen kollaboratives Arbeiten und Telefonie an die Hand zu nehmen. C3 wird versuchen, hybride Sitzungen zu vermeiden. Entweder analog oder digital. Man hat da viele Sitzungen, an denen viel konzeptuell gearbeitet wird und alle gleichwertig mitdiskutieren können müssen. Das funktioniert hybrid nicht. Wenn jemand ausnahmsweise zuhause ist, weil ein krankes Kind gepflegt werden muss und man sich daher nur so zuschalten kann, dann ist das kein Problem, sondern eine irrsinnige Möglichkeit.

Vertikale Analyse

³⁰ Virtual Private Network: eine verschlüsselte Netzwerkverbindung, die den ortsunabhängigen Zugriff auf die erforderlichen Dokumente einer Organisation bzw. einer Organisationseinheit erlaubt.

³¹ Microsoft Teams: eine Plattform, die Chat, Besprechungen, Notizen und Anhänge kombiniert.

³² Checkliste vom 9. Juni 2021: Homeoffice und mobiles Arbeiten in der Kantonsverwaltung

Im Politikfeld **Bildung** hatten bei A1 im Gegensatz zu B1 bereits vor der Pandemie alle Mitarbeitenden einen Laptop und VPN-Zugang zu ihren Dokumenten. Da hatte ein grosser Teil noch Fixstationen. Während der Pandemie musste alles auf Laptops umgerüstet und der Umgang damit gelernt werden. VPN war für die wenigsten ein Begriff. Auf der Checkliste gibt es auch Angaben zum Datenschutz. Auch bei C1 wurde während der Pandemie allen Mitarbeitenden das Arbeiten im Homeoffice ermöglicht, beispielsweise mit einem Citrix-Zugang. Bei A1 reichte die Bandbreite in den ersten zwei Wochen während der Pandemie nicht aus. Heute verfügen die meisten Mitarbeitenden bei C1 über einen Laptop mit Docking-Station. Homeoffice erfolgt darüber hinaus mit der privaten Infrastruktur. Die Informatikdienste bei C1 haben angekündigt, weitere Neuerungen, insbesondere in den Bereichen kollaboratives Arbeiten und Telefonie an die Hand zu nehmen. Im Politikfeld **Sport** war das kantonale Kompetenzzentrum Sport eine der wenigen Abteilungen, die bereits vor der Pandemie 100% mit Laptops ausgerüstet war. In anderen Abteilungen musste B2 zuerst Laptops beschaffen. Vorher waren da nicht alle Mitarbeitenden mit SmartCard ausgerüstet. Bei A2 wurde das Personal wo möglich bereits vorher mit Laptops ausgerüstet. Die Pandemie sorgte für eine Akzeleration. Bis Ende Jahr bekommen alle, die noch keinen haben, einen Laptop. Man wird da keine Stationen mehr haben. Für Bundesinstitutionen gelten erhöhte Sicherheitsvorgaben. Auch bei B2 kamen sehr rasch Themen wie Datenschutz ins Spiel. Das kantonale Amt für Informatik und Organisation fand pragmatische und schnelle Lösungen. Einen Schub verspürte man auch bei C2, hier ganz allgemein bezüglich Telearbeit, zuhause arbeiten, Homeoffice. A2 schuf Möglichkeiten, um hybride Veranstaltungen durchzuführen. Künftig wird man da mehr hybride Anlässe produzieren. Im Politikfeld **Kultur** hat man bei B3 im Sommer 2019 komplett auf digitale Geschäftsführung umgestellt. Bei A3 hat man den Schritt hin zu Laptops bereits vor zwei bis drei Jahren gemacht. Vor der Pandemie hatten da daher schon etwa 80% der Mitarbeitenden mobile Geräte. Probleme gab es einzig mit dem Bundesnetz. Es war nicht darauf ausgerichtet, dass sich 35'000 Mitarbeitende der Bundesverwaltung gleichzeitig einloggen. Während der Pandemie hat man etwas chaotisch nachgerüstet. Ein Kopfhörer oder ein zweiter Bildschirm für zuhause waren da sofort Thema. Heute sind alle Mitarbeiter gut versorgt. Offen ist da noch, ob künftig eine zweite Docking-Station für zuhause angeboten werden soll. Seit Frühling 2021 haben auch bei B3 alle mobile Arbeitsmittel. C3 versucht hybride Sitzungen zu vermeiden. Entweder analog oder digital. Man hat da viele Sitzungen, an denen häufig konzeptuell gearbeitet wird und alle gleichwertig konzeptuell mitdiskutieren können müssen. Das funktioniert nicht. Wenn jemand zuhause ist, weil ein krankes Kind gepflegt werden muss und sich daher nur so zuschalten kann, dann ist das kein Problem, sondern eine irrsinnige Möglichkeit. Im Politikfeld **Tourismus** waren bei A4 bereits vor der Pandemie alle mit einem Laptop ausgerüstet, MS Teams war bereits installiert. Die technischen Voraussetzungen waren auch bei B4 schon gegeben. Bei C4 war die Basis-Infrastruktur war etwa ein halbes Jahr vor der Pandemie vorhanden. Zu Beginn der Pandemie begann man da, das Ganze schnell raufzufahren, allen Berechtigungen zu geben. Alle haben Laptops und VPN.

2 *Kultur*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** braucht es bei A4 eine lebendige Gruppendynamik. Man braucht den Austausch, im Homeoffice fehlt dieser jedoch. Bei A3 hingegen war der Austausch immer da. Die Leute waren diesbezüglich sehr kreativ. So gab es beispielsweise Equipen, die sich

regelmässig virtuell zum Kaffee trafen. Hingegen fehlten auch hier sektions- oder dienstübergreifende Kontakte. Bei A4 arbeiteten die Abteilungen zwar gut als Abteilungen, man kultivierte so aber ein extremes Silo-Denken. Bei A1 muss man den Fokus noch vermehrt auf die Kultur legen. Es gilt, zu schauen, dass die Kultur auch dann trägt, wenn die Leute nicht da sind. Für A2 heisst Homeoffice nicht “plöischle”. Man sieht in dieser Arbeitsform die Schwierigkeit, überhaupt eine Kultur mitzubekommen. Man muss tatsächlich zur Kultur schauen und sich fragen: Wie verändert sie sich? Wie kann A2 sie nach den eigenen Vorstellungen beeinflussen? Wie lässt sich der «Magglinger Esprit» erhalten? Bei A2 wird es nicht mehr sein wie vor der Pandemie. So wird künftig die Sozialkontrolle weniger ausgeprägt sein. A4 glaubt fest an einen guten Mix³³, weil dann beim Kaffee, in der Cafeteria aber auch sonst das Kulturelle spielt. Auch A3 sieht mit den neuen Regelungen in der Kultur eine künftige Herausforderung. Eine konkrete Möglichkeit ist, mit den digitalen Tools zu arbeiten. Auf Staatsebene **Kanton** versuchte B1 während der Pandemie eine gute Kultur zu leben. Das gelang während des ersten Lockdowns nicht, während des Zweiten dann jedoch ganz bewusst. Auf Grund der Teamzusammensetzung war das eine echte Herausforderung. Für B4 waren fehlende Elemente einer guten Kultur wie Team-Dynamik, Kreativität, ein kurzer Austausch, jemandem in die Augen sehen, das Befinden abholen ganz klare Nachteile. Während es bei B2 während der Pandemie im Kompetenzzentrum Sport keine grösseren kulturellen Probleme gab, litten in anderen Abteilungen der Teamgeist und die Stimmung hingegen merklich. Seit es die Lockerungen gibt, stellt sich langsam wieder eine Kultur ein. Es hat wieder mehr Leute vor Ort. Man kann sich informell austauschen. Das wird sehr geschätzt. Bei B3 sind Kick-offs, Abschlüsse, am Schluss ein Glas Prosecco Elemente, die jetzt fehlen. Für B4 ist die antiquierte Redensart, wonach derjenige Mitarbeitende, der morgens als Erster im Büro ist und abends als Letzter geht, auch gleich der Beste sei, nun definitiv passé. Auf Grund unterschiedlicher gesundheitlicher Grundhaltungen kam es wohl das erste und einzige Mal zu Konflikten mit einzelnen Exponenten der Organisation. Diese hatten wohl das Gefühl, sie würden durch die Arbeitgebervertreterin in dieser Situation zu wenig geschützt. Der Laptop war zuhause permanent eingeschaltet. Das war nicht gut. Aus Vorgesetztenperspektive gab es einen positiven Effekt. Es brauchte viel mehr Vertrauen. Dieses gewann im Führen auf Distanz an Stellenwert. Auf Staatsebene **Gemeinde** waren bei C3 die ersten Zoom-Sitzungen interessant, weil auf einmal alle Sitzungsteilnehmenden gleich gross in diesen zweidimensionalen Kacheln waren und so auch «Platzhirsche platt» erschienen. Die dadurch ausgelösten völlig neuen Dynamiken im Team waren sehr wertvoll. Die Abgrenzung war bereits vor Homeoffice ein Problem. Nun, ohne Reisezeiten, hatte man eine Sitzung nach der anderen im Kalender, was bis zu acht Zoom-Sitzungen an einem Tag ohne jegliche Pause führte. Der informelle Austausch, auch von spontan überbrachten Informationen, die erst Tage später von Bedeutung sind, fehlte natürlich. Wenn man sich nicht sieht, geht sehr viel Information verloren. Da es sich dabei nicht um analoge Gremien handelt, sondern um sehr informelle Austausche im Lift oder in der Cafeteria, konnte man diese nicht in ein digitales Format übersetzen. Man beobachtete Abnützungserscheinungen. Weil man sich nicht mehr sah, weil man nicht mehr an kulturelle Veranstaltungen ging, weil man das Netzwerk nicht mehr pflegen konnte, gab es Ermüdungserscheinungen. Man glaubt nicht, dass Corona das Silo-Denken gefördert hat. Denn durch das allgegenwärtige Thema hatte man plötzlich Verbindungen zu Abteilungen, zu denen man bis dahin keine Verbindung hatte. Man glaubt fast das Gegenteil: Dass das Silo-Denken in Krisenzeiten ein wenig aufbrach, weil man gemeinsame Lösungen suchen musste. Bei C4 ist das eigenständige Definieren der Arbeitszeiten innerhalb der üblichen

³³ Gemeint: ein ausgewogenes hybrides Arbeitsmodell

Bandbreiten Teil der neuen Unternehmenskultur. Das heisst, der Mitarbeiter gibt die Arbeitszeit vor. Bei C2 gibt es einmal pro Woche ein Znüni, den freiwilligen Pizza-Freitag, den Sportamt-Donnerstag.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** versuchte B1 während der Pandemie, eine gute Kultur zu leben. Während des ersten Lockdowns klappte das nicht, während des Zweiten dann hingegen ganz bewusst. Auf Grund der Teamzusammensetzung war das eine Herausforderung. A1 wird künftig den Fokus noch vermehrt auf die Kultur legen müssen. Man muss schauen, dass die Kultur auch trägt, wenn die Leute nicht da sind. Im Politikfeld **Sport** gab es im kantonalen Kompetenzzentrum Sport während der Pandemie keine grösseren kulturellen Probleme, hingegen litten in anderen Abteilungen bei B2 der Teamgeist und die Stimmung merklich. Bei A2 wird es nicht mehr sein wie vor der Pandemie. Da gab es die Schwierigkeit, im Homeoffice eine Kultur mitzubekommen. Man muss bei der Kultur wirklich hinschauen und sich fragen: Wie verändert sie sich? Wie kann man sie nach seinen Vorstellungen beeinflussen? Wie kann der «Magglinger Esprit» erhalten werden? Künftig wird die Sozialkontrolle weniger ausgeprägt bestehen. Seit es die Lockerungen gibt, stellt sich bei B2 langsam wieder eine Kultur ein. Es hat wieder mehr Leute vor Ort. Man kann sich informell austauschen. Das wird sehr geschätzt. Bei C2 gibt es einmal pro Woche ein Znüni, den freiwilligen Pizza-Freitag sowie den Sportsamt-Donnerstag. Bei A2 heisst Homeoffice nicht «plöischle». Im Politikfeld **Kultur** sind bei B3 Kick-offs, Abschlüsse, am Schluss ein Glas Prosecco Elemente, die jetzt fehlen. Bei A3 waren die Leute sehr kreativ. Es gab Equipen, die sich regelmässig virtuell zum Kaffee trafen. Der Austausch war so immer da. Hingegen fehlten die sektions- oder dienstübergreifenden Kontakte. Mit den neuen Regelungen wird das Kulturelle künftig eine Herausforderung. Eine Möglichkeit ist, mit den digitalen Tools zu arbeiten. C3 fand die ersten Zoom-Sitzungen interessant, weil auf einmal alle Sitzungsteilnehmenden gleich gross in zweidimensionalen Kacheln in Erscheinung traten und so sogar «Platzhirsche platt» erschienen. Die dadurch ausgelösten völlig neuen Dynamiken im Team waren sehr wertvoll. Die Abgrenzung war bereits vor Homeoffice ein Problem. Nun, ohne Reisezeiten, hat man eine Sitzung nach der anderen im Kalender, was bis zu acht Zoom-Sitzungen an einem Tag ohne jegliche Pause führt. Der informelle Austausch, auch von spontan überbrachten Informationen, die erst Tage später von Bedeutung sind, fehlt natürlich. Wenn man sich nicht sieht, geht sehr viel Information verloren. Da es sich dabei nicht um analoge Gremien handelt, sondern um sehr informelle Austausche im Lift oder in der Cafeteria, konnte man dies nicht in ein digitales Format übersetzen. Weil man sich nicht mehr sah, weil man nicht mehr an kulturelle Veranstaltungen ging, weil man das Netzwerk nicht mehr pflegen konnte, gab es Ermüdungserscheinungen. Man beobachtete man Abnützungerscheinungen. Corona hat das Silo-Denken nicht gefördert, denn durch das allgegenwärtige Thema hatte man plötzlich Verbindungen zu anderen Abteilungen. Im Gegenteil, das Silo-Denken brach in Krisenzeiten sogar ein wenig auf, weil man gemeinsame Lösungen suchen musste. Im Politikfeld **Tourismus** fehlte bei A4 im Homeoffice der Austausch. Die Abteilungen arbeiteten zwar gut als Abteilungen, aber man kultivierte so ein extremes Silo-Denken. Man glaubt da fest an einen guten Mix, weil dann das Kulturelle spielt, beim Kaffee, in der Cafeteria, aber auch sonst. Man braucht den Austausch, man braucht eine spielende Gruppendynamik. Definitiv Schnee von gestern ist bei B4 das antiquierte Bonmot, wonach derjenige Mitarbeiter, der morgens als Erster im Büro ist und abends als Letzter geht, gleich auch der Beste sei. Auf Grund unterschiedlicher Grundhaltungen in Gesundheitsfragen kam es wohl das erste und einzige Mal zu Konflikten mit einzelnen Exponenten der Firma. Diese hatten wohl das Gefühl, sie würden durch die

Arbeitgebervertreterin in dieser Situation zu wenig geschützt. Weitere klare Nachteile waren die fehlende Team-Dynamik, Kreativität, ein kurzer Austausch, jemandem in die Augen sehen, das Befinden abholen. Ein positiver Effekt aus Vorgesetztenperspektive war das grössere Vertrauen, welches im Führen auf Distanz an Stellenwert gewann. Dass zuhause der Laptop permanent eingeschaltet war, wird als ungut beurteilt. Bei C4 ist das eigenständige Definieren der Arbeitszeit innerhalb der üblichen Bandbreiten Teil der neuen Unternehmenskultur. Das heisst, der Mitarbeiter gibt die Arbeitszeit vor.

7 *Erkenntnisse*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** merkte man bei A4 generell, bei A1 speziell auch die kritischen Führungskräfte: Das geht ja auch und es funktioniert sehr gut. Bei A3 gab es sogar einen Aha-Effekt. Heute wissen die Geschäftsleitungsmitglieder, dass es funktioniert und dass ihre Leute ihren Job machen. Auf Staatsebene **Kanton** wurde erkannt: Das funktionierte sehr gut. B3 hatte keinen einzigen Beschwerdefall. Technisch funktionierte es vom ersten Tag an praktisch einwandfrei. Weiter erkannte B3: Der soziale Austausch fehlte und die virtuelle Kaffeepause funktionierte nicht. Auf Staatsebene **Gemeinde** funktionieren bei C2 und C3 Homeoffice und digitale Sitzungen gut bis sehr gut. Bei C3 funktionierte hingegen die virtuelle Kaffeepause nicht.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** haben nach dieser Erfahrung auch die kritischen Führungskräfte bei A1 gemerkt: Es hat sehr gut funktioniert. Im Politikfeld **Sport** konstatiert C2: Es geht. Es hat alles sehr gut funktioniert. Im Politikfeld **Kultur** funktionierte Homeoffice bei B3 vom ersten Tag an technisch praktisch einwandfrei. Bei A3 machen die Leute ihren Job. Gewisse Geschäftsleitungsmitglieder hatten da einen Aha-Effekt. Bei B3 freute man sich über eine beschwerdefreie Zeit, beklagte jedoch den fehlenden sozialen Austausch. Die eingerichtete virtuelle Kaffeepause funktionierte weder bei B3 noch bei C3. Im Politikfeld **Tourismus** merkte A4: Homeoffice funktioniert auch.

9 *Umgangsform mit Homeoffice*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** waren Homeoffice und mobiles Arbeiten vor der Pandemie bei A1 schon relativ verbreitet, nicht aber bei A3. Während man bei A4 Homeoffice vorher eher argwöhnisch anschaute, galt bei A2: Wer nicht im Büro ist, arbeitet nicht. Bei A3 wollte die Amtsleitung eigentlich keinen Schritt mehr Richtung Homeoffice oder mobiles Arbeiten machen. Im Gegensatz dazu sagte A4 schon damals, man sollte ein etwas flexibleres Homeoffice haben. Nach der Pandemie stieg die Akzeptanz für Homeoffice auch beim Kader massiv (A1). Heute schaut man bei A2 wohl weniger kritisch, wenn sie viel ausser Haus sind. Homeoffice wird nun akzeptiert. Die Arbeitnehmenden von A3 nahmen die neue Regelung als Innovation wahr. Auf Staatsebene **Kanton** war der Chef bei B3 vor der Pandemie zurückhaltend. Er war explizit dagegen, dass man im Zug arbeiten und Arbeitszeit aufschreiben darf, wenn man nicht dienstlich unterwegs, sondern auf dem Pendelweg war. Bei B2 ist Homeoffice heute sehr breit akzeptiert. Die Zeit der Pandemie hat das Verständnis und die Akzeptanz für Homeoffice gefördert. Man hat den Mitarbeitenden bereits empfohlen, solche Vereinbarungen abzuschliessen. Auf

Staatsebene **Gemeinde** wurde Homeoffice bei C4 sicherlich konservativ gehandhabt. Man erstickte Anfragen oder Bedürfnisse wohl schon im Keim³⁴. Auch bei C3 stiess man vor der Pandemie oft auf Widerstand bei Vorgesetzten oder Personaldiensten. Die Interviewte selber war schon immer offen gegenüber Homeoffice. Sie war schon immer bereit, Homeoffice zu gewähren.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** waren Homeoffice und mobiles Arbeiten bei A1 schon vor der Pandemie relativ verbreitet. Nachher stieg die Akzeptanz für Homeoffice auch beim Kader massiv. Im Politikfeld **Sport** galt vor der Pandemie bei A2: Wer nicht im Büro ist, arbeitet nicht. Heute schaut man da wohl weniger kritisch, wenn sie viel ausser Haus sind. Homeoffice wird nun sowohl bei A2 wie auch bei B2 akzeptiert. Die Pandemie hat das Verständnis und die Akzeptanz für Homeoffice gefördert. B2 hat den Mitarbeitenden bereits empfohlen, solche Vereinbarungen abzuschliessen. Im Politikfeld **Kultur** wollte die Amtsleitung bei A3 vor der Pandemie eigentlich keinen Schritt mehr Richtung Homeoffice oder mobiles Arbeiten machen. Bei B3 war der Chef vorher zurückhaltend. Er war explizit dagegen, dass man im Zug arbeiten und Arbeitszeit aufschreiben darf, wenn man nicht dienstlich unterwegs, sondern auf dem Pendelweg war. Auch bei C3 stiess man vorher oft auf Widerstand bei Vorgesetzten oder Personaldiensten, obschon die Chefin schon immer offen gegenüber Homeoffice und bereit war, Homeoffice zu gewähren. Bei A3 haben die Arbeitnehmenden die neue Regelung als Innovation wahrgenommen. Im Politikfeld **Tourismus** wurde Homeoffice bei C4 vor der Pandemie konservativ gehandhabt. Man hatte aus den Schilderungen der Dienstälteren das Gefühl, man erstickte Anfragen oder Bedürfnisse im Keim. A4 hatte schon vorher gesagt: Man sollte ein flexibleres Homeoffice haben. Diese Arbeitsform hat man vorher eher argwöhnisch angeschaut.

11 *Mobil-flexibles Arbeiten*

Horizontale Analyse

Auf Staatseben **Bund** praktizierten bei A1 schon vor der Pandemie viele Leute mobiles Arbeiten: auf dem Weg, im Zug, im Ausland, bei Partnern. Bei A2 war der Interviewte örtlich bereits vorher recht flexibel. Das ortsunabhängige Arbeiten fing mit Open und Clean Desk auch bei A4 bereits vorher ein wenig an. Das zeitunabhängige Arbeiten fügte A4 während der Pandemie einfach noch hinzu. Auf Staatsebene **Kanton** ermöglichte B2 bereits vor der Pandemie mobiles Arbeiten. Effektiv praktiziert wurde es von zwei Personen aus der Abteilung Sport. Bei B3 muss das Arbeiten auf dem Pendlerweg im Zug künftig mindestens eine halbe Stunde ohne Umsteigen im Zug betragen. Auf Staatsebene **Gemeinde** soll bei C1 das flexible Arbeiten gestärkt werden. Bei C4 ist es egal, ob jemand von 0600 – 1200 arbeitet und nachher drei Stunden Mittag macht.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** praktizierten bei A1 schon vor der Pandemie viele Leute mobiles Arbeiten: auf dem Weg, im Zug, im Ausland, bei Partnern. Das flexible Arbeiten soll auch bei C1 gestärkt werden. Im Politikfeld **Sport** waren A2 und B2 bereits vor der Pandemie örtlich recht flexibel, B2 hatte bereits mobiles Arbeiten ermöglicht. Praktiziert hatten es zwei Personen aus der Abteilung Sport. Im Politikfeld **Kultur** muss bei B3 das Arbeiten auf dem Pendlerweg im

³⁴ Es handelt sich hierbei um ein Gefühl, das sich aus den Schilderungen dienstälterer Mitarbeitenden ergab.

Zug künftig mindestens eine halbe Stunde ohne Umsteigen betragen. Im Politikfeld **Tourismus** fing das raumunabhängige Arbeiten bei A4 mit Open und Clean Desk bereits vor der Pandemie an. Das zeitunabhängige Arbeiten hat man während der Pandemie einfach hinzugefügt. C4 ist es egal, wenn man von sechs bis zwölf Uhr arbeitet und nachher drei Stunden Mittag macht.

12 *Bürraum vor Ort*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** wechselte A4 im Juli 2018 ins neue Büro. Man hatte daher schon vor der Pandemie Desksharing und Clean Desk. A3 wird umziehen. Im fünfjährigen Provisorium wird jeder einen persönlichen Arbeitsplatz behalten. Es kann gut sein, dass man nachher mit Desksharing arbeiten wird. Es geht künftig in Richtung Desksharing. Der Druck auf den Büro-raumbedarf auf Stufe Bundesverwaltung ist ein wichtiges Thema (A3). A2 diskutiert über Desksharing. Man hat Clean-Desk-Büros. Die Arbeitsplätze entwickeln sich. Sie werden künftig anders aussehen. Künftig wird man Dinge, für die man Ruhe haben und konzentriert arbeiten muss, lieber zuhause machen. A1 sucht bei einem Pilotversuch neue Arbeitsformen und neue Arbeitslandschaften (Multi-Space-Umgebung). Der Bund wird viele Liegenschaften abtreten und nur noch etwa die Hälfte benötigen. Man wird sich eher auf Räumlichkeiten konzentrieren, die man umgestalten kann. Entweder wird am aktuellen Standort Platz frei oder A1 wird umziehen. Auf Staatsebene **Kanton** hat B4 schon länger nicht mehr einen Arbeitsplatz pro Person. Vor der Pandemie war noch die Frage, ob man demnächst umziehen müsse. Diese Gedanken hat man heute natürlich komplett verworfen. Heute hat jede Person noch einen festen Arbeitsplatz zugeteilt. Weil mehr Leute im Homeoffice sind, wird man künftig keinen fixen Arbeitsplatz mehr haben. Auch bei B2 könnte Desksharing Thema werden. Bezüglich benutzte Bürofläche gibt es immer einen gewissen politischen Druck und Erwartungen. Wer nur noch 40% vor Ort arbeitet, wird unter Umständen keinen eigenen Arbeitsplatz mehr haben. Man wird einen Bildschirm und eine Docking-Station haben und mit seinem Laptop irgendwo arbeiten. B1 hat ein Büroraumproblem. Man ist sehr eng am aktuellen Standort. Künftig braucht es bei B3 die Bereitschaft zu Desksharing im Büro. Auf Staatsebene **Gemeinde** fragt sich C4: Welche Arbeiten sollte man wo machen? Das Wichtige ist eigentlich nicht, wie viel man wo arbeitet, sondern welche Arbeiten man wo macht. Wer miteinander spricht und einen engen Austausch hat, wer eine Entwicklung gegen aussen hat und kreative Sessions macht, der soll das vor Ort machen. Diese Funktionen hätte man gerne wieder im Büro vor Ort, dass die Abläufe sichergestellt sind, dass die Spontaneität im Team wieder entsteht. Es hat nach wie vor fixe Plätze, das hat man noch nicht geändert. Bei C1 sind die Nutzung der Vorteile der jeweiligen Arbeitsform und die Bürobelegung Kriterien zur Regelung der Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder. Die Vorteile beider Arbeitsformen sollen künftig möglichst gut genutzt werden. Zusätzliche Mitarbeitende ohne zusätzlichen Arbeitsraum führen zu einer Verdichtung in den bestehenden Büros. Es gilt eine Clean Desk-Politik. Bei C2 machte man vor der Pandemie zuhause Dinge, an denen man ungestört arbeiten konnte, was man im Büro meistens nicht kann. Auch C3 fragt: Kann man ruhig arbeiten? Und antizipiert einen künftigen Auftrag, wonach eruiert werden soll, ob noch alle Büroräume gebraucht werden.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** sind bei C1 die Nutzung der Vorteile der jeweiligen Arbeitsform und die Bürobelegung Kriterien zur Regelung der Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder. Die

Vorteile beider Arbeitsformen sollen künftig möglichst gut genutzt werden. Zusätzliche Mitarbeitende ohne zusätzlichen Arbeitsraum führen zu einer Verdichtung in den bestehenden Büros. Es gilt eine Clean Desk-Politik. Künftig wird man Dinge, für die man Ruhe haben und konzentriert arbeiten muss, lieber zuhause machen. A1 sucht bei einem Pilotversuch neue Arbeitsformen und neue Arbeitslandschaften (Multi-Space-Umgebung). Der Bund wird viele Liegen-schaften abtreten und nur noch etwa die Hälfte benötigen. Man wird sich eher auf Räumlich-keiten konzentrieren, die man umgestalten kann. Entweder wird am aktuellen Standort Platz frei oder man wird umziehen. Wer nur noch 40% vor Ort arbeitet, wird unter Umständen keinen eigenen Arbeitsplatz mehr haben. Man wird einen Bildschirm und eine Docking-Station haben und wird mit seinem Laptop irgendwo arbeiten. B1 hat ein Büroproblem, man ist sehr eng am aktuellen Standort. Im Politikfeld **Sport** machte man bei C2 vorher zuhause Dinge, an denen man ungestört arbeiten konnte, was man im Büro meistens nicht kann. Heute hat bei B2 noch jede Person einen fix zugeteilten Arbeitsplatz. Weil mehr Leute im Homeoffice sind, wird man künftig keinen solchen mehr haben. Desksharing könnte auch da Thema werden. Bezüglich benutzte Bürofläche gibt es immer einen gewissen politischen Druck und Erwartungen. Bei A2 hat man Clean-Desk-Büros und diskutiert über Desksharing. Die Arbeitsplätze entwickeln sich. Sie werden künftig anders aussehen. Im Politikfeld **Kultur** wird A3 umziehen. Im fünfjährigen Provisorium werden alle Mitarbeitenden einen persönlichen Arbeitsplatz behalten. Es kann je-doch gut sein, dass nachher mit Desksharing gearbeitet wird. Es geht künftig in Richtung Desksharing. Der Druck auf den Büroraumbedarf auf Stufe Bundesverwaltung ist ein wichtiges Thema. Künftig braucht es bei B3 die Bereitschaft zu Desksharing im Büro vor Ort. C3 fragt sich: Kann man ruhig arbeiten? Und antizipiert den Auftrag, wonach man schauen soll, ob noch alle Büroräume gebraucht werden. Im Politikfeld **Tourismus** hatte A4 im Juli 2018 ins neue Büro gewechselt. Man hatte daher schon vor der Pandemie Desksharing und Clean Desk. B4 hat schon länger nicht mehr einen Arbeitsplatz pro Person. Vorher war noch die Frage, ob man demnächst umziehen müsse. Diese Gedanken hat man nun komplett verworfen. Welche Arbei-ten sollte man wo machen? Das Wichtige ist eigentlich nicht, wie viel man wo arbeitet, sondern welche Arbeiten man wo macht. Wer miteinander spricht, einen engen Austausch hat, kreative Sessions macht, muss das vor Ort machen. Diese Funktionen hätte man gerne wieder im Büro, dass die Abläufe sichergestellt sind, dass die Spontaneität im Team wieder entsteht. C4 hat nach wie vor fixe Plätze.

14 *Flexibilisierungsgrad der Organisation*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** muss A1 eine hohe Flexibilität haben. Wie weit geht A2 auf die berech-tigten Interessen der Mitarbeitenden ein? Der Arbeitgeber muss flexibel sein, um den Interessen der Arbeitnehmenden nachzukommen. Man wird nach der Pandemie flexibler sein. Bei A4 lei-det im Homeoffice die Performance. Bei einem Anteil höher als 40% bestehen Sorgen, dass die Organisation nicht mehr so performant ist, wie sie sein sollte. Auf Staatsebene **Kanton** galt bei B3: «Der 'Kunde', der etwas von uns will, darf nicht merken, wo wir sind.» Es war wichtig, dass man die Dienstleistung voll erbringen konnte. Das Ganze hatte Effizienz zur Folge. Für B4 ist diese Flexibilität im Homeoffice halt schon etwas anderes. Man hat immer alles abgelie-fert und umgesetzt, wie wenn die Organisation im Büro vor Ort gewesen wäre. Auf Staatsebene **Gemeinde** war bei C4 die Flexibilisierung der allgemeinen Strukturen, die sehr konservativ und

sehr verhärtet waren, ein Thema. Das Tourist Info hat natürlich vor Ort gearbeitet. Bei C3 merkt der Kunde nicht, wer wo abnimmt bzw. arbeitet. C2 wird künftig flexibel sein.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** muss A1 eine hohe Flexibilität haben. Im Politikfeld **Sport** fragt sich A2: Wie weit geht man auf die berechtigten Interessen der Mitarbeitenden ein? Der Arbeitgeber muss flexibel sein, um den Interessen der Arbeitnehmer nachzukommen. A2 und C2 werden künftig flexibel bzw. flexibler sein. Im Politikfeld **Kultur** merkt der Kunde weder bei B3 (Credo) noch bei C3 (Feststellung), wer wo abnimmt bzw. arbeitet. Beiderorts konnte die Dienstleistung voll erbracht werden. Das Ganze hatte bei B3 Effizienz zur Folge. Im Politikfeld **Tourismus** war bei C4 die Flexibilisierung der allgemeinen Strukturen, die sehr konservativ und sehr verhärtet waren, in Thema. Man hat das Tourist Info, das hat natürlich vor Ort gearbeitet. Diese Flexibilität im Homeoffice, das ist halt schon etwas anderes. B4 hat immer alles abgeliefert, umgesetzt, wie wenn die Organisation im Büro gewesen wäre. Bei A4 leidet die Performance im Homeoffice. Bei einem Anteil höher als 40% hätte man Sorgen, dass die Organisation nicht mehr so performant ist, wie sie sein sollte.

16 *Eignungsgrad Tätigkeit*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** arbeiteten die Leute von einem Tag auf den anderen auch in Funktionen, die dafür vielleicht nicht ganz geeignet sind, im Homeoffice. Auch für Funktionen, die im Prinzip eine Präsenz erfordern, gibt es die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit von zuhause aus zu leisten. Im Bundesamt für Kultur BAK selbst gibt es sehr wenige Bereiche und Funktionen, die man nicht von zuhause ausüben kann: Logistik, technische Funktionen. In der Nationalbibliothek ist es umgekehrt (A3). Wenn jemand am Empfang oder in der Logistik arbeitet, dann muss man einfach vor Ort sein. Dann beträgt der Homeoffice-Anteil 0% (A1). Auch A2 kennt Arbeiten, die an ihren Arbeitsort gebunden sind: eine Halle betreuen, Rasen vorbereiten. Homeoffice kommt für A4 natürlich nur für Funktionen in Frage, die dafür geeignet sind. Der Hauswart sollte nicht Homeoffice machen. Die Rezeptionistin auch nicht. Auf Staatsebene **Kanton** eignet sich Homeoffice nicht für Grabungsmitarbeitende bei der Archäologie (B3), Schaltdienst, Hausdienst, Rasen mähen und Räumlichkeiten reinigen (B2). Das hängt mit dem Kollegium zusammen: Arbeitet man in einem Team? Wie geht das auf (B3)? Wenn man mit jemandem zusammenarbeitet, der sehr viel auswärts ist, dann kann man das fast nicht umsetzen (B1). Schafft man für gleiche Stellenprofile gleiche Voraussetzungen (B3)?³⁵ Auf Staatsebene **Gemeinde** fragt sich C2: Gilt die neue Regelung für alle Abteilungen, Bereiche, Arbeiten? Das muss man von der Art der Arbeit her anschauen. Eine Person konnte beispielsweise nicht zuhause arbeiten, weil sie viele Vorstellungsgespräche hat. Buchhaltung geht. Das Team muss funktionieren. Auch C3 hat Mitarbeitende, die nicht im Homeoffice arbeiten können, beispielsweise Restauratoren.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** muss bei A1 vor Ort sein und kann kein Homeoffice machen, wer am Empfang oder in der Logistik arbeitet. Wenn man bei B1 mit jemandem zusammenarbeitet, der sehr viel auswärts ist, dann kann man Homeoffice fast nicht umsetzen. Im Politikfeld **Sport**

³⁵ Es handelt sich hierbei um die Gerechtigkeitsfrage.

kennen sowohl A2 als auch B2 Funktionen, die an ihren Arbeitsort gebunden sind und von daher nicht Homeoffice machen können: eine Halle betreuen, Rasen vorbereiten oder mähen, Schalter- oder Hausdienst, Räumlichkeiten reinigen. C2 fragt: Gilt die neue Regelung nur für gewisse Abteilungen, Bereiche, Arbeiten? Das muss man von der Art der Arbeit her anschauen. Eine Person konnte nicht zuhause arbeiten, weil sie viele Vorstellungsgespräche hat. Buchhaltung geht. Das Team muss funktionieren (C2). Im Politikfeld **Kultur** arbeiteten bei B3 die Leute von einem Tag auf den nächsten auch in Funktionen, die dafür vielleicht nicht ganz geeignet sind, im Homeoffice. Auch für Funktionen, die im Prinzip eine Präsenz erfordern, gibt es die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit von zuhause aus zu leisten. Bei A3 gibt es im Bundesamt für Kultur BAK sehr wenige Funktionen, die man nicht von zuhause ausüben kann: Logistik, technische Funktionen. (In der Nationalbibliothek ist es umgekehrt.) C3 nennt beispielhaft Restauratoren, B3 Grabungsmitarbeiter bei der Archäologie. Man fragt sich da: Bei welchen Stellen eignet es sich? Das hängt mit dem Kollegium zusammen: Arbeitet man in einem Team? Wie geht das auf? Schafft man für gleiche Stellenprofile gleiche Voraussetzungen? Im Politikfeld **Tourismus** kommt Homeoffice für A4 natürlich nur für Funktionen in Frage, die dafür geeignet sind. Der Hauswart sollte nicht Homeoffice machen, die Rezeptionistin auch nicht.

18 *Eignungsgrad Mitarbeitende*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** gibt es bei A4 viele Leute, die eine Selbstdisziplin haben und das selbständige Arbeiten im Homeoffice hinkriegen. Der grösste Teil kriegt die komplette orts- und zeitunabhängige Selbstorganisation der Arbeit nicht hin. Vielleicht eignen sich bei A3 gewisse Leute nicht für Homeoffice. A2 ist recht technologieaffin. Bei A1 haben die meisten eine Wohnsituation, die ruhiges und konzentriertes Arbeiten erlaubt. Auf Staatsebene **Kanton** eignet sich bei B3 nicht jede Person gleich. Bei B2 waren Anekdoten zur Kultur während der Pandemie sehr individuell und abhängig von den jeweiligen Situationen der Mitarbeitenden: Hat man Familie? Kleine Kinder? Wie ist man zuhause ausgestattet? B1 stellt fest, dass, wer Familie oder Partner hat, Homeoffice recht genossen hat. Man hatte echt Probleme, die Alleinstehenden dazu zu bewegen, dass sie wirklich zuhause blieben. Auf Staatsebene **Gemeinde** muss man das bei B2 von der Persönlichkeit der Mitarbeitenden her anschauen. Die Eigenverantwortung spielt eine Rolle. Jemand ist nicht so technikaffin, hat all seine Sachen im Büro. Da war eine Mutter, die hatte kleine Kinder. Eine Lebenspartnerin arbeitet unregelmässig, schläft etwa am Tag. C3 fragt: Hat man die richtige Situation zuhause? Kinder? Es gab da eine Person, die gar nicht gern im Homeoffice war. Das liegt an der familiären Situation: noch sehr jung, noch daheim wohnhaft, grosse Familie, kein eigenes Zimmer. Hat man einen Arbeitsplatz? Ist man ausserhalb der Stadt wohnhaft? Auch C4 fragt: Müssen Kinder betreut werden? Wie muss der Arbeitsplatz zuhause aussehen? Wer aus familiären oder aus platztechnischen Gründen wollte, konnte immer noch ins Büro kommen.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** haben bei A1 die meisten eine Wohnsituation, die ruhiges und konzentriertes Arbeiten erlaubt. B1 hat festgestellt, dass, wer Familie oder Partner hat, Homeoffice recht genossen hat. Man hatte echt Probleme, die Alleinstehenden dazu zu bewegen, dass sie wirklich zuhause blieben. Im Politikfeld **Sport** waren Anekdoten zur Kultur während der Pandemie bei B2 sehr individuell und abhängig von den jeweiligen Situationen der Mitarbeitenden:

Hat man Familie? Kleine Kinder? Wie ist man zuhause ausgestattet? Bei C2 muss man die Persönlichkeit der Mitarbeitenden anschauen. Die Eigenverantwortung spielt eine Rolle. Jemand ist recht technologieaffin (A2). Jemand ist nicht so technikaffin (C2), hat all seine Dinge im Büro vor Ort. Jemand ist Mutter, hat kleine Kinder. Eine Lebenspartnerin arbeitet unregelmässig, schläft etwa am Tag. Im Politikfeld **Kultur** vermutet A3, dass gewisse Leute vielleicht nicht für Homeoffice geeignet sind. Für B3 ist dies klar: Es eignet sich nicht jede Person gleich. C3 fragt: Hat man die richtige Situation zuhause? Kinder? Es gab da eine Person, die gar nicht gerne im Homeoffice war. Das liegt an der familiären Situation: noch sehr jung, noch daheim wohnhaft, grosse Familie, kein eigenes Zimmer. Man fragt da: Hast du einen Arbeitsplatz? Bist du ausserhalb der Stadt wohnhaft? Im Politikfeld **Tourismus** gibt es bei A4 viele Leute, die eine Selbstdisziplin haben und das selbständige Arbeiten im Homeoffice hinkriegen. Der grösste Teil kriegt das mit der kompletten orts- und zeitunabhängigen Selbstorganisation der Arbeit nicht hin. C4 fragt: Müssen Kinder betreut werden? Wer aus familiären oder aus platztechnischen Gründen wollte, konnte immer noch ins Büro kommen. Wie muss der Arbeitsplatz zuhause aussehen?

24 *Miteinbezug Mitarbeitende*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** machten sowohl A1 (im Sommer 2020) als auch A3 (im Herbst 2020) eine Umfrage bei den Mitarbeitenden. A4 lud die Teamleiter ein, Vorschläge zu machen. Die Teamleiter schlugen drei Tage Homeoffice und zwei Tage Büro vor Ort vor. Auf Staatsebene **Kanton** machte B1 eine Umfrage. Bei B2 wurden die Arbeitnehmenden über die Abteilungsleiter einbezogen. Man sagte: Macht euch Gedanken, wie ihr es nach der Pandemie handhaben wollt. Bei B3 erarbeitet eine interne Arbeitsgruppe heute Vorschläge, wie auf die Richtlinien reagiert werden soll. B4 nahm Rücksprache mit dem Team, präsentierte dabei einen Vorschlag und holte Rückmeldungen ein. Es war ein ausgewogener Vorschlag, der geschätzt wurde und wird. Auf Staatsebene **Gemeinde** machte C2 an der grossen Teamsitzung eine Vernehmlassung. Man kann sich da eine Mischform vorstellen. C3 fragte alle nach ihren Wünschen. C4s HR-Chefin machte eine Umfrage.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** haben A1 (im Sommer 2020) und B1 eine Umfrage bei den Mitarbeitenden gemacht. Im Politikfeld **Sport** wurden die Arbeitnehmenden bei B2 über die Abteilungsleiter einbezogen. Man sagte: «Macht euch Gedanken, wie ihr es nach der Pandemie handhaben wollt.» Bei C2 machte man an der grossen Teamsitzung eine Vernehmlassung. Man kann sich da eine Mischform vorstellen. Im Politikfeld **Kultur** machte A3 im Herbst 2020 eine Umfrage bei den Mitarbeitenden. Auch C3 hat alle nach ihren Wünschen gefragt. Bei B3 erarbeitet heute eine interne Arbeitsgruppe Vorschläge, wie die Homeoffice-Strategie umgesetzt werden soll. Im Politikfeld **Tourismus** lud A4 die Teamleiter ein, Vorschläge zu machen. Die Teamleiter schlugen drei Tage Homeoffice und zwei Tage Büro vor Ort vor. B4 nahm Rücksprache mit dem Team, präsentierte dabei einen Vorschlag und holte Rückmeldungen dazu ein. Man glaubt da, dass es ein ausgewogener Vorschlag war, der geschätzt wurde und wird. C4s HR-Chefin machte eine Umfrage.

25 *Bedürfnis Mitarbeitende*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** wollen die Leute bei A1 heute den persönlichen Kontakt unbedingt haben. Man will eine gute Mischung haben. Ganz wenige hatten individuelle Extremwünsche. A2 diskutiert das Interesse des Mitarbeiters für das Ziel und dessen Gewichtung. Die Mehrheit kommt gerne wieder zurück. Der Umgang im Kollegium findet vor Ort statt. Die Mitarbeitenden der Nationalbibliothek wollen tendenziell mehr vor Ort arbeiten. 93% der Leute wollen nach der Pandemie einen Teil der Arbeit im Homeoffice machen. Die Leute bei A3 wollen heute hybrides Arbeiten erleben und nicht mehr nur von zuhause aus arbeiten. Ein Extremwunsch kam bei A4 nicht durch: Die Mitarbeitenden bestimmen selbst, wann und wo sie arbeiten. Auf Staatsebene **Kanton** gab es bei B1 vor der Pandemie manchmal Äusserungen, wonach es schön wäre, wenn man mal aus dem Büro raus könnte, zu den Kunden, zu den Schulen. Heute wollen die Alleinstehenden ins Büro vor Ort kommen. Sie haben keinen Homeoffice-Tag beantragt. 80-90% von ihnen wollen wieder voll vor Ort arbeiten kommen. Die Mehrheit, die zuhause irgendein Umfeld hat, geht gerne einen Tag nach Hause. Künftig werden bei B2 sicher wieder mehr Leute im Büro sein. Es besteht da aber auch ein Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Ausweitung von Homeoffice. Auf Staatsebene **Gemeinde** sind bei C1 die Vorlieben der Mitarbeitenden ein Kriterium zur Regelung der Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder. Man stellt da auf eine gute Mischung von Arbeiten vor Ort und Arbeiten im Homeoffice um. Bei C3 wollen alle einen Tag Homeoffice machen. Für diejenigen bei C4, die schon vor der Pandemie wenig im Büro waren, war klar, dass sie ihren Arbeitsalltag gerne noch flexibler gestalten würden. Das ist sicher ein Bedürfnis der Leute. Leute, die Aussendiensttätigkeiten haben, wünschen, dass sie vollkommen flexibel sein könnten, voll mobile, den Ort nach der Tagesstruktur wählen.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** gab es bei B1 vor der Pandemie manchmal Äusserungen, dass es schön wäre, wenn man auch mal aus dem Büro rausgehen könnte, zu den Kunden, zu den Schulen. Die Alleinstehenden wollen heute zurück ins Büro kommen. Sie haben keinen Homeoffice-Tag beantragt. 80-90% von ihnen wollen jetzt wieder voll vor Ort arbeiten kommen. Die Mehrheit, die zuhause irgendein Umfeld hat, geht gerne einen Tag nach Hause. Bei C1 sind die Vorlieben der Mitarbeitenden ein Kriterium zur Regelung der Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder. Man will da eine gute Mischung zwischen Arbeiten vor Ort und Arbeiten im Homeoffice und stellt darauf um. Bei A1 wollen die Leute heute den persönlichen Kontakt unbedingt haben. Da hatten nur ganz wenige individuelle Extremwünsche. Im Politikfeld **Sport** diskutiert A2 das Interesse der Mitarbeitenden für das Ziel und dessen Gewichtung. Die Mehrheit kommt gerne wieder zurück. Der Umgang im Kollegium findet halt hier statt. Künftig werden bei B2 bestimmt wieder mehr Leute im Büro sein. Gleichzeitig besteht ein Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Ausweitung von Homeoffice. Im Politikfeld **Kultur** wollen die Mitarbeitenden der Nationalbibliothek tendenziell mehr vor Ort arbeiten. Bei A3 wollen die Leute heute hybrides Arbeiten erleben und nicht mehr nur von zuhause aus arbeiten. 93% der Leute wollen nach der Pandemie einen Teil der Arbeit im Homeoffice machen. Bei C3 wollen alle einen Tag Homeoffice machen. Im Politikfeld **Tourismus** will bei C4, wer schon vorher wenig im Büro war, seinen Arbeitsalltag künftig gerne noch flexibler gestalten. Leute, die Aussendiensttätigkeiten haben, wünschen, dass sie vollkommen flexibel sein könnten, voll mobile, dass der Ort nach der

Tagesstruktur gewählt werden kann. Bei A4 gab es einen Extremwunsch: Die Mitarbeitenden bestimmen selbst, wann und wo sie arbeiten.

26 Lösung mit Homeoffice-Anteil

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** reichte der Anteil aller Mitarbeitenden vor der Pandemie von etwa 10% bei A3 bis etwa 25% bei A1. Heute und künftig wollen bei A1 75%, bei A3 80% der in Frage kommenden Mitarbeitenden von Homeoffice profitieren³⁶. Der Umfang reichte vorher von zwei Tagen pro Monat [sic!] bei A4 bis zu zwei Tagen pro Woche bei A1. Heute und künftig soll bei A2 nicht mehr als zwei, bei A3 bis drei Tage pro Woche zuhause gearbeitet werden können^{37,38}. Die Nachfrage wird künftig vielleicht ein bis zwei Tage (A1, A3) betragen³⁹. Bei A1 wird sich der vermutete Homeoffice-Anteil künftig bei 50 +/- 10% einpendeln⁴⁰, denn die Leute finden Homeoffice in Kombination mit dem Büro vor Ort eine gute Sache. Bei A2 besteht grundsätzlich kein Anspruch auf Homeoffice. Der festgelegte Wert ist bei A1 eine Richtgrösse, bei A4 Teil eines 12-Monate-Reglements, welches während einem Übergangsjahr gültig ist⁴¹. A4 will nicht mehr zurück zum vormaligen Modell. Das wäre falsch. Vor der Pandemie galten genaue oder sehr strikte Rahmenbedingungen. Diese änderten für die Bundesverwaltung im Frühjahr 2021, indem die gesetzlichen Regelungen angepasst wurden. Sie sind jetzt für alle klar (A3). A2 legte sehr wenige Rahmenbedingungen und Vorgaben fest. Die Teilzeit-Frage ist bei A4 noch offen. Hingegen gilt die neue Regelung bei A3 unabhängig vom Beschäftigungsgrad⁴². Während Führungskräfte bei A3 bereits heute das Anrecht haben, in der Woche eine Präsenzzeit für die ganze Equipe zu definieren, stellen sich bei anderen Organisationen diesbezüglich noch Fragen: Soll es dereinst fixe Tage geben (A4)? Wie organisieren wir uns über die Woche (A1)? Offenbar gibt es eine Freitags-Problematik (A4). Es wirkt ein bisschen suspekt, wenn alle immer am Freitag Homeoffice machen. Es scheint ein Zufallsprodukt zu sein, dass es immer gerade am Freitag am wenigsten zu tun gibt⁴³. Man antizipiert eine Verlagerung von Büroinfrastruktur und Kosten zu den Mitarbeitenden nach Hause. Warum muss man die Mittagessenspauschale auszahlen, wenn die Mitarbeitenden zuhause essen? Warum muss man ein Halbtax- oder ein Generalabonnement zahlen, wenn die Mitarbeitenden zuhause sind? Heisst Homeoffice wortwörtlich Heimbüro oder darf man auch in der Ferienwohnung oder auf Bahamas arbeiten? Auf Staatsebene **Kanton** profitierten bei B2 und B3 vor der Pandemie zwischen 5-10% aller Mitarbeitenden von Homeoffice. Bei B4 waren dies eine Mitarbeiterin aus dem Wallis sowie eine Mutter. Künftig möchten (B1) und können (B2) alle Mitarbeitenden auch zuhause arbeiten. Während der Homeoffice-Umfang in den beiden B4-Fällen bei einem halben bzw. einem ganzen Tag pro Woche lag, betrug der höchste bewilligbare Wert bei B3 40%. Alle

³⁶ Bei A3 handelt es sich um eine Annahme.

³⁷ Die maximale Anzahl Homeoffice-Tage ergibt sich bei A3 aus der Logik-Umkehr, indem künftig nicht mehr von einer maximalen Anzahl Homeoffice-Tage gesprochen wird, sondern von einer deklarierten minimalen Präsenzzeit im Büro vor Ort von 40%.

³⁸ Für A4 ist 40% Homeoffice nicht das Resultat eines Kompromisses, sondern der richtige Mix.

³⁹ Bei A3 handelt es sich um eine Annahme.

⁴⁰ Der heutige und künftige Homeoffice-Anteil liegt bei A1 bei rund 50%.

⁴¹ Im Moment ist es für A4 zu früh, das Homeoffice-Reglement bereits fest einzuzementieren.

⁴² Die Teilzeit-Frage war bei A3 auf Grund einer hohen Quote entsprechender Mitarbeitenden eine bedeutsame Überlegung, welche zur Logik-Umkehr und schliesslich zu dieser Lösung führte.

⁴³ Der Zusammenhang zwischen Arbeitslast und Arbeitsform ist dem Verfasser nicht klar. Allerdings kann die angedeutete Vermutung nachvollzogen werden.

Mitarbeitenden bei B1 möchten künftig einen Tag zuhause arbeiten. Bei B3 (heute) und B2 (künftig) dürfen alle Mitarbeitenden bis 50% des Beschäftigungsgrads⁴⁴ im Homeoffice arbeiten. Letztlich gibt es beiderorts weder ein Recht auf noch eine Pflicht zu Homeoffice. Bei B4 läuft nun eine Testphase von drei oder sechs Monaten. Bei B2 hingegen ist das eine definitive Bestimmung für die Zeit nach der Pandemie. Rahmenbedingungen bei B1 sind die kantonalen Vorgaben wie die Checkliste⁴⁵. Für B3 muss das Arbeiten auf dem Pendlerweg im Zug künftig mindestens ein halbe Stunde ohne Umsteigen betragen. Kinderbetreuung parallel zu Homeoffice ist nicht vorgesehen. B4 verlangt im einsehbaren elektronischen Kalender die Angabe des Arbeitsortes. Den Teilzeit-Arbeitenden von B1 will man diese Möglichkeit auch gewähren. Deshalb gilt die neue Regelung fast unabhängig des Beschäftigungsgrads. Bei B4 hingegen würde die neue Regelung, wenn jemand weniger als 50% Pensum hätte, nicht gelten⁴⁶. Bei B3 müssen die regelmässigen Präsenzzeiten vor Ort für Teamsitzungen usw. klar sein. Man geht da von einer künftigen Bereitschaft zu Desksharing im Büro aus. B4 kennt die Freitags-Problematik⁴⁷: Bei B2 wird Homeoffice künftig sicher mehr nachgefragt werden, gerade im Kompetenzzentrum Sport. Es werden neue Mitarbeitende dazukommen, die auch Homeoffice machen werden. Wer vorher schon einen Tag pro Woche Homeoffice machte, wird künftig tendenziell von diesen zwei Tagen profitieren⁴⁸. Auf Staatsebene **Gemeinde** nahmen bei C3 vor der Pandemie drei Leute Homeoffice in Anspruch. Heute sind es alle. Der Homeoffice-Umfang lag sowohl vorher als auch heute zwischen einem (vorher: C4, heute: C3) und zwei Tagen pro Woche (vorher: C2⁴⁹, heute: C4). C4 ist heute in einer suchenden Konstitutionsphase. Das Corona-Reglement wurde auf die zwei Tage angepasst. Im Personalreglement steht nach wie vor ein Tag. C2 fragt, ob das, was gut ankam, nicht mitgenommen werden soll. C1 stellt auf eine hybride Arbeitseise um. Es gibt da nach der Pandemie keine Homeoffice-Pflicht, sondern eine pragmatische Umsetzung im Sinne einer Testphase mit Spielregeln. Vor der Pandemie galt bei C2 telefonische Erreichbarkeit während der Telearbeit. Heute muss man klare Regelungen haben. Bei C3 trägt man heute für die Umleitung von Telefonanrufen und der Transparenz halber den Arbeitsort in den einsehbaren Kalender ein. Die Teilzeit-Frage ist derzeit sowohl bei C4 als auch bei C2 noch offen⁵⁰. Bei C1 wird die Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder künftig fachbereichsweise geregelt. Bei C2 kommen heute alle Mitarbeitenden mindestens einen Tag pro Woche ins Büro vor Ort. Bei C3 ist der Dienstag der Team-Tag, an dem alle vor Ort präsent sind, damit man sich sieht. Künftig wird man da vielleicht zur Hälfte von zuhause und zur Hälfte im Büro vor Ort arbeiten. C3 und C4 können sich vorstellen, dass man künftig vielleicht noch einen Tag mehr zuhause arbeiten möchte (C3) oder kann (C4). Homeoffice könnte künftig ganz normal sein. So, dass man in Sitzungen und Weiterbildungen auch hybrid arbeiten kann. Es wird sich künftig vielleicht bei Halbehalbe einpendeln, flexibel, mit einem Fixpunkt drin. Bei C2 wird es vielleicht nicht mehr Homeoffice geben, aber es könnte selbstverständlicher werden. Bei C3 klärt man derzeit, wie man Mitarbeitende für die berufliche Verwendung privater Geräte abgelden kann. Den Mitarbeitenden bei C1 wird jährlich ein Arbeitgeberbeitrag von CHF 200.- an privat anfallende Kosten für das Smartphone gewährt.

Vertikale Analyse

⁴⁴ Bei B2 gilt ein Maximum von 2 Tagen pro Woche.

⁴⁵ Checkliste vom 9. Juni 2021: Homeoffice und mobiles Arbeiten in der Kantonsverwaltung

⁴⁶ Bei B4 gilt künftig maximal 40% Homeoffice.

⁴⁷ «Am Montag sind alle da, am Freitag ist niemand da. Das ist noch speziell.»

⁴⁸ Es handelt sich hierbei um eine ausblickende Annahme.

⁴⁹ Bei 100% galten zwei Tage, bei einem Teilpensum ein Tag.

⁵⁰ Bei C3 arbeiten ohnehin alle Teilzeit.

Im Politikfeld **Bildung** hatten vor der Pandemie etwa 25% aller Mitarbeitenden bei A1 Homeoffice. Heute wollen da 75%, bei B1 alle Mitarbeitenden zuhause arbeiten. In Kombination finden die Leute bei A1 Homeoffice gut. Vorher betrug der Umfang da bis zu zwei Tage. Heute wollen die meisten um die zwei Tage Homeoffice machen, bei B1 alle einen Tag. A1 wird einen Homeoffice-Anteil von rund 50% durchziehen. C1 stellt auf eine hybride Arbeitsweise um. Es gibt da nach der Pandemie keine Homeoffice-Pflicht, sondern eine pragmatische Umsetzung im Sinne einer Testphase mit Spielregeln. Die Entscheidung ist bei A1 vorerst eine Richtgrösse. Bei B1 sind die Rahmenbedingungen Vorgaben wie die Checkliste. Die neue Regelung gilt fast unabhängig des Beschäftigungsgrads, den Teilzeit-Arbeitenden will man diese Möglichkeit auch gewähren. Die Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder wird bei C1 künftig neu fachbereichsweise geregelt. Wie organisiert sich A1 über die Woche? Künftig wird sich da der Homeoffice-Anteil bei 50 +/- 10% einpendeln. Bei C1 wird den Mitarbeitenden jährlich ein Arbeitgeberbeitrag von CHF 200.- an privat anfallende Kosten für das Smartphone gewährt. Im Politikfeld **Sport** fragt sich C2 grundsätzlich, ob nicht das, was gut war, in die Zeit nach der Pandemie mitgenommen werden soll. Vor der Pandemie betrug der Homeoffice-Anteil aller Mitarbeitenden bei B2 10%. Vorher galt bei C2 ein Homeoffice-Umfang von ein bis zwei Tagen pro Woche. Künftig soll man bei A2 nicht mehr als zwei Tage pro Woche Homeoffice machen. Bei B2 werden künftig alle Mitarbeitenden bis 50% des Beschäftigungsgrads zuhause arbeiten können. Es gilt jedoch ein Maximum von zwei Tagen pro Woche. Homeoffice ist keine Pflicht. Auf der andern Seite gibt es weder bei A2 noch bei B2 einen Rechtsanspruch. Die Lösung ist für B2 eine definitive Bestimmung für die Zeit nach der Pandemie. A2 legte sehr wenige Rahmenbedingungen und Vorgaben fest. Vorher galt bei C2 telefonische Erreichbarkeit. Heute muss man da klare Regelungen haben. Gilt es für alle? Alle kommen mindestens einen Tag ins Büro vor Ort. Bei B2 wird Homeoffice künftig sicher mehr nachgefragt werden, gerade im Kompetenzzentrum Sport. Es werden Neue dazu kommen, die dann auch Homeoffice machen werden. Wer vorher schon einen Tag pro Woche Homeoffice machte, wird künftig tendenziell von diesen zwei Tagen profitieren. Für C2 könnte Homeoffice künftig ganz normal werden, so dass man auch in Sitzungen und Weiterbildungen hybrid arbeiten wird. Es wird sich künftig vielleicht bei Halbehalbe einpendeln, flexibel, mit einem Fixpunkt drin. Vielleicht wird es nicht mehr Homeoffice geben, aber es wird selbstverständlicher sein. Im Politikfeld **Kultur** nutzten bei C3 vor der Pandemie drei Leute Homeoffice, bei B3 etwa 5-10% der Mitarbeitenden, bei A3 etwa 10%. Heute sind es bei C3 alle, A3 nimmt an, dass künftig 80% der potenziellen Leute Homeoffice machen werden. Vorher galt ein Homeoffice-Umfang von maximal einem Tag pro Woche bei A3 bis 40% bei B3. Heute liegt die Bandbreite bei einem Tag bei C3 bis 60% bei A3. Da nimmt man allerdings an, dass die Leute lediglich einen bis zwei Tage Homeoffice machen wollen. Letztlich gibt es weder ein Recht auf noch eine Pflicht zu Homeoffice. Als Vorgesetzter ist man bei B3 nicht verpflichtet, jemandem Homeoffice zu gewähren. Das Arbeiten auf dem Pendlerweg im Zug muss künftig mindestens eine halbe Stunde ohne Umsteigen betragen. Künftig braucht es die Bereitschaft zu Desksharing im Büro vor Ort. Im Homeoffice kann man nicht gleichzeitig noch Kinder hüten. Dann müssen die regelmässigen Präsenzzeiten vor Ort für Team-Sitzungen usw. klar sein. C3 trägt der Transparenz halber und wegen dem Umstellen des Telefons den Arbeitsort in einen einsehbaren Kalender ein. Bei A3 gilt die neue Regelung unabhängig vom Beschäftigungsgrad, bei C3 arbeiten ohnehin alle Teilzeit. Bei A3 haben die Führungskräfte das Anrecht, in der Woche eine Präsenzzeit für die ganze Equipe zu definieren, bei C3 ist der Dienstag der Team-Tag, an dem alle kommen, damit man sich sieht. Künftig möchten da gewisse Personen vielleicht einen Tag mehr Homeoffice machen. Man klärt da gerade, wie die Mitarbeitenden für beruflich benutzte private Geräte

abgegolten werden können. Künftig wird das Verhältnis vielleicht Halbehalbe sein. Im Politikfeld **Tourismus** arbeiteten bei B4 vor der Pandemie auf Grund des Reisewegs bzw. von Kinderbetreuungspflichten zwei Frauen teilweise im Homeoffice. Die Pensen betragen vorher von bis zu zwei Tagen pro Monat bei A4 bis einen Tag pro Woche bei C4. Heute und künftig liegt die Grenze allseits bei 40%. Wenn jemand weniger als 50% Pensum hätte, würde das bei B4 allerdings nicht gelten. C4 ist in der suchenden Konstitutionsphase. B4 testet das jetzt mal. Da schaut man dann in drei oder sechs Monaten, wie sich das bewährt. Für A4 ist es heute zu früh, das Homeoffice-Reglement bereits fest niederzuschreiben. Deshalb gilt nun während einem Übergangsjahr ein 12-Monate-Reglement mit Rahmenbedingungen. Bei B4 gilt die Angabe des Arbeitsortes im einsehbaren Kalender. Wie bei C4 fragt man sich da: Gilt das auch für Teilzeit-Angestellte? Gibt es fixe Tage? Man kennt auch die Freitags-Problematik: Am Montag sind alle da, am Freitag ist niemand da. Das ist bei B4 noch speziell, bei A4 wirkt es suspekt, wenn es immer der Freitag ist. Immer gerade am Freitag gibt es am wenigsten zu tun, das scheint ein Zufallsprodukt zu sein. C4 hat ein Corona-Reglement, das man auf zwei Tage angepasst hat. Im offiziellen Personalreglement hingegen steht nach wie vor ein Tag. Man kann sich da vorstellen, dass man künftig vielleicht noch einen Tag mehr Homeoffice machen kann. Themen sind bei A4 auch: Verlagerung von Büroinfrastruktur und Kosten zum Mitarbeiter nach Hause. Pauschalen, Mittagessenspauschale: Warum muss man die noch zahlen, wenn die Mitarbeitenden zuhause essen? Mobilitätspauschale: Warum muss man den Mitarbeitern ein Halbtax- oder ein Generalabonnement zahlen, wenn sie zuhause sind? Heisst Homeoffice wortwörtlich Homeoffice oder darf man auch in der Ferienwohnung oder auf den Bahamas arbeiten?

27 *Entscheidungskompetentes Organ*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** erweiterte das Eidgenössische Personalamt EPA seine Homeoffice-Strategie und erzeugte so einen gewissen Druck. Interne Entscheidungsträger bei A3 waren die Direktion und die Geschäftsleitung. Entscheidungskompetent für die einzelnen Fälle sind künftig sowohl die Linie wie auch die Direktion. Umsetzungsfragen müssen auf Stufe Equipe geregelt werden. Das war, wie bei A2, wo die Geschäftsleitung ohne Konsultation der Mitarbeitenden die neue Regelung festlegte, ein kompletter Top down-Entscheid. Die Geschäftsleitung bei A2 entschied das auf Grund verschiedener Abklärungen. Vor der Pandemie musste man mit dem Arbeitgeber einen Vertrag machen. Bei der Umfrage bei A1 kam heraus, dass die Kompetenz weit hinabdelegiert werden soll. Heute liegt die Kompetenz bei den Ressortleitenden. Bei A4 stellte sich der Direktor ein Veto einlegend gegen das Kader. Auf Staatsebene **Kanton** will der Regierungsrat⁵¹ Homeoffice fördern. Er legte in einer Strategie⁵² die Obergrenze von 50% Homeoffice fest. Auf Grund der Vielfalt, die B2 im Amt hat, wäre es unmöglich, auf Stufe Amt zu beurteilen, wer Homeoffice machen kann und wer nicht. So bleibt es auch nach der Pandemie bei einer Vereinbarung zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten. B3 ist froh um die Strategie. Die Umsetzungsvorschläge der amtsinternen Arbeitsgruppe müssen in Kürze noch von der Geschäftsleitung durchbesprochen und beschlossen werden. Am Schluss ist es ein Top down-Entscheid unter Einschluss der Meinungen der Mitarbeitenden. Bei B4 gibt es seit 1. Juli

⁵¹ Exekutive des Kantons Bern

⁵² Strategie zur Förderung von Homeoffice und mobilem Arbeiten in der Kantonsverwaltung gemäss Regierungsratsbeschluss RRB Nr.: 699/2021 vom 9. Juni 2021

2021 neue Homeoffice-Richtlinien⁵³. In dem Bereich war die Geschäftsführerin als Einzelgeschäftsleitung das entscheidungskompetente Organ. Sie hat das so initiiert. Auf Staatsebene **Gemeinde** will der Gemeinderat⁵⁴ nach den Sommerferien 2021 entscheiden und kommunizieren, wie es mit Homeoffice weitergeht. C3 antizipiert: Mitarbeitende können bis zu X% Homeoffice machen und müssen das mit den Abteilungsleitenden aushandeln. Solche Entscheide überlässt der Gemeinderat gemäss C3 den Abteilungsleitenden. Bei C2 hat der Chef entschieden.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** entschied die Geschäftsleitung auf Grund verschiedener Abklärungen. Vorher musste man mit dem Arbeitgeber einen Vertrag machen. Bei der Umfrage kam heraus, dass A1 die Kompetenz weit hinunterdelegieren soll. Heute liegt da die Kompetenz bei den Ressortleitern. Im Politikfeld **Sport** legte bei A2 die Geschäftsleitung die neue Regelung ohne Konsultation der Mitarbeitenden Top down fest. Bei B2 entschied der Regierungsrat, dass er Homeoffice fördern will. Er legte fest, dass man maximal 50% im Homeoffice arbeiten darf. Auf Grund der Vielfältigkeit des Amtes bei B2, wäre es nicht möglich, auf Stufe Amt zu beurteilen, wer Homeoffice machen kann und wer nicht. Wie vor der Pandemie wird es da von daher auch künftig eine Vereinbarung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten geben. Bei C2 hat der Chef entschieden. Im Politikfeld **Kultur** erweiterte das Eidgenössische Personalamt EPA seine Strategie bezüglich Homeoffice und erzeugte so einen gewissen Druck. Interne Entscheidungsträger waren die Direktion und die Geschäftsleitung. Entscheidungskompetent für die einzelnen Fälle sind künftig sowohl die Linie als auch die Direktion. Umsetzungsfragen müssen auf Stufe Equipe geregelt werden. Bei A3 war das ein kompletter Top down-Entscheid. B3 ist froh um die Homeoffice-Strategie der Regierung. Die Vorschläge der amtsinternen Arbeitsgruppe müssen in Kürze noch von der Geschäftsleitung durchbesprochen und beschlossen werden. Am Schluss ist es dann wieder Top down unter Einschluss der Meinungen der Mitarbeitenden. Bei C3 will der Gemeinderat nach den Sommerferien entscheiden und kommunizieren, wie es mit Homeoffice weitergehen soll. Man antizipiert da: Jeder Mitarbeiter kann bis zu X% Homeoffice machen und muss das mit den Abteilungsleitenden aushandeln. In der Stadt entscheiden eigentlich die Abteilungsleitenden, das ist vom Gemeinderat so vorgegeben. Im Politikfeld **Tourismus** gibt es bei B4 seit 1. Juli 2021 neue Homeoffice-Richtlinien. Entscheidungskompetentes Organ war in dem Bereich die Geschäftsführerin als Einzel-Geschäftsleitung. Sie hat das so initiiert. Bei A4 hat sich der Direktor gegen das Kader gestellt, indem er ein Veto eingelegte.

29 *Prozess*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** wird A3 künftig mit Anträgen arbeiten. Dazu gibt es ein selbst entwickeltes Formular. Die individuellen und die betrieblichen Bedürfnisse muss man bei A1 irgendwie zusammenbringen. Dies geschieht, wie bei A2 auch, immer im Zwiegespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Wichtig ist bei A1, dass es in einer guten Atmosphäre geschieht. So sind da auch keine Konflikte bekannt. Nach den Sommerferien 2021 macht A2 die Vereinbarungen. Auf Staatsebene **Kanton** basiert bei B3 das Ganze auf einem Gesuch des

⁵³ Made in Bern: Home-Office Richtlinien. Gültig ab 1. Juli 2021

⁵⁴ Exekutive der Stadt Bern

Arbeitnehmers an den Arbeitgeber. Der individuelle Umfang an Homeoffice muss mit den betrieblichen Bedürfnissen abgestimmt werden. Auf Staatsebene **Gemeinde** stellte man bei C2 vor der Pandemie einfach einen Antrag. Dass bei C3 künftig alle Mitarbeitenden je einen Tag im Homeoffice arbeiten wollen, ist absolut okay.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** muss man bei A1 individuelle und betriebliche Bedürfnisse irgendwie zusammenbringen. Dies geschieht immer im Zwiegespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Wichtig ist dabei, dass es in einer guten Atmosphäre geschieht. A1 sind von daher keine Konflikte bekannt. Im Politikfeld **Sport** stellte man bei C2 vor der Pandemie einfach einen Antrag. Bei A2 ist es immer zweiseitig. Nach den Sommerferien 2021 macht man da die Vereinbarungen. Im Politikfeld **Kultur** wird A3 mit Anträgen arbeiten. Dazu gibt es ein selbst entwickeltes Formular. Bei B3 basiert das Ganze auf einem Gesuch des Arbeitnehmers an den Arbeitgeber. Der individuelle Umfang an Homeoffice muss da mit den betrieblichen Bedürfnissen abgestimmt werden. Für C3 ist es absolut okay, dass alle Mitarbeitenden einen Tag im Homeoffice arbeiten wollen. Für das Politikfeld **Tourismus** gibt es dazu keine Angaben.

30 *Form der Abmachung*

Horizontale Analyse

Auf Staatsebene **Bund** gibt es heute bei A1 keine Verträge. Vor der Pandemie gab es solche und künftig wird man wieder Verträge abschliessen. Bei A3 wird die vormalige Vereinbarung verschwinden. Der Homeoffice-Anteil kann künftig mit einer Neuen mit dem Vorgesetzten geregelt werden. Auf Staatsebene **Kanton** gab es schon seit Ewigkeiten individuelle Vereinbarungen in Form von Telearbeitsverträgen. Bei B1 waren davon beispielsweise zwei Schulinspektoren betroffen. Auch künftig gibt es Vereinbarungen, bei B2 befristete oder unbefristete. Bei B3 regelte man dies vor der Pandemie mit einem kleinen Vertrag. Heute reicht eine informelle Abmachung per Mail, was man aber nicht übernehmen wird. Auf Staatsebene **Gemeinde** arbeitet C3 mit Vereinbarungen. Es handelt sich dabei um ein sehr rudimentäres Blatt.

Vertikale Analyse

Im Politikfeld **Bildung** kannte A1 vor der Pandemie Verträge, B1 individuelle Vereinbarungen in Form von Telearbeitsverträgen. Davon profitierten beispielsweise zwei Schulinspektoren. Bei A1 kann man künftig wieder Verträge abschliessen, bei B1 weiterhin Vereinbarungen. Im Politikfeld **Sport** kannte und kennt man bei B2 die befristete oder unbefristete Vereinbarung. Im Politikfeld **Kultur** kennen A3 und C3 die Vereinbarung. Bei A3 wird die vormalige Form verschwinden, der Homeoffice-Anteil kann künftig mit einer neuen Vereinbarung mit dem Vorgesetzten geregelt werden. Bei C3 handelt es sich um ein sehr rudimentäres Blatt. Für das Politikfeld **Tourismus** gibt es dazu keine Angaben.

4.5 **Von vergleichenden Analysen zu Fokus-Kategorien**

Die in Unterkapitel 4.4 beschriebenen Ergebnisse der vergleichenden Analysen sind je nach zentraler Kategorie unterschiedlich ergiebig. Es lohnt sich daher, fünf umfangreiche zentrale Kategorien etwas genauer zu betrachten. Sie werden in den Fokus gestellt, indem je eine Tabelle

mit den wichtigsten Sub- und Subsubkategorien⁵⁵ einen übersichtlichen Vergleich erlaubt und indem je die auffälligsten Punkte bezüglich Forschungsfrage in einem Kurztext angefügt werden. Die fünf Fokus-Kategorien sind die Folgenden:

Nr.	Fokus-Kategorie
1	<i>Informatik</i>
2	<i>Kultur</i>
12	<i>Bürraum vor Ort</i>
25	<i>Bedürfnis Mitarbeitende</i>
26	<i>Lösung mit Homeoffice-Anteil</i>

Abb. 4 / Quelle: eigene Darstellung

1 Informatik

Staatsebene, Politikfeld / (Subkategorie)	Bund	Kanton	Gemeinde	Bildung	Sport	Kultur	Tourismus
(1.2a) persönliche Arbeitsmittel, heute	Laptops, Kopfhörer, zweiter Bildschirm.	Laptops.	Basis-Infrastruktur, Laptop, Docking-Station, private Infrastruktur.	A1 bereits vorher, B1 und C1 erst während ausgerüstet.	Kompetenzzentrum Sport bei B2 bereits vorher, ausgerüstet.	Laptops. Etwas chaotisch nachgerüstet. Kopfhörer, zweiter Bildschirm.	Basis-Infrastruktur, Laptop
(1.2b) (persönliche) Arbeitsmittel, künftig	Zweite Docking-Station?		In den Bereichen kollaboratives Arbeiten und Telefonie			Zweite Docking-Station?	
(1.3) Sicherheits- und Zugangsfragen	VPN.	VPN, Smart-Card.	VPN, Berechtigungen (Citrix-Zugang).				VPN, Berechtigungen.
(1.4) Netz- und Netzwerkfragen	MS Teams, Bundesnetz!	Digitale Geschäftsführung.				Digitale Geschäftsführung. Bundesnetz!	MS Teams.
(1.6) Hybride Veranstaltungen	Durchgeführt, selber produzieren.		Vermeiden.			Vermeiden.	
Sonstiges	Akzeleration.		Schub.		Schub.		

Abb. 5 / Quelle: eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage fallen folgende Punkte auf:

⁵⁵ Siehe dazu 7.5, Kodierungsschlüssel, Kategorien, Leitfaden-Schritte

Erstens: Über alle Staatsebenen und Politikfelder hinweg fällt die Wichtigkeit einer umfassenden, einwandfrei funktionierenden und weiterzuentwickelnden Informatikinfrastruktur auf. Dazu gehören eine digitale Geschäftsführung, ausreichend persönliche Arbeitsmittel, geklärte Sicherheits- und Zugangsfragen, installierte Tools, entsprechende Ausbildung und ein stabiles Netz (-werk). Zweitens: Bezüglich hybride Veranstaltungen fallen unterschiedliche Haltungen auf. A2 führte hybride Veranstaltungen durch und will künftig insbesondere für Weiterbildungen vermehrt solche Formate produzieren. Auch C3 erlebte hybride Sitzungen, will dies aber künftig vermeiden, da solche Formate für konzeptuelle, gleichwertige Diskussionen nicht förderlich sind. Drittens: Auf Staatsebene Bund und Gemeinde wurde im Politikfeld Sport eine Akzeleration der digitalen Möglichkeiten festgestellt. Die Pandemie beschleunigte eine technologische Entwicklung, welche zwar schon im Gang war, jedoch ohne «Zwangserfahrung» nie einen solchen Schub erfahren hätte.

2 Kultur

Staatsebene, Politikfeld / (Subkategorie)	Bund	Kanton	Gemeinde	Bildung	Sport	Kultur	Tourismus
(2.1) Abgrenzung			War bereits vor Home-office ein Problem.				Laptop permanent eingeschaltet: ungut.
(2.2) fehlender informeller Austausch	Ja.	Ja.	Ja.			Ja.	Ja.
(2.5) Stellenwert von Vertrauen		Gestiegen.					Gestiegen.
(2.7) Fördert Homeoffice Silo-Denken?	Ja.		Nein.				Ja.
Sonstiges	Kreative Equipen trafen sich regelmässig virtuell zum Kaffee.	Elemente einer guten Kultur: ein kurzer Austausch, das Befinden abholen, Kick-offs, Abschlüsse.	Znüni, Pizza-Freitag, Sportamt-Donnerstag	Kultur während war eine Herausforderung.	Schwierigkeit, im Home-office eine Kultur mitzubekommen.	Kultur künftig wird eine Herausforderung.	Wer als Erster im Büro ist und als Letzter geht, ist der beste Mitarbeitende, gilt definitiv nicht mehr.

Abb. 6 / Quelle: eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage fallen folgende Punkte auf:

Erstens: Auf unterschiedlicher Staatsebene und in unterschiedlichen Politikfeldern wird die Abgrenzung zum Thema. Einerseits besteht die Schwierigkeit, ohne Reise- bzw. Verschiebezeiten Erholungsphasen in den mit digitalen Sitzungen gefüllten Kalender einzuplanen. Andererseits laufen insbesondere Führungskräfte Gefahr, in einen 24/7-Modus abzudriften, wenn das Laptop

zu Hause permanent eingeschaltet ist. Zweitens: Durchs Band weg wird der fehlende informelle Austausch beklagt. Insbesondere wurden die althergebrachten, analogen Kaffeepausen erwähnt, welche mittels entsprechendem Tool digital abgehalten werden konnten, jedoch allorts als untauglich bezeichnet wurden. Drittens: B4 macht mehrmals deutlich auf den gestiegenen Stellenwert von Vertrauen aufmerksam. Insbesondere freut, dass das Vertrauen gerechtfertigt war und im Homeoffice nicht missbraucht wurde. Viertens: Ob Homeoffice das Silo-Denken fördert, wird unterschiedlich beurteilt. A4 bejaht dies klar. C3 verneint. Durch das allgegenwärtige Thema hatte man plötzlich Verbindungen zu anderen Abteilungen. Weil man gemeinsame Lösungen suchen musste, brach das Silo-Denken in Krisenzeiten sogar auf. Fünftens: Über die Politikfelder hinweg herrscht Einigkeit: Die Kultur war eine Herausforderung und wird eine bleiben. Diese muss man gut im Auge behalten. C2 hat bereits konkrete Lösungen: ein gemeinsamer Präsenztage, einmal pro Woche ein fakultatives Mittagessen, einmal pro Woche ein offeriertes Znüni.

12 *Bürraum vor Ort*

Staatsebene, Politikfeld / (Subkategorie)	Bund	Kanton	Gemeinde	Bildung	Sport	Kultur	Tourismus
(12.1) Welche Arbeiten wo und wie?	Ruhe und Konzentration zu Hause.		Ungestörtes Arbeiten zu Hause.	Ungestörtes Arbeiten zu Hause.	Ungestörtes Arbeiten zu Hause.		
(12.2) Organisation, Verdichtung	Clean Desk etabliert, Desksharing etabliert oder in Diskussion.	Clean Desk angedacht, Desksharing etabliert oder denkbar.	Clean Desk etabliert.	Clean Desk etabliert.	Clean Desk etabliert, Desksharing in Diskussion.	Desksharing denkbar.	Clean Desk und Desksharing etabliert.
(12.3) Gestaltung, Ausstattung	Im Provisorium noch fixe Arbeitsplätze.		Kollaborative Arbeiten im Büro vor Ort.	Mehr Mitarbeitende, nicht mehr Büroraum.	Noch fixe Arbeitsplätze vorhanden.	Im Provisorium noch fixe Arbeitsplätze.	Kollaborative Arbeiten im Büro vor Ort.
(12.5) Bedarf	Bund wird viele nicht gestaltbare Liegen-schaften abtreten.		Künftiger Auftrag: Wie gross ist der Bedarf noch?	Keine fixen Arbeitsplätze für Teilzeit-Leute.		Künftiger Auftrag: Wie gross ist der Bedarf noch?	
(12.6) Standort	Umzug vollzogen, geplant oder denkbar.	Umzug mit Homeoffice nicht mehr notwendig.		Umzug denkbar.			Umzug vollzogen oder mit Homeoffice nicht mehr notwendig.
Sonstiges	Test: Multi-		Vorteile beider	Vorteile beider			

	Space-Umgebung.		Arbeitsformen nutzen.	Arbeitsformen nutzen.			
--	-----------------	--	-----------------------	-----------------------	--	--	--

Abb. 7 / Quelle: eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage fallen folgende Punkte auf:

Erstens: Die primäre Fragestellung lautet nicht: Wieviel Homeoffice ist richtig? Die primäre Fragestellung muss lauten: Welche Arbeiten werden wo geleistet? Ruhige Einzelarbeiten, die Konzentration erfordern, werden wo möglich ins Homeoffice verschoben. Sitzungen, Meetings, kreative Team-Sessions, an denen geredet, ausgetauscht und erarbeitet wird, finden vorzugsweise im Büro vor Ort statt. Dieser Ansatz beantwortet zunächst die Frage nach dem individuellen und kollektiven Umfang von Homeoffice. Es ist die Art der Arbeit, welche den Arbeitsort bestimmen soll. Dieser Ansatz hat aber noch viel weitreichendere Folgen. In letzter Konsequenz entscheiden die gesammelten Antworten nämlich nicht nur über die Organisationsform im Büro vor Ort, sondern auch gleich über die Gestaltung, die Ausstattung, die Belegung, den Bedarf und damit schliesslich über den Standort! Paraphrasiert heisst das nichts weniger als: Die zu treffende Homeoffice-Regelung entscheidet letztlich über den Standort des Büros vor Ort!

Zweitens: A1 testet heute eine Multi-Space-Umgebung. Drittens: C1 will die Vorteile beider Arbeitsformen möglichst gut nutzen. B4 nimmt «das Gute aus zwei Welten» mit.

25 Bedürfnis Mitarbeitende

Staatsebene, Politikfeld / (Subkategorie)	Bund	Kanton	Gemeinde	Bildung	Sport	Kultur	Tourismus
(25.1) zurückkommen	Persönlicher Kontakt.	Mehr Büro vor Ort.		Persönlicher Kontakt.	Mehr Büro vor Ort.		
(25.3) hybrides Arbeiten	Eine gute Mischung.	Mehr Homeoffice.	Eine gute Mischung.	Eine gute Mischung.	Mehr Homeoffice.	Die Leute wollen hybrides Arbeiten erleben.	
(25.4) Homeoffice-Anteil	93% wollen teilweise Homeoffice.	Einen Tag.	Einen Tag.			93% wollen teilweise Homeoffice.	
Sonstiges	Extremwunsch: Die Mitarbeitenden bestimmen selbst, wann und wo sie arbeiten.	80-90% der Alleinstehenden wollen kein Homeoffice.	Wer vorher schon flexibel war, will künftig noch flexibler werden.	Nur ganz wenige individuelle Extremwünsche.		Mitarbeitende der Nationalbibliothek wollen tendenziell mehr vor Ort arbeiten.	(siehe Bund und Gemeinde)

Abb. 8 / Quelle: eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage fallen folgende Punkte auf:

Erstens: Die Mitarbeitenden auf verschiedenen Staatsebenen und in verschiedenen Politikfeldern wollen wieder ins Büro zurückkommen. Sie suchen wieder den persönlichen Kontakt. Gleichzeitig will man hybrides Arbeiten erleben, eine gute Mischung der beiden Arbeitsformen, also im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie mehr Homeoffice haben. Beide Bedürfnisse sind die Folgen der «Zwangserfahrung» von fast ausschliesslich Heimarbeit während der Pandemie. Sie widersprechen sich von daher nicht, ist das «Zurückkommen-wollen» doch sowohl eine «Antithese» auf 100% Homeoffice als auch eine «Synthese» von 100% Büro vor Ort und 100% Homeoffice. Zweitens: Bis auf Alleinstehende wünschen fast alle Mitarbeitenden sämtlicher Staatsebenen und Politikfelder, einen Teil ihrer Arbeit zuhause leisten zu können. Drittens: Wer vor der Pandemie bereits flexibel war, will künftig noch flexibler arbeiten. Viertens: Es gibt nur ganz wenige individuelle Extremwünsche. Fünftens: Der kollektive Extremwunsch bei A1, wonach die Mitarbeitenden selbst bestimmen, wann und wo sie arbeiten, kam nicht durch.

26 Lösung mit Homeoffice-Anteil

Staatsebene, Politikfeld / (Subkategorie), [Subsubkategorie]	Bund	Kanton	Gemeinde	Bildung	Sport	Kultur	Tourismus
(26.1a) Personen aller Mitarbeitenden, vorher	10 - 25%	5 - 10%	3 Personen	25%	10%	3 Personen - 10%	2 Personen
(26.1b) Personen aller Mitarbeitenden, künftig	75 - 80%	100%	100%	75 - 100%		80 - 100%	
(26.2a) Maximale Anzahl Tage pro Woche, vorher	0,5 - 2	0,5 - 2	1 - 2	0,5 - 2	1 - 2	1 - 2	0,5 - 1
(26.2b) Maximale Anzahl Tage pro Woche, künftig	2 - 3	1 - 2,5	1 - 2	1 - 2,5	2	1 - 3	2
(26.4) Status	Kein Anspruch, Richtgrösse.	Weder Recht noch Pflicht, Testphase oder definitive Bestimmung.	Keine Pflicht, suchende Konstitutionsphase.	Keine Pflicht, Richtgrösse.	Weder Recht noch Pflicht, definitive Bestimmung.	Weder Recht noch Pflicht.	Suchende Konstitutionsphase, Test.
(26.5) Gültigkeit	12-Monate-Reglement, Übergangsjahr.	unbefristet / 3 oder 6 Monate	Pragmatische Umsetzung: Testphase mit Spielregeln.	Pragmatische Umsetzung: Testphase mit Spielregeln.			Corona-Reglement angepasst, Personalreglement noch nicht.
(26.6) Rahmenbedingungen, Vorgaben	Sehr wenige.	Checkliste, Pendeln, Kinderbetreuung, Angabe Arbeitsort.	Angabe Arbeitsort.	Checkliste.	Sehr wenige, klare Regeln.	Pendeln, Kinderbetreuung, Angabe Arbeitsort.	Angabe Arbeitsort.

[26.6.4] Teilzeit-Frage	Unabhängig von Beschäftigungsgrad oder noch offen.	Fast unabhängig von Beschäftigungsgrad.	Noch offen.	Fast unabhängig von Beschäftigungsgrad.	noch offen	Unabhängig von Beschäftigungsgrad.	Noch offen.
[26.6.5] Fixtage-Frage	Geklärt oder noch offen.	Wird geklärt.	Dienstag ist Team-Tag.		Geklärt, ein Tag.	Geklärt oder wird geklärt.	Noch offen.
[26.6.6] Freitags-Problematik	Bekannt.	Bekannt.					Bekannt.
Sonstiges	Fragen nach Abgeltungen, Pauschalen noch offen.	Künftig Bereitschaft zu Desksharing.	Soll nicht das, was gut ankam, mitgenommen werden?	Abgeltungsfrage.	Homeoffice könnte künftig ganz normal werden.	Künftig Bereitschaft zu Desksharing.	Heisst Homeoffice auch Ferienwohnung oder Bahamas?

Abb. 9 / Quelle: eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage fallen folgende Punkte auf:

Erstens: Vor der Pandemie arbeiteten auf Staatsebene Bund prozentual mutmasslich mehr Mitarbeitende als auf Staatsebene Kanton und da mutmasslich mehr als auf Staatsebene Gemeinde. Ein ähnliches Gefälle findet sich in den Politikfeldern von Bildung, über Sport und Kultur hin zu Tourismus. Zweitens: Während vor der Pandemie Homeoffice nur von wenigen Mitarbeitenden genutzt wurde, wollen oder können künftig nahezu alle von dieser Arbeitsform profitieren. Drittens: Die maximale Anzahl Homeoffice-Tage pro Woche betrug vor der Pandemie durchs Band weg einen halben bis zwei Tage. Künftig sollen diese Werte zwischen einem bis drei Tagen liegen. Auf allen Staatsebenen und in allen Politikfeldern ist eine diesbezügliche arithmetische Zunahme von null bis knapp zwei Tagen feststellbar. Viertens: Homeoffice scheint nirgends Pflicht oder Recht zu sein. Die geltende Regelung hat häufig provisorischen Charakter, seltener ist sie bereits dauerhaft angelegt. Fünftens: A3 dreht die Logik um. Künftig spricht man da nicht mehr von einer maximalen Anzahl Homeoffice-Tage, sondern von einer minimalen Präsenzzeit im Büro vor Ort. Sechstens: Die pragmatischen Umsetzungs-, Test- und Übergangsphasen sind teilweise terminiert. Andernorts ist unklar, wann die provisorischen Regelungen in dauerhafte Reglemente überführt werden sollen. Siebtens: Als Rahmenbedingung und Vorgabe dient auf Staatsebene Kanton eine Checkliste. Mehrmals fallen Spielregeln zum Pendeln, der Kinderbetreuung und der Angabe des Arbeitsorts in einem einsehbaren Kalender auf. Achtens: Häufig soll die Regelung unabhängig des Beschäftigungsgrads, also auch für Teilzeit-Mitarbeitende gelten. Diese Überlegung führte bei A3 zur Lösung mit der Logik-Umkehr. Manchenorts ist diese Frage noch offen. Neuntens: Die Frage nach Präsenztage für alle haben einige Organisationen bereits beantwortet. Bei anderen wird sie derzeit geklärt oder sie ist noch offen. Zehntens: Es scheint eine Freitags-Problematik zu geben. Der letzte Werktag scheint sehr «anfällig» für Homeoffice zu sein. Dadurch könnten die Betriebsbedürfnisse in Bedrängnis kommen. Elftens: Zahlreiche weitere Fragen werden erst diskutiert und sind derzeit mehrheitlich noch offen. Fragen zu Abgeltungen, Pauschalen und der Interpretation des Begriffs «Home-Office».

4.6 Die wichtigsten neuen Erkenntnisse – in a nutshell

1 *Informatik*

Über alle Staatsebenen und Politikfelder hinweg fällt die Wichtigkeit einer umfassenden, einwandfrei funktionierenden und weiterzuentwickelnden Informatikinfrastruktur auf. A2 führte hybride Veranstaltungen durch und will künftig insbesondere für Weiterbildungen vermehrt solche Formate produzieren. Auch C3 erlebte hybride Sitzungen, will dies aber künftig vermeiden, da solche Formate für konzeptuelle, gleichwertige Diskussionen nicht förderlich sind. Die Pandemie beschleunigte eine technologische Entwicklung.

2 *Kultur*

Auf unterschiedlicher Staatsebene und in unterschiedlichen Politikfeldern wird die Abgrenzung zum Thema. Durchs Band weg wird der fehlende informelle Austausch beklagt. B4 macht mehrmals deutlich auf den gestiegenen Stellenwert von Vertrauen aufmerksam. Ob Homeoffice das Silo-Denken fördert, wird unterschiedlich beurteilt. Über die Politikfelder hinweg herrscht Einigkeit: Die Kultur war eine Herausforderung und wird eine bleiben.

7 *Erkenntnisse*

Die Erkenntnisse sind auf allen Staatsebenen und in allen Politikfeldern dieselben: Homeoffice klappt auch, digitale Sitzungen funktionieren sehr gut, Beschwerden gibt es keine. Bislang kritische Führungskräfte und Geschäftsleitungsmitglieder hatten einen Aha-Effekt. Die Leute machen ihren Job, der soziale Austausch fehlt, virtuelle Kaffeepausen funktionieren nicht.

9 *Umgangsform mit Homeoffice*

Die Zeit der Pandemie förderte das Verständnis und die Akzeptanz für Homeoffice auch beim Kader. Die Zurückhaltung, das argwöhnische und kritische Schauen wichen. «Wer nicht im Büro ist, arbeitet nicht» gilt nicht mehr. Wo die Amtsleitung vorher eigentlich keinen Schritt mehr Richtung Homeoffice und mobiles Arbeiten machen wollte, wird die neue Regelung heute als Innovation wahrgenommen. Wo der Chef vorher explizit gegen das Arbeiten im Zug war, kann heute ab einer ununterbrochenen halben Stunde Pendeln Arbeitszeit aufgeschrieben werden. Wenn Homeoffice vorher konservativ gehandhabt wurde, Anfragen und Bedürfnisse schon im Keim erstickt wurden und man oft auf Widerstand bei Vorgesetzten und Personaldiensten stiess, so wird Mitarbeitenden heute bereits empfohlen, entsprechende Vereinbarungen abzuschliessen.

11 *Mobil-flexibles Arbeiten*

Grosse Flexibilität kannte man vor der Pandemie bereits auf Staatsebene Bund und in den Politikfeldern Sport und Tourismus. Während A4 längstens mit Open und Clean Desk arbeitet,

bestimmen bei C4 die Arbeitnehmenden die Arbeitszeiten. Bei C1 soll das flexible Arbeiten künftig gestärkt werden.

12 *Bürraum vor Ort*

Die primäre Fragestellung lautet nicht: Wieviel Homeoffice ist richtig? Die primäre Fragestellung muss lauten: Welche Arbeiten werden wo geleistet? Es ist die Art der Arbeit, welche den Arbeitsort bestimmen soll. Die zu treffende Homeoffice-Regelung entscheidet letztlich über den Standort des Büros vor Ort! A1 testet heute eine Multi-Space-Umgebung. C1 will die Vorteile beider Arbeitsformen möglichst gut nutzen. B4 nimmt «das Gute aus zwei Welten» mit.

14 *Flexibilisierungsgrad der Organisation*

Nach der Pandemie werden insbesondere die Organisationen im Politikfeld Sport flexibler sein. Arbeitgeber müssen eine hohe Flexibilität haben. Die Dienstleistung muss jedoch stimmen. Insbesondere bei den Organisationen im Politikfeld Kultur gilt: «Der 'Kunde', der etwas von uns will, darf nicht merken, wo wir sind.»

16 *Eignungsgrad Tätigkeit*

Auf allen Staatsebenen gibt es Funktionen, die sich auf Grund der Tätigkeit nicht für Homeoffice eignen und Arbeiten, die zwingend vor Ort geleistet werden müssen. Zusätzlich muss der Homeoffice-Umfang mit betrieblichen Bedürfnissen sowie mit dem Team abgeglichen werden. Es stellen sich zusätzliche Fragen: Gerechtigkeitsfrage, Teilzeit-Frage.

18 *Eignungsgrad Mitarbeitende*

Gerade im Politikfeld Kultur eignen sich nicht alle Personen gleich für Homeoffice. Selbstdisziplinierte, Eigenverantwortliche und Technologie- und Technikaffine kriegen das selbständige Arbeiten im Homeoffice hin. Die Familien- und Wohnsituation ist zu beachten: Ist ruhiges, konzentriertes Arbeiten zuhause möglich?

24 *Miteinbezug Mitarbeitende*

Auf allen Staatsebenen und in allen Politikfeldern finden sich drei Formen des Miteinbezugs der Mitarbeitenden: a) die Umfrage, b) die Einladung, Vorschläge zu machen sowie c) die Vernehmlassung eines präsentierten Vorschlags. Die Formen können nicht einmal tendenziell Staatsebenen oder Politikfeldern zugeordnet werden, doch herrscht die Form der Umfrage vor.

25 *Bedürfnis Mitarbeitende*

Die Mitarbeitenden auf verschiedenen Staatsebenen und in verschiedenen Politikfeldern wollen wieder ins Büro zurückkommen. Gleichzeitig will man hybrides Arbeiten erleben. Bis auf Alleinstehende wünschen fast alle Mitarbeitenden sämtlicher Staatsebenen und Politikfelder,

einen Teil ihrer Arbeit zuhause leisten zu können. Wer vor der Pandemie bereits flexibel war, will künftig noch flexibler arbeiten. Es gibt nur ganz wenige individuelle Extremwünsche. Der kollektive Extremwunsch bei A1, wonach die Mitarbeitenden selbst bestimmen, wann und wo sie arbeiten, kam nicht durch.

26 *Lösung mit Homeoffice-Anteil*

Vor der Pandemie arbeiteten auf Staatsebene Bund prozentual mutmasslich mehr Mitarbeitende auch im Homeoffice als auf Staatsebene Kanton und da mutmasslich wiederum mehr als auf Staatsebene Gemeinde. Ein ähnliches Gefälle findet sich in den Politikfeldern von Bildung, über Sport und Kultur hin zu Tourismus. Während vor der Pandemie Homeoffice nur von wenigen Mitarbeitenden genutzt wurde, wollen oder können künftig nahezu alle von dieser Arbeitsform profitieren. Die maximale Anzahl Homeoffice-Tage pro Woche betrug vor der Pandemie durchs Band weg einen halben bis zwei Tage. Künftig sollen diese Werte zwischen einem bis drei Tagen liegen. Homeoffice scheint nirgends Pflicht oder Recht zu sein. Die geltende Regelung hat häufig provisorischen Charakter, seltener ist sie bereits dauerhaft angelegt. Bei A3 spricht man künftig nicht mehr von einer maximalen Anzahl Homeoffice-Tage, sondern von einer minimalen Präsenzzeit im Büro vor Ort. Die Testphasen sind teilweise terminiert. Andernorts ist unklar, wann die provisorischen Regelungen in dauerhafte Reglemente überführt werden sollen. Als Vorgabe dient auf Staatsebene Kanton eine Checkliste. Mehrmals fallen Spielregeln zum Pendeln, der Kinderbetreuung und der Angabe des Arbeitsorts auf. Häufig soll die Regelung auch für Teilzeit-Mitarbeitende gelten. Mancherorts ist diese Frage noch offen. Die Frage nach Präsenztagen für alle haben einige Organisationen bereits beantwortet. Bei anderen wird sie derzeit geklärt oder sie ist noch offen. Es scheint eine Freitags-Problematik zu geben. Zahlreiche weitere Fragen werden erst diskutiert und sind derzeit mehrheitlich noch offen.

27 *Entscheidungskompetentes Organ*

Auf den obersten Stufen aller Staatsebenen entstehen Strategien oder Richtlinien, die in der Linie umgesetzt werden. Es handelt sich oft um Top Down-Entscheidungen von Exekutiven, Direktionen und Geschäftsleitungen unter Einschluss der Meinungen der Mitarbeitenden. Die Kompetenz für Umsetzungsfragen sowie für Einzelfall-Regelungen wird tendenziell weit hinabdelegiert. Diese Entscheidungen fallen etwa auf Stufe Equipe oder Ressortleitung.

29 *Prozess*

Auf allen Staatsebenen wird mit Anträgen oder Gesuchen gearbeitet. Die individuellen und betrieblichen Bedürfnisse werden allerorts im Zwiegespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden abgeglichen, verhandelt und vereinbart.

30 *Form der Abmachung*

Auf Staatsebene Bund kennt man Verträge, auf den Staatsebenen Kanton und Gemeinde die Vereinbarung.

5. Interpretation und Diskussion

In Kapitel 3 wurden die bestehenden Erkenntnisse aus älteren und neueren Studien sowie aus theoretischer Grundlagenliteratur beschrieben. In Kapitel 4 wurden die aus qualitativen Interviews gewonnenen neuen Erkenntnisse vorgestellt. Was heisst das nun?

5.1 Interpretation

Dieser erste Teil der Erklärungen und Deutungen wird mit einigen Feststellungen eingeleitet. Erstens: Alle Interviewpersonen sahen ihre öffentliche Organisation durch die Forschungsfrage betroffen. In allen 12 Fällen konnte jemand Auskünfte erteilen. Zweitens: Die Auskünfte waren derart umfangreich und vielschichtig, dass während der laufenden Verarbeitung des Datenmaterials in zwei sukzessiven Schritten inhaltliche Reduktionen vorgenommen werden mussten. So wurde in einem ersten Schritt von ursprünglich 30 Kategorien auf 15 zentrale Kategorien, in einem zweiten Schritt weiter auf 5 Fokus-Kategorien reduziert. Drittens: Diese empirische Forschung kam genau zur richtigen Zeit. Während im Frühsommer noch befürchtet werden musste, das verordnete bzw. empfohlene Homeoffice sei zum Zeitpunkt der Interviews bereits Geschichte und sämtliche Regelungen bereits festgemacht, stellte sich im Spätsommer heraus, dass die Lösungen mit Homeoffice-Anteil mit Anhalten der besonderen Lage noch nicht überall vollumfänglich in Kraft sind. Viertens: Alle befragten Organisationen sind auf dem Weg, Homeoffice in die Zukunft zu führen. Niemand geht dahin zurück, wo man vor der Pandemie war. Niemand bleibt da, wo man während der Pandemie war. Die Zeiten des «Entweder nur Büro vor Ort oder nur Homeoffice» sind vorbei. Die Zukunft ist hybrid. Bei A3 tönt das so: «Bis heute haben wir ‘ausschliesslich Büro’ erlebt, wir haben ‘ausschliesslich Homeoffice’ erlebt, aber dieses hybride Arbeiten kennen wir noch nicht». Fünftens: Es gibt dabei zentrale Überlegungen, die man dabei nicht ausser Acht lassen sollte. Insbesondere sollte sich eine Organisation bewusst sein, dass ihre neue Regelung Konsequenzen in verschiedener Hinsicht hat bzw. haben kann. So werden Führungskräfte in einem hybriden System anders gefordert sein. Insbesondere der Aspekt der Kultur wird an Bedeutung zunehmen. Neue Fragestellungen suchen nach geeigneten Antworten. Dabei sind die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in geeigneter Weise einzuholen und mit den betrieblichen Bedürfnissen abzugleichen. Wer das Gute aus beiden Welten für die effiziente Erledigung der Aufgaben sucht, wer die Vorteile beider Arbeitsformen geschickt miteinander verbindet, hat als Arbeitgeber gute Marktchancen. Behilflich ist dabei eine gewisse betriebliche Flexibilität, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nachkommen zu können. Sechstens: Bei der Festlegung des Homeoffice-Anteils steht zunächst nicht die Frage «Wo wird wieviel gearbeitet?» als vielmehr die Frage «Wo wird was gearbeitet?» im Zentrum der Überlegungen. Erst mit der Antwort auf die Frage nach der Aufteilung verschiedenartiger Arbeiten auf die verschiedenen Arbeitsorte kann die Frage nach dem richtigen Homeoffice-Anteil beantwortet werden. Siebtens: Der Homeoffice-Anteil wird sich durchschnittlich bei einem bis drei Tagen pro Woche einpendeln, wobei die obere Bandbreite die Ausnahme zu sein scheint. Achtens: Viele Organisationen befinden sich in Übergangsphasen. Es ist die Zeit des Testens, des Versuchens, des Experimentierens. Wichtig scheint, dies klar zu deklarieren und gegebenenfalls das voraussichtliche Ende dieser Phase zu terminieren und intern zu kommunizieren. Neuntens: Des Weiteren muss klar sein, wer, wann, wie auf die definitive Lösung Einfluss nehmen kann und wer auf Grund welcher Kriterien entscheiden wird. Zehntens: Idealerweise findet sich die individuelle Lösung konsensual zwischen Vorgesetzten

und Mitarbeitenden. Ein Recht auf oder eine Pflicht zu Homeoffice findet sich dabei nirgends. Homeoffice scheint überall lediglich eine weitere Form des Arbeiten zu sein. Elftens: Es macht durchaus Sinn, sich bereits Gedanken zu weiteren Formen bzw. Arbeitsorten des mobil-flexiblen Arbeitens zu machen. Was soll möglich sein? Welche Auswirkungen hat dies auf den Standort und die Gestaltung bzw. Ausstattung des Büros vor Ort? Wohin wollen wir?

Weiter folgt ein Mittelteil, der die neuen Erkenntnisse aus Kapitel 4 mit den bestehenden aus Kapitel 3 vergleicht. In einem ersten Abschnitt kann im Vergleich der neuen Erkenntnisse mit dem «FlexWork-Phasenmodell» (Unterkapitel 3.1) Folgendes festgehalten werden. Erstens: Obschon sich das Modell auf mobil-flexibles Arbeiten insgesamt bezieht, kann es ohne Weiteres auch auf die spezifische Form des Homeoffice angewandt werden, um die Veränderungen der angefragten Organisationen aufzuzeigen. Zweitens: Vor der Pandemie befanden sich die öffentlichen Organisationen tendenziell in den Phasen 1 oder 2. Drittens: Während der Pandemie arbeiteten die Mitarbeitenden der angefragten Organisationen mehrheitlich zuhause, was der Phase 5 entspricht. Viertens: Heute oder künftig wählen die Organisationen eine Phase zwischen dem «vorher» (Phasen 1 und 2) und dem «während» (Phase 5), also Phasen 3 und 4. Fünftens: Keine öffentliche Organisation gibt an, zurück in die Zeit vor der Pandemie zu wollen (Phasen 1 oder 2). Keine öffentliche Organisation gibt an, nur noch standortunabhängig arbeiten zu wollen. (Phase 5). Man will aus der Pandemie generell das mitnehmen, was einen gut dünkte. Die post-pandemische Arbeitswelt soll «das Gute aus beiden Welten» vereinigen.

Im Vergleich der neuen Erkenntnisse aus Kapitel 4 mit den 12 Erfolgsfaktoren der «Team-Charta» (Unterkapitel 3.2) kann Folgendes festgestellt werden. Erstens: Die 12 Erfolgsfaktoren beziehen sich wie das FlexWork-Phasenmodell zwar originär auf mobil-flexibles Arbeiten insgesamt, können jedoch mit Abstrichen auch auf die spezifische Form des Homeoffices angewandt werden. Zweitens: Die Faktoren 8 und 9 (Kommunikation) entspricht der Kategorie 28. Dazu gab es ganz wenige Nennungen, weshalb diese weder bei den Fokus- noch bei den zentralen Kategorien erscheint. Drittens: Faktor 1 (Förderung der mobil-flexiblen Arbeit) tritt am deutlichsten beim Kanton auf. Da will der Regierungsrat genau das fördern und hält seine Absicht in einer Homeoffice-Strategie fest. Viertens: Faktor 12 (Ausprobieren) widerspiegelt alle Organisationen, die sich noch nicht festgelegt haben und die derzeit eine vorübergehende Testphase durchlaufen. Fünftens: Viele weitere Faktoren werden von einzelnen Organisationen sinngemäss genannt, entfalten jedoch insbesondere durch die tiefe Anzahl Nennung insgesamt zu wenig Aussagekraft, um genauer darauf einzugehen.

Der Vergleich der neuen Erkenntnisse mit der «FlexWork Survey 2020» (Unterkapitel 3.3) ergibt in lediglich zwei Punkten Übereinstimmungen. Erstens: Der deutliche «Schub», welcher mobil-flexibles Arbeiten durch das empfohlene Homeoffice während dem «Lockdown bekam (Punkt 9), erwähnen in der vorliegenden Arbeit auch zwei der befragten Organisationen. Zweitens: Mehrere Organisationen sprechen ebenfalls von einem «‘regelrechten Kulturwandel’ und einer ‘deutlich positiveren Einstellung’ in ihrem Unternehmen» (Punkt 10). Die Punkte 1 bis 8 wurden durch die neuen Erkenntnisse nicht tangiert. Widersprüche konnten keine offengelegt werden.

Der Vergleich der neuen Erkenntnisse mit denjenigen aus der Arbeit «Arbeitsplatz der Zukunft» (Unterkapitel 3.4) bringt Folgendes an den Tag. Erstens: Die Fragestellung 4 (Gewünschter Homeoffice-Anteil nach der Pandemie) weist einen Anteil von 70% der Personen aus, die

künftig 0,5 bis 2 Tage zuhause arbeiten möchten. Genau die gleiche Bandbreite der maximalen Anzahl Homeoffice-Tage pro Woche wird in der vorliegenden Arbeit angegeben – allerdings für die Zeit vor der Pandemie. Künftig sollen diese Werte gemäss Interviews etwas höher, zwischen einem bis drei Tagen liegen. Zweitens: Fragestellung 3 (besondere Herausforderungen) deckt sich mit den Nennungen in der vorliegenden Arbeit. Die dortigen Angaben «Wenig soziale Kontakte» und «Fehlender Austausch über die Arbeit» entsprechen dem hiesigen oft zitierten fehlenden sozialen Austausch. Insofern besteht diesbezüglich eine wenig überraschende Übereinstimmung. Drittens: Ebenfalls bestätigt wird die Angabe, wonach sich die Einstellung zu Homeoffice durch die Pandemie verbessert habe (Fragestellung 2, Angabe b).

Weiter drängt sich ein Vergleich der neuen Erkenntnisse mit der Arbeit «Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen» (Unterkapitel 3.5) auf. Bei dieser Gegenüberstellungen fällt auf: Erstens: Alle acht Empfehlungen können gestützt werden. Dies erstaunt insofern kaum, als dass beide Arbeiten eine ähnliche Fragestellung in einem ähnlichen Zeitraum erforschten. Eher als Zustimmungen wären hier allfällige Abweichungen erklärungsbedürftig.

Wie verhalten sich nun aber die neuen Erkenntnisse mit den beiden Werken der theoretischen Grundlagenliteratur? Das «Agilitäts-Stabilitäts-Paradox» (Unterkapitel 3.6) kommt in der Empirik zwar nicht unter diesem Terminus, im übertragenen Sinn jedoch einige Male vor. Als Bestandteile des Schritts VI im Leitfaden geben neben den beiden zentralen Kategorien 14) Flexibilitätsgrad der Organisation und 16) Eignungsgrad Tätigkeit auch die beiden nicht-zentralen Kategorien 13) Eignungsgrad der Organisation und 15) Individualisierungsgrad in der Organisation Auskünfte in diese Richtung. Auf Grund der Nennungen in den Interviews darf davon ausgegangen werden, dass jede Organisation insbesondere unter Berücksichtigung der betrieblichen Bedürfnisse ihren eigenen Ausprägungsgrad zwischen Agilität und Stabilität insgesamt, aber auch pro Herausforderung selber bestimmen muss.

Schliesslich geht es um den Vergleich der neuen Erkenntnisse mit den Führungsansätzen in der digitalen Arbeitswelt (Unterkapitel 3.7). Diese werden in der Empirik im Schritt I des Leitfadens in der nicht-zentralen Kategorie 6) Führung angesprochen. Die wenigen Nennungen deuten auf Übereinstimmung hin, ohne dabei konkreter zu werden. Klar scheint, dass die Kultur ein, wenn nicht das zentrale Element des neuen Führungsverständnisses darstellt und deshalb künftig einen ganz besonderen Stellenwert einnehmen muss und wird.

In diesem abschliessenden Teil folgen grundlegende Auslegungen und Übersetzungen. Erstens: Was immer eine öffentliche Organisation auch beschliesst, wegweisend sind dabei die im unfreiwilligen Homeoffice gemachten persönlichen Erfahrungen. Da diese überwiegend positiv waren (Aha-Effekt), liegt es auf der Hand, dass Skepsis und Zurückhaltung zu Gunsten von mehr Vertrauen in die Mitarbeitenden insbesondere auch auf Stufe Geschäftsleitung und Führungskräfte gewichen sind und dass künftig irgendeine Schattierung von hybridem Arbeiten ins Auge gefasst wird. Diese Deutung wird von A3 gestützt: «Es gab auch bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung selber positive Erfahrungen. Der Hauptgrund für die totale Umkehr in der Führung ist die Erfahrung, die wir machen mussten.» Zweitens: Ohne Pandemie und das damit verbundene empfohlene oder gar verordnete Homeoffice wären wir heute auf dem Weg zum mobil-flexiblen Arbeiten noch nicht dort, wo wir heute sind. Die Pandemie und diese flankierende Massnahme steuerten die Arbeitswelt kraftvoll und alternativlos in Richtung Flexibilisierung. Ohne Pandemie hätten wir nie erfahren, wie es ist, ausschliesslich zuhause zu arbeiten.

5.2 Diskussion

In diesem ersten Teil der Untersuchungen, Argumente und Prüfungen geht es zunächst um den Vergleich zwischen erwartetem Ergebnisbild und antizipierter Auswertung (Unterkapitel 2.3, letzter Abschnitt) und neuen Erkenntnissen (Kapitel 4). Diesbezüglich kann Folgendes festgehalten werden. Erstens: Die Erwartungen wurden erfüllt. Es wurden neue Erkenntnisse in mindestens den Dimensionen Struktur⁵⁶, Prozesse und Kultur gewonnen. Während Prozesse von geringerer Bedeutung waren, mauserten sich die Informatik und vor allem die Kultur zu Fokus-Kategorien. Bezüglich Kultur wurde insbesondere deren künftige Wichtigkeit erwähnt, bis auf eine Ausnahme weniger die diesbezüglichen konkreten Lösungsansätze. Zweitens: Auch die antizipierten Präferenzen der Mitarbeitenden nehmen einen bedeutsamen Platz der Überlegungen ein. So kennt die Kategorie 25) Bedürfnis Mitarbeitende zahlreiche Nennungen.

Dieser Mittelteil beleuchtet einige eher überraschende und zum Teil fundamentale Überlegungen. Erstens: Entgegen den ursprünglichen Erwartungen beim Ausarbeiten des semi-strukturellen Interview-Leitfadens finden sich Arbeitgeber und Mitarbeitende in ausgewogenen bilateralen Prozessen gut. Es gibt keine augenfälligen Schlichtungen oder Grabenkämpfe. Indem sich beiden Seiten bewusst sind, dass man sich konsensual finden muss, geschieht die Ausarbeitung der künftigen Homeoffice-Regelungen in der Regel kollegial und auf Augenhöhe. So finden sich kaum astreine Top Down-Entscheidungen, bei denen die betroffenen Mitarbeitenden nicht in irgendeiner Art und Weise hätten mitreden können. Sei es im Vorfeld oder dann bei der Umsetzung. Zweitens: Die künftige Homeoffice-Regelung der Organisationen bestimmt nicht nur die jeweilige Belegung, Gestaltung, Ausstattung und damit den Raumbedarf des Büros vor Ort, sondern in letzter Konsequenz auf Grund der (Nicht-)Gestaltbarkeit der aktuellen Räume auch über den Standort bzw. über einen Umzug desselben. Drittens: Öffentliche Organisationen werden künftig bedeutsam weniger Büroraum nutzen. Sie sind nachvollziehbar nicht bereit, in doppelte Infrastruktur zu investieren. Je höher der Homeoffice-Anteil in einer Organisation, desto tiefer der Bedarf an Büroraum vor Ort, so die Hypothese. Viertens: Büroräume vor Ort werden künftig anders aussehen. Dass es mittelfristig zu Multi-Space-Landschaften kommt, darf vermutet werden. Sehr wahrscheinlich erscheint, dass gegenüber heute viel weniger Einzel- und Kleinbüros vorhanden sein werden. Es darf angenommen werden, dass sich Clean Desk und Desksharing durchsetzen werden und im Büro vor Ort vor allem verschiedene Sitzungsräume für kollaboratives Arbeiten vorhanden sein werden, während ruhigere, konzentrierte Einzelarbeiten ins Homeoffice verschoben werden.

Der letzte Teil widmet sich zwei aufgefallenen Gegensätzen und fünf Verhältnissen von Kategorien zueinander. Erstens: Wird es künftig mehr hybride Veranstaltungen geben? Vermutlich ja. Davon ausgehend, dass es solche Anlässe vor der Pandemie nicht oder kaum gab und es sie künftig, gerade im Politikfeld Sport geben wird, ist eine Zunahme feststellbar. Es gilt hingegen diese Produkte aus dem Event- bzw. Weiterbildungsbereich von hybriden Sitzungen zu unterscheiden. Hier wiederum wird künftig der Inhalt über die Form entscheiden. Wo ein Team kollaborativ-kreativ Entwicklungsarbeit leisten muss, scheinen Vorbehalte gegenüber hybriden Sitzungsformen vorhanden zu sein. Die Gefahr von zwei Klassen von Teilnehmenden wird angesprochen: Die privilegierten physisch Anwesenden und die benachteiligten digital Zugeschalteten. Im Ausnahmefall kann das hybride Modell hingegen durchaus Sinn machen. Dort,

⁵⁶ Unter Struktur wird hier nicht die organisatorische Struktur, sondern viel mehr die Infrastruktur subsumiert. Es handelt sich hierbei also um die beiden Kategorien 1) Informatik und 12) Büroraum vor Ort.

wo es als Alternative zu einer Absenz führt, werden die Vorteile eines Zuschaltens erkannt. Zweitens: Die Frage, ob Homeoffice da Silo-Denken einer Verwaltungseinheit innerhalb einer Organisation fördert, wird kontrovers beantwortet. Die Befürworter führen ins Feld, dass innerhalb der Einheit auch zuhause zwar gute Arbeit geleistet wird, der Austausch über den «Gartenzaun» hinweg hingegen völlig verkümmere. Die Gegner argumentieren gegenteilig: Die gemeinsame Suche nach Lösungen während der Pandemie habe das Silo-Denken gar aufgebrochen, da in der Krise mit andern Partnern zusammengearbeitet werden musste. Beide Ansichten sind im «Rückspiegel» wohl richtig. Es fragt sich ausblickend, welche diesbezüglichen Auswirkungen Homeoffice nach der Pandemie – im Normalmodus – haben wird.

Fünf Verhältnisse von Kategorien zueinander bedürfen einer abschliessenden Kurzbetrachtung. Erstens: Wie sieht der Zusammenhang zwischen Kategorie 25) Bedürfnis Mitarbeitende und Kategorie 26) Lösung mit Homeoffice-Anteil aus? Es scheint, als könnten die angefragten Organisationen mit ihren Homeoffice-Lösungen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nachkommen. Andersherum formuliert scheinen die Mitarbeitenden keine Bedürfnisse zu haben, die die entsprechenden Lösungen nicht abdecken würden. Diese Erkenntnis führt zu folgenden Schlüssen: a) Die Organisationen sind in der Regel flexibel genug, um den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nachzukommen, b) die betrieblichen Bedürfnisse erlauben mehrheitlich Lösungen, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen⁵⁷ und c) die Mitarbeitenden haben grösstenteils keine übersteigerten Bedürfnisse, die nicht in viable Lösungen eingebunden werden könnten. Zweitens: Wie sieht der Vergleich der Kategorie 23) Bedürfnis Kader mit der Kategorie 25) Bedürfnis Mitarbeitende aus? Diese spannende Fragestellung kann mangels Datenmaterial leider nicht beantwortet werden. Drittens: Wie hängen Kategorie 9) Umgangsform mit Homeoffice und Subkategorie (17.2) Führungsstil zusammen? Dies wäre eine eigene interessante Fragestellung, die mit dem vorliegenden Datenmaterial nicht beantwortet werden kann. Es liegt hingegen vor dem Hintergrund der Fragestellungen rund um die Kultur und dem heute höheren Stellenwert von Vertrauen die Vermutung nahe, dass hier eine gewisse Korrelation oder gar eine Kausalität herrschen dürfte. Viertens: Eine wechselseitige Beziehung oder ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang könnte auch zwischen Subkategorie (1.2) persönliche Arbeitsmittel und Kategorie 2) Kultur vorhanden sein. Diese Vermutung stellt sich erst nach den Interviews ein, weshalb hier nicht speziell geforscht wurde. Es darf auf Grund der bisherigen Erkenntnisse gemutmasst werden, dass auch hier bestimmte Abhängigkeiten bestehen. Fünftens: Wie stehen schliesslich die Kategorie 2) Kultur und Homeoffice in Beziehung? Diese Fragestellung ist so gross, dass sie aufgeteilt werden muss. Einige Teilantworten liefert diese Arbeit. Andere müssten separat erforscht werden.

⁵⁷ Ausnahmen bilden A4 (Ausübung des Vetorechts des Direktors gegenüber dem Extremvorschlag der Mitarbeitenden) und C4 (Mitarbeitende in «Aussendienstfunktion» sind noch nicht «voll mobile»).

6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Als Fazit der Interpretation und Bilanz der Diskussion resultieren im vorliegenden Kapitel schliesslich Schlussfolgerungen und Empfehlungen in Form eines Leitfadens. Beide Quintessenzen sind für die Hand von öffentlichen Organisationen und als Hilfestellung auf dem Weg zu guten Homeoffice-Lösungen gedacht.

6.1 Schlussfolgerungen

In bewusst verdichteter Form folgen in diesem Unterkapitel 40 Ableitungen, Konklusionen und Implikationen. Die Reihenfolge entspricht derjenigen in Kapitel 5.

Nr.	Schlussfolgerung
1.	Alle Interviewpersonen sahen ihre öffentliche Organisation durch die Forschungsfrage betroffen.
2.	Eruiert wurden 30 Kategorien, davon 15 zentrale und 5 Fokus-Kategorien.
3.	Der Zeitpunkt dieser empirischen Arbeit war entgegen ersten Befürchtungen goldrichtig.
4.	Die Zukunft ist hybrid.
5.	In einem hybriden Arbeitsmodell werden Führungskräfte künftig anders gefordert sein.
6.	Die Kultur wird an Bedeutung zunehmen.
7.	Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind einzuholen.
8.	Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind mit den betrieblichen Bedürfnissen abzugleichen.
9.	«Das Gute aus beiden Welten» verspricht eine effiziente Erledigung der Aufgaben.
10.	Die geschickte Verbindung der Vorteile beider Arbeitsformen steigert die Marktchancen des Arbeitgebers.
11.	Eine gewisse betriebliche Flexibilität hilft, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nachzukommen.
12.	Priorität ist die Frage «Wo wird was gearbeitet?», sekundär die Frage «Wo wird wieviel gearbeitet?»
13.	Der Homeoffice-Anteil wird sich bei einem bis zweieinhalb, seltener bis drei Tage einpendeln.
14.	Übergangsphasen sollen deklariert, das voraussichtliche Ende terminiert und das Ganze intern kommuniziert werden.
15.	Es muss Klarheit darüber herrschen, wer, wann, was entscheidet und wer, wann, wie darauf Einfluss nehmen kann.
16.	Idealerweise findet sich die individuelle Lösung konsensual zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.
17.	Ein Recht auf oder eine Pflicht zu Homeoffice ist nicht bekannt.
18.	Organisationen müssen sich fragen, wie künftig mit anderen Formen mobil-flexiblen Arbeitens umgegangen werden soll.
19.	Das «FlexWork-Phasenmodell» eignet sich ohne Weiteres, um Veränderungen der Organisationen bezüglich Homeoffice aufzuzeigen.
20.	Organisationen in einer Übergangsphase testen, versuchen, experimentieren. Diese Ausprobieren entspricht dem Erfolgsfaktor 12 der «Team-Charta» und ist – nomen est omen – erfolgsversprechend.
21.	Der deutliche «Schub», welcher die «FlexWork Survey 2020» beschreibt, wird bestätigt.
22.	Die Angabe in «Arbeitsplatz der Zukunft», wonach sich die Einstellung zu Homeoffice durch die Pandemie verbessert habe, wird bestätigt.
23.	Alle acht Empfehlungen bei «Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen» können gestützt werden.
24.	Das «Agilitäts-Stabilitäts-Paradox» wird in den Kategorien 13) bis 16) sinngemäss in Schritt VI des Leitfadens thematisiert.
25.	Die Kultur ist das zentrale Element des neuen Führungsverständnisses.
26.	Gemachte persönliche Erfahrungen im unfreiwilligen Homeoffice sind wegweisend.
27.	Durch positive persönliche Erfahrungen weichen Skepsis und Zurückhaltung zu Gunsten von mehr Vertrauen.

28.	Ohne die zwanghafte Erfahrung mit Homeoffice während der Pandemie stünde man heute bezüglich mobil-flexiblem Arbeiten noch nicht da, wo man derzeit steht.
29.	Ohne Pandemie hätten wir nie erfahren, wie es ist, ausschliesslich zuhause zu arbeiten.
30.	Es wurden neue Erkenntnisse in mindestens den Dimensionen Struktur, Prozesse und Kultur gewonnen – und in vielen weiteren mehr.
31.	Die antizipierten Präferenzen der Mitarbeitenden nehmen einen bedeutenden Platz ein.
32.	Arbeitgeber und Mitarbeitende finden sich in ausgewogenen bilateralen Prozessen gut.
33.	Die künftige Homeoffice-Regelung bestimmt über Belegung, Gestaltung, Ausstattung, Bedarf und letztendlich über den Standort des Büros vor Ort.
34.	Öffentliche Organisationen werden künftig bedeutsam weniger Büroraum nutzen.
35.	Büroräume vor Ort werden künftig anders aussehen.
36.	Es wird künftig mehr hybride Veranstaltungen geben.
37.	Homeoffice wird Auswirkungen auf das Silo-Denken haben. Unklar ist, welche.
38.	Die Organisationen könne mit ihren Homeoffice-Lösungen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nachkommen.
39.	Zwischen der Umgangsform mit Homeoffice und dem Führungsstil wird eine Korrelation oder Kausalität vermutet.
40.	Zwischen den persönlichen Arbeitsmittel und der Kultur könnten bestimmte Abhängigkeiten bestehen.

Abb. 10 / Quelle: eigene Darstellung

6.2 Empfehlungen

In bewusst pragmatischer Form folgen in diesem finalen Unterkapitel Hinweise, Vorschläge und Tipps. Der Weg zu einer viablen Lösung für öffentliche Organisationen erfolgt in zwölf Schritten des nachfolgenden Leitfadens. Organisationen, die sich noch gar nicht mit der Forschungsfrage auseinandergesetzt haben, können sämtliche Schritte in genau dieser oder einer ähnlichen Reihenfolge abarbeiten. Einige Schritte können auch zeitgleich in Angriff genommen werden. Organisationen, die sich bereits mit der Forschungsfrage auseinandergesetzt haben, müssen zunächst ihren derzeitigen Stand der Arbeiten festlegen, indem sie Schritte durchstreichen, die für sie als erledigt gelten und lediglich die verbleibenden Schritte abarbeiten.

Nr.	Schritt
I	Gemachte Erfahrungen mit Homeoffice analysieren
II	Aktuelle Erkenntnisse zu Homeoffice festhalten
III	Aktuelle Haltungen gegenüber Homeoffice klären
IV	Gewünschter Soll-Stellenwert von Homeoffice klären
V	Gewünschter Soll-Büroraum vor Ort definieren
VI	Eignungsgrad der Organisation prüfen
VII	Eignungsgrad der Mitarbeitenden prüfen
VIII	Betriebliche Bedürfnisse festlegen
IX	Individuelle Bedürfnisse einholen
X	Hybride Regelungen definieren
XI	Kompetenzen zuordnen
XII	Prozess initiieren

Abb. 11 / Quelle: eigene Darstellung

Zu jedem Schritt gibt es Leitfragen:

I Waren die gemachten Erfahrungen im Homeoffice positiv / negativ / neutral? Was sagen die Mitarbeitenden / die Führungskräfte / die Geschäftsleitung?

II Hat Homeoffice funktioniert / nicht funktioniert / teilweise funktioniert? Konnte die Leistung im gewohnten Rahmen erbracht / nicht erbracht / teilweise erbracht werden? Haben

die Leute ihren Job gemacht / nicht gemacht / teilweise gemacht? Gab es Reklamationen / keine Reklamationen?

III Haben sich die Haltungen gegenüber Homeoffice verbessert / verschlechtert / nicht verändert? Was sagen die Mitarbeitenden / die Führungskräfte / die Geschäftsleitung? Wird diese Arbeitsform als gleichwertig / minderwertig / mehrwertig angeschaut?

IV Soll Homeoffice eine gleichberechtigte / sekundäre / primäre Arbeitsform in der Organisation werden?

V Soll der Büroraum vor Ort nur noch wenige Einzelbüros, dafür aber genügend verschiedenartige Sitzungsräume für kollaboratives Arbeiten offerieren?

VI Eignet sich die Organisation auf Grund der Aufgaben für Homeoffice? Eignen sich die Funktionen auf Grund der Tätigkeiten? Ist die Arbeit ortsgebunden?

VII Eignen sich die Mitarbeitenden auf Grund deren Persönlichkeiten, Wohnverhältnissen und Arbeitswegen / Pendlerverhalten für Homeoffice?

VIII Haben wir Laufkundschaft (am Schalter), die zu bestimmten Zeiten physisch bedient werden will? Muss in bestimmten Teams trotz Freitag, Ferien, Krankheit, Rekonvaleszenz, Dienstaltersgeschenk und Homeoffice immer jemand anwesend sein?

IX Wie wollen die Mitarbeitenden hybrides Arbeiten ausgestalten? Welche Arbeiten wollen sie in welchen Mass an welchem Arbeitsort ausführen?

X Gibt es ein Testphase? Gelten die Regelungen auch für Teilzeit Mitarbeitende? Fixieren wir einen Präsenztag?

XI Gibt die Geschäftsleitung die Rahmenbedingungen vor? Bestimmen Vorgesetzte und Mitarbeitende gemeinsam den viablen Umfang an Homeoffice?

XII Wer kommuniziert wann was wie wem? Gibt es einen Kick-off-Anlass? Wie wird der Prozess begleitet und abgeschlossen?

7. Verzeichnis der Anhänge

- 7.1 Abbildungsverzeichnis
- 7.2 Literatur- und Materialienverzeichnis
- 7.3 Semi-strukturierter Interview-Leitfaden
- 7.4 Transkriptionen bzw. zusammenfassende Protokolle der Interviews
- 7.5 Schlüssel zu Kodierung, Kategorien, Schritte für Leitfaden
- 7.6 Einzelfall-Analysen
- 7.7 Selbständigkeitserklärung
- 7.8 Über den Verfasser

7.1 Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 / Übersicht Staatsebenen, Politikfelder, Interviewpartner
- Abb. 2 / Übersicht Kategorien
- Abb. 3 / Übersicht zentrale Kategorien
- Abb. 4 / Übersicht Fokus-Kategorien
- Abb. 5 / Fokus-Kategorie 1, Informatik
- Abb. 6 / Fokus-Kategorie 2, Kultur
- Abb. 7 / Fokus-Kategorie 12, Büro vor Ort
- Abb. 8 / Fokus-Kategorie 25, Bedürfnis Mitarbeitende
- Abb. 9 / Fokus-Kategorie 26, Lösung mit Homeoffice-Anteil
- Abb. 10 / Übersicht Schlussfolgerungen
- Abb. 11 / Übersicht Schritte, Empfehlungen (Leitfaden)

7.2 Literatur- und Materialienverzeichnis

- Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B., et al. (2014). *Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells*. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 11 – 23. (12 Seiten)
<https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/phasenmodell/media/weichbrodt-et-al-2014-artikel-wirtschaftspsychologie.pdf>
(letztmals aufgerufen am 27. September 2021, 15:55)
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Krause, A., et al. (2015). *Der steinige Weg zur Flexibilität*. Auszug aus *HR Today – Know-how for tomorrow*, Dezember 2015 (3 Seiten)
- Meissner, J., Weichbrodt, J., Hübscher, B., et al. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. (334 Seiten)
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. (43 Seiten)

https://work-smart-initiative.ch/media/15519868/flexwork-survey_-2020_bericht.pdf

(letztmals aufgerufen am 27. September 2021, 15:56)

- Cloots, Alexandra; Bernhart, Alexandra; Wörwag, Sebastian (2020). *Arbeitsplatz der Zukunft: Fokus Arbeitsräume und Arbeitsorte. Studie des HR-Panels New York*. OST – Ostschweizer Fachhochschule. (51 Seiten)

https://www.ost.ch/fileadmin/dateiliste/3_forschung_dienstleistung/zentren_fachstellen/hr_panel/projektberichte/studie2020-arbeitsraeume-gesamtbericht-final.pdf

(letztmals aufgerufen am 27. September 2021, 15:58)

- Z'Rotz, J., Gisin, L., & Magnin, C. (2021). *Homeoffice in öffentlichen Verwaltungen: Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Arbeitskultur in Gemeinden und Kantonen*. Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR (31 Seiten)

<https://roi-online.ch/pics/files/Homeoffice%20II.pdf>

(letztmals aufgerufen am 27. September 2021, 15:57)

- Geramanis, Olaf; Hutmacher, Stefan (Hrsg. 2018). *Identität in der neuen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung*. Uniscope – Publikationen der SGO Stiftung, Springer Gabler. (347 Seiten)

- Hasenbein, Melanie (2020). *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt: Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder*. Springer. (214 Seiten)

- Helfferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Auflage. VS Verlag. (211 Seiten)

- Helfferich, Cornelia (2019). *Leitfaden- und Experteninterviews*. Kapitel 44 in: Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Nature (18 Seiten)

- UShape. Papier von Prof. Claus Jacobs, Ph. D.

- Der Staatsschreiber im Namen des Regierungsrates des Kantons Bern. Regierungsratsbeschluss RRB Nr.: 699/2021, nicht klassifiziert. *Strategie zur Förderung von Homeoffice und mobilem Arbeiten in der Kantonsverwaltung*. Letzte Bearbeitung: 09.06.2021, Version: 2.

- Amt für Kommunikation des Kantons Bern (Hrsg.) BEinfo: FLASH. Information für das Personal der bernischen Kantonsverwaltung vom 11.06.2021. *Regierungsrat verabschiedet Strategie zur Förderung von Homeoffice*. (1 Seite)

- Personalamt des Kantons Bern. Weisung. *Homeoffice und mobiles Arbeiten in der Kantonsverwaltung* vom 1. Januar 2013 (Stand vom 9. Juni 2021) (3 Seiten)

- Personalamt des Kantons Bern. Merkblatt, nicht klassifiziert. *Homeoffice und mobiles Arbeiten in der Kantonsverwaltung: Häufig gestellte Fragen* vom 9. Juni 2021 (Stand vom 9. Juni 2021) (5 Seiten)

- Personalamt des Kantons Bern. Checkliste. *Homeoffice und mobiles Arbeiten in der Kantonsverwaltung* vom 9. Juni 2021. («Diese Checkliste ist integrierender Bestandteil der Weisung Homeoffice und mobiles Arbeiten der Kantonsverwaltung.») (2 Seiten)
- Hilfsmittel des Kantons Bern. *Führen im Homeoffice*. Dated: 03.06.2021 (1 Seite)
- Made in Bern. *Home-Office Richtlinien*. Gültig ab 1. Juli 2021 (1 Seite)

7.3 Semi-strukturierter Interview-Leitfaden

Interview Kürzel, z.B. B2 (Bedeutung, z.B. Kanton / Sport)

Datum: *Wochentag, Datum*

Zeit: *Startzeitpunkt*

Dauer: *in Minuten', Sekunden''*

Durchführung: *z.B. online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung*

Sprache: *z.B. Mundart*

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: *Vorname Name, Funktion*

Übersicht:

A)	Vorbemerkungen
B)	Einstieg
C)	Kontext zu Homeoffice während der Pandemie
D)	Themenbereich 1: Welchen Ausprägungsgrad von mobil-flexiblen Arbeitsformen wie Homeoffice wollen Organisation und Arbeitnehmende künftig praktizieren («FlexWork-Phasenmodell», Phase)?
E)	Themenbereich 2: Welche Herausforderungen stellen sich dabei für Organisation und Arbeitnehmende («FlexWork-Phasenmodell», Dimension => Struktur, Prozesse, Kultur, ...)? Variablen: - Organisation vs. Arbeitnehmende - Vorstellungen klar vs. unklar / noch unklar - Bezüglich Vorstellungen herrscht Einigkeit vs. Uneinigkeit - Organisation will höhere Phase vs. Gegenteil => Wer tut wann was?
F)	Themenbereich 3: Wie finden beide zusammen ein gutes Arrangement (Change-Prozess, Verhandlungen, a. o. Pandemie-Modus = neuer Standard, «Team-Charta» [Regelung, Absprachen nach Weichbrodt, Schulze, Krause: Der steinige Weg zur Flexibilität, S.2], «Erfolgsfaktoren» [dasselbst, S.3])?
G)	Schluss

A) Vorbemerkungen

-	Herzlichen Dank für die Bereitschaft und die Zeit.
-	Vorstellung Interviewer
-	Vorstellen Interviewte Person
-	Vorstellen Masterarbeit
-	Zeitbudget klären
-	Ziel dieses Interviews
-	Aufnahme klären
=>	«Start»

B) Einstieg

Leitfragen	Konkretisierende Fragen, Nachfragen	Kernpunkte / mögliche Antworten	Aufrechterhaltungs-, Steuerungs- und
------------	-------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

			Anschlussfragen, Bemerkungen
=> Wie lange arbeiten Sie bereits bei Ihrer Organisation?	=> Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrer aktuellen Funktion?	- Warm-up	- also bereits vor der Pandemie - also während Pandemie - also erst kürzlich

C) Kontext zu Homeoffice während der Pandemie

Leitfragen	Konkretisierende Fragen, Nachfragen	Kernpunkte / mögliche Antworten	Aufrechterhaltungs-, Steuerungs- und Anschlussfragen, Bemerkungen
- Mit der Pandemie wurde Homeoffice Knall auf Fall entweder behördlich empfohlen oder gar verordnet. => Welchen Stellenwert hatte diese Form mobilflexiblen Arbeitens in Ihrer Organisation vor März 2020?	=> Gab es die Möglichkeit, ausserhalb des Büros zu arbeiten, auch bereits vor März 2020? => Gab es die Möglichkeit, ausserhalb der gängigen Bürozeiten zu arbeiten, auch bereits vor März 2020?	- Phase 1 - 5 im Phasenmodell	=> örtlich flexibel? => zeitlich flexibel? => bestimmte Funktionen? => bestimmte Stufen?
- Mittlerweile haben die meisten von uns monatelang Erfahrungen mit dem persönlichen Heimbüro gemacht. => Wie waren die Erfahrungen der Organisation und der Arbeitnehmenden während der Zeit des obligatorischen Heimbüros?	=> Welches waren für die Organisation die grössten Vor- / Nachteile? => Welches waren für die Arbeitnehmenden die grössten Vor- / Nachteile? => Welches waren für Sie persönlich die grössten Vor- / Nachteile?	- Vorteile für Organisation - Nachteile für Organisation - Vorteile für Arbeitnehmende - Nachteile für Arbeitnehmende - Vorteile für Interview-Partner - Nachteile für Interview-Partner	- gleich wie / anders als in der Literatur
- Die Organisationen der Arbeitswelt (OdAs) stellen sich derzeit die Frage, wie nach den gemachten Erfahrungen Arbeit künftig organisiert sein soll. => Wo steht Ihre Organisation bezüglich dieser Frage?	=> Wo steht Ihre Organisation bezüglich der Frage, wie Arbeit künftig organisiert sein soll?	- bereits festgelegt - ganz am Anfang - in ... - bis jetzt kein Thema	=> Gibt es Fristen? => Gibt es eine Arbeitsgruppe? => Gibt es Tendenzen?

D) Themenbereich 1: Welchen Ausprägungsgrad von mobil-flexiblen Arbeitsformen wie Homeoffice wollen Organisation und Arbeitnehmende künftig praktizieren («FlexWork-Phasenmodell», Phase)?

Leitfragen	Konkretisierende Fragen, Nachfragen	Kernpunkte / mögliche Antworten	Aufrechterhaltungs-, Steuerungs- und Anschlussfragen, Bemerkungen
- Bis März 2020 waren öffentliche	=> Wird in Ihrer Organisation künftig	- Tendenz - mehr traditionell	

<p>Organisationen hauptsächlich traditionell unterwegs. Die letzten Monate vornehmlich mobil-flexibel.</p> <p>=> Welches Modell wird künftig vorherrschend sein?</p>	<p>anteilmässig mehr traditionell gearbeitet oder mehr mobil-flexibel?</p>	<p>- mehr mobil-flexibel - Phasen 1 - 5</p>	
<p>- Die letzten Monate haben wir Phase 5 praktiziert.</p> <p>=> Welches ist für die Organisation künftig die richtige Phase?</p>	<p>=> In welcher Phase soll aus Sicht Organisation künftig gearbeitet werden?</p>	<p>- Phasen 1 - 5</p>	
<p>- Auch Arbeitnehmende kennen nun Vor- und Nachteile von Home-office.</p> <p>=> Welche Phase ist für Arbeitnehmende künftig die Richtige?</p>	<p>=> In welcher Phase soll aus Sicht Arbeitnehmende künftig gearbeitet werden?</p>	<p>- Phasen 1 - 5</p>	
<p>- Die Organisation wünscht sich künftig Phase X, die Arbeitnehmenden Phase Y.</p> <p>=> Wie erklären sie sich das?</p>	<p>=> Wieso will die Organisation Phase X? => Wieso wollen die Arbeitnehmenden Phase Y?</p>	<p>- Organisation = Phase X - Arbeitnehmende = Phase Y</p>	<p>=> Warum gleich? => Warum unterschiedlich? => Warum derart unterschiedlich?</p>
<p>- Die beiden Vorstellungen von Organisation und Arbeitnehmenden sind unklar / noch unklar / klar.</p> <p>=> Wie geht die Organisation damit um?</p>	<p>=> Was macht die Organisation nun?</p>	<p>- sondieren - analysieren - Entscheid vorbereiten</p>	<p>=> Was tut sie konkret?</p>

E) **Themenbereich 2:** Welche Herausforderungen stellen sich dabei für Organisation und Arbeitnehmende in welchen Fällen I – IVb2 («FlexWork-Phasenmodell», Dimension => Struktur, Prozesse, Kultur, ...)?

Leitfragen	Konkretisierende Fragen, Nachfragen	Kernpunkte / mögliche Antworten	Aufrechterhaltungs-, Steuerungs- und Anschlussfragen, Bemerkungen
<p>- Ia) Organisation und Arbeitnehmende haben bezüglich künftiger Phase Einigkeit.</p> <p>=> Welche Herausforderungen stellen sich für die Organisation?</p>	<p>=> Was muss die Organisation nun tun?</p>	<p>- Massnahmen bezüglich Struktur - Massnahmen bezüglich Prozesse - Massnahmen bezüglich Kultur - Massnahmen bezüglich ...</p>	<p>=> In struktureller Hinsicht? => In prozessualer Hinsicht? => In kultureller Hinsicht?</p>
<p>- Ib) Derselbe Fall.</p>	<p>=> Was müssen die Arbeitnehmenden nun tun?</p>	<p>- Massnahmen bezüglich Struktur</p>	<p>=> In struktureller Hinsicht?</p>

=> Welche Herausforderungen stellen sich für die Arbeitnehmenden ?		<ul style="list-style-type: none"> - Massnahmen bezüglich Prozesse - Massnahmen bezüglich Kultur - Massnahmen bezüglich ... 	<ul style="list-style-type: none"> => In prozessualer Hinsicht? => In kultureller Hinsicht?
<ul style="list-style-type: none"> - IIa) Organisation will eine höhere Phase als die Arbeitnehmenden. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Organisation? 	=> Was muss die Organisation nun tun?	<ul style="list-style-type: none"> - Massnahmen bezüglich Struktur - Massnahmen bezüglich Prozesse - Massnahmen bezüglich Kultur - Massnahmen bezüglich ... 	<ul style="list-style-type: none"> => In struktureller Hinsicht? => In prozessualer Hinsicht? => In kultureller Hinsicht?
<ul style="list-style-type: none"> - IIb) Derselbe Fall. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Arbeitnehmenden? 	=> Was müssen die Arbeitnehmenden nun tun?	<ul style="list-style-type: none"> - Massnahmen bezüglich Struktur - Massnahmen bezüglich Prozesse - Massnahmen bezüglich Kultur - Massnahmen bezüglich ... 	<ul style="list-style-type: none"> => In struktureller Hinsicht? => In prozessualer Hinsicht? => In kultureller Hinsicht?
<ul style="list-style-type: none"> - IIIa) Organisation will eine tieferer Phase als die Arbeitnehmenden. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Organisation? 	=> Was muss die Organisation nun tun?	<ul style="list-style-type: none"> - Massnahmen bezüglich Struktur - Massnahmen bezüglich Prozesse - Massnahmen bezüglich Kultur - Massnahmen bezüglich ... 	<ul style="list-style-type: none"> => In struktureller Hinsicht? => In prozessualer Hinsicht? => In kultureller Hinsicht?
<ul style="list-style-type: none"> - IIIb) Derselbe Fall. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Arbeitnehmenden? 	=> Was müssen die Arbeitnehmenden nun tun?	<ul style="list-style-type: none"> - Massnahmen bezüglich Struktur - Massnahmen bezüglich Prozesse - Massnahmen bezüglich Kultur - Massnahmen bezüglich ... 	<ul style="list-style-type: none"> => In struktureller Hinsicht? => In prozessualer Hinsicht? => In kultureller Hinsicht?
<ul style="list-style-type: none"> - IVa1) Haltung der Organisation ist unklar / noch unklar. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Arbeitnehmenden? 	=> Was müssen die Arbeitnehmenden nun tun?	- Ideenmanagement	
<ul style="list-style-type: none"> - IVa2) Derselbe Fall. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Organisation? 	=> Was muss die Organisation nun tun?	- Führungsmanagement	
<ul style="list-style-type: none"> - IVb1) Haltung der Arbeitnehmenden ist unklar / noch unklar. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Organisation? 	=> Was muss die Organisation nun tun?	- Führungsmanagement	

- IVb2) Derselbe Fall. => Welche Herausforderungen stellen sich für die Arbeitnehmenden ?	=> Was müssen die Arbeitnehmenden nun tun?		
---	--	--	--

F) **Themenbereich 3:** Wie finden beide zusammen ein gutes Arrangement (Change-Prozess, Verhandlungen, a. o. Pandemie-Modus = neuer Standard, «Team-Charta» [Regelung, Absprachen nach Weichbrodt, Schulze, Krause: Der steinige Weg zur Flexibilität, S.2], «Erfolgsfaktoren» [dasselbst, S.3])?

Leitfragen	Konkretisierende Fragen, Nachfragen	Kernpunkte / mögliche Antworten	Aufrechterhaltungs-, Steuerungs- und Anschlussfragen, Bemerkungen
- Arbeitnehmende sind ohne Organisation verloren – und umgekehrt. Also müssen die beiden Parteien zwingend miteinander eine zukunftsfähige Lösung finden. => Wie findet Ihre Organisation mit ihren Mitarbeitenden eine Lösung für die Zukunft?	=> Wie findet man die Lösung?	- Change-Prozess - Verhandlungen - direkter Führungsstil - Team-Charta - Erfolgsfaktoren - ...	=> Change-Prozess? => Verhandlungen? => direkter Führungsstil? => Team-Charta? => Erfolgsfaktoren?
- Das neue Arbeitsmodell könnte nicht allen passen. => Welche Möglichkeiten werden Mitarbeitende haben?	=> Wie gehen Sie mit Mitarbeitenden um, die die gewählte Phase nicht wünschen?	- eine höhere Phase ist immer freiwillig - kündigen - Funktions-, Stellenwechsel innerhalb Organisation	=> Freiwilligkeit? => Kündigung? => Funktions-, Stellenwechsel intern?
- Das neue Arbeitsmodell muss installiert werden. => Wie wird es implementiert?	=> Wie sichern Sie das erfolgreiche Starten der gewählten Phase?	- interne Kommunikation - externe Kommunikation - non-kommunikative Massnahmen ...	=> Intranet? => Kick-off-Apéro? => Newsletter?
- Das neue Arbeitsmodell muss gelebt werden. => Wie wird es genährt?	=> Wie sichern Sie das langfristige Überleben der gewählten Phase?	- Stellenausschreibungen - Rekrutierungen	

G) Schluss

- Ende signalisieren
- Gibt es noch etwas Wichtiges, was ich zusätzlich wissen sollte?
- Fragen?
- Herzlichen Dank für die interessanten Angaben.
- Ich wünsche Ihnen und Ihrer Organisation alles Gute und gutes Gelingen.
=> «Ende»

7.4 Transkripte bzw. zusammenfassende Protokolle der Interviews

Interview A1 (Bund / Bildung)

Datum: Montag, 2. August 2021

Zeit: 1400 Uhr

Dauer: 34'50'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Josef Widmer, Direktor Stellvertreter und COVID-Verantwortlicher

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange sind Sie jetzt bereits in dieser Funktion?	
00'15''	Seit dem 1.1.2013.	
	(...) Vor dem März 2020: Was für einen Stellenwert hatte diese Form, Homeoffice bei Ihnen?	
01'03''	Ja, wir sind wahrscheinlich eines derjenigen Bundesämter, die schon vorher relativ einen hohen Homeoffice-Anteil hatten. 2018 waren es etwa 25% . Und sowieso ... auch viele Leute, die mobiles Arbeiten praktizierten, weil sie im Ausland waren, weil sie irgendwo bei Partnern sein mussten und auf dem Weg im Zug gearbeitet haben oder was auch immer. Das war bei uns schon relativ verbreitet . Man musste mit dem Arbeitgeber einen Vertrag machen. Man legte dort drin einige Regeln fest, das war beim ganzen Bund das Gleiche. Man legte dort drin fest, in welchem Umfang das sein durfte und in der Regel ging das etwa bis zu 2 Tage . Das war so das Übliche. Und das etwa bei fast ¼ unserer Leute. Für uns war das also nicht wahnsinnig neu . Von daher kann man sagen: Das hatte bei uns schon einen gewissen Stellenwert , aber es war nicht die Regel, das war es nicht.	[26.1.2] <u>vorher</u> 11 (11.2) <u>vorher</u> / (11.1) <u>vorher</u> / (9.2) <u>vorher</u> / (27.2) <u>vorher</u> / (30.4) <u>vorher</u> [26.2.1] <u>vorher</u> (8.2) <u>vorher</u> (10.2) <u>vorher</u>
	(...) Welche Erfahrungen haben Sie nun damit gemacht, als es zwangsmässig war in den letzten 17 Monaten?	
03'00''	Ja, gut, wir hatten den Vorteil, dass alle unsere Leute einen Laptop hatten und einen VPN-Zugang zu ihren Dokumenten usw. D.h. rein technisch waren die Voraussetzungen gut . Was nicht gut war, war die Bandbreite in den ersten zwei Wochen. Die reichte einfach nicht. Als plötzlich alle drangingen, brach es immer wieder zusammen. Das war sehr mühsam. Aber nach zwei Wochen funktionierte es. Es hat auch vorher funktioniert, aber mit vielen Abstürzen, Ärger und ... ja. Dann war ja der Druck sowieso noch gross in diesen zwei Wochen. Das war schon sehr gewöhnungsbedürftig. Insgesamt, muss man sagen, spätestens nach zwei Wochen, hat das wunderbar funktioniert und wir hatten eigentlich keine Schwierigkeiten mehr technischer Art oder dass unsere Leute nicht ausgerüstet wären. Ich weiss von Firmen, die zuerst Laptops verteilen mussten. Wir haben das nicht gehabt. Wir waren schon so weit. Weil wir vorher schon ... ein Amt sind, wo viele Leute mobil sein müssen ... hatten wir das eigentlich alles schon. Aber der Lockdown selber war natürlich trotzdem etwas völlig Neues. Das hatte dann noch andere Aspekte als nur das Technische.	[1.2.1] <u>vorher</u> [1.3.1] <u>vorher</u> [1.4.2] <u>während</u>
	(...) Wo steht Ihre Organisation in der Planung der Nach-Pandemie-Phase?	
04'53''	Nach dieser Erfahrung des Lockdowns, als praktisch alle weg waren, dass da die Akzeptanz für Homeoffice, auch beim Kader, wo es vorher ein wenig durchgezogen war, die stieg massiv. Heute ist das bei uns irreversibel. D.h. wir	[9.2.2] <u>nachher</u>

	<p>werden einen Homeoffice-Anteil von rund 50% durchziehen. Man hat das aber so gemacht, weil wir sehr unterschiedliche Abteilungen haben mit unterschiedlichsten Aufgaben, dass wir die Kompetenz an die Ressortleiter delegiert haben. Wir sagen einfach: Die Richtgrösse ist etwa 50%, aber der Ressortleiter entscheidet mit seinem Team zusammen individuell, wie der Anteil genau ist und über das ganze Amt hinweg ist der Anteil etwa 50%. Das kann aber im Einzelfall auch 70% sein oder in einem andern Fall 30% oder sogar 0 [%]. Wenn jemand am Empfang arbeitet, dann ist es einfach 0 [%]. (...) Dann muss er einfach dort sein, fertig, Schluss. Oder in der Logistik. Es gibt einfach verschiedene Arbeiten, bei denen man nicht Homeoffice machen kann. Und andere, bei denen das sehr gut möglich ist, die man wahrscheinlich sogar 100% machen könnte, wenn man nicht ab und zu noch die Leute sehen möchte. Vielleicht noch einen zweiten Punkt, wenn Sie fragen, wo unsere Organisation steht: Bei uns hat das auch noch ausgelöst, dass man auch noch ein wenig andere Arbeitsformen sucht. Wir haben jetzt ein Pilotprojekt gestartet mit einer Abteilung, wo es darum geht, die ganzen Büroarbeitsplätze neu zu konfigurieren. Wir haben heute viele 2-er-, 3-er-Büros, ab und zu ein Einzelbüro. Ganz wenige Grossraum-, also 8-er-Büros ... In einer Abteilung versuchen wir nun Wände herauszunehmen, Türen zu entfernen, mehr Durchgängigkeit [zu erlangen], weil wir sagen: Wenn die Leute zu uns arbeiten kommen, an die Einsteinstrasse, dann geht es vor allem um kollaboratives Arbeiten. Dann geht es nicht darum, dass jeder wieder in seinem Büro verschwindet, sondern dann muss man miteinander diejenigen Sachen machen, bei denen man eben einander braucht. Und das, was man individuell macht, macht man zuhause. Jetzt machen wir einen Pilotversuch, auch ein bisschen mit dem Hintergrund: Unsere Leute, die sich da diese Einzelbürostrukturen gewohnt sind, längerfristig daran zu gewöhnen, dass sie irgendwann mal umziehen müssen in eine Multi-Space-Umgebung. Das hat Corona auch noch ausgelöst. (...) Das ist schon gestartet. (...) Für diese Abteilung ist es nicht befristet, für die wird es dann immer so sein. Wir werden dann schauen, ob wir an diesem Standort noch weitere Umbauten machen will oder ob wir dann nicht zügeln müssen an einen anderen Standort. Wir haben dann in der Organisation drin schon eine gewisse Erfahrung, wie man mit solchen Formen führungsmässig oder von den Mitarbeitern her oder vom Mobiliar her usw. umgeht. Wir konnten da glücklicherweise mit dem Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, das auch ein neues Raumprogramm entwickeln musste, da einen Pilot zu machen. Das heisst für uns: Ein wenig Erfahrung in die Organisation rein holen. Wenn die Leute von anderen Organisationen dann sehen, wie die arbeiten, dann bin ich sicher, wird es einen Sog auslösen, dann werden die ihre Angst ein wenig verlieren von diesen Multi-Space-Umgebungen. Das ist ein wenig der Hintergrund. (...) Ich unterstütze diesen Versuch. Wir haben das von der Direktion her sogar angestossen. (...) Wir wissen aber auch, wo die Grenzen sind ... Diese Multi-Space-Umgebungen sind super, wenn man eben als Rückzugsort Homeoffice hat. Es ist nicht gut, wenn man die ganze Woche in diesen Umgebungen arbeiten muss. Darum stehen wir dem mit einer differenzierten Haltung gegenüber. Wir sagen: Künftig wird man für Sachen, bei denen man Ruhe haben muss, konzentriert arbeiten muss ... arbeitet man lieber zuhause. Die meisten haben eine Umgebung, in der sie das können. Es gibt auch Ausnahmen, bei denen die Leute sagen: Ich habe noch Familie zuhause usw. Ich will lieber arbeiten kommen. Ich habe die Ruhe hier. Für die wird es dann wahrscheinlich noch einige Einzelbürostrukturen brauchen. Aber sehr differenziert, individuell. In der Kombination finden wir Multi-Space-Umgebungen gut – aber nur in der Kombination.</p>	<p>[26.2.3] <u>künftig</u></p> <p>[27.3.1] heute</p> <p>[16.2.1]</p> <p>[16.2.2]</p> <p>[12.3.1] <u>künftig</u></p> <p>[12.1.1] <u>künftig</u> /[18.2.2] <u>heute</u></p>
	<p>(...) Wer hat das entschieden?</p>	
<p>10'26''</p>	<p>Die Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung entschied das auf Grund verschiedener Abklärungen. Wir haben Umfragen gemacht bei den</p>	<p>(27.2) <u>während</u> (24.1)</p>

	<p>Mitarbeitern, wie sie das selber etwa sehen. Und wir hatten auch schon Phasen, in denen wir schon ein wenig experimentiert haben mit einzelnen Abteilungen, vorher, so dass wir eigentlich ziemlich gut wissen, was die Wünsche, die Vorstellungen der Mitarbeiter sind. Die sind nicht 100% Homeoffice, überhaupt nicht. Ich kann Ihnen sagen, was passierte, als es aufgehoben wurde. Dann strömten alle wieder hierhin. Jetzt haben wir die Normalität wieder. Jetzt hat es sich wieder ein wenig eingependelt. Aber die Leute wollen den persönlichen Kontakt unbedingt haben. Und darum ist die Entscheidung jetzt einmal eine Richtgrösse. Es ist ja keine Regel. Man darf ja darüber hinausgehen oder darunter. Aber insgesamt, so ein bisschen eine Richtgrösse von 50%, das entspricht in meinen Augen, auf Grund der Umfrage dann durchaus auch den Intentionen der Mitarbeiter. (...) Vielleicht nicht in jedem einzelnen Fall, aber insgesamt ganz sicher.</p>	<p>(8.2) <u>vorher</u></p> <p>(25.2) <u>heute</u></p> <p>[26.4.2] 31 = Verhältnis 25:26</p>
	(...) Wann und wie haben Sie diese Umfrage gemacht?	
11'43''	<p>Wir gaben uns schon ein paar Leitlinien, die über das hinaus gehen, was sonst der Bund praktiziert, vor dem Lockdown. (...) Das entstand im Herbst 2019. Dann kam der Lockdown. Und dann haben wir im Sommer [2020], nachher, als das wieder etwas gelockert wurde, haben wir gesagt: Wie fahren wir jetzt weiter? Und dann haben wir die Umfrage gemacht, also im Sommer 2020. In dieser Umfrage kam eigentlich heraus, dass man eine gute Mischung will. Wir haben auch die Kader befragt, im Rahmen von Kaderveranstaltungen, wie sie das beurteilten. Das war ziemlich übereinstimmend. Man merkte: Man muss eine intelligente Mischung haben. Und aus dieser Umfrage heraus kam auch, dass wir die Kompetenz weit hinunterdelegieren, damit wir das wie individuell im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter festlegen kann und nicht irgendwie zentrale Entscheidungen gefällt werden, die dann weit weg von der Realität sind.</p>	<p>[24.1.1] / [25.4.1] <u>während</u> / (22.1) / 32 = Verhältnis 23:25 / [23.1.1] [27.3.1] <u>nachher</u></p>
	(...) Welches waren die Extremwünsche oder -vorstellungen der Arbeitnehmerschaft?	
14'05''	<p>Es gibt natürlich individuelle Extremwünsche, einfach zu sagen: Ich will nur noch im Homeoffice arbeiten. (...) Das gibt es. Aber das sind ganz wenige. Das kann man an einer Hand abzählen. (...) Auf 280 Mitarbeitende ist das irrelevant. Wenn man das generell verlangt, als Einzelperson, dann ist das vielleicht im Einzelfall ja nicht einmal falsch. Es kommt darauf an, wie die Situation ist. Ich kann es nicht mehr genau rekonstruieren, wie das in diesem Einzelfall war. Wenn das jemand ist, der seine Arbeit wirklich gut im Homeoffice machen kann, dann kann man dort wahrscheinlich eine Einigung auf 80% oder so erzielen, weil man einfach zwischendurch diese Person wieder mal sehen will. Das ist der Punkt und nicht, dass man ihnen Homeoffice nicht geben will. Es hat interessanterweise nicht einmal nur mit dem Alter zu tun. (...) Mit dem Geschlecht hat es nicht zu tun, das ist nicht auffällig. Mit den Teilzeitleuten gibt es eine Tendenz, dass sie sagen: In diesen zwei Tagen, da will ich kommen. (...) Wenn jemand sowieso Teilzeit arbeitet, dann ist das auch eher möglich. Darum sage ich: Wir müssen eine hohe Flexibilität haben ... Das ist für uns absolut okay. Darum: individuell und nicht generell, das ist einfach falsch. (...)</p>	<p>[25.4.2]</p> <p>14 15</p>
	Sie können also vom Betrieb her, von der Betriebserforderlichkeiten diesen individuellen Bedürfnissen nachkommen?	
17'10''	<p>Weitgehend. Nicht 100%, aber weitgehend können wir denen entgegenkommen. Und es ist immer im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Und wir sagen auch: Es gibt die individuellen Bedürfnisse und es gibt die betrieblichen Bedürfnisse. (...) Die muss man irgendwie zusammenbringen und das findet dann im Gespräch statt. Das ist nicht eine Entscheidung, die von oben kommt. Man spricht individuell mit jedem Einzelnen und schaut, was ist das Beste für unser Team und für dich und dann schaut man, eine Lösung zu finden. Bis jetzt sind mir keinerlei Konflikte bekannt. (...) D.h. es bewährt sich. (...) Ob jetzt alle 100%ig zufrieden sind, weiss ich</p>	<p>(29.4)</p> <p>(29.3)</p>

	nicht, das haben wir jetzt nicht erfragt. Aber mir sind keine Konflikte bekannt, wo irgendetwas eskaliert wäre ... oder gemerkt, die sind überhaupt nicht zufrieden oder so. Das ist nicht zu uns gedrungen. Und das käme [zu uns], wenn das so wäre. Von dorthin, glaube ich, fanden wir wohl von den Vorgesetzten her eine gute Möglichkeit, sich irgendwo zu einigen. Es sind ja Einigungsprozesse, am Schluss.	(29.1)
	Dann gibt es einen Vertrag zwischen Arbeitgeber ...	
18'22''	... Im Moment nicht. (...) Es gab einen Vertrag , vorher. (...) Der ist aber viel einzuschränkend. Im Moment gibt es noch nichts, was der Bund oder das EPA zur Verfügung stellen würde, das Personalamt. Darum haben wir gesagt: Im Moment gibt es keine Verträge . Heute ist es einfach so, dass das eine Abmachung ist zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Im Moment sind wir so ein bisschen in einem Flow-Zustand. Aber wir werden das wieder formalisieren, denn eigentlich braucht es einen Vertrag, in dem man das festhält. Im Moment müssen wir die neuen Rechtsgrundlagen, die das EPA initialisiert hat, genau anschauen, wie dann dort die rechtliche Form aussehen muss. Für uns ist das jetzt eher sekundär, der Vertrag. (...) Wichtig ist, dass es in einer guten Atmosphäre läuft. (...) Ich glaube, alle diese Diskussionen haben sehr viel mit Kultur zu tun. (...) Mit der Kultur, die in einem Betrieb herrscht. Wenn man eine sehr zentralistische Kultur hat, dann wäre es wahrscheinlich nicht so einfach, im Moment.	(30.4) <u>vorher</u> (30.1) <u>heute</u> [29.4.1]
	(...) Wie hoch schätzen Sie die Nachfrage der Mitarbeitenden nach Homeoffice nun ein?	
20'44''	¾ wollen auf jeden Fall Homeoffice machen. Die meisten so um die 2 Tage .	[26.1.3] <u>heute</u> / [26.2.2] <u>heute</u>
	(...) Das wären viel mehr als vorher ...	
21'19''	Absolut, absolut, deutlich mehr. Weil die Leute sahen, dass es geht. Und in der Kombination finden sie es gut.	26
	(...)	
	Können Sie die anfängliche Skepsis des Kaders noch begründen?	
21'39''	Das ist noch schwierig, das ist zum Teil auch psychologisch. Es hängt auch vom Führungsstil ab und auch ein wenig vom Alter der Führungskräfte. Man hatte das Gefühl, ich verliere die Kontrolle, was die Leute machen. Ich habe ja keine Ahnung, ob die ab Strand sitzen irgendwo oder etwas arbeiten. Es war mehr das, was immer wieder gekommen ist. Es gab aber da auch schon die anderen Stimmen und darum ist es jetzt wie logisch, nach dieser Erfahrung , nach der auch die kritischen Führungskräfte gemerkt haben: Es hat sehr gut funktioniert . Im Lockdown standen wir sehr unter Druck. Nicht gerade so wie das BAG. (...) In Bezug auf Prüfungen usw. sehr stark, gewisse No-Time, Sachen aus dem Boden stampfen, das funktionierte und das konnte sich vorher niemand vorstellen, dass man das so machen kann. Wir haben gelernt und die Führungskräfte haben einen Prozess gemacht und die gehen heute mit dem Thema sehr differenziert um, wenn sie sagen, was jetzt ändert in ihrer Führung , damit es trotzdem funktioniert. Das haben sie quasi learning by doing gemacht. Sie haben gemerkt, was es jetzt braucht. Und sie haben auch gemerkt, dass man individualisieren muss. Die einen brauchen einen gar nicht, die kann man laufen lassen und die andern brauchen jede Woche mindestens 1-2 x ein Telefon oder ein Videogespräch, weil man sie einfach ein bisschen näher rannehmen muss. Das haben sie gemerkt und wir haben es auch thematisiert intern. Das ist eine sehr positive Entwicklung. Das verstärkt die Individualisierung. Das ist super.	(17.2) / 33 = Verhältnis 9:17.2 <u>vorher</u> I / (7.2) 4 6 <u>heute</u>
	(...) Haben Sie noch einen Kick-off oder einen Kurs oder etwas in der Art vorbereitet für das Kader in der nächsten Phase?	
23'41''	Wir haben regelmässige Kaderseminare, an denen wir bestimmte Themen diskutieren und noch einen Input reinholen. Diese Thema ist für Anfang nächstes Jahr [traktandiert]. Anfang nächstes Jahr wir das an einem Nachmittag Hauptthema sein. Bei diesem Pilotversuch neue Arbeitsformen und	[12.3.1] <u>künftig</u>

	<p>neue Arbeitslandschaften, den wir zwar nur mit einer Abteilung machen, da werden Kader und Mitarbeiter gezielt reingenommen. Die werden mitbeteiligt an diesen Entwicklungsprozessen. Da wird es auch etwas geben, wo sowohl Kader als auch Mitarbeitende konfrontiert werden und sich damit auseinandersetzen müssen. Eigentlich geht es nur darum: Man muss schauen, dass die Auseinandersetzung geführt wird, dass sie sich austauschen und das findet teilweise so oder so schon statt, ohne dass wir das organisierten. In so Ganggesprächen ist das ein Thema. Wir sind so oder so nicht schlecht unterwegs, wenn der Prozess im Gang ist, das entwickelt sich ein Stück weit von selber.</p>	
	<p>(...) Was könnte für die Arbeitnehmenden in der Arbeitswoche in 1 Jahr anders sein, im Vergleich zu März 2020 und im Vergleich zu heute?</p>	
25'44''	<p>Der Homeoffice-Anteil wird sich so bei 50%, plus/minus 10% einpendeln. Die Teams beginnen schon, sich zu überlegen: Wie organisieren wir uns über die Woche? Es macht keinen Sinn, die eine Hälfte des Teams hier zu haben und die andere Hälfte zuhause. Dann sehen die sich nie. Man muss eine Art Team-Tag haben. Dieser Team-Tag wird auch nicht bei allen der gleiche sein, das muss man ein bisschen verteilen. Solche Überlegungen werden jetzt eine Rolle spielen. Heute ist alles noch ein wenig improvisiert. In 1 Jahr wird das sich eingependelt haben. Wir werden dann Lösungen haben, wo das passt für die Teams und wo das organisiert ist. Wo man dann schauen muss, dass das System, das man gefunden haben wird, nicht starr bleibt. Man muss es dann immer wieder anpassen, weil es ja dann wieder individuelle Bedürfnisse gibt, aber betriebliche, die anderes verlangen. Bis dahin wird man auch alle rechtlichen Grundlagen haben, man wird die Verträge gemacht haben mit den Leuten. Das wird der grösste Unterschied sein. Das Projekt neue Arbeitsformen wird realisiert sein, nächsten März [2022]. Man wird es sehen können und schauen können, wie die Leute dort arbeiten und das wird auch etwas auslösen, die Auseinandersetzung mit der Zukunft der Bürogestaltung. Der Bund wird viele Liegenschaften abtreten und nur noch etwa $\frac{1}{2}$ braucht. Auch in diesem Gebäude, in dem wir nun sind: Wenn wir nur noch 50% sind, dann können wir nicht mehr arbeiten wie jetzt. Das muss dazu führen, dass es hier Platz gibt oder wir an einen anderen Ort zuziehen. Wir rechnen damit, dass das früher oder später passiert, in 3 – 5 Jahren. Jetzt geht es darum, sich langsam mental darauf vorzubereiten. Wenn man vor 2 Jahren gefragt hätte, hätten alle die Hände verworfen und gesagt: Wir wollen doch nicht in eine solche Multi-Space-Landschaft, das ist viel besser da. Jetzt merkt man aber: Das hat so viel verändert. Der Trend geht eindeutig in diese Richtung. Es versteht jeder, dass man ein Gebäude nicht nur zur Hälfte auslasten kann. (...) Schon aus finanziellen Gründen nicht. Das geht einfach nicht.</p>	<p>[26.2.3] <u>künftig</u> (26.6) <u>künftig</u> (30.4) <u>künftig</u> [12.3.1] <u>künftig</u> [12.5.1] <u>künftig</u> [12.6.2] <u>künftig</u> [12.3.1] <u>künftig</u></p>
	<p>(...) Ist jetzt der Zeitpunkt einer Trendumkehr?</p>	
28'53''	<p>Beim Bund ist das ganz klar. Da gibt es schon einen Beschluss des Bundesrats. Dass er die Räumlichkeiten um $\frac{1}{2}$ reduzieren will, er hat einen Auftrag erteilt. Jetzt muss das Bundesamt für Bauten und Logistik BBL schauen, welche Es wird sich eher auf Räumlichkeiten konzentrieren, mit denen man etwas machen kann, die man umgestalten kann. Das ist in diesem alten Gebäude nicht gut möglich. (...) Das wird man eher abstossen ...</p>	<p>[12.6.1] <u>künftig</u></p>
	<p>(...) Wollten Sie mir noch etwas sagen, das ich noch gar nicht abgefragt habe?</p>	
31'08''	<p>Was mich beschäftigt, ist ein Punkt: Die neue Führung. Was macht das, die neue Arbeitswelt, Multi-Space-Umgebungen, Homeoffice, was macht das alles mit der Führung? Da fehlt mir manchmal noch so etwas, woran man sich halten könnte. Wir sind momentan so dran, am Schauen, was das bedeuten könnte für uns. Es wird sich sehr viel auf die Persönlichkeit der Führungsperson konzentrieren. Das wird matchentscheidend sein. Alles andere verliert massiv an Bedeutung. Man muss authentisch sein usw. Da fehlt mir</p>	<p>(6.2) <u>künftig</u> (6.3) <u>künftig</u></p>

	<p>noch so wie ein bisschen etwas Strukturiertes, eine Analyse, eine neue Führungsphilosophie, die man übernehmen könnte. Man kann nicht einfach mehr nur den Malik nehmen und dann führen wie früher, sondern das muss man heute anders machen. Man muss vermehrt noch den Wert auf die Kultur legen und schauen, dass eben die Kultur auch trägt, wenn die Leute nicht da sind. Das ist entscheidend. Man kann die Leute nicht an die Firma binden oder an die Organisation und das muss gelingen, über die Personen. Nur über die Personen, das geht nicht über irgendwelche Papiere. Von daher ist das für mich noch so eine offene Frage, wie das werden soll. Das beschäftigt mich ziemlich stark ...</p>	2 <u>künftig</u>
--	--	------------------

Interview A2 (Bund / Sport)

Datum: Montag, 19. Juli 2021

Zeit: 0900 Uhr

Dauer: 38'38'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Matthias Remund, Direktor

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange sind Sie jetzt schon an dieser Stelle und in dieser Funktion?	
00'16''	16 ½ Jahre.	
	(...) Welchen Stellenwert hatte mobil-flexibles Arbeiten im BASPO, in ihrer Organisation vor März 2020?	
00'55''	<p>Ich kam aus der Swisscom in den Bundesdienst. Ich hatte mehrere Büros bei der Swisscom und war mir das damals schon recht gewohnt. Ich selber habe dann eigentlich gleich weitergearbeitet. Ich wohne in Bern, mein Büro ist in Magglingen. Aber als Amtsdirektor müssen Sie auch etwa auch ins Bundeshaus, sei es ins Parlament, in eine Kommission oder ins Departement, zu Swiss Olympic. Und so war ich immer eigentlich recht flexibel in meinen Örtlichkeiten. Wir haben sehr früh, was möglich war, auch das Personal mit Laptops ausgerüstet. Sie müssen sich vorstellen: Die Sportförderung ist einerseits das Führen der Zentren. Auf der anderen Seite bilden wir aus, einerseits über unser Fachhochschulinstitut, über die Eidgenössische Hochschule für Sport und andererseits im J + S im Rahmen der Expertenbildung in den rund 80 Sportarten und dann auch noch die Trainerbildung, die wir einerseits hier in Magglingen oder dann sonst, je nach dem, auch noch an andern Orten durchführen. Als InstruktorInnen, Instruktoressen und als ganze Kader dort müssen sie sich in Sachen Ortsunabhängigkeit recht flexibel zeigen. Schon nur in Magglingen: Sie sind viel in den Hallen, Sie sind draussen, im Wald, auf dem See oder wo der Sport auch immer stattfindet. Das hat dann aus technologischen Gründen am Anfang dazu geführt, dass wir ein W-LAN installieren mussten, dass wir irgendwo überall die Möglichkeit hatten, als das noch nicht möglich war, dass wir uns andockten. Wenn ich sage, nicht möglich, dann, weil wir eine Bundesinstitution sind. Da sind erhöhte Sicherheitsvorgaben, die man dann auch einhalten muss. Dasselbe galt auch in Tenero, im Jugendsportzentrum. Und so sind wir eigentlich, schon durch unsere Tätigkeit an sich, in dem Sinne ... Im Grundsatz hat es Corona nicht gebraucht. (...) Einerseits eben durch die Tätigkeit von vielen, aber andererseits auch</p>	<p>(11.2) <u>vorher</u></p> <p>[1.2.1] <u>vorher</u></p> <p>(16.2)</p> <p>[1.4.1]</p> <p>(1.3)</p> <p>(16.1)</p>

	<p>früher, oder aufgeregt. Als ich dachte: Das ist old-fashioned, das machen wir anders. Und jetzt bin ich dort, wo ich sage: Hey, du musst es zu Ende denken, damit du dann sicher bist, dass es gut kommt und nicht, dass es «Die Letzten beissen die Hunde», sprich die Chefs schreiben dann auch den Rest und spielen den Staubsauger und gehen noch auf die Post Briefe einwerfen, weil es andere «verhüheneret» haben. Das ist eine Zeiterscheinung. [Das] Hat dann auch wieder damit zu tun, dünkt mich (...) ja, wir gehen in eine Richtung, in der es einen Kampf gibt um gute Leute. Gescheite Köpfe. Und das ist so ein bisschen «war of talents» (...) oder eine «battle of oder for talents». Und das hat auch damit zu tun, dass ich sage: Hey, wir wollen attraktiv bleiben als Arbeitgeber, wir gehen auf diese Interessen ein. Also, wenn du zum Bund arbeiten gehst, kannst du gewisse Bedürfnisse anmelden, bei denen sie dir helfen oder wo du dein Privatleben besser mit dem Berufsleben oder mit den Familienansprüchen oder so, die du hast, in Einklang bringen kannst. Also nicht das überlieferte Rollenbild einer älteren Generation oder von gewissen Parteien oder zumindest einer, bei der Sie Mitglied sind, nein. Oder, das hat damit zu tun. Nebst den Erfahrungen aus dem Homeoffice ist dort der Hauptpunkt. Und dem müssen wir jetzt nachkommen. Das hat dann wieder einen gewissen Nachteil, einerseits eine Kultur mitzubekommen. Sie kennen ja sicher Magglingen? (...) Es ist ja speziell bei uns, oder? Wir haben da diesen Esprit, diesen Magglinger Geist. Den bekommen Sie nicht über Telearbeit. Weit gefehlt. Wenn ich heute Morgen da auf die Höhe rauf kam und da über das Mittelland schaute, das erfreut einen immer, gibt einem so eine gewisse Leichtigkeit. Und das haben Sie nicht, wenn Sie Teams einschalten – welches Bildchen Sie auch immer sehen.</p>	<p>(15.1)</p> <p>I</p> <p>2</p> <p>35 = Verhältnis 2:Homeoffice</p>
	<p>(...) Was hat für mich als Arbeitnehmer beim BASPO in den letzten 1 ½ Jahren geändert?</p>	
<p>15'28''</p>	<p>Dann hätten Sie einmal eine Zeit lang nicht ins Büro kommen sollen. Einige kamen dann trotzdem. Ich habe dann gemerkt, ich selber war im Stress: Wenn ich gehe, kommen sie auch und wenn ich nicht gehe, dann ist gut. A habe ich irgendwie einen Mittelweg versucht. (...) Heute schaut man Sie wohl weniger kritisch an, wenn Sie viel ausser Haus sind. Heute ist Telearbeit commodity ... der psychische Faktor. Technologisch haben wir auch noch ... Es bekommt jeder einen Laptop. Wir werden keine Stationen mehr haben. Was wir auch gemacht haben in dieser Zeit. Wir haben örtlich, wir haben Clean-Desk-Büros gemacht. Wir diskutieren über Desksharing etc. Das habe ich im Rahmen der Hochschulsanierung, des Gebäudes schon vor 10 Jahren ein bisschen anziehen wollen. Da scheiterte ich. (...) Alle waren dagegen. Und jetzt hat durch die Pandemie, mit welcher man sah, dass es doch geht, konnte man dort (...) wirklich, es ist mehr psychologisch. Technologisch habe ich Ihnen gesagt. Was wir dann zusätzlich noch gemacht haben ist: Wir haben Möglichkeiten geschaffen, um hybride Veranstaltungen zu machen. Aus- und Weiterbildungen hybrid heisst: Wir gingen vernetzt in die Sporthallen und z.T. Theorieräume und haben da ein Fernsehstudio aufgebaut. Mit einer super LED-Wand, wo man produzieren oder live Konferenzen durchführen kann. So erreichen wir viel mehr Leute. Dann kommen dann diejenigen nach Magglingen, die Magglingen erleben oder die Peers sehen wollen. Nebst dem Vermittlungsstoff noch etwas anderes erleben. Die kommen dann zu uns, die sind dann effektive Kursteilnehmer und die ändern machen es virtuell. So werden wir in Zukunft viel mehr so hybride Sachen machen können. [technische Panne]</p> <p>Das ist der psychologische Teil. Technologisch: Haben Sie das noch mitbekommen vom Studio? (...) Wir haben jetzt festgelegt ... Oder, wieviel ... dieser Magglinger Geist, dieser Esprit ... Oder, dass man noch einen gewissen Umgang mit den Menschen hat und das Magglingen kennt, haben wir festgelegt, dass man nicht mehr als 2 Tage pro Woche Homeoffice machen soll. (...) Wer 2 Tage arbeitet, der ist zwei Tage hier. (...) Seit der Bundesrat die</p>	<p>(9.2) <u>heute</u></p> <p>[1.2.1] <u>künftig</u></p> <p>[12.2.3] / [12.2.2]</p> <p>7.3)</p> <p>(1.6) <u>während</u></p> <p>(1.6) <u>künftig</u></p> <p>[26.2.1] <u>künftig</u></p>

	<p>Verordnung gemacht hat, haben wir angefangen, uns darauf einzustellen. Und jetzt ist es so, dass man die zeitliche wie örtliche Flexibilität jedes Jahr vereinbart. Das können Sie nicht einverlangen. Es ging beim Bund noch einher, dass man die Vertrauensarbeitszeit bis in die 18. Lohnklasse hinunternehmen konnte. Im August, wenn sie aus den Ferien zurückkommen, machen wir die Vereinbarungen und das wird jedes Jahr wieder angeschaut. Es besteht kein Anspruch, insbesondere dort [nicht], wo es die Arbeit nicht erlaubt, ich habe es erwähnt. Ich denke tendenziell, führen tut man eher vor Ort als über das Netz. Dem muss man nachher auch entsprechend nachkommen. Das muss man auch entsprechend berücksichtigen. Das sind so die Massnahmen. Also nochmals: Wir waren technologisch nicht überrascht. Arbeitsmässig, weil wir viele unterwegs sind, ausser Haus sind, war man es sich schon ein bisschen gewohnt. Nebst dem, dass man zuhause bleiben musste, hatte die Pandemie auch einen psychologischen Effekt, dass man auch arbeitet, wenn man zuhause ist. Dadurch, dass der Bundesrat die Verordnung geändert hat, passen wir uns auch an. Wir haben Clean Desk, Desksharing, offene Büros haben wir geschaffen, Wir werden bis Ende Jahr allen ein Laptop geben, wer es noch nicht hat, Homeoffice kann man vereinbaren, max. 40% eines 100%-Pensums, 2 Tage.</p>	<p>(11.3) <u>heute</u> / (11.2) <u>heute</u> (11.3) <u>heute</u></p> <p>(30.3) <u>heute</u> [26.4.1] (6.1) / (6.2)</p> <p>[12.2.3] [12.2.2] / [1.2.1] <u>künftig</u> / [9.2.1] <u>künftig</u></p>
	(...) Wie wurde dies und wer hat dies festgelegt?	
24'28''	<p>Die Geschäftsleitung. (...) Wir haben die Mitarbeitenden nicht konsultiert. (...) Ja, Top down. Denn es ist ja eine Vereinbarung. Es müssen beide [Parteien] einverstanden sein. Wir haben von der Arbeitgeberseite her gesagt, bis wo der Spirit noch erhalten werden kann. Dafür muss man die Mitarbeiter nicht fragen gehen. Sondern wir sagen: Schau, bis hier kann man gehen, von der Führungsseite und jetzt ist es dann an ihnen, zu sagen, will ich das oder will ich das nicht. (...) Es muss vereinbart werden. Es ist immer zweiseitig. Die Mitarbeiter werden dann schon gefragt, im Rahmen ihrer Interessen. (...) Es ist sozialpartnerschaftlich. Wir haben etwa auch noch gefragt bei andern Bundeämtern, wie sie es so machen und damit sind wir etwa im range.</p>	<p>(27.2) (27.4)</p> <p>(29.1)</p>
	(...) Gab es auch extreme Wünsche von Seiten Arbeitnehmende?	
27'10''	<p>Das ist noch schwierig. Es gibt alles. Es freuen sich viele, wieder zurück zu kommen. Weil es halt speziell ist, in Magglingen arbeiten zu dürfen. Wir haben teilweise neue Mitarbeitende, die kennen wir kaum. Die sind ein halbes Jahr hier und ein Phantom. (...) Die Mehrheit kommt gerne wieder zurück und hat nicht einen 0815-Job. Das gibt es auch. Aber es ist eher ein bisschen auf der Magglinger Seite. Weil halt der Umgang mit den Kollegen, der ist hier. Die Stimmung, die ist in Magglingen speziell. Es ist noch schwierig zu sagen, weil zurück ... Oder, jetzt ist gerade Ferienzeit. (...) Als Homeoffice noch obligatorisch war und ich mal kam, dann wussten sie: Ou, er kommt. Dann war der Stock fast voll. Und andererseits war ich manchmal da, wenn es niemand wusste, dann habe ich es nur mit der Kommunikation geteilt. Da waren ein paar. Es sind so die, die immer kamen, die es wirklich vermisst haben. Wo es einfach nicht anders gegangen ist. Da haben wir die Augen zugeedrückt und gesagt: Einfach nicht mehr als einer im Büro. Im Bundeshaus gingen die Leute auch arbeiten. Die Mehrheit kommt gerne wieder. Aber entdeckt haben es viele. Vor allem die Zeit, die man gewinnt, wenn man einen kurzen Arbeitsweg hat. Von der Bettkante zum Arbeitstisch. Einige haben es dann für Freizeit genutzt, auch wenn das Angebot eingeschränkt war und andere haben es dann für Arbeit genutzt.</p>	<p>(25.1) (25.2)</p> <p>(5.1)</p>
	(...) Wie weiter fahren ist klar. Regelungen individuell, maximal 40%, freiwillig. Im Rahmen der Mitarbeitergespräche 2022 organisieren ...	
31'14''	<p>Die Verordnung ist per 1. Juli 2021 in Kraft getreten, sehr kurzfristig beschlossen. Da gibt es viele Mitarbeitende, die zurecht fragen: Was können wir jetzt? Wie geht's jetzt? Darum haben wir so schnell entschieden. Je nach dem, wenn man sieht, die 40% sind zu wenig oder zu viel, dann kann man</p>	

	immer daran schrauben. Da hat man ja keine Vorgabe. Wir sind verantwortlich, dass wir einen guten Job machen, dass wir den Sport fördern, dass die Anlagen stehen, dass diese gut benutzt werden können, dass wir gut instruieren, dass wir Subventionen auszahlen usw. Dass wir einfach unseren Job machen müssen. Der steht im Fokus. Dann kann es auch sein ... Wir haben sehr wenige Rahmenbedingungen festgelegt, weil es eben individuell ist, einerseits in den Arbeiten, aber auch in den Bereichen. Wir haben eine Hochschule. Der Professor und der Abwart arbeiten beim gleichen Arbeitgeber, beim gleichen Bundesamt. Da muss man auch einen Weg finden. Darum gibt es dort von unserer Seite her sehr wenige Vorgaben. Eine Vorgabe ist eine Vereinbarung. Eine Vorgabe ist eine Checkliste. Wir haben dann noch die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. (...)	(26.6) 15 (26.6)
	(...) Wie arbeitet man in einen einem halben, in einem ganzen Jahr beim BASPO im Vergleich zu heute?	
34'47''	Ich habe schon vor über einem Jahr von der neuen Normalität gesprochen. (...) Es wird nicht mehr sein wie vorher. Vergleichen mit jetzt oder was vor den Ferien war, vor der Sommerpause, ist noch schwer. Wir haben immer noch die Empfehlung Homeoffice. Wir haben kein Verbot. (...) Also sind wir noch nicht in dieser neuen Normalität angelangt. Was ich sagen kann, ist: Man wird flexibler sein, orts- und zeit[un]abhängig, verglichen mit vor der Pandemie. Es ist psychologisch ... Es wird akzeptiert. Die Sozialkontrolle besteht weniger. Die Leute, wenn sie später ins Büro kommen, müssen nicht ein schlechtes Gewissen haben, weniger. Wir müssen achtsam sein ... Also, es wird vereinbart, was man machen kann. Die Arbeitsplätze entwickeln sich, sehen anders aus. Wir werden weniger Arbeitsplatz brauchen. Vielleicht etwas mehr Sitzungszimmer, je nach dem. Weniger Arbeitsplätze, die man für sich hat. Wo wir wirklich schauen müssen, das ist die Kultur. Wie sich die verändert. Und dass wir sie so beeinflussen können, wie wir sie wollen. Sprich: Der Esprit. Dass wir den USP des speziellen Orts der Begegnung, von Magglingen als Besinnungsort, wenn es um Sportfragen geht, Reflexion hier oben, dass wir das weiterhin bewahren können und aufrecht erhalten. Das ist die Hauptherausforderung.	2 <u>künftig</u> 14 <u>künftig</u> / (11.2) <u>künftig</u> / (11.3) <u>künftig</u> / [9.2.2] <u>künftig</u> / (2.6) <u>künftig</u> / (12.3) 2
	(...) Etwas, das ich noch nicht abgefragt habe?	
37'47''	Nein. (...) Doch: Schicken Sie mir den Link der Arbeit.	

Interview A3 (Bund / Kultur)

Datum: Donnerstag, 29. Juli 2021

Zeit: 1100 Uhr

Dauer: 38'08'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Standard (deutsch)

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Johnny Cruz, Dienstchef HR (BAK und Nationalbibliothek)

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange arbeiten Sie bereits beim BAK und in dieser Funktion?	
00'12''	Seit 4 ½ Jahren.	
	Welches war der Stellenwert von Homeoffice im BAK oder in der Nationalbibliothek vor März 2020?	

01'06''	<p>Das war ein sehr heikles Thema damals. Ich habe seit meinem Eintritt diesbezüglich versucht, einen Schritt weiter zu machen. Das war ein persönliches Anliegen von mir. Ich war sehr oft konfrontiert mit Schwierigkeiten. Vor allem in der Geschäftsleitung des Amtes gab es ein negatives Echo diesbezüglich. Sie wollte eigentlich keinen Schritt mehr machen in die Richtung des Homeoffice oder des mobilen Arbeitens, wie wir das nennen. Damals war die Situation so: Homeoffice war grundsätzlich möglich, aber sehr wenig ausgeübt. Es gab etwa 10% der Leute, die maximal 1 Tag pro Woche Homeoffice leisten konnten. Natürlich mit einer Vereinbarung, mit genauen oder sehr strikten Rahmenbedingungen und es war in der Praxis war nicht sehr breit eingesetzt. Die Diskussion in der Geschäftsleitung war extrem schwierig. Die meisten Schwierigkeiten waren vor allem bei der Führung. Die Mitglieder der Geschäftsleitung hatten das Gefühl, dass eine Kontrolle im Homeoffice nicht mehr möglich ist, dass die Qualität der Arbeit im Homeoffice nicht steigen wird, im Gegenteil und dass die Leute tendenziell einfach faul sind, dass wer zuhause ist, nicht arbeiten würde. Das war die Haupthaltung.</p>	<p>(9.1) <u>vorher</u></p> <p>[26.1.1] <u>vorher</u> / [26.2.5] <u>vorher</u> (30.3) <u>vorher</u> (26.6) <u>vorher</u> / (9.1) <u>vorher</u> / (8.1) <u>vorher</u></p>
	<p>(...) Welche Erfahrungen haben Sie, die Geschäftsleitung und das BAK insgesamt gemacht in den letzten Monaten?</p>	
03'13''	<p>Das war wirklich ein Aha-Effekt. Die Leute haben von einem Tag auf den nächsten im Homeoffice gearbeitet. Auch in Funktionen, die dafür vielleicht nicht ganz geeignet sind. Und die Leute haben gemerkt: Das funktioniert. Es gab am Anfang technische Probleme wie immer. Das Netz war nicht darauf ausgerichtet, dass sich gleichzeitig 35'000 Mitarbeitende der Bundesverwaltung gleichzeitig einloggen. Aber nach dieser ersten Phase, die vielleicht einen Monat gedauert hatte, funktionierte es bestens. Ich habe die Gelegenheit benutzt, um das Thema wieder auf den Tisch zu bringen. Ich habe auch bemerkt, dass es bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung selber auch positive Erfahrungen gab. Als Mitarbeitende aber auch als Vorgesetzte. Wir sind in der Mitte der Pandemie zum Schluss gekommen, dass wir unsere Regelungen für die Zukunft anpassen werden. Wir haben unsere Logik komplett umgekehrt. Das bedeutet: Nach der Pandemie werden wir einen neuen Modus deklarieren und ausüben. Wir haben das bereits intern kommuniziert. Wir werden nicht mehr von maximalen Tagen im Homeoffice sprechen, sondern von minimalen Präsenzzeiten im Büro. Wir haben eine minimale Präsenzzeit von 40% deklariert. Die Leute müssen 2 Tage pro Woche ins Büro kommen, der Rest ist offen. Der Rest kann wirklich mit einer Vereinbarung mit dem Vorgesetzten im Homeoffice gearbeitet werden. (...) Unabhängig vom Beschäftigungsgrad. Wer 50% arbeitet, kann grundsätzlich ½ Tag [10%] Homeoffice arbeiten. Aber die Leute, die 100% arbeiten haben grundsätzlich die Möglichkeit 60% von zuhause aus zu arbeiten. Das wird vielleicht nicht immer der Fall sein. Das ist einfach eine Grössenordnung. Im Herbst 2020 haben wir eine Umfrage bei unseren Mitarbeitenden gemacht, um diese ersten Erfahrungen zu sammeln. Die Rücklaufquote war extrem hoch, über 90%. Das erreicht man sonst nie bei solchen Umfragen, das wars ehr positiv. 93% der Leute wollen nach der Pandemie einen Teil der Arbeit im Homeoffice machen. Sie haben meistens sehr positive Erfahrungen gemacht. Aber es gibt natürlich auch Herausforderungen für den Betrieb. Bei uns haben wir trotzdem eine spezielle Situation mit diesen beiden Betrieben. Im BAK selber gibt es sehr wenige Funktionen, die man nicht von zuhause ausüben kann. Vielleicht die Logistik oder ein paar technische Funktionen vor Ort. In der Nationalbibliothek ist es umgekehrt. Das ist ein öffentlicher Betrieb. Wir haben dort Kunden, Publikum. 1/3 der Funktionen der Nationalbibliothek sind geeignet, um Homeoffice zu machen. Der Rest muss vor Ort gemacht werden. Die Diskrepanz dieser beiden Institutionen ist eine Herausforderung für uns, in der Kommunikation aber auch in der Umsetzung.</p>	<p>7 16 / (7.3) (1.4) <u>während</u></p> <p>I</p> <p>[26.3.2] <u>künftig</u></p> <p>[26.2.4] <u>künftig</u> (30.3) <u>künftig</u> / [27.3.2] <u>künftig</u> / [26.6.4]</p> <p>[24.1.1]</p> <p>(25.3)</p> <p>(16.2)</p> <p>/ [16.2.2] / [16.2.6]</p>
	<p>Wie gehen Sie die Herausforderungen an? (...)</p>	

07'54''	<p>Sehr viel Kommunikation. Wir müssen auch die Vorgesetzten ins Boot holen. Das war der erste Schritt. Wir haben viel kommuniziert mit den Vorgesetzten. Wir haben zwei virtuelle Anlässe organisiert mit den Vorgesetzten, um Neuigkeiten erklären zu können. Wir haben auch gemerkt, im Rahmen dieser Umfrage, aber auch informell: Die Mitarbeitenden der Nationalbibliothek wollen tendenziell mehr vor Ort arbeiten. Das ist auch interessant. Sie sind einfach verbunden mit ihren Tätigkeiten vor Ort zu arbeiten, aber sie wollen das auch. Nach der ersten Welle haben wir sehr positive Rückmeldungen erhalten. Nach der zweiten Welle hat sich dies vielleicht ein wenig geändert. Die Leute wollen jetzt hybrides Arbeiten erleben und nicht mehr nur von zuhause aus arbeiten. Das hilft auch in der Kommunikation. Wir versuchen die Leute auch zu überzeugen: Für viele Funktionen gibt es die Möglichkeit, ein Teil der Arbeit von zuhause aus zu leisten, auch in der Nationalbibliothek, auch in den Funktionen, die im Prinzip eine Präsenz erfordern. Für das Publikum muss man dort arbeiten. Aber vielleicht gibt es die Möglichkeit, ½ Tag pro Woche z.B. administrative Arbeiten von zuhause aus zu leisten. Da muss man einen Weg finden.</p>	<p>28 <u>heute</u></p> <p>(25.1)</p> <p>(25.3)</p> <p>16</p>
10'23''	<p>Wie kam es zur totalen Umkehr in der Führung?</p> <p>Der Hauptgrund ist die Erfahrung, die wir machen mussten. Es gab keine andere Möglichkeit, so waren die Leute damit direkt konfrontiert. Man darf auch nicht unterschätzen: Jetzt den Schritt zurück zu machen, wäre ein kompletter Unsinn, auch als Arbeitgeber. Unsere Führungskräfte haben das kapiert. Irgendwie finden sie das cool, das wir diesen Schritt machen, endlich. Sogar in der Geschäftsleitung gab es damals kritische Stimmen, aber die Leute haben auch ein gewisses Interesse dafür gehabt. Damals waren vielleicht die Ängste zu gross. Aber jetzt haben sie das gespürt, das funktioniert und die Ängste sind tendenziell vorbei. Jetzt wissen sie, dass es funktioniert, dass ihre Leute ihren Job machen. Es gibt immer ab und zu Ausnahmen, das ist auch klar. Vielleicht sind gewisse Leute nicht geeignet, von zuhause aus zu arbeiten. Die grosse Menge jedoch hat gut von zuhause aus gearbeitet – und vielleicht noch mehr. Sie waren sehr, sehr loyal. Sie haben vielleicht Überstunden geleistet. Das bedeutet, die Leute waren sehr engagiert in dieser Phase.</p>	<p>I</p> <p>[8.1.3] <u>vorher</u></p> <p>7.1</p> <p>18</p>
12'29''	<p>Wie waren sie vorher technisch ausgerüstet?</p> <p>In der Bundesverwaltung haben sie diesen Schritt mit den Laptops schon vor 2-3 Jahren gemacht, also vor der Pandemie. Das bedeutet: Etwa 80% der Leute hatten schon einen Laptop. Von daher war es nicht so schwierig, diesen Schritt zu machen. Aber es gab andere Probleme, vor allem mit dem Bundesnetz. Das war problematisch. Auch der Rest, die Kopfhörer, einen zweiten Bildschirm für zuhause war sofort eine Thematik. Denn die Leute haben sich spontan organisiert mit dem Laptop, aber nach 2-3 Monaten haben wir Rückmeldungen erhalten, dass dies allein einfach nicht reichen würde. (...) Wir haben dann etwas chaotisch nachgerüstet. Es gab auch Probleme mit der Lieferung, alles kommt ja aus China und sie haben Engpässe gehabt, damals. Aber jetzt sind alle unsere Mitarbeiter gut ausgerüstet. Sie haben nun das nötige Material. Offen ist noch, ob wir eine zweite Docking-Station für zuhause anbieten wollen. Im Moment ist das noch nicht der Fall, allenfalls auch bessere Kopfhörer. Aber die Grundinfrastruktur ist da.</p>	<p>[1.2.1] <u>vorher</u></p> <p>(1.4) <u>während</u> / [1.2.2] <u>während</u> / [1.2.3.] <u>während</u></p> <p>(1.2) <u>während</u></p> <p>(1.2) <u>heute</u> [1.2.4] <u>künftig</u></p>
14'33''	<p>(...) Wie haben Sie die Kultur gepflegt während der Pandemie?</p> <p>Wir haben auf Stufe der Institution bewusst nichts organisiert. Denn wir haben relativ schnell bemerkt, dass auf Stufe der Sektionen oder Dienste hatten sie sich selber schon relativ gut organisiert. Die Leute waren sehr kreativ. Es gab Equipen, die sich regelmässig virtuell zum Kaffee trafen, andere nur 1 x pro Monat oder pro Woche, aber der Austausch war immer da. Was fehlte, waren sektions- oder dienstübergreifende Kontakte. Das fehlte massiv. Und das wird für die Zukunft mit den neuen Regelungen wirklich eine Herausforderung für uns sein. Der Austausch, so dass wir nicht nur das Silo-Denken</p>	<p>(2.2) <u>während</u></p> <p>(2.2) <u>während</u> / (2.2) <u>künftig</u></p>

	<p>haben, sondern den Austausch auf der Stufe der Institution zu pflegen. Wir machen uns Gedanken, ob wir regelmässiger Anlässe organisieren müssen, um die Leute z.B. zusammen zu bringen. (...) Konkrete Gedanken haben wir noch nicht. Interne Anlässe sind eine Möglichkeit. Virtuelle Tools sind eine zweite Methode. In der Bundesverwaltung sind wir wie in einem Change-Prozess. Bis jetzt haben wir Skype for Business gehabt. Jetzt haben sie uns effektiv MS Teams zur Verfügung gestellt. Das ist eine provisorische Lösung. MS Teams wird Skype ersetzen. Wir wissen noch nicht wann. Mit MS Teams kann man viel mehr machen als mit Skype for Business. Das ist auch ein Möglichkeit, mit diesen Tools zu arbeiten. Für den Rest müssen wir situativ schauen. Wir haben eine zweite Herausforderung: Die ganze Institution wird umziehen. Innerhalb von Bern in ein neues Gebäude für fünf Jahre. Denn unser Gebäude hat statische Probleme. Sie müssen das komplett neu bauen. Das bedeutet eine Kombination von Homeoffice plus ein gestaffelter Umzug, nicht alle gleichzeitig, das bietet eine Konstellation, die nicht ganz einfach ist. (...) Ein zusätzliches heikles aber wichtiges Thema ist der Druck auf den Bürraumbedarf auf Stufe Bundesverwaltung. Sie wollen wirklich Druck machen. Sie gehen jetzt in die Richtung Desksharing. Bei uns fühlen sich die Leute mit Desksharing noch nicht so wohl (???). Für das fünfjährige Provisorium haben wir zum Glück eine Zwischenvariante gefunden: Nicht alle Mitarbeitenden werden ein Einzelbüro kriegen, das ist relativ klar. Es wird auch Grossraumbüros geben. Aber jeder wird einen persönlichen Arbeitsplatz behalten. Was dann kommt, mit der Rückkehr ins aktuelle Gebäude, ist noch offen. Es kann gut sein, dass wir nachher mit Desksharing arbeiten werden. (...) In dieser Thematik haben wir nicht die Federführung. Die liegt beim Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, das die Vorgaben definiert.</p>	<p>(2.2) <u>künftig</u></p> <p>[12.6.2] <u>künftig</u></p> <p>(12.5) <u>künftig</u> [12.2.2] <u>künftig</u></p> <p>[12.2.1] <u>heute</u></p> <p>[12.2.2] <u>künftig</u></p>
	Wer war die entscheidende Stelle?	
20'02''	<p>Es gab verschiedene Entscheidungsträger. Zuerst haben wir einen gewissen Druck des Eidgenössischen Personalamts EPA gespürt. Sie haben ihre Strategie bezüglich Homeoffice erweitert. Sie haben im Frühjahr 2021 breit kommuniziert, dass die Rahmenbedingungen in der Bundesverwaltung geändert haben. Dass Homeoffice jetzt eine Realität wird. Dass die gesetzlichen Regelungen angepasst wurden. Wir haben aber nicht auf diesen Entscheid gewartet. Wir haben schon vorher für uns diskutiert. Zum Glück sind wir in die gleiche Richtung gegangen wie dann das EPA. Entscheidsträger intern war eigentlich die Direktion und die Geschäftsleitung. Die Direktion selber war auch skeptisch. Als sie gespürt haben, es funktioniert nicht schlecht mit Homeoffice, hat die Meinung der Geschäftsleitung geändert. Dann haben sie sofort reagiert und gemeinsam mit mir relativ schnell diesen Weg definiert, den wir gehen wollten. Es gab verschiedene Varianten: Eine Variante war sehr, sehr offen, ohne minimale Präsenzzeit im Büro, alles ist offen, alles kann definiert werden auf Stufe Equipe. Der direkte Vorgesetzte hat den Lead. Eine andere Variante war restriktiver, wie damals, einfach anstatt 1 Tag pro Woche 2 Tage pro Woche Homeoffice. Wir haben die mittlere Variante gewählt: 40% minimale Präsenzzeit. Die Entscheidkompetenz für die einzelnen Fälle wird durch die Linie, aber auch durch die Direktion getragen. Wir werden mit Anträgen arbeiten. Der Linienvorgesetzte muss sich positionieren und die Direktion muss das am Schluss unterschreiben. Es gibt also einen relativ strikten Prozess, aber die Linienvorgesetzten werden auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. (...) Es gibt ein Formular, das wir entwickelt haben. Der Mitarbeitende kann das ausfüllen, direkt mit dem Chef sprechen. Wenn der Chef einverstanden ist, geht es zur Stufe Direktion und sie müssen das noch genehmigen. (...) Die Vereinbarung, wie es sie damals gab, wird verschwinden. Das war extrem formell, ein dreiseitiges Dokument mit vielen Elementen. Wir haben das neu in unser</p>	<p>(27.1)</p> <p>(26.6) (26.6)</p> <p>(27.2)</p> <p>[8.1.4] <u>vorher</u> / (7.1)</p> <p>[26.2.4] <u>künftig</u> / [27.3.2] + (27.2) <u>künftig</u> / (29.2) <u>künftig</u> 29 <u>künftig</u> [29.2.1] <u>heute</u></p> <p>(30.3) <u>vorher</u></p>

	Arbeitszeitreglement integriert. Die Rahmenbedingungen sind jetzt klar für alle. Der Antrag selber gilt in Zukunft als Vereinbarung.	(26.6)
	(...) Ist das eine BAK-Lösung?	
23'43''	Im Moment ist es eine BAK-Lösung. Wir haben natürlich ein paar Austausch gehabt mit andern Ämtern des Departements. Gewisse Ämter gehen viel weiter als wir, z.B. das Bundesamt für Gesundheit BAG. Es ist extrem offen in diesem Bereich. Es geht wirklich in diese Richtung: Alles ist offen, es gibt keine Regelungen, die Leute können abreiten, wo sie wollen, es gibt keine Vereinbarungen oder so. Und es gibt andere, die sehr restriktiv bleiben. Es gibt auf Stufe Departement also keinen Konsens. Das Generalsekretariat GS will trotzdem gewisse Vorgaben definieren, die Gültigkeit haben sollen für alle. Aber es kommen etwas zu spät. (...)	
	(...) Wie wurde Lösung aufgenommen in der Arbeitnehmerschaft?	
25'40''	Sehr positiv. Die ersten Reaktionen unserer Mitarbeitenden waren sehr, sehr positiv. Je nach Stelle war die Reaktion ein wenig anders. Wir haben klar deponiert von Anfang an: Nicht alle Stellen sind direkt betroffen. Wie gesagt, es gibt effektiv Leute, die 100% vor Ort arbeiten müssen – auch in Zukunft. Für die Leute, die direkt betroffen sind, war die Reaktion sehr positiv. Sie haben diesen Schritt als innovativ gespürt. Die Umsetzungsfragen sind sofort gekommen. Konkret: Wie läuft das? Sind es nur 2 Tage oder könnten es auch 4 Halbtage sein? Wer entscheidet was? Dort hat man schnell gesagt: Diese Fragen müssen auf Stufe Equipe geregelt werden. Wir haben den Führungskräften gesagt: Ihr habt das Anrecht, eine Präsenzzeit für die ganze Equipe zu definieren in der Woche, z.B. am Mittwoch sind alle im Büro, wir organisieren die Team-Sitzungen an diesem Tag. Diese Rückendeckung von uns war für die Führungskräfte wichtig. Sie können selber entscheiden, aber wir stehen zur Verfügung, falls nötig.	[9.2.4] 27 [27.3.3] [26.6.5]
	Wurde der Vorschlag vernehmlos? Oder war das ein Top down-Entscheid?	
27'32''	Top down, komplett. Auf Grund der Situation. Ich kann nicht ausschliessen, dass die Situation in vielleicht fünf Jahren geändert wird. Dann wird man dann vielleicht einen andern Prozess führen, vielleicht partizipativer. Die Idee jetzt war, dass wir rasch etwas umsetzen können, um erste Erfahrungen sammeln zu können. Bis jetzt haben wir alles im Büro erlebt, wir haben alles zuhause erlebt, aber dieses hybride Arbeiten kennen wir noch nicht. (...)	(27.4) I
	(...) Wie schätzen Sie die Nachfrage nach der Möglichkeit, bis 60% zuhause arbeiten zu können, ein?	
28'31''	Das ist schwierig zu beantworten. Ich nehme an, 80% der betroffenen Leute werden eine Anfrage für Homeoffice deponieren. Was ich noch nicht abschätzen kann, ist die Frage nach dem gewünschten Umfang. Sie werden wohl nicht direkt zum Maximum gehen wollen. Wir werden kaum Anträge für 60% Homeoffice erhalten. Ich nehme an, die Leute wollen vielleicht 1-2 Tage Homeoffice machen und den Rest im Büro. Wir werden sehen. Wir wollen diese Phase mit den Anträgen im Herbst 2021 lancieren damit wir am 1. Januar 2022 starten können – unter Vorbehalt der Pandemie-Situation in der Schweiz. (...) Derzeit sind wir weiterhin in der Krisenphase. Die Hoheit bezüglich Arbeitsvorgaben liegt weiterhin bei der internen Task Force, die wir organisiert haben. Wir kommunizieren weiterhin alle 2-3 Wochen mit einer Mail an die Mitarbeitenden, wo sie sehen, ob etwas geändert hat, z.B. «Muss ich immer noch eine Maske tragen?», Abstand, Bürobelegung. Bis Ende Jahr werden wir in diesem Modus weiterarbeiten.	[26.1.4] <u>künftig</u> [26.2.1] <u>künftig</u>
	(...) Wie stellen Sie sich den Übergang ins neue «Zeitalter» ab Januar 2022 vor?	
31'30''	Wir werden vor allem unsere Führungskräfte schulen. Wir haben bereits eine Schulungsoffensive vorbereitet. Die Termine sind schon festgelegt. Im Herbst gibt es eine Schulung zum Thema « Hybrid » geben. Das ist freiwillig, aber ich glaube, die meisten unserer Führungskräfte werden diesen Kurs besuchen. Ende Jahr werden wir sogar eine Kaderveranstaltung organisieren,	(19.1) [19.1.1]

	auch mit der Thematik Homeoffice. Die Idee ist, Erfahrungen zu sammeln, gute Ideen austauschen zu können und die Zukunft vorbereiten zu können. Das Hauptzielpublikum für solche Massnahmen sind derzeit die Führungskräfte. Für die Mitarbeitenden werden wir das vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt machen. Sie haben im Frühling schon ein paar Schulungen zu den technischen Elementen gehabt. Sie sind eigentlich à jour. Die Kompetenzen der Mitarbeitenden müssen auch gefördert werden. Deshalb werden wir in einem zweiten Schritt vielleicht auch eine Schulungsoffensive für die Mitarbeitenden machen. Jetzt aber primär für die Vorgesetzten.	
	Wie sieht die Arbeit im BAK Ende 2022 verglichen mit heute aus?	
33'38''	Die Leute werden diese Hybrid-Arbeit erleben können. Wir wollen auch eine gewisse Stabilität haben. Geplant ist nicht, in 1 Jahr die Regelungen komplett zu ändern. Wir werden mehr mit fine tunings arbeiten. Eine gewisse Analyse der ersten Erfahrungen wird sowieso stattfinden. Das ist auch geplant. Wir wollen die Rückmeldungen der Mitarbeitenden hören. Aber wir werden nicht Ende nächstes Jahr noch einen Schritt weiter machen. Das ist nicht die Idee. Jetzt wollen wir Stabilität haben. Die Leute sollen ihre Erfahrungen mit Hybrid machen , tendenziell im Büro oder tendenziell zuhause. Die grösste Herausforderung wird beim informellen Austausch sein. Dort werden wir vielleicht ein paar Versuche machen, Ideen sammeln. Der Mitarbeitende des BAK wird Ende 2022 weiterhin im Homeoffice arbeiten können und im Büro. Die IT-Ausrüstung wird vielleicht noch besser sein als jetzt. (...)	I <u>künftig</u> (2.2) <u>künftig</u>
	Möchten Sie mir noch etwas mitgeben, das ich noch nicht explizit abgefragt habe, vom BAK her?	
35'36''	Wir haben bei uns eine zusätzliche Schwierigkeit. Wir haben viele Leute, die Teilzeit arbeiten. Und viele Frauen. Manchmal mit einem tieferen Anstellungsgrad. Von daher war Homeoffice immer ein schwieriges Thema aus diesem Grund. Wenn eine Person nur 50% oder 60% arbeitet, dann ist es schwierig zu akzeptieren, dass die Person nur von zuhause aus arbeitet. Darum haben wir diese Kompromiss-Lösung mit den 40% Präsenzzeit unabhängig vom Beschäftigungsgrad gefunden. In der bisherigen Lösung von 1 Tag pro Woche war ein minimaler Beschäftigungsgrad von 60% definiert. Ein grosser Teil unserer Arbeitskräfte waren damit nicht betroffen. Das Ziel mit der neuen Regelung war auch, dass alle Mitarbeitenden sich betroffen fühlen. (...)	

Interview A4 (Bund / Tourismus)

Datum: Montag, 19. Juli 2021

Zeit: 0900 Uhr

Dauer: 47'12'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Martin Nydegger, Direktor

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange bist du nun schon in dieser Funktion?	
00'11''	Seit dem 1.1.2018	

	(...) Welchen Stellenwert hatte die Form des mobil-flexiblen Arbeitens in deiner Organisation vor März 2020?	
00'54''	<p>Bis Mitte 2018 waren wir noch in alten Räumlichkeiten, in einem anderen Büro, über 7 Stockwerke verteilt, mit ganz viel kleinen Büros. Im Juli 2018 hatten wir dann ins neue Büro gewechselt, hier, in die so genannte Stadthalle. Wenn du in Zürich bist, musst du mal schauen kommen. Damit hatten wir schon gewechselt. Wir haben hier Open Desk, Clean Desk. Wir haben Free Seating, aber Team-Zonen. Es hat niemand mehr ein eigenes Büro, ich auch nicht. Dafür haben wir 17 oder 18 so Sitzungszimmer, unterschiedliche Orte oder Arbeitszimmer oder Ruhezimmer, Besprechungs-, Telefonzimmer und haben eigentlich damit auch schon die klassische Arbeitsweise ein bisschen aufgelöst, am Arbeitsplatz. Dass du nicht einfach deinen fixen Arbeitsplatz hast, wo dein Kaktus, das Foto mit deiner Mama drauf, sondern ein Arbeitsplatz, den du jeden Abend wieder räumst und am nächsten Tag wieder kommst und nicht weisst, wo du sitzt, immer wieder unterschiedliche Kollegen hast. Das raumunabhängige Arbeiten hat damit eigentlich schon ein bisschen angefangen, im Sinne von im kleinsten Raum. So waren wir dann schon ausgerüstet. [MS] Teams war schon installiert, jeder war schon mit einem Laptop ausgerüstet, damit du flexibel bist. Das heisst: Glück im Unglück. Als es hiess: Zuhause bleiben, hatten wir schon alles aufgesetzt und haben dann zum raumunabhängigen Arbeiten einfach nur noch das zeitunabhängige Arbeiten hinzugefügt. So startete das. Die Frage zielt ein wenig darauf ab: War es ein Schock? Bei uns ein bisschen weniger, weil der Zufall es so wollte, dass wir gerade umgezogen waren.</p>	<p>[12.6.2] <u>vorher</u></p> <p>[12.2.2] [12.2.3] <u>vorher</u></p> <p>(11.2) <u>vorher</u></p> <p>(1.2) <u>vorher</u> [1.2.1] <u>vorher</u></p> <p>(11.3) <u>während</u></p> <p>[12.6.2.]</p>
	Erfahrungen für Organisation und MA?	
03'22''	<p>Wenn ich das jetzt kurz vom Homeoffice entkopple und nur kurz über die Stimmung betrachte, um den 13. März 2020, als der Lockdown kam, da haben wir zum Teil immer noch gearbeitet, da war ja noch nicht Homeoffice, aber Lockdown, damals gab es eine wahnsinnige Energie in der Luft. Ich weiss noch, bei mir in den Zimmern, haben wir bis am Abend um 2200 Uhr versucht, den Tourismus zu retten. Die Leute haben geholfen, alle haben einander ausgeholfen. Wir hatten Teams, die von heute auf Morgen praktisch keine Arbeit mehr hatten, weil sie einfach nicht mehr machen konnten, dafür andere, die fast drauf gingen. Die Leute haben wirklich geändert, haben einander ausgeholfen. Das war eine unglaubliche Energie. Dann durch den Sommer hindurch. Dann hatten wir das Gefühl: Es ist jetzt vorbei. Und dann kam dieser Herbst. Und dann im Herbst, mit dem zweiten Lockdown war die Luft dann draussen. Eine wahnsinnige Schwere und eine Lethargie hatten überhandgenommen, die – unter uns gesagt – bis heute nachhallt. Die Leute fielen wie in ein Loch, waren dann zuhause. Das war für die Arbeitsmoral schlecht. Ich hatte schon vorher gesagt: Man sollte ein etwas flexibleres Homeoffice haben bei Schweiz Tourismus. Vorher konnte man Homeoffice machen bis zu 2 Tage pro Monat (sic!) in Absprache mit dem Chef. Das war ja nicht wirklich Homeoffice. (...) Das hat man eher argwöhnisch angeschaut. Die Leute haben Homeoffice mystifiziert. Man hatte das Gefühl: Homeoffice sei das einzig Wahre. Warum soll ich noch ins Büro arbeiten gehen, zuhause ist doch viel besser und schöner. (...) Die letzten Monate haben das auf jeden Fall entmystifiziert. Wer das Gefühl hatte, Homeoffice sei das einzig Richtige, hat plötzlich die Limiten des Homeoffice entdeckt. Wir, die wir früher vielleicht etwas konservativ waren und das Gefühl hatten, Homeoffice ist gefährlich, dann machen die Leute auf einmal nicht mehr das, was sie sollen, sondern nur noch das, was sie wollen, man verliert ein bisschen die Steuerungsmöglichkeiten, wir haben gemerkt: Du, das geht ja auch. Die Leute arbeiten ja immer noch. Wer zuhause «schlüüft», der tat das vorher auch im Büro. So hat sich das Ganze jetzt vermutlich auch ein bisschen eingependelt. Wer es glorifiziert hatte, der merkte, es ist gar nicht so «glorioso». Wer es verteufelt hatte, der hat gemerkt: Du, das ist gar nicht so</p>	<p>(9.1) <u>vorher</u></p> <p>[26.2.6] <u>vorher</u> (9.1) <u>vorher</u> / 10 <u>vorher</u></p> <p>/ 10 <u>während</u></p> <p>(7.3)</p> <p>10 <u>heute</u></p>

	<p>schlecht. Und jetzt sind wir in der Verhandlungsphase, das merkt man. Alle ... Wo pendelt es ein? Wir haben gerade letzte Woche gesagt, wir machen Folgendes: Im Moment ist es zu früh für uns, das Homeoffice-Reglement schon fest einzuzementieren. Wir sind noch nicht am Ende, wir wissen noch nicht, wohin es geht. Dennoch brauchen die Leute eine Orientierung. Jetzt haben wir gesagt, wir machen ein 12-Monate-Reglement. Für die nächsten 12 Monate gilt Folgendes. Und nach 12 Monaten machen wir einen Marschhalt und überprüfen: Was war gut. Was war schlecht? Und schauen es dann nochmals an. Es ist relativ simpel. Unser Zwischenreglement heisst: 40% zuhause, 60% Präsenz. Präsenz heisst entweder im Büro oder auch beim Kunden. Man darf nicht vergessen, wir haben 33 Aussenbüros, die Hälfte in verschiedenen Märkten. D.h., 60% kann auch bei den Kunden heissen, on the road, im Feld. Und 40% zuhause. Jetzt machen wir das mal 12 Monate und schauen dann, wo wir landen. (...) Natürlich nur für Funktionen, die dafür geeignet sind. Der Hauswart sollte das nicht machen. (...) Die Rezeptionistin auch nicht. (...) Homeoffice ist halt auch nicht fair. Ich habe letzthin mit dem Wyss gesprochen, dem neuen CEO von Coop. (...) Der sagte auch: Bei mir können 90% nicht Homeoffice machen. (...)</p>	<p>(26.5) [26.5.1] [26.2.7] <u>heute</u> 16 /[16.2.7] / [16.2.8]</p>
	<p>(...) Wieso 40%? Wer hat das wie entschieden?</p>	
08'57''	<p>40% heisst beim einem 100%-Pensum 2 Tage zuhause und 3 Tage im Büro oder im Feld. Entweder ist es 3 oder 2. Wenn du dich mal umhörst bei andern. Die meisten kommen auf 3 oder 2. Ich habe die Teamleiter noch einbezogen. Die Teamleiter haben vorgeschlagen 3 Tage zuhause und 2 Tage im Büro. Ich habe dort ein Veto eingelegt, habe mich dort gegen das Kader gestellt. Und zwar aus folgendem Grund: Die Leine lockern kannst du nachher immer noch. Die Leine anziehen, nachher, ist schwieriger. Also lieber jetzt 40 und wenn wir anschliessend das Gefühl haben, Homeoffice bewährt sich und ist das Geilste, was es gibt, dann kann man sagen: OK, wir machen jetzt 60. Dann würden wir in dem Sinne ein bisschen freier, liberaler. Hingegen wenn wir jetzt 60 machen und nach 1 Jahr sagen muss: Du, es hat doch nicht funktioniert, ihr müsst jetzt wieder mehr ins Büro kommen, das würde eine Riesenübung. Der Mechanismus ist recht simpel. (...) Ich bin überhaupt kein Diktator. Ich frage für alles unsere Leute. Ich bin auch an der Schwarm-Intelligenz interessiert. Wir haben so gute Leute, dass gemeinsam gefällte Entscheide viel, viel besser sind als meine Entscheide. Hin und wieder gibt es jedoch Dinge, die man nicht basisdemokratisch entscheiden kann. Das geht einfach nicht. Das war jetzt so einer. Ich hatte das Gefühl, dass die Teamleiter etwas unter Druck kamen von ihren Leuten, dass sie in meinen Augen etwas versagt haben auf der Führungsebene und nicht realisieren, dass du später nicht mehr drehen kannst. Du weisst, wie das ist: Etwas geben und dann wieder zurücknehmen ist wahnsinnig schwierig. (...) Ich schaue Homeoffice nicht als Misstrauensprojekt an. Es sagen viele, bei uns oder bei anderen: Du weisst ja nicht, was die Leute arbeiten. Nicht alle Arbeiten könne genau gemessen werden. Wir sind z.B. so eine Firma. Bei uns kannst du die Arbeit nicht genau messen. Wenn ich jemandem sage: Mache bitte ein Kreativkonzept, wie wir die Schweizer Städte künftig unterstützen können, dann kann dieses Konzept einen Tag, eine Woche oder einen Monat dauern. Das ist einfach so. Du kannst bei uns nicht Programmierzeilen messen oder Übersetzungsbuchstaben oder Wörter messen, das ist einfach bei uns nicht messbar. Das ist Punkt eins. Der Punkt zwei: Unsere Arbeit ist kollaborativ und kreativ. Alle sagen immer: Ihr habt den geilsten Job bei Schweiz Tourismus, ihr könnt kollaborativ sein, zusammenarbeiten, Teams zusammenwürfeln, kreativ sein und jetzt auf einmal im Homeoffice sollte das alles auch gehen? Vergiss es. Dann kommt die andere Komponente dazu: Leute, die nur noch zuhause sind und sich nicht mehr zeigen, die verlieren an Relevanz, die finden nicht mehr statt. Das nächste Mal, wenn ich Löhne kürzen oder Leute entlassen muss, werden das diejenigen sein, die dir ganz weit weg sind. Karriere</p>	<p>[24.2.2] / (27.2)</p>

	<p>kannst du nicht machen im Homeoffice. Es hat, glaublich noch nie jemand eine gute Karriere hingekriegt im Homeoffice. Ich glaube, wir müssen die Leute auch ein bisschen vor sich selber schützen, habe ich den Eindruck. Ihnen sagen: Hey, wenn ihr weiterkommen wollt, wenn ihr Ambitionen habt, dann zeigt euch. Zeigt euch physisch, was ihr könnt. Nicht nur in einem vorprogrammierten Teams-Austausch, sondern auch persönlich. Ich will auch wissen, wie ihr tickt. Bei mir steht gar nicht so der Missbrauch im Vordergrund, sondern viel mehr die Produktivität. (...)</p>	
	<p>(...) Weshalb kamen die Teamleiter unter Druck? Gab es Mitarbeiter, gab es Teams, die am liebsten auf 4 oder 5 Tage Homeoffice gegangen wären?</p>	
13'12''	<p>Ja. Noch weiter. Es hat sogar Vorschläge gegeben, wo sie sagten ... Ich habe die Teamleiter eingeladen, Vorschläge zu machen. Da ist ein Vorschlag gekommen, der recht viel Unterstützung gekriegt hat, wo es hiess: «Die Mitarbeitenden bestimmen selbst, wann und wo sie arbeiten.» Sorry, ich will jetzt hier nicht als Diktator gelten. Aber das kann einfach nicht sein. Was ist dann das Nächste? Sie bestimmen selbst, was sie arbeiten? Und am Schluss: Sie bestimmen selbst, was sie verdienen? Das ist einfach nicht möglich. Das ist nicht möglich. Weil ... Es gibt viele Leute, die in der Lage sind, die eine Selbstdisziplin haben und das hin kriegen. Der grösste Teil kriegt das nicht hin. Wenn alle Menschen die gleiche Selbstdisziplin hätten, dann gäbe es ja keine Ausbildungsinstitute mehr, dann würden ja alle nur noch zuhause lernen. Alles, was du auf dieser Welt wissen musst, kannst du zuhause mit Büchern oder online-Kursen machen. Aber die meisten sagen: Nein, ich kann das nicht. Ich brauche den Austausch, ich brauche die Stimulation, ich brauche die Struktur, eine Lehrer. Ich brauche eine Präsenz, wo ich meinen Nachbar fragen kann, den Dozenten. Und darum findet wahrscheinlich auch heute noch 80% der Ausbildungen reell statt. Ich weiss jetzt gar nicht, wie du es machst. Spielt auch keine Rolle. Denn es gibt Leute, die sagen: Ich kann das online. Ich habe diese Selbstdisziplin, ich kriege das hin. Aber die meisten – ich gehöre übrigens auch dazu. Ich habe auch ein MBA gemacht. Ich hätte das nie online, auf Distanz (...) Ich habe den Austausch gebraucht zu den andern, ich habe die Struktur gebraucht. Ich glaube, genau gleich verhält es sich mit dem Arbeiten. Man braucht einfach die Strukturen, man braucht den Austausch, man braucht ein bisschen die Gruppendynamik, die spielt.</p>	<p>[24.2.2] [25.4.2]</p> <p>[18.1.1]</p> <p>3 / (2.2)</p>
	<p>(...) Wie haben sich die Teamleiter zwischen Hammer und Amboss positioniert?</p>	
16'50''	<p>(...) In dieser Phase, als alle ein wenig überfordert waren, in dieser Corona-Phase, als die Leute im Homeoffice [waren], haben die natürlich die Solidarität bei den Mitarbeitern gespielt. Das war auch in unserem Sinn. Wir haben gesagt: Wir sind ein verantwortungsvoller Arbeitgeber. Wir wollen das machen ohne Entlassungen, ohne Lohnkürzungen. Dafür brauchen wir aber die Leute. Wir haben von Ihnen auch viel verlangt (...) Darum haben wir versucht, ein sehr sympathischer, integrer Arbeitgeber zu sein. Das haben die Teamleiter auch gut gespielt, waren sehr nah an den Teams und haben über die Dauer der 1 ½ Jahre ein bisschen die Führungsrolle verloren und Vater- und Mutterrollen eingenommen (...)</p>	
	<p>Neue Normalität noch nicht gefunden?</p>	
18'48''	<p>Nein, noch überhaupt nicht. Wir versuchen immer unsere Regeln dem Bundesrat anzupassen. Wir sind z.B. immer noch bei der Homeoffice-Empfehlung. Ich habe das Büro aufgemacht, es kann jeder arbeiten kommen. Wir haben auch keine Maskenpflicht mehr im Büro, das ist alles legitim. Wir testen, jeder testet sich einmal pro Woche. Aber wir sind schon noch nicht im Normalzustand angekommen (...) Die Leute sind noch zögernd daran, zurück ins Büro zu kommen. Die Leute sind immer noch sehr zurückhaltend (...) In den grösseren Städten sind die Leute etwas ängstlicher als auf dem Land. Wenn ich zu meinen Kollegen in die Destinationen hinausgehe, ist</p>	

	Pragmatismus pur. (...) In diesem Zürich drin herrscht halt schon noch so ein mimosenhaftes Getue, wenn ich so ehrlich sein darf.	
	(...) Geschäftsleitung eher wie früher, Mitarbeitende eher modern?	
20'22''	<p>Ich möchte auch nicht mehr zurück zum früheren Modell, das würde ich auch falsch finden. Für mich ist 40% Homeoffice nicht das Resultat eines Kompromisses. Ich glaube, das ist der richtige Mix. Ich bin selber persönlich davon überzeugt: Die Leute müssen nicht jeden Tag ins Büro kommen ... Was ein bisschen suspekt wirkt, ist, wenn es dann immer der Freitag ist. Immer gerade am Freitag gibt es am wenigsten zu tun, das scheint ein Zufallsprodukt zu sein. Ich möchte nun die Leute auch nicht wieder jeden Montag bis Freitag von Nine to Five da an den Arbeitsplatz herzwängen. Das würde ich falsch finden, da bin ich fest davon überzeugt. Ich bin fest davon überzeugt, bei einem 100%-Pensum kannst du gut 2 Tage zuhause oder irgendwo sein und deine Arbeit verrichten. Aber 3 Tage geht es um den Austausch, geht es um die Integration, um Krea[tivität], die braucht es. Du hast es jetzt so ein bisschen schwarz-weiss hergelegt, indem wir versuchen, unsere Er-rungenschaft zu verteidigen und die Mitarbeitenden versuchen, sich mög-lichst viel Freiheit zu holen. So schwarz-weiss ist es nicht. Bei mehr als 40% habe ich dann einfach ein wenig Sorgen, dass wir nicht mehr so performant sein werden, wie wir sein sollten.</p>	<p>26 künftig</p> <p>[26.6.6]</p> <p>(14.1)</p>
	Kultur ist auch wichtig?	
22'15''	<p>(...) Der Austausch am Arbeitsplatz – und das kann Büro sein oder auch nicht Büro –, dass du dich nicht isolierst, dass du mit unterschiedlichen Leuten zusammenkommst, auch dass du mit Leuten zusammenkommst oder zusammenarbeiten musst, die du gar nicht so magst, wo du sagst: Ja, wenn ich jetzt die Wahl hätte, würde ich in diesem Projekt jetzt nicht mit dem zusammenarbeiten, das formt doch deinen Charakter, deine Fähigkeit. Wenn du zuhause bist und nur noch das machst, was du willst und nur noch dann, wann du willst, nur noch den anrufst, dem du anrufen willst und nur noch mit denjenigen zusammenarbeitest, die dir passen, das ist doch eine Kunstwelt, die es gar nicht gibt. Das hat doch nichts mit Realität zu tun. Sondern dass du manchmal in einem Projekt mit Leuten zusammenarbeiten musst, die eine andere Meinung haben, die andere Ansätze vertreten. Ich möchte nicht in einer Welt leben, in der alle nur noch bei sich am Küchentisch sitzen und irgendetwas «brösmele». Das wäre doch eine furchtbare Welt. Ein guter Mix dazwischen, da glaube ich fest daran, weil eben dann das Kulturelle spielt beim Kaffee, in der Cafeteria, aber auch sonst. Ich gehe manchmal umher, weil ich gerade eine Frage habe oder sage: Jetzt könnte ich dem schnell eine E-Mail schreiben, aber wenn ich rübergehe, kann ich ihn auch fragen. Das hat eine ganz andere Qualität. Eine ganz andere Nähe auch. Und dann fragst du etwas. Und dann beantwortet der nicht nur die Frage, sondern sagt: Hast du übrigens noch an das gedacht? Und das ist noch und dieses ... Und sofort entsteht viel mehr. Es ist weniger funktional.</p>	2
	Je höher in der Hierarchie, desto waren die Leute trotzdem vor Ort. Bei euch?	
24'15''	Ja, auch so ...	
	(...) Wie geht es in 12 Monaten bei euch weiter?	
25'25''	<p>Ich glaube nicht, dass wir sehr, sehr fest abweichen werden von diesem von 40/60. Es ist jetzt nicht so, dass ich meine Meinung bereits gemacht hätte, aber ich habe das Gefühl, dass es sich irgendwo dort einpendeln wird. Wir werden die Diskussion eher über Details führen: Gibt es fixe Tage? Gilt das auch für parttime? Wir haben bei uns einen relativ hohen Anteil von Frauen, Müttern, Teilzeit. Macht es Sinn, dass auch bei einem 50%-Pensum die Leute 40% zuhause sind? Dann sind sie ja dann fast gar nicht mehr da. Das könnte eine Frage sein, die wir dann vertiefen müssen. In einem Jahr von hier werden wir uns eher in den Details finden. Und vielleicht noch: Heisst Homeoffice wirklich Homeoffice oder darf ich auch in meine</p>	<p>[26.6.5] künftig /</p> <p>[26.6.4] künftig</p> <p>[26.6.9]</p>

	<p>Ferienwohnung oder auf Bahamas? Haben wir auch schon gehabt, diese Fragen. Das schöne ist ja in diesem Übergangsjahr, da kannst du ganz viel parlieren. Das ist immer das Schöne an einem Pilot. Da kannst du sagen: Weisst du was, wir wissen es nicht, wir wissen es auch von der Versicherung her nicht. Was ist dann, wenn du dir den Fuss brichst auf den Bahamas, in der Ferienwohnung? Ist das dann immer noch ein Arbeitsunfall? Was ist, wenn es auf dem Wanderweg passiert, wenn du eigentlich am Arbeiten sein solltest? Darum gilt im Moment Homeoffice. Wenn du in die Ferienwohnung willst, dann mach das, aber dann nimm Ferien oder einen Freitag. Homeoffice ist im Moment Homeoffice, zumindest mal für die nächsten 12 Monate, um Erfahrungen zu sammeln. Ich sehe das Ganze auch ein wenig entspannt. Wir sind ja nicht die Einzigen. Deshalb machst du jetzt so eine tolle Arbeit, Roman. (...) Jeder [ist betroffen.] Ich habe in keinem Augenblick den Druck, ich müsste als Einziger jetzt hier Spielregeln erfinden, die dann für alles gelten. Wir schauen, was ist um uns herum, was findet statt? ... Am Anfang haben alle gesagt: Homeoffice ist jetzt das Mass aller Dinge. Alle neuen Firmen wie Google und Twitter sagten: Ihr müsst gar nie mehr kommen. Dann habe ich mal mit Google Zürich telefoniert. Die holen die Leute zurück ins Büro. Dann habe ich mit einem Kollegen bei Novartis telefoniert. Die holen die Leute zurück ins Büro. Es wird sich in der Mitte oder in einer sinnvollen Balance einpendeln. Reine Bürozeiten ist nicht richtig. Nur noch zuhause rumsitzen ist nicht richtig. Jetzt ist die Frage nur noch: Wo findet man sich? Für die eine Firma ist 60/40 richtig, für die andere 40/60 oder 50/50. Je nach Branche und Tätigkeit wird sich das in einer vernünftigen Mitte einpendeln, wo alle glücklich sind. Das ist meine Prognose.</p>	[26.5.1]
	Du vergleichst dich mit Privaten?	
28'29''	<p>Ja. (...) Unser HR ist gekommen und hat gesagt: Du, wir müssen total frei sein, sonst finden wir keine Mitarbeiter mehr. «Alle ändern machen 'Homeoffice as you like'.» Ist das wirklich so? Dann habe ich mal ein paar Kollegen angerufen und gefragt: Du, macht ihr das wirklich so? Und die sagten: Nein, am Anfang hatten wir ein wenig die Tendenz, aber dann haben wir gemerkt: Der Austausch fehlt, die Performance leidet, die Abteilungen arbeiten zwar gut als Abteilungen, aber du kultivierst so ein extremes Silo-Denken. Die ganze abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit leidet darunter. Die kannst du nur über eine physische Präsenz managen. Und dann habe ich festgestellt: Ich glaube, wir werden immer noch gute Leute rekrutieren können ... Ich glaube, eine Firma, die gar kein Homeoffice anbietet, die könnte wirklich in Zukunft Schwierigkeiten haben, Leute zu rekrutieren. Und dann kommt bei uns noch etwas Spezielles dazu: Wir sitzen zwar in Zürich, aber ich möchte mehr Romands und Tessiner rekrutieren. Denn ich bin eine nationale Tourismusorganisation. Mit einem vernünftigen Homeoffice könnte ich mir vorstellen, dass auf einmal ein Romand sagt: Weisst du was, wenn ich nicht nach Zürich ziehen muss, sondern wenn ich 2 oder 3 Tage in der Woche nach Zürich arbeiten kommen kann, dann kann ich das mit zwei Übernachtungen machen, dann ist es für mich denkbar. Dann habe ich schon gewonnen.</p>	(15.1) (2.2) / (14.1) / (2.7) (15.1)
	(...) Braucht es noch einen Technologie-Boost?	
30'40''	<p>Bei der Arbeitsplatztechnologie sind wir wahrscheinlich schon bei 80%. (...) Der grösste Teil der Individual-Arbeitsplatz-Technologie ist wahrscheinlich gemacht. Es wird vielleicht wieder neue Anbieter geben, vielleicht verschwindet einer, vielleicht gibt es neue Funktionen. Spannend werden könnte es in den Gruppenarbeiten werden. Wenn ich einen Workshop machen will, mit verschiedenen Ländern, da gibt es jetzt so ein Miro (...) Die Gruppenarbeit-Technologie wird noch einen Schritt vorwärts machen müssen (...) Was ich miserabel finde – Jetzt muss ich aufpassen, was ich sage. Du bist nämlich auch eine Kongressstadt – Ich finde, unsere Kongresszentren und Hoteliers sind zum Teil miserabel ausgestattet. Weil wenn ich mit</p>	

	meiner Geschäftsleitung nach Thun komme und ein Seminar machen will, schalte ich vielleicht für das eine oder andere Thema jemand aus China dazu oder jemand vom HR, der nicht extra reisen muss für eine halbe Stunde, der kann im Büro sein. Und dann merke ich manchmal: Es beginnt manchmal bei den Basics. Eine starke Internetverbindung, ein schlauer Beamer, der Ton. Bei den Kongresszentren musst du heute in der Lage sein, hybride Technologien anzubieten, sonst bist du einfach nicht mehr dabei. Das ist jetzt sehr Tourismus-spezifisch. Da habe ich das Gefühl, haben wir einen Aufrüstungsbedarf.	
	(...) In 12 Monaten: Wenn alle 3 Tage Homeoffice wollen. Hilfst du?	
34'22''	Ich sage nicht vorab nein. Aber ich wäre sehr gespannt auf die Begründung. (...) Ich bin ergebnisoffen. Ich frage mich gerade: Was müsste passieren in dieser Zeit? Ich weiss es nicht. Es ist eine gute Frage, eine hypothetische Frage. Wenn wir zur Erkenntnis gelangen, dass wir viel besser und gut gearbeitet haben ... Diese 60/40 wird nicht auf die Woche heruntergebrochen, werde ich das messen. Denn es gibt vielleicht Wochen, in denen jemand jeden Tag da ist und in der nächsten Woche 2 Tage. Und das ist okay. Ich will ja nicht Micromanagement betreiben. Über einen Monat oder über ein halbes Jahr müsste es diese Balance haben. Darum gibt es diese Flexibilisierung , die eingefordert ist, schon. Wenn ich Geschäftsleitungssitzung mache und jemand sagt mir: Du, ich kann heute nicht an die Geschäftsleitungssitzung kommen, weil ich Homeoffice habe, dann habe ich eine neue Stelle, die es auszuschreiben gilt. (...) Das ist drin: Die berufliche Verpflichtung hat Vorrang. Wenn jemand sagt: Ich muss heute auf die Kinder aufpassen und kann darum nicht an die Sitzung kommen, dann muss ich sagen: Dann hast du Homeoffice nicht verstanden.	14
	(...) Habe ich irgendetwas noch nicht abgefragt?	
36'08''	(...) Bei uns war Thema, dass die Leute sagten: Ich habe ja jetzt zuhause einen Arbeitsplatz. Werde ich da jetzt unterstützt? Kriege ich jetzt einen Monitor? Arbeitsgeräte? Bürostuhl? Höhenverstellbares Pult? Klimaanlage? 500 Franken für eine grössere Wohnung? (...) Verlagerung von Büroinfrastruktur und Kosten zum Mitarbeiter nach Hause. Und: Pauschalen, Mittagessenspauschale: Warum muss ich die noch zahlen, wenn er zuhause isst? GA, Mobilitätspauschale: Warum muss ich den Mitarbeitern ein ½-Tax oder ein GA zahlen, wenn sie zuhause sind? (...) <ul style="list-style-type: none"> – In New York, wo die Bodenpreise so extrem hoch sind, ist alles sehr, sehr klein und sehr, sehr teuer. International bist du manchmal per se daheim und du kannst einen Arbeitsplatz beantragen. – Zweiklassengesellschaft an Sitzungen: GL vor Ort, erweiterte GL hybrid. 	[26.6.7] / [26.6.8]

Interview B1 (Kanton / Bildung)

Datum: Montag, 26. Juli 2021

Zeit: 0900 Uhr

Dauer: 28'40''

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Susanne Müller, Leiterin Stellvertreterin

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorien (Subkategorien) [Subsubkategorie]

	(...) Wie lange bist du nun schon an dieser Stelle, in dieser Funktion?	
00'13''	8 Jahre.	
	(...) Welchen Stellenwert hatte die Form mobil-flexiblen Arbeitens in der ERZ bzw. BKD vor März 2020?	
00'52''	Das war sehr unterschiedlich. Wir haben natürlich unterschiedliche Jobs. Wir haben Leute, die wirklich viel unterwegs sind. Wenn du z.B. an die Schulinspektoren denkst, die waren schon vorher etwa 50% unterwegs, 50% im Büro, manchmal kämpfen sie sogar darum, dass sie die 50% im Büro einhalten können und andere Leute hier jetzt im Amt, die sind einfach dauerhaft da. Das war sehr unterschiedlich. Für diejenigen Leute, die schon vorher unterwegs waren, war diese Umstellung nicht so gross. Und diejenigen Leute, die immer schon da waren, die haben eine sehr grosse Umstellung erfahren.	
	(...) Wie war denn die Erfahrung für diejenigen Leute, die plötzlich Knall auf Fall zuhause oder sonst an einem Ort arbeiten mussten?	
01'49''	Sehr unterschiedlich. Wir haben festgestellt, dass, wer Familie oder Partner hat, dies recht genossen hat und die Vorteile betont haben: kein Arbeitsweg, mehr Zeit für Familie, mehr Zeit zuhause. Und wir hatten echt Probleme, die Alleinstehenden dazu zu bewegen, dass sie wirklich zuhause blieben. Die haben nach ein, zwei Monaten schwer darauf gedrängt, dass sie wieder ins Büro kommen dürfen, obschon dann auch die Homeoffice-Pflicht kam. Das wurde wirklich zum Problem. Wir haben dann probiert, dass sie abgewechselt haben, dass, wer wirklich kommen wollte, ein Tag pro Woche kommen konnte. (...) Wir haben ja da Einzelbüros und die waren ja leer und das mussten wir dann so machen. Aber diese Leute hatten wirklich einfach keine Kontakte mehr und haben damit Mühe bekommen.	[18.2.1] / (5.1) / [18.2.1]
	(...) Wo steht die BKD im Moment, Ende Juli 2021? Wie wollt ihr die Arbeit künftig organisieren?	
03'28''	Wir haben diese Weisung bekommen, diese Strategie über die «Förderung des Homeoffice» des Kantons. Und wir haben bei den Leuten, die hier vor Ort arbeiteten eine Umfrage gemacht. Es hat sich herauskristallisiert, noch vor den Sommerferien, dass eigentlich alle 1 Tag zuhause arbeiten möchten, also fast unabhängig des Beschäftigungsgrads. Also auch wer beispielsweise 60% arbeitet, möchte 1 Tag zuhause sein. Das wird jetzt mal so umgesetzt, indem schriftliche Vereinbarungen getroffen werden. Ein bisschen schwieriger wird es z.B. bei den Sachbearbeitenden, die mit Leuten zusammenarbeiten, die halb unterwegs sind, z.B. all die Regionalen Schulinspektorate, die dort Sachbearbeitende haben. Das sind Leute, die in der Regel 60-80% angestellt sind. Die Schulinspektoren sind ca. 50% weg. Wenn die jetzt auch noch 50% weg sind, dann sehen die sich gar nicht mehr. Dort musste man dann gewisse Einschränkungen machen und sagen: Wenn man mit jemandem zusammenarbeitet, der sehr viel auswärts ist, dann kann man das fast nicht umsetzen. Aber diejenigen Leute, die dauerhaft da sind, die gehen jetzt etwa auf 1-2 Tage Homeoffice. (...) Die ganz Alleinstehenden, die wollen wirklich ins Büro kommen. Die haben keinen [Tag] beantragt. 80-90% von denen wollen jetzt doch voll wieder arbeiten kommen. Das ist wirklich auffallend, jetzt bei uns ... Und diejenigen, die Mehrheit, die irgendwie ein Umfeld haben zuhause, die gehen gerne einen Tag nach Hause. (...) Ja, den Teilzeit-Arbeitenden will man diese Möglichkeit auch gewähren. Das ist schon entschieden. (...) Wir bekommen ja jetzt dann noch die besonderen Volksschulen, also die Sonderschulen und wir haben ein Büroproblem, also wir sind sehr eng hier. Wir sollten ja schon seit Jahren in ein anderes Gebäude [umziehen], weil dieses hier dringend saniert werden sollte und das funktioniert nicht. Was man entschieden hat: Wer nur noch 40% vor Ort arbeitet, wird unter Umständen keinen eigenen Arbeitsplatz mehr haben. Du wirst einen Bildschirm haben, eine Docking-Station und wirst mit deinem Laptop einfach irgendwohin arbeiten gehen. Das kann sein. So weit sind wir noch	(24.1) [26.2.5] [26.6.4] (16.3) + (26.6) (25.1) (25.3) / [26.6.4] (12.5) [12.2.1] (12.3)

	gerade nicht. Aber so steht's im Papier. (...) Das wäre neu. Bis jetzt hatte jeder seinen eigenen Arbeitsplatz.	
	(...) Wie habt ihr die Umfrage gemacht?	
07'11''	Das hat jeder Abteilungsleiter selber gemacht ... bei den grösseren Abteilungen ging das per Mail, bei den kleineren persönlich. (...) Wir hatten die Aufgabe, das mal zu eruieren. Von der Politik kommt eigentlich nur eine Checkliste , wo du siehst, als Vorgesetzter, wer kommt überhaupt in Frage. Da ist nichts von einer Umfrage drin. Und nachher die Abmachung . (...) Individuelle Vereinbarungen gab es schon seit Ewigkeiten, das hiess früher Telearbeit im Kanton Bern. Das gibt [weiterhin] eine Vereinbarung . Früher war es so, hiess es: Wenn du regelmässig ½ Tag zuhause arbeiten wolltest, musstest du eine solche Vereinbarung ausfüllen. Jetzt ist es auch so, jetzt ist sie modifiziert.	30 <u>künftig</u> / (30.3) <u>früher</u> (30.3) <u>künftig</u>
	Gibt es auch Fälle, auf die ihr nicht eingehen könnt?	
09'33''	Ja, sicher. Ich denke jetzt an die Erziehungsberatungsstellen: Die könnten ja auch sagen, wir machen jetzt irgendwelche Beratungen, das mussten sie ja auch zum Teil, über zoom oder so während der Pandemie. Das will man nicht. Also dort will man wirklich die Beratungsleistung vor Ort erbringen können und auch die Leute sehen. Dort gibt es Einschränkungen. Aber wo die dann ihre Berichte schreiben, schlussendlich über ihre Beratungssequenzen, das kann dann wieder zuhause passieren.	(13.1) / (13.2)
	(...) Gab es auch einen Austausch innerhalb des Kantons mit anderen Direktionen oder Ämtern? (...) Oder habt ihr einfach euren eigenen Weg gefunden?	
10'34''	Nein, es ging wirklich um eine Eichung innerhalb der BKD, das sind ja verschiedene Ämter. Ob es auch noch eine Eichung innerhalb der Direktionen gibt, weiss ich nicht. Die Checkliste und all die Unterlagen, die wir bekommen haben, diese Vorgaben sind natürlich auch ein Stück weit eine Eichung und eine Rahmenbedingung . Aber wir haben es gemacht innerhalb der BKD mit den verschiedenen Ämtern.	(26.6)
	(...) Bei euch ist schon alles geregelt?	
11'17''	(...) Die Sachen, die vom Kanton kamen, das war anfangs Juni, die Sitzungen, das war Ende Juni. Die Umfragen bei uns waren auch im Juni. Bei uns ist halt so ein bisschen ... die Sommerferien. Dann ist das Schuljahr fertig, dann fängt das Schuljahr wieder an. Das ist so eine Grenze. Und deshalb hat man gesagt, das will man dann noch wissen, wie es dann weitergehen soll. Das ist wohl etwas BKD-spezifisch.	
	(...) Was hast du für Reminiszenzen, Münsterli oder Anekdoten von deinen Leuten, die da 16 Monate ein bisschen anders unterwegs waren?	
12'19''	Unterschiedliche Sachen ... Meine Schulinspektorinnen, das muss ich wirklich sagen, das ist halt wirklich ein Kader-Grüppchen, die haben super weitergearbeitet, das war unglaublich, das war egal, ob die im Büro waren oder ob die weg waren. Unterschiedlich hat es mich hier gedünkt, dass man so ein bisschen gemerkt hat, das war ein bisschen brutal: Wer ist wirklich systemrelevant und wer arbeitet an einem Projekt, das man nicht wahnsinnig vermisst, wen es nicht weiterläuft? Weil es nice to have ist, aber einfach nicht systemrelevant. Das hat mich noch «verruckt» gedünkt. Wer nicht so systemrelevant war, ist ein wenig abgetaucht, die haben wir ein wenig verloren. Während dieser Zeit haben wir immer so Newsletterli gemacht, Corona-News, in denen wir alle 14 Tage oder alle drei Wochen geschrieben haben, wie es hier im Büro geht und auch von ihnen Rückmeldungen gehabt. Oder wir haben Amtskonferenzen gemacht mit über 40 Leuten, an denen man sich erzählte, wie es so geht. Aber es gab wirklich Leute, die abtauchten und Leute, die wichtiger wurden, weil man einfach viel, viel mehr zu tun hatte. Das war ein bisschen brutal. (...) Wir haben probiert, diese Kultur zu leben. Am Anfang, beim ersten Lockdown nicht. Beim zweiten dann ganz, ganz bewusst. Weil nach dem ersten hatten wir eine Umfrage gemacht: Wie ist es	I 28 2 <u>während</u>

	euch zuhause ergangen, wie ist es uns hier ergangen? Da hat sich gezeigt, dass man zuhause gar nicht merkte, dass diejenigen, die im Büro arbeiteten, beinahe in der Arbeit ertrunken sind. Das haben sie nicht gecheckt. Sie waren einfach in einer andern Welt. Deshalb hat man das im Herbst, als die zweite Runde kam, viel bewusster gemacht. Das haben alle Führungsleute gemacht.	
	(...) Vor, während, nach der Pandemie: Was ist anders?	
16'10''	Bei Schulinspektorinnen: nichts. In meiner Abteilung geschieht nicht, weil es eben schon so eingerichtet war, halbehalbe, mit unterwegs ... Vor der Pandemie war klar: man kommt an seinen Tagen hierher arbeiten. Manchmal, denke ich, hatten sie das Gefühl: Es wäre schön, wenn man mal raus könnte. Es gab manchmal so Äusserungen, vielleicht auch weil ich die Abteilungsleiterin der Schulaufsicht bin: Immer in diesem Büro sein, es wäre schön, wenn man auch mal raus könnte zu den Kunden, zu den Schulen. Während der Pandemie waren sie ja nachher gänzlich zuhause. Die einen – wie vorher beschrieben – unterbeschäftigt. Und was noch schlimmer war als unterbeschäftigt: Zu merken, dass ihr Projekt und ihre Aufgabe gar nicht so gefragt und gar nicht so wichtig waren. Das dünkt mich brutaler, als zu merken: Jetzt habe ich einen Moment lang nicht so viel zu tun. Da kommt dann auch die Existenzangst dazu: Braucht es mich überhaupt noch? Wie geht das wohl weiter mit meinem Projekt? Das ist der zweite Punkt. Jetzt ist es wieder geregelt. Jetzt ist es wieder gut, in dem Sinne, dass sie wissen, sie sind wieder da. Die meisten sagen: Wir sind froh, dass wir wieder da sind, dass es geregelt ist, dass man auch einen Teil zuhause arbeiten kann. Wer wirklich die ganze Zeit weg war, hat sich auch innerlich ein wenig von der BKD distanziert. Die haben sich auch über gewisse Dinge aufgeregt, als sie zurückkamen und sagten: Warum ist das jetzt so? Ich dachte: Die waren doch früher nicht so dünnhäutig. Was ist jetzt auch los? Das hat sich jetzt schon wieder etwas beruhigt. Auch mit der Aussicht, dass es jetzt eben eine Regelung gibt. Das war schon gut, dass der Kanton schnell gesagt hat, wir können uns das so vorstellen, besprecht das mal mit euren Leuten.	25 vorher
	Gibt es Handlungsbedarf bezüglich die Leute wieder besser aufschliessen zu lassen, mitnehmen zu können?	
19'14''	Absolut, absolut. Das ist ganz dringend. In meinem Team habe ich solche Leute nicht. Aber es gibt Leute, die ich nach wie vor nicht gesehen habe, die hier gearbeitet haben. Ich weiss gar nicht genau, wo die sind. Ich weiss, dass sie Kontakt haben mit ihren Vorgesetzten. Ich weiss auch, dass das eine oder andere Projekt auf Grund dieser Erfahrung nun tatsächlich auf der Kippe steht, wo man nicht ganz sicher weiss, wie man mit dem weiterfahren will. Wir haben sicher noch nicht alle Hausaufgaben gemacht. (...) Dann ist es auch noch etwas trügerisch. Wir haben ja jetzt so viele neue Aufgaben übernommen. Die Leute, die da waren, haben nun eine wahnsinnige Wichtigkeit gehabt. Ein Beispiel ist die Frau, welche zuständig ist für die Französisch-Austausche hat jetzt das ganze Zeug rund um das Testen gemacht. Jetzt fällt dann die ganze Testerei wieder weg. Diese Aufgabe fällt weg und sie geht wieder zurück. Austausche konnten keine mehr stattfinden. Das war jetzt jemand, der breit einsetzbar ist. Leute, die weniger breit einsetzbar sind, die blieben dann halt einfach zuhause und warteten, bis es etwas zu tun gab.	
	(...) Braucht es – ausser für die Schulinspektorinnen – noch einen Kick-off?	
21'50''	Unsere grösste Hürde war die ganze Informatik. Also erstens mal: Ein grosser Teil hatte noch Fixstationen hier. Also musste man alles umrüsten auf Laptops . Sie mussten den Umgang damit lernen. VPN war für die wenigsten ein Begriff. Jetzt kommen noch die Regelungen: Darf ich im Homeoffice dazu noch Kinder betreuen? Was heisst ein geeigneter Arbeitsplatz? Kann ich bei Abnützung etwas geltend machen? Was für meine Leute schon ewig lang ein Thema war: Man konnte zuhause nie etwas ausdrucken. Das kann man nun plötzlich. Das sind so die Dinge, die während der Pandemie	(1.2) vorher [1.2.1] während / [1.3.1] / [26.6.3]

	laufend aufbereitet und erklärt wurden. Dann gibt es nun diese Checkliste, wo man etwas nachlesen kann. Aber sonst braucht es nicht noch einen Kick-off oder ein Kürsli oder so etwas. (...) Was noch auf diesen Papieren ist, ist der Datenschutz . Da müssen sie sicher noch sensibler werden. Das steht jetzt hier mal. Das muss man dann auch im Gespräch mit ihnen ... Ich hatte 2 Personen von den Schulinspektoren, die bereits einen Telearbeitsvertrag hatten und das hatten wir damals beim Einrichten besprochen: Papiere nach Hause nehmen, herumliegen lassen, solche Dinge.	(1.3) (30.4) <u>vorher</u>
	(...) Hast du noch etwas Weiteres, was du mir auf den Weg geben willst, was ich noch gar nicht abgefragt habe?	
24'10''	Die ganzen informellen Sachen, merke ich, schnell zum andern rüber gehen und fragen: «Du, wie ist das jetzt genau?», das merken wir, dass das nicht mehr stattgefunden hat, weil man dann eben doch nicht eine Mail schreibt und doch nicht schnell, auch wenn die erreichbar sind, schnell ans Telefon geht, obschon wir alle über Skype verbunden sind und eigentlich sehen, ob jemand erreichbar ist. Man macht es einfach nicht. Leute, die viel zuhause sind, wir haben solche Mitarbeiter, die vielleicht in einem anderen Kanton leben und bis jetzt immer gependelt sind, die sind schon weiter weg. Das ist von der Team-Zusammenarbeit schon eine Herausforderung . Wir haben das kritisch besprochen. Wir tendieren halt schon – vielleicht gehören wir da zu einer älteren Generation – schnell den im Büro nebenan oder im übernächsten zu fragen, anstatt ans Telefon zu gehen und zu schauen, ist Peter nun erreichbar oder nicht. Sie entgleiten einem schon ein bisschen. Das ist noch «verrückt». Sie sagen selber auch: Man bekommt viel einfach nicht mehr mit. (...) Beide Seiten müssen sich nachher sehr bemühen, dass man als Team dann nicht plötzlich eine Zweiklassengesellschaft hat.	2

Interview B2 (Kanton / Sport)

Datum: Donnerstag, 29. Juli 2021

Zeit: 0900 Uhr

Dauer: 35'54''

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Olivier Andres, Amtsleiter Stellvertreter und Stabschef

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange sind Sie bereits in dieser Organisation oder sogar in der Funktion?	
00'19''	In der Organisation bin ich seit Oktober 2009 und in der heutigen Funktion seit 1. Januar 2016.	
	(...) Welchen Stellenwert hatte Homeoffice oder überhaupt flexibel-mobiles Arbeiten in Ihrer Organisation vor März 2020?	
01'11''	Homeoffice war bei uns schon natürlich länger ein Thema. Basierend auf den Regelungen des Kantons haben wir intern schon 2-3 Jahre vor März 2020 Homeoffice gehabt, bis 1 Tag pro Woche . Wir haben auch schon mobiles Arbeiten ermöglicht. D.h., Leute, die beispielsweise einen langen Arbeitsweg von mehr als 1 Stunde hatten, konnten auch schon unterwegs arbeiten. Das immer basierend auf einer Vereinbarung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten . Das war für uns letzten März von daher nicht Knall	[26.2.5] vorher / 11 (30.3) <u>vorher</u> / [27.3.2] <u>vorher</u>

	auf Fall gekommen, einfach die Ausweitung auf die weitere Anzahl der Mitarbeitenden war natürlich ein bisschen überraschend.	
	(...) Wie stark wurde eine solche Vereinbarung von den Mitarbeitenden nachgefragt?	
02'29''	Sehr unterschiedlich. Über das ganze Amt waren es vielleicht 10% aller Mitarbeitenden, d.h. 10-15 Personen. Mobiles Arbeiten , d.h. von unterwegs arbeiten hatten lediglich 2 Personen, die das gemacht haben. Interessanterweise beide aus der Abteilung Sport.	[26.1.1] <u>vorher</u> 11
	(...) Welche Erfahrungen haben Sie als Amt, Kompetenzzentrum Sport oder auch als Arbeitnehmer gemacht?	
03'20''	Das Ganze kam ja schrittweise. Zuerst gab es die Homeoffice-Empfehlung. Dann kam die Pflicht. Und das ist unterschiedlich angekommen bei den Mitarbeitenden. Gewisse Leute gingen im März 2020 gerade sofort ins Homeoffice. Andere fanden, auf Grund der Bürosituation brauche es das nicht. Das über das ganze Amt gesehen. Im Kompetenzzentrum Sport gingen von 14 Personen 100% ins Homeoffice. Das heisst nicht, dass alle 100% im Homeoffice waren, einige kamen auch einen Tag ins Büro, für die Post etc. Aber es gab auch Leute, die 100% im Homeoffice waren.	
	(...) Wo steht Ihre Organisation heute?	
04'49''	Homeoffice war im ganzen Kanton schon länger ein Thema. Dort hat sich der Kanton auch positioniert, dass man Homeoffice fördern will. Im Regierungsrat fanden schon im Herbst letztes Jahr erste Diskussionen statt. Man schob das Ganze dann etwas auf angesichts der speziellen Situation. Jetzt entschied der Regierungsrat, dass er Homeoffice fördern will. Er legte gewisse Regelungen fest, in welchen Bandbreiten und in welchen Leitplanken man Homeoffice umsetzen kann. Wir auf Stufe Amt fällten schon letzten Herbst in der Amtsleitung Grundsatzentscheidungen, wie wir die Regelungen dann nach dieser speziellen Corona-Situation ausgestalten wollen. Im Moment sind wir noch in einer Übergangsphase . Wir haben die Regelung noch nicht in Kraft gesetzt. Wir haben noch einen grosszügigeren Umgang mit Homeoffice. Aber inskünftig wird es so sein, dass man bis ½ des Beschäftigungsgrades im Homeoffice wird arbeiten können, maximal aber 2 Tage pro Woche, über alle Mitarbeitenden hinweg . Auch da braucht es dann nach wie vor eine Vereinbarung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten , in der gewisse Spielregeln festgehalten sind. (...) Die 50%-Regelung gilt unabhängig vom Beschäftigungsgrad. Aber die zweite Regelung, dass es maximal 2 Tage pro Woche sein können, ist dann natürlich auch wieder etwas einschränkend. Wer 100% arbeitet, kann nicht 50% Homeoffice machen, sondern max. 2 Tage. (...) Das ist nicht eine provisorische, sondern eine definitive Bestimmung, wenn wir dann nachher wieder in der normalen Situation sind.	(27.1) <u>heute</u> [26.5.1] <u>heute</u> [26.2.3] <u>künftig</u> / [26.6.4] <u>künftig</u> / (26.6) (30.3) <u>nachher</u> / [27.3.2] <u>nachher</u> [26.5.2] <u>künftig</u>
	Wer hat das festgelegt? (...) Wer war entscheidführend?	
07'23''	Das ist von der Strategie des Regierungsrats abgeleitet. Der Regierungsrat legte fest, dass man maximal 50% vom Homeoffice aus arbeiten darf. Für uns definierten wir das genauer letzten Herbst. Das wurde von unserer Amtsleitung, man kann sagen Geschäftsleitung festgelegt, die alle Abteilungsleiter umfasst. (...) Die Arbeitnehmerschaft wurde über die Abteilungsleiter sicher einbezogen. Ein formeller Einbezug und irgendwie eine Befragung fand nicht statt. Aber dadurch, dass wir schon seit mehreren Jahren mit Homeoffice unterwegs sind, gab es auch diverse Rückmeldungen. Die Abteilungsleiter redeten mit ihren Leuten. Wir haben Abteilungen, die von der Grösse her noch überblickbar sind. Beidseitig hat man Erfahrungen gesammelt. Es gibt über das ganze Amt gesehen rechte Unterschiede zwischen den Abteilungen. Es gibt Abteilungen, in denen fast niemand Homeoffice machen will oder eben beispielweise das Kompetenzzentrum Sport, in dem das sehr beliebt ist. Die Erfahrungen, die wir mit Homeoffice vor Corona machten, ergaben das Bedürfnis der Mitarbeitenden, dass Homeoffice ausgeweitet	(27.1) <u>heute</u> 24 I <u>vorher</u> (25.4)

	wird . Die Vorgesetzten konnten positive Erfahrungen sammeln mit Homeoffice. Von daher ist das inzwischen sehr breit akzeptiert . Es gab überhaupt keine Diskussionen, die bestehende Regelung auszuweiten.	/ I während [9.2.2]
	(...) Extreme Wünsche?	
09'54''	Nein, das haben wir nicht festgestellt. Mit den Erfahrungen der Pandemie habe wir festgestellt, dass es durchaus als wertvoll angeschaut wird, wenn man im Büro arbeiten kann, wenn man den Kollegen, die Kollegin sieht und diesen Austausch leben kann. Das wurde - das waren Rückmeldungen von Mitarbeitenden - vermisst während der Pandemie. Mir wären keine Stimmen bekannt, die 4 Tage oder so gefordert hätten. (...) Es gibt auch Leute, die von Homeoffice nichts mehr wissen wollen, nicht im Kompetenzzentrum Sport. Aber in anderen Abteilungen gab es durchaus Leute, die auf Grund ihrer Arbeit wahrscheinlich hätten Homeoffice machen können, mit einem gewissen Mehraufwand, die aber sagten: Nein, ich will dann weiterhin ins Büro kommen. (...) Homeoffice ist keine Pflicht . Auf der anderen Seite gibt es auch keinen Rechtsanspruch der Mitarbeitenden, dass sie Homeoffice machen können. Man schaut die Bedürfnisse und Möglichkeiten vom Arbeitsinhalt und vom Betrieb und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden an und dann versucht man, sich zu finden.	[26.4.1]
	(...) Wer macht die Bedürfnisabklärungen (Arbeitgebende vs. Organisation)?	
11'57''	Das wird primär in den Abteilungen erledigt. Denn die Abteilungsleiter oder dann auch die Fachbereichsleiter kennen die Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden besser, ob die im Homeoffice erledigt werden können. Was ich festgestellt habe über das ganze Amt hinweg: Die Zeit der Pandemie hat das Verständnis und die Akzeptanz für Homeoffice durchaus gefördert ... Die technischen Möglichkeiten wie Videokonferenz haben gezeigt, dass die Leute nicht immer vor Ort sein müssen. Dadurch sah man, dass es durchaus mehr Möglichkeiten gibt, Homeoffice zu machen. Auf Grund der Vielfalt, die wir im Amt haben, wäre es nicht möglich, auf Stufe Amt zu beurteilen, wer Homeoffice machen kann und wer nicht . Deshalb delegierten wir das hinunter in die Abteilungen. (...) Der limitierende Faktor für Homeoffice sind die Arbeitsinhalte : Jemand, der Schalterdienst macht, kann nicht Homeoffice machen. Wer Hausdienst , der Rasen mäht oder Räumlichkeiten reinigt , der kann natürlich auch nicht Homeoffice machen. (...)	[9.2.2] (27.2) (13.2) (16.1) / [16.2.9] [16.2.7] / [16.2.5] / [16.2.7]
	Technik: Keine Nachausrüstung?	
14'42''	Nein. Das Kompetenzzentrum Sport war bereits eine der wenigen Abteilungen, die bereits 100% mit Laptops ausgerüstet waren. Weil das Leute sind, die auf Grund ihres Arbeitsinhalts sonst schon viel unterwegs sind, in Kursen, in Sportzentren, in Vereinen draussen. Die waren schon mobil ausgerüstet. Darum war es da sofort möglich, praktisch im März 2020 ins Homeoffice zu gehen. Hingegen in anderen Abteilungen mussten wir dann zuerst Laptops beschaffen . (...) Was dann eher das Problem war, waren die Zugriffsmöglichkeiten auf die Kantonsumgebung, zum Beispiel wegen dem SmartCard-Zertifikat, weil nicht alle Mitarbeitenden mit SmartCard ausgerüstet waren . Das hatten wir nicht selber in der Hand. Da hatte das kantonale Amt für Informatik und Organisation schnelle und pragmatische Lösungen gefunden, die man dann mit der Zeit in eine definitive Lösung überführen konnte. Dort kommen dann sehr rasch natürlich auch Themen wie Datenschutz ins Spiel. Aber da siegte der Pragmatismus über den Datenschutz für die Zeit der Pandemie (...)	[1.2.1] <u>vorher</u> [1.2.1] während / (1.3) während (1.2) <u>vorher</u> (1.3) (1.3)
	Kultur: Anekdoten?	
19'07''	Das war sehr individuell und abhängig von den jeweiligen Situationen der Mitarbeitenden . Da spielt hinein: Wie ist man zuhause ausgestattet? Hat man Familie? Kleine Kinder? Im Kompetenzzentrum, mit der Kultur, die da schon herrschte (...) die Leute sind sehr flexibel, sind vielleicht auch etwas jünger als in anderen Abteilungen. Da gab es keine grösseren kulturellen Probleme . Sie tauschten sich	(18.2) / [18.2.2] / [18.2.1] 2 während

	<p>regelmässig aus. Man nutzte die technischen Möglichkeiten von virtuellen Pausen usw. Gerade in dieser Abteilung habe ich am wenigsten Druck zurück ins Büro mitbekommen als von anderen Abteilungen. (...) Aus anderen Abteilungen gab es recht viele Stimmen, die sagten: Jetzt endlich kann man wieder zurück, denn man verlor halt schon den Kontakt zu den Leuten, man sah sich nicht mehr. Es gab Leute, die sagten, die Decke falle Ihnen zuhause auf den Kopf, weil eben dieser Austausch fehle. Gewissen Leuten hängte die ganze Geschichte auch psychisch an. Depressionen gab es meines Wissens nicht. Der Teamegeist und die Stimmung litten aber schon ein bisschen darunter. Eine Beobachtung, die man machte, während der Pandemie: Es hat fast niemand 100% Homeoffice gemacht während der Pandemie, weil gewisse Arbeiten im Büro erledigt werden mussten. Da gab es auch Leute, die sagten: Nun, gut. Ich brauche jetzt trotzdem fast nicht mehr ins Büro zu kommen, denn im Büro bin ich dann auch inzwischen fast alleine. Dann kann ich gerade so gut zuhause bleiben, wenn alle anderen Homeoffice machen. Seit es die Lockerungen gibt, stellt sich langsam wieder so eine Kultur ein. Es hat wieder mehr Leute vor Ort. Man kann sich auch informell austauschen. Das wird sehr geschätzt. Die Feedbacks, die da kommen, sind sehr positiv.</p>	<p>(2.8) <u>während</u></p> <p>2 <u>nachher</u></p>
	(...) Vor – während – nach Pandemie: Was sind für mich als Arbeitnehmer die Hauptunterschiede?	
22'42''	<p>(...) Es werden tendenziell weniger Leute im Büro sein, gerade im Kompetenzzentrum Sport, weil eben mehr Leute im ordentlichen Rahmen Homeoffice machen werden. Als Mitarbeiter wird es häufiger der Fall sein, dass man Videokonferenzen hat, dass man sich weniger physisch sieht. Im Moment hat auch jede Person noch einen Arbeitsplatz fest zugeteilt. Da wird es dann auch irgendwann einmal flexibler wird, dass man keine fixen Arbeitsplätze mehr hat, weil mehr Leute im Homeoffice sind. Aber was nach der Pandemie wieder kommen wird, ist sicher der soziale Austausch. Das ist der Aspekt Homeoffice. Natürlich wird es dann auch grosse Veränderungen gegeben haben in der inhaltlichen Arbeit. Gerade im Sport, wo während der Pandemie viel weniger stattgefunden hat, wo man aber merkt, dass es gerade jetzt wieder anzieht, die Kurse, Veranstaltungen usw. Vor der Pandemie haben wir nichts online durchgeführt. Während der Pandemie haben wir dieses Angebot jetzt aufgebaut und das ist sicher etwas, das man in Teilbereichen weiterziehen wird, weil man merkte, dass es durchaus eine Nachfrage nach online-Kursen gibt. Dadurch verändern sich allenfalls auch die Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden ein wenig.</p>	<p>[12.2.1] <u>heute</u></p> <p>[12.2.1] <u>künftig</u></p> <p>[3.2.2]</p>
	Wie gross wird die Nachfrage sein?	
25'27''	<p>Es wird mehr nachgefragt werden als vor der Pandemie. Wer vorher schon Homeoffice machte, 1 Tag pro Woche, wird tendenziell noch mehr machen, werden von diesen 2 Tagen profitieren. Dann werden Neue werden dazu kommen, die dann auch Homeoffice machen werden. Wir sehen das schon jetzt, denn wir haben die neuen Regelungen bereits kommuniziert und gesagt: Macht euch Gedanken, wie ihr es handhaben wollt, nach der Pandemie. Wir haben ihnen auch schon empfohlen, solche Vereinbarungen abzuschliessen, das mit ihren Vorgesetzten anzuschauen. Daher kommen bereits jetzt schon zum Teil die neuen Vereinbarungen rein im Fachbereich Personal. Dadurch schliesse ich, dass das dann auch mehr nachgefragt wird, die neue Regelung.</p>	<p>[26.2.8] <u>künftig</u></p> <p>[26.2.1] <u>künftig</u> / [26.1.5] <u>künftig</u> 28 24 [9.2.3]</p>
	Vereinbarungen: einzeln, individuell? – [kurze Störung durch Telefon]	
27'02''	<p>Da haben wir zwei Möglichkeiten. Man kann die Vereinbarungen befristet abschliessen oder unbefristet. Das lassen wir offen, den Vorgesetzten, wie sie es handhaben wollen mit ihren Mitarbeitenden, denn es gibt ja auch Mitarbeitende, die eine spezielle Situation haben, zuhause, die vielleicht nur vorübergehend Homeoffice machen möchten. Das ist ein Punkt. Dann auch die Rahmenbedingungen: Wann? Wie lange? An welchen Tagen? Das ist drin.</p>	<p>[30.3.1] [30.3.2]</p> <p>(26.6)</p>

	Dann haben wir Spielregeln aufgestellt: Dass man erreichbar sein muss, dass man für Sitzungen ins Büro kommen müsste, dass Kinderbetreuung nicht vereinbar ist mit Homeoffice, wie die ganzen Zeitbuchungen stattfinden müssen, ...	
	Ausblick: In 12 Monaten?	
28'33''	(...) Es werden sicher wieder mehr Leute im Büro sein. Der Betrieb wird wieder herauf gefahren sein im Büro selber, in Bern. Die Möglichkeit des Homeoffice wird sicher mehr nachgefragt, gerade im Kompetenzzentrum Sport. Pro Tag werden weniger Leute im Büro sein als im März 2020. Aber mehr als heute, Stand Ende Juli 2021. Die technischen Möglichkeiten werden sicher weiterhin intensiv genutzt. Es wird neue Angebote geben im on-line-Bereich, im Sportbereich, bei den Sportkursen ... aber garantiert wieder mehr Leute im Büro als wir im Moment haben. (...) Es gibt immer einen gewissen politischen Druck, gewisse politische Erwartungen auch, was die [benutzten Büro-] Flächen angeht ... Ich gehe davon aus, dass diese Diskussionen kommen werden. Homeoffice könnte ein gewisser Treiber sein für die Diskussion. Man hört ja auch vor allem aus der Privatwirtschaft, dass das ein sehr grosses Thema ist ... Was vielleicht auch bei uns ein Thema werden könnte, ist vielleicht Desksharing , gerade im Kompetenzzentrum Sport, wo wir einerseits einen grossen Anteil Homeoffice haben werden, auch inskünftig und andererseits haben wir dort jetzt schon einen hohen Anteil an Teilzeitarbeitenden. Desksharing ist gerade auch im Kompetenzzentrum Sport durchaus akzeptiert ...	(25.1) <u>künftig</u> [26.1.5] + [26.2.8] <u>künftig</u> [3.2.2] <u>künftig</u> (12.5) <u>stets</u> [12.2.2] <u>künftig</u>
	(...) Gibt es sonst noch etwas?	
32'41''	Nein. (...)	

Interview B3 (Kanton / Kultur)

Datum: Montag, 19. Juli 2021

Zeit: 1100 Uhr

Dauer: 43'13'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Hans Ulrich Glarner, Vorsteher

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange bist du nun schon an diesem Posten, in dieser Funktion?	
00'10''	Also Vorsteher des Amtes für Kultur: seit 8 Jahren.	
	(...) Welchen Stellenwert hatte die Form mobil-flexiblen Arbeitens in deiner Organisation vor März 2020?	
01'05''	Es existierte, war auch klar geregelt. Man stimmte den Mitarbeitenden, die das wollten, zu und regelte das mit einem kleinen Vertrag . Etwa 5- 10% der Mitarbeitenden nutzten dies. (...) Bis 40% konnte man das bewilligen oder 39. Also in einem kleineren Anteil konnte man das bewilligen. In der Regel ging es um 1 Tag in der Woche. Also 20%. Das war die Regel. (...) Es war die klare Ausnahme. Aber es war möglich.	(30.4) <u>vorher</u> / [26.1.6] <u>vorher</u> / [26.2.1] <u>vorher</u> (10.1) <u>vorher</u>
	(...) Erfahrungen der Organisation und MA während Obligatorium?	
02'35''	Ich persönlich, als Chef jetzt, war vorher relativ skeptisch oder sagen wir: zurückhaltend . Ich habe das nicht propagiert, war zurückhaltend. Ich war auch explizit dagegen, dass man im Zug arbeiten darf und Arbeitszeit	[9.1.2] / [9.1.1]

	<p>aufschreiben, wenn man nicht dienstlich unterwegs war, also auf dem Pendelweg. Ich habe das nicht erlaubt, dass man als Pendler irgendetwas anrechnen konnte. Ich habe jetzt sehr positive Erfahrungen gemacht. Es hat technisch praktisch einwandfrei funktioniert, vom ersten Tag [an]. Ich habe eigentlich alle Leistungen bekommen, die ich wollte, von den Leuten. Wir führten dann natürlich auch Fixzeiten ein, an denen sie am Bildschirm sein mussten, damit das nicht so eine verzerrte Sache gibt. Das Credo war: Wer etwas von uns will, der «Kunde», der darf nicht merken, wo ich bin. Der darf nicht merken, ob ich im Homeoffice oder im Büro bin. Es war keine Ausrede, ich kann jetzt leider das nicht beantworten oder so, weil ich im Homeoffice bin, das durfte man nicht sagen. Es war wichtig, dass man die Dienstleistung voll erbringen konnte. Das klappte. Es klappte sehr gut mit all diesen digitalen Konferenzen ... Wir machten fast alles über Zoom oder Skype. Das funktionierte sehr gut. Bis und mit der persönlichen Führung. Die Jours fixes und Bilas. Das funktionierte sehr gut. (...) Ich hatte keinen Beschwerdefall, sei es von Mitarbeitenden, von Kunden, sei es intern. Ich hatte keine Reklamation diesbezüglich, insbesondere weil es einfach technisch funktionierte.</p>	<p>I / (7.2)</p> <p>(14.1)</p> <p>(14.1)</p> <p>(7.1)</p>
	(...) Weiss deine Organisation bereits, wie es weitergehen soll?	
05'45''	<p>Ja. Es gab jetzt glücklicherweise Richtlinien des Regierungsrats. Die wurden vor den Ferien aufgeschaltet, die bestehen jetzt. (...) Die sind jetzt deutlich grosszügiger als vorher. Es reicht eine informelle Abmachung per Mail, was ich aber nicht übernehmen werde. Ich verlange weiterhin ein Papier, eine gegenseitig unterzeichnete Abmachung. Es darf bis 50% Homeoffice bewilligt werden. Da hat die Regierung jetzt einen grossen Schritt gemacht. Wir haben eine interne Arbeitsgruppe gegründet, von der ich jetzt schon erste Erfahrungen vor mir habe oder erste Äusserungen. Das muss jetzt dann noch alles von der GL beschlossen und durchbesprochen werden. Diese Rückmeldungen der Mitarbeitenden sind ausserordentlich positiv. Wir haben natürlich Aufgabenbereiche, für die Homeoffice keinen Sinn macht. Logischerweise: Grabungsmitarbeiter bei der Archäologie. Das gibt natürlich eine gewisse [Ungerechtigkeit], wenn man so will. Ich schaue das nicht als [Ungerechtigkeit] an. Wenn jemand diesen Job hat, dann hat er ihn so wollen. Dann ist logisch, dass er das nicht von zuhause aus machen kann. Da muss man einfach den Weg dann finden, dass sich da niemand ungerecht behandelt fühlt. Letztlich gibt es kein Recht auf Homeoffice, das dünkt mich ganz wichtig. Es ist immer eine Frage des Einverständnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Ich könnte mir auch vorstellen: Es eignet sich nicht jede Person gleich für Homeoffice und jede Aufgabe sowieso nicht gleich. Da muss man miteinander den Weg finden. Als Vorgesetzter bin ich nicht verpflichtet, jemanden das zu gewähren, wenn ich das nicht will. Wir sind uns auch bewusst, dass wir als [Arbeitgeber] attraktiver sind auf dem Markt, wenn wir das anbieten. Das war ein Treiber bei der Regierung, dass man das bewilligt. Bei den Stellen, wo der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist, EDV, dass wenn man das nicht anbietet, dass man einen Nachteil hat auf dem Markt. Darum will man diesen Nachteil vermeiden und Homeoffice fördern.</p>	<p>(27.1) heute</p> <p>/ (30.2) heute</p> <p>[26.2.3] heute</p> <p>(24.3) heute</p> <p>(27.2)</p> <p>[16.2.10]</p> <p>[26.4.1]</p> <p>18</p> <p>[26.4.1]</p> <p>/ (15.1)</p>
	Weder Recht noch Pflicht auf Arbeitnehmerseite?	
08'44''	Nein, es gibt auch keine Pflicht. Es basiert quasi auf Gesuch hin, des Arbeitnehmers, das der Arbeitgeber dann bewilligen kann.	[26.4.1] / (29.2)
	(...) 50%: Top down oder Verhandlungsergebnis?	
09'18''	<p>Ich gehe nicht davon aus, dass das Zweite stimmt. Es ist Top down, gehe ich davon aus. Ich weiss natürlich nicht, wie der Vortrag des PA Personalamts entstanden ist, ob da Verhandlungen geführt wurden, das weiss ich nicht. (...) Wir in der Kultur sind nicht konsultiert worden. Wir machen es jetzt nicht Top down, darum habe ich diese Arbeitsgruppe eingerichtet. Aus jeder Abteilung ist jemand delegiert. Eine Stabsmitarbeiterin hat die Leitung dort. Sie erarbeiten jetzt Vorschläge, wie wir auf die Richtlinien im Amt für</p>	<p>(24.3)</p> <p>[24.2.2]</p>

	<p>Kultur reagieren. Dort will ich, dass das Bottom up einbezogen ist. Die GL, die sich bei uns aus den Abteilungsleitenden zusammensetzt und dem Vorsteher, wir werden dann entscheiden, was wir anbieten auf Grund dieser Rückmeldungen. Am Schluss ist es dann wieder Top down unter Einschluss der Meinungen der Mitarbeitenden. (...) Es gibt ja noch die Direktion. Wir haben auch in der GL Direktion. Aber da gehen die Meinungen etwas auseinander und man hat sich dann so geeinigt, dass man das pro Amt, einfach im Rahmen von diesen Richtlinien pro Amt umsetzt. (...) Da wollen wir Ende August die Richtung durchgeben, aber das werde ich dann auch nochmal durch Christine Häslar absegnen lassen zuerst.</p>	(27.6)
	(...) Wie wird die Zahl 50% aufgenommen? Möchten einige mehr, einige weniger? [Frage wird wiederholt]	
12'52''	<p>(...) Die 50% sind die Grenze. Und der individuelle Umfang Homeoffice muss mit den betrieblichen Bedürfnissen abgestimmt werden. Das ist ein Grundsatz. Das hängt mit den anderen Kolleginnen zusammen: Arbeite ich in einem Team? Wie geht das auf? Ich denke an einen Sekretariatspool, zwei müssen immer mindestens da sein. Wie geht das auf? Dann gibt es dann vielleicht 40%, dass man noch 2 Tage zuhause arbeiten darf. Dass man für gleiche Stellenprofile die gleichen Voraussetzungen schafft, das ist eben da die Gerechtigkeitsfrage, dass man nicht ganz individuell, sondern dass man schaut, bei welchen Stellen eignet es sich und dort erlaubt man es auch, dass man gewisse Linien durchziehen kann, leuchtet mir auch ein. Dann müssen die regelmässigen Präsenzzeiten vor Ort klar sein, für Team-Sitzungen usw.</p> <p>(...) Der Auftrag der Arbeitsgruppe ist: Formulierung von konkreten AK-internen Richtlinien zur Umsetzung und Präzisierung der kantonalen Homeoffice-Strategie. Jetzt habe ich da vorher vielleicht ein wenig falsch gesagt: Es sind nicht Richtlinien der Regierung, sondern es ist eine Homeoffice-Strategie von der Regierung. Und dort drin legen wir AK-interne Richtlinien zur Umsetzung fest. (...) Definition von amts- und abteilungsspezifischen Fragestellungen im Zusammenhang mit dieser Strategie, die Arbeitsgruppe erarbeitet dann Vorschläge zur Beantwortung dieser Fragestellungen. Zum Beispiel eben das Arbeiten auf dem Pendlerweg im Zug ... muss mindestens ½ Stunde ohne Umsteigen im Zug sein können, dass du arbeiten kannst. Dann Bereitschaft zu Desksharing im Büro. Das hängt für mich immer ein wenig zusammen. (...) Wir stellen nicht einfach doppelte Infrastruktur zur Verfügung. (...)</p>	<p>(29.3)</p> <p>(16.3)</p> <p>(16.3)</p> <p>16</p> <p>[26.6.5]</p> <p>(27.1) <u>heute</u></p> <p>(26.6) + (11.1) <u>künftig</u></p> <p>(26.6) + [12.2.2] <u>künftig</u></p>
	Hast du dich abgesprochen?	
18'34''	<p>Nein. Die machen das möglicherweise anders. In der GL wurde das als wichtiges Thema angeschaut. (...) Wir führten anfangs Mai eine Kaderhalbtagung durch, auch nur digital, mit allen Führungsleuten, auch den Gruppenleiter.</p> <p>Es gab noch eine digitale Kader-Halbtagung als Auswertung der Krise im Mai. Daraus entstand die Arbeitsgruppe Homeoffice. Später kam die Homeoffice-Strategie der Regierung. Dann wurde es verknüpft. Die Fragestellung ist also virulent für AK. Sehr positive Erfahrungen, seit alle Mitarbeiter mit Zoom ausgerüstet sind. Hinzu kam, dass wir seit Sommer 2019 komplett auf digitale Geschäftsführung umgestellt haben, also noch rechtzeitig. Alle Gesuche können nun digital abgewickelt werden. Seit diesem Frühling [2021] haben alle mobile Informatikmittel. Vorher mussten fixe Arbeitsstationen gezügelt werden. Nun kann Homeoffice umgesetzt werden. Ich legte Wert darauf, dass ich die Leute nicht nur hörte, sondern auch sah (Bild + Ton). Alles über Skype und Zoom. Wir haben gelernt, öfters, aber kürzere Sitzungen gemacht, Ich selber hab keine Homeoffice-Erfahrungen. Ich war vor Ort (Einzelbüro), als Kader der Politikerin. Der Weg ist kurz. Am Abend und am Wochenende habe ich ja früher auch schon gearbeitet.</p>	<p>(1.1) <u>vorher</u></p> <p>(1.2) <u>während</u></p> <p>[3.1.1]</p> <p>/I</p>
	Anfang 2020, Ende 2021: Was verändert sich entscheidend für deine MA?	

	<p>Sozialer Austausch fehlte. Der soll funktionieren. Virtuelle Kaffeepause funktionierte nicht. Austausch auf persönlicher Ebene ist zu kurz gekommen. Zweisprachigkeit hat gelitten, weil der informelle Teil fehlte. An digitalen Konferenzen haben alle ihre Muttersprache gesprochen. Ich werde Bidas mit andern Standorten 3 von 4 Mal digital machen. keine Reisezeit. Den grossen Distanzen in diesem Kanton Rechnung tragen (Saanen). Ich werde Kontakt zu MA intensivieren. Wieder weniger mailen. Informationsaustausch digital, verhandeln analog. Reisespesen tiefer. Das wird nicht komplett zurückgehen. Homeoffice heisst nicht, dass ich auch noch Kinder hüten kann.</p>	<p>(7.4) / (7.5)</p> <p>[3.1.1] <u>künftig</u></p> <p>(12.1)</p> <p>[26.6.3]</p>
	Wie geht das dann Ende August los?	
	<p>Kurzer Kick-off mit allen Führungsleuten. Führen auf Distanz. Vielleicht will jemand noch eine Weiterbildung machen. Sich ins Thema vertiefen und nachher bewusst anwenden und Folgen verantworten. Daher nicht nur Mail, sondern vielleicht ein kurzes Meeting (nicht Tagung mit 32 Leuten). Nachteil des Homeoffices: Kick-offs und Abschlüsse sind wichtig! Haben wir bisher immer gepflegt. Am Schluss ein Glas Prosecco. Das sind Elemente die jetzt fehlen, insbesondere in Projektarbeiten, die abgeschlossen werden. Amtsplenum wurde gekürzt und digital durchgeführt. Vorgängig wurden Apérosäckli verschickt, damit Wertschätzung gezeigt werden konnte. Teambuilding.</p>	<p>(23.2)</p> <p>2</p>
	Was ist ein einem halben, in einem ganzen Jahr grundsätzlich anders? Drei kernigste Neuerungen?	
	Man schätzt einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. Man hat viel gelernt im Umgang mit digitalen Möglichkeiten. Man schätzt auch den Bereich des Analogen. Hat Effizienz zur Folge.	(14.2)
	Gibt es noch etwas, das du mir mitgeben möchtest?	
	Nein.	

Interview B4 (Kanton / Tourismus)

Datum: Montag, 26. Juli 2021

Zeit: 1300 Uhr

Dauer: 35'46'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Pascale Berclaz, Direktorin

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange bist du jetzt schon an dieser Position, an dieser Stelle?	
00'12''	Ich bin jetzt knapp 3 Jahre dabei. (...) Offiziell seit 1. Oktober 2018.	
	(...) Welchen Stellenwert hatte diese Form, Homeoffice, mobil-flexibles Arbeiten in deiner Organisation vor März 2020?	
01'06''	Also bei uns war es so, dass es Homeoffice schon gegeben hatte, bevor ich hier CEO wurde, jedoch in einem relativ kleinen Rahmen. Es gab ein paar Leute, die von weiter her pendelten, das war auch ein bisschen der Ursprung. Wir hatten beispielsweise eine Mitarbeiterin aus dem Wallis , aus Visp und die durfte dann so ½ Tag oder 1 Tag aus dem Homeoffice arbeiten. Dann gab es eine Mutter, die gefragt hatte. Sie sei jetzt Mami und ob das möglich wäre, mal ½ Tag Homeoffice und so. Aber es war eher die Ausnahme und	<p>[26.1.7] <u>vorher</u></p> <p>[26.2.5] <u>vorher</u></p> <p>[26.1.7] <u>vorher</u></p>

	<p>nicht die Regel. Aber es hat es bereits gegeben und dezentrales Arbeiten auch. Dadurch, dass wir schon viel unterwegs waren, auch schon vor der Pandemie. Wir bearbeiten ja auch Märkte international, beispielsweise. Da war es schon damals so, dass wir von einem Flughafen, einem Hotelzimmer aus arbeiteten. Also die technischen Voraussetzungen hatten wir eigentlich schon. Aber natürlich nie in dem Ausmasse, wie wir sie heute und hier gebrauchen. Aber es war nie so, dass alle vom Morgen 0800 bis am Abend um 1700 oder 1800 hier waren, das war gar nicht möglich. Und nun hat sich das Ganze natürlich schon schwer geändert. Wir haben uns ziemlich immer an die Richtlinien gehalten, die da kamen vom Bund. Also die Homeoffice-Empfehlung haben wir auch umgesetzt, wobei wir immer darauf achteten, dass das Büro besetzt ist. Wir schlossen nie die Geschäftsstelle und niemand da, keine Post, kein Telefon. Wir sagten uns: Wenn jemand alleine da ist oder in einem Büro ist, ist das ja auch wie Homeoffice. Wir haben dann so eine Art Schichtbetrieb aufgebaut.</p>	<p>[26.2.5] <u>vorher</u> / (10.1) vorher / 11 (1.2)</p>
	<p>(...) Welche Erfahrungen habt ihr gemacht? (...) Was habt ihr daraus herausgenommen?</p>	
<p>03'46''</p>	<p>Wir haben herausgenommen, dass die ganze Reisezeit, pendeln, Stau auf der Autobahn am Morgen fiel weg und man die Zeit sinnvoller, besser nutzen konnte. Das war ein Vorteil. Ein Nachteil war ganz klar Team-Dynamik, Kreativität, Austausch, ein kurzer Austausch, jemandem in die Augen sehen, das Befinden abholen. Das hat es jetzt auch für mich als Vorgesetzte sicher eher schwierig gemacht. Ich hatte schon auch das Gefühl, ich spüre manchmal nicht genau, wie es den Kollegen nun geht, obschon ich einen engen Austausch gepflegt hatte. Wir sahen uns 2 x in der Woche an einem Team(s)-Meeting, hatte bilateral viel Kontakt. Dennoch hatte dies das Persönliche nicht ersetzt. Was aber auch ein positiver Effekt war, aus Vorgesetztenperspektive, war viel mehr Vertrauen. Weil: Es funktionierte. Wir haben viel gemacht. Wir hatten keine Kurzarbeit, hatten nie nichts zu tun. (...) Wir haben auch den Markt CH intensiv beworben. Wir haben ein neues CMS aufgesetzt. (...) Krisenmanagement. (...) Wir haben alles immer umgesetzt, abgeliefert, wie wenn wir im Büro gewesen wären.</p>	<p>(5.1) / (2.2) (2.5) / (7.1) (14.1)</p>
	<p>(...) Hat Vertrauen im Führen auf Distanz eher noch an Stellenwert gewonnen?</p>	
<p>06'03''</p>	<p>Ja, absolut. Vertrauen, aber auch spüren, dass Vertrauen nicht missbraucht wird. Das ist schön. Das Wegkommen von früher, das sind wir ja schon nicht mehr, die Generation ... Weisst du: Der, der als erster im Büro ist und der, der als Letzter geht, das ist auch gerade der beste Mitarbeiter. Das hat sich irgendwo völlig verändert. Es ist auch eine Generation am Kommen, wir haben jetzt eher jüngere Leute, auch gerade im Tourismus, die mit diesem Führungsverständnis auch nicht mehr zurecht kommen würden, denen es auch nicht wohl wäre. [Es ist] eher so das persönliche Engagement, die Eigenmotivation, die viel mehr zum Tragen kommt. (...) Das weisst du: Es ist immer mal bei jemandem etwas mehr, bei jemandem etwas weniger, es gibt immer Leute, die weniger gut zu Recht kommen, andere die besser [zu Recht] kommen. Was auch eine grosse Herausforderung ist: Das selbständige Arbeiten ist drum auch nicht für alle gleich einfach. Dich selber zu organisieren und die Selbständigkeit zu nützen. Wie nützest du sie? Weil nicht immer jemand da ist, der dir über die Schultern schaut. Es ist anspruchsvoll, absolut. (...) Wir waren auf allen Kanälen im Austausch. Aber auch da: Einige kommunizieren viel mehr, einige weniger. Plötzlich hörst du von jemandem mal 2-3- Tage nichts bis dann wieder so ein Teams-Meeting ist, an das alle eingeladen sind. Das ist sehr unterschiedlich. Aber das hast du sonst ja auch. Du hast sonst ja auch mit einigen Leuten mehr Kontakt als mit anderen.</p>	<p>(2.5) <u>während</u> 2 (17.1)</p>
	<p>(...) Wie könnte es weiter gehen?</p>	

08'51''	<p>Es gibt seit 1. Juli 2021 neue Homeoffice-Richtlinien, in denen wir sagen, dass wir das, was wir im Kleinen schon vor der Pandemie kannten und nun noch viel mehr kennengelernt haben, nun ein bisschen in ein Gleichgewicht bringen wollen. Das Gute nehmen aus beiden Welten. Office-Days, aber auch Homeoffice-Days, wo eben auf das Pendeln verzichtet werden kann, wo aber auch mal ruhig und konzentriert für sich gearbeitet werden kann, wo vielleicht auch mal ein schwieriges Telefonat erledigt werden kann, ohne dass das halbe Büro mithört. Wir sagen: 60% deines Pensums musst du im Office verbringen und 40% darfst du ins Homeoffice. Aber es ist nicht ein Müssen, es ist ein Dürfen. Wenn jetzt jemand weniger als 50% Pensum hätte, dann würde das nicht gelten. Es kann nicht jemand ein 50%-Pensum haben und er ist 40% im Homeoffice. Jemand, der 100% arbeitet, darf, wenn er das möchte und das geht, 2 Tage pro Woche Homeoffice machen. Das können halbe Tage sein, ganze Tage sein, das ist frei. Dann gibt es Rahmenbedingungen: Sitzungstermine gehen vor, (...) mindestens Anzahl x Personen müssen vor Ort sein (Freitags-Problematik).</p>	<p>(27.1) heute 26 (12.1) [26.2.7] <u>künftig</u> [26.4.1] <u>künftig</u> / [26.6.4] <u>künftig</u> (26.6) [26.6.6]</p>
	<p>(...) Wer bestimmte was? Bottom up, Top down?</p>	
11'05''	<p>In dem Bereich war das ich als Geschäftsführerin und ich bin ja eine Einzel-Geschäftsleitung. Ich habe das so initiiert. Ich habe dann Rücksprache mit dem Team genommen, gesagt, das sei der Vorschlag, wie seht ihr das? Das wurde sehr begrüsst und geschätzt. Wir haben schon länger nicht mehr einen Arbeitsplatz pro Person. Wir sind total 8 Köpfe, haben aber nur 6 Arbeitsplätze. (...) Dann schaut man, dass die Büroarbeitsplätze immer gut ausgelastet sind. (...) Das war schon vor März 2020 so. Damals war noch die Frage, ob wir demnächst zügeln müssten. Diese Gedanken haben wir nun natürlich komplett verworfen. Nun kommen wir mit Ferien, Homeoffice und sonstigen Abwesenheiten sowas vom tipptopp durch mir den Büros, die wir haben, mit diesen Arbeitsplätzen. Also auch ich selber: Mein Büro kann brauchen, wer will, wenn ich nicht da bin. (...)</p>	<p>(27.2) <u>heute</u> [24.2.1] [12.2.1] <u>stets</u> [12.6.2] <u>vorher</u></p>
	<p>(...) Gab es auch andere Reaktionen im Team?</p>	
14'13''	<p>Nein, gar keine. Ich glaube, dass es ein ausgewogener Vorschlag war, der geschätzt wurde und wird. Wir haben gesagt: Wir testen das jetzt mal. Wir schauen dann in 3 Monaten, in 6 Monaten, wie sich das bewährt. Bis dato funktioniert das gut. Man muss natürlich auch sehen, unser Geschäftsmodell: Wir haben keine Laufkundschaft. Bei uns kommt bis auf den Postboten und auf Termin höchst, höchst selten jemand einfach vorbei. (...) Das ist natürlich nicht in jeder Branche oder [in jedem] Geschäftsmodell gleich möglich. (...)</p>	<p>[24.2.1] / [26.5.1] [13.2.1]</p>
	<p>Haben Kunden gemerkt, wer woher arbeitet?</p>	
15'25''	<p>Nein. Oder merkst du jetzt, wo ich bin? (...) Als ich dieses Konzeptli mir überlegte, habe ich Bench-Marks gemacht. Der grösste Aktionär ist der Kanton Bern bei uns, wir werden im grossen Teilen vom Kanton finanziert, ich habe geschaut, was hat der Kanton für Richtlinien, auch mit Schweiz Tourismus, mit Martin mal informell telefoniert: Du, wie macht ihr das jetzt? Ich habe auch in den Destinationen gespürt, was so läuft und geht und so ein Bild bekommen. (...). Ich habe zum Beispiel auch mit einer Werbe-Agentur geschaut. Die haben die Regel: Dienstag, Mittwoch und Donnerstag muss man im Büro sein, Montag und Freitag darf man. Die sind schon wieder am Anpassen, weil sie sagen: Am Montag sind alle da, am Freitag ist niemand da. Das ist noch speziell. (...) Es ist nicht fix definiert, am 1. September reden wir wieder darüber, aber wir haben sicher gesagt und kommuniziert: Wir versuchen das jetzt mal so, schauen wie es läuft und du weisst ja, wie das ist: Man muss ja immer wieder adaptieren können. Es gibt sehr schnell Gewohnheitsrecht: Wir tun doch und wir haben doch. Wenn ich jetzt merken würde, das ist so aufwändig aus irgend[welchen] Gründen oder es funktioniert nicht, dann ... dass man einfach auch die Gelegenheit hätte, anzupassen. Ich sehe jetzt im Moment fast nicht, was da schwierig ... Aber es ändert die</p>	<p>[26.6.6] / [26.5.1]</p>

	<p>Arbeit schon ein wenig. Wir sind manchmal im Büro: Wir haben auch die Pflicht, dass man in der Agenda einschreibt, im Outlook, Office, Homeoffice, damit es für jeden ersichtlich ist. Wir haben die Kalender offen alle untereinander. Manchmal denkst du: Ah, jetzt kann ich das mit X noch schnell besprechen, dann gehst du [schauen und] siehst: Ah, der kommt ja heute gar nicht. Und morgen komme ich ja nicht und dann sehe ich den erst übermorgen. Aber wir haben ja die Hilfsmittel, dann telefonieren wir halt schnell oder machen eine Teams-Besprechung. (...) Wir haben da so Homeoffice-Richtlinien (...)</p>	[26.6.1]
	(...) Was sind die grössten Unterschiede: 2020 / 2021 / 2022?	
21'55''	<p>Du würdest wohl schon merken, dass ich wohl schon noch ein bisschen mehr loslassen kann, vertrauen eben, als dass ich das eben damals konnte. Damals war es schon so: Man war immer im Büro, man sah sich und man merkte, wenn jemand immer erst um 0830 kam. Wenn jemand immer erst um 0830 kommt und um 1700 als Erster geht, dann fällt dir das halt irgendwann mal auf. Dann denkst du: Hat er zu wenig Arbeit? Oder gefällt es ihm nicht? Oder was sind die Gründe? Das hast du bei Homeoffice natürlich einfach nicht. Und wenn du dann merkst: He, du kannst wirklich vertrauen und das wird dann auch nicht enttäuscht, im Normalfall – es gibt immer Ausnahmen, aber im Normalfall -, das gibt einem ein positives Gefühl. Dort ist sicher ein spürbarer Unterschied. (...)</p>	(2.5) künftig
	Was machst du mit den Mitarbeitenden, mit denen du nicht mehr im Tageskontakt stehst?	
23'56''	<p>Ich versuche halt trotzdem, enger zu führen, im Sinne von: Du machst noch einen Termin ab. Wir haben ja mit allen fixe Termin-Sitzungen, so heures fixes, an denen wir die individuellen Projekte durchgehen und das wäre jetzt wohl jemand, den ich nicht alle 14 Tage sehen würde, sondern wöchentlich. Das sind dann so kleine Sachen. Es ist nicht despektierlich gemeint, aber es ist so ein bisschen, wie wenn man Kinder hat. Das eine Kind muss man extrem pushen mit Hausaufgaben machen, Zimmer aufräumen und allem, was man so muss, im Leben. (...) Und andere musst du vielleicht etwas bremsen, die zu ehrgeizig oder zu diszipliniert ... Wo du findest: Gerade ein bisschen das Leben geniessen soll man auch dürfen. Das ist halt ein wenig ähnlich mit den Mitarbeitenden. Aber ich habe, muss das sagen – Holz berühren – ein gutes Team, ein motiviertes Team. Leute, bei denen ich allen ein gutes Gefühl habe. Ich bin aber mit dir einverstanden. Es gab sicher auch, dass jemand sagte um 1000, er geht jetzt joggen. Aber was spricht da dagegen, wenn er dann über den Mittag (...) Das ist etwas, das wir vielleicht noch ein wenig vergessen haben: Diese Flexibilität, das ist halt schon etwas anderes im Homeoffice. Wenn du siehst: Es kommt regnen. Und den Rest der Woche wird es regnen. Und es ist nur noch bis heute Morgen 1000 schön. Wenn jetzt einer sein Sporttraining machen geht in dieser Zeit und diese Stunden längstens wieder aufholt, was soll ich dann? Dann soll er das doch machen. (...) Das habe ich bei mir selber auch gemerkt: Wenn ich im Büro bin und weiss, ich bin morgen Vormittag wieder im Büro, dann lasse ich den Laptop im Büro, wenn ich am Abend noch etwas loshabe, sowieso. Zuhause: Der lief immer. Am Anfang sowieso. Dann habe ich nach dem Nacht nochmal schnell draufgeschaut und gesehen: Ah, Roman hat noch geschrieben, ich schreibe doch gerade schnell zurück und das um 2100. Das ist nicht gut. Das ist so. Das muss man auch lernen und Sagen: So, jetzt ist Schluss. Und weg. Und morgen wieder. (...) Wir haben die Stunden, die wir dem Arbeitgeber verkaufen, klar mit Mehrstunden und Mehr-Engagement, was auch richtig ist, aber es ist ja schon nicht [24/7]. Das ist noch schwierig, dort den Mix zu finden. (...) Oder du gibst einen Freitag ein, irgendwie an Auffahrt und dann merkst du: Du arbeitest die ganze Auffahrt. Weil es halt gerade hektisch war damals und schwierig und man wieder Entscheide fällen musste. (...) Auch für den Geist: Es war wirklich nahrhaft, diese Zeit, weil man bis auf die</p>	<p>(6.4)</p> <p>(6.4) + 15</p> <p>14</p> <p>(2.1)</p>

	Schlafenszeit immer irgendwie dran war, es gekreist hat. Oder auch das Medienverhalten: Wir waren ja nur noch auf den Zeitungen oder auf den News, weil da wieder 1'00 Fälle und Jesses Gott und die Märkte, Deutschland, England, Frankreich. Und das braucht wirklich jetzt dann eine Erholung, eine mentale Erholung.	
	(...) Hast du mir noch etwas auf den Weg geben wollen, was ich gar nicht abfragte?	
30'28''	(...) Es war natürlich schon etwas schockartig, bei der ersten Welle, mit dem Lockdown damals. Von 1/2 - 1 Tag Homeoffice zu jetzt, sofort alle, irgendwie und wie machen wir es dann? Das würde ich jetzt anders machen: Die Mitarbeiter hatten zum Teil richtig Angst vor diesem COVID. Ich hatte das nicht im gleichen Ausmass. Ich fand: Wir sind hier nicht Risiko, wir sind jung, wir sind gesund, wir sind wenige Leute, wir haben keine Lauf[kundenschaft] ... Ich war da so: Ja, wir können jetzt auch noch eine Woche zwei warten, appellieret auch ein wenig an das Touristische, Touristik kommt von bewegen, von mobil, von ... Wir können uns doch jetzt nicht als Erste quasi einsperren gehen. Das war wohl das erste und einzige Mal, als ich im Konflikt stand mit einzelnen Exponenten der Firma. Die hatten wohl das Gefühl, ich schütze sie jetzt zu wenig als Arbeitgebervertreterin. Dort hatten wir wohl einen Moment ein Missverhältnis. (...) Das würde ich heute, mit dieser Erfahrung, ernster nehmen.	2

Interview C1 (Stadt / Bildung)

Datum: Freitag, 16. Juli 2021

Zeit: 1301 Uhr

Dauer: -----

Durchführung: E-Mail

Sprache: Standard

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Richard Jakob, Leiter a.i.

Mail (Original)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
<ul style="list-style-type: none"> - Während der Pandemie wurde allen Mitarbeitenden mit Büroarbeitsplatz Schulamt das Arbeiten im Homeoffice ermöglicht (Citrix-Zugang, Befähigung MA, Möglichkeit zu Hause zu arbeiten). - Was vor der Pandemie als nicht vorstellbar galt, war nun plötzlich realisiert. - Die meisten MA verfügen über einen Laptop der Stadt Bern (mit [Docking]-Station), den sie auch zu Hause nutzen können. Homeoffice erfolgt darüber hinaus mit der privaten Infrastruktur zu Hause. - Über die Avaya-App ist das Telefonieren über die Geschäftsnummer per privates Handy möglich. - Den MA wird zudem alle 2 Jahre ein städtischer Beitrag von Fr. 400.- an privat anfallende Kosten für das Smartphone gewährt. - Es ist vorgesehen an diesem Prinzip festzuhalten. Denn es gibt ja nach der Pandemie keine Homeoffice-Pflicht sondern bei Bedarf die Möglichkeit dazu, im Rahmen der Spielregeln der Stadt Bern. - Die Informatikdienste der Stadt Bern haben angekündigt weitere Neuerungen, insbesondere in den Bereichen kollaboratives Arbeiten und Telefonie an die Hand zu nehmen. 	<p>1 <u>während</u> / (3.1) <u>während</u> (10.5) <u>vorher</u> (1.2) <u>heute</u> / [1.2.1] <u>heute</u> / [1.2.4] <u>heute</u> / [1.2.5] <u>heute</u></p> <p>[26.6.7] <u>heute</u></p> <p>[26.4.1] (26.6)</p> <p>[1.2.6] <u>künftig</u> / [1.2.7] <u>künftig</u></p>

<p>- Das Schulamt erhält u.a. aufgrund der steigenden Schülerzahlen, zusätzliche MA, ohne allerdings zusätzlichen Arbeitsraum zur Verfügung zu stellen (finanziell angespannte Lage).</p> <p>- Dies führt zu einer Verdichtung in den bestehenden Büros. Pro Büro arbeiten bis zu 3 MA.</p> <p>- Künftig soll die Möglichkeit von Homeoffice hier eine Entlastung bringen.</p> <p>- Das Schulamt stellt auf eine hybride Arbeitsweise um (gute Mischung von Arbeiten vor Ort und Arbeiten im Homeoffice). Die Vorteile beider Arbeitsformen sollen möglichst gut genutzt werden.</p> <p>- Fachbereichsweise wird neu die Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder geregelt. Kriterien: betriebliche Bedürfnisse, Bürobelegung, Nutzung der Vorteile der jeweiligen Arbeitsform, Vorlieben der MA.</p> <p>- Es folgt eine pragmatische Umsetzung im Sinne einer Testphase. Erste Korrekturen nach den Herbstferien sind möglich. Eine Auswertung auf Ebene Schulamt erfolgt Ende Jahr.</p> <p>- Ebenfalls gestärkt soll das flexible Arbeiten werden. Freie Arbeitsplätze können auch durch andere MA genutzt werden, entsprechend gilt eine [Clean Desk-Politik]. Zudem besteht ein freies/unpersönliches Büro vor Ort zur flexiblen Nutzung bei Bedarf</p>	<p>(12.2)</p> <p>26 <u>heute</u> / <u>künftig</u> [25.4.1] <u>heute</u> / <u>künftig</u> / (12.1) künftig / 26 <u>künftig</u></p> <p>19 / (12.4) / (12.1) 25 [26.5.1]</p> <p>11 [12.2.3]</p>
--	--

Interview C2 (Stadt / Sport)

Datum: Montag, 2. August 2021

Zeit: 1530 Uhr

Dauer: 50'19'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Markus Gasser, Leiter Stellvertreter

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange sind Sie nun beim Sportamt Bern, in dieser Funktion?	
00'50''	Ich arbeite seit 30 Jahren bei der Stadt Bern. In dieser Funktion ... 12, 13 Jahre.	
	(...) Wie waren jetzt ihre Erfahrungen als Organisation, Arbeitgeber aber auch als Mitarbeiter, Arbeitnehmer?	
01'59''	Wir hatten schon immer Homeoffice bei der Stadt Bern. Damals hiess es einfach Telearbeit. Die Möglichkeit gab es immer. Man stellte einfach einen Antrag und wenn der Chef meinte, jetzt in meinem Fall Christian Bigler, das sei gut, dann konnte man das machen. Ich habe schon lange immer 1 Tag gehabt. Ich habe das zwischenzeitlich manchmal mehr genutzt, manchmal weniger, je nachdem, welche Arbeiten gerade anstanden. Das war mir schon ein wenig vertraut, aber natürlich nicht in diesem Mass. Homeoffice hiess damals: Man ist eigentlich telefonisch erreichbar und machte sonst zuhause Sachen, an denen man ungestört arbeiten konnte, was man sonst im Büro meistens nicht kann . Das war vorher. Dann kam die Pandemie. Dann verordneten wir die Homeoffice-Pflicht und organisierten uns mit Zoom. Ich habe im Sportamt selber noch ein kleines Team von 3 Leuten, neben mir, aber ich habe natürlich die ganzen Anlagen mit den ganzen Anlagenchefs. Da waren wir so organisiert, dass wir Rapporte hatten, nicht gerade monatlich, aber das waren immer so Monster-Sitzungen , an denen dann sehr viele Themen in kurzer Zeit durchgearbeitet werden mussten. Das war auch für die	<p>(29.2) <u>vorher</u> [26.2.5] <u>vorher</u></p> <p>[26.6.2] <u>vorher</u> / [12.1.1] <u>vorher</u></p> <p>(3.1) <u>vorher</u> (3.1) <u>vorher</u></p>

	<p>Anlagenchefs zum Teil schwierig. Sie mussten von der Anlage weg, kamen ins Meer-Haus, sassen da und ab 10 Uhr war dann die Aufmerksamkeit nicht mehr so da. Das ging auch gut, war aber eigentlich zu viel. Als Homeoffice kam und wir Zoom einrichteten, machten wir wöchentlich Sitzungen und haben dann 1 Stunde gemacht. (...) Und zwar mit den Leuten aus dem Meer-Haus und den Anlagenchefs oder ihren Stellvertretungen. Das war wahnsinnig positiv. Wir haben dann manchmal noch weitere Zoom-Sitzungen abgemacht, zum Beispiel nach Bundesratssitzungen, wir konnten also sehr schnell reagieren. Das Instrument war bekannt, weil wir es wöchentlich gemacht haben. Es hat sehr gut funktioniert. Das Wöchentliche hat uns näher zusammengebracht. Es wurde viel schneller. Man hat schnell aus allen Anlagen gehört, was läuft, man machte jeweils so eine Runde, dann die wichtigsten Themen genommen und abgearbeitet. Alle haben das dann gerade gehört. Das hat uns zusammengebracht. Es kam eine grosse Dynamik rein, auch eine Offenheit. Man hat die Sachen dann gesagt. Am Anfang war das vielleicht noch verhalten. Alle haben sich daran gewöhnt und fanden das schlussendlich auch gut. Am Schluss kam noch von ihnen: Wollen wir noch ein Zoom[-Meeting] machen? So hat sich das etabliert. (...) Innerhalb des Sportamts war es auch so [organisiert]. Da gab es ein Sportamt-Meeting, 1 x pro Monat, das fand auch so statt, man sah sich wieder, ich hatte jour fix bei Christian [Bigler], wir hatten und haben immer noch Geschäftsleitungssitzung, die per Zoom-Sitzung stattfand. Das hat alles gut funktioniert. Im meinem Bereich hatte ich das Gefühl: Die Leute schätzen es, die Sachen kommen. Bei anderen war es etwas verhalten, gerade so bei Sportamtssitzungen mit 14, 15 Leuten. Wer früher nichts sagte, sagte jetzt noch weniger. Dort merkte man dann schon: Das war nicht für alle einfach ...</p>	<p>(3.1) <u>während</u></p> <p>(7.2)</p> <p>(7.2)</p>
	(...) Wo stehen Sie mit Ihrer Organisation in der Frage nach dem «Wie weiter»?	
09'05''	<p>Nach dem letzten Bundesratsentscheid im Juni entschied man auch auf Stufe Gemeinde: Es gilt nicht mehr die Pflicht, es gibt eine Empfehlung. Dann mussten wir am nächsten Tag entscheiden: Wie gehen wir damit um? Da gab es unterschiedliche Meinungen: Wir gehen wieder zurück? Ist das geschickt, das so schnell zu machen? Es gibt ja noch die Delta-Variante. Es war noch schwierig, das vernünftig einzuschätzen. Aber das war auf die Pandemie bezogen. Das andere war der Blick nach vorne: Jetzt hatte das einen solchen Schub, die Telearbeit, zuhause arbeiten, Homeoffice. Wollen wir nicht das, was uns gut gedünkt hat, mitnehmen? Wir entschieden uns dann dafür und sagten: Wir wollen das dann ganz genau anschauen, also nicht jetzt überhastet einen Entscheid fällen, zack, alle kommen wieder zurück und gehen wieder nach Hause, wenn es dann eben doch wieder eine Welle geben würde. Wir schauen es genau an. Was wir auch machen, weil es doch auch Stimmen gab, die sagten: Es wäre doch schön, wenn man sich wieder sehen würde ... sagten wir: Jedes kommt 1 Tag. Man darf auch mehr, aber jedes kommt 1 Tag (...) ins Büro vor Ort. Das war die Lösung im Moment. Und nun stehen wir an dem Punkt, wo es wirklich darum geht: Wollen wir die Möglichkeiten, die wir schon vorher hatten, also bei 100% 2 Tage, bei weniger 1 Tag, wollen wir das ausweiten und gilt es für alle? Oder gilt es nur für gewisse Abteilungen, Bereiche, Arbeiten? So, dass wir es genau anschauen und differenziert versuchen, dann eine Regelung aufzustellen. (...) Jedes soll kommen, unabhängig von den Prozenten, dass es auch mal wieder physisch präsent ist ... 1 x pro Woche kommt man ins Büro, unabhängig vom Pensum (...)</p>	<p>(1.5) / 26</p> <p>[26.2.9] / [26.5.1] [26.2.1] <u>vorher</u> [26.6.4] <u>vorher</u> / 16</p>
	(...) Wer hat diese provisorische Lösung verfügt?	
14'35''	Entschieden hat der Chef , Christian Bigler. Die Diskussion führen wir jeweils in der Geschäftsleitung mit Sektionen, Kommunikation, Finanzen, Sportförderung, ich mit meinem Bereich und Christian mit der Leitung.	(27.2)
	(...) Wie kam dieser Entscheid zustande?	

15'22''	<p>Der Bundesratsentscheid kam, am nächsten Tag hatten wir Geschäftsleitung, der Gemeinderat sagte: Es gibt eine Empfehlung. Dann besprachen wir das alle zusammen in der Geschäftsleitung, man konnte sich dazu äussern, man nahm die Zeit dazu: Wie war es und wie wollen wir weitergehen? Jetzt weitergehen oder dann vielleicht auch für länger. Wir haben dann gemerkt: Wir können nicht jetzt schnell einen Entscheid fällen, der dann dauerhaft ist. Es braucht mehr. Was wir machen können, ist, jetzt Klarheit schaffen, weil es eine Empfehlung ist. (...) So kamen wir dann auf 1 Tag. Eine Woche darauf war dann die grosse Teamsitzung mit allen des Sportamts und dort machten wir quasi wie eine Vernehmlassung. Dort hat man den kurzfristigen Entscheid mitgeteilt und gesagt: So, ab jetzt kommt man wieder 1 Tag. Aber wir wollen die guten Sachen mitnehmen und wir wollen eine längerfristige Lösung unabhängig von der Pandemie nachher erarbeiten. Da hatten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich zu äussern. (...) Das war ein erstes «den Puls fühlen». Sehr viele hatten das schon gut erlebt, Homeoffice und sagten, es habe schon viel Positives gehabt. Es gab auch solche, die sagten: Ich komme lieber ins Büro. Es ist unterschiedlich und das macht es ja nachher auch so schwierig: Wie finden wir jetzt eine Lösung (...), die dann gut ist für alle?</p> <p>(...) Hatten sie dort auch Extrempositionen?</p>	<p>[20.1.1]</p> <p>(21.2)</p> <p>/(21.2)</p> <p>[24.2.1]</p>
18'18''	<p>Weniger. – Eine Person kam immer, der will einfach ins Büro, der macht seine Arbeit dort. Die andern sagten mehr oder weniger: Ich kann mir eine Mischform vorstellen. Aber wir müssen klare Regelungen haben. Das sind ja alles Führungsleute, die das ihren Leuten dann sagen müssen, wie das neu geht und die schlussendlich so zusammenarbeiten müssen und das Team muss ja dann funktionieren. Da gab es schon unterschiedliche Haltungen, vom Führungsstil her. Es gibt Leute, die hätten lieber ihre Leute um sich herum, weil von der Art des Führens nachher ... es ist näher, man sieht sich oder auch von der Art der Mitarbeiter her, weil man weiss, da muss ich ein bisschen schauen, von der Persönlichkeit her der Mitarbeiter oder auch von der Art der Arbeit, weil das Arbeit ist, die ... Ja, es geht, man kann es zuhause machen, aber eigentlich ist es effizienter oder «gäbiger», wenn man es trotzdem im Büro macht. In dieser Bandbreite drin von: Ja, es ist eigentlich gut, aber wir müssen es genau definieren, wie viel und welche Arbeiten, dass man dort kann ... Ich bin schon extrem. Ich sage: Wir können Homeoffice machen, denn ich habe ja nichts andere gemacht die letzten 1 ½ Jahre. (...) Und es geht. Ich hatte schon früher Mitarbeiterinnen, da war eine Mutter, die hatte kleine Kinder und die arbeitete bei uns in der Buchhaltung ... also die Eigenverantwortung. Das musste man ihr gar nicht sagen. Das war ihr klar. (...) Das ist eine Schwierigkeit.</p>	<p>[25.4.1]</p> <p>/(26.6)</p> <p>(16.3)</p> <p>/(17.2)</p> <p>(18.1)</p> <p>(16.1)</p> <p>(7.1) / [18.2.1]</p> <p>/[16.1.1]</p> <p>[18.1.2]</p>
	<p>(...) Haben Sie sich mit andern Ämtern ausgetauscht oder gehen Sie Ihren eigenen Weg?</p>	
21'45''	<p>Von der Stadt bekamen wir einfach dieses Zoom zur Verfügung gestellt. (...) Wir konnten gar nicht so austauschen mit andern Ämtern. Auch jetzt nicht. Und wir warten jetzt auch noch auf den Direktionspersonaldienst, der sich sicher dann auch noch ganz fest damit auseinandersetzen muss und zwar dann eben über alle Ämter. Dort haben wir eine Stelle, das Personalamt, der Personaldienst, der dann irgendwann einmal für alle 2'500 Mitarbeitende der Stadt wird eine Lösung finden müssen, die man dann vielleicht in der Personalverordnung verankern wird. Aber wir hatten immer die Freiheit, uns selber zu organisieren ...</p>	
	<p>Sie erwähnten eine Person, die nicht zuhause arbeiten kann. Was waren da die Gründe?</p>	
25'07''	<p>Das sind verschiedene. Das eine ist: Er hatte viel Vorstellungsgespräche. Das andere: Seine Lebenspartnerin arbeitet unregelmässig, schläft etwa am Tag. Und: Er ist nicht so technikaffin, hat all seine Sachen im Büro. Vorteil: Jemand kann gleich auch noch den Post- und Telefondienst erledigen.</p>	<p>(16.1)</p> <p>[18.2.1]</p> <p>/[18.1.3]</p>

	(...) Was wäre die grösste Veränderung von März 2020, während der Pandemie, in 1 Jahr?	
27'59''	Dass Homeoffice so ganz normal wird, dass es Möglichkeiten gibt, dass man auch hybrid arbeiten wird (Sitzungen, Weiterbildungen). Integriert, nichts Besonderes. Die Flexibilität, die Wege, die man spart. Zeitersparnis. Nicht mehr starr, sonst verliert es an Wert. Jour fix manchmal analog, manchmal digital. Die Teams müssen wohl sein.	[26.6.9] 14 künftig / (5.1) [3.1.1] künftig
	Werden hybride Sitzungen überleben?	
30'51''	Ich hoffe es. Bausitzungen, Architekten von Zürich (...) Am Bildschirm ist es viel sachlicher.	
	(...) Die provisorische Regelung mit 1 Tag. Keine Befürchtungen?	
35'35''	Doch. Lösungen = 1 x pro Woche gibt es ein Znüni, Pizza-Freitag, freiwillig, Sportamts-Donnerstag	(2.2)
	Zukünftiges Einpendeln?	
37'24''	Halbhalbe, flexibel, mit Fixpunkt drin. Homeoffice: vielleicht nicht mehr, aber selbstverständlicher. Nicht mehr nur für Kader, viel breiter, normaler. Weniger Misstrauen.	[26.6.9]
	Sonst noch was?	
39'54''	Zeitgewinn. Gespannt auf Auswertung.	(5.1)

Interview C3 (Stadt / Kultur)

Datum: Mittwoch, 21. Juli 2021

Zeit: 0900 Uhr

Dauer: 37'26'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Franziska Burkhardt, Leiterin

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange sind Sie jetzt bereits auf diesem Posten, in dieser Funktion, an dieser Stelle?	
00'38''	Seit Februar 2019.	
	(...) Welchen Stellenwert hatte diese Form, Homeoffice für Ihre Organisation, Kultur Stadt Bern vor März 2020?	
01'22''	Ich war eigentlich immer schon offen gegenüber Homeoffice, auch schon vor Corona. In dem Sinn hatte ich auch schon Mitarbeiter, die Homeoffice gemacht haben. Es arbeiten sowieso alle Teilzeit bei uns. Diejenigen, die Halbtage machen und am Nachmittag dann die Kinder haben oder ausserhalb wohnen, die haben eigentlich schon vorher Homeoffice gemacht. (...) Das haben 3 Leute in Anspruch genommen: 1 x 20% auf 80%, also 1 Tag von 4, 2 x 1 Tag von 70%. (...) Wir sind insgesamt 17 Leute, hier im Büro, der harte Kern, das sind 8 Personen.	(9.2) vorher [26.6.4] vorher [18.2.1] / [18.2.3] (26.1) + (26.2)
	(...) Welche Erfahrungen haben Sie gemacht als Organisation und welche die Arbeitnehmenden in der Pandemie?	
03'30''	Sehr, sehr unterschiedlich. Ich gehe davon aus, dass Sie das immer als Antwort erhalten. (...) Es gab Leute, die das sehr geschätzt haben. Wir haben übrigens nachher im Sommer, so nach der Abflachung der ersten Welle, wie abgemacht: Wer darf jetzt Homeoffice machen, nach dieser Erfahrung? Jetzt sind es alle, 1 Tag. Ausser 1 Person. Das war noch vor der zweiten Welle so	[26.1.8] heute / [26.2.5] heute

	<p>abgemacht. Dann gingen wir halt wieder alle ins Homeoffice. Es gab bei uns 1 Person, die gar nicht gerne im Homeoffice war. Das liegt an der familiären Situation: noch sehr jung, noch daheim wohnhaft, grosse Familie, kein eigenes Zimmer. Diese Situationen gibt es auch. Ich habe sträflicher Weise gar nicht daran gedacht in meiner überprivilegierten Situation. (...) Das ist jetzt beispielsweise eine Person, die unter allen Umständen arbeiten kommen will, wenn sie kann. (...) Am Anfang haben das alle sehr gut gemanagt. Es gab dann so Ermüdungserscheinungen, weil man sich halt nicht mehr sieht, weil man nicht mehr an kulturelle Veranstaltungen geht, weil man das Netzwerk nicht mehr pflegen kann etc. Unabhängig von Homeoffice oder nicht: Einfach diese Eingesperrt-sein, zuhause ... Die ersten drei Monate waren wir einfach das Not-Telefon. (...) Wir waren eine Anlaufstelle für ganz viele Fragen, die wir am Anfang nicht beantworten konnten, wo wir auch total hilflos waren und besonders dann auch in der zweiten Welle: Sehr, sehr viel Verzweiflung. Wenn man dann das alleine tragen muss, zuhause, ist es eine Belastung. Etwas Interessantes waren die ersten Zoom-Sitzungen, wenn plötzlich alle gleich gross in diesen Kacheln sind (...), Platzhirsche platt. Das löste völlig neue Dynamiken aus im Team, das fand ich sehr wertvoll. Das hielt sich auch. Das finde ich einen Vorteil dieser Homeoffice-Situation.</p>	<p>[18.2.1] + [18.2.2]</p> <p>(2.4)</p> <p>2</p>
	<p>(...) Wo stehen Sie mit Ihrer Organisation derzeit? (...) Konnten Sie diese Frage bei Ihnen schon klären oder sind Sie da noch dran?</p>	
06'23''	<p>Eigentlich klärten wir die letzten Sommer [2020] und lustigerweise ist die Antwort immer noch dieselbe. Alle wollen eigentlich 1 Tag Homeoffice machen, was absolut okay ist. Bis eben auf 1 Person, die das auf keinen Fall möchte. Wir haben Lernende. Daher müssen wir auch schauen, dass wir eine gewisse Permanenz haben im Büro, das Admin[istrative] Team, das mussten wir übrigens selbstverständlich auch aufrecht erhalten während der ganzen Pandemie. (...) Wir haben einen Team-Tag, den Dienstag, an dem es wichtig wäre, dass alle kommen, damit man sich sieht, ansonsten bin ich eben sehr offen gegenüber Homeoffice. Man kann auch flexibel, wenn sich das mal ergeben sollte, Homeoffice machen. Wir tragen das in eine Kalender ein, es ist immer sichtbar für alle, wer jetzt gerade im Homeoffice ist und wer im Büro, auch wegen dem Telefon umstellen. (...) Wir haben gelernt in diesem Jahr und wir werden das zu einem gewissen Grad auch weiterziehen. (...)</p>	<p>(25.4) / (29.3) [13.2.2] / [13.2.3] [26.6.5] [26.6.1]</p>
	<p>Sie machen Vereinbarungen: Wie machen Sie die? Was steht da drin?</p>	
08'54''	<p>Genau. Das ist ein sehr rudimentäres Blatt, das man ausfüllt und sagt: Wie viel Prozente? Welcher Tag? Dann ist aufgeführt: Man arbeitet mit den eigenen Geräten. Das ist ein Problem, das man gerade löst in der Stadt (...) Man ist gerade am Klären, wie man die Mitarbeitenden abgelten kann, für die Geräte, die man zuhause braucht (...)</p>	<p>(30.3)</p> <p>[26.6.7] künftig</p>
	<p>Sind auch betriebskulturelle Punkte in der Vereinbarung?</p>	
10'32''	<p>Nein. (...) Kulturell ist auf diesem Formular nichts drauf. Das muss man im Gespräch machen. Auch fragen: Hast du die richtige Situation zuhause? Hast du einen Arbeitsplatz? Kannst du ruhig arbeiten? (...)</p>	<p>(18.2) / [18.2.2] / [12.1.1]</p>
	<p>War das ein Top down-Entscheid? Wer hat da entschieden?</p>	
12'32''	<p>In der Stadt entscheiden eigentlich die Abteilungsleitenden, das ist vom Gemeinderat so vorgegeben. Ich habe alle nach ihren Wünschen gefragt. Es wollte niemand mehr als 1 Tag. In dem Sinne entstand die Diskussion gar nicht, es ginge nicht. Das liegt auch daran, dass man sich freute, wieder zurück zu kommen und die Leute zu sehen. Wenn ich dann in einem Jahr nachfrage, könnte es ja dann schon sein, dass mehr Homeoffice-Tage gewünscht werden. Ich fände das auch nicht schlimm. Wir haben gesehen, dass es gut funktioniert. Es wäre sicher nicht gut, wenn jemand 100% im Homeoffice arbeiten würde, das kann ich mir nicht vorstellen, weil die soziale Komponente einfach zu wichtig ist für ein funktionierendes Team. Man muss sich wirklich einfach regelmässig sehen. Der Austausch zwischen Tür und Angel ist eben auch nicht zu unterschätzen und der ist mit Zoom nicht</p>	<p>(27.2) (24.1) / (25.4)</p> <p>(7.2)</p>

	<p>hinzukriegen, auch wenn wir die Kaffeepause eingerichtet haben (...), das funktioniert einfach nicht. (...) Dieser informelle Austausch, der passiert, dass man noch gerade schnell eine Information austauscht mit jemandem, die vielleicht in dem Moment gerade nicht wichtig ist, aber zwei Tage später schon, das fehlt natürlich. Es geht sehr viel Information verloren, wenn man sich nicht sieht, das ist schon so.</p>	(7.5) / (2.2)
	(...) Also konnten Sie die Bedürfnisse abdecken?	
14'51''	<p>Absolut, das konnte ich. Es gab einen kritischen Tag, weil alle denselben freinehmen wollten. (...) Da mussten wir dann im Team schnell schauen: Wer ist nun bereit, an diesem Tag zu arbeiten? (...) Der Kunde merkt nicht, wer wo abnimmt bzw. arbeitet. Weil es bei mir auf das Handy umgeschaltet wird, nehme ich bei mir dann nicht so büromässig, offiziell ab (...). Weil man nicht recht weiss, wer jetzt ... Weil ich die Nummer nicht kenne, wer ist es jetzt? Da sind die meisten dann erstaunt oder wenn sie sehen, wenn sie die Nummer sehen, wo sie dann landen. Das merken sie nicht. Wir haben keine Büro-Handys. Wir schalten jeden Morgen von 0900 bis 1700 um, diejenigen, die zuhause arbeiten. In der Regel merken das die Leute nicht. (...) Die Dienstleistung können wir im gleichen Umfang erbringen wie vorher.</p>	(14.1) (14.1)
	(...) Steigt der Druck nach weniger Flächenkonsum weil Sie jetzt andere Möglichkeiten haben?	
17'00''	<p>Gerade noch nicht, aber ich kann mir vorstellen, dass das nach dem Sommer passiert. (...) Weil der Gemeinderat gerade noch nicht entschieden hat, aber nach dem Sommer dann sagen will, wie es weitergehen soll mit Homeoffice. Ich gehe davon aus, dass das in der gleichen Art passiert, wie ich das da jetzt organisiert habe. Je nachdem, wie das politisch erläutert wird, könnte es natürlich schon dazu führen, dass es heisst: So, und jetzt schaut gleich auch noch, ob ihr noch alle Büroräume gebraucht. (...)</p>	(27.1) (12.5)
	Haben Sie auch einen Austausch?	
18'19''	<p>In der Stabsitzung der Präsidialdirektion haben wir oft darüber gesprochen. Dort ist auch der Personalchef dabei. Es war immer wieder ein Thema, allerdings nicht so vertieft. Und sonst, muss ich sagen: Das ist ein Austausch, der dann wirklich fehlte, der, der im Haus stattfindet, mit den anderen Abteilungsleitenden, die hier ... also Familien-, Quartier-, Sportamt, Schulamt, sind im selben Haus, sind auch noch in einer anderen Direktion, das ist nachher umso interessanter. (...) Dieser Austausch ist vollständig weggefallen. Das merkt man auch, als Abteilungsleitende, dass man da plötzlich sehr oft, sehr alleine, sehr schnell Entscheide fällen muss. (...) Dieser Austausch war sehr informell, der ist im Lift, in der Cafeteria, das sind keine analogen Gremien, die man hätte ins Digitale übersetzen können.</p>	(2.2)
	Hat Corona das Silo-Denken in der Stadt Bern gefördert?	
19'32''	<p>Nein, ich glaube nicht. Denn durch das Thema hatte man plötzlich Verbindungen zu anderen Abteilungen, zu denen man bis dahin keine Verbindung hatte. Wir hatten sehr viel zu tun mit dem Wirtschaftsamt, weil wir die zwei Ämter waren, die am meisten betroffen waren, also die Kundschaft am meisten betroffen war. Wir hatten sehr viel Austausch mit dem Sportamt, wenn es um Corona-Schutzkonzepte ... ging. In dem Sinn gab es spezielle Verbindungen, die es vorhin nicht gab. Sehr über die Direktionen. Fast das Gegenteil: Dass das Silo-Denken in Krisenzeiten fast ein wenig aufbricht, weil man gemeinsame Lösungen sucht.</p>	(2.7) (2.7)
	(...) Was wird anders sein für Sie und Ihre MA in der Kultur in 6 oder 12 Monaten?	
21'10''	<p>Der grösste Unterschied für mich, weil ich noch in vielen nationalen Gremien sitze, ist, dass ich nicht mehr für jede Sitzung irgendwohin reisen muss. Das finde ich übrigens irrsinnig. Dass man zum Beispiel die Stadtkonferenz Kultur 1 x pro Jahr physisch macht und sonst macht man es eben über Teams oder Zoom oder was auch immer. Das wird für ganz vielen Sitzungen, wo man Fachspezialistinnen und Fachspezialisten dabei hat, dass</p>	(5.2) [3.1.1]

	<p>man viel mehr ... dass man bei diesem digitalen Sitzungsmodus bleiben wird. Was ich versuchen werde, zu vermeiden, sind die Hybriden. Das finde ich gar nicht gut. Das funktioniert von mir aus gesehen nicht. Entweder analog oder digital. Mal jemanden zuschalten, das geht. Die digitalen Sitzungen werden bleiben. Ich hoffe es auf jeden Fall. In 6 Monaten kommen wir alle wieder nach Hause vom Homeoffice. Deshalb sage ich jetzt mal in 12 Monaten. Da kann ich mir vorstellen, wenn man das Gespräch nochmal führt über Homeoffice, dass gewisse Personen vielleicht einen Tag mehr anhängen möchten, weil man sich dann schon wieder so viel gesehen haben wird, dass es okay ist. Dass man dann nochmal darüber spricht: Dass es dann vielleicht Halbehalbe ist. Ich glaube, das werden die grössten Änderungen. Ansonsten sind wir so Gewohnheitstiere, dass wir so schnell zurück in gewohnte Bahnen fallen, dass wir in 12 Monaten, ausser diesen beiden Sachen, vielleicht gar keine grossen Unterschiede zu vorher sehen werden.</p>	<p>(1.6)</p> <p>[26.2.8] <u>künftig</u></p> <p>[26.6.9] <u>künftig</u></p>
	(...) Hybride Sitzungen: Wieso finden Sie, passt das nicht?	
23'49''	<p>Ich muss schon präzisieren: Es kommt auf die Art der Sitzung an. Wir haben viele Sitzungen, an denen wir viel konzeptuell diskutieren und alle konzeptuell gleichwertig mitdiskutieren können müssen. Und das funktioniert nicht. Diejenigen Personen, die im Raum sind, haben eine ganz andere Verbindung, sehen einander, [im Gegensatz zu] diejenigen, die zugeschaltet sind, die könne sich nicht jederzeit anklicken. Dort merkt man dann, dass es ein totales Ungleichgewicht gibt in der Möglichkeit der Partizipation an der Diskussion. Ich habe aber auch Sitzungen erlebt, an denen es wiederum darum ging, dass es Inputs gibt und da ist man zugeschaltet. Das finde ich überhaupt kein Problem. Das ist auf diese Art auch nicht eine hybride Sitzung. Ich war an Riesenkonferenzen, wo einige in einem Saal waren und die anderen online und die Gruppen dann auch online. Das hat auch gut funktioniert. Aber bei Diskussionen, an denen alle gleichwertige Beiträge leisten können sollen, funktioniert das Format nicht. (...) Wenn jetzt jemand zuhause ist, weil er zum Beispiel ein krankes Kind pflegen muss und sich daher nur so zuschalten kann, dann ist das ja gar kein Problem, dann ist es irrsinnig, hat man diese Möglichkeit.</p>	<p>(1.6)</p> <p>(1.6) / (1.6)</p>
	(...) Welcher Gemeinderatsentscheid könnte Ihnen Mühe machen?	
26'05''	<p>Ich gehe davon aus, dass die Politik sagt: Man kann wünschen, wie viel Homeoffice man machen kann. Entscheiden tun die Abteilungsleiter. (...) Ich habe das Gefühl, der Gemeinderat wird sagen: Jeder Mitarbeiter kann bis zu X% [Homeoffice machen] (...) und muss das aber mit den Abteilungsleitenden ausdealen ... Wir haben übrigens auch Mitarbeitende, die nicht im Homeoffice arbeiten können. (...) Restaurator geht einfach nicht. (...)</p>	<p>(27.1) / [27.2.1] / (29.1) <u>künftig</u> [16.2.11]</p>
	Haben Sie noch weitere Bemerkungen, die ich noch nicht angefragt habe?	
27'49''	<p>Mich würde Wunder nehmen, wie viele Probleme Homeoffice allgemein in der Gesellschaft machte. Denn ich finde es interessant. Man spricht jetzt immer von den Vorteilen, von den Möglichkeiten, die es gibt, von wie toll es ist, dass man irgendwo in den Bergen sitzen kann und im Büro sein. Es würde mich Wunder nehmen, wie viele Leute eigentlich in einer sozialen Situation sind, wo das nicht geht. Auf das aufmerksam geworden bin ich durch die eine Mitarbeiterin (...) Von der familiären Situation her: No way oder solche, die das auf Dauer psychisch nicht aushalten (...). Ich habe das Gefühl, das sind so Abnützungerscheinungen, die ich beobachte im Umfeld. Ich kann das jetzt nicht dingfest machen in meiner Abteilung, ausser gerade bei einem.</p>	(2.3)
	(...) Ist nicht mein Fokus, ist aber völlig legitim, ihre Frage. Von daher kann ich Ihre Frage nicht beantworten.	
31'58''	<p>Vielleicht kann ich ganz allgemein sagen: Was mich wahnsinnig freut, ich war schon immer bereit, Homeoffice zu gewähren, ich war eigentlich auch Fan davon, aber ich stiess ja oft auch auf Widerstand bei Vorgesetzten oder Personaldiensten, weil: Das geht nicht. Dann arbeiten dann die Leute nicht</p>	<p>[9.2.1] <u>vorher</u> [9.1.1] <u>vorher</u> / (8.1) <u>vorher</u></p>

	<p>richtig. Und das lernten wir ja jetzt. Es stimmt nicht, es hat alles bestens funktioniert. Es wird gut gearbeitet. Das finde ich eigentlich die grösste Er-rungenschaft dieser Pandemiezeit. (...) Das ist ein Nachteil, das habe ich im Kalender gemerkt: Wenn man keine Reisezeit hat, dann tun einem die Leute eine Sitzung nach der anderen hinein und dann hatte ich zum Teil 8 Zoom-Sitzungen an 1 Tag mit nicht 5 Minuten dazwischen. Da muss man noch ein wenig lernen, wie man das besser plant ... Die Reisezeit, die ja manchmal nicht schlecht ist, wenn man kurz in die Zeitung schauen kann oder die Mails lesen, wie man das kompensieren kann. (...) Die Abgrenzung war schon vorher ein Problem. Auf meiner Stufe ist das bei allen der Fall. (...)</p>	(2.1)
		(2.1)

Interview C4 (Stadt / Tourismus)

Datum: Dienstag, 3. August 2021

Zeit: 1400 Uhr

Dauer: 29'02'' (netto)

Durchführung: online (MS Teams) mit Ton- und Bildaufzeichnung und Sprachmemos mit Tonaufzeichnung

Sprache: Mundart

Interviewer: Roman Gimmel

Interviewte Person: Patrick Lehmann, Leiter Management Services

Zeit	Transkript / Protokoll (zusammenfassend)	Kodierung / Kategorie (Subkategorie) [Subsubkategorie]
	(...) Wie lange sind Sie jetzt schon bei Bern Welcome, allenfalls auf dieser Funktion, die Sie heute haben?	
00'10''	1. Juni, dieses Jahr.	
	(...) Können Sie in dem Fall von aussen beurteilen, wie sie das handhabten mit Homeoffice, vor der Pandemie? (...) Könnten Sie mir das kurz skizzieren?	
01'20''	(...) Bern Welcome ist ja selber noch nicht so alt, das wissen Sie ja sicher auch. Es ist ja wie so ein Start-up, aus der Fusion des Vereins und von dieser Incoming GmbH und schlussendlich, alles, was noch vorher war, als es noch unter dem alten Namen lief, unter dem Verein, war wurde sehr, sehr einfach gehandhabt. Es hatte fast niemand einen Laptop , dort fängt es schon mal bei der Infrastruktur an ... Es gab wie zwei Sparten: Es gab den ganzen Bereich Key Account Management, Leute, die draussen waren, die Angebotsgestaltung machten ... oder auch beim Projekt Velo, wo man wirklich draussen sein muss zum Bewirtschaften, die haben Homeoffice durch diese Möglichkeit wie gehabt. Alle anderen kamen jeden Tag ins Büro, liessen ihren fixen PC an und fingen so an zu arbeiten. Von der Kultur her sicherlich konservativ gehandhabt , so wie ich das mitbekam respektive so wie sie mir das erzählten. Und es war wie auch kein Thema oder man liess es auch nicht zu einem Thema werden. Ich hatte das Gefühl, aus den Erzählungen, man erstickte es im Keim, die Anfragen oder Bedürfnisse , sei es auch von vielen Teilzeitleuten , wir haben ja viele Mitarbeiterinnen, die manchmal froh wären, sei es mit Kinderbetreuung oder ... , dass die froh wären, um solche Lösungen, aber denen kam man einfach nicht nach.	[1.2.1] <u>vor-vorher</u> (9.1) <u>vor-vorher</u> (9.1) <u>vor-vorher</u> [26.6.4] [18.2.1]
	(...) Wie waren jetzt die Erfahrungen als Organisation oder allenfalls als Arbeitnehmer?	
03'41''	Was ich noch sagen kann: Die Transformation von diesem uralten Modell zu dem Noch-vor-Corona-Modell ... Es gibt ein paar Überschneidungen, vielleicht ½ Jahr, in dem man die neuen Infrastrukturen schon aufbaute, als man	

	<p>weiss, dass die alte Garde zurücktreten wird oder muss mit den Chefs, kam ein neuer Groove hinein durch Manuela Angst, durch unsere Vorsitzenden der GL, die das Thema bewirtschaften wollte und die Firma unter dem Charakter als «Start-up» anschauen wollte. Die Flexibilisierung der allgemeinen Strukturen, die sehr konservativ und sehr verhärtet waren. Das war Teil dieses Projekts. Man initialisierte dannzumal, als noch Sven Gubler ad interim die Führung übernahm, dass man die Infrastruktur aufsetzt, dass man zuhause überhaupt «gäbig» arbeiten kann, dass es alle können. Man hinkt immer noch etwas hinterher in gewissen Sachen. Die Basis-Infrastruktur war vorhanden, etwa ½ Jahr vor der Pandemie ... Gewisse Erfahrungen hatte man schon gemacht, vielleicht im Umfang von 1 Tag pro Woche, wo man sich zuhause austoben konnte ... Dann begann die Pandemie. Man begann, das Ganze schnell raufzufahren, Berechtigungen allen geben, Reglemente schreiben, die ganzen Secu-Rules, wie der Arbeitsplatz zuhause aussehen muss. Das hat man auf der rechtlichen Seite sehr gut abgedeckt. Aber auf der Infrastrukturseite machte man nachher nicht mega viel. Alle haben Laptops, wir haben VPN, so, dass man arbeiten kann. Wir können grundsätzlich überall arbeiten. Die alte Infrastruktur mit Telefonie, Empfang ... das hat man bis heute nicht gemacht, das werde ich jetzt dann machen, die letzte Meile, dass man dann wirklich voll autonom zuhause arbeiten kann, dass man das Telefon hat von Bern Welcome und nicht mit dem Hany muss ... Man handhabte das grosszügig. Man gab den Mitarbeitenden die Autonomie, wo sie arbeiten wollen. Wer aus familiären oder aus platztechnischen Gründen wollte, konnte immer noch ins Büro kommen. Man schaute, dass jeder ein einzelnes Büro hatte, dass man sich verteilte, das Sitzungszimmer brauchen für solche Sachen. Das handhabten sie relativ offen.</p>	<p>14</p> <p>(1.2) <u>vorher</u></p> <p>[26.2.5] <u>vorher</u></p> <p>(1.3) <u>während</u> /[18.2.2] <u>während</u></p> <p>[1.2.1] <u>während</u> / [1.3.1] <u>während</u></p> <p>[18.2.1] / [18.2.2]</p>
	<p>(...) Wo stehen Sie als Organisation heute? ... Wie werden Sie unterwegs sein künftig?</p>	
07'00''	<p>Die GL hat das schon ein bisschen vordefiniert. Sie haben sich entschlossen auf 2 Tage zu erhöhen. Man behält den konservativen Ansatz eigentlich bei ... Man wollte die Leute mal wieder zurückholen aus dem Homeoffice und versuchte es so mal zu machen ... Unsere GL sieht es nicht schwarz und nicht weiss. Die ganzen kreativen Berufsgruppen bei uns: Grafiker, Content Manager, Digital Manger ... wer miteinander spricht und einen engen Austausch hat, wer eine Entwicklung gegen aussen hat, kreative Session macht; Da findet man schon, dass man das vor Ort machen muss. Diese Funktionen hätte man gerne wieder im Büro, dass die Abläufe sichergestellt sind, dass die Spontaneität im Team wieder entsteht. Dann gibt es Funktionen wie ich eine habe: Ich könnte auf Mass arbeiten, ich brauche kein Pult. Ich brauche ein Laptop und fertig. Ich bin jetzt 2 Tage vor Ort und habe diese Tage voll mit Meetings, den Rest bin ich Zuhause, wie heute, wo ich so Sachen mache wie jetzt hier, vorbereiten, aufarbeiten. Das ist so ein Modell, wie es dann werden könnte. Ich frage mich, ob die Leute den Puck mitgenommen haben von der GL, zum Merken: Welche Arbeiten sollte ich wo machen? Ich bin da etwas skeptisch, wenn ich unsere Leute anschau. Das Wichtige ist eigentlich nicht, wie viel man wo arbeitet, sondern welche Arbeiten man wo macht. Ich hoffe, dass die Organisation das noch etwas besser spürt und bessere Leitplanken dort noch definiert. Dieser Teil, spüre ich, wird von den Leuten jetzt noch etwas kritisch aufgenommen. Sie sitzen jetzt 2 oder 3 Tage im Büro, aber haben sich vielleicht noch nicht die Gedanken gemacht, warum das so sein sollte von der GL aus ... Von der Reife der Organisation her: Es ist halt immer noch etwas konservativ angehaucht, trotz vielen neuen Leuten. Irgendetwas ist noch dort drin, was sich von diesem kompletten ... sei es Phase 3, Phase 4, Phase 5, dem noch etwas verschliesst. Aber ohne Argumente, es wird nicht gross thematisiert und man möchte es wohl auch nicht unbedingt.</p>	<p>[26.2.1] / [26.3.1]</p> <p>26</p> <p>[12.1.1]</p> <p>(12.1)</p> <p>(12.1)</p> <p>=> siehe: Weichbrodt</p>

	(...) Von 1 Tag auf 2 Tage, Sie haben sogar 3 Tage: Ist das nun eine Übergangslösung oder wurde das schon verfügt?	
10'50''	Das ist sehr schwammig. Wir haben ein Corona-Reglement, das man auf die 2 Tage angepasst hat. Im offiziellen Personalreglement steht nach wie vor 1 Tag. Das hat politische Gründe, dass man das nicht anpasst, weil man damit zum Verwaltungsrat müsste ...	(26.5)
	Waren sie jetzt alle 100% zuhause? Können sie zuhause überhaupt arbeiten?	
12'00''	Wir haben das Tourist Info, das hat natürlich gearbeitet vor Ort, das nehme ich aus. Wir haben noch einen Empfang, wo Laufkundschaft hätte kommen können, der war reduziert in Betrieb. Wer noch da war, waren Leute, die physische Sachen brauchten, meine Finanzchefin, weil relativ viele Sachen noch reingekommen sind, Rechnungen, nicht täglich, vielleicht 2 x pro Woche war sie im Büro. Und die anderen: Ich glaube, es waren wenige im Büro. Als ich angefangen habe im Juni (...), waren vielleicht 20% der Belegschaft da (...) All die digitalen Jobs waren eigentlich alle zuhause, durchs Band weg. Sitzungen meistens Teams (...)	14 [13.2.1] [13.2.3]
	1 Tag pro Woche: Beschäftigungsgradabhängig?	
13'38''	Nicht definiert.	[26.6.4]
	Haben Sie mal eine Umfrage gemacht bei den Arbeitnehmenden, wie sie sich das vorstellen würden nach der Pandemie?	
13'55''	Ja, meine HR-Chefin machte das? Es kamen zwei Sachen dabei heraus: Die Key Account Jobs, die Verkäufer Jobs, die Sales Manager Jobs, für die war es ja vorher schon klar, dass sie wenig im Büro sind. Für sie war klar, dass sie ihren Arbeitsalltag noch gern flexibler gestalten würden, dass sie nicht einsehen, warum sie noch nach Bern kommen sollen, wenn sie nachher eh ins Emmental müssen und schon im Emmental wohnen, nur damit ... man noch ein bisschen im Büro ist. Das ist sicher ein Bedürfnis von den Leuten, die Aussendiensttätigkeiten haben, etwas plakativ gesagt, dass sie wirklich vollkommen flexibel sein könnten, voll mobile, den Ort wählen nach der Tagesstruktur. Das kam klar heraus. Und das funktionierte auf dieser Schiene auch gut ... Dann Jobs im Bereich Kommunikation, Digital: Die fanden, sie wollen sich nur noch im Büro treffen, wenn es so um kreative Sessions geht. Und Team-Meetings, kann ja Sinn machen, dass man mal 1 pro Monat physisch macht. Wir haben eine sehr junge Arbeitnehmerstruktur: 94, 95 ... Wir haben etwa 3 Leute über 50, über 30 etwa 2, über 40 etwa auch 2 und der Rest ist alles jünger. Die meisten sind zwischen 20 und 30. Die finden es megalässig, wenn man es sich frei einteilen kann. Das ist auch Teil unserer neuen Unternehmenskultur, dass der Mitarbeiter selber definiert, wann er arbeitet, in den Bandbreiten, wie man es kennt. Er gibt die Arbeitszeit vor. Ob er von 0600 – 1200 arbeitet und nachher 3 Stunden Mittag macht, das ist uns eigentlich alles egal. Wenn man diese Kultur schon fördern will, dann muss man das andere halt auch noch leben lassen. Das ist das, was wir momentan nicht machen ... Wir haben nach wie vor fixe Plätze, das hat man noch nicht geändert. Jeder hat ein Pult irgendwo, fix auf seinen Namen. Da kam man jetzt auch noch nicht davon weg.	(24.1) (25.3) [25.4.3] (12.1) (3.1) 2 (11.3) [12.2.1]
	(...) Blick in die Glaskugel, 6 oder 12 Monate voraus: Wie wird man arbeiten bei Bern Welcome im Vergleich zu heute?	
18'09''	Man wird die Infrastruktur auf dem Level haben, dass alles möglich ist. Dass man nicht mehr abhängig ist von ... dass man nicht mehr vor Ort sein muss, dass die Telefonie sauber läuft, alles, was man digitalisieren und virtualisieren kann, wird sicher diese Jahr abgeschlossen sein ... Ich kann mir vorstellen, dass man es mit Homeoffice noch aufweicht, dass man vielleicht noch 1 Tag mehr haben kann, 60. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass sie mehr machen werden ... Es bräuchte nochmals so etwas wie einen Kulturwandel, den man irgendwie einleiten und begleiten müsste, um es nochmals eine Stufe weiterzubringen. Ich habe nicht das Gefühl, dass wir momentan die	[26.2.8] künftig

	Kraft und die Kapazität haben, das zu machen. Was es unterstützen könnte, nochmal etwas flexibler zu werden: Wir haben momentan Mühe im digitalen Bereich Leute zu finden ...	
	Gibt es einen Termin, vielleicht in der GL, bis wann sie wissen wollen, wie man sich aufsetzt?	
22'29''	Ja, das gibt es, das ist richtig. Wir sind eigentlich immer noch in dieser Konstitutionsphase , in der man sucht: Welche Organisationsstruktur passt eigentlich für unseren Auftrag , sei es vom Kanton oder von der Stadt. Ich habe das Gefühl, das wird Ende Jahr abgeschlossen sein. Das ist, was man möchte ...	[26.5.1] / 13
	Gibt es noch etwas, das wir noch nicht angesprochen haben, was aber noch dazugehörte?	
26'43''	Nein ... Phase 1 ist wahrscheinlich nicht die Lösung und Phase 5 wahrscheinlich auch nicht. Es ist wahrscheinlich eine hybride Variante ...	=> siehe: Weichbrodt / 26

7.5 Kodierungsschlüssel, Kategorien, Leitfaden-Schritte

Zeitpunkt der Interviews => wann?

- a) Zeitachse in Bezug auf Pandemie: vorher – während – nachher
b) Zeitachse in Bezug auf ist/soll: bisher – heute – künftig

Organe, Akteure => wer?

Organisation, Verwaltungsratspräsident, Verwaltungsrat, Regierung, (Personalamt, Liegenschaftsamt) Geschäftsleitung, Direktion, Kader, Arbeitsgruppe, Team, Mitarbeitende

Kategorien (Subkategorien) [Subsubkategorien] => was? wie? warum?

1) Gemachte Erfahrungen mit Homeoffice⁵⁸ analysieren A1 A2 A3 A3 B1 B3 B3

- => (fast) nur im Büro vor Ort vorher
=> (fast) nur im Homeoffice während
=> noch fehlende Erfahrung = hybrides Arbeiten nachher A3

1) Informatik C1

- (1.1 digitale Geschäftsführung) B3
(1.2 persönliche Arbeitsmittel) A3 A3 A4 B1 B2 B3 B4 C1 C4
[1.2.1 Laptop] A1 A2 A2 A2 A3 A4 B1 B2 B2 C1 C4 C4
[1.2.2 Kopfhörer] A3
[1.2.3 Bildschirm] A3
[1.2.4 Docking-Station] A3 C1
[1.2.5 private Infrastruktur] C1
[1.2.6 kollaboratives Arbeiten] C1
[1.2.7 Telefonie] C1
(1.3 Sicherheits- und Zugangsfragen) A2 B1 B2 B2 C4
[1.3.1 VPN-Zugang] A1 B1 C4
(1.4 Netz- und Netzwerkfragen) A3 A3
[1.4.1 W-LAN] A2
[1.4.2 Bandbreite] A1
(1.5 Akzeleration, Schub) A2 C2
(1.6 hybride Veranstaltungen) A2 A2 C3 C3 C3 C3 Gegensatz
2) Kultur => «Homeoffice heisst nicht 'plöischle'.» A1 A2 A2 A2 A2 A4 B1 B1 B2 B2 B3 B4 B4 C3 C4
(2.1 Work-Life-Balance, Abgrenzung, ständige Verfügbarkeit) B4 C3 C3
(2.2 fehlender informeller Austausch) A3 A3 A3 A3 A4 A4 B4 C2 C3 C3
(2.3 Abnützungerscheinungen) C3

⁵⁸ Der Sammelbegriff bezeichnet sowohl eine alternative Arbeitsmöglichkeit als auch einen alternativen Arbeitsort. Er inkludiert ähnliche Bezeichnungen wie Telearbeit, dezentrales Arbeiten, mobiles Arbeiten, mobil-flexibles Arbeiten, welche von den interviewten Organisationen so verwendet wurden und bezeichnet in seiner Breite das Gegenteil von traditionellem Arbeiten im Büroraum vor Ort. Je nach Situation der Organisation können diese grundlegenden Überlegungen allenfalls alternativ oder kumulativ auch für weitergehende Formen wie mobil-flexibles Arbeiten, FlexWork oder New Work angestellt werden.

<p>(2.4 Ermüdungserscheinungen) C3</p> <p>(2.5 Stellenwert von Vertrauen) B4 B4 B4</p> <p>(2.6 Sozialkontrolle) A2</p> <p>(2.7 Silo-Denken) A4 C3 C3 Gegensatz</p> <p>(2.8 Teamgeist und Stimmung litten) B2</p> <p>3) Struktur A4</p> <p>(3.1 Arbeitsform) C1 C4</p> <p>[3.1.1 remote-Sitzungen] B3 B3 C2 C3</p> <p>(3.2 Arbeitsinhalt)</p> <p>[3.2.1 quantitativ]</p> <p>[3.2.2 qualitativ] B2 B2</p> <p>[3.2.3 Dienstleitungen und Produkte]</p> <p>4) Prozess A1</p> <p>5) Organisation</p> <p>(5.1 Reisezeit-Ersparnis, Zeitgewinn) A2 B1 B4 C2 C2</p> <p>(5.2 Reisekosten-Ersparnis, Geldgewinn) C3</p> <p>6) Führung A1</p> <p>(6.1 Führen vor Ort) A2</p> <p>(6.2 Die neue Führung) A1 A2</p> <p>(6.3 Persönlichkeit der Führungsperson) A1</p> <p>(6.4 Führen auf Distanz) B4</p>
<p>II) Aktuelle Erkenntnisse zu Homeoffice festhalten</p> <p>7) Erkenntnisse => «Das war wirklich ein Aha-Effekt.» A3</p> <p>(7.1 «Es funktioniert.») A3 A3 C2 => «Ich hatte keinen Beschwerdefall.» B3</p> <p>(7.2 «Es hat sehr gut funktioniert.») A1 B3 C2 C2 C3</p> <p>(7.3 «Es geht doch.») A4</p> <p>(7.4 «Der soziale Austausch fehlte.») B3</p> <p>(7.5 «Die virtuelle Kaffeepause funktionierte nicht.») B3 C3</p>
<p>III) Aktuelle Haltungen gegenüber Homeoffice klären</p> <p>8) Vertrautheitsgrad mit Homeoffice</p> <p>(8.1 tendenziell gering) A3 C3</p> <p>[8.1.1 fehlende Erfahrung]</p> <p>[8.1.2 Unkenntnis]</p> <p>[8.1.3 Ängste, Befürchtungen] A3</p> <p>[8.1.4 Skepsis] A3</p> <p>(8.2 tendenziell ausgeprägt) A1 A1</p> <p>[8.2.1 Erfahrung]</p> <p>[8.2.2 Kenntnis]</p> <p>[8.2.3 Erkenntnis]</p> <p>9) Umgangsform mit Homeoffice</p> <p>(9.1 tendenziell konservativ) A2 A3 A3 A4 A4 C4 C4</p> <p>[9.1.1 Widerstand] B3 C3</p> <p>[9.1.2 Zurückhaltung] B3</p> <p>[9.1.3 Duldung]</p> <p>(9.2 tendenziell progressiv) A1 A2 C3</p> <p>[9.2.1 Gewährung] A2 C3</p> <p>[9.2.2 Akzeptanz] A1 A2 B2 B2</p> <p>[9.2.3 Empfehlung] B2</p> <p>[9.2.4 Innovation] A3</p>
<p>IV) Gewünschter Soll-Stellenwert von Homeoffice klären</p> <p>10) Stellenwert von Homeoffice A4 A4 A4</p> <p>(10.1 Ausnahme) B3 B4</p> <p>(10.2 gewisser Stellenwert) A1</p> <p>(10.3 gleichwertige Alternative)</p> <p>(10.4 Regel)</p> <p>(10.5 «nicht vorstellbar») C1</p> <p>11) Mobil-flexibles Arbeiten A1 A2 B2 B2 B4 C1</p> <p>(11.1 unterwegs, im öffentlichen Verkehr) A1 B3</p> <p>(11.2 örtliche Flexibilität, weitere Arbeitsorte) A1 A2 A2 A2 A4</p> <p>(11.3 zeitliche Flexibilität, Vertrauensarbeitszeit) A2 A2 A2 A4 C4</p> <p>(11.4 kurzfristige Wahlmöglichkeit)</p>
<p>V) Gewünschter Soll-Bürraum vor Ort definieren</p> <p>12) Bürraum vor Ort</p>

<p>C4</p>	<p>(12.1 Welche Arbeiten wo und wie?) => <i>Nutzung der Vorteile der jeweiligen Arbeitsform</i> C1 C1 C4</p> <p>[12.1.1 Ruhe, Konzentration im Homeoffice; Austausch, konzeptionell im Büroraum vor Ort] A1 C2 C3 C4</p> <p>[12.1.2 Ruhe, Konzentration im Büroraum vor Ort; Austausch, Konzeptionell im Homeoffice]</p> <p>(12.2 Organisation, Verdichtung) C1</p> <p>[12.2.1 persönlicher Arbeitsplatz] A3 B1 B2 B2 B4 C4</p> <p>[12.2.2 Desksharing, Open Desk] A2 A2 A3 A3 A4 B2 B3</p> <p>[12.2.3 Clean Desk] A2 A2 A4 C1</p> <p>(12.3 Gestaltung, Ausstattung) A2 B1</p> <p>[12.3.1 Multi-Space-Landschaft] A1 A1 A1 A1</p> <p>(12.4 Belegung) C1</p> <p>(12.5 Bedarf) A3 B1 B2 C3</p> <p>[12.5.1 50%] A1</p> <p>(12.6 Standort)</p> <p>[12.6.1 gestaltbare Räume] A1</p> <p>[12.6.2 Umzug] A1 A3 A4 B4</p>
<p>VI) Eignungsgrad der Organisation prüfen</p>	<p>13) Eignungsgrad der Organisation, des Betriebs, des Arbeitgebers => <i>Vereinbarkeit Auftrag – Homeoffice</i></p> <p>C4</p> <p>(13.1 Auftragserfüllung, Aufgabenerfüllung) B1</p> <p>(13.2 limitierende Faktoren, Einschränkungen) B1 B2</p> <p>[13.2.1 Empfang, Öffnungszeiten, Laufkundschaft] B4 C4</p> <p>[13.2.2 Betreuung Lernende] C3</p> <p>[13.2.3 Aufrechterhaltung Administration, physische Post] C3 C4</p> <p>[13.2.4 physische Unterlagen]</p> <p>14) Flexibilitätsgrad der Organisation, des Betriebs, des Arbeitgebers => <i>«Der Arbeitgeber muss flexibel sein.»</i> A1 A2 A2 A2 A4 B4 C2 C4 C4</p> <p>(14.1 Performanz sicherstellen, steigern) A4 A4 B3 B3 B4 C3</p> <p>(14.2 Effizienz halten, steigern) B3</p> <p>15) Individualisierungsgrad in der Organisation, im Betrieb, beim Arbeitgeber A1 A2 B4</p> <p>(15.1 Arbeitgeber-Attraktivität) => <i>«Hey, wir wollen attraktiv bleiben als Arbeitgeber.»</i> A2 A4 A4</p> <p>B3</p> <p>(15.2 Konkurrenz-Fähigkeit)</p> <p>16) Eignungsgrad Tätigkeit, Stelle, Funktion A3 A3 A4 B3 C2</p> <p>(16.1 Arbeitsinhalt) A2 B2 C2 C2</p> <p>[16.1.1 Buchhaltung] C2</p> <p>(16.2 Ortsgebundenheit) A2 A2 A3</p> <p>[16.2.1 Empfang] A1</p> <p>[16.2.2 Logistik] A1 A3</p> <p>[16.2.3 eine Halle betreuen] A2</p> <p>[16.2.4 pflegen] A2</p> <p>[16.2.5 Rasen vorbereiten, mähen] A2 B2</p> <p>[16.2.6 technische Funktionen] A3</p> <p>[16.2.7 Hauswart] A4 B2</p> <p>[16.2.8 Rezeptionistin] A4</p> <p>[16.2.9 Schalterdienst] B2</p> <p>[16.2.10 Grabungsmitarbeiter bei der Archäologie] B3</p> <p>[16.2.11 Restaurator] C3</p> <p>(16.3 funktionale Bedingungen) => <i>Gerechtigkeitsfrage!</i> B1 B3 B3 C2</p>
<p>VII) Eignungsgrad der Mitarbeitenden prüfen</p>	<p>17) Eignungsgrad Kader</p> <p>(17.1 Führungsverständnis) B4</p> <p>(17.2 Führungsstil) A1 C2</p> <p>18) Eignungsgrad Mitarbeitende A3 B3</p> <p>(18.1 charakterliche Persönlichkeit) C2</p> <p>[18.1.1 Selbstdisziplin, Selbststeuerungsfähigkeit] A4</p> <p>[18.1.2 Eigenverantwortung] C2</p> <p>[18.1.3 Technologie-Affinität, Technik-Affinität] A2 C2</p> <p>(18.2 private Situation) B2 C3</p> <p>[18.2.1 Familie, Kinder] B1 B1 B2 C2 C2 C3 C3 C4 C4</p> <p>[18.2.2 Wohnsituation, Arbeitsplatz] A1 B2 C3 C3 C4 C4</p> <p>[18.2.3 Wohnort, Arbeitsweg] C3</p>

VIII) Betriebliche Bedürfnisse festlegen

- 19) Bedürfnis, Wunsch, Interesse Organisation, Betrieb, Arbeitgeber **A2 C1**
 (19.1 Schulungsoffensive) **A3**
 [19.1.1 Führen im hybriden Arbeitsmodell] **A3**

IX) Individuelle Bedürfnisse einholen

- 20) Miteinbezug Geschäftsleitung
 (20.1 Geschäftsleitungssitzung)
 [20.1.1 Besprechung] **C2**
- 21) Bedürfnis, Wunsch, Interesse Geschäftsleitung
 (21.1 Homeoffice-Anteil, Umfang, Bandbreite, Richtgrösse)
 (21.2 Innerhalb von Homeoffice-Empfehlung mittels Vorschlag Klarheit schaffen) **C2 C2**
- 22) Miteinbezug Kader
 (22.1 Kaderveranstaltung) **A1**
- 23) Bedürfnis, Wunsch, Interesse Kader
 (23.1 Homeoffice-Anteil, Umfang, Bandbreite, Richtgrösse)
 [23.1.1 eine intelligente Mischung] **A1**
 (23.2 Weiterbildung) **B3**
 [23.2.1 Führen auf Distanz]
- 24) Miteinbezug Mitarbeitende **B2 B2**
 (24.1 Umfrage) **A1 B1 C3 C4**
 [24.1.1 Zeitpunkt] **A1 A3**
 (24.2 Vorschlag)
 [24.2.1 Stellungnahme, Vernehmlassung] **B4 B4 C2**
 [24.2.2 eigenständigen Vorschlag erarbeiten und beantragen] **A4 A4 B3**
 (24.3 interne Arbeitsgruppe) **B3 B3**
- 25) Bedürfnis, Wunsch, Interesse Mitarbeitende **A2 B1 C1**
 (25.1 zurückkommen) **A2 A3 B1 B2**
 (25.2 persönlichen Kontakt, Umgang mit Kollegen) **A1 A2**
 (25.3 hybrides Arbeiten) **A3 A3 B1 C4**
 (25.4 Homeoffice-Anteil, Umfang, Bandbreite, Richtgrösse) **B2 C3 C3**
 [25.4.1 eine gute Mischung, eine Mischform] **A1 C1 C2**
 [25.4.2 Extremwünsche] **A1 A4**
 [25.4.3 «voll mobile»] **C4**
 (25.5 Weiterbildung)

X) Hybride Regelungen definieren

- 26) Lösung mit Homeoffice-Anteil, Umfang, Bandbreite, Richtgrösse => «Das Gute nehmen aus beiden Welten» **A1 A4 C1 C1 C2 C4**
- (26.1 Personen aller Mitarbeitenden) **C3**
 [26.1.1 etwa 10%] **A3 B2**
 [26.1.2 25%] **A1**
 [26.1.3 75%] **A1**
 [26.1.4 80%] **A3**
 [26.1.5 mehr] **B2 B2**
 [26.1.6 5-10%] **B3**
 [26.1.7 vereinzelt] **B4 B4**
 [26.1.8 alle] **C3**
- (26.2 Stellenprozent des Beschäftigungsgrads, maximale Anzahl Tage pro Woche) **C3**
 [26.2.1 bis zu 2 Tage] **A1 A2 A3 B2 B3 C2 C4**
 [26.2.2 so um die 2 Tage] **A1**
 [26.2.3 rund 50%] **A1 A1 B2 B3**
 [26.2.4 bis 60%] **A3 A3**
 [26.2.5 maximal 1 Tag] **A3 B1 B2 B4 B4 C2 C3 C4**
 [26.2.6 bis zu 2 Tage pro Monat] **A4**
 [26.2.7 40%] **A4 B4**
 [26.2.8 mehr] **B2 B2 C3 C4**
 [26.2.9 bis 80%] **C2**
- (26.3 Homeoffice-Anteil, Umfang, Bandbreite, Richtgrösse)
 [26.3.1 Erhöhung] **C4**
 [26.3.2 Logik-Umkehr] **A3**
- (26.4 Status)
 [26.4.1 freiwillig, alternative Arbeitsmöglichkeit, weder Anspruch, Recht noch Pflicht] **A2**
B2 B3 B3 B3 C1
 [26.4.2 Richtgrösse] **A1**
- (26.5 Gültigkeit) **A4 C4**

[26.5.1 temporäre Lösung, Zwischenlösung, Versuchsbetrieb, Testphase, Übergangsphase, Übergangsjahr; wird überprüft] **A4 A4 B4 B4 C1 C2 C4**
 [26.5.2 dauerhafte Lösung, bleibt adaptierbar] **B2**
 (26.6 klare Rahmenbedingungen, gesetzliche Regelungen, Spielregeln, Vorgaben) => «Wie organisieren wir uns über die Woche?» **A1 A2 A2 A3 A3 A3 A3 B1 B1 B2 B2 B3 B3 B4 C1 C2**
 [26.6.1 transparente Kalender, offene Agenden] **B4 C3**
 [26.6.2 telefonische Erreichbarkeit] **C2**
 [26.6.3 gleichzeitige Kinderbetreuung] **B1 B3**
 [26.6.4 Teilzeit-Frage] **A3 A4 B1 B1 B2 B4 C2 C3 C4 C4**
 [26.6.5 Fixtage-Frage] **A3 A4 B3 C3**
 [26.6.6 Freitags-Problematik] **A4 B4 B4**
 [26.6.7 Entschädigung an private Infrastruktur] **A4 C1 C3**
 [26.6.8 Kürzung von Spesen, Pauschalen für Reisen und Mittagessen] **A4**
 [26.6.9 Aufweitung und Entwicklung von Homeoffice Richtung FlexWork] **A4 C2 C2 C3**
 [26.6.19 Weiterbildungsbedarf eruieren] => *Führen im hybriden Arbeitsmodell*

XI) Kompetenzen zuordnen

27) Entscheidungs-kompetentes Organ => *Wer entscheidet was?* **A3**
 (27.1 Strategische Regelungen, Vorgaben) **A3 B2 B2 B3 B3 B4 C3 C3**
 (27.2 Operative Regelungen, Vorgaben) **A1 A1 A2 A3 A3 A4 B2 B3 B4 C2 C3**
 [27.2.1 Abteilungsleitende] **C3**
 (27.3 Operationale Regelungen, Handlungsspielraum)
 [27.3.1 Ressortleiter] **A1 A1**
 [27.3.2 Vorgesetzter, Linie] **A3 A3 B2 B2**
 [27.3.3 auf Stufe Equipe] **A3**
 (27.4 Top down) **A3**
 (27.5 Bottom up)
 (27.6 Mischform) **B3**
 28) Kommunikation => *Wer kommuniziert was?* **A3 B1 B2**

XII) Prozess initiieren

29) Prozess
 (29.1 Verhandlung) => *Indikator für hohe Erfolgchancen = «Keine Konflikte»* **A1 A2**
 (29.2 Antrag, Gesuch) **A3 B3 C2**
 [29.2.1 Formular] **A3**
 (29.3 Bedürfnis-Abgleich: betriebliche vs. individuelle Bedürfnisse) **A1 B3 C3**
 (29.4 Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter) **A1**
 [29.4.1 gute Atmosphäre] **A1**
 30) Form der Abmachung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter **B1**
 (30.1 formlos, mündlich) **A1**
 (30.2 Mail) **B3**
 (30.3 Vereinbarung) **A2 A3 A3 A3 B1 B1 B2 B2 C3**
 [30.3.1 befristet] **B2**
 [30.3.2 unbefristet] **B2**
 (30.4 Vertrag) **A1 A1 B1 B3**

Verhältnisse

V1) 25:26 **A1**
 V2) 23:25 **A1**
 V3) 9:(17.2) **A1**
 V4) (1.2):2 **A2**
 V5) 2:Homeoffice **A2**

7.6 Einzelfall-Analysen

A1

Informatik: Alle Mitarbeitenden hatten bereits vorher einen Laptop und VPN-Zugang zu ihren Dokumenten. Rein technisch waren die Voraussetzungen gut. Hingegen reichte die Bandbreite in den ersten zwei Wochen während der Pandemie nicht aus. Kultur: Man wird den Fokus noch vermehrt auf die Kultur legen müssen und schauen, dass die Kultur auch trägt, wenn die Leute nicht da sind. Führung: Die Führungskräfte gehen heute mit dem Thema sehr differenziert um.

Jetzt ändert etwas in ihrer Führung. Den Interviewten beschäftigt die neue Führung: Was machen die neue Arbeitswelt, Multi-Space-Umgebungen und Homeoffice mit der Führung? Es wird sich sehr viel auf die Persönlichkeit der Führungspersonen konzentrieren. Erkenntnisse: Nach dieser Erfahrung haben auch die kritischen Führungskräfte gemerkt: Es hat sehr gut funktioniert. Vertrautheitsgrad mit Homeoffice: Für A1 war Homeoffice vorher nicht wahnsinnig neu. A1 hatte mit einzelnen Abteilungen schon ein wenig experimentiert. Umgangsform mit Homeoffice: Homeoffice und mobiles Arbeiten waren bei A1 schon relativ verbreitet. Nachher stieg die Akzeptanz für Homeoffice auch beim Kader massiv. Stellenwert von Homeoffice: Homeoffice hatte schon vorher einen gewissen Stellenwert. Mobil-flexibles Arbeiten: A1 hatte schon vorher viele Leute, die mobiles Arbeiten praktizierten: auf dem Weg, im Zug, im Ausland, bei Partnern. Bürraum vor Ort: Künftig wird man Dinge, für die man Ruhe haben und konzentriert arbeiten muss, lieber zuhause machen. A1 sucht bei einem Pilotversuch neue Arbeitsformen und neue Arbeitslandschaften (Multi-Space-Landschaft). Der Bund wird viele Liegenschaften abtreten und nur noch etwa die Hälfte benötigen. Es wird sich eher auf Räumlichkeiten konzentrieren, die man umgestalten kann. Entweder wird am aktuellen Standort Platz frei oder A1 wird umziehen. Flexibilisierungsgrad der Organisation: A1 muss eine hohe Flexibilität haben. Individualisierungsgrad in der Organisation: individuell und nicht generell. Eignungsgrad Tätigkeit: Wenn jemand am Empfang oder in der Logistik arbeitet, dann muss er einfach vor Ort sein, dann ist es 0%. Eignungsgrad Kader: Die vorherige Skepsis des Kadern hängt auch vom Führungsstil ab. Eignungsgrad Mitarbeitende: Die meisten haben eine Wohnsituation, die ruhiges und konzentriertes Arbeiten erlaubt. Miteinbezug Kader: Im Rahmen von Kaderveranstaltungen hat A1 die Kader befragt, wie sie nachher Homeoffice beurteilen. Bedürfnis Kader: Man muss eine intelligente Mischung haben. Miteinbezug Mitarbeitende: A1 hat im Sommer 2020 eine Umfrage bei den Mitarbeitern gemacht. Bedürfnis Mitarbeitende: Die Leute wollen heute den persönlichen Kontakt unbedingt haben. Man will eine gute Mischung. Ganz wenige hatten individuelle Extremwünsche. Lösung mit Homeoffice-Anteil: In der Kombination finden die Leute Homeoffice gut. Vorher hatten etwa 25% aller Mitarbeitenden Homeoffice. Heute wollen 75% der Mitarbeitenden auf jeden Fall Homeoffice machen. Vorher ging das in der Regel etwa bis zu 2 Tage. Heute wollen die meisten so um die 2 Tage Homeoffice machen. A1 wird einen Homeoffice-Anteil von rund 50% durchziehen. Künftig wird sich der Homeoffice-Anteil so bei 50%, plus/minus 10%, einpendeln. Die Entscheidung ist jetzt mal eine Richtgröße. Wie organisiert sich A1 über die Woche? Entscheidungskompetentes Organ: Die Geschäftsleitung entschied das auf Grund verschiedener Abklärungen. Vorher musste man mit dem Arbeitgeber einen Vertrag machen. Bei der Umfrage kam heraus, dass A1 die Kompetenz weit hinunterdelegiert. Heute hat A1 die Kompetenz an die Ressortleiter delegiert. Prozess: A1 sind keine Konflikte bekannt. Individuelle und betriebliche Bedürfnisse muss man irgendwie zusammenbringen. Es geschieht immer im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Wichtig ist, dass es in einer guten Atmosphäre geschieht. Form der Abmachung: Im Moment gibt es keine Verträge. Vorher gab es einen Vertrag. Künftig wird man Verträge machen.

A2

Informatik: Wo möglich wurde das Personal bereits vorher mit Laptops ausgerüstet. Bis Ende Jahr bekommen alle, die noch keinen haben, einen Laptop. A2 wird keine Stationen mehr haben. Vorher musste A2 W-LAN installieren. Die Pandemie sorgte für eine Akzeleration. Für

Bundesinstitutionen gelten erhöhte Sicherheitsvorgaben. A2 hat Möglichkeiten geschaffen, um hybride Veranstaltungen zu machen. Künftig wird A2 mehr hybride Sachen machen. Kultur: Homeoffice heisst nicht "plöischle". Ein gewisser Nachteil ist, im Homeoffice eine Kultur mitzubekommen. Es wird nicht mehr sein wie vorher. Wo A2 wirklich schauen muss, das ist die Kultur: Wie verändert sie sich? Wie kann A2 sie nach deren Vorstellungen beeinflussen? Wie erhält A2 den «Magglinger Esprit»? Künftig wird die Sozialkontrolle weniger bestehen. Organisation: Viele haben vor allem den Zeitgewinn auf Grund des kurzen Arbeitswegs entdeckt. Führung: Führen tut man tendenziell eher vor Ort als über das Netz. Das muss man nachher entsprechend berücksichtigen. Umgangsform mit Homeoffice: Vorher galt: «Der arbeitet ja nicht, der ist nicht im Büro.» Heute schaut man sie wohl weniger kritisch an, wenn sie viel ausser Haus sind. Homeoffice wird akzeptiert. Mobil-flexibles Arbeiten: A2 war bereits vorher recht flexibel in seinen Örtlichkeiten. Man wird nachher orts- und zeitunabhängiger sein. Beim Bund konnte man die Vertrauensarbeitszeit bis in die 18. Lohnklasse hinunternehmen. Büro-raum vor Ort: A2 diskutiert über Desksharing. A2 hat Clean-Desk-Büros. Die Arbeitsplätze entwickeln sich, werden künftig anders aussehen. Flexibilisierungsgrad der Organisation: Wie weit geht A2 auf die berechtigten Interessen der Mitarbeitenden ein? Der Arbeitgeber muss flexibel sein, um den Interessen der Arbeitnehmer nachzukommen. Man wird nachher flexibler sein. Individualisierungsgrad in der Organisation: Die Arbeiten und die Bereiche sind individuell. A2 will als Arbeitgeber attraktiv bleiben, A2 geht auf die Interessen ein. Eignungsgrad Tätigkeit: A2 hat auch solche, die an ihren Arbeitsort gebunden sind: eine Halle betreuen, pflegen, Rasen vorbereiten. Eignungsgrad Mitarbeitende: A2 ist recht technologieaffin. Bedürfnis Organisation: A2 diskutiert das Interesse des Arbeitgebers für das Ziel und dessen Gewichtung. Bedürfnis Mitarbeitende: A2 diskutiert das Interesse des Mitarbeiters für das Ziel und dessen Gewichtung. Die Mehrheit kommt gerne wieder zurück. Der Umgang mit den Kollegen, der findet hier statt. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Künftig soll man nicht mehr als 2 Tage pro Woche Homeoffice machen. Es besteht kein Anspruch. A2 hat sehr wenige Rahmenbedingungen festgelegt. Von A2s Seite her gibt es sehr wenige Vorgaben. Entscheidungskompetentes Organ: Die Geschäftsleitung hat das ohne Konsultation der Mitarbeitenden festgelegt, Top down. Prozess: Es ist immer zweiseitig. Nach den Sommerferien macht A2 die Vereinbarungen.

A3

Erfahrung: Es gab auch bei den Mitgliedern der Geschäftsleitung selber positive Erfahrungen. Der Hauptgrund für die totale Umkehr in der Führung ist die Erfahrung, die A3 machen musste. Bis heute hat A3 «ausschliesslich Büro» erlebt, A3 hat «ausschliesslich Homeoffice» erlebt, aber dieses hybride Arbeiten kennt A3 noch nicht. Informatik: In der Bundesverwaltung hat man den Schritt mit den Laptops bereits vor 2-3 Jahren gemacht. Etwa 80% der Leute hatten schon vorher einen Laptop. Ein Kopfhörer oder ein zweiter Bildschirm für zuhause waren sofort Thema. Während der Pandemie hat A3 etwas chaotisch nachgerüstet. Heute sind alle ihre Mitarbeiter gut ausgerüstet. Offen ist noch, ob A3 künftig eine zweite Docking-Station für zuhause anbieten will. Probleme gab es mit dem Bundesnetz. Das Netz war nicht darauf ausgerichtet, dass sich 35'000 Mitarbeitende der Bundesverwaltung gleichzeitig einloggen. Kultur: Die Leute waren sehr kreativ. Es gab Equipen, die sich regelmässig virtuell zum Kaffee trafen. Der Austausch war immer da. Sektions- oder dienstübergreifende Kontakte fehlten. Das wird künftig mit den neuen Regelungen eine Herausforderung für A3 sein. Eine Möglichkeit ist, mit den digitalen Tools zu arbeiten. Erkenntnisse: Das war ein Aha-Effekt. Heute wissen die

Geschäftsleitungsmitglieder, dass es – nicht schlecht – funktioniert, dass ihre Leute ihren Job machen. Vertrauheitsgrad mit Homeoffice: Vorher war die Diskussion in der Geschäftsleitung extrem schwierig. Damals waren vielleicht die Ängste zu gross. Die Direktion selber war skeptisch. Umgangsform mit Homeoffice: Vorher war Homeoffice in der Praxis nicht sehr verbreitet. Die Geschäftsleitung des Amts wollte eigentlich keinen Schritt mehr in Richtung Homeoffice oder mobiles Arbeiten machen. Die Arbeitnehmerschaft hat die neue Regelung als Innovation wahrgenommen. Bürraum vor Ort: Die ganze Institution wird umziehen. Im fünfjährigen Provisorium wird jeder einen persönlichen Arbeitsplatz behalten. Es kann gut sein, dass A3 nachher mit Desksharing arbeiten wird. Es geht künftig in Richtung Desksharing. Der Druck auf den Büroraumbedarf auf Stufe Bundesverwaltung ist ein wichtiges Thema. Eignungsgrad Tätigkeit: Von einem Tag auf den nächsten haben die Leute – auch in Funktionen, die dafür vielleicht nicht ganz geeignet sind – im Homeoffice gearbeitet. Auch für Funktionen, die im Prinzip eine Präsenz erfordern, gibt es die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit von zuhause aus zu leisten. Im BAK selber gibt es sehr wenige Funktionen, die man nicht von zuhause ausüben kann: Logistik, technische Funktionen. In der Nationalbibliothek ist es umgekehrt. Eignungsgrad Mitarbeitende: Vielleicht sind gewisse Leute nicht geeignet, von zuhause zu arbeiten. Bedürfnis Organisation: A3 hat bereits eine Schulungsoffensive, vor allem für unsere Führungskräfte vorbereitet. Im Herbst wird es eine freiwillige Schulung zum Thema «Hybrid» geben. Miteinbezug Mitarbeitende: Im Herbst 2020 hat A3 eine Umfrage bei ihren Mitarbeitenden gemacht. Bedürfnis Mitarbeitende: Die Mitarbeitenden der Nationalbibliothek wollen tendenziell mehr vor Ort arbeiten. 93% der Leute wollen nach der Pandemie einen Teil der Arbeit im Homeoffice machen. Die Leute wollen heute hybrides Arbeiten erleben und nicht mehr nur von zuhause aus arbeiten. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Vorher gab es etwa 10% der Leute, die Homeoffice leisten konnten. A3 nimmt an, künftig werden 80% der potenziellen Leute eine Anfrage für Homeoffice deponieren. Vorher galt maximal 1 Tag pro Woche Homeoffice. A3 nimmt an, die Leute wollen vielleicht 1-2 Tage Homeoffice machen. A3 hat ihre Logik komplett umgekehrt: A3 spricht nicht mehr von maximalen Tagen im Homeoffice, sondern von minimalen Präsenzzeiten im Büro. A3 hat eine minimale Präsenzzeit von 40% deklariert. Vorher galten genaue oder sehr strikte Rahmenbedingungen. Im Frühjahr 2021 haben die Rahmenbedingungen in der Bundesverwaltung geändert. Die gesetzlichen Regelungen wurden angepasst. Die Rahmenbedingungen sind jetzt für alle klar. Die neue Regelung gilt unabhängig vom Beschäftigungsgrad. Die Führungskräfte haben das Anrecht, in der Woche eine Präsenzzeit für die ganze Equipe zu definieren. Entscheidungskompetentes Organ: Wer entscheidet was? Das Eidgenössische Personalamt EPA hat seine Strategie bezüglich Homeoffice erweitert und so einen gewissen Druck erzeugt. Interne Entscheidungsträger waren die Direktion und die Geschäftsleitung. Entscheidungskompetent für die einzelnen Fälle sind künftig sowohl die Linie wie auch die Direktion. Umsetzungsfragen müssen auf Stufe Equipe geregelt werden. Das war ein kompletter Top down-Entscheid. Kommunikation: A3 geht die Herausforderungen mit sehr viel Kommunikation an. Prozess: A3 wird mit Anträgen arbeiten. Es gibt ein Formular, das A3 entwickelt hat. Form der Abmachung: Die Vereinbarung, wie es sie damals gab, wird verschwinden. Der Homeoffice-Anteil kann künftig mit einer Vereinbarung mit dem Vorgesetzten geregelt werden.

A4

Informatik: MS Teams war bereits vorher installiert. Jeder war schon mit einem Laptop ausgerüstet. Kultur: Im Homeoffice fehlt der Austausch. Die Abteilungen arbeiten zwar gut als Abteilungen, aber man kultiviert so ein extremes Silo-Denken. A4 glaubt fest an einen guten Mix, weil dann das Kulturelle spielt, beim Kaffee, in der Cafeteria, aber auch sonst. Man braucht den Austausch, man braucht die Gruppendynamik, die spielt. Struktur: Man braucht einfach die Strukturen. Erkenntnisse: A4 hat gemerkt: Das geht ja auch. Umgangsform mit Homeoffice: A4 hatte schon vorher gesagt: Man sollte ein etwas flexibleres Homeoffice haben bei Schweiz Tourismus. Das hat man vorher eher argwöhnisch angeschaut. Stellenwert von Homeoffice: Die Leute haben Homeoffice mystifiziert. Man hatte das Gefühl, Homeoffice sei das einzig Wahre. Die letzten Monate haben das auf jeden Fall entmystifiziert. Wer es glorifiziert hatte, merkte: Es ist gar nicht so «glorious». Wer es verteufelt hatte, merkte: Das ist gar nicht so schlecht. Mobil-flexibles Arbeiten: Das raumunabhängige Arbeiten hat mit Open Desk, Clean Desk bereits vorher ein wenig angefangen. Das zeitunabhängige Arbeiten hat A4 während der Pandemie einfach noch hinzugefügt. Büroraum vor Ort: Im Juli 2018 hatte A4 ins neue Büro gewechselt. A4 hatte schon vorher Desksharing, Clean Desk. Flexibilisierungsgrad der Organisation: Im Homeoffice leidet die Performance. Bei mehr als 40% hat A4 Sorgen, dass A4 nicht mehr so performant sein würde, wie A4 sein sollte. Individualisierungsgrad in der Organisation: A4 muss total frei sein, sonst findet A4 keine Arbeitnehmer mehr. A4 glaubt, eine Firma, die gar kein Homeoffice anbietet, könnte wirklich in Zukunft Schwierigkeiten haben, Leute zu rekrutieren. Eignungsgrad Tätigkeit: Natürlich nur für Funktionen, die dafür geeignet sind. Der Hauswart sollte nicht Homeoffice machen. Die Rezeptionistin auch nicht. Eignungsgrad Mitarbeitende: Es gibt viele Leute, die in der Lage sind, die eine Selbstdisziplin haben und das hinkriegen. Der grösste Teil kriegt das mit der kompletten orts- und zeitunabhängigen Selbstorganisation der Arbeit nicht hin. Miteinbezug Mitarbeitende: A4 hat die Teamleiter eingeladen, Vorschläge zu machen. Die Teamleiter haben 3 Tage Homeoffice und 2 Tage Büro vor Ort vorgeschlagen. Bedürfnis Mitarbeitende: Die Mitarbeitenden bestimmen selbst, wann und wo sie arbeiten. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Vorher konnte man in Absprache mit dem Chef bis zu 2 Tage pro Monat [sic!] Homeoffice machen. Im Moment ist es für A4 zu früh, das Homeoffice-Reglement bereits fest einzuzementieren. Jetzt hat A4 gesagt, A4 macht ein 12-Monate-Reglement, ein Übergangsjahr. Heute heisst ihr Zwischenreglement: 40% zuhause, 60% Präsenz. A4 möchte auch nicht mehr zurück zum früheren Modell, das würde A4 auch falsch finden. Für A4 ist 40% Homeoffice nicht das Resultat eines Kompromisses. A4 glaubt, das ist der richtige Mix. Gilt das auch für parttime? Gibt es fixe Tage? Was ein bisschen suspekt wirkt, ist, wenn es dann immer der Freitag ist. Immer gerade am Freitag gibt es am wenigsten zu tun, das scheint ein Zufallsprodukt zu sein. Verlagerung von Büroinfrastruktur und Kosten zum Mitarbeiter nach Hause. Pauschalen, Mittagessenspauschale: Warum muss A4 die noch zahlen, wenn er zuhause isst? GA, Mobilitätspauschale: Warum muss A4 den Mitarbeitern ein ½-Tax oder ein GA zahlen, wenn sie zuhause sind? Heisst Homeoffice wirklich Homeoffice oder darf man auch in meine Ferienwohnung oder auf Bahamas? Entscheidungskompetentes Organ: A4 hat ein Veto eingelegt, hat sich gegen das Kader gestellt.

B1

Erfahrung: Wer ist wirklich systemrelevant und wer arbeitet an einem Projekt, das man nicht wahnsinnig vermisst, wenn es nicht weiterläuft? Informatik: Ein grosser Teil hatte vorher noch

Fixstationen. Während der Pandemie musste man alles auf Laptops umrüsten. Man musste den Umgang mit Laptops lernen. VPN war für die wenigsten ein Begriff. Auf der Checkliste gibt es auch Angaben zum Datenschutz. Kultur: B1 hat während der Pandemie probiert, eine gute Kultur zu leben. Während des ersten Lockdowns nicht, während des zweiten dann ganz, ganz bewusst. Das war von der Teamzusammenarbeit her schon eine Herausforderung. Organisation: Vorteile vom Homeoffice: kein Arbeitsweg, mehr Zeit für Familie, mehr Zeit zuhause. Büro-raum vor Ort: Wer nur noch 40% vor Ort arbeitet, wird unter Umständen keinen eigenen Arbeitsplatz mehr haben. Man wird einen Bildschirm und eine Docking-Station haben und wird mit seinem Laptop irgendwo arbeiten. B1 hat ein Büroproblem, B1 ist sehr eng hier. Eignungs-grad der Organisation: Bei den Erziehungsberatungsstellen will man die Beratungsleistung vor Ort erbringen und die Leute sehen. Da gibt es Einschränkungen. Eignungsgrad Tätigkeit: Wenn man mit jemandem zusammenarbeitet, der sehr viel auswärts ist, dann kann man das fast nicht umsetzen. Eignungsgrad Mitarbeitende: B1 hat festgestellt, dass, wer Familie oder Partner hat, Homeoffice recht genossen hat. B1 hatte echt Probleme, die Alleinstehenden dazu zu bewegen, dass sie wirklich zuhause blieben. Miteinbezug Mitarbeitende: B1 hat eine Umfrage gemacht. Bedürfnis Mitarbeitende: Vorher gab es manchmal Äusserungen, dass es schön wäre, wenn man auch mal aus dem Büro raus könnte, zu den Kunden, zu den Schulen. Die ganz Alleinstehenden wollen heute ins Büro kommen. Die haben keinen Homeoffice-Tag beantragt. 80-90% von denen wollen jetzt wieder voll arbeiten kommen. Die Mehrheit, die zuhause irgendein Umfeld hat, geht gerne 1 Tag nach Hause. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Alle möchten 1 Tag zuhause arbeiten. Rahmenbedingungen sind die Vorgaben wie die Checkliste und all die Unterlagen, die wir bekommen haben. Darf man im Homeoffice dazu noch Kinder betreuen? Die neue Regelung gilt fast unabhängig des Beschäftigungsgrads. Den Teilzeit-Arbeitenden will man diese Möglichkeit auch gewähren. Kommunikation: Während dieser Zeit hat B1 immer ein Newsletterli gemacht. Form der Abmachung: Individuelle Vereinbarungen gab es schon seit Ewigkeiten. B1 hatte zwei Schulinspektoren, die einen Telearbeitsvertrag hatten. Künftig gibt es weiterhin eine Vereinbarung.

B2

Informatik: Vorher waren nicht alle Mitarbeitenden mit SmartCard ausgerüstet. Das Kompetenzzentrum Sport war eine der wenigen Abteilungen, die bereits vorher 100% mit Laptops ausgerüstet waren. In anderen Abteilungen musste B2 dann zuerst Laptops beschaffen. Es kamen sehr rasch Themen wie Datenschutz ins Spiel. Das kantonale Amt für Informatik und Organisation fand schnelle und pragmatische Lösungen. Kultur: Während der Pandemie gab es im Kompetenzzentrum Sport keine grösseren kulturellen Probleme. In anderen Abteilungen litten der Teamgeist und die Stimmung aber schon ein bisschen darunter. Seit es die Lockerungen gibt, stellt sich langsam wieder so eine Kultur ein. Es hat wieder mehr Leute vor Ort. Man kann sich auch informell austauschen. Das wird sehr geschätzt. Struktur: Durch die Nachfrage nach online-Kursen verändern sich allenfalls auch die Arbeitsinhalte der Mitarbeitenden ein wenig. Es wird neue Angebote im online-Bereich, im Sportbereich, bei den Sportkursen geben. Umgangsform mit Homeoffice: Homeoffice ist inzwischen sehr breit akzeptiert. Die Zeit der Pandemie hat das Verständnis und die Akzeptanz für Homeoffice durchaus gefördert. B2 hat ihren Mitarbeitenden bereits empfohlen, solche Vereinbarungen abzuschliessen. Mobil-flexibles Arbeiten: B2 hatte vorher schon mobiles Arbeiten ermöglicht. Lediglich zwei Personen aus der Abteilung Sport hatten das bereits gemacht. Büroraum vor Ort: Im Moment hat jede Person

noch einen Arbeitsplatz fest zugeteilt. Künftig wird man keinen fixen Arbeitsplatz mehr haben, weil mehr Leute im Homeoffice sind. Desksharing könnte auch bei uns ein Thema werden. Es gibt immer einen gewissen politischen Druck und gewisse politische Erwartungen, was die benutzte Bürofläche angeht. Eignungsgrad der Organisation: Der limitierende Faktor für Homeoffice sind die Arbeitsinhalte. Eignungsgrad Tätigkeit: Jemand, der Schalterdienst macht, kann nicht Homeoffice machen. Wer Hausdienst macht, Rasen mäht oder Räumlichkeiten reinigt, auch nicht. Eignungsgrad Mitarbeitende: Anekdoten zur Kultur während der Pandemie waren sehr individuell und abhängig von den jeweiligen Situationen der Mitarbeitenden: Hat man Familie? Kleine Kinder? Wie ist man zuhause ausgestattet? Miteinbezug Mitarbeitende: Die Arbeitnehmerschaft wurde über die Abteilungsleiter sicher einbezogen. B2 sagte: Macht euch Gedanken, wie ihr es nach der Pandemie handhaben wollt. Bedürfnis Mitarbeitende: Künftig werden sicher wieder mehr Leute im Büro sein. Es besteht ein Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Ausweitung von Homeoffice. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Vorher waren es über das ganze Amt vielleicht 10% aller Mitarbeitenden. Homeoffice wird künftig sicher mehr nachgefragt werden, gerade im Kompetenzzentrum Sport. Es werden Neue dazu kommen, die dann auch Homeoffice machen werden. Vorher galt bis 1 Tag pro Woche. Künftig werden alle Mitarbeitenden bis ½ des Beschäftigungsgrads im Homeoffice arbeiten können. Wer vorher schon 1 Tag pro Woche Homeoffice machte, wird künftig tendenziell von diesen 2 Tagen profitieren. Homeoffice ist keine Pflicht. Auf der anderen Seite gibt es auch keinen Rechtsanspruch. Das ist eine definitive Bestimmung, wenn wir dann nachher wieder in der normalen Situation sind. Es gilt ein Maximum von 2 Tagen pro Woche. Entscheidungskompetentes Organ: Jetzt entschied der Regierungsrat, dass er Homeoffice fördern will. Der Regierungsrat legte fest, dass man maximal 50% vom Homeoffice arbeiten darf. Auf Grund der Vielfalt, die wir im Amt haben, wäre es nicht möglich, auf Stufe Amt zu beurteilen, wer Homeoffice machen kann und wer nicht. Vorher gab es eine Vereinbarung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten. Nachher wird es eine Vereinbarung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten geben. Kommunikation: B2 hat die neuen Regelungen bereits kommuniziert. Form der Abmachung: Vorher basierte das immer auf einer Vereinbarung. Nachher braucht es dann nach wie vor eine Vereinbarung. Man kann die Vereinbarung befristet abschliessen oder unbefristet.

B3

Erfahrung: Ich habe jetzt sehr positive Erfahrungen. Ich selber habe keine Homeoffice-Erfahrungen. Informatik: B3 hat seit Sommer 2019 komplett auf digitale Geschäftsführung umgestellt, also noch rechtzeitig. Seit diesem Frühling [2021] haben alle mobile Arbeitsmittel. Kultur: Kick-offs und Abschlüsse, am Schluss ein Glas Prosecco: Das sind Elemente, die jetzt fehlen. Struktur: B3 hat gelernt, öfters aber kürzere Sitzungen zu machen. Künftig wird B3 Bilas mit anderen Standorten drei von vier Mal digital machen. Erkenntnisse: Das funktionierte sehr gut. B3 hatte keinen Beschwerdefall. Es hat technisch praktisch einwandfrei funktioniert, vom ersten Tag an. Der soziale Austausch fehlte. Die virtuelle Kaffeepause funktionierte nicht. Umgangsform mit Homeoffice: B3 persönlich, als Chef, war vorher relativ skeptisch oder sagen wir: zurückhaltend. B3 war explizit dagegen, dass man im Zug arbeiten und Arbeitszeit aufschreiben darf, wenn man nicht dienstlich unterwegs, sondern auf dem Pendelweg war. Stellenwert von Homeoffice: In der Regel ging es um 1 Tag in der Woche. Es war die klare Ausnahme. Aber es war möglich. Mobil-flexibles Arbeiten: Das Arbeiten auf dem Pendlerweg im Zug muss künftig mindestens ½ Stunde ohne Umsteigen im Zug betragen. Büroraum vor Ort:

Künftig braucht es die Bereitschaft zu Desksharing im Büro. Flexibilisierungsgrad der Organisation: Das Credo war: Der «Kunde», der etwas von B3 will, darf nicht merken, wo B3 ist. Es war wichtig, dass man die Dienstleistung voll erbringen konnte. Das Ganze hat Effizienz zur Folge. Individualisierungsgrad in der Organisation: B3 ist sich auch bewusst, dass wir als Arbeitgeber attraktiver sind auf dem Markt, wenn wir das anbieten. Eignungsgrad Tätigkeit: Bei welchen Stellen eignet es sich? Grabungsmitarbeiter bei der Archäologie. Das hängt mit den anderen Kolleginnen zusammen: Arbeitet man in einem Team? Wie geht das auf? Dass man für gleiche Stellenprofile die gleichen Voraussetzungen schafft, das ist eben die Gerechtigkeitsfrage. Eignungsgrad Mitarbeitende: Es eignet sich nicht jede Person gleich. Bedürfnis Kader: Führen auf Distanz: Vielleicht will jemand noch eine Weiterbildung machen. Miteinbezug Mitarbeitende: Eine interne Arbeitsgruppe erarbeitet jetzt Vorschläge, wie B3 auf die Richtlinien reagieren will. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Vorher nutzten dies etwa 5-10% der Mitarbeitenden. Bis 40% konnte man das bewilligen. Heute darf bis 50% Homeoffice bewilligt werden. Letztlich gibt es weder ein Recht auf noch eine Pflicht zu Homeoffice. Als Vorgesetzter ist man nicht verpflichtet, jemandem das zu gewähren, wenn man das nicht will. Das Arbeiten auf dem Pendlerweg im Zug muss künftig mindestens ½ Stunde ohne Umsteigen im Zug betragen. Künftig braucht es die Bereitschaft zu Desksharing im Büro. Homeoffice heisst nicht, dass man auch noch Kinder hüten kann. Dann müssen die regelmässigen Präsenzzeiten vor Ort klar sein, für Team-Sitzungen usw. Entscheidungskompetentes Organ: Heute gibt es glücklicherweise Richtlinien des Regierungsrats. Es sind nicht Richtlinien, sondern es ist die Homeoffice-Strategie der Regierung. Die Vorschläge der internen Arbeitsgruppe müssen jetzt dann noch von der Geschäftsleitung durchbesprochen und beschlossen werden. Am Schluss ist es dann wieder Top down unter Einschluss der Meinungen der Mitarbeitenden. Prozess: Es basiert quasi auf Gesuch des Arbeitnehmers hin, das der Arbeitgeber bewilligen kann. Der individuelle Umfang an Homeoffice muss mit den betrieblichen Bedürfnissen abgestimmt werden. Form der Abmachung: Vorher regelte man das mit einem kleinen Vertrag. Heute reicht eine informelle Abmachung per Mail, was B3 aber nicht übernehmen wird.

B4

Informatik: Die technischen Voraussetzungen hatten wir schon. Kultur: Der, der als erster im Büro ist und der, der als Letzter geht, das ist auch gerade der beste Mitarbeiter. Das war wohl das erste und einzige Mal, als B4 im Konflikt mit einzelnen Exponenten der Firma stand. Die hatten wohl das Gefühl, B4 schütze sie jetzt zu wenig als Arbeitgebervertreterin. Zuhause lief der Laptop immer. Das ist nicht gut. Ein Nachteil war ganz klar Team-Dynamik, Kreativität, ein kurzer Austausch, jemandem in die Augen sehen, das Befinden abholen. Ein positiver Effekt war, aus Vorgesetztenperspektive, viel mehr Vertrauen. Vertrauen hat im Führen auf Distanz eher noch an Stellenwert gewonnen. Organisation: B4 hat herausgenommen, dass die ganze Reisezeit, pendeln, Stau auf der Autobahn am Morgen fiel weg und man konnte die Zeit sinnvoller, besser nutzen. Führung: B4 versucht halt trotzdem, enger zu führen, im Sinne von: Das wäre jetzt wohl jemand, den B4 nicht alle 14 Tage sehen würde, sondern wöchentlich. Stellenwert von Homeoffice: Vorher war es eher die Ausnahme, nicht die Regel. Dezentrales Arbeiten hat es bereits gegeben. Bürraum vor Ort: B4 hat schon länger nicht mehr einen Arbeitsplatz pro Person. Vorher war noch die Frage, ob B4 demnächst zügeln müsste. Diese Gedanken hat B4 nun natürlich komplett verworfen. Eignungsgrad der Organisation: B4 hat keine Laufkundschaft. Flexibilisierungsgrad der Organisation: Diese Flexibilität, das ist halt schon

etwas anderes im Homeoffice. B4 hat immer alles abgeliefert, umgesetzt, wie wenn B4 im Büro gewesen wäre. Miteinbezug Mitarbeitende: B4 hat dann Rücksprache mit dem Team genommen, gesagt, das sei der Vorschlag, wie seht ihr das? B4 glaubt, dass es ein ausgewogener Vorschlag war, der geschätzt wurde und wird. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Vorher hatte B4 beispielsweise eine Mitarbeiterin aus dem Wallis, welche aus dem Homeoffice arbeiten durfte. Dann gab es eine Mutter, die gefragt hatte. Das ging so um ½ Tag oder 1 Tag. Künftig darf man 40% ins Homeoffice. B4 testet das jetzt mal. B4 schaut dann in 3 Monaten, in 6 Monaten, wie sich das bewährt. Es ist nicht fix definiert, am 1. September redet B4 wieder darüber. Es gibt Rahmenbedingungen. B4 hat die Pflicht, dass man im Outlook Office, Homeoffice einschreibt, damit es für jeden ersichtlich ist. Wenn jemand weniger als 50% Pensum hätte, würde das nicht gelten. Freitags-Problematik: Am Montag sind alle da, am Freitag ist niemand da. Das ist noch speziell. Entscheidungskompetentes Organ: Es gibt seit 1. Juli 2021 neue Homeoffice-Richtlinien. In dem Bereich war das B4 als Geschäftsführerin und B4 ist ja eine Einzel-Geschäftsleitung. B4 hat das so initiiert.

C1

Informatik: Während der Pandemie wurde allen Mitarbeitenden das Arbeiten im Homeoffice ermöglicht, z.B. mit Citrix-Zugang. Heute verfügen die meisten Mitarbeitenden über einen Laptop mit Docking-Station. Homeoffice erfolgt darüber hinaus mit der privaten Infrastruktur. Die Informatikdienste der Stadt Bern haben angekündigt, weitere Neuerungen, insbesondere in den Bereichen kollaboratives Arbeiten und Telefonie an die Hand zu nehmen. Stellenwert von Homeoffice: Was vor der Pandemie als nicht vorstellbar galt, war nun plötzlich realisiert. Mobil-flexibles Arbeiten: Ebenfalls gestärkt soll das flexible Arbeiten werden. Büroraum vor Ort: Die Nutzung der Vorteile der jeweiligen Arbeitsform und die Bürobelegung sind Kriterien zur Regelung der Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder. Die Vorteile beider Arbeitsformen sollen künftig möglichst gut genutzt werden. Zusätzliche Mitarbeitende ohne zusätzlichen Arbeitsraum führen zu einer Verdichtung in den bestehenden Büros. Es gilt eine Clean Desk-Politik. Bedürfnis Organisation: Betriebliche Bedürfnisse sind ein Kriterium zur Regelung der Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder. Bedürfnis Mitarbeitende: Die Vorlieben der Mitarbeitenden sind ein Kriterium zur Regelung der Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder. C1 stellt auf eine gute Mischung von Arbeiten vor Ort und Arbeiten im Homeoffice um. Lösung mit Homeoffice-Anteil: C1 stellt auf eine hybride Arbeitsweise um. Neu wird künftig fachbereichsweise die Anwesenheit der einzelnen Teammitglieder geregelt. Es gibt nach der Pandemie keine Homeoffice-Pflicht. Es folgt eine pragmatische Umsetzung im Sinne einer Testphase. Es gibt Spielregeln. Den Mitarbeitenden wird alle 2 Jahre ein städtischer Beitrag von Fr. 400.- an privat anfallende Kosten für das Smartphone gewährt.

C2

Informatik: Telearbeit, zuhause arbeiten, Homeoffice hatte jetzt einen solchen Schub. Kultur: Einmal pro Woche gibt es ein Znüni, den freiwilligen Pizza-Freitag, den Sportsamt-Donnerstag. Struktur: Künftig macht C2 den jour fix manchmal analog, manchmal digital. Organisation: Künftig wird man eine Zeitersparnis, einen Zeitgewinn haben. Erkenntnisse: Und es geht. Es hat sehr gut funktioniert. Das hat alles gut funktioniert. Büroraum vor Ort: Vorher machte man zuhause Sachen, an denen man ungestört arbeiten konnte, was man im Büro meistens nicht

kann. Flexibilisierungsgrad der Organisation: Künftig wird man eine Flexibilität haben. Eignungsgrad Tätigkeit: Gilt die neue Regelung nur für gewisse Abteilungen, Bereiche, Arbeiten? Da muss C2 ein bisschen schauen, von der Art der Arbeit her. Eine Person konnte nicht zuhause arbeiten, weil sie viele Vorstellungsgespräche hat. Buchhaltung geht. Das Team muss ja dann funktionieren. Eignungsgrad Kader: Da gab es vom Führungsstil her schon unterschiedliche Haltungen. Eignungsgrad Mitarbeitende: Da muss C2 ein bisschen schauen, von der Persönlichkeit der Mitarbeitenden her. Die Eigenverantwortung spielt eine Rolle. Er ist nicht so technikaffin, hat all seine Sachen im Büro. Da war eine Mutter, die hatte kleine Kinder. Seine Lebenspartnerin arbeitet unregelmässig, schläft etwa am Tag. Miteinbezug Geschäftsleitung: C2 besprach die Empfehlung des Gemeinderats alle zusammen in der Geschäftsleitung. Bedürfnis Geschäftsleitung: C2 kann jetzt nicht schnell einen Entscheid fällen, der dann dauerhaft ist. Es braucht mehr. Was C2 jetzt machen kann, ist, Klarheit schaffen, weil es eine Empfehlung ist. Miteinbezug Mitarbeitende: An der grossen Teamsitzung machte C2 quasi eine Vernehmlassung. C2 kann sich eine Mischform vorstellen. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Will C2 nicht das, was uns gut gedünkt hat, mitnehmen? Vorher galt: Bei 100% 2 Tage, bei weniger 1 Tag. C2 hat schon lange immer 1 Tag gehabt. Man darf auch mehr, aber jedes kommt 1 Tag ins Büro vor Ort. Das war die Lösung im Moment. C2 muss klare Regelungen haben. Vorher galt: Man ist telefonisch erreichbar. Gilt es für alle? Homeoffice könnte künftig ganz normal werden, dass es Möglichkeiten gibt, dass man auch hybrid arbeiten wird in Sitzungen, Weiterbildungen. Es wird sich künftig vielleicht bei Halbehalbe einpendeln, flexibel, mit einem Fixpunkt drin. Vielleicht wird es nicht mehr Homeoffice geben, aber selbstverständlicher. Entscheidungskompetentes Organ: Entschieden hat der Chef. Prozess: Vorher stellte man einfach einen Antrag.

C3

Informatik: Was C3 zu vermeiden versuchen wird, sind die Hybriden. Entweder analog oder digital. C3 hat viele Sitzungen, an denen C3 viel konzeptuell diskutiert und alle gleichwertig konzeptuell mitdiskutieren können müssen. Das funktioniert nicht. Wenn jemand zuhause ist, weil er ein krankes Kind pflegen muss und sich daher nur so zuschalten kann, ist das kein Problem, dann ist es irrsinnig, hat man diese Möglichkeit. Kultur: Etwas Interessantes waren die ersten Zoom-Sitzungen, wenn plötzlich alle gleich gross in diesen Kacheln sind, Platzhirsche platt. Das löste völlig neue Dynamiken im Team aus, das fand C3 sehr wertvoll. Die Abgrenzung war schon vorher ein Problem. Wenn man keine Reisezeit hat, tun einem die Leute eine Sitzung nach der andern hinein und dann hatte C3 zum Teil 8 Zoom-Sitzungen an 1 Tag mit nicht 5 Minuten dazwischen. Dieser informelle Austausch, der passiert, dass man mit jemandem gerade noch schnell eine Information austauscht, die vielleicht in dem Moment nicht wichtig ist, aber zwei Tage später schon, das fehlt natürlich. Es geht sehr viel Information verloren, wenn man sich nicht sieht, das ist schon so. Dieser Austausch war sehr informell, der ist im Lift, in der Cafeteria, das sind keine analogen Gremien, die man hätte ins Digitale übersetzen können. C3 hat das Gefühl, C3 beobachtet im Umfeld Abnützungerscheinungen. Es gab dann Ermüdungerscheinungen, weil man sich nicht mehr sieht, weil man nicht mehr an kulturelle Veranstaltungen geht, weil man das Netzwerk nicht mehr pflegen kann etc. C3 glaubt nicht, dass Corona das Silo-Denken in der Stadt Bern gefördert hat. Denn durch das Thema hatte man plötzlich Verbindungen zu anderen Abteilungen, zu denen man bis dahin keine Verbindung hatte. C3 glaubt fast das Gegenteil: Dass das Silo-Denken in Krisenzeiten fast ein wenig aufbricht, weil man gemeinsame Lösungen sucht. Struktur: Man könnte beispielsweise die

Städtekonferenz Kultur 1 x pro Jahr physisch machen und sonst digital. Organisation: Der grösste Unterschied für C3 wird künftig sein, dass C3 nicht mehr für jede Sitzung irgendwohin reisen muss. Erkenntnisse: C3 hat gesehen, dass es gut funktioniert. Auch wenn C3 die Kaffeepause eingerichtet hat, das funktioniert einfach nicht. Vertrautheit mit Homeoffice: Vorher hiess es: Das geht nicht. Dann arbeiten die Leute nicht richtig. Umgangsform mit Homeoffice: Vorher stiess C3 oft auf Widerstand bei Vorgesetzten oder Personaldiensten. C3 war schon immer offen gegenüber Homeoffice. C3 war schon immer bereit, Homeoffice zu gewähren. Bürraum vor Ort: Kann man ruhig arbeiten? So, und jetzt schaut gleich auch noch, ob ihr noch alle Büroräume gebraucht. Eignungsgrad der Organisation: C3 hat Lernende. Daher muss C3 schauen, dass C3 eine gewisse Permanenz im Büro hat. Das administrative Team musste C3 selbstverständlich auch aufrecht erhalten. Flexibilisierungsgrad der Organisation: Der Kunde merkt nicht, wer wo abnimmt bzw. arbeitet. Eignungsgrad Tätigkeit: C3 hat übrigens auch Mitarbeitende, die nicht im Homeoffice arbeiten können: Restaurator. Eignungsgrad Mitarbeitende: Hat man die richtige Situation zuhause? Kinder? Es gab bei C3 1 Person, die gar nicht gerne im Homeoffice war. Das liegt an der familiären Situation: noch sehr jung, noch daheim wohnhaft, grosse Familie, kein eigenes Zimmer. Hat man einen Arbeitsplatz? Ausserhalb wohnhaft? Miteinbezug Mitarbeitende: C3 hat alle nach ihren Wünschen gefragt. Bedürfnis Mitarbeitende: Alle wollen einen Tag Homeoffice machen. Es wollte niemand mehr als einen Tag. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Vorher hatten 3 Leute Homeoffice in Anspruch genommen. Heute sind es alle. Vorher waren es 1 x 20% auf 80%, also 1 Tag von 4, 2 x 1 Tag von 70%. Heute ist es 1 Tag. Künftig möchten gewisse Personen vielleicht einen Tag mehr anhängen. C3 trägt das in einen Kalender ein, es ist immer sichtbar für alle, wer gerade im Homeoffice ist und wer im Büro, auch wegen dem Telefon umstellen. Es arbeiten sowieso alle Teilzeit bei C3. C3 hat einen Team-Tag, den Dienstag, an dem es wichtig wäre, dass alle kommen, damit man sich sieht. Man ist gerade am Klären, wie man die Mitarbeitenden für Geräte, die man zuhause braucht, abgelten kann. Künftig wird es vielleicht Halbehalbe. Entscheidungskompetentes Organ: Der Gemeinderat hat gerade noch nicht entschieden. Nach den Sommerferien will er dann sagen, wie es mit Homeoffice weitergehen soll. C3 hat das Gefühl, der Gemeinderat wird sagen: Jeder Mitarbeiter kann bis zu X% Homeoffice machen und muss das mit den Abteilungsleitenden ausdealen. In der Stadt entscheiden eigentlich die Abteilungsleitenden, das ist vom Gemeinderat so vorgegeben. Prozess: Alle 1 Tag Homeoffice ist absolut okay. Form der Abmachung: Wir machen Vereinbarungen. Das ist ein sehr rudimentäres Blatt.

C4

Informatik: Die Basis-Infrastruktur war etwa ½ Jahr vor der Pandemie vorhanden. Zu Beginn der Pandemie begann man, das Ganze schnell raufzufahren, allen Berechtigungen zu geben. Alle haben Laptops, C4 hat VPN, so, dass man arbeiten kann. Kultur: Das ist auch Teil ihrer neuen Unternehmenskultur, dass der Mitarbeiter selber definiert, wann er arbeitet, in den Bandbreiten, wie man es kennt. Er gibt die Arbeitszeit vor. Struktur: Team-Meetings: Kann ja Sinn machen, dass man mal 1 pro Monat physisch macht. Umgangsform mit Homeoffice: Homeoffice wurde von der Kultur her sicherlich konservativ gehandhabt. C4 hatte aus den Erzählungen das Gefühl, man erstickte Anfragen oder Bedürfnisse im Keim. Mobil-flexibles Arbeiten: Ob er von 0600 – 1200 arbeitet und nachher 3 Stunden Mittag macht, das ist C4 alles egal. Bürraum vor Ort: Welche Arbeiten sollte man wo machen? Das Wichtige ist eigentlich nicht, wie viel man wo arbeitet, sondern welche Arbeiten man wo macht. Wer miteinander spricht

und einen engen Austausch hat, wer eine Entwicklung gegen aussen hat, kreative Sessions macht: Da findet man schon, dass man das vor Ort machen muss. Diese Funktionen hätte man gerne wieder im Büro, dass die Abläufe sichergestellt sind, dass die Spontaneität im Team wieder entsteht. C4 hat nach wie vor fixe Plätze, das hat man noch nicht geändert. Eignungsgrad der Organisation: Welche Organisationsstruktur passt eigentlich zu ihrem Auftrag? C4 hat einen Empfang mit Laufkundschaft. Da waren noch Leute, die physische Sachen brauchten. Flexibilisierungsgrad der Organisation: Ein Thema war die Flexibilisierung der allgemeinen Strukturen, die sehr konservativ und sehr verhärtet waren. C4 hat das Tourist Info, das hat natürlich vor Ort gearbeitet. Eignungsgrad Mitarbeitende: Kinderbetreuung? Wer aus familiären oder aus platztechnischen Gründen wollte, konnte immer noch ins Büro kommen. Wie muss der Arbeitsplatz zuhause aussehen? Miteinbezug Mitarbeitende: C4s HR-Chefin machte eine Umfrage. Bedürfnis Mitarbeitende: Für diejenigen, die schon vorher wenig im Büro waren, war klar, dass sie ihren Arbeitsalltag gerne noch flexibler gestalten würden. Das ist sicher ein Bedürfnis der Leute. Leute, die Aussendiensttätigkeiten haben, wünschen, dass sie vollkommen flexibel sein könnten, voll mobile, den Ort wählen nach der Tagesstruktur. Lösung mit Homeoffice-Anteil: Vorher galt 1 Tag pro Woche. Ihre Geschäftsleitung sieht es weder schwarz noch weiss. Die Geschäftsleitung hat sich entschlossen, auf 2 Tage zu erhöhen. C4 kann sich vorstellen, dass man künftig vielleicht noch 1 Tag mehr haben kann, 60%. C4 hat ein Corona-Reglement, das man auf die 2 Tage angepasst hat. Im offiziellen Personalreglement steht nach wie vor 1 Tag. C4 ist immer noch in dieser Konstitutionsphase, in der man sucht. Die Teilzeit-Frage ist noch nicht beantwortet.

7.7 Selbständigkeitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.»

Bern, 1. Oktober 2021



Roman Gimmel

7.8 Über den Verfasser



Roman Gimmel, geb. 1974, ist patentierter *Primar-, Real- und Sekundar-* sowie *Berufswahllehrer*. Die Weiterbildungen zum eidg. dipl. *Berufsfachschullehrer* und *Ausbilder FA* runden die pädagogischen Lehrgänge ab.

Seit 2011 ist er *Gemeinderat* in Thun. Während einer Legislatur stand er der *Direktion Bau und Liegenschaften* vor, seit 2015 zeichnet er für die *Direktion Bildung Sport Kultur* verantwortlich.

Neben der kommunalen Volksschule liegen ihm ebenso die weiterführenden Bildungsangebote in der Region am Herzen. So engagiert er sich im Schulrat des *Berufsbildungszentrums IDM* Thun, im Vorstand der *Wirtschaftsschule WST* Thun sowie in der Schulkommission des *Gymnasiums* Thun und so fungiert er als Delegierter der Stadt Thun im *Schulzentrum Noss* in Spiez. Schliesslich hat er den Vorsitz der beiden *Bildungstreffen I und II* inne.

Seit 2018 präsidiert er den *Verband Schulbehörden Kanton Bern VSB*. Auf Stufe Kanton vertritt er die drittgrösste Stadt im Zusammenschluss der *Gymnasiumsgemeinden*. Auf nationaler Ebene arbeitet er im Rahmen der *Städteinitiative Bildung* des Schweizerischen Städteverbandes mit.

Seit 2018 ist Gimmel Vorstandsmitglied von *VIVA Thunersee VIVAT*. Der Verein bezweckt die Förderung, Weiterentwicklung und Unterstützung kultureller Anlässe und touristischer Infrastruktur in der Region Thunersee.

Seit 2017 präsidiert Gimmel den städtisch-regionalen Tourismusverein *Thun-Thunersee Tourismus TTST*. Unter dem Dach der Tourismus Organisation Interlaken TOI vertritt TTST als Submarke die wunderschöne Ferienregion mit den beiden Seeufnern und der Stadt vor dem See und den Bergen.

Seit 2011 ist Gimmel Mitglied in einer der grössten NGOs und gleichzeitig in der grössten Serviceorganisation der Welt. Unter dem Motto «We serve» dient und hilft auch der *Lions Club Thun* uneigennützig. 2022 / 2023 soll Gimmel das Präsidium übernehmen.

Seit 2006 ist Gimmel Mitglied der *Schweizerischen Volkspartei SVP*, Sektion Thun. 2009 und 2010 vertrat er die Bürgerinnen und Bürger im Thuner Stadtrat, bevor 2011 der Wechsel in die Exekutive erfolgte. Darüber hinaus ist er 1. Vize-Präsident des Wahlkreises Thun sowie Delegierter der SVP Kanton Bern. Am 6. September 2021 ist Roman Gimmel als Grossrat des Kantons Bern vereidigt worden. Seither ist er Mitglied der Kommission für Staatspolitik und Ausenbeziehungen (SAK).

Seit 2002 ist Gimmel *glücklich verheiratet*. Aus der Ehe mit Brigitte sind *drei grossartige Kinder* hervorgegangen. In diesem Rahmen *reisen* und *Sport* treiben, ist für ihn das Grösste: Ski fahren, Biken, Wandern, SUP-len, Schwimmen, Tennis spielen. Die Liste ist nicht abschliessend.