

Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung: Eine Arbeitsform mit Zukunftspotential?

Bilanz aus Nutzer/innensicht, Effekte auf die Arbeitsleistung sowie Erfolgsfaktoren einer breiteren Implementierung

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

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management

Schanzeneckstrasse 1

CH-3001 Bern

Verfasserin: **Leyla Gül**

aus Appenzell IR

Stapfenackerstrasse 37, 3018 Bern

Bern, 4. Oktober 2021

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Es gibt weltweit wohl kaum eine Organisation, die sich in den letzten Monaten nicht mit dem Thema Homeoffice auseinandergesetzt hat. Während viele Unternehmen positiv überrascht waren vom guten Gelingen des Arbeitsmodells in der Corona-Zeit und dieses ihren Mitarbeitenden auch nach der Pandemie anbieten möchten – beispielsweise Novartis, die Post oder auch der Kanton Bern – mischen sich kritische Stimmen in die Debatte. So bezeichnete David Solomon, CEO von Goldman-Sachs, das Arbeiten von zu Hause als «Irrweg, den wir so schnell wie möglich korrigieren werden». Für eine «innovative, kollaborative Kultur» sei die physische Distanz nicht ideal (manager magazin, 26. Mai 2021). Ebenso kritisch ist die Haltung von Netflix-Chef Reed Hastings. Zwar hatte gerade der Streamingdienst von Homeoffice stark profitiert. Für die eigene Arbeit aber, sei es «rein negativ, nicht persönlich zusammenkommen zu können» (manager magazin, 26. Mai 2021).

Wie so vieles im Leben liegen Wahrheit und Lösung wohl irgendwo dazwischen. Wie es funktionieren könnte, Homeoffice für die Zukunft möglichst gewinnbringend zu etablieren, welche Erwartungen und Bedürfnisse dabei von Nutzerinnen und Nutzern geäußert werden und welche Grundvoraussetzungen erfüllt sein müssen, damit das Arbeitsmodell auch in Zukunft funktioniert – mit diesen und weiteren Fragen setzt sich die vorliegende Masterarbeit auseinander. Sie fokussiert dabei auf die Berner Stadtverwaltung, in welcher sich ein Teil der Mitarbeitenden seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Homeoffice befindet.

Notabene wurden weite Teile der vorliegenden Masterarbeit im Homeoffice entwickelt und geschrieben. Ohne klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben fühlte es sich zuweilen tatsächlich so an, «als würde man bei der Arbeit schlafen», wie es Microsoft-Chef Satya Nadella treffend ausgedrückt hat (manager magazin, 26. Mai 2021) oder als würde man die Betreuungsarbeit mit ins Büro nehmen. Umso mehr danke ich an der Stelle meiner Familie, die mich beim Schreiben der Masterarbeit mit viel Geduld, Rücksicht und Kaffee unterstützt hat.

Bern, im Oktober 2021

Leyla Gül

Zusammenfassung

Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie erhielt das Arbeitsmodell Homeoffice rund um den Globus eine starke Verbreitung. Als wirksames Mittel zur Eindämmung der Pandemie erkannt und von den politischen Behörden zur Anwendung empfohlen, wird es seit März 2020 in der Berner Stadtverwaltung für all diejenigen Funktionen, die es betrieblich zulassen, eingesetzt. Zwar kann der genaue Anteil der Personen, die seit über 18 Monaten ganz oder teilweise, dauerhaft oder mit Unterbrüchen im Homeoffice arbeiten, nicht genau beziffert werden. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass es mehrere hundert Personen betrifft.

Der Aufruf, wo möglich im Homeoffice zu arbeiten, kam plötzlich. Während ein grosser Teil der Mitarbeitenden ihre Tätigkeiten normalerweise im Büro erledigt hatten und nur wenige Homeoffice-Erfahrungen vorweisen konnten, wurde das Arbeitsmodell von heute auf morgen zum gängigen Arbeitsmodell empfohlen und zeitweise auch verordnet. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden, deren Arbeitsplatz ohne grossen Vorlauf vom Büro nach Hause verschoben wurde, war dieser Schritt mit einer nicht unerheblichen Veränderung ihrer Arbeit verbunden: So veränderte sich nicht nur der Arbeitsort, sondern auch die Abläufe, die Zusammenarbeit mit dem/der Vorgesetzten und Teamkolleg/innen und möglicherweise auch die Arbeitsinhalte.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Masterarbeit an. Auf der Basis einer quantitativen Erhebung fragt sie nach den Erfahrungen, die die Nutzerinnen und Nutzer mit Homeoffice während der Pandemie gemacht haben, nach den erlebten Vor- und Nachteilen, den möglichen Auswirkungen auf wichtige Determinanten der Arbeitsleistung sowie nach dem zukünftigen Bedarf von Homeoffice. Um die Arbeitgeber/innen- von der Arbeitnehmer/innenperspektive unterscheiden zu können, wurden Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen und Mitarbeitende mit Führungsfunktionen getrennt voneinander befragt.

Insgesamt zeigen die Resultate der Befragung eine breite Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Arbeitsmodell Homeoffice und zwar sowohl vonseiten der Mitarbeitenden als auch der Vorgesetzten. Ein grosser Teil der Nutzerinnen und Nutzer zieht eine mehrheitlich positive Bilanz und möchte das Arbeitsmodell auch in Zukunft teilweise – d.h. in einer Mischform mit Büroarbeit – beibehalten. Eine Mehrheit der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten schätzen die Produktivität und Qualität der im Homeoffice verrichteten Arbeit grossmehrheitlich als gleichbleibend und in der Tendenz sogar als besser ein. Darüber hinaus ist keine Verminderung der für die Arbeitsleistung zentralen Indikatoren der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation festzustellen.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass diese Aussagen auf den Erfahrungen von Homeoffice in einer Extremsituation beruhen, in welcher wichtige Erfolgsfaktoren wie das Ausmass von Homeoffice oder die freiwillige Wahl des Arbeitsmodells nicht zum Tragen kamen, sind die Befunde bemerkenswert. Aller Wahrscheinlichkeit sind sie darauf zurückzuführen, dass die Grundvoraussetzungen für flexibles Arbeiten im Allgemeinen und Homeoffice in Spezifischen in der Stadtverwaltung breit vorhanden sind. So wird die technische Ausstattung im Homeoffice von vielen Befragten als solide eingeschätzt und auch die Kommunikations- und Informations-

arbeit sowie der digitalen Austausch funktionieren nach Ansicht der im Homeoffice Arbeitenden gut. Zentral ist schliesslich auch, dass den Vorgesetzten von den Mitarbeitenden eine hohe Kompetenz in Bezug auf die Führung auf Distanz attestiert wird. Und schliesslich ist der in der Literatur als unerlässlich bezeichnete Schlüsselfaktor der Vertrauenskultur in der Stadtverwaltung breit vorhanden: Die Vorgesetzten vertrauen ihren Mitarbeitenden, dass sie im Homeoffice nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten und für die Mitarbeitenden ist dieses Vertrauen spürbar.

Allerdings – das zeigt die Befragung deutlich – zeitigt Homeoffice in der Stadtverwaltung auch negative Auswirkungen. So hat bereits nach 18 Monaten physischer Distanz die Verbundenheit zu den Teams, Vorgesetzten und Arbeitskolleg/innen spürbar abgenommen und es ist auch kleiner werdendes Commitment zur Stadt Bern als Arbeitgeberin im Allgemeinen zu beobachten. Zwar ist davon auszugehen, dass sich dieser Aspekt in einem freiwilligen Setting von Homeoffice stark relativieren wird. Im Wissen, wie wichtig der soziale Austausch über Berufliches aber auch Privates und die Identifikation mit der Arbeit und Arbeitgeberin ist, bieten sich für die Stadtverwaltung hier Ansatzpunkte für die zukünftige Konzeption und Ausrichtung von Homeoffice, die – wie es der Gemeinderat im August 2021 formuliert hat – «die Vorteile von Homeoffice mit den Vorteilen des mit Büropräsenz verbundenen Arbeitens» so kombinieren möchte, «dass ein guter Mix zwischen flexiblem Arbeiten und sozialen Interaktionen vor Ort» entstehen kann (FPI, 2021, S. 1).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Zusammenfassung	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis	IX
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	1
1.3 Stand der Forschung	2
1.3.1 Studien zu Homeoffice vor der Pandemie	2
1.3.2 Studien zu Homeoffice während der Pandemie	3
1.4 Theorie und methodisches Vorgehen	5
1.5 Aufbau der Arbeit	6
2. Theoretischer Rahmen	7
2.1 Einleitende Bemerkungen	7
2.2 Jobperformanz	7
2.2.1 Zum Begriff der Jobperformanz	7
2.2.2 AMO-Modell	8
2.2.3 Determinanten der Jobperformanz	9
2.3 Definition und Verbreitung von Homeoffice	10
2.3.1 Definition und Charakteristika	10
2.3.2 Verbreitung von Homeoffice in der Schweiz	11
2.4 Vor- und Nachteile sowie Effekte von Homeoffice auf die Jobperformanz	12
2.4.1 Vorteile von Homeoffice	12
2.4.2 Nachteile von Homeoffice	13
2.4.3 Effekte von Homeoffice auf die Jobperformanz	15
2.5 Fazit: Erfolgsfaktoren von Homeoffice	17
3. Empirische Studie: Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung	20
3.1 Beschrieb der Datensammlung	20
3.1.1 Schriftliche Dokumente	20
3.1.2 Quantitative Erhebung	20
3.2 Zahlen und Fakten zu Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung	20
	v

3.2.1 Homeoffice-fähige Stellen in der Stadtverwaltung	20
3.2.2 Rechtliche Grundlagen	21
3.2.3 Homeoffice während der Pandemie	22
3.2.4 Homeoffice nach der Pandemie	23
3.3 Umfrage zu Homeoffice in der Stadtverwaltung	24
3.3.1 Konzeption der Befragung	24
3.3.2 Stichprobe	25
3.3.3 Versand und Dauer sowie Rücklauf	26
3.3.4 Umfrageergebnisse der Gruppe Mitarbeitende	26
3.3.4.1 Soziodemografische Angaben	26
3.3.4.2 Bilanz zu über einem Jahr Homeoffice	26
3.3.4.3 Zukünftiger Bedarf	32
3.3.4.4 Auswirkungen von Homeoffice	33
3.3.4.5 Erfolgsfaktoren	35
3.3.5 Umfrageergebnisse der Gruppe Vorgesetzte	37
3.3.5.1 Soziodemografische Angaben	37
3.3.5.2 Bilanz zu über einem Jahr Homeoffice	37
3.3.5.3 Zukünftiger Bedarf	41
3.3.5.4 Auswirkungen von Homeoffice	42
3.3.5.5 Erfolgsfaktoren	45
4 Diskussion der Ergebnisse	46
4.1 Einleitung	46
4.2 Bilanz zu einem Jahr Homeoffice	46
4.3 Auswirkungen von Homeoffice auf wichtige Determinanten der Arbeitsleistung	49
4.4 Zukünftiger Bedarf	51
4.5 Erfolgsfaktoren	53
5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	54
Literatur, Dokumentenverzeichnis und Rechtsquellen	X
Anhänge	XIII
Selbständigkeitserklärung	XLIX
Über die Autorin	L

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	AMO-Modell nach Appelbaum et al.	S. 8
Abbildung 2	Entwicklung des Anteils von Homeoffice in der Schweiz in Prozent der Erwerbstätigen	S. 12
Abbildung 3	Direkte Folgen von Homeoffice und Effekte auf Determinanten der Arbeitsleistung	S. 15
Abbildung 4	Stichprobe und Rücklauf	S. 25
Abbildung 5	Zukünftiger Bedarf von Homeoffice, Vergleich der Gruppen Mitarbeitende und Vorgesetzte	S. 51
Abbildung 6	Wunschscenario in Bezug auf Homeoffice, Vergleich der Gruppen Mitarbeitende und Vorgesetzte	S. 52
Abbildung 7	Erfolgsfaktoren von Homeoffice; Vergleich der Gruppen Mitarbeitende und Vorgesetzte	S. 53

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
Abs.	Absatz
BFS	Bundesamt für Statistik
BSS	Direktion für Soziales, Bildung und Sport der Stadt Bern
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FPI	Direktion für Finanzen, Personal und Informatik der Stadt Bern
PA	Personalamt der Stadt Bern
PRB	Personalreglement der Stadt Bern
PRD	Präsidialdirektion der Stadt Bern
PVO	Personalverordnung der Stadt Bern
SUE	Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie der Stadt Bern
TVS	Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün der Stadt Bern
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Fragebogen Version Mitarbeitende	XIII
Anhang 2	Fragebogen Version Vorgesetzte	XV
Anhang 3	Umfrageergebnisse Version Mitarbeitende	XVIII
Anhang 4	Umfrageergebnisse Version Vorgesetzte	XXXII

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Im November 2019 stellte das Deutsche Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung fest, dass «Arbeiten zu Hause kein Massenphänomen» darstellt (Grunau et al., 2019, S. 2). Aufgrund der Corona-Pandemie änderte sich dieser Befund nur ein paar Monate später grundlegend: Homeoffice wurde zur zentralen Arbeitsform für viele Beschäftigte rund um die Welt und ist es noch heute. So auch in der Berner Stadtverwaltung: Hatte die sogenannte Telearbeit vor der Coronakrise im Vergleich zur mit Büropräsenz verbundenen Arbeitsform ein Dasein als Nebenschauplatz geübt, wurde sie nun auf einen Schlag zu einem wichtigen Merkmal des Arbeitens in der Pandemie. Zur Erfüllung der landesweiten Vorgaben und in Wahrnehmung seiner Fürsorgepflicht erliess der Ende Februar 2020 eingesetzte Gemeinderätliche Führungsstab der Stadt Bern am 18. März 2020 eine dringende Empfehlung betreffend Homeoffice: «Besonders gefährdete Mitarbeitende bleiben ab sofort zu Hause. Wo dies möglich ist, arbeiten sie im Homeoffice» (GFS, 2020/1, S. 1). Wenige Tage später wurde die Regelung auf alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung ausgedehnt. Nach einer Phase der Lockerung im Sommer 2020 und einer Phase der Verschärfung vom Januar bis Juni 2021 gilt in der Stadtverwaltung bis heute die Homeoffice-Empfehlung.

Zwar kann davon ausgegangen werden, dass nach Abklingen der Pandemie wieder ein verbreitetes Arbeiten im Büro möglich sein wird. Gleichzeitig ist es aufgrund der gemachten Erfahrungen und neuen Gewohnheiten wahrscheinlich, dass es kein vollständiges Zurück zum herkömmlichen, mit Büropräsenz verbundenen Arbeiten geben wird. So glauben 84 Prozent der Befragten der Bertelsmann Stiftung von 2020, «dass Homeoffice ein bestimmender Trend in der Arbeitswelt sein wird» (Wintermann, 2020, S. 659). Vor diesem Hintergrund ist es für die Berner Stadtverwaltung wichtig zu wissen, welche Erfahrungen die Mitarbeitenden in den letzten eineinhalb Jahren mit dem Arbeitsmodell gemacht haben, wie ihre Bedürfnisse in Bezug auf die künftige Nutzung von Homeoffice aussehen und ob das Arbeitsmodell möglicherweise Auswirkungen auf wichtige Determinanten der Arbeitsleistung hat.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit geht von der Hypothese aus, dass sich Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung in Zukunft als stärker verwendetes Arbeitsmodell durchsetzen wird, als dies vor der Pandemie gewesen war. Daran anknüpfend soll zum einen mittels einer quantitativen Befragung eine Bestandsaufnahme und Bedarfserhebung in Bezug auf den zukünftigen Homeoffice-Gebrauch aus Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innensicht gemacht werden. Welche Bilanz ziehen die Mitarbeitenden nach über einem Jahr Homeoffice? Überwiegen die aus der Literatur bekannten Vor- oder die Nachteile? Welche Wunschvorstellungen äussern die Mitarbeitenden mit Blick auf die Zeit nach der Pandemie? Gibt es Unterschiede bezüglich der Bilanz und der Bedürfnisse zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen? In diesem Zusammenhang soll auch der Frage nachgegangen werden, welche Aspekte aus Sicht der Nutzenden besonders berücksichtigt werden müssen, damit Homeoffice erfolgreich implementiert werden kann.

Zum anderen rückt die Masterarbeit die Frage ins Zentrum, welche Implikationen Homeoffice auf die Arbeitsleistung, definiert als «die Menge und Qualität einer erbrachten Arbeit pro Zeit» (Mauermann, 2005, S. 4) hat. Konkret stellt sie die Frage, ob sich der Outcome von Homeoffice-fähigen Tätigkeiten in der Stadtverwaltung aus Sicht der Nutzer/innen in den letzten 18 Monaten positiv oder negativ verändert hat und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die Arbeitsform mehrheitlich positive Effekte erzielt. Dabei soll wiederum die Arbeitnehmer/innen- von der Arbeitgeber/innen-Perspektive unterschieden werden, indem Mitarbeitende ohne Führungsfunktion eine subjektive Selbsteinschätzung ihrer Arbeitsleistung und Mitarbeitende mit Führungsfunktion eine objektiv(ere) Einschätzung aus Vorgesetztersicht machen. Konkret sollen der Effekt von Homeoffice auf die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation, die Produktivität und die Verbundenheit mit dem Team und der Organisation (Commitment) als wichtige Determinanten der Arbeitsleistung befragt werden. Den theoretischen Rahmen bilden Theorien zur Jobperformance aus der Arbeitspsychologie, insbesondere das AMO-Modell von Appelbaum et al. (2000).

Insgesamt will die Masterarbeit einen Beitrag zum zukünftigen Umgang mit Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung leisten und herausfinden, welches die Gelingungsfaktoren einer verstärkten Implementierung von Homeoffice sind bzw. welche Aspekte und Voraussetzungen besonders stark berücksichtigt werden müssen, damit Leistung, Arbeitszufriedenheit und -motivation, Arbeitsqualität, Produktivität sowie Commitment nicht beeinträchtigt werden. Idealerweise gelingt es im Rahmen der Masterarbeit, Empfehlungen an die Stadtverwaltung zu formulieren, welche organisationalen Massnahmen getroffen werden müssen, um Homeoffice in der Verwaltung nachhaltig gewinnbringend zu verankern und so die Vorteile der Büroarbeit mit den Vorteilen von Homeoffice zu verbinden.

1.3 Stand der Forschung

1.3.1 Studien zu Homeoffice vor der Pandemie

Die wissenschaftliche Literatur zu Homeoffice lässt sich in zwei grössere Kategorien gliedern: In empirische Arbeiten, die vor Ausbruch der Corona-Pandemie entstanden sind und in jene, die auf das Funktionieren von Homeoffice im Zeichen der Pandemie fokussieren. Zu den umfangreicheren Studien, die der ersten Kategorie zugewiesen werden können, gehört der Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales von Daniel Arnold, Susanne Steffens und Stefanie Wolters (2015), der auf den Daten von Befragungen von Personalverantwortlichen sowie Telefoninterviews mit 7508 Beschäftigten aus 1219 Betrieben beruht. In dieser gross angelegten Untersuchung zur Verbreitung von mobilen Arbeitsformen in Deutschland stellen die Autor/innen fest, dass Homeoffice keine verbreitete Arbeitsform im Alltag ist, sondern dass «in Deutschland eine starke Anwesenheitskultur» vorherrscht (Arnold et al., 2015, S. 1). In Bezug auf die individuell wahrgenommenen Vor- und Nachteile überwiegen bei den Personen, die regelmässig im Homeoffice arbeiten, die Vorteile, insbesondere «die Einsparung von Pendelzeiten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf» (Arnold et al., 2015, S. 20). Zudem weist die Studie einen positiven Zusammenhang von Homeoffice mit Merkmalen der Arbeitsqualität auf: «Beschäftigte, die (teilweise) während der Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten,

bewerten verschiedene Aspekte ihrer Arbeitsqualität wie z.B. die Arbeitszufriedenheit oder ihre Gesundheit positiv» (Arnold et al., 2015, S. 1).

Während die Studie von Karl Brenke (2016), die auf den Daten des Mikrozensus, der in Deutschland durchgeführten sogenannten kleinen Volksbefragung basiert, auf die Frage fokussiert, wie viele Beschäftigte in Deutschland von zu Hause aus arbeiten, welche sozialen Merkmale sie auszeichnen, welche Charakteristika ihre Arbeitsplätze ausweisen und welches die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit sind, stützt sich der Kurzbericht des Deutschen Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung von Philipp Grunau, Kevin Ruf, Susanne Stefens und Stefanie Wolters auf eine Befragung von rund 16'000 Betrieben aller Betriebsgrößen und Wirtschaftszweigen (IAB-Kurzbericht, 2019). Neben der Verbreitung und Entwicklung von Homeoffice diskutiert er die Vor- und Nachteile des mobilen Arbeitens.

Die 2019 publizierte Studie von Claudia Kröll und Stephan Nüesch basiert auf einer repräsentativen Umfrage in Privathaushalten Deutschlands und untersucht die Effekte flexibler Arbeitsmodelle auf die Variablen Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsichten und Gesundheit von Mitarbeitenden. Bereits etwas älter – aus dem Jahr 2007 – ist die Metaanalyse aus 46 Studien von Ravi S. Gajendran und David A. Harrison zu den Auswirkungen von Homeoffice auf die Arbeitszufriedenheit, die Performanz, die Kündigungsabsichten sowie die Karriereabsichten. Sie liefert interessante Befunde zum Arbeitsmodell, das trotz den «several benefits» bis anhin noch wenig verbreitet sei (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1537).

Daten zu Homeoffice in der Schweiz in der Zeit vor der Corona-Pandemie bieten die Erhebungen von Johann Weichbrodt et al. Die als sogenannte FlexWork Surveys 2014 und 2016 durchgeführten repräsentativen Befragungen von Erwerbstätigen liefern wichtige Erkenntnisse zum Anteil, zur Entwicklung sowie den Vor- und Nachteilen mobiler Arbeit in der Schweiz (Weichbrodt et al., 2016 und Weichbrodt, 2014).

Eine interessante Gegenüberstellung von Erkenntnissen zu Homeoffice unter normalen Bedingungen und denen, wie sie während der Schutzmassnahmen der Corona-Pandemie gelten, stammt von Johann Weichbrodt und Hartmut Schulze, wobei insbesondere die «regulierenden Faktoren wie z.B. dem Ausmass von Homeoffice, der Aufgabenpassung oder der persönlichen Kompetenzen» diskutiert werden (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 93).

1.3.2 Studien zu Homeoffice während der Pandemie

Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie rückte Homeoffice als spezifische Form der Arbeitsgestaltung noch stärker in den Fokus des Forschungsinteresses. Mehrere Studien untersuchten die Effekte von Homeoffice auf die Einflussfaktoren der Arbeitsleistung. So geht das Discussion Paper von Regina Frey Cordes und Mario Herrmann (2020) der Frage nach, unter welchen Voraussetzungen die Arbeit im Homeoffice positive Effekte auf Arbeitsleistung, Commitment und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hat. Als theoretische Grundlage verwendet das Autorenpaar das Job-Demands-Ressources-Modell von Bakker und Demerouti (2007), das davon ausgeht, dass stressfördernde Faktoren wie hoher Zeitdruck, komplexe Aufgaben oder hoher Abstimmungsbedarf einen negativen Einfluss auf Leistung, Commitment und Zufriedenheit der

Beschäftigten haben, die jedoch durch Job-Ressources wie Anerkennung, individuelle Förderung oder positives Feedback kompensiert werden können.

Die Konstanzer Homeoffice-Studie von Florian Kunze, Kilian Hampel und Sophia Zimmermann (2020) basiert auf einer Umfrage von rund 700 Beschäftigten über 10 Zeitpunkten hinweg und erörtert den Zusammenhang zwischen subjektiv empfundener Produktivität und Homeoffice. Sie stellt einen klaren Bedarf einer Mehrheit von Arbeitnehmenden fest, auch weiterhin teilweise mobil zu arbeiten, wobei sich als eruiertes Wunschmodell «eine ausbalancierte Mischung aus Homeoffice und Präsenztätigkeit» abzeichne (Kunze et al., 2020, S. 3).

Die zweite grössere empirische Studie zu Homeoffice in der Corona-Pandemie stammt vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2020). Auf der Grundlage von rund 2100 Befragten fokussiert sie auf die Sicht der Nutzerinnen und Nutzer. Milena Bockstahler, Mitja Jurecic und Stefan Rief kommen zum Schluss, dass keine negativen Effekte auf die Produktivität oder Arbeitszufriedenheit feststellbar seien. Insgesamt geht die Studie davon aus, dass in Zukunft die Entscheidung für die Arbeit im Büro «immer wieder bewusst» getroffen werde und damit «die Nutzung von Homeoffice massiv und dauerhaft ansteigen wird» (Bockstahler et al., 2020, S. 39).

Die im Frühjahr 2021 erschienene Studie der Bertelsmann Stiftung und des Reinhard-Mohn-Instituts von Guido Möllering, Sabrina Schuster und Martin Spilker legt den Fokus auf Führungsarbeit und Krisenmanagement. Auf Grundlage einer Befragung von mehr als 1000 Führungskräften zu den Erfahrungen mit Homeoffice vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie seien «viele Befürchtungen wie etwa eine geringere Produktivität aus Sicht der Befragten nicht eingetreten»; die meisten Führungskräfte hätten demnach «keine Einbrüche oder Enttäuschungen bei Produktivität und Unternehmenskultur erlebt», was dazu geführt habe, dass «Vorbehalte gegenüber Homeoffice, die vor der Krise verbreiteter waren, nach den bisherigen Erfahrungen noch haltloser zu werden scheinen» (Möllering et al., 2021, S. 6).

Auf Homeoffice im öffentlichen Dienst fokussiert die im August 2020 erschienene Studie der Humanwissenschaftlichen und Medizinischen Fakultät der Universität Köln von Jana Neumann, Lara Lindert, Laura Seinsche, Sabrina Zeike und Holger Pfaff. Neben dem Zusammenhang von Homeoffice- und Präsenzkultur auf die mentale Gesundheit der Beschäftigten diskutiert die Studie spezifische Herausforderungen, «denen Beschäftigte im Homeoffice während der Pandemie begegneten, sowie Gründe, die bislang gegen die Arbeit im Homeoffice gesprochen haben» (Neumann et al., 2020, S. I).

Für die Schweiz legte die Studie der FHNW und der ZHAW von Volker Schulte, Christoph Steinebach, Arie Hans Verkuil und Susanne Hübenenthal im Frühling 2020 einen auf einer empirischen Umfrage beruhenden Zwischenbericht zu Homeoffice in der Pandemie vor. Er kommt zum Schluss, dass sich mehr als 70% der 333 Befragten im Homeoffice wohl fühlen und das Arbeitsmodell nach der Krise beibehalten wollen (Schulte et al., 2020, S. 23). Ein wichtiger Befund der Studie ist die Erkenntnis, dass die Führung ein ausschlaggebender Faktor für das Wohlbefinden der im Homeoffice arbeitenden Person ist (Schulte et al., 2020, S. 24).

Ebenfalls auf die Schweiz fokussiert die Studie des Personalberatungsunternehmens von Rundstedt von 2021 von Andrea Martone, an welcher 534 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen haben. Ausgehend vom Begriff des «Smart Working» als Organisationsmodell, das sich durch «grössere Flexibilität und Autonomie bei der Wahl von Arbeitsraum, -zeit und -mitteln» auszeichnet, decken sich die Befunde im Wesentlichen mit den Ergebnissen der obengenannten Studien: Ein Grossteil der Mitarbeitenden schätzt die neuen Freiheiten, die Homeoffice mit sich bringen, aber sie stellen auch fest, dass die sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden unter Remote Working leiden (Martone, 2021, S. 12).

Noch wenig erforscht ist schliesslich die Thematik der hybriden Formen von Homeoffice und Büroarbeit. Zu erwähnen ist hierbei eine zweite Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, die auf der Basis von im Mai 2020 erhobenen Daten aus einer empirischen Befragung von rund 500 deutschen Unternehmen Hypothesen für die Arbeit in der Post-Pandemie formuliert und den entsprechenden Handlungsbedarf aufgezeigt. Zu nennen sind dabei insbesondere die «Prävention negativer gesundheitlicher Folgewirkungen (insbesondere der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben), der Bereich der Führung auf Distanz, der Aufbau von Kompetenzen im Bereich der Mediennutzung sowie Ansätze, die informelle Strukturen und Kommunikation zwischen den Menschen stützen» (Hofmann et al., 2020, S. 18).

Interessante Fragestellungen und Ansätze werden auch im Artikel von Anne-Laure Fayard, John Weeks und Mahwesh Khan (2021) entwickelt. Sie postulieren, dass das Büro, das vor der Pandemie noch der Ort gewesen sei, «where individuals could get work done», nach der Pandemie nur noch sekundär zur Aufgabenerledigung gebraucht werde (Fayard et al. 2021, S. 3). Vielmehr werde es zu einem «cultural space», das die Funktion habe, soziale Interaktionen und zwischenmenschliche Verbindungen zu ermöglichen, Lernen zu befähigen und ungeplante, innovative Zusammenarbeit zu fördern (Fayard et al. 2021, S. 3).

1.4 Theorie und methodisches Vorgehen

Methodisch stützt sich die Masterarbeit zunächst auf eine Literaturanalyse zur Verwendung, Verbreitung, den Vor- und Nachteilen sowie der Auswirkung von Homeoffice auf die Jobperformance vor und während der Corona-Pandemie. Dabei werden die wichtigsten Erkenntnisse aufgearbeitet und zusammengefasst, wobei insbesondere auf die Erfolgsfaktoren bei einer verstärkten Implementierung von Homeoffice fokussiert wird sowie auf die Auswirkungen des mobilen Arbeitens auf den Outcome einer Organisation.

Die Erkenntnisse aus der Literatur werden mit einer quantitativen Erhebung in der Berner Stadtverwaltung ergänzt und verglichen. Die Online-Befragung an 540 Mitarbeitende der Stadtverwaltung ist so konzipiert, dass anhand einer Häufigkeitsauswertung eine Unterscheidung der Aussagen von Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktionen möglich ist, um die Arbeitnehmer/innen- von der Arbeitgeber/innenperspektive unterscheiden zu können. Die Fragen beziehen sich in den meisten Fällen auf den Vergleich von Homeoffice mit der Arbeit im Büro.

Die Befragung besteht – analog der Fragestellung – aus fünf Frageblöcken. Im ersten wird nach der Bilanz gefragt, die die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung nach über einem Jahr Homeoffice ziehen, wobei die aus der Literatur bekannten Chancen und Herausforderungen von

Homeoffice spezifisch befragt werden (z.B. Führen auf Distanz, Teamzusammenhalt, Kommunikation, Produktivität, sozialer Austausch, Erschöpfung, Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, etc.). In diesem Zusammenhang werden auch der Bedarf und die Wunschvorstellungen in Bezug auf Homeoffice in der Phase nach der Pandemie erhoben.

Einen zentralen Fokus legt die Erhebung darüber hinaus auf die Frage, welche Auswirkungen die Arbeitsform Homeoffice auf die Arbeitsleistung, -zufriedenheit, -motivation und das Commitment hat. Den theoretischen Rahmen dieses Teils der Befragung bilden Theorien aus der Arbeitspsychologie, insbesondere die «Ability, Motivation and Opportunity Theory» von Eileen Appelbaum, Thomas Bailey und Peter Berg (2000). Auch in diesem Frageblock wird zwischen der Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innensicht unterschieden. Während Mitarbeitende ohne Führungsfunktion die Frage aus einer subjektiven Selbsteinschätzung beantworten, werden die Mitarbeitenden mit Führungsfunktion eingeladen, eine Gesamteinschätzung zur Performance ihrer Teams / Bereiche / Abteilungen abzugeben.

Im abschliessenden letzten Teil der Befragung steht die Frage im Zentrum, welche Aspekte und Voraussetzungen in Zukunft noch stärker beachtet werden müssen, damit Homeoffice möglichst gewinnbringend für alle eingesetzt werden kann, um eine Perspektive auf mögliche Mischformen von Büroarbeit und Homeoffice in Zukunft zu wagen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit beginnt mit einem theoretischen Teil (Kapitel 2). Neben der Auseinandersetzung mit dem Begriff von Homeoffice und dessen Verbreitung und Entwicklung in der Schweiz, werden die aus empirischen Studien bekannten Vor- und Nachteile von Homeoffice diskutiert sowie die Effekte des Arbeitsmodells auf zentrale Dimensionen der Arbeitsleistung. Zudem werden die in der wissenschaftlichen Literatur diskutierten Erfolgsfaktoren von Homeoffice erörtert. Grundlage zur Frage, welche Auswirkungen Homeoffice auf die Arbeitsleistung hat, bildet ein kurzer Exkurs zum Begriff der Jobperformanz bzw. den zentralen Determinanten der Arbeitsleistung.

Aufbauend auf den theoretischen Teil werden in Kapitel 3 der Arbeit die Ergebnisse der Umfrage der Gruppe der Mitarbeitenden und der Gruppe der Vorgesetzten beschrieben und ausgewertet. Die Analyse stützt sich zudem auf schriftliche Quellen der Stadtverwaltung, insbesondere die rechtlichen Grundlagen von Homeoffice sowie die Informationsschreiben des Gemeinderats und des Gemeinderätlichen Führungstabs aus der Zeit von März 2020 bis heute.

In Kapitel 4 werden die wichtigsten Befunde der Umfragen in der Stadtverwaltung thematisch dargestellt, wobei einerseits auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden befragten Gruppen eingegangen wird und die Ergebnisse andererseits mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Literatur verglichen werden. Kapitel 5 fasst schliesslich die wichtigsten Feststellungen zusammen und schliesst mit Empfehlungen bezüglich einer zukünftigen stärkeren Implementierung von Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie.

2. Theoretischer Rahmen

2.1 Einleitende Bemerkungen

In diesem Kapitel werden die Vor- und Nachteile sowie die Auswirkungen von Homeoffice auf wichtige Aspekte der Arbeitsleistung sowohl während der Pandemie als auch unter normalen Umständen beschrieben und diskutiert. Dabei sei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse aus empirischen Studien nur zum Teil miteinander vergleichbar sind. So lassen sich die relativ gut untersuchten Effekte und Bedingungen von Homeoffice nicht ohne Weiteres auf die Extremsituation der Corona-Pandemie übertragen bzw. wären in einer Konzeption, in der Homeoffice verordnet ist, zu relativieren.

2.2 Jobperformanz

2.2.1 Zum Begriff der Jobperformanz

Arbeitsleistung (eng. Job performance)¹ ist ein «mehrschichtiges Phänomen» (Brokanz & Landau, 1991, S. 108). Entsprechend existieren zahlreiche Theorien in der Arbeitspsychologie, die die verschiedenen Dimensionen und Voraussetzungen und der Arbeitsleistung beschreiben und kontextualisieren. Susanne Sonnentag unterscheidet in ihrer Analyse der Einflussfaktoren von Jobperformance einerseits zwischen den «person-specific» und den «situation-specific» Einflussfaktoren der Performanz (Sonnentag et al., 2008, S. 432). Die personenspezifischen Variablen beinhalten die Fähigkeiten, das Wissen, die Erfahrung sowie die Wesensmerkmale von Personen (Big Five-Faktoren), während sich die situationsspezifischen Merkmale auf die Arbeitssituation, die Arbeitsinhalte und den organisationalen Kontext beziehen.

Darauf, dass Jobperformance nicht nur durch personenspezifische Merkmale beeinflusst wird, sondern dass auch «workplace factors» die Performance sowohl begünstigen wie auch behindern können, wiesen Charles D. Pringle und Melvin Blumberg in den 1980er Jahre hin. Aus ihrer Sicht sind es drei Dimensionen, die die Jobperformance bestimmen: Erstens «capacity» – die Leistungsfähigkeit im Sinne von «having the physical and mental capabilities to perform a task effectively. This category includes such things as ability, knowledge, skills, intelligence, age, state of health, education level, endurance, stamina and energy level» (Pringle & Blumberg, 1986, S. 10). Die zweite Kategorie ist die «willingness to perform» – die Leistungsbereitschaft. Die motivationale Komponente steht in Zusammenhang mit den psychologischen Eigenschaften, die die Intention der Beschäftigten zur erfolgreichen Bearbeitung einer Aufgabe beeinflussen: «Here, we include such things as motivation level, job satisfaction, personality, attitudes, values, task characteristics, job involvement, and self-image» (Pringle & Blumberg, 1986, S. 10). Die dritte Dimension der Jobperformanz ist die «opportunity» – die Gelegenheit bzw. Möglichkeit zur Performanz. Sie bezieht sich auf die Charakteristika des Arbeitsumfelds der Beschäftigten und ihre Arbeitsaufgaben, die von ihnen selbst nicht direkt beeinflussbar sind und ist folglich so zu gestalten, dass die zum Einsatz der Fähigkeiten und die zur Aufrechterhaltung der Motivation erforderlichen Strukturen geschaffen werden (Pringle & Blumberg,

¹ In der vorliegenden Masterarbeit werden die Begriffe Arbeitsleistung, Jobperformanz und Jobperformance synonym verwendet.

1986, S. 10). Zusammengenommen tritt die Arbeitsleistung der Beschäftigten erst im Zusammenspiel aller drei Dimensionen voll zutage. «Our point is that all three categories – opportunity, capacity, and willingness – must be present for high job performance to occur» (Pringle & Blumberg, 1986, S. 10).

2.2.2 AMO-Modell

Die drei Komponenten gehören auch zu dem von Appelbaum et al. (2000) entwickelten Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modell, das einen theoretischen Rahmen für die Erklärung der Determinanten erfolgreicher Arbeit und der Auswahl entsprechender Instrumente des strategischen Personalmanagements bietet. Auch ihrem Modell zufolge besteht die individuelle Leistung (Performance) aus der Summe der Fähigkeiten der Mitarbeitenden (Abilities), ihrer Motivation sowie der Gelegenheit zur Partizipation (Opportunities). Als neues Element und Bindeglied zwischen Ability, Motivation und Opportunity und der Performanz fügen sie den «Effektive Discretionary Effort» hinzu (Appelbaum et al., 2000, S. 25ff.): zusätzliche, freiwillige Anstrengungen der Mitarbeitenden, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

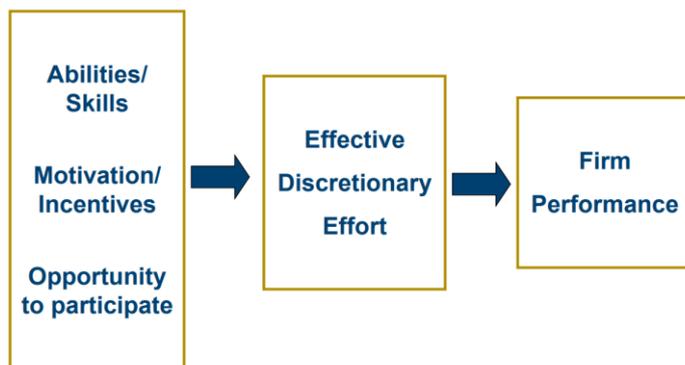


Abbildung 1: AMO-Modell nach Appelbaum et al., 2000 in: Van Veldhoven, 2012, S. 7.

Im Kern aller Massnahmen, die dazu führen, die Performanz eines Unternehmens zu vergrössern, geht es demnach darum, «creating the right conditions (including leadership, personnel instruments, and work organization/system) in order to enable the right mix of people (in terms of knowledge, skills and motivation) to choose – again and again – to deliver an optimal effort towards organizational goals. In brief: strategic HRM is about the optimization of human effort for organizational goals» (Van Veldhoven, 2012, S. 7f.). Entsprechend lassen sich auch die HR-Praktiken in die drei Bereiche kategorisieren. Während «ability-enhancing HR practices» Massnahmen umfassen, die zur Erweiterung der Qualifikationen der Mitarbeitenden führen («training and development, induction, selective hiring, strategic recruitment, information sharing»), beinhalten die «Motivation-enhancing HR practices» eine partizipative und auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur aber auch «compensation, incentive payment, involvement, safety, job security, performance appraisal» (Kellner et al., 2019, S. 320). Mit den «Opportunity-enhancing HR practices» sind schliesslich «tools, equipment, materials, working conditions, actions of co-workers, leader behaviour, organizational policies, rules and procedures, information, time» gemeint (Kellner et al., 2019, S. 320).

2.2.3 Determinanten der Jobperformanz

In Bezug auf die Fragestellung der vorliegenden Masterarbeit sind Aspekte aller Dimensionen – Ability, Motivation und Opportunities – als Variablen geeignet, um den Effekt von Homeoffice auf die Jobperformanz zu beschreiben. Um eine gewisse Vergleichbarkeit zu den bisherigen Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Literatur zu gewährleisten, stützt sich die empirische Erhebung in Kapitel 3 insbesondere auf die Variablen Arbeitszufriedenheit, Motivation, Produktivität sowie die Identifikation mit dem Unternehmen (Commitment), welche zusammen die Jobperformanz ausmachen.

Zunächst sind die Begriffe Arbeitsleistung und Produktivität voneinander abzugrenzen. Während Arbeitsleistung «die Menge und Qualität einer erbrachten Arbeit pro Zeit» bedeutet, wird unter Produktivität als eine der Determinanten von Arbeitsleistung das «Verhältnis von Produktionsergebnis (Output) und Einsatz von Produktionsfaktoren (Input)» verstanden (Mauermann, 2005, S. 4). Zwei weitere wichtige Komponenten der Arbeitsleistung sind Arbeitszufriedenheit und Commitment. Arbeitszufriedenheit bildet «die Bewertung der gesamten Arbeitssituation oder einzelner Facetten ab», während mit Hilfe von Commitment erfasst wird, «wie sich Mitarbeitende ihrem Unternehmen verbunden fühlen» (Felfe & Six, 1991, S. 37). Obschon die beiden Konzepte eine «erhebliche Verflechtung» aufweisen und in unterschiedlichen Untersuchungen «mal als Ursache, mal als Wirkung» des jeweils anderen Faktors untersucht werden (Felfe & Six, 1991, S. 37), konnte eine Vielzahl von Studien zeigen, dass Arbeitszufriedenheit «in hoher Ausprägung in Zusammenhang mit positiven Konsequenzen (z.B. Commitment, Produktivität), aber in geringer Ausprägung mit negativen Konsequenzen (z.B. Kündigungsabsichten, Fehlzeiten)» korreliert (Turgut et al, 2014, S. 142). Auch Commitment als «Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung gegenüber der eigenen Organisation ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die individuelle Leistungsbereitschaft und vor allem für die Bereitschaft, dem Unternehmen ‘treu’ zu bleiben» (Felfe & Six, 1991, S. 38).

Eine weitere Determinante der Arbeitsleistung ist die bereits erwähnte Leistungsbereitschaft – in der Literatur auch Motivation oder Jobengagement genannt. Als Pendant zur Leistungsfähigkeit bezeichnet der Begriff den «Willen zur Zielerreichung» bzw. «die Bereitschaft, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen» (Mauermann, 2005, S. 9). Klassischerweise wird in der Literatur zwischen der intrinsischen und der extrinsischen Motivation unterschieden. Während es bei der intrinsischen Motivation «keines externen Anreizes oder einer Belohnung bedarf», da die «Ausführung der Handlung selbst aus sich heraus Belohnung genug ist», ist die Ausführung der Handlung bei der extrinsischen Motivation an «äusserliche Belohnungen geknüpft (z.B. Lohn, Gehalt, Beförderung, etc.)» (Mauermann, 2005, S. 9).

2.3 Definition und Verbreitung von Homeoffice

2.3.1 Definition und Charakteristika

Homeoffice – in der Literatur auch Heimarbeit, Remote Work, Telearbeit oder Teleheimarbeit genannt – bezeichnet das «überwiegend anteilige, meist freiwillig gewählte Arbeiten von zuhause aus, wobei gleichzeitig ein Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung steht» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 93). Als «alternative work arrangement in which employees perform tasks elsewhere that are normally done in primary or central workplace» (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525) ist Homeoffice eine «Variante räumlicher Arbeitsflexibilität» und damit vom mobilen Arbeiten von unterwegs, der Arbeit bei Kundinnen und Kunden sowie der Nutzung von Co-Workingspaces zu unterscheiden (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 93).

Weichbrodt und Schulze betonen bei der Definition von Homeoffice, dass dieses gewöhnlich eine freiwillige Angelegenheit ist und demnach eine hohe Selbstselektion beinhaltet: «Wer nicht gerne im Homeoffice arbeitet – z.B., weil er oder sie die räumliche Distanz zur Arbeit als mentale Grenzziehung schätzt oder weil zuhause keine guten Arbeitsbedingungen vorliegen –, der oder die tut dies normalerweise einfach nicht» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 94). Es kann davon ausgegangen werden, dass der Aspekt der Freiwilligkeit in der Phase der Corona-Pandemie nicht immer und überall berücksichtigt wurde bzw. dass auch Personen im Homeoffice arbeiten mussten, die dies eigentlich nicht hätten tun wollen. In der vorliegenden Arbeit wird die Definition des Begriffs jedoch nicht angepasst bzw. es wird nicht mit zwei verschiedenen Homeoffice-Begrifflichkeiten gearbeitet.

In Bezug auf den Anteil der Arbeit, der zu Hause geleistet werden muss, um als Homeoffice zu gelten, existieren unterschiedliche Ansätze. Während Weichbrodt et al. in ihrer Studie von 2016 Homeoffice als «mindestens 1 Stunde pro Woche Arbeit von zuhause aus» definieren, stützt sich das Bundesamt für Statistik (BFS) auf den Begriff des «üblichen Arbeitsorts» der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung ab, wonach «mindestens 50% der Arbeitszeit geleistet wird, unabhängig von der Art der Arbeit» (BFS, 2021, S. 1). Entsprechend unterteilt es Homeoffice je nach Dauer und Regelmässigkeit in drei Kategorien: In Erwerbstätige, «die normalerweise, d.h. während mehr als 50% der Arbeitszeit, Teleheimarbeit leisten», in eine zweite Kategorie, die Personen umfasst, «die regelmässig, aber weniger als 50% der Arbeitszeit Teleheimarbeit leisten» und in die dritte Kategorie, bestehend aus Personen, die gelegentlich Teleheimarbeit leisten (BFS, 2021, S. 2).

Auch zu den soziodemografischen Merkmalen von Homeoffice liegen teilweise uneinheitliche Angaben vor. So zeigen repräsentative Studien gemäss Karl Brenke auf, dass Männer und Frauen – entgegen der gängigen Annahme – «etwa gleich häufig von Zuhause aus arbeiten» (Brenke, 2016, S. 100. Im FlexWork Survey von 2016 kommen die Autor/innen hingegen zum Befund, dass «Männer mehr mobil arbeiten als Frauen», wobei Frauen deutlich häufiger angeben, dass Homeoffice für sie «nicht möglich» sei (Weichbrodt et al., 2016, S. 7f.). Mit Blick auf die Altersgruppen wird deutlich, dass in der Phase vor der Corona-Pandemie ältere Erwerbstätige im Homeoffice stärker vertreten sind als jüngere. Es sticht insbesondere die Altersgruppe der 15-24-Jährigen hervor, die in der Kategorie «nicht möglich» deutlich übervertreten

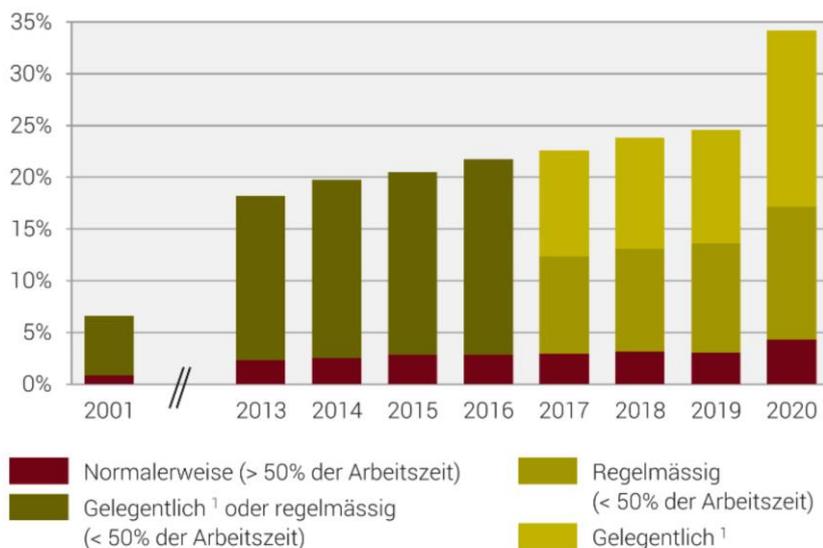
ist, während in der Kategorie «sehr häufig» die Altersgruppe der 55-64-Jährigen dominiert (Weichbrodt et al., 2016, S. 7). Betreffend Familienstand sind die Befunde abermals widersprüchlich. Während Weichbrodt im FlexWorkSurvey von 2014 darauf hinweist, dass Homeoffice «besonders beliebt bei Personen mit Kindern im Haushalt» ist – «mehr als jede/r dritte Mutter oder Vater arbeitet zumindest ab und zu von zu Hause aus» (Weichbrodt, 2014, S. 2) – liegen die Werte von Personen mit Betreuungspflichten und Personen ohne Betreuungspflichten beim BFS nahe beieinander. So gaben im Jahr 2018 21,3% der Teleheimarbeitenden an, keine Kinder unter 15 Jahren zu haben, während 29,4% Betreuungspflichten aufwiesen. 2019 lag der Anteil der Personen ohne Kinder unter 15 Jahren, die im Homeoffice arbeiten, bei 22,4%, der Anteil der Personen mit Kindern unter 15 Jahren bei 29,5% (BFS, 2021/2).

Etwas eindeutiger ist die Verbreitung von Homeoffice in Bezug auf die Wirtschaftszweige. So wurde vor der Pandemie insbesondere in der Branchengruppe «Informations- und Kommunikationstechnologie» mobil gearbeitet und am wenigsten in der Gesundheitsbranche und im Sozialwesen, «insbesondere, weil es wegen der Arbeitsaufgabe nicht möglich ist» (Weichbrodt et al., 2016, S. 10). Betreffend den Ausbildungsgrad gilt schliesslich die Tendenz: «Je höher die Ansprüche an die Qualifikation der Beschäftigten sind, desto häufiger könnte der Job auch zu Hause ausgeübt werden. Bei Tätigkeiten, die einen Hochschulabschluss voraussetzen, wäre Heimarbeit in drei Vierteln aller Fälle möglich» (Brenke, 2016, S. 98).

2.3.2 Verbreitung von Homeoffice in der Schweiz

Aufgrund der unterschiedlichen Definition in Bezug auf den Anteil von Homeoffice im Verhältnis zur restlichen Arbeitszeit variieren die Angaben zur Entwicklung und Verbreitung von Homeoffice. So bezeichnet der FlexWork Survey den Anteil der Homeoffice-Tätigen in der Schweiz im Jahr 2016 mit 1,8 Millionen Personen: «Rund 38% der Erwerbstätigen arbeiten in der Schweiz selten bis sehr häufig mobil» (Weichbrodt et al., 2016, S. 3). Im selben Jahr beziffert das BFS den Anteil mit rund 22% (BFS, 2021/1, S. 1).

Allen Studien zum Anteil und zur Entwicklung von Homeoffice vor der Pandemie gemein sind jedoch zwei Dinge. Erstens, dass die meisten Menschen, die Homeoffice nutzen, dies grundsätzlich «eher sporadisch und bis maximal 2 Tage pro Woche» tun (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 94). Zweitens ist deutlich, dass sich Homeoffice bereits vor der Pandemie ausgeweitet hat. Weichbrodt und Schulze konstatieren, dass die Arbeitsform «mit der Digitalisierung und der Zunahme von Wissensarbeit» eine prinzipielle Öffnung erfuhr (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 94), während das BFS festhält, dass «Teleheimarbeit in rund zwanzig Jahren beständig an Bedeutung gewonnen hat» (BFS, 2021/1, S. 2). Zwischen 2001 und 2019 vervierfachte sich gemäss BFS die Zahl derjenigen, die mindestens einmal in den letzten vier Wochen vor der Befragung im Homeoffice gearbeitet haben, «von 250'000 auf 1,1 Millionen Arbeitnehmende und Selbständigerwerbende» (BFS, 2021, S. 2), was einem Anteil von 24,6% der Erwerbstätigen entspricht (BFS, 2021, S. 1). Am stärksten angewachsen ist der Anteil der Personen, die «gelegentlich Telearbeit leisten» (BFS, 2021, S. 2). Das grundsätzliche Potential, das gemäss Weichbrodt und Schulze in Deutschland für 40% der Erwerbstätigen möglich wäre und in der Schweiz gar für 55%, wurde bislang jedoch nie erreicht (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 94).



¹ Gelegentlich: mindestens einmal in den letzten 4 Wochen vor dem Interview

Abbildung 2: Entwicklung des Anteils von Homeoffice in der Schweiz in Prozent der Erwerbstätigen; BFS 2021/1.

Der Ausbruch der Corona-Pandemie führte in der Schweiz wie in weiten Teilen der ganzen Welt dazu, dass viele Arbeitnehmende ihre beruflichen Tätigkeiten in das Homeoffice verlagerten. In der Schweiz stieg der Anteil der im Homeoffice arbeitenden Personen im Rahmen der Massnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie markant an; er erhöhte sich von 24,6% der Erwerbstätigen im Jahr 2019 auf 34,1% im Jahr 2020, was rund 1,5 Millionen Personen entspricht (BFS, 2021/1, S. 2).

2.4 Vor- und Nachteile von Homeoffice sowie Effekte auf die Jobperformanz

2.4.1 Vorteile von Homeoffice

Zu den Vor- und Nachteilen von Homeoffice sowohl unter normalen Bedingungen als auch während der Corona-Pandemie liegen eine Reihe von empirischen Erkenntnissen vor. Übereinstimmend am häufigsten als Vorteil wird zunächst die erhöhte Produktivität genannt. Diese lässt sich auf zwei Ursachen zurückführen: Zum einen auf die «Zeitersparnis für die Nutzenden» (Schulte et al., 2020, S. 3) bzw. «eine höhere Arbeitszeit, da die Pendelzeiten wegfallen» (Grunau et al., 2019, S. 5), zum anderen aber auch aufgrund der «Möglichkeit des Arbeitens an einem ruhigeren Ort» (Grunau et al., 2019, S. 4). Während im Forschungsbericht von Arnold et al. das konzentriertere, störungsfreiere Arbeiten vor allem aus Sicht der Nutzenden betont wird – «über die Hälfte geben auch an, dass sie manche Tätigkeiten zu Hause besser erledigen zu können» (Arnold et al., 2015, S. 13) – kommt die Fraunhofer Studie zum Schluss, dass im Homeoffice «eine gesteigerte Effizienz und das schnellere Treffen von Entscheidungen» beobachtet werden kann, insbesondere dann, «wenn die technischen und räumlichen Voraussetzungen zu Hause förderlich waren» (Bockstahler et al. 2020, S. 39). Auch die Konstanzer Homeoffice-Studie bilanziert, dass die Beschäftigten «beim Arbeiten von Zuhause aus mehrheitlich motiviert und – in der eigenen Einschätzung – auch sehr leistungsfähig sind: Drei Viertel bis vier Fünftel der Befragten berichten, dass sie im Homeoffice sowohl engagiert als auch

produktiv arbeiten» – eine Zahl, die über alle zehn Erhebungszeitpunkte hinweg konstant ist (Kunze et al., 2020, S. 4). Im IAB-Kurzbericht wird die Produktivität als Hauptgrund genannt, weshalb die Betriebe Homeoffice anbieten: «Fast die Hälfte der Arbeitgeber, die mobiles Arbeiten anbieten, ist also der Meinung, dass Beschäftigte produktiver sind, wenn sie ab und an ausserhalb des Arbeitsplatzes arbeiten» (Grunau et al., 2019, S. 4).

Etwas abstrakter nennt die Konstanzer Homeoffice-Studie «mehr Selbstbestimmung, die Berücksichtigung individueller Arbeitsbedarfe und einen Abschied von der traditionellen ‘Präsenzkultur’» als Vorteile des Arbeitens von Zuhause aus (Kunze et al., 2020, S. 3); ein Befund, der auch als Fazit der Studie der FHNW und ZHAW resultiert: Die hohe Zufriedenheit mit Homeoffice wird insbesondere aufgrund der «grossen persönlichen Autonomie» begründet, wobei jedoch gleichzeitig eine «enge Einbindung ins Team» gewährleistet werden müsse (Schulte et al., 2020, S. 23).

In Bezug auf die Produktivität ist jedoch auf den in mehreren empirischen Studien festgestellten Befund hinzuweisen, wonach diese nur bis zu einem gewissen Grad zunimmt. So konstatieren sowohl Weichbrodt und Schulze (2020) wie auch Martone (2020), dass eine Produktivitätssteigerung aufgrund von Homeoffice nur dann festzustellen sei, wenn nicht «zu viel Remote Working» vorherrsche (Martone, 2020, S. 11) bzw. der positive Effekt von Homeoffice bei einer zu starken Nutzung wieder abnehmen könne. Aus diesem Grund sei «ein üblicher ‘Richtwert’ von 2,5 Homeoffice-Tagen pro Woche» zu empfehlen (Weichbrodt & Schulze, 2021, S. 98).

In ihrer Studie von 2007 machen Gajendran und Harrison zwei Hauptvorteile von Homeoffice aus: «psychological control or perceived autonomy, which is a key feature of any work arrangement» sowie die Vereinbarkeit: «the greater integration between the work and family roles» (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525). Eindeutige Befunde liefern die Studien denn auch betreffend die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Als «Personalmanagement-Instrument, das die Flexibilität erhöht», führe Homeoffice insbesondere zu einer «besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie» (Grunau et al., 2019 S. 4). Zu diesem Fazit kommen auch die Autor/innen des IAB-Kurzberichts von 2019: Sowohl die Arbeitgeber/innen wie auch die Arbeitnehmer/innen nennen die Vereinbarkeit überdurchschnittlich häufig als Vorteil für Homeoffice (Grunau et al., 2019 S. 4) und zwar – wie bereits in Kapitel 2.3.1 hingewiesen – nicht nur von Arbeitnehmenden mit Betreuungspflichten. So rangiert die Beliebtheit von Homeoffice in der Konstanzer Homeoffice-Studie aufgrund der besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben nicht nur bei berufstätigen Eltern, sondern bei allen Befragten weit oben, «unabhängig davon, ob minderjährige Kinder zu betreuen sind oder nicht» (Kunze et al., 2020, S. 4), ein Befund, der von Karl Brenke bestätigt wird: «Singles möchten ähnlich häufig von zu Hause arbeiten wie Alleinerziehende» (Brenke, 2016, S. 95).

2.4.2 Nachteile von Homeoffice

Zu den in empirischen Studien häufig genannten Risiken von Homeoffice gehören neben ganz konkreten Nachteilen wie einer unzureichenden technischen Ausstattung und ungenügenden ergonomischen Arbeitsmitteln zunächst der fehlende persönliche Kontakt zu Vorgesetzten und Teammitgliedern. Damit verbunden sind zwei Aspekte. Zum einen ist die «Erreichbarkeit,

Kommunikation und Informationsweitergabe im Homeoffice erschwert», der «kurze Dienstweg» nimmt ab, «sodass Informationen teilweise verloren gehen und Absprachen zeitaufwändiger werden» (Neumann et al., 2020, S. 24). Der fehlende Austausch führt jedoch nicht nur zu einer erschwerten Informationsübermittlung, sondern auch schwächeren «interpersonal bonds» (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1526) und zu «Beeinträchtigungen der Teamzusammenarbeit» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 95). Insgesamt kommen praktisch alle Studien zum Schluss, dass die Arbeit im Homeoffice «zu wenig Raum für einen spontanen Ideenaustausch, für Brainstorming mit den Kollegen sowie für zwischenmenschliche Interaktion zulässt» (Neumann et al., 2020, S. 17) und damit das «grösste erlebte Hindernis bezüglich mobiler Arbeit die Teamzusammenarbeit ist» (Weichbrodt et al., 2016, S. 3).

Dieser Befund wird aus Sicht der Vorgesetzten geteilt. Eine zentrale Erkenntnis der Bertelsmann-Studie lautet, dass es «auf Dauer problematisch werden könne, dass der Kontakt verloren geht und man sich weniger austauscht» (Möllering et al., 2021, S. 6) und zwar sowohl in Bezug auf die Arbeitsqualität als auch auf die Identifikation mit dem Team und die Arbeitskultur. Andrea Martone bilanziert dazu in der Studie des Personalberatungsunternehmens von Rundstedt: «Betrachten wir die sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden, so stellen wir fest, dass diese offensichtlich ganz klar unter Remote Work leiden. (...) Diese Tatsache muss sehr ernst genommen werden, da sich der Verlust sozialer Beziehungen langfristig auch auf die Arbeitsbeziehungen auswirkt» (Martone, 2021, S. 13).

Eine spezifische Herausforderung von Homeoffice ist die Führung. Die Bertelsmann-Studie stellt zunächst ein verändertes Führungsbild während der Corona-Pandemie fest. So habe sich die Hälfte der Führungskräfte gewünscht, die Mitarbeitenden während der Homeoffice-Phase noch mehr zu unterstützen, was dafür spreche, «dass in der Krise ein kooperativeres Führungsverständnis weiterentwickelt werden kann» (Möllering et al., 2021, S. 10). Auch Weichbrodt und Schulze konstatieren, dass «Führungsstile, die auf Austausch und Kontrolle setzen, in verteilten Settings nicht mehr funktionieren» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 96). Die Führung auf Distanz wird von den Vorgesetzten aber auch als anspruchsvoller erlebt. In der Studie der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln stellen die Autor/innen fest, dass Führungskräften «das Führen auf Distanz schwer fällt und es teilweise nicht möglich ist, bedarfsgerecht auf Mitarbeiter*innen eingehen zu können» (Neumann et al., 2020, S. 18).

Eine weitere, oft genannte Herausforderung und die Kehrseite der Medaille der besseren Vereinbarkeit ist die «Vermischung von Arbeits- und Privatleben» (Herrmann & Cordes, 2020, S. 8). Dass die unmittelbare Nähe von Arbeit und Zuhause auch Schattenseiten hat, ist ein zentraler Befund des IAB-Kurzberichts: «Im Kontext von Homeoffice nimmt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine zentrale, dennoch ambivalente Stellung ein» (Grunau et al., S. 8). So berichten mit 48% vergleichsweise viele Befragte, dass die Arbeitsform Homeoffice «zu einer stärkeren Vermischung von Arbeit und Privatleben führt» (Grunau et al., S. 8). Die erhöhte Flexibilität sei «ein zweiseitiges Schwert: Während die Hälfte der Beschäftigten mit Homeoffice darin den Vorteil einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sieht, berichten beinahe ebenso viele von Problemen zwischen beidem» (Grunau et al., 2019, S. 1). Konkret

führe Homeoffice nicht nur dazu, die Arbeit für private Zwecke zu unterbrechen, sondern «andererseits auch im privaten Kontext beruflichen Aufgaben nachzugehen» (Grunau et al., 2019, S. 4). Dieser Befund wird in zahlreichen Studien bestätigt: «Auf der Seite der Nachteile überwiegt die Vermischung von Arbeits- und Privatleben» (Arnold et al., S. 13).

Durch das Fehlen einer «klaren mentalen Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit» und die Tatsache, dass mehr Zeit zur Verfügung steht, werde im Homeoffice zudem tendenziell mehr gearbeitet als im Büro (Neumann et al., 2020, S. 18). Dies berge wiederum die Gefahr einer grösseren Erschöpfung. Im Vergleich zu Beschäftigten, die überwiegend im Büro arbeiten, haben Homeoffice-Nutzende «leicht erhöhte Werte bezüglich Erschöpfung, Lustlosigkeit, Konzentrationsprobleme, Probleme mit dem Abschalten nach Feierabend und Schlafstörungen» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 94f.). Dazu kommt, dass Selbstmanagement im Homeoffice schwieriger sei: «Befragte Personen berichten davon, dass ihnen im Homeoffice teilweise die nötige Disziplin und Motivation für die Erfüllung von Arbeitsaufträgen fehlt» (Neumann et al., 2020, S. 18).

2.4.3 Effekte von Homeoffice auf die Jobperformanz

Die Debatte über die Vor- und Nachteile von Homeoffice ist verbunden mit einem wissenschaftlichen Interesse an den Effekten der Arbeit im Homeoffice. Neben den unmittelbaren Folgen von Homeoffice, die sich als Vor- und Nachteile manifestieren und die im oberen Kapitel beschrieben wurden, geht es in diesem Abschnitt um die indirekten Folgen bzw. Auswirkungen von Homeoffice auf die Jobperformanz im Allgemeinen und auf die Produktivität, Arbeitszufriedenheit, Motivation und das Commitment im Spezifischen.

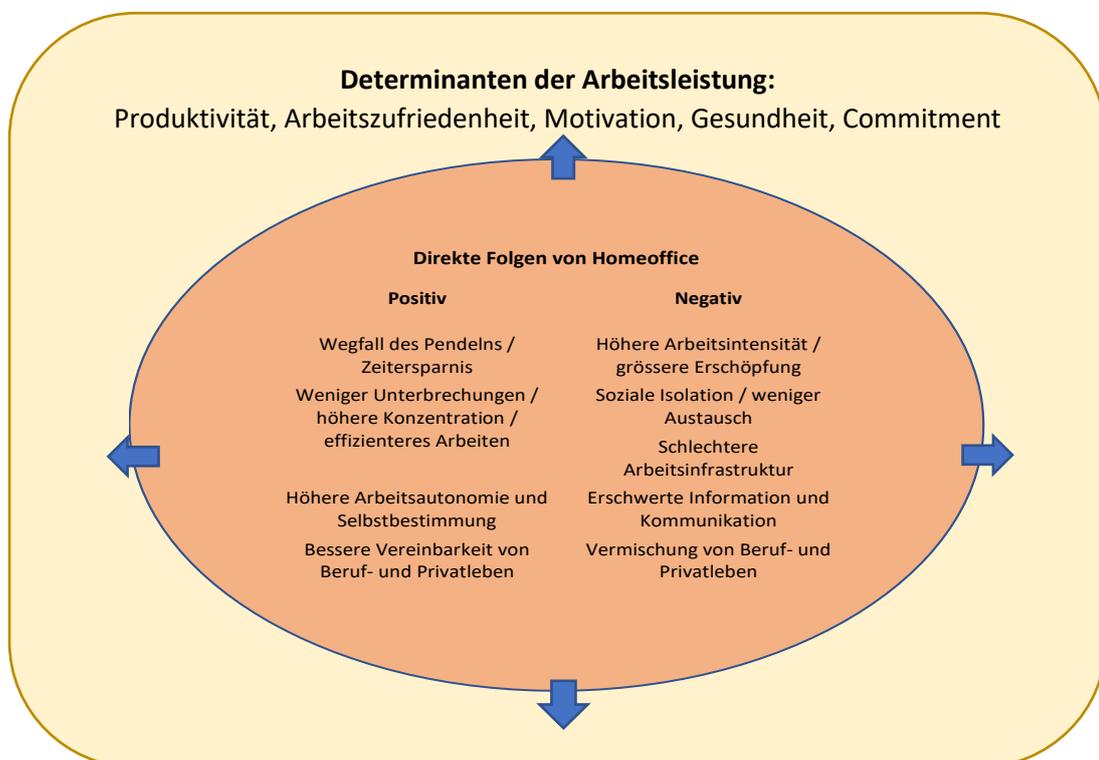


Abbildung 3: Direkte Folgen von Homeoffice und Effekte auf Determinanten der Arbeitsleistung; eigene Darstellung.

Ein klarer positiver Effekt von Homeoffice wird in der Literatur zunächst auf die subjektive Arbeitszufriedenheit beobachtet. So stellen mehrere Studien – vor oder während Corona – eine Korrelation zwischen den beiden Variablen fest. Arnold et al. kommen zum Schluss, dass «Beschäftigte, die (teilweise) während der Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten, verschiedene Aspekte ihrer Arbeitsqualität wie z.B. die Arbeitszufriedenheit oder ihre Gesundheit eher positiv bewerten» (Arnold et al., 2015, S. 1). Dieser Befund wird in zahlreichen Studien, so im IAB-Kurzbericht oder auch in der Untersuchung von Karl Brenke bestätigt. Während letzterer zum Schluss kommt, dass Arbeitnehmende, die von zu Hause aus arbeiten, «nicht viel, aber doch etwas zufriedener sind als diejenigen, die das nicht tun» (Brenke, 2016, S. 103), sind die Ergebnisse der Studie von Claudia Kröll und Stephan Nüesch noch deutlicher: «Working from home significantly increase job satisfaction and (...) decrease turnover intention» (Kröll & Nüesch, 2019, S. 2). Umgekehrt gilt entsprechend, dass «Beschäftigte, die zu Hause arbeiten wollen, aber nicht können, mit ihrer Arbeit unzufrieden sind» bzw. dass der «unerfüllte Wunsch nach Heimarbeit sich dämpfend auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt» (Brenke, 2016, S. 103). Auf diesen Befund weisen auch Grunau et al. hin: «Die mit Abstand am wenigsten zufriedenen Personen sind diejenigen, die gerne Homeoffice machen würden, dies aber nicht können» (Grunau et al., 2019, S. 9).

Nicht ganz trennscharf von dieser Feststellung abzugrenzen, da sich die Faktoren gegenseitig beeinflussen, sind positive Auswirkungen von Homeoffice auf das Commitment von Beschäftigten, die teilweise im Homeoffice arbeiten (dürfen). Frey Cordes und Herrmann suggerieren einen «positiven Zusammenhang zwischen Homeoffice-Tätigkeiten und Arbeitszufriedenheit sowie Commitment» (Frey Cordes & Herrmann, 2020, S. 9) und auch gemäss Arnold et al. weisen Beschäftigte, die teilweise im Homeoffice arbeiten dürfen, «eine höhere Verbundenheit mit ihrem Betrieb (Commitment) auf» (Arnold et al., 2015, S. 15). Auch hier kann die umgekehrte Feststellung gemacht werden, wonach ein unerfüllter Homeoffice-Wunsch negative Auswirkungen auf das Commitment zeitigt: «Das Job-Engagement und die Verbundenheit mit dem Betrieb sind negativ korreliert und auch die Arbeitszufriedenheit ist geringer ausgeprägt» (Arnold et al., 2015, S. 19).

Betreffend Commitment gibt es jedoch auch gegenteilige Befunde. So weisen verschiedene Autor/innen darauf hin, dass nicht nur die kurz-, sondern auch die mittel- und langfristigen Auswirkungen beachtet werden müssen. Möllering et al. konstatieren, dass Homeoffice momentan zwar gut funktioniere, langfristig «durch die Entkopplung von sozialen Kontakten jedoch negative Folgen auf den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmenskultur und Teams und damit für die Innovation und Produktivität» haben könnte (Möllering et al., 2021, S. 10). In der Studie des Personalunternehmens von Rundstedt äusserten sich fast die Hälfte der Befragten bereits nach einem Jahr Homeoffice dahingehend, dass die Identifikation mit dem Unternehmen abgenommen habe: «Es scheint, dass die physische Distanz auch zu einer ausgeprägten psychologischen Distanz führt. Wir wissen, wie sehr sich die fehlende Identifikation auf Motivation und Loyalität auswirkt. Daher müssen sich Unternehmen darauf entsprechend vorbereiten, um diesen Identifikationsverlust mit adäquaten Mitteln zu kompensieren, die das sogenannte ‘organizational citizenship’ fördern und die Mitarbeitenden ans Unternehmen bindet» (Martone, 2021, S. 14).

Auch die Befunde zum Effekt von Homeoffice auf das individuelle gesundheitliche Wohlbefinden sind ambivalent. Eine positive Auswirkung konnte in der Studie der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln nachgewiesen werden. Sie stellt fest, dass «ein Zusammenhang zwischen der Homeoffice- und Präsenzkultur mit der mentalen Gesundheit der Beschäftigten» besteht: «Hohe Werte im Bereich der Homeoffice-Kultur gehen mit niedrigen Werten der Burnout-Skala einher, während hohe Werte im Bereich der Präsenzkultur zu hohen Werten auf der Burnout-Skala führen» (Neumann et al., 2020, S. 22). Auch im Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales fällt «die Selbsteinschätzung des Gesundheitszustands leicht signifikant positiv aus» (Arnold et al., 2015, S. 15). Auf gegenteilige Befunde weisen hingegen Weichbrodt und Schulze hin: Im Vergleich zu Beschäftigten, welche überwiegend am Unternehmensstandort arbeiten, würden Homeoffice-Nutzende eine «grössere psychische Belastung aufweisen», welche «auf eine generelle Aufweichung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit» zurückzuführen sei (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 95).

Ähnlich verhält es sich mit der Produktivität – einem mehrfach nachgewiesenen Effekt von Homeoffice infolge der Arbeitszeiterparnis aufgrund des Wegfalls des Pendelns und des konzentrierteren Arbeitens zu Hause. Einerseits ist die erhöhte Produktivität «probably the most widely touted benefit associated with telecommuting» (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1528) – eine Aussage, die sich auch in Zahlen ausdrücken lässt: «Angestellte, die gelegentlich von zu Hause aus arbeiten, arbeiten mit durchschnittlich 43,5 Stunden pro Woche insgesamt deutlich mehr als Angestellte, die das nie tun (durchschnittlich 39,4 Stunden pro Woche)» (Arnold et al., 2015, S. 9). Selbst in der Extremsituation der Pandemie werden Produktivität und Qualität von den Mitarbeitenden nicht als sinkend wahrgenommen, sondern hat sich «tendenziell sogar verbessert» (Martone, 2021, S. 12). Die Kehrseite der Medaille ist die in Kapitel 2.4.2 bereits erwähnte Erschöpfung: «Dieses höhere Engagement der Beschäftigten im Homeoffice ist aus Sicht der Betriebe zunächst positiv zu werten. Längerfristig ist hier allerdings die Gefahr einer Überlastung der Beschäftigten aufmerksam zu beobachten» (Kunze et al., 2020, S. 4).

2.5 Fazit: Erfolgsfaktoren von Homeoffice

Zusammenfassend können sowohl Vor- und Nachteile und damit positive ebenso wie negative Effekte von Homeoffice eruiert werden; ein Befund, der auch in der Literatur deutlich zum Ausdruck kommt: «Die Frage, ob Homeoffice entweder gut oder schlecht ist, ist nicht eindeutig zu beantworten» (Herrmann & Frey, 2020, S. 8). Zudem können einige zentrale Aspekte von Homeoffice – je nach Ausmass, Situation und Gegebenheit – von einem Vorteil zum Nachteil werden und umgekehrt. Während Homeoffice tendenziell zu grösserer Autonomie und Arbeitszufriedenheit, höherer Produktivität, grösserem individuellem Wohlbefinden, einer besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben und damit zu einer besseren Work-life-Balance führen kann, stehen auf der Kehrseite der Medaille ein abnehmender sozialer Austausch, das Risiko der sozialen Isolation und eines abnehmenden Commitments mit der Arbeitgeberin. Auch Rollenkonflikte aufgrund der Vermischung von Arbeit und Privatleben sowie ein höheres Mass an Erschöpfung aufgrund der höheren Produktivität gehören zu den potentiellen Nachteilen von Homeoffice. Aufgrund der Tatsache, dass Homeoffice ambivalente oder gar wider-

sprüchliche Auswirkungen haben kann – insbesondere in Bezug auf die Produktivität, die Vereinbarkeit und das Commitment – sprechen Gajendran und Harrison von einem «telecommuting paradox» (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1526). Auch wenn viele Studienautorinnen und -autoren selbst mit Blick auf die Extremsituation der Pandemie eine tendenziell positive Bilanz zu Homeoffice machen – «viele Befürchtungen, wie etwa eine geringere Produktivität, sind aus Sicht der Befragten nicht eingetreten» (Möllering et al., 2020, S. 6) – kommen den moderierenden oder regulierenden Faktoren von Homeoffice eine zentrale Bedeutung zu, um die «augenscheinlich widersprüchlichen Ergebnisse» aufzulösen oder zumindest zu dämpfen (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 95). Auch Frey Cordes und Herrmann betonen, dass «mögliche moderierende Effekte» den Erfolgsfaktor von Homeoffice darstellen (Frey Cordes & Herrmann, 2020, S. 9). Mit anderen Worten: Je nach konkreter Ausgestaltung kann Homeoffice stärkere positive oder negative Auswirkungen auf die Determinanten von Jobperformance haben. Insgesamt lassen sich aus der Literatur sieben Erfolgsfaktoren von Homeoffice ausmachen:

1. Ein zentraler Erfolgsfaktor, der bereits in Zusammenhang mit der Definition des Homeoffice-Begriffs erwähnt wurde, ist, dass die Arbeitsform Homeoffice unter normalen Umständen freiwillig gewählt sein sollte: «Wer nicht gerne im Homeoffice arbeitet – z.B., weil er oder sie die räumliche Distanz zur Arbeit als mentale Grenzziehung schätzt oder weil zuhause keine guten Arbeitsbedingungen vorliegen –, der oder die tut dies normalerweise einfach nicht. Dieser Selbstselektionsmechanismus ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von Homeoffice» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 94).
2. Ausschlaggebend ist zweitens «the moderating role of telecommuting intensity» (Gajendran und Harrison, 2007, S. 1529) – das Ausmass der Arbeit im Homeoffice. Weichbrodt und Schulze (2020, S. 95) halten fest, dass sich eine Steigerung der Produktivität und subjektivem Wohnbefinden bis ca. 2,5 Homeoffice-Tage pro Woche nachweisen lasse und danach eine Abnahme der Produktivität und soziale Isolation feststellbar sei. Auch Andrea Martone kommt zum Schluss, «dass die optimale Remote Zeit für Smart Working etwa 2 Tage pro Woche beträgt»; bei längerer Dauer würden «Demotivation und Koordinationsprobleme zunehmen» (Martone, 2020, S. 11).
3. Der dritte Erfolgsfaktor ist die Aufgabenpassung. Die mangelnde Eignung der Tätigkeit ist das «schwerwiegendste Hemmnis für das Arbeiten von zu Hause aus» (Grunau et al., 2019, S. 5). Homeoffice eigne vor allem für Tätigkeiten, «die relativ unabhängig und möglichst ohne Unterbrechungen von anderen ausgeführt werden können, wie z.B. konzeptuelle Arbeiten oder Datenanalysen. Aufgaben, die auf eine enge Zusammenarbeit und auf Empathie angewiesen sind, eignen sich weniger gut» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 95).
4. Da «soziale Isolierung» (Kunze et al., 2020, S. 7) bzw. «fehlender informeller Austausch und Beeinträchtigungen der Teamzusammenarbeit generell als grösste Nachteile des Homeoffice erlebt» werden, betonen viele Autorinnen und Autoren, den reduzierten sozialen Austausch zu kompensieren, «etwa durch die Pflege des virtuellen Austauschs oder eine bewusste Gestaltung des Face-to-face-Kontakts» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 95). Insgesamt gelte es, die Balance zwischen dem «Bedarf an «grosser persönlicher Autonomie

im Homeoffice» bei gleichzeitiger «enger Einbindung ins Team» zu gewähren (Schulte et al., 2020, S. 23).

5. Ein weiterer, häufig genannter Schlüsselfaktor «für eine gelungene Balance zwischen individuellem Nutzen für Beschäftigte und organisationalem Erfolg» ist die Führung (Kunze et al., 2020, S. 37): «Führung bedeutet unter diesen Bedingungen, aus der räumlichen Distanz Orientierung und Unterstützung zu geben sowie die Autonomie des Mitarbeitenden zu fördern» (Schulte et al., 2020, S. 24). Führungskräfte müssen nicht nur «entsprechend sensibilisiert und ausgebildet werden», um sowohl flexibles Arbeiten als auch Zusammenhalt und Teamidentifikation zu gewährleisten (Kunze et al., 2020, S. 37). Mit der räumlichen Verteilung der Arbeit müsse zudem «auch eine Umgestaltung der Führung hin zu Ziel- und Ergebnisorientierung, klarer Kommunikation, Delegation und geteilter Führung» verbunden sein. Insgesamt erfordert erfolgreiches Homeoffice gemäss Weichbrodt & Schulze «eine regelrechte Führungstransformation» (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 95). Während Schulte et al. «neue Massstäbe und Anforderungen an die Führung» betonen, die anspruchsvoller werde, «weil die Mitarbeitenden eigenständiger geworden sind» (Schulte et al., 2020, S. 24), suggerieren Möllering et al. ein verändertes Führungsbild hin zu einer «vermittelnden Führungskraft. Nicht ‘Sagen wo’s langgeht’, sondern den gemeinsamen Weg zu finden, war der Kern des Führens in der ersten Welle der Corona-Pandemie» (Möllering et al., 2021, S. 10).
6. Auf der Ebene der Mitarbeitenden und als Pendant zur höheren Arbeitsautonomie und grösseren Selbstbestimmung sind Kompetenzen im Bereich des Selbstmanagements nötig, mit dem Ziel, eine «passende Grenzziehung zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen» machen zu können (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 95).
7. Ein zentraler Schlüsselfaktor von Homeoffice ist schliesslich das Vorhandensein einer Vertrauenskultur in der Organisation: «Für die Arbeit im Homeoffice wird damit eine Vertrauenskultur als unerlässlich angesehen» (Neumann et al., 2020, S. 24); ein Befund, auf welchen schon vor der Ausbreitung von Homeoffice in der Corona-Pandemie hingewiesen wurde. Homeoffice erfordere «ein hohes Mass an Vertrauen und Autonomie» (Grunau et al., 2019 S. 7). Konkret seien «Rahmenbedingungen zur Delegation von Aufgaben» notwendig, die das eigenverantwortliche Handeln der Beschäftigten fördere (Neumann et al., 2020, S. 24). Dieses entgegengebrachte Vertrauen in die Kompetenzen der Beschäftigten wirke sich wiederum positiv «auf deren Motivation aus, eigeninitiativ im Sinne des Unternehmens zu handeln und sich für es einzusetzen» (Neumann et al., 2020, S. 24).

3. Empirische Studie

3.1 Beschrieb der Datensammlung

3.1.1 Schriftliche Dokumente

Die nachfolgenden Ausführungen zu Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung basieren auf verschiedenen schriftlichen Quellen. Zum einen auf den Publikationen zu Homeoffice, bzw. Telearbeit, die in der Stadtverwaltung bereits vor der Corona-Pandemie veröffentlicht worden waren. Dazu gehören die rechtlichen Grundlagen wie das Personalreglement der Stadt Bern vom 21. November 1991 (PRB), die Personalverordnung der Stadt Bern vom 19. September 2001 (PVO) sowie der Anhang 9 der PVO, aber auch weitere verwaltungsinterne Dokumente wie das Praxisblatt Telearbeit und die dazu gehörende Mustervereinbarung vom Juni 2020. Eine wichtige Basis bilden zum anderen die während der Corona-Pandemie an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung verschickten Informationsschreiben des Gemeinderats und des Gemeinderätlichen Führungsstabs. Ganz neu ist schliesslich der am 11. August 2021 beschlossene Gemeinderatsantrag «Homeoffice; Bestimmungen in der Phase nach der Pandemie», welcher die Eckpunkte von Homeoffice in der Stadtverwaltung für die Zeit nach der Pandemie festlegt.

3.1.2 Quantitative Erhebung

In Ergänzung zu den schriftlichen Dokumenten der Stadtverwaltung führte die Verfasserin der Masterarbeit zwischen dem 18. und 31. August 2021 zwei Online-Befragungen zu Homeoffice in der Stadtverwaltung durch. Gestützt auf die im Anhang abgebildeten Fragebögen wurden 280 Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben und 260 zum Kader gehörende Mitarbeitende mit Führungsfunktion angeschrieben und zu ihren Erfahrungen mit Homeoffice seit Ausbruch der Corona-Pandemie befragt. Die Konzeption der Befragung sowie deren Ergebnisse sind in Kapitel 3.3 beschrieben.

3.2 Zahlen und Fakten zu Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung

3.2.1 Homeofficefähige Stellen in der Stadtverwaltung

Es ist aus dem Datenmanagement-System der Stadtverwaltung nicht zu eruieren, wie viele Mitarbeitende der Stadtverwaltung während der Pandemie oder bereits davor teilweise oder regelmässig im Homeoffice gearbeitet haben – Homeoffice bzw. Telearbeit ist keine Kategorie, die von der Stadtverwaltung systematisch erfasst wird. Aus diesem Grund können keine genauen Aussagen zum Anteil der im Homeoffice arbeitenden Personen gemacht und noch weniger kann eine Entwicklung aufgezeigt werden.

Der Versuch, trotzdem eine grobe Schätzung zu den Homeoffice-fähigen Stellen in der Berner Stadtverwaltung zu machen, stützt sich zunächst auf die Anzahl der Anstellungen. Per 31. Dezember 2020 befanden sich 3127 Personen in einem öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnis mit der Stadt Bern (Stadt Bern, 2020/4, S. 194). Davon verfügen 2153 Mitarbeitende über eine Emailadresse, 974 Mitarbeitende haben keine (Auskunft PA vom 21. Juni 2021). Da davon ausgegangen werden kann, dass es sich bei den Personen ohne Emailadresse um Mitarbeitende

der Stadtverwaltung handelt, die auch keinen Büroarbeitsplatz haben, sondern im Aussendienst tätig sind – beispielsweise in der Strassenreinigung – werden diese Stellen grundsätzlich als nicht Homeoffice-fähig ausgeschieden. Mit Blick auf die Stellenbezeichnungen der 2153 Mitarbeitenden mit Emailadresse können weitere Stellen ausgeschieden werden, die nicht oder nur sehr wenig Homeoffice-fähig sind. So besitzen zwar die Rettungssanitäter/innen oder auch die Mitarbeitenden der städtischen Kitas eine Emailadresse, doch eignet sich ihre Arbeit nicht für Homeoffice. Gemäss Einschätzung des Personalamts sind insgesamt rund 1200 der öffentlich-rechtlichen Stellen zumindest teilweise Homeoffice-fähig. Mit anderen Worten würden sich dieser groben Schätzung zufolge rund 38% der Arbeitsplätze der Stadt Bern für Homeoffice eignen, während dies für die restlichen 62% nicht zutrifft.

3.2.2 Rechtliche Grundlagen

Homeoffice wird in den rechtlichen Dokumenten und Hilfsmitteln der Stadt Bern, die vor der Corona-Pandemie publiziert wurden, als Telearbeit bezeichnet. Im Personalreglement wird der Begriff zwar nicht erwähnt. Gemäss Art. 58, Abs. 2 heisst es jedoch, dass «individuelle und flexible Arbeitszeitformen» vom Gemeinderat zu fördern sind (Stadt Bern, 2018).

Ausführlicher und konkreter werden die Modalitäten der Telearbeit in Art. 131a und b der Personalverordnung (PVO) geregelt. Während Art. 131a Abs. 1 Telearbeit definiert – «Telearbeit liegt vor, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung regelmässig ganz oder teilweise an einem mit der städtischen Informatikinfrastruktur vernetzten Arbeitsort ausserhalb der Stadtverwaltung erbringen» (Stadt Bern, 2021) – legt Abs. 2 die Voraussetzungen für Homeoffice fest: Telearbeit ist nur dann möglich, wenn die Arbeitsform «auch für die Stadt ein positives Kosten-Nutzenverhältnis» aufweist. Ein Rechtsanspruch auf Telearbeit besteht nicht, «ebenso wenig ein Anspruch auf Zeitzuschläge oder sonstige Abgeltungen für unregelmässige Arbeitszeiten» (Stadt Bern, 2021). Gemäss Abs. 5 ist für jede/n Mitarbeitende/n, der/die Telearbeit wünscht, ein Antrag zu stellen, wobei die Entscheidbefugnis auf Ebene der Abteilungsleitung liegt. Zudem sind die «wesentlichen Bedingungen der Telearbeit» für jede/n Mitarbeiter/in schriftlich zu regeln (Stadt Bern, 2021). Darüber hinaus sind die Telearbeitenden «für eine optimale Leistungserbringung verantwortlich», tragen «gemeinsam mit den Vorgesetzten die Verantwortung für eine optimale Planung und Organisation (Ausmass, Zeitpunkt usw.) der Telearbeit» und sind auch verantwortlich für die Gewährleistung von «Datenschutz und Datensicherheit gemäss dem kantonalen Datenschutzgesetz» (Stadt Bern, 2021). Telearbeit kann schliesslich «in begründeten Fällen» ausgesetzt oder beendet werden.

In Bezug auf die Infrastruktur im Homeoffice, um welche es in Art. 131b geht, sind die Telearbeitenden gemäss Abs. 1 aufgefordert, «zu Hause oder an einem anderen Standort einen geeigneten, abschliessbaren Arbeitsplatz mit Telefonanschluss und konfigurierbarem Breitband-Internetzugang zur Verfügung» zu stellen, wohingegen die Stadt «die für den Arbeitseinsatz erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung» stellt, wobei diese «Eigentum der Stadt Bern bleiben und bei Aufhebung des Telearbeitsplatzes zurückzugeben werden» (Stadt Bern, 2021). Die Stadt Bern übernimmt auch die Kosten für den Anschluss an die städtische Informatikstruktur. Zulasten der Telearbeitenden gehen die «Betriebskosten am Telearbeitsort (Kosten für Strom, Internet-Provider, Miete, Heizung, Reinigung usw.)» (Stadt Bern, 2021).

Im Praxisblatt Telearbeit, das die rechtlichen Grundlagen ergänzt, wird betont, dass bei jeder Form von Telearbeit die «Aufgabe und die Aufgabenerfüllung immer im Zentrum stehen» und die «wirtschaftliche und kundinnen- und kundenfreundliche Dienstleistungserbringung jederzeit gewährleistet werden» muss (Stadt Bern, 2020/3, S. 1). Eine wichtige Ergänzung bezieht sich auch auf die persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. So ist Telearbeit nur dann zu ermöglichen, wenn es «organisatorisch und betrieblich sinnvoll ist und die Mitarbeitenden die erforderlichen persönlichen und fachlichen Kompetenzen (Verantwortungsbewusstsein, Selbstständigkeit, Flexibilität, Erfahrung, fachliche und technische Fähigkeiten usw.) mitbringen» (Stadt Bern, 2020/3, S. 1). Eine Präzisierung nimmt das Praxisblatt auch in Bezug auf die Arbeitszeit und Erreichbarkeit vor. So muss Telearbeit «im Rahmen der geltenden Arbeitszeitregelung geleistet werden». Eine «gleichzeitige Betreuung von Kindern oder anderen Personen» ist nicht zulässig (Stadt Bern, 2020/1, S. 2).

3.2.3 Homeoffice während der Pandemie

In der Schweiz trat die Corona-Pandemie anfangs Februar 2020 als regionales Teilgeschehen des weltweiten Ausbruchs der Atemwegserkrankung COVID-19 auf. Nachdem die Anzahl der positiv auf SARS-CoV-2 getesteten Personen rasch zunahm und eine Ausbreitung der Krankheit trotz zahlreicher Massnahmen nicht verhindert werden konnte, stufte der Bundesrat die Situation am 28. Februar 2020 als besondere Lage gemäss Epidemien-gesetz ein und verabschiedete die Verordnung über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus. Gleichentags berief der Gemeinderat der Stadt Bern den Gemeinderätlichen Führungsstab ein und beschloss erste Vorkehrungen gegen das Coronavirus. Er forderte die Mitarbeitenden der Verwaltung auf, «das Händeschütteln zu vermeiden sowie Sitzungen und interne Anlässe auf das Nötige zu beschränken» und rief auf, auf Reisen in die vom Coronavirus betroffenen Gebiete zu verzichten (Stadt Bern, 2020/1, S. 2). In Bezug auf Homeoffice gestattete der Gemeinderat «Abteilungen mit der Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice, diese bei Bedarf pragmatisch auszuweiten, soweit dies betrieblich sinnvoll und möglich ist» (Stadt Bern, 2020/1, S. 2).

In der Folge wandten sich der Gemeinderat und der Führungsstab regelmässig mit Informationen zur Corona-Situation und den aktuell geltenden Massnahmen an die Öffentlichkeit und das städtische Personal. Die interne Kommunikation zwischen März 2020 und Juni 2021 umfasst neben zahlreichen Informationen an die Abteilungsleiterinnen und -leiter 22 sogenannte Infomails, die direkt an die Mitarbeitenden verschickt wurden und von denen 16 vom Gemeinderat selbst, vier vom Gemeinderätlichen Führungsstab und zwei vom Personalamt stammen.

Am 16. März 2020 erklärte der Bundesrat aufgrund der schnell steigenden Infektionszahlen die ausserordentliche Lage gemäss Epidemien-gesetz. Das öffentliche Leben wurde massiv eingeschränkt; sämtliche nicht lebensnotwendigen Geschäfte und Dienstleistungsanbieter mussten schliessen. Am gleichen Tag gab der Gemeinderat bekannt, dass sich die Stadtverwaltung «ab sofort auf die Aufrechterhaltung ihrer unverzichtbaren Aufgaben bzw. ihre vitalen Funktionen konzentrieren» werde (Stadt Bern, 2020/2, S. 1).

Bezüglich Homeoffice informierte der Gemeinderat die Abteilungsleitenden am 10. März 2020 dahingehend, «Homeoffice (Telearbeit) verbreitet einzusetzen, sofern dies betrieblich möglich

und sinnvoll ist» und zwar «für alle Mitarbeitenden», «in erster Priorität jedoch für die Mitarbeitenden, die zur Risikogruppe gehören» (Gemeinderat, 2020/1, S. 2). Auch in der Kommunikation an die Mitarbeitenden nahm Homeoffice in der Folge immer grösseren Raum ein. Wo der Fokus zunächst auf den «besonders gefährdeten Personen» lag (Gemeinderat, 2020/2, S. 1) weitete sich Homeoffice schnell als Massnahme für die gesamte Stadtverwaltung aus: «Was weiterhin gilt: Arbeiten Sie falls möglich im Homeoffice» (GFS, 2020/1, S. 1).

Ab Mai 2020 sanken die Fallzahlen der vom Coronavirus infizierten Personen deutlich, woraufhin der Bundesrat einen Teil der Massnahmen aufhob. Zwar wurde ein Grossteil der Lockerungen auch auf die Stadtverwaltung übertragen, die Homeoffice-Empfehlung blieb jedoch bestehen: «Als Grundsatz gilt, dass die Arbeit wo möglich weiterhin im Homeoffice geleistet wird» (Gemeinderat, 2020/3, S. 1). Auch nachdem der Gemeinderat am 4. Juni 2020 die Wiederaufnahme des Vollbetriebs bekanntgab, wurde die Empfehlung nicht aufgehoben. Begründet wurde dies mit Verweis auf die bundesrätlichen Massnahmen, aber auch auf die guten Erfahrungen: «Der Bundesrat empfiehlt weiterhin, wo möglich im Homeoffice zu arbeiten, auch um Spitzenauslastungen im öffentlichen Verkehr zu vermeiden. Der Gemeinderat schliesst sich dieser Empfehlung an, zumal die Stadtverwaltung in den letzten Wochen gute Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice gemacht und dabei auch einen weiteren Digitalisierungsschub realisiert hat» (Gemeinderat, 2020/4, S. 1).

Während anlässlich des Anstiegs der Fallzahlen ab Oktober 2020 wieder verschärfte Schutzbestimmungen wie eine allgemeine Maskentragpflicht für die Mitarbeitenden eingeführt wurden, wurde die Homeoffice-Empfehlung im Januar 2021 in eine Homeoffice-Pflicht umgewandelt: «Ab Montag, 18. Januar 2021 gilt eine Homeoffice-Pflicht. Wo immer dies aufgrund Ihrer Funktion möglich ist, sind Sie verpflichtet, im Homeoffice zu arbeiten. Ausnahmen können nur durch die Abteilungsleitungen bewilligt werden» (Gemeinderat, 2021/1, S. 1). Diese Pflicht wurde nach dem neuerlichen Abklingen der Fallzahlen Ende Juni 2021 aufgehoben und erneut in eine Empfehlung umgewandelt: «Die Homeoffice-Pflicht wird aufgehoben. Der Gemeinderat empfiehlt jedoch weiterhin, im Homeoffice zu arbeiten, wenn dies aufgrund der Funktion und Aufgaben möglich und sinnvoll ist» (Gemeinderat, 2021/2, S. 1). Diese Bestimmung gilt unverändert bis heute (1. Oktober 2021).

3.2.4 Homeoffice nach der Pandemie

Am 11. August 2021 verabschiedete der Gemeinderat auf Antrag der Direktion für Finanzen, Personal und Informatik Bestimmungen zu Homeoffice für die Zeit nach der Corona-Pandemie. Ab dem Zeitpunkt, in welcher «die vom Bundesrat als Normalisierungsphase bezeichnete Zeit» beginne und sowohl Homeoffice-Pflicht als auch -Empfehlung aufgehoben sei, solle für die Dauer von rund einem Jahr eine Übergangsphase erfolgen, «in welcher weitere, von der Homeoffice-Pflicht unabhängige Erfahrungen insbesondere auch in Bezug auf Hybridlösungen gesammelt werden können» (FPI, 2021, S. 1). Mit dem Ziel, «die Vorteile von Homeoffice mit den Vorteilen des mit Büropräsenz verbundenen Arbeitens zu verbinden, so dass ein guter Mix zwischen flexiblem Arbeiten und sozialen Interaktionen vor Ort gewährleistet werden kann», verabschiedete der Gemeinderat zwei Prämissen und sieben Eckpunkte, die den Rahmen der Übergangsphase in der Stadtverwaltung bilden (FPI, 2021, S. 1f.). Vor dem Hintergrund der

Feststellung, wonach «der Betrieb im letzten Jahr grundsätzlich gut» habe gewährleistet werden können – so sei «kein merklicher Abfall der Leistung und Produktivität» feststellbar gewesen (FPI, 2021, S. 1) – solle «die gewonnene Flexibilität erhalten bleiben und Homeoffice in Zukunft einen höheren Stellenwert haben, als dies vor der Pandemie der Fall gewesen ist» (FPI, 2021, S. 2). Konkret soll Homeoffice «im Umfang von rund 40 Prozent des effektiven Arbeitspensums möglich sein», sofern die Voraussetzungen dafür gegeben sind (FPI, 2021, S. 2). Gleichzeitig hat jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin «weiterhin Anspruch auf einen Büroarbeitsplatz» (FPI, 2021, S. 3).

Zur Begleitung der einjährigen Übergangsphase wurde die Personalkonferenz der Stadt Bern beauftragt, eine Projektgruppe einzusetzen, «welche die Übergangsphase systematisch begleitet und auswertet» (FPI, 2021, S. 2). Nach Abschluss der einjährigen Übergangsphase sollen die Evaluationsergebnisse in der Personalkonferenz besprochen und ein Bericht zuhanden des Gemeinderats verabschiedet werden. Darauf basierend wird dem Gemeinderat «Antrag für die notwendigen rechtlichen und organisationalen Anpassungen des Personalrechts betreffend Homeoffice» gestellt (FPI, 2021, S. 2).

3.3 Umfrage in der Stadtverwaltung

3.3.1 Konzeption der Befragung

Im Fokus der Befragung steht die Frage, welche Bilanz die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, die seit März 2020 Erfahrungen mit Homeoffice gemacht haben, dazu ziehen, welche Wunschvorstellungen sie in Bezug auf die Zeit nach der Pandemie haben und welche Faktoren aus ihrer Sicht für eine erfolgreiche Implementierung von Homeoffice zentral sind. Um Unterschiede und Gemeinsamkeiten aus der Arbeitgeber/innen- und Arbeitnehmer/innen-Perspektive ausmachen zu können, wurden zwei Stichproben-Gruppen gebildet (siehe Kapitel 3.3.2). Die erste Gruppe umfasst 280 Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben (Gruppe Mitarbeitende), sie wurden eingeladen, 50 Fragen zu beantworten. Die zweite Gruppe umfasst 260 Mitarbeitenden mit Kaderfunktionen (Gruppe Vorgesetzte), wobei Personen aus allen vier Kaderstufen angeschrieben wurden. Diese Befragung beinhaltet 51 Fragen.

Anknüpfend an die in Kapitel 2.4 recherchierten, aus der Literatur bekannten Vor- und Nachteile von Homeoffice sowie den Effekten auf die Arbeitsleistung, gliedert sich die Befragung in fünf Frageblöcke. Neben dem ersten Teil der Befragung, in welchem Angaben zur Person erhoben werden, fokussiert der zweite auf die Bilanz, die die Mitarbeitenden zu ihren Erfahrungen mit Homeoffice ziehen, wobei sich die Fragen auf den Vergleich von Homeoffice mit der Arbeit im Büro beziehen. Während die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen eine persönliche Selbsteinschätzung zu den Vor- und Nachteilen von Homeoffice machen, bezieht sich die Einschätzung der Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben auf ihr Team, ihren Bereich bzw. ihre Abteilung.

Im Zentrum des dritten Teils der Befragung stehen die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden bezüglich Homeoffice nach der Corona-Pandemie bzw. die Frage, wie aus ihrer Sicht ein optimaler Mix aus Homeoffice und Arbeit im Büro aussieht. Der vierte Teil fokussiert auf die Frage, ob Homeoffice Auswirkungen hatte auf die Determinanten der Arbeitsleistung, d.h.

die Arbeitszufriedenheit, -motivation, Produktivität und das Commitment und stützt sich damit auf die in Kapitel 2.2 beschriebenen theoretischen Grundlagen der Jobperformanz ab. Auch hier machen die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen eine subjektive Selbsteinschätzung, während die Vorgesetzten die Fragen in Bezug auf den von ihnen verantworteten Bereich beantworten. Im fünften und letzten Frageblock wird schliesslich erhoben, welche Voraussetzungen nach Ansicht der Mitarbeitenden und Vorgesetzten erfüllt sein müssen, damit Homeoffice möglichst gewinnbringend eingesetzt werden kann.

Der grösste Teil der Antwortmöglichkeiten besteht aus einer siebenstufigen Likert-Skala (trifft völlig zu, trifft zu, trifft eher zu, neutral, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu, trifft ganz und gar nicht zu). Die Fragen zum künftigen Bedarf und zu den Erfolgsfaktoren von Homeoffice stützen sich auf die Single-Choice bzw. Multiple-Choice-Methodik ab. Bei zwei Fragen gibt es zudem die Möglichkeit von offenen Antworten.

Bei der Analyse der Ergebnisse wird grossmehrheitlich mit der Häufigkeitsauswertung gearbeitet, da sich diese Methode am besten eignet, um den erzielten Vergleich zwischen der Arbeitgeber/innen- und der Arbeitnehmer/innen-Perspektive machen zu können und Auffälligkeiten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Gruppen zu eruieren. In der Auswertung werden häufig die Angaben in Prozent der Antworten der drei oberen und der drei unteren Kategorien summiert und einander gegenübergestellt.

3.3.2 Stichprobe

Für die Befragung wurden zwei Stichproben gebildet: eine Stichprobe, bestehend aus 280 Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen und eine Gruppe, bestehend aus 260 Mitarbeitenden mit Führungsfunktionen. Die Grundlage für die Bildung der beiden Gruppen sind die rund 1200 Homeoffice-fähigen Stellen der Berner Stadtverwaltung im öffentlich-rechtlichen Bereich (siehe Kapitel 3.2.1), welche sich wiederum in rund 310 Kaderstellen und rund 860 Stellen ohne Führungsfunktionen aufteilen. Bei beiden Gruppen wurde auf eine anteilmässige Verteilung auf die fünf Direktionen geachtet.

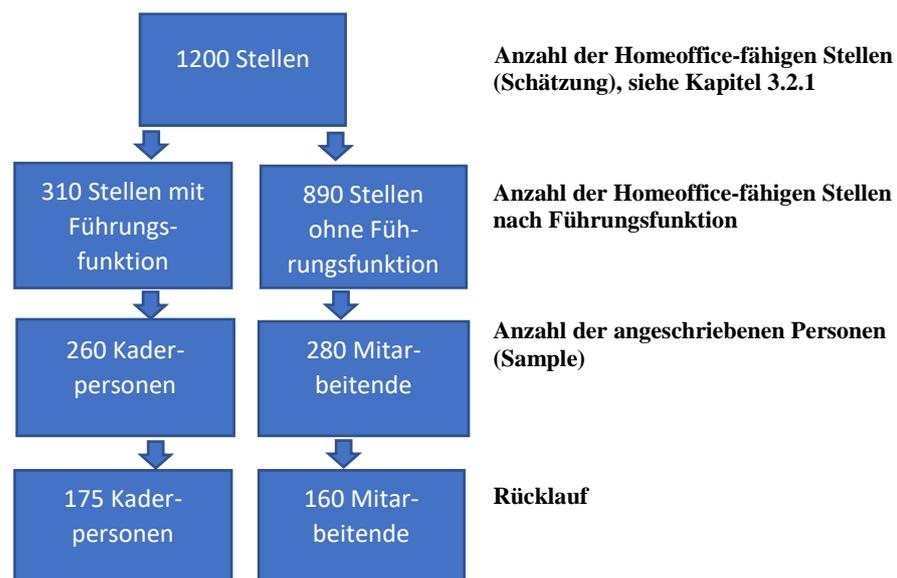


Abbildung 4: Stichprobe und Rücklauf; eigene Darstellung.

3.3.3 Versand und Dauer der Befragung sowie Rücklauf

Die Befragung wurde auf der Plattform onlineumfragen.com durchgeführt. Die zur Gruppe der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen dazugehörigen Personen wurden am 18. August 2021 per Email angeschrieben und zur Teilnahme eingeladen, indem sie den Link zur Plattform erhielten. Dieser Einladung folgten bis am 31. August 2021 160 Personen. Die Rücklaufquote beträgt damit 57,1%.

Der Link zur Befragung der Vorgesetzten wurde am 18. August 2021 per Email an 260 Adressen verschickt; am 31. August 2021 wurde die Umfrage geschlossen. Insgesamt beantworteten 175 Personen die Umfrage. Die Rücklaufquote beträgt 67,3 % und ist damit rund 10% höher als die Befragung der Mitarbeitenden.

3.3.4 Umfrageergebnisse der Gruppe Mitarbeitende

3.3.4.1 Soziodemografische Angaben

60% der Gruppe Mitarbeitende sind Frauen, 40% sind Männer. Der Altersdurchschnitt beträgt 44,3 Jahre, das durchschnittliche Arbeitspensum liegt bei 76,5 Stellenprozenten. Etwas mehr als ein Drittel – 35% – der Teilnehmenden hat Betreuungspflichten. 37% der Teilnehmenden weisen einen Lehrabschluss oder die Berufsmatura auf, während 62% die höhere Fachschule oder eine Hochschule besucht haben. Die Gruppe der Mitarbeitenden verteilen sich sehr gleichmässig auf die fünf städtischen Direktionen. Im Durchschnitt arbeitet eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter seit 10,2 Jahren in der Stadtverwaltung.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten arbeitet in der Nähe des Arbeitsorts; ihr Arbeitsweg beträgt weniger als 30 Minuten. 34% geben an, für den Arbeitsweg mehr als eine halbe Stunde zu benötigen, während 14% mehr als eine Stunde brauchen.

3.3.4.2 Bilanz zu über einem Jahr Homeoffice

Das Kapitel zur Bilanz umfasst 26 Fragen. Auf die einleitend gestellte Frage, ob sie seit März 2020 mehrheitlich im Homeoffice arbeiten, geben 72% der Befragten an, dass dem so sei. Für 25% der befragten Mitarbeitenden trifft dies «ganz und gar nicht» bis «eher nicht» zu.

Ich arbeite seit März 2020 mehrheitlich (über 50% meiner Anstellung) im Homeoffice.

(4%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(11%) ■■	trifft nicht zu
(10%) ■■	trifft eher nicht zu
(4%) ■	neutral
(18%) ■■■	trifft eher zu
(22%) ■■■■	trifft zu
(32%) ■■■■■	trifft ganz und gar zu

Zufriedenheit mit Homeoffice

Die Befragten sind grundsätzlich zufrieden mit Homeoffice. 83% geben an, dass die Arbeitsform für sie im Allgemeinen gut funktioniert habe – ein Drittel der Befragten hat dabei die Option «trifft ganz und gar zu» gewählt. Für einen kleineren Teil der Mitarbeitenden (12%) trifft die Einschätzung nicht zu, wobei 6% die Frage mit «trifft eher nicht zu» beantwortet haben und nur gerade 2% mit «trifft ganz und gar nicht zu».

Homeoffice hat für mich im Allgemeinen gut funktioniert (alle Antworten).

(2%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(4%) ■	trifft nicht zu
(6%) ■■	trifft eher nicht zu
(4%) ■	neutral
(15%) ■■■	trifft eher zu
(35%) ■■■■■	trifft zu
(33%) ■■■■■■	trifft ganz und gar zu

Fokussiert man bei der Frage nur diejenigen Personen, die angaben, in den letzten Monaten mehrheitlich im Homeoffice gearbeitet zu haben, erhöht sich der Anteil der positiven Rückmeldungen auf 91%; die häufigste Antwort ist «trifft ganz und gar zu».

Homeoffice hat für mich im Allgemeinen gut funktioniert (Filter: Nur Personen, die seit März 2020 im Homeoffice gearbeitet haben).

(0%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(3%) ■	trifft nicht zu
(3%) ■	trifft eher nicht zu
(2%) ■	neutral
(14%) ■■■	trifft eher zu
(36%) ■■■■■	trifft zu
(41%) ■■■■■■	trifft ganz und gar zu

Infrastruktur und Ergonomie

In Bezug auf die technische Ausstattung und Arbeitsergonomie im Homeoffice gibt eine Mehrheit der Mitarbeitenden an (77%), zuhause über eine grundsätzlich gute Infrastruktur zum Arbeiten zu verfügen. Immerhin 15% der Mitarbeitenden beantworten diese Frage jedoch mit «trifft ganz und gar nicht zu» (2%), «trifft nicht zu» (5%) und «trifft eher nicht zu» (8%). Weniger eindeutig sind die Antworten zur Arbeitsergonomie. Für 33% der Befragten ist diese im Homeoffice gar nicht bis eher nicht genügend, während 58% mit der Arbeitsergonomie zuhause tendenziell zufrieden sind.

Interaktion, Zusammenarbeit und Verbundenheit

Die Rückmeldungen zum Austausch und zur Verbundenheit mit den Teamkolleg/innen fallen unterschiedlich aus. Mit 72% beantwortet zwar Mehrheit der Mitarbeitenden die Frage, ob sie im Homeoffice genügend Inputs von Teammitgliedern für ihre Arbeit erhielten, grundsätzlich positiv. Gleichzeitig geben jedoch zwei Drittel die Befragten an, sich mit den Teamkolleg/innen in der Zeit des Homeoffice weniger verbunden gefühlt zu haben.

Ich fühle mich meinen Teamkolleg/innen im Homeoffice weniger verbunden.

(3%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
(10%)	■	trifft nicht zu
(10%)	■	trifft eher nicht zu
(15%)	■	neutral
(23%)	■	trifft eher zu
(27%)	■	trifft zu
(12%)	■	trifft ganz und gar zu

Entsprechend negativ wird die Frage beantwortet, ob der Austausch mit den Kolleginnen im Homeoffice besser gewesen sei als im Büro. Nur 8% der Befragten beantworteten diese Frage mit «trifft eher zu» und «trifft zu».

Zur Frage, ob Homeoffice das Teamklima belastet, gehen die Meinungen auseinander. Während 41% die Frage verneinen, haben 36% der Befragten den Eindruck, dass dem so ist. Ein grosser Teil der Befragten beantwortet die Frage mit «neutral».

Homeoffice belastet das Teamklima.

(6%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
(18%)	■	trifft nicht zu
(17%)	■	trifft eher nicht zu
(23%)	■	neutral
(21%)	■	trifft eher zu
(12%)	■	trifft zu
(3%)	■	trifft ganz und gar zu

Kommunikation, Information und digitaler Austausch

Bezüglich Kommunikation und Information sind die Befunde eindeutiger. 73% der Mitarbeitenden haben den Eindruck, dass der Informationsfluss im Homeoffice gut funktioniert, während dies für 15% nicht zutrifft. Auch die digitale Zusammenarbeit wird von einer Mehrheit der Mitarbeitenden als gut beurteilt: Nur gerade für 6% funktioniert diese nicht so, wie sie sollte.

Führung

Der nächste Teil des Frageblocks zur Bilanz bezieht sich auf das Arbeitsverhältnis mit dem/der Vorgesetzten. Für 74% der Mitarbeitenden hat sich dieses in der Zeit des Homeoffice nicht verändert; 14% nehmen eine Veränderung wahr.

Das Arbeitsverhältnis zu meinem/meiner Vorgesetzten hat sich in der Zeit des Homeoffice nicht verändert.

(1%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
(7%)	■	trifft nicht zu
(6%)	■	trifft eher nicht zu
(11%)	■	neutral
(12%)	■	trifft eher zu
(44%)	■	trifft zu
(18%)	■	trifft ganz und gar zu

Nur gerade 10% der Mitarbeitenden beurteilen das Arbeitsverhältnis zu den Vorgesetzten in der Zeit des Homeoffice als besser; die meistgenannte Antwort ist mit 38% «neutral». Die Frage, ob die Rolle des Vorgesetzten beim Arbeiten im Homeoffice wichtiger sei als im Büro, beantworten die meisten Mitarbeitenden mit «neutral» (32%) und 53% mit «trifft ganz und gar nicht zu» bis «trifft eher nicht zu». Für 15% der Mitarbeitenden ist die Rolle des Vorgesetzten im Homeoffice wichtiger als im Büro.

Die Aufgaben und Arbeitsaufträge, die die Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten in der Zeit des Homeoffice erhalten habe, war für den Grossteil (74%) klar und gut verständlich. Für 5% trifft diese Aussage «ganz und gar nicht», «nicht» oder «eher nicht zu». Auch die Frage nach der Unterstützung durch die Vorgesetzten wird positiv beantwortet. Für 76% war diese ausreichend, für 8% nicht.

Ich erhielt im Homeoffice von meinem/meiner Vorgesetzten die gewünschte Unterstützung für meine Arbeit.

(0%)	trifft ganz und gar nicht zu
(3%) ■	trifft nicht zu
(5%) ■■	trifft eher nicht zu
(14%) ■■■■	neutral
(12%) ■■■■	trifft eher zu
(44%) ■■■■■■■■■■	trifft zu
(20%) ■■■■■■	trifft ganz und gar zu

Mit der letzten Frage des Kapitels zum Verhältnis Mitarbeitende – Vorgesetzte wurde erhoben, ob für die Mitarbeitenden spürbar ist, dass die Vorgesetzten ihnen vertrauen, wenn sie im Homeoffice arbeiten. Diese Frage beantwortet der überwiegend grosse Teil der Befragten mit «trifft ganz und gar zu» (50%), «trifft zu» (32%) und «trifft eher zu» (4%). Für 7% der Mitarbeitenden trifft die Aussage «eher nicht», «nicht» oder «ganz und gar nicht» zu.

Konzentration und Unterbrechungen

Die Antworten auf die Fragen zu Konzentration und Unterbrechungen fallen eindeutig aus. So gibt mit 83% eine deutliche Mehrheit der Mitarbeitenden an, dass sie sich im Homeoffice gut auf ihre Arbeit konzentrieren können, während dies 10% der Mitarbeitenden nicht der Fall ist. Zudem geben 84% der Befragten an, dass sie im Homeoffice weniger häufig unterbrochen werden als im Büro:

Ich wurde im Homeoffice weniger häufig unterbrochen als im Büro.

(1%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(3%) ■	trifft nicht zu
(7%) ■■	trifft eher nicht zu
(5%) ■■	neutral
(12%) ■■■■	trifft eher zu
(25%) ■■■■■■	trifft zu
(47%) ■■■■■■■■■■	trifft ganz und gar zu

Vereinbarkeit

Betreffend die Vereinbarkeit geben über zwei Drittel der Befragten an, Beruf und Privatleben im Homeoffice besser vereinbaren zu können als im Büro. Für 15% ist dies jedoch «ganz und gar nicht» bis «eher nicht» der Fall.

Ich konnte im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbaren als im Büro.

(6%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(6%) 	trifft nicht zu
(3%) 	trifft eher nicht zu
(18%) 	neutral
(10%) 	trifft eher zu
(26%) 	trifft zu
(31%) 	trifft ganz und gar zu

Fokussiert man bei der Frage der Vereinbarkeit nur auf die Mitarbeitenden mit Betreuungspflichten, fällt eine leichte Verschiebung der Gewichtung zu den Polen auf: Die Vereinbarkeit wird von einem Teil der Befragten als etwas besser, von einem anderen aber auch als etwas schlechter wahrgenommen.

Ich konnte im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbaren als im Büro (Filter: Nur Personen mit Betreuungspflichten).

(2%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(9%) 	trifft nicht zu
(6%) 	trifft eher nicht zu
(13%) 	neutral
(7%) 	trifft eher zu
(28%) 	trifft zu
(35%) 	trifft ganz und gar zu

Bezüglich der Abgrenzung von Berufs- und Privatleben gibt mit 73% eine Mehrheit der Befragten an, damit im Homeoffice keine Probleme gehabt zu haben. Für fast einen Fünftel der Befragten trifft die Aussage jedoch nicht zu.

Ich konnte mich im Homeoffice gut von meinem Privatleben abgrenzen.

(6%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(5%) 	trifft nicht zu
(8%) 	trifft eher nicht zu
(8%) 	neutral
(16%) 	trifft eher zu
(35%) 	trifft zu
(22%) 	trifft ganz und gar zu

Bei den Mitarbeitenden mit Betreuungspflichten ist der Anteil, der Abgrenzungsprobleme hat, mit 27% grösser. Zudem fällt der im Vergleich höhere Wert bei der Skala «trifft eher nicht zu» und der tiefere Wert bei der Skala «trifft ganz und gar zu» auf. Die Abgrenzungsfrage dürfte sich bei Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben demnach etwas stärker stellen als bei den übrigen Mitarbeitenden.

Ich konnte mich im Homeoffice gut von meinem Privatleben abgrenzen (Filter: Nur Personen mit Betreuungspflichten)

(7%)		trifft ganz und gar nicht zu
(7%)		trifft nicht zu
(13%)		trifft eher nicht zu
(7%)		neutral
(19%)		trifft eher zu
(33%)		trifft zu
(13%)		trifft ganz und gar zu

Erschöpfung

Bei den Dimensionen Arbeitsintensität und Erschöpfung fallen die Resultate weniger deutlich aus. Mit 73% kann ein grosser Teil der Befragten im Homeoffice nach getaner Arbeit gut abschalten, während für 11% der Mitarbeitenden die Aussage «eher nicht» zutrifft und für weitere 12% «nicht» oder «ganz und gar nicht». 57% der geben Befragten an, im Homeoffice am Ende des Arbeitstags nicht häufiger müde und erschöpft zu sein als bei der Arbeit im Büro, doch nimmt die Intensität der Arbeit im Homeoffice aus Sicht der Mitarbeitenden tendenziell zu.

Die Arbeitsintensität war im Homeoffice grösser als sonst im Büro.

(3%)		trifft ganz und gar nicht zu
(10%)		trifft nicht zu
(10%)		trifft eher nicht zu
(33%)		neutral
(21%)		trifft eher zu
(15%)		trifft zu
(8%)		trifft ganz und gar zu

Grösstes Manko von Homeoffice

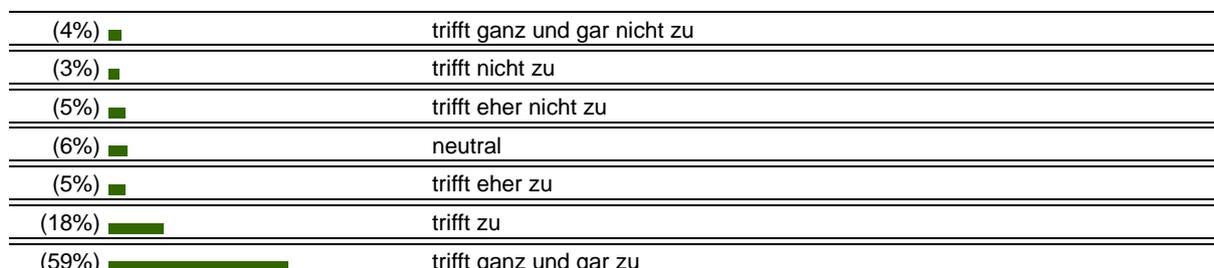
Den Abschluss des Frageblocks bildet eine der wenigen offenen Fragen der Umfrage, mit welcher eruiert werden sollte, was den Mitarbeitenden im Homeoffice am meisten gefehlt hat. Der überaus grösste Teil der Antworten bezieht sich auf die sozialen Kontakte, den Austausch, die Gespräche, Pausen, Sitzungen und Mittagessen mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen. So fasst eine Person die Zeit im Homeoffice wie folgt zusammen: «Die sozialen Kontakte mit den Bürokollegen [haben mit am meisten gefehlt]. Im Homeoffice blieb halt nur die Arbeit. Und nicht ab und zu ein Schwatz über private Themen. Und die gemeinsame Pause und das gemeinsame Mittagessen mit Kollegen, das ich sehr schätze». Betont in diesem Zusammenhang wurde insbesondere auch der grössere Koordinationsaufwand vom Homeoffice aus: «Die Koordination, wenn mehrere Personen einbezogen werden mussten, klappte zwar auch im Homeoffice, war aber zeitaufwändiger.»

Mit deutlichem Abstand folgen auf dem zweiten Platz unterschiedliche Nennungen in Bezug auf die technische Infrastruktur, fehlende technische Lösungen, aber auch weniger gute arbeitsergonomische Mittel wie beispielsweise ein guter Bürostuhl, das Stehpult oder grosse Bildschirme. Einige Male genannt wird schliesslich auch die fehlende Bewegung aufgrund des Wegfalls des Pendelns.

3.3.4.3 Zukünftiger Bedarf

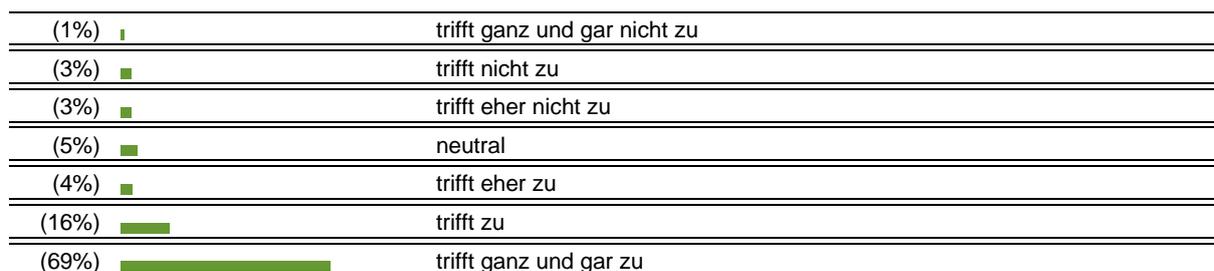
Der Frageblock zum zukünftigen Bedarf von Homeoffice umfasst zwei Fragen. Die Frage, ob die Mitarbeitenden nach der Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten möchten, beantwortet eine deutliche Mehrheit (82%) positiv. 12% möchten dies nicht.

Ich möchte nach der Corona-Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten.



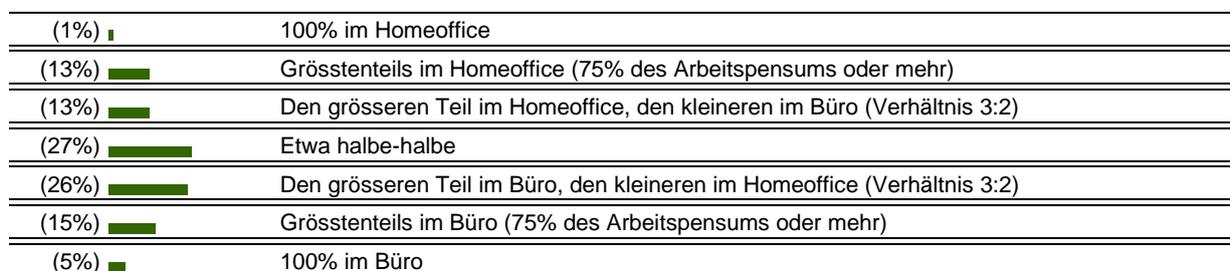
Wenig überraschend fällt die Rückmeldung bei den Personen, die mehr als eine halbe Stunde für den Weg zur Arbeit benötigen, noch deutlicher aus. Der Anteil der Mitarbeitenden, der weiterhin im Homeoffice arbeiten möchte, beläuft sich bei dieser Gruppe auf 89%.

Ich möchte nach der Corona-Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten (Filter: Mitarbeitende mit einem Pendelweg von mehr als 30 Minuten).



In Bezug auf das Verhältnis der Arbeit im Büro und im Homeoffice ist die am häufigsten gewählte Option «etwas halbe-halbe». Darüber hinaus ist eine Tendenz dafür auszumachen, den grösseren Teil im Büro zu arbeiten und den kleineren im Homeoffice (41%). Im Vergleich dazu möchten nur 26% der Mitarbeitenden den grösseren Teil zuhause arbeiten und den kleineren im Büro. Ausschliesslich im Büro möchte schliesslich nur 5% der Befragten arbeiten, ausschliesslich im Homeoffice 1%.

Dies ist mein Wunschscenario:



3.3.4.4 Auswirkungen von Homeoffice

Produktivität

Der vierte Teil der Befragung umfasst 14 Fragen und fokussiert auf den Zusammenhang zwischen Homeoffice und zentralen Indikatoren der Arbeitsleistung. Eine knappe Mehrheit der Mitarbeitenden schätzt die Produktivität höher ein als im Büro. Die häufigste Antwort ist mit 28% «neutral», was die Vermutung nahelegt, dass die Mitarbeitenden ihre Produktivität im Homeoffice als etwa gleich einschätzen wie im Büro. Weitere 16% der Befragten geben an, dass die Aussage «eher nicht», «nicht» oder «ganz und gar nicht» zutrifft.

Ich war im Homeoffice produktiver als im Büro.

(2%)		trifft ganz und gar nicht zu
(7%)		trifft nicht zu
(7%)		trifft eher nicht zu
(28%)		neutral
(20%)		trifft eher zu
(25%)		trifft zu
(11%)		trifft ganz und gar zu

Die Aussage, dass die tägliche Arbeitszeit im Homeoffice länger gewesen sei als im Büro, trifft für einen Drittel der Mitarbeitenden «eher» bis «ganz und gar» zu, während ein zweiter Drittel die Aussage verneint und ein weiteres Drittel die Frage mit «neutral» beantwortet.

Arbeitsqualität

Bezüglich die Arbeitsqualität hat der Wechsel ins Homeoffice für 50% der Mitarbeitenden keine Veränderung gebracht, während für 34% die Qualität ihrer Arbeit im Homeoffice zugenommen hat. Für 17% trifft dies «eher nicht» bis «gar nicht» zu. Auch bei der Einschätzung ihrer Kreativitäts- und Innovationsfähigkeit tendieren die meisten Mitarbeitenden auf eine gleichbleibende (36%) bzw. gestiegene (36%) Kreativität und Innovation.

Arbeitsleistung

Die Frage, ob die Mitarbeitenden im Homeoffice mehr Probleme hatten, wesentliche Pflichten ihres Jobs zu erfüllen als im Büro, wird von den meisten Mitarbeitenden mit «trifft nicht zu» (32%) und «trifft ganz und gar nicht zu» (24%) beantwortet. 15% der befragten Mitarbeitenden geben an, dass die Aussage zutrifft.

Ich hatte im Homeoffice mehr Probleme, wesentliche Pflichten meines Jobs zu erfüllen, als im Büro.

(24%)		trifft ganz und gar nicht zu
(32%)		trifft nicht zu
(17%)		trifft eher nicht zu
(13%)		neutral
(10%)		trifft eher zu
(3%)		trifft zu
(2%)		trifft ganz und gar zu

Arbeitsmotivation

Bei den Fragen zur Motivation fällt der jeweils hohe Anteil der mit «neutral» beantworteten Fragen auf, was darauf hinweist, dass die Mitarbeitenden weder eine Steigerung noch eine Senkung ihrer Motivation erlebt haben. 40% der Mitarbeitenden beantworten die Frage, ob die Arbeit im Homeoffice sie mehr begeistert habe mit «neutral», während die Aussage für 47% «ganz und gar nicht» bis «eher nicht» zutrifft und für 14% «eher» bis «ganz und gar».

Im Homeoffice hat mich meine Arbeit mehr begeistert als im Büro.

(11%)		trifft ganz und gar nicht zu
(22%)		trifft nicht zu
(14%)		trifft eher nicht zu
(40%)		neutral
(10%)		trifft eher zu
(3%)		trifft zu
(1%)		trifft ganz und gar zu

Dieselbe Tendenz ist auch aus den beiden nachfolgenden Fragen zu entnehmen. Die häufigste Antwort auf die Frage, ob sie beim Arbeiten im Homeoffice fitter und tatkräftiger gewesen seien, ist «neutral» (32%) mit einer stärkeren Neigung zu «trifft eher nicht zu» bis «trifft ganz und gar nicht zu» als umgekehrt. Fast analog wird die Frage beantwortet, ob sich die Mitarbeitenden im Homeoffice morgens mehr auf ihre Arbeit freuen. Mit 30% beantworten die meisten der Befragten diese Antwort mit «neutral», wobei die Aussage für einen etwas grösseren Anteil der Befragten «eher» bis «ganz und gar nicht» zutrifft, als umgekehrt.

Arbeitszufriedenheit

Die Rückmeldungen zur Arbeitszufriedenheit fallen ähnlich aus. Die häufigste Antwort auf die Frage, ob die Mitarbeitenden im Homeoffice generell lieber für ihren Job arbeiten als im Büro lautet «neutral» (28%). Danach stimmt die Aussage für einen grösseren Anteil der Befragten «eher» bis «ganz und gar nicht», als sie zutrifft.

Im Homeoffice arbeitete ich generell lieber für meinen Job als im Büro.

17	(11%)		trifft ganz und gar nicht zu
27	(18%)		trifft nicht zu
24	(16%)		trifft eher nicht zu
42	(28%)		neutral
24	(16%)		trifft eher zu
9	(6%)		trifft zu
7	(5%)		trifft ganz und gar zu

Diesem Befund entsprechend stellen 23% der Teilnehmenden keine Veränderung der Arbeitszufriedenheit fest. Sie beantworteten die Frage, ob sie im Homeoffice mit ihrem aktuellen Job im Grossen und Ganzen zufriedener waren als im Büro, mit «neutral». Für 40% der befragten Mitarbeitenden trifft die Aussage nicht zu, immerhin 32% der Mitarbeitenden gibt an, im Homeoffice insgesamt zufriedener zu sein als im Büro.

Commitment

Die den nächsten Frageblock betreffenden Fragen zu Identifikation und Verbundenheit sind etwas weniger eindeutig. Eine abnehmende Identifikation mit der Arbeit aufgrund von Homeoffice ist aus Sicht der Mitarbeitenden grundsätzlich nicht zu beobachten: 68% der Befragten verneinen die Aussage deutlich, während sie für 16% «eher» bis «ganz und gar» zutrifft.

Ich identifiziere mich mit meiner Arbeit weniger stark, wenn ich im Homeoffice arbeite.

(22%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(35%) 	trifft nicht zu
(11%) 	trifft eher nicht zu
(15%) 	neutral
(9%) 	trifft eher zu
(5%) 	trifft zu
(2%) 	trifft ganz und gar zu

Praktisch identisch sind die Werte zur Frage, ob die Identifikation mit der Arbeitgeberin abgenommen habe: 67% der Befragten sagen nein, für 19% trifft die Aussage zu, 15% beantworten die Frage mit «neutral». Bei der Frage nach der Verbundenheit mit der Organisation nehmen über die Hälfte der Mitarbeitenden keine abnehmende Tendenz wahr. Der Anteil der Personen, die sich im Homeoffice weniger stark mit der Organisation verbunden gefühlt haben, beträgt jedoch bereits über ein Drittel.

Ich habe mich im Homeoffice weniger stark mit meiner Organisation verbunden gefühlt als im Büro.

(14%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(28%) 	trifft nicht zu
(9%) 	trifft eher nicht zu
(12%) 	neutral
(22%) 	trifft eher zu
(12%) 	trifft zu
(3%) 	trifft ganz und gar zu

Die Frage, ob die Mitarbeitenden im Homeoffice das Gefühl hatten, dass die Probleme der Organisation auch ihre Probleme gewesen sind, beantworten 29% mit «trifft eher zu» bis «trifft ganz und gar zu», während die Aussage für 42% «ganz und gar nicht» bis «eher nicht» zutrifft. Als häufigste Antwortoption wird «neutral» gewählt.

3.3.4.5 Erfolgsfaktoren

Der fünfte und letzte Frageblock umfasst zwei Fragen. Zum einen wird erhoben, welche Voraussetzungen nach Ansicht der Mitarbeitenden erfüllt sein müssen, damit Homeoffice möglichst gewinnbringend für alle eingesetzt werden kann. Diese Frage beinhaltet neun Antwortoptionen, wobei Mehrfachantworten möglich sind.

Für 84% der Befragten der Kategorie Mitarbeitende ist der ausgewogene Mix von Homeoffice und Büroarbeit der wichtigste Erfolgsfaktor, gefolgt vom Kriterium, wonach trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden sollen (74%). Mit

etwas Abstand, aber immer noch häufig genannt werden sodann die Freiwilligkeit von Homeoffice (52%), das gute Vertrauensklima (44%) sowie die gute Infrastruktur zu Hause (43%). Werte unter 10% erreichen schliesslich die Kriterien betreffend den digitalen Austausch (9%), die Kommunikation (9%) und das Führen auf Distanz (5%).

Was braucht es in Zukunft (vermehrt), damit Homeoffice gelingt?

(84%)		dass ein ausgewogener Mix von Homeoffice und Büroarbeit möglich ist
(52%)		dass Homeoffice freiwillig ist
(74%)		dass trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden
(35%)		dass der digitale Austausch besser / häufiger genutzt wird
(43%)		dass ich zu Hause über eine bessere Arbeitsinfrastruktur verfüge
(20%)		dass Vorgesetzte auf Distanz besser führen können
(34%)		dass ein (noch) grösseres Gewicht auf die Kommunikation gelegt wird
(44%)		dass in meinem Team ein gutes Vertrauensklima existiert
(9%)		Weiteres

Die in der Option «Weiteres» offerierte Möglichkeit, zusätzliche Kriterien zu nennen, gibt keine klaren Hinweise auf weitere Erfolgsfaktoren. An dieser Stelle erwähnt seien die Wichtigkeit der Gleichbehandlung von Personen, die im Homeoffice arbeiten und Personen, die im Büro sind, der Datenschutz, die bessere Ausstattung der Sitzungszimmer, so dass auch hybride Sitzungen möglich sind oder auch der Bedarf der Flexibilisierung nicht nur der örtlichen, sondern auch der zeitlichen Arbeitsform.

Die die Befragung abschliessende Frage, ob vonseiten der Mitarbeitenden abschliessende Bemerkungen vorhanden sind, wurde rege beantwortet. Auch hier sind keine häufigen Mehrfachnennungen festzustellen. Die meisten Mitarbeitende nutzten das offene Antwortfeld dazu, um die aus ihrer Sicht wichtige Erkenntnisse oder Bedürfnisse noch einmal zu betonen – beispielsweise, dass sich Homeoffice nicht für jede Tätigkeit eigne, dass die Freiwilligkeit besonders wichtig sei, dass besonders gute oder besonders schlechte Erfahrungen damit gemacht wurden, dass ein guter Mix nötig sei und wiederum, dass trotz Homeoffice der physische Kontakt zu den Arbeitskolleg/innen zum Austausch über Persönliches und Berufliches wichtig sei.

3.3.5 Umfrageergebnisse der Gruppe Vorgesetzte

3.3.5.1 Soziodemografische Angaben

Von der Gruppe der Vorgesetzten sind 44% weiblich und 56% männlich. Der Altersdurchschnitt dieser Gruppe ist mit 48,6 Jahren etwas höher als bei den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. Der grösste Teil (86%) hat eine höhere Fachschule oder eine Hochschule besucht. Auch bei der Gruppe der Vorgesetzten ist die Verteilung auf die Direktionen sehr gleichmässig. Das Arbeitspensum liegt im Durchschnitt bei 91%. Die Mehrheit arbeitet seit 13,8 Jahren in der Stadtverwaltung.

3.3.5.2 Bilanz zu über einem Jahr Homeoffice

Im Vergleich zu den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktionen ist der Anteil der Vorgesetzten, der seit März 2020 einen Grossteil der Arbeit im Homeoffice gearbeitet hat, mit 60% etwas tiefer. Der von den Vorgesetzten ausgewiesene Anteil der Mitarbeitenden, die seit Beginn der Pandemie im Homeoffice arbeiten, beträgt 69% und entspricht damit ungefähr den Angaben der Mitarbeitenden selbst.

Ich habe von März 2020 bis heute den Grossteil meiner Arbeit (über 50% meiner Anstellung) im Homeoffice gearbeitet.

(8%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(17%) 	trifft nicht zu
(12%) 	trifft eher nicht zu
(2%) 	neutral
(21%) 	trifft eher zu
(15%) 	trifft zu
(24%) 	trifft ganz und gar zu

Zufriedenheit mit Homeoffice

Auch bei den Vorgesetzten ist die generelle Zufriedenheit mit Homeoffice gross. Für insgesamt 89% hat Homeoffice gut funktioniert. Für nur gerade 5% der Befragten ist dies nicht der Fall.

Homeoffice hat in meinem Team / meinem Bereich / meiner Abteilung im Allgemeinen gut funktioniert.

(1%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(1%) 	trifft nicht zu
(3%) 	trifft eher nicht zu
(6%) 	neutral
(21%) 	trifft eher zu
(51%) 	trifft zu
(17%) 	trifft ganz und gar zu

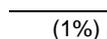
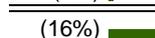
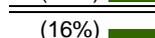
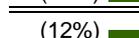
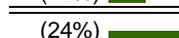
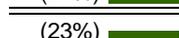
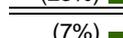
Infrastruktur und Ergonomie

69% der Vorgesetzten schätzen die Arbeitsinfrastruktur ihrer Mitarbeitenden zu Hause als grundsätzlich gut ein. Für 1% trifft dies «ganz und gar nicht» zu, für 7% «nicht» und für 12% «eher nicht» zu. Bei der Frage bezüglich Arbeitsergonomie ist die häufigste Antwort «neutral» (34%), was die Vermutung nahelegt, dass den Vorgesetzten entsprechende Kenntnisse fehlen.

Interaktion, Zusammenarbeit und Verbundenheit

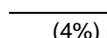
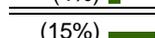
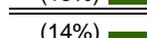
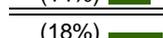
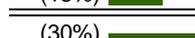
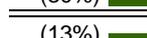
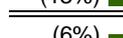
Im Frageblock zur Interaktion und Teamverbundenheit sind die Resultate mit den Ergebnissen der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden vergleichbar. 70% der Vorgesetzten beantworten die Frage, ob sich die Mitarbeitenden im Homeoffice gegenseitig Inputs für ihre Arbeit gaben, mit «trifft ganz und gar zu», «trifft zu» und «trifft eher zu». Gleichzeitig gibt mit 54% eine Mehrheit der Vorgesetzten an, dass der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden in der Zeit des Homeoffice weniger stark gewesen sei. Mit 81% verneinen die Vorgesetzten die Frage deutlich, dass der Austausch zwischen den Mitarbeitenden im Homeoffice besser gewesen sei.

Der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung war im Homeoffice weniger stark.

(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
(16%)		trifft nicht zu
(16%)		trifft eher nicht zu
(12%)		neutral
(24%)		trifft eher zu
(23%)		trifft zu
(7%)		trifft ganz und gar zu

Ähnlich wie bei den Mitarbeitenden polarisiert auch bei den Vorgesetzten die Frage, wonach Homeoffice das Teamklima belastet. Während 33% die Frage verneinen, stimmen 49% der Aussage zu, wobei auf den hohen Anteil der Personen hinzuweisen ist, die mit «trifft eher zu» geantwortet haben.

Homeoffice belastet das Teamklima.

(4%)		trifft ganz und gar nicht zu
(15%)		trifft nicht zu
(14%)		trifft eher nicht zu
(18%)		neutral
(30%)		trifft eher zu
(13%)		trifft zu
(6%)		trifft ganz und gar zu

Information, Kommunikation und digitaler Austausch

Der Informationsfluss im Homeoffice hat für 72% der befragten Vorgesetzten gut funktioniert und für 14% «nicht» oder «eher nicht». Die digitale Zusammenarbeit in den Teams wird von den Vorgesetzten grossmehrheitlich als gut eingeschätzt – die Werte sind praktisch identisch mit jenen der Gruppe der Mitarbeitenden.

Führung

Die Frage, ob sich das Arbeitsverhältnis zu den Mitarbeitenden verändert hat, wird von 57% der Vorgesetzten verneint. Mit 29% ist der Anteil der Vorgesetzten, die eine Veränderung des Arbeitsverhältnisses beobachtet haben, jedoch grösser als bei den Mitarbeitenden (14%). Eine Verbesserung der Arbeitsbeziehung ist – analog zu den Mitarbeitenden – nur für einen margi-

nalen Anteil von Vorgesetzten der Fall (5%). Überaus deutlich wird schliesslich die Frage beantwortet, ob die Führungsaufgabe der Vorgesetzten wichtiger sei, wenn die Mitarbeitenden im Homeoffice sind. Für 70% trifft diese Aussage zu.

Meine Führungsaufgabe ist wichtiger, wenn die Mitarbeitenden im Homeoffice sind.

(0%)	trifft ganz und gar nicht zu
(5%) 	trifft nicht zu
(4%) 	trifft eher nicht zu
(20%) 	neutral
(24%) 	trifft eher zu
(36%) 	trifft zu
(10%) 	trifft ganz und gar zu

Die Einschätzung, ob die Mitarbeitenden die Aufgaben und Arbeitsaufträge gut verstanden haben, deckt sich mit den Aussagen der Mitarbeitenden. Aus Sicht der Vorgesetzten ist dies zu 90% der Fall gewesen. 83% der Vorgesetzten geben zudem an, dass sie ihre Mitarbeitenden in der Zeit des Homeoffice bedarfsgerecht unterstützen konnten. Über 90% vertrauen ihren Mitarbeitenden schliesslich, dass sie im Homeoffice nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten – ein Wert, der sogar noch denjenigen aus der Gruppe der Mitarbeitenden übertrifft.

Ich vertraue meinen Mitarbeitenden, dass sie im Homeoffice nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten.

(0%)	trifft ganz und gar nicht zu
(0%)	trifft nicht zu
(1%) 	trifft eher nicht zu
(8%) 	neutral
(9%) 	trifft eher zu
(42%) 	trifft zu
(40%) 	trifft ganz und gar zu

Die nur an die Vorgesetzten gerichtete Frage, ob es herausfordernd gewesen sei, die Ergebnisse der Arbeit ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice im Blick zu haben, beantwortet mit 56% eine knappe Mehrheit mit «trifft eher zu», «trifft zu» und «trifft ganz und gar zu».

Ich fand es herausfordernd, die Ergebnisse der Arbeit meiner Mitarbeitenden im Homeoffice im Blick zu haben.

(3%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(20%) 	trifft nicht zu
(12%) 	trifft eher nicht zu
(9%) 	neutral
(24%) 	trifft eher zu
(29%) 	trifft zu
(3%) 	trifft ganz und gar zu

Konzentration und Unterbrechungen

Bei den Fragen zu Konzentration und Unterbrechungen ist erneut auf den hohen Anteil der mit «neutral» beantworteten Fragen hinzuweisen bzw. darauf, dass die Vorgesetzten entweder über die konkrete Arbeitssituation ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice nicht genau Bescheid wissen oder dass die Situation als vergleichbar zur Arbeit im Büro eingeschätzt wird. 83% der Vorge-

setzten gehen davon aus, dass sich ihre Mitarbeitenden im Homeoffice gut auf ihre Arbeit konzentrieren können und ein entsprechend grosser Anteil (81%) beantwortet die Frage, ob ihre Mitarbeitenden im Homeoffice weniger häufig unterbrochen wurden als im Büro, mit «trifft eher zu» (22%), «trifft zu» (43%) oder «trifft ganz und gar zu» (16%). Nur gerade 5% der Vorgesetzten vermuten, dass dem nicht so ist.

Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung wurden im Homeoffice weniger häufig unterbrochen als im Büro.

(0%)	trifft ganz und gar nicht zu
(1%) ■	trifft nicht zu
(4%) ■	trifft eher nicht zu
(13%) ■■■	neutral
(22%) ■■■■	trifft eher zu
(43%) ■■■■■■	trifft zu
(16%) ■■■■	trifft ganz und gar zu

Vereinbarkeit

Etwas weniger deutlich sind die Aussagen bezüglich Abgrenzung von Berufs- und Privatleben. Die meisten Vorgesetzten – 37% der Befragten – beantworteten die Frage mit «neutral», was entweder darauf hinweist, dass ihnen hierzu die entsprechenden Informationen fehlen oder aber die Abgrenzungsfähigkeit als gleichbleibend eingeschätzt wird. 20% der Vorgesetzten meinen, dass sich ihre Mitarbeitenden im Homeoffice nicht gut von ihrem Privatleben abgrenzen konnten, während 44% davon ausgehen, dass die Abgrenzung kein Problem gewesen sei. Dahingegen wird die Frage nach der Vereinbarkeit etwas klarer beantwortet: Zwar ist der Anteil der mit «neutral» beantworteten Fragen immer noch gross (28%), doch gehen 62% der Vorgesetzten davon aus, dass im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbart werden können:

Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbaren als im Büro.

(1%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(3%) ■	trifft nicht zu
(6%) ■■	trifft eher nicht zu
(28%) ■■■■■	neutral
(28%) ■■■■■	trifft eher zu
(30%) ■■■■■■	trifft zu
(4%) ■	trifft ganz und gar zu

Erschöpfung

Punkto Arbeitsintensität und Erschöpfung ist der Anteil der mit «neutral» beantworteten Fragen am grössten. Für 46% der Vorgesetzten waren die Mitarbeitenden ihrer Teams und Abteilungen im Homeoffice nicht häufiger müde und erschöpft als im Büro; nur gerade für 12% trifft diese Aussage zu. Die Arbeitsintensität der Mitarbeitenden im Homeoffice wird von 28% der Vorgesetzten als grösser als im Büro eingeschätzt; für 31% trifft diese Aussage nicht zu, 42% haben die Frage mit «neutral» beantwortet. Eine deutliche Mehrheit der Vorgesetzten geht schliesslich davon aus, dass die Mitarbeitenden im Homeoffice nach getaner Arbeit gut abschalten können.

Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten im Homeoffice nach getaner Arbeit gut abschalten.

(0%)	trifft ganz und gar nicht zu
(3%) ■	trifft nicht zu
(8%) ■■	trifft eher nicht zu
(32%) ■■■■■■	neutral
(26%) ■■■■■	trifft eher zu
(30%) ■■■■■■	trifft zu
(1%) ■	trifft ganz und gar zu

Grösstes Manko im Homeoffice

Bei der offenen Frage, was den Mitarbeitenden im Homeoffice am meisten gefehlt habe, fällt die grosse Ähnlichkeit mit den Antworten der Mitarbeitenden auf. Für den mit Abstand grössten Teil der Vorgesetzten fehlen im Homeoffice die sozialen Kontakte, der Austausch zu beruflichen und/oder privaten Themen, die Interaktionen, die Kaffeepause, die persönlichen Begegnungen, der Teamspirit. Weitere Nennungen betreffen – wiederum vergleichbar mit der Gruppe der Mitarbeitenden – die fehlende Technik, wobei insbesondere die Telefonie erwähnt wird, die mangelhafte Infrastruktur sowie fehlende Bewegungen aufgrund des Wegfalls des Pendelns.

3.3.5.3 Zukünftiger Bedarf

Wie die Gruppe der Mitarbeitenden ist auch die Gruppe der Vorgesetzten mehrheitlich der Meinung, dass nach der Corona-Pandemie weiterhin im Homeoffice gearbeitet werden soll. Mit 89% ist der Anteil der positiven Rückmeldungen auf die entsprechende Frage sogar noch etwas höher als bei den Mitarbeitenden. 9% der Vorgesetzten möchten «eher nicht», «nicht» oder «ganz und gar nicht», dass ihre Mitarbeitenden nach der Pandemie weiterhin teilweise im Homeoffice arbeiten.

Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen nach der Corona-Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten können.

(3%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(2%) ■	trifft nicht zu
(4%) ■■	trifft eher nicht zu
(3%) ■	neutral
(8%) ■■	trifft eher zu
(41%) ■■■■■■	trifft zu
(40%) ■■■■■■	trifft ganz und gar zu

Das Wunschscenario in Bezug auf die optimale Mischung von Homeoffice und Arbeit im Büro tendiert bei den Vorgesetzten etwas stärker auf eine stärkere Büropräsenz als bei der Gruppe der Mitarbeitenden. Die beliebteste Option bei den Vorgesetzten ist ein Drittel Homeoffice und zwei Drittel Büro, gefolgt von einem Viertel Homeoffice und drei Vierteln Büro. Das umgekehrte Szenario ist nur für 13% der befragten Vorgesetzten erwünscht.

Dies ist mein Wunschscenario in Bezug auf mein Team / meinen Bereich / meine Abteilung:

(1%)	Die Mitarbeitenden arbeiten 100% im Homeoffice
(4%)	Die Mitarbeitenden arbeiten grösstenteils im Homeoffice (75% des Arbeitspensums oder mehr)
(9%)	Die Mitarbeitenden arbeiten den grösseren Teil im Homeoffice, den kleineren im Büro (3:2)
(17%)	Die Mitarbeitenden arbeiten die Hälfte der Zeit im Homeoffice und die andere Hälfte im Büro
(43%)	Die Mitarbeitenden arbeiten den grösseren Teil im Büro, den kleineren im Homeoffice (3:2)
(22%)	Die Mitarbeitenden arbeiten grösstenteils im Büro (75% des Arbeitspensums oder mehr)
(4%)	Die Mitarbeitenden arbeiten 100% im Büro

3.3.5.4 Auswirkungen von Homeoffice

Produktivität

Die häufigste Antwort auf die Frage, ob die Produktivität der Mitarbeitenden im Homeoffice zugenommen habe, ist «neutral». Da auch bei den nachfolgenden Fragen der grosse Anteil der mit «neutral» gewählten Option auffällt – dazu bei solchen, die aus Sicht der Vorgesetzten zu beantworten sein müssten – tendiert die Verfasserin der Arbeit bei der Interpretation der Antwort eher in Richtung «gleichbleibend». Während die Aussage für 26% «ganz und gar nicht» bis «eher nicht» zutrifft, hat die Produktivität der Mitarbeitenden aus Sicht von 32% der Vorgesetzten zugenommen.

Die Mitarbeitenden meines Teams / Bereichs / meiner Abteilung waren im Homeoffice produktiver als im Büro.

(0%)	trifft ganz und gar nicht zu
(10%)	trifft nicht zu
(16%)	trifft eher nicht zu
(42%)	neutral
(23%)	trifft eher zu
(8%)	trifft zu
(1%)	trifft ganz und gar zu

Dem Bild der Produktivität entsprechen die Rückmeldungen zur täglichen Arbeitszeit der Mitarbeitenden. 43% der Vorgesetzten geben an, dass diese nicht zugenommen hat, sie beantworteten die Frage mit «trifft ganz und gar nicht zu», «trifft nicht zu» oder «trifft eher nicht zu». Für 26% der Vorgesetzten hat die Arbeitszeit der Mitarbeitenden zugenommen. Der Anteil der neutralen Nennungen beträgt bei dieser Frage 32%.

Arbeitsqualität

Die Qualität der Arbeit ihrer Mitarbeitenden hat nach Ansicht der Vorgesetzten keine grosse Veränderung erfahren. 67% der Befragten beantworten die Frage mit «neutral», was an dieser Stelle mit «gleichbleibend» gleichgesetzt werden kann, da davon ausgegangen werden kann, dass die Qualität als Bestandteil des Arbeitsergebnisses von den Vorgesetzten auch aus der Distanz beurteilt werden kann. Für 22% der Befragten trifft die Aussage «nicht» bzw. «eher nicht» zu, während 12% eine Zunahme der Arbeitsqualität beobachtet haben. Etwas weniger deutlich ist die Frage nach der Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeitenden im Homeoffice. Zwar ist die häufigste Antwort wiederum «neutral» (46%). Die Aussage trifft jedoch mit 41% für deutlich mehr Vorgesetzte nicht bis eher nicht zu als umgekehrt (14%).

Arbeitsleistung

Für 57% der Vorgesetzten hatten die Mitarbeitenden im Homeoffice nicht mehr Probleme, wesentliche Pflichten ihres Jobs zu erfüllen, als im Büro. 21% haben die Frage mit «neutral» beantwortet, während die Aussage für 23% «eher» bis «ganz und gar» zutrifft.

Meine Mitarbeitenden hatten im Homeoffice mehr Probleme, wesentliche Pflichten ihres Jobs zu erfüllen, als im Büro.

(4%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(30%) ■■■■■	trifft nicht zu
(23%) ■■■■	trifft eher nicht zu
(21%) ■■■	neutral
(16%) ■■■	trifft eher zu
(4%) ■	trifft zu
(3%) ■	trifft ganz und gar zu

Arbeitsmotivation

Beim Frageblock zur Arbeitsmotivation ist in Bezug auf den hohen Anteil der mit «neutral» gewählten Option nicht klar, ob die Motivation der Mitarbeitenden von den Vorgesetzten als gleichbleibend interpretiert wird oder letzteren das Wissen fehlt, um die Fragen zu beantworten. Die Aussage, dass die Arbeit die Mitarbeitenden im Homeoffice mehr begeistert habe als im Büro, trifft für 44% der Vorgesetzten nicht zu und ist damit grösser als der Anteil der Vorgesetzten, der eine Motivationssteigerung beobachtet hat. Eine ähnliche Tendenz zeigt die Antwort auf die Frage, ob die Mitarbeitenden im Homeoffice fitter und tatkräftiger gewesen sind. Für 37% der Vorgesetzten trifft die Aussage «ganz und gar nicht» bis «eher nicht» zu, für 13% «eher» bis «ganz und gar». 50% der Vorgesetzten verneinen die Frage, ob sich die Mitarbeitenden im Homeoffice mehr auf ihre Arbeit freuten als im Büro. Nur gerade für 12% der Befragten trifft die Aussage eher bis ganz und gar zu.

Ich hatte den Eindruck, dass sich meine Mitarbeitenden im Homeoffice mehr auf ihre Arbeit freuten als im Büro.

(4%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
(21%) ■■■■	trifft nicht zu
(25%) ■■■■	trifft eher nicht zu
(38%) ■■■■■	neutral
(6%) ■	trifft eher zu
(5%) ■	trifft zu
(1%) ■	trifft ganz und gar zu

Arbeitszufriedenheit

Bei den Fragen zur Arbeitszufriedenheit ist wiederum der hohe Anteil der mit «neutral» beantworteten Fragen augenfällig. Mit 52% haben jedoch mehr Vorgesetzte nicht den Eindruck, dass ihre Mitarbeitenden im Homeoffice lieber für ihren Job arbeiten als im Büro, als umgekehrt.

Homeoffice arbeiteten meine Mitarbeitenden generell lieber für ihren Job als im Büro.

(6%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(21%) 	trifft nicht zu
(25%) 	trifft eher nicht zu
(35%) 	neutral
(8%) 	trifft eher zu
(4%) 	trifft zu
(1%) 	trifft ganz und gar zu

Dieser Befund wird durch die Frage bestätigt, wonach die Vorgesetzten keine Zunahme der Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden aufgrund von Homeoffice beobachten konnten: 50% lehnen die Aussage ab und nur 18% stimmen ihr zu. 31% beantworten die Frage mit «neutral».

Commitment

Bei den Fragen zum Commitment lässt sich zunächst eine breite Streuung der Antworten feststellen. 51% der Vorgesetzten haben nicht den Eindruck, dass sich die Mitarbeitenden mit der Arbeit weniger stark identifizieren, seit sie im Homeoffice arbeiten. Für fast einen Viertel der Vorgesetzten trifft die Aussage zu, 26% beantworten die Frage mit «neutral». Auf die Frage, ob sie eine abnehmende Identifikation mit der Arbeitgeberin beobachtet haben, antworten bereits 29% mit «trifft eher zu» bis «trifft ganz und gar zu», wobei der grössere Teil der Befragten (47%) die Frage verneint.

Meine Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Arbeitgeberin weniger stark, wenn sie im Homeoffice arbeiten.

(6%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(25%) 	trifft nicht zu
(16%) 	trifft eher nicht zu
(24%) 	neutral
(23%) 	trifft eher zu
(5%) 	trifft zu
(1%) 	trifft ganz und gar zu

Bei der Frage nach der Verbundenheit mit der Organisation kippt die Gewichtung. Der Anteil der Vorgesetzten, die den Eindruck haben, dass sich ihre Mitarbeitenden im Homeoffice weniger stark mit der Organisation verbunden fühlen, ist mit 41% grösser als der Anteil der Befragten, für die die Aussage nicht zutrifft (35%). Die häufigste Antwort ist «trifft eher zu».

Meine Mitarbeitenden haben sich im Homeoffice weniger stark mit ihrer Organisation verbunden gefühlt als im Büro.

(3%) 	trifft ganz und gar nicht zu
(13%) 	trifft nicht zu
(19%) 	trifft eher nicht zu
(24%) 	neutral
(26%) 	trifft eher zu
(14%) 	trifft zu
(1%) 	trifft ganz und gar zu

In drei fast gleich grosse Anteile entfallen die Rückmeldungen auf die Frage, ob die Vorgesetzten feststellen konnten, dass die Mitarbeitenden im Homeoffice das Gefühl hatten, dass die

Probleme der Organisation auch ihre Probleme sind. Für 34% trifft die Aussage zu, für 31% nicht. 34% haben die Frage mit «neutral» beantwortet.

3.3.5.5 Erfolgsfaktoren

Aus Sicht der Vorgesetzten gibt es zwei wichtige Erfolgsfaktoren von Homeoffice: der ausgewogene Mix (86%) und die physischen Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern (85%). Dieses Ergebnis ist mit den Antworten der Mitarbeitenden vergleichbar. Danach ändert sich die Gewichtung etwas. So werden die Freiwilligkeit von Homeoffice und die gute Arbeitsinfrastruktur von den Vorgesetzten in zweiter Priorität genannt. Mit leichtem Abstand folgen die bessere Nutzung des digitalen Austausches und die bessere Kommunikation – zwei Kriterien, die von den Mitarbeitenden in letzter Priorität genannt werden. Eher zu vernachlässigen sind aus Sicht der Vorgesetzten schliesslich die (Weiter-)Entwicklung der Vertrauenskultur sowie die Unterstützung bei der Führung auf Distanz.

Was braucht es in Zukunft (vermehrt), damit Homeoffice gelingt?

(86%)		dass ein ausgewogener Mix von Homeoffice und Büroarbeit möglich ist
(66%)		dass Homeoffice freiwillig ist
(85%)		dass trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden
(28%)		dass der digitale Austausch besser / häufiger genutzt wird
(54%)		dass die Mitarbeitenden zu Hause über eine bessere Arbeitsinfrastruktur verfügen
(9%)		dass ich mehr Unterstützung erhalte, um auf Distanz führen zu können
(35%)		dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Kommunikation und den Austausch lege
(15%)		dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Entwicklung der Vertrauenskultur lege
(11%)		Weiteres

Auffallend häufig in der Kategorie «Weiteres» sind die Nennungen der Vorgesetzten in Bezug auf die technische Infrastruktur und IT und hier insbesondere punkto Telefonie. Auch die hybride Zusammenarbeit wird häufig erwähnt. Schliesslich wird auch mehrmals die Frage aufgeworfen, was in Zukunft mit den Büros in der Stadtverwaltung geschehe, wenn die Auslastung nicht mehr gleich gross sei wie vor der Pandemie.

Auch in den abschliessenden Bemerkungen werden verschiedenste Aspekte der Befragung von den Vorgesetzten nochmals aufgegriffen. So wird die Gelegenheit mehrfach genutzt, um nochmals zu betonen, dass die soziale Interaktion und der Zusammenhalt in den Teams bei einer zu starken Nutzung von Homeoffice verloren gehen. Mehrere Vorgesetzte geben jedoch auch zu Protokoll, dass sie ihre anfängliche Skepsis gegenüber Homeoffice in den vergangenen Monaten grossmehrheitlich abgebaut haben und dass das Arbeitsmodell aus ihrer Sicht überraschend gut funktioniert.

4. Diskussion der Ergebnisse

4.1 Einleitung

In der Berner Stadtverwaltung war Homeoffice lange Zeit eine Arbeitsform, die wohl von einigen Mitarbeitenden punktuell verwendet wurde, aber nie zu einer verbreiteten Anwendung kam. Zahlen und Daten wurden nicht erhoben, so dass keine gesicherten Aussagen zur Verbreitung und Entwicklung von Homeoffice in der Stadtverwaltung gemacht werden können. Aufgrund der Stellenbeschriebe kann jedoch davon ausgegangen werden, dass ein gutes Drittel aller Stellen der Stadtverwaltung grundsätzlich Homeoffice-fähig ist.

Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie wurde Homeoffice schlagartig vom Rand- zum Massenphänomen. Zwar ist in der anfänglichen Kommunikation vom März und April 2020 noch eine gewisse Vorsicht in Bezug auf die Verwendung von Homeoffice zu erkennen. So wird der Fokus zunächst auf besonders gefährdete Personen gelegt und betont, dass kein Anrecht auf das Arbeitsmodell bestehe. Bereits nach ein paar Monaten wird die Zurückhaltung fallengelassen: Seit Mitte 2020 ist Homeoffice eine der zentralen Massnahmen der Pandemieplanung des Gemeinderats. Zunächst als Empfehlung deklariert, wurde Homeoffice zwischen Januar und Ende Juni 2021 für alle Funktionen, die es zulassen, zur Pflicht erklärt. Seit Juli 2021 gilt erneut die Homeoffice-Empfehlung.

Es ist anzunehmen, dass dieser schnelle Paradigmenwechsel, wonach die Arbeitsform Homeoffice in der Zeit der Pandemie von der Ausnahme zur Regel wird, zum einen darauf beruht, dass Homeoffice von den zuständigen Gremien als wirksames Mittel zur Eindämmung der Pandemie erachtet wird. Zum anderen ist damit aber auch die Annahme verbunden, dass Homeoffice von den entscheidungsverantwortlichen Personen schnell als Arbeitsmodell eingeschätzt wird, das den täglichen Betrieb und das Funktionieren Dienststellen nicht beeinträchtigt bzw. keinen explizit negativen Effekt auf die Arbeitsleistung der Stadtverwaltung hat.

Die nachfolgend dargestellten, wichtigsten Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse und der Umfrage bei der Gruppe der Mitarbeitenden und der Gruppe der Vorgesetzten bestätigen diese Annahme in weiten Teilen. Die Analyse deckt sich zudem mehrheitlich mit den Befunden aus anderen empirischen Studien zu Homeoffice vor und während der Pandemie.

4.2 Bilanz zu über einem Jahr Homeoffice

Insgesamt ziehen sowohl die Mitarbeitenden als auch die Vorgesetzten der Berner Stadtverwaltung eine positive Bilanz zu ihren Erfahrungen mit Homeoffice vom März 2020 bis heute. Für den überwiegend grossen Teil, d.h. über 80% bzw. fast 90% der befragten Gruppen funktioniert das Arbeitsmodell gut: Sowohl für die Mitarbeitenden, die mit Homeoffice konkrete Erfahrungen gemacht haben, als auch für die Vorgesetzten, deren Mitarbeitende ganz oder teilweise im Homeoffice gearbeitet haben.

Diese Aussage wird dadurch bestätigt, dass einige wichtige, aus der Literatur bekannte Nachteile von Homeoffice von beiden befragten Gruppen als weniger stark beeinträchtigend wahrgenommen werden, die Vorteile durch die empirische Studie jedoch alle bestätigt werden können. So sind die technische Infrastruktur und das Arbeitsmobiliar für den grösseren Teil der

Befragten ausreichend bis gut, was zur Vermutung führt, dass die Grundausrüstung im Homeoffice wohl breit vorhanden ist. Für einen kleineren, aber nicht zu vernachlässigenden Teil der Befragten ist die Infrastruktur jedoch nicht genügend: 15% der Mitarbeitenden haben Defizite bei der Arbeitsinfrastruktur und für einen Drittel ist die Ergonomie verbesserungswürdig. Hierzu liegen auch aus den offenen Antwortfeldern zwar nicht besonders zahlreiche, dafür umso eindringlichere Rückmeldungen vor, die die teilweise Unzulänglichkeit der IT bemängeln, oder auch die Tatsache, dass im Homeoffice häufig das private Handy zum Einsatz kommen muss.

Gute bis sehr gute Werte erzielen die Fragen zur Kommunikation, Information und Zusammenarbeit. Für 73% (Mitarbeitende) bzw. 72% (Vorgesetzte) der befragten Gruppen hat der Informationsfluss im Homeoffice gut funktioniert; noch bessere Werte erreicht mit 85% bzw. 84% die digitale Zusammenarbeit. Der in mehreren Studien nachgewiesene Nachteil von Homeoffice betreffend die erschwerte Erreichbarkeit, Kommunikation und Informationsweitergabe im Sinne, dass «Informationen teilweise verloren gehen und Absprachen zeitaufwändiger werden» (Neumann et al., S. 24), werden in der Umfrage der Berner Stadtverwaltung von drei Vierteln der befragten Gruppen nicht bestätigt. Allerdings ist der Anteil der Gruppen, der dies kritischer einschätzt und mit 14% bzw. 15% praktisch gleich gross ist, nicht zu vernachlässigen. Interessanterweise ist auch der Anteil der Mitarbeitenden und Vorgesetzten, der in der verbesserten Kommunikation einen Erfolgsfaktor erkennt, mit 34% (Mitarbeitende) bzw. 35% (Vorgesetzte) praktisch identisch.

Ein aus empirischen Studien zentraler Vorteil von Homeoffice – das konzentrierte, störungsfreie Arbeiten, «die Möglichkeit des Arbeitens an einem ruhigeren Ort» (Grunau et al., 2019, S. 4) – wird in der vorliegenden Befragung bestätigt. 83% der befragten Mitarbeitenden geben an, dass sie sich im Homeoffice gut auf ihre Arbeit konzentrieren können und weniger häufig unterbrochen werden als im Büro. Praktisch identisch ist der Anteil seitens der Vorgesetzten: 83% geben an, dass sich die Mitarbeitenden im Homeoffice gut auf ihre Arbeit konzentrieren können, 81% schätzen, dass sie im Homeoffice weniger häufig unterbrochen werden als im Büro.

Die Möglichkeit einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben – ein weiterer, aus der Literatur bekannter Vorteil von Homeoffice – wird in der Umfrage der Berner Stadtverwaltung ebenfalls bestätigt. Zwei Drittel der befragten Mitarbeitenden geben an, Beruf und Privatleben im Homeoffice besser vereinbaren zu können als im Büro, und zwar unabhängig davon, ob sie Betreuungsaufgaben haben oder nicht. Auch die Vorgesetzten erkennen hier einen der zentralen Vorteile von Homeoffice: zwei Drittel haben den Eindruck, dass die Vereinbarkeit im Homeoffice besser funktioniert. Die Kehrseite der Vereinbarkeit – die «Vermischung von Arbeits- und Privatleben» (Herrmann & Cordes, 2020, S. 8) – kommt in der Befragung der Stadtverwaltung nicht besonders stark zum Ausdruck. Fokussiert man allerdings nur auf die Personen mit Betreuungspflichten, wird die aus der Literatur bekannte Ambivalenz von Vereinbarkeit und Vermischung von Berufs- und Privatleben sichtbar: Der Anteil der Befragten, der angibt, im Homeoffice Abgrenzungsprobleme zwischen Beruf und Privatleben zu haben, liegt nun bei über einem Viertel. 20% der Vorgesetzten teilen diese Erfahrung.

Ebenfalls klar bestätigt werden kann der in empirischen Studien gemachte Befund, dass einer der grössten Nachteile von Homeoffice die «Beeinträchtigungen der Teamzusammenarbeit» (Weichbroth & Schulze, 2020, S. 95) ist bzw. dass Telearbeit zu einer Abnahme von «zwischenmenschlichen Interaktionen» führt (Neumann et al., 2020, S. 17). Ein gewisser selbstorganisierter Austausch zwischen den Mitarbeitenden ist zwar vorhanden und wird auch von Vorgesetzten beobachtet und bestätigt. Dennoch wird bereits 18 Monate nach dem Lockdown vom März 2020 von zwei Dritteln der Mitarbeitenden eine weniger starke Verbundenheit zu den Teamkolleg/innen empfunden und von über der Hälfte der Vorgesetzten ein weniger starker Zusammenhalt innerhalb der Teams beobachtet. Überdeutlich kommt dieser Aspekt in der offenen Frage, was den Mitarbeitenden im Homeoffice am meisten gefehlt hat, zum Tragen. Beide Gruppen betonen wieder und wieder, dass es die sozialen Kontakte sind – beruflich und privat, an Sitzungen und beim Kaffee. Bei der noch weitergehenden Frage, ob Homeoffice das Teamklima belastet, gehen die Meinungen zwar auseinander. Dass ein Drittel (36%) der Mitarbeitenden und fast die Hälfte der Vorgesetzten (49%) der Aussage zustimmen, muss die Stadtverwaltung jedoch erst nehmen.

Zur Dimension der Führung fällt ins Auge, dass es sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in der Wahrnehmung der Gruppe der Mitarbeitenden und der Gruppe der Vorgesetzten gibt. Das Arbeitsverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden hat sich für die Mehrheit beider Gruppen nicht verändert. Mit 29% ist der Anteil der Vorgesetzten, der eine Veränderung des Arbeitsverhältnisses konstatiert, aber deutlich grösser als bei den Mitarbeitenden (14%). Deutlich verworfen von beiden Gruppen wird die Aussage, wonach sich das Arbeitsverhältnis im Homeoffice verbessert habe – dieser stimmen nur gerade 10% der Mitarbeitenden und 5% der Vorgesetzten vor. Darüber hinaus wird auch die Unterstützung durch die Vorgesetzten und die Verständlichkeit der Aufträge von beiden Seiten als zufriedenstellend bewertet. Konsens besteht schliesslich auch in Bezug auf den in der Literatur als «unerlässlich angesehenen» Schlüsselfaktor der Vertrauenskultur (Neumann et al., 2020, S. 24): 91% der Vorgesetzten vertrauen ihren Mitarbeitenden, dass sie im Homeoffice nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten und für 86% der Mitarbeitenden ist dieses Vertrauen auch spürbar.

Komplett unterschiedlich wird hingegen die Frage beantwortet, ob die Führungsaufgabe im Homeoffice wichtiger ist als im Büro. Während die Rolle der Vorgesetzten im Homeoffice nur für 15% der Mitarbeitenden wichtiger ist, trifft die Aussage für 70% der Vorgesetzten zu – eine Feststellung, die sich mit den Befunden aus der Literatur deckt: «64,5% der Befragten stimmen zu, dass ihre Rolle als Führungskraft wichtiger geworden ist» (Möllering et al., 2020, S. 1). Aus Sicht der Vorgesetzten ist die Führung im Homeoffice zudem anspruchsvoller; auch dies ein Befund, der sich mit der wissenschaftlichen Literatur deckt: «Sie [die Führung] wird anspruchsvoller, weil die Mitarbeitenden eigenständiger geworden sind» (Schulte et al., 2020, S. 24). Dass sich die Vorgesetzten trotz dieser spezifischen Herausforderung fit genug für die Führung auf Distanz fühlen, zeigen die Rückmeldungen auf die Frage, was es in Zukunft vermehrt brauche, damit Homeoffice gelingt. Nur gerade 9% der Vorgesetzten haben hier die Option «Unterstützung bei der Führung auf Distanz» gewählt.

4.3 Auswirkungen von Homeoffice auf wichtige Determinanten der Arbeitsleistung

Als eine der wichtigsten Vorteile von Homeoffice wird in der Literatur die erhöhte Produktivität durch die Zeitersparnis aufgrund des Wegfalls des Pendelns sowie der Möglichkeit des konzentrierteren Arbeitens genannt: «Die Hauptgründe für mobiles Arbeiten sind Autonomie, Unge­störtheit, Produktivität und Zeitgewinne» (Weichbrodt et al., 2016, S. 3). Dieser Befund wird durch die Umfrage in der Berner Stadtverwaltung bestätigt: Zwar ist die meistgewählte Option bei der Gruppe der Mitarbeitenden «neutral», was in diesem Kontext als gleichbleibend interpretiert werden kann. Zusammengenommen geben jedoch 56% der Mitarbeitenden an, dass sie ihre Produktivität als höher einschätzen. Vonseiten der Vorgesetzten sehen die Ergebnisse ähnlich aus: Über 40% der Befragten beurteilen die Produktivität der Mitarbeitenden als gleichbleibend, während ein Drittel eine Produktivitätszunahme beobachtet. Arbeitszeit und -intensität werden von beiden Gruppen mehrheitlich als gleichbleibend beschrieben, wobei bei den Mitarbeitenden eine leichte Tendenz zu einer gesteigerten Arbeitsintensität auszumachen ist. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in der Literatur mehrfach darauf hingewiesen wird, dass der positive Effekt von Homeoffice bei einer zu starken Nutzung wieder abnimmt und deshalb «ein üblicher ‘Richtwert’ von 2,5 Homeoffice-Tagen pro Woche» empfohlen wird (Weichbrodt & Schulze, 2021, S. 98), ist dieser Befund bemerkenswert. Eine gleichbleibende, tendenziell gestiegene Produktivität ist in der Stadtverwaltung auch im Setting von mehr als zwei / zweieinhalb Tagen Homeoffice pro Woche zu beobachten.

Die Kehrseite der Medaille der grösseren Produktivität ist das Risiko einer grösseren Erschöpfung. Die in verschiedenen Studien belegte Feststellung, «dass Homeoffice-Nutzende im Vergleich zu Beschäftigten, welche überwiegend am Unternehmensstandort arbeiten, leicht erhöhte Werte bezüglich Erschöpfung, Lustlosigkeit, Konzentrationsprobleme, Probleme mit dem Abschalten nach Feierabend und Schlafstörungen» haben (Weichbrodt & Schulze, 2020, S. 94f.), lassen sich aus der Umfrage in der Stadtverwaltung weder eindeutig bestätigen noch entkräften. So sind die Befunde auf den ersten Blick nicht besorgniserregend – fast drei Viertel der Mitarbeitenden bekunden keine Schwierigkeiten, nach der Arbeit abzuschalten und 80% geben an, dass sie im Homeoffice nicht häufiger müde und erschöpft sind als bei der Arbeit im Büro. Auch die Vorgesetzten machen keine gegenteiligen Beobachtungen. Allerdings sind die Werte der 20-25% Mitarbeitenden im Auge zu behalten, die hier Schwierigkeiten bekunden bzw. angeben, dass die Erschöpfung im Homeoffice zugenommen habe.

Die Qualität der Arbeit ist in der Selbsteinschätzung der Hälfte der Mitarbeitenden wie auch in der Beurteilung von fast 70% der Vorgesetzten gleichbleibend. Darüber hinaus beobachten rund 30% der Mitarbeitenden eine Qualitätszunahme ihrer Arbeit im Homeoffice. Auch die Ergebnisse zur Kreativitäts- und Innovationsfähigkeit bei der Arbeit im Homeoffice deuten darauf hin, dass hier weder vonseiten der Mitarbeitenden noch vonseiten der Vorgesetzten grosse Veränderungen gegenüber der Arbeit im Büro festgestellt werden.

Auf die Arbeitszufriedenheit als eine der zentralen Determinanten der Jobperformanz kann gemäss der wissenschaftlichen Literatur eine positive Korrelation zu Homeoffice nachgewiesen werden: «Beschäftigte, die zumindest gelegentlich während der Arbeitszeit von zu Hause arbeiten (...), sind im Durchschnitt zufriedener sind als alle anderen Beschäftigten» (Grunau et

al., 2019, S. 9). In der Untersuchung der Berner Stadtverwaltung kann dieser Befund weder bestätigt noch widerlegt werden. Die meist gewählte Option bei den Fragen zur Arbeitszufriedenheit lautet bei beiden Gruppen «neutral» und bei beiden Gruppen ist der Anteil derjenigen, die die Arbeitszufriedenheit im Homeoffice nicht als höher einschätzen, grösser als der Anteil derjenigen, die eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit wahrnehmen bzw. beobachten. Wiederum ist es vor dem Hintergrund der verordneten Konzeption von Homeoffice in der Stadtverwaltung jedoch bemerkenswert und ein von anderen empirischen Studien abweichender Befund, dass mit über 30% ein relativ grosser Anteil der Mitarbeitenden eine insgesamt grössere Arbeitszufriedenheit bilanziert. Angesichts der breiten Zufriedenheit mit Homeoffice kann zudem davon ausgegangen werden, dass diese tendenziell abnehmen werden würde, wenn Homeoffice als Arbeitsmodell plötzlich keine Option mehr wäre.

Auch die Arbeitsleistung wird von beiden Gruppen positiv bewertet. Die Frage, ob die Mitarbeitenden im Homeoffice grössere Mühe hatten, wesentliche Pflichten ihrer Arbeit zu erfüllen als im Büro, wird mehrheitlich ablehnend beantwortet. Der Anteil der Mitarbeitenden, der der Aussage zustimmt, liegt bei 15%, bei den Vorgesetzten ist er mit 23% etwas grösser.

Ähnlich wie bei der Arbeitszufriedenheit zeigen die Antworten auf die motivationalen Aspekte der Jobperformanz, dass das Arbeitsmodell Homeoffice auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden weder einen deutlich negativen noch einen positiven Impact hat. Interessanterweise zerfallen die Antworten der Mitarbeitenden auf die Fragen nach der Arbeitsmotivation in drei ungefähr gleich grosse Teile: Während ein Drittel die Arbeitsmotivation als gleichbleibend einschätzt, nimmt ein Drittel eine erhöhte Motivation wahr, während dies für ein weiteres Drittel «eher nicht» bis «ganz und gar nicht» zutrifft. Auch bei der Gruppe der Vorgesetzten ist die häufigste Antwortoption «neutral». Danach sind die Antworten, wonach keine Zunahme der Motivation zu beobachten ist, noch etwas stärker vertreten. Insgesamt ist das Arbeitsmodell Homeoffice demnach aus Sicht der Mitarbeitenden und Vorgesetzten kein starker Treiber, aber auch kein Bremser für die Motivation der Mehrheit der Mitarbeitenden. Die von Martone gemachte Feststellung, wonach bei einer Übernutzung des Arbeitsmodells «Demotivation und Koordinationsprobleme zunehmen» würden (Martone, 2020, S. 11), lässt sich durch die Umfrage in der Berner Stadtverwaltung demnach nicht bestätigen.

Beim Commitment schliesslich kann die Ambivalenz der Forschungsergebnisse bestätigt werden. Diese hatten sowohl einen «positiven Zusammenhang zwischen Homeoffice-Tätigkeiten und Arbeitszufriedenheit sowie Commitment» (Frey Cordes & Herrmann, 2020, S. 9) als auch «negative Folgen auf den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmenskultur und Teams» (Möllerling et al., 2021, S. 10) suggeriert. Insgesamt resultiert aus den Umfrageergebnissen der Stadtverwaltung ein negativer Effekt von Homeoffice auf das Commitment. Zwar wird die Frage, ob die Identifikation mit der Arbeit und der Arbeitgeberin im Homeoffice abnehme, von beiden Gruppen mehrheitlich verneint, wobei der Anteil der Vorgesetzten, die eine abnehmende Identifikation feststellen, grösser ist als bei der Gruppe der Mitarbeitenden. 37% der Mitarbeitenden und knapp über 40% der Vorgesetzten haben jedoch eine abnehmende Verbundenheit gespürt bzw. beobachtet.

Diese Befunde widerspiegeln zum einen die im zweiten Befragungskapitel erhobenen Antworten zum Austausch mit den Kolleg/innen und zur Verbundenheit auf der Teamebene, zur Frage, ob Homeoffice das Teamklima belastet sowie zu den zahlreichen Rückmeldungen auf die offene Frage, was den Mitarbeitenden im Homeoffice am stärksten gefehlt hat. Zum anderen wird damit ein wichtiger Befund aus der wissenschaftlichen Literatur bestätigt, die einen «reduzierten sozialen Austausch» (Weichbrodt & Schulze, 2021, S. 95) bzw. «die Entkoppelung von sozialen Kontakten» feststellen, welche wiederum «negative Folgen auf den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmenskultur und der Teams und damit für die Innovation und Produktivität» haben können (Möllering et al., 2021, S. 10). In der Berner Stadtverwaltung ist nach rund 18 Monaten Homeoffice zwar keine eine abnehmende Verbundenheit zu den Teams, Teamkolleginnen und zur Organisation im grossen Stil festzustellen, aber doch ein abnehmendes Commitment im Sinne einer kleineren emotionalen Verbundenheit und Identifikation einer relativ grossen Minderheit der Mitarbeitenden. Dieser Befund muss ernst genommen werden, «da sich der Verlust von sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden langfristig auch auf die Arbeitsbeziehungen auswirkt» (Martone, 2021, S. 13).

4.4 Zukünftiger Bedarf

Vor dem Hintergrund der grundsätzlich positiven Befunde zu den erlebten Vor- und Nachteilen von Homeoffice und der nur in begrenztem Ausmass erlebten negativen Auswirkungen auf die Arbeitsleistung überrascht es nicht, dass der Bedarf der Mitarbeitenden gross ist, weiterhin im Homeoffice zu arbeiten. Auch die Vorgesetzten beantworten die Frage, ob das Arbeitsmodell weiterhin verwendet werden soll, überraschend deutlich und sogar noch etwas ausgeprägter als die Gruppe der Mitarbeitenden mit Ja.

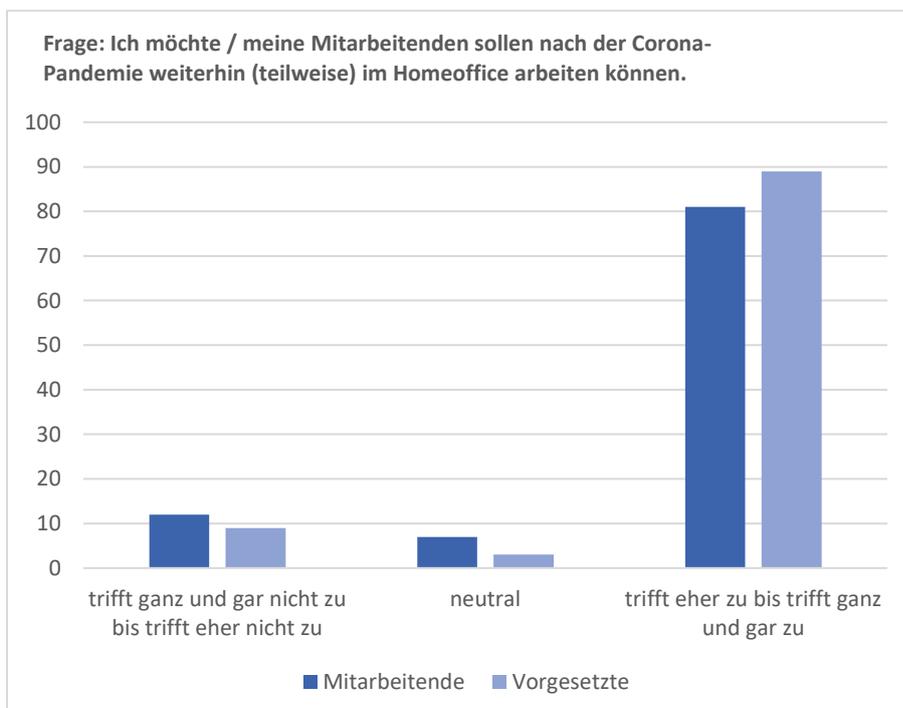


Abbildung 5: Zukünftiger Bedarf von Homeoffice, Vergleich der Gruppen Mitarbeitende und Vorgesetzte, in Prozent der Antworten.

Auf die Frage, wie eine optimale Mischung von Homeoffice und Arbeit im Büro aussieht, favorisieren beide Gruppen eine Mischung mit Anteilen aus beiden Arbeitsmodellen, wobei die Mitarbeitenden im Vergleich zu den Vorgesetzten zu einem etwas grösseren Homeoffice-Anteil tendieren. Während für sie die Varianten «halbe-halbe» und «zwei Drittel im Büro / ein Drittel im Homeoffice» an erster und zweiter Stelle stehen, tendiert die Gruppe der Vorgesetzten sehr deutlich auf die Variante «zwei Drittel im Büro / ein Drittel im Homeoffice». Eine gänzliche Rückkehr ins Büro oder die hundertprozentigen Homeoffice-Variante ist nur für einen sehr kleinen Teil der Befragten die favorisierte Option.

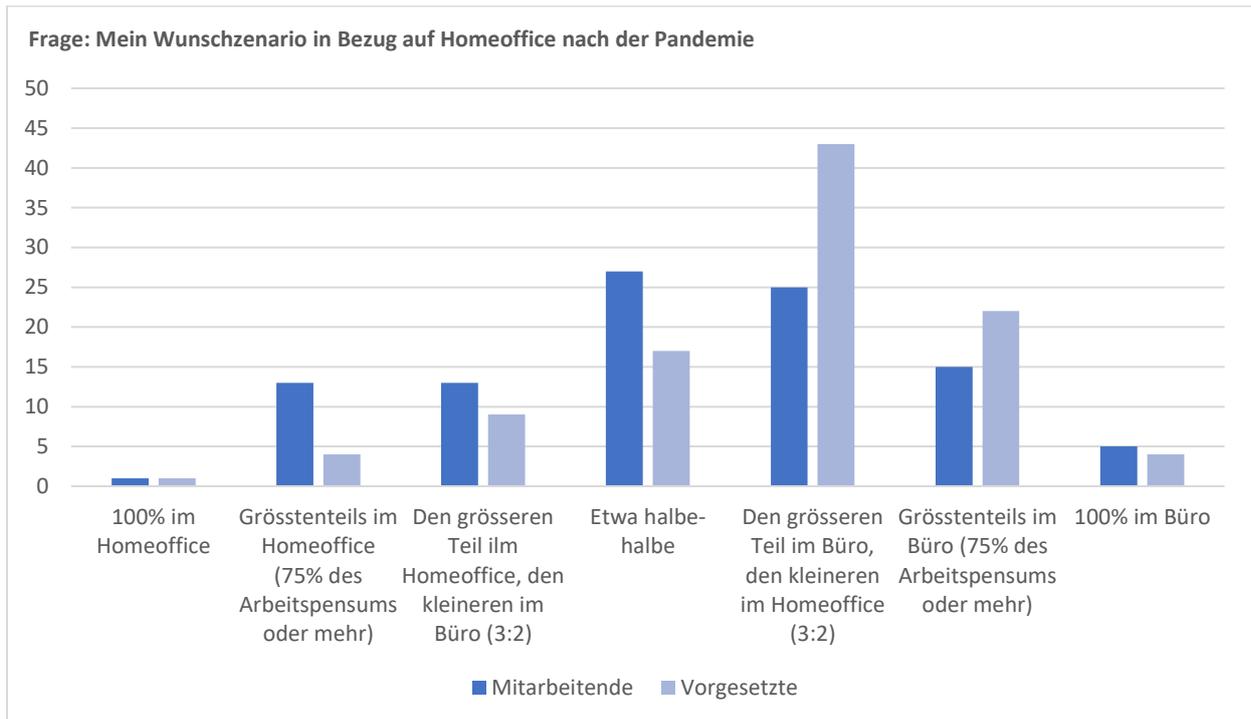


Abbildung 6: Wunschenario in Bezug auf Homeoffice, Vergleich der Gruppen Mitarbeitende und Vorgesetzte, in Prozent der Antworten.

Insgesamt sind die Befunde aus der Umfrage der Stadtverwaltung damit sehr vergleichbar mit den Ergebnissen aus anderen Studien, so beispielsweise der Konstanzer Homeoffice-Studie, die zum Schluss kommt, dass der Grossteil der Befragten «keine Rückkehr zur Vollzeit-Präsenzpflicht» wünscht, sondern «eine ausbalancierte Mischung aus Homeoffice und Präsenztätigkeit» (Kunze et al., 2020, S. 3).

4.5 Erfolgsfaktoren

Gefragt nach den Gelingungsfaktoren von Homeoffice sind drei Kriterien für eine erfolgreiche Implementierung des Arbeitsmodells für die Gruppe der Mitarbeitenden und die Gruppe der Vorgesetzten dieselben: Erstens, dass ein ausgewogener Mix von Homeoffice und Büroarbeit möglich ist, zweitens, dass trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden und drittens, dass Homeoffice freiwillig ist. Mit Blick auf die Umfrageresultate zur fehlenden sozialen Interaktion ist diese starke Tendenz wenig überraschend und auch in der Literatur werden die drei Kriterien als starke moderierende Faktoren von Homeoffice betrachtet.

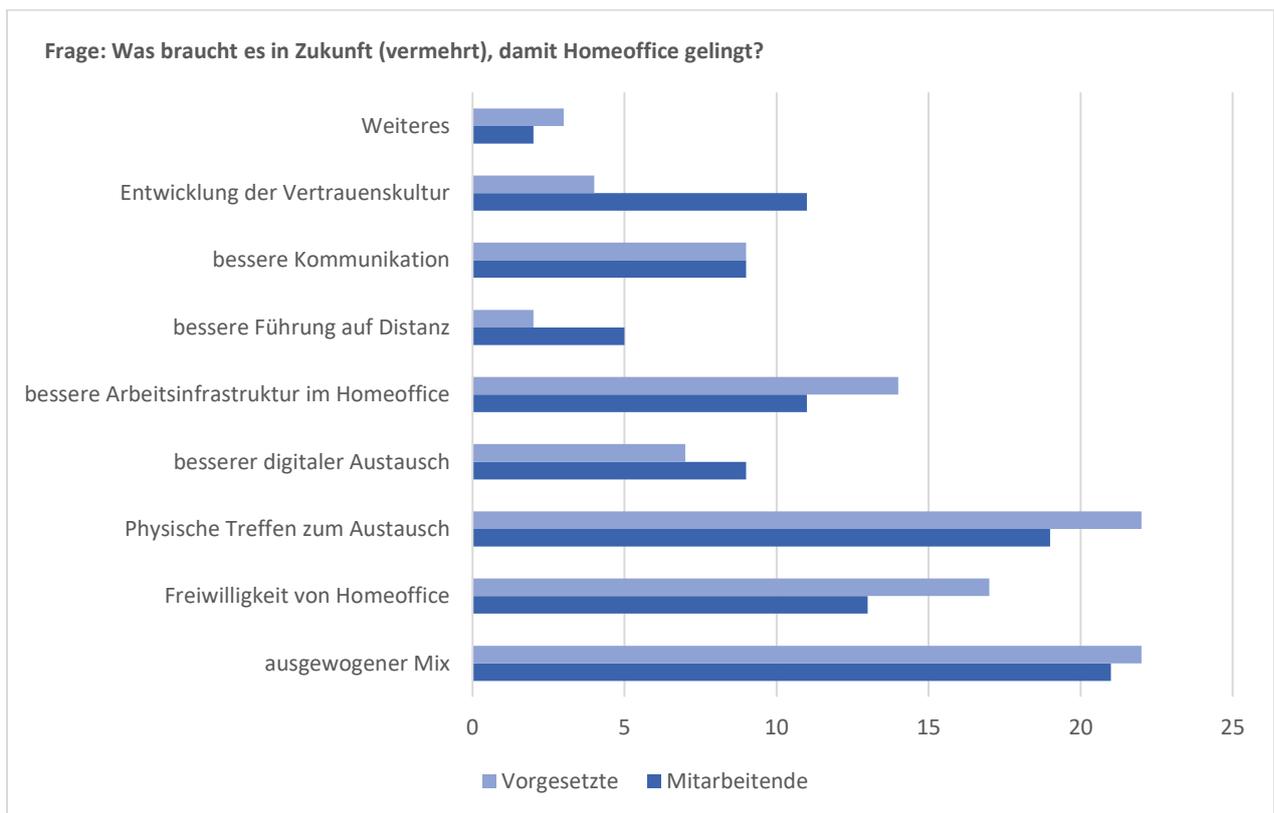


Abbildung 7: Erfolgsfaktoren von Homeoffice, Vergleich der Gruppen Mitarbeitende und Vorgesetzte, in Prozent der Antworten (Mehrfachantworten waren möglich).

Während das Vorhandensein einer guten Infrastruktur im Homeoffice bei den Mitarbeitenden und Vorgesetzten im Mittelfeld rangiert, ändert sich danach die Gewichtung zwischen den beiden Gruppen etwas. Für die Mitarbeitenden ist das Vorhandensein eines guten Vertrauensklimas in den Teams wichtig, nach Ansicht der Vorgesetzten ist das Gewährleisten einer guten Kommunikation zentraler. Im unteren Mittelfeld rangiert bei beiden Gruppen schliesslich die digitale Zusammenarbeit. Während das Führen auf Distanz immerhin noch von 20% der Mitarbeitenden als Option gewählt wurden, sagen nur 9% der Vorgesetzten, dass sie hierbei mehr Unterstützung brauchen.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Seit März 2020 bis heute arbeitet ein grosser Teil der Mitarbeitenden der Berner Stadtverwaltung ganz oder teilweise, mit Unterbrechungen oder dauerhaft im Homeoffice. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden, deren Arbeitsplatz quasi von heute auf morgen vom Büro ins Homeoffice verschoben wurde, war dieser schnelle Schritt mit einer nicht unerheblichen Veränderung ihrer Arbeit verbunden. So hat sich nicht nur die äussere Arbeitsumgebung komplett verändert, sondern auch die Infrastruktur und das Verhältnis zu den Vorgesetzten und Arbeitskolleg/innen. Zudem veränderte die neue Arbeitsform zum Teil sicherlich auch die Arbeitsinhalte, -gefässe und -prozesse. Ein so umfassender und plötzlicher Wandel kann darüber hinaus noch weitergehende Auswirkungen haben: Auf die Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Produktivität, Arbeitsqualität und das Commitment bis hin zum Privatleben, da die Arbeit nun zu Hause stattfindet. Schliesslich beeinflusst der plötzliche Wandel auch die Organisation, die nicht nur, aber auch die Summe der Arbeitsleistungen der Mitarbeitenden ist. Vor diesem Hintergrund liegt es im ureigenen Interesse der Stadtverwaltung zu gewährleisten, dass die zentralen Dimensionen der Jobperformanz ihrer Mitarbeitenden im positiven Bereich liegen.

In einem freiwilligen Setting hat Homeoffice – das ist aus der Literatur bekannt – mehrheitlich positive Effekte auf wichtige Indikatoren der Jobperformance, insbesondere auf die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität. Auf das Commitment sind die Auswirkungen von Homeoffice ambivalent. So wird eine höhere Verbundenheit der Mitarbeitenden zu Betrieben nachgewiesen, die ihnen Homeoffice gewähren. Gleichzeitig wird in verschiedenen Studien aber auch eine soziale Entkopplung mit negativen Folgen für das Unternehmen festgestellt. Der Unterschied dürfte primär darin liegen, ob Homeoffice als freiwilliges und die Büroarbeit ergänzendes Arbeitsmodell angeboten wird, oder aber ob es in einer Extremsituation wie in der Corona-Pandemie zum Einsatz kommt. Ein weiterer, oft nachgewiesener Nachteil von Homeoffice sind tendenziell höhere Erschöpfungswerte – die Kehrseite der höheren Produktivität. Empirische Studien belegen diesen Befund unabhängig von der Corona-Pandemie.

Umso beachtenswerter ist es, dass trotz der vorliegenden Konzeption von Homeoffice in der Stadtverwaltung vom März 2020 bis heute die allgemeine Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Arbeitsmodell gross ist. Mit Blick auf die in Kapitel 2.5 beschriebenen Erfolgsfaktoren von Homeoffice wandte der Gemeinderat zwar den regulierenden Faktor der Aufgabenpassung an. Vor dem Hintergrund der Pandemie kamen jedoch zwei zentrale Erfolgsfaktoren nicht zum Einsatz: die Freiwilligkeit und das Ausmass von Homeoffice. Trotzdem befindet sich der Grossteil der Determinanten der Jobperformanz im grünen Bereich. So können keine Produktivitäts- oder Qualitätseinbussen festgestellt werden; die Produktivität wird im Gegenteil eher noch als zunehmend beurteilt und gleichzeitig liegen keine besorgniserregenden Erschöpfungswerte vor. Einen gleichbleibenden, weder negativen noch positiven Impact hat Homeoffice auch auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Diese Feststellung hat nach Ansicht der Verfasserin der Masterarbeit mehrere Gründe. Erstens wird die Sinnhaftigkeit von Homeoffice als Pandemiemassnahme wohl von einem Grossteil der Mitarbeitenden nachvollzogen; es wurde von keiner befragten Person eine grundsätzliche dahingehende Kritik geäussert. Zweitens werden die aus der Literatur bekannten Vorteile von Homeoffice – insbesondere das störungs- und unterbrechungsfreie Arbeiten und die bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben – von den Befragten ebenfalls als solche erkannt und beurteilt. Drittens sind in der Stadtverwaltung gute Grundvoraussetzungen für Homeoffice vorhanden. So wird eine relativ solide Zufriedenheit mit der technischen Ausstattung im Homeoffice geäussert und auch die Kommunikation, Information und digitale Zusammenarbeit – die Grundbedürfnisse von Personen, die im Remoteoffice arbeiten – erzielen gute Werte. Zentral ist schliesslich auch, dass den Vorgesetzten von den Mitarbeitenden eine hohe Kompetenz in Bezug auf die Führung auf Distanz attestiert wird; in diesem Zusammenhang ist anzunehmen, dass auch Kompetenzen bei den Mitarbeitenden in Bezug auf die Selbstorganisation und das Selbstmanagement vorhanden sind. Last but not least ist der in der Literatur als unerlässlich bezeichnete Schlüsselfaktor der Vertrauenskultur in der Stadtverwaltung breit vorhanden: Die Vorgesetzten vertrauen ihren Mitarbeitenden, dass sie im Homeoffice nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten und für die Mitarbeitenden ist dieses Vertrauen spürbar. Mit anderem Worten: Das gute Gelingen von Homeoffice ist kein Zufall, sondern beruht auf soliden technischen und organisationalen Grundlagen, aber auch einer guten Unternehmenskultur.

Homeoffice hat in der Stadtverwaltung jedoch nicht nur positive Effekte. So beliebt das Arbeitsmodell ist, so deutlich werden nach nur eineinhalb Jahren auch negative Auswirkungen. So hat sowohl die Verbundenheit zu den Teams und Arbeitskolleginnen und -kollegen spürbar abgenommen, als auch ist ein kleiner werdendes Commitment zur Arbeitgeberin im Allgemeinen zu beobachten. Darüber hinaus wird Homeoffice von vielen Benutzerinnen und Benutzern und deren Vorgesetzten trotz der Vorteile als Risiko für die Teamzusammenarbeit betrachtet. Mit Blick auf die Tatsache, wie wichtig die Dimension des Commitments für die Jobperformanz ist, besteht hier ein wichtiger Anhaltspunkt für die künftige Ausrichtung von Homeoffice.

Mit dem Beschluss vom 11. August 2021 hat der Gemeinderat skizziert, wie er sich die Zukunft von Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung nach der Corona-Epidemie vorstellt. Zunächst sollen während der Dauer eines Jahres weitere Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell gesammelt werden, das nunmehr auf Freiwilligkeit und auf einer hybriden Form von Büropräsenz und Homeoffice beruht. Dabei soll Homeoffice im Umfang von 40% des effektiven Arbeitspensums möglich sein. Weiterhin gilt die Aufgabenpassung als zentrales Kriterium für Homeoffice. Erst nach Auswertung dieser Übergangsphase sollen die definitiven organisationalen und rechtlichen Anpassungen umgesetzt werden. Auch wenn die Berner Stadtverwaltung damit noch keine definitiven Homeoffice-Regelungen für die Zukunft trifft und sich einen gewissen Handlungsspielraum offenlässt, ist es unwahrscheinlich und vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit Homeoffice während der Pandemie auch nicht nötig, zu einer fast vollständigen Büropräsenz zurückzukehren. Wenn die grundsätzliche Zufriedenheit mit Homeoffice bereits auf der Grundlage einer erschwerten Konzeption gross ist und darüber hinaus auf eine Mehrheit der Jobperformance-Determinanten keine negativen Effekte festgestellt werden können, sollte nach Ansicht der Verfasserin der Masterarbeit nicht viel dagegensprechen, das Arbeitsmodell stärker

in der Verwaltung zu implementieren, als dies vor der Pandemie der Fall war, zumal bei der zukünftigen Ausrichtung von Homeoffice mit der Freiwilligkeit und dem begrenzten Ausmass zwei zusätzliche Erfolgsfaktoren spielen können, die während der Corona-Pandemie kaum zum Tragen kamen. Aus diesem Grund ist auch anzunehmen, dass einer der wichtigsten Befunde der Umfrage, wonach sich Homeoffice nachteilig auf die Teamverbundenheit und das Commitment auswirkt, durch eine Mischung von Büroarbeit und Homeoffice relativiert werden kann, da physische Treffen wieder möglich sind. Damit wird einem der meistgenannten Mankos von Homeoffice in der Corona-Pandemie Rechnung getragen.

Mit Blick auf die Zukunft wird wichtig sein, eine ausgewogene Balance zwischen den beiden Arbeitsmodellen zu finden, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und Vorgesetzten entspricht, das Potenzial der Vorteile nutzt und gleichzeitig die Nachteile insbesondere in Bezug auf die Teamzusammenarbeit und das Commitment in Schach hält. Der bereits getroffene Entscheid des Gemeinderats, das Ausmass von Homeoffice zu begrenzen, sobald die Pandemie vorbei ist und es auf eine freiwillige Basis abzustellen, ist vor diesem Hintergrund sicher richtig. Um Homeoffice dauerhaft als Arbeitsmodell zu etablieren, sind nach Ansicht der Verfasserin der Masterarbeit darüber hinaus die folgenden Massnahmen nötig:

- 1) Die nachweislich guten Voraussetzungen von Homeoffice müssen weiter gepflegt, bewirtschaftet und entwickelt werden. So wird es sich sicherlich lohnen, wo nötig und sinnvoll in die technische und ergonomische Infrastruktur der Mitarbeitenden im Homeoffice zu investieren, um die Zufriedenheit zu stärken und zu gewährleisten, dass Homeoffice ohne technische Hindernisse und ohne negative Folgen auf die Gesundheit der Nutzenden ausgeübt werden kann. Bei einer nächsten Etappe der Hardware-Beschaffung ist zudem die Komponente Homeoffice stärker zu berücksichtigen, als dies bis anhin wohl der Fall gewesen ist. Darüber hinaus ist auch das hohe Niveau in Bezug auf die Kommunikation, Information und die digitale Zusammenarbeit beizubehalten.
- 2) Die von den Mitarbeitenden geäusserte Zufriedenheit mit der Führung auf Distanz ist ebenfalls beizubehalten und bedarfsweise weiterzuentwickeln. Auch wenn die Vorgesetzten hier momentan keinen grossen Handlungsbedarf erkennen, lohnt es sich, das hohe Niveau mit spezifischen Schulungen, einem institutionellen Austausch oder neuen Methoden beizubehalten. Auch gezielte Weiterbildungen in Bezug auf die Selbstorganisation und das Selbstmanagement für die Mitarbeitenden zahlen sich sicherlich aus.
- 3) Eine sehr gute Grundlage für Homeoffice ist das hohe Mass an Vertrauen in die Mitarbeitenden. Dass die gelebte Vertrauenskultur in der Stadtverwaltung kein Zufall ist, sondern eine zentrale Komponente der Stadt Bern als Arbeitgeberin, findet sich in vielen Dokumenten, Äusserungen und Selbstdarstellungen der Stadt Bern wieder. Es ist ein positiver Befund der empirischen Untersuchung, dass die gute Unternehmenskultur in der Stadtverwaltung nicht nur eine Absichtserklärung ist, sondern dass das in sie entgegengebrachte Vertrauen von den Mitarbeitenden durchaus registriert und geschätzt wird. Auch hier ist dafür zu sorgen, weiterhin mit gezielten Massnahmen in die Vertrauenskultur zu investieren.

- 4) Die vorliegenden Ergebnisse zu den Erfahrungen und Bedürfnissen in Bezug auf Homeoffice sind eine Momentaufnahme einer Extremsituation. Aus diesem Grund wird es wichtig sein zu beobachten, wie sich die zentralen Determinanten der Jobperformanz in einer langfristigen Perspektive und in einer freiwilligen Homeoffice-Konzeption mit begrenzten Remote-Tagen entwickeln. Dabei gilt es insbesondere, die Dimensionen der Produktivität und Erschöpfung sowie der Teamverbundenheit und des Commitments zu beobachten. Auch das ambivalente Verhältnis von besserer Vereinbarkeit bei gleichzeitig schlechterer Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben ist im Auge zu behalten.

Abschliessend ist noch einmal festzuhalten, dass die Erfahrungen mit Homeoffice während der Corona-Pandemie in der Stadtverwaltung gezeigt haben, dass die Voraussetzungen breit vorhanden sind, um das Arbeitsmodell stärker zu implementieren, als dies vor der Corona-Pandemie der Fall gewesen ist. Die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer mit Homeoffice ist gross und es ist ein Bedarf vonseiten der Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktionen vorhanden, dieses weiterhin in einer Mischung von Büro- und Homeoffice zu verwenden. Vor diesem Hintergrund befindet sich die Berner Stadtverwaltung auf einem guten und zukunfts-trächtigen Weg mit ihrer Konzeption von Homeoffice. In längerfristiger Hinsicht werden sich aber sicherlich einige Herausforderungen und interessante Fragestellungen stellen, beispielsweise zum Bereich der hybriden Formen von Büro- und Homeoffice, die in der vorliegenden Arbeit bewusst ausgeklammert wurde. Dabei wird insbesondere die Frage ins Zentrum rücken, wie das Büro der Zukunft als «cultural space» ausgestaltet werden soll (Fayard et al. 2021, S. 3), um das Potenzial der sozialen Interaktionen und der auch ungeplanten, innovativen Zusammenarbeit zu fördern. Die Frage, wie Homeoffice ausgestaltet werden soll, wirft insofern gleichzeitig immer auch die Frage auf, wie und in welchen Räumen das Büro der Zukunft gestaltet wird. Hier ist nicht nur eine der aktuell grössten, brachliegenden Forschungsfragen in Zusammenhang mit Homeoffice zu identifizieren. Es wird auch spannend sein zu sehen, welche Antworten die Stadtverwaltung darauf finden wird.

Literatur, Dokumentenverzeichnis und Rechtsquellen

Appelbaum, E., Bailey, Th., Berg, P., Kalleberg, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*, New York.

Arnold, D., Steffens, S., Wolter, S. (2015): *Mobiles und entgrenztes Arbeiten*. Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Nürnberg.

Bundesamt für Statistik (2021/2): *Teleheimarbeit*, veröffentlicht am 19.04.2021.

Bundesamt für Statistik (2021/2): *Teleheimarbeit nach Familientyp und Geschlecht*, Entwicklung, veröffentlicht am 19.04.2021.

Bockstahler, M., Jurecic, M., Rief, S. (2020): *Homeoffice Experience*. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IOA).

Brenke, K. (2020): *Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft*, in: *Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsförderung*, Vol. 83, Iss. 5, Berlin.

Direktion für Finanzen, Personal und Informatik (FPI, 2021): *Homeoffice; Bestimmungen in der Phase nach der Pandemie*, Antrag an den Gemeinderat vom 4. August 2021.

Eichhorst, W., Tobsch, V. (2014): *Flexible Arbeitswelten*. Bericht an die Expertenkommission «Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland», Bertelsmann Stiftung.

Fayard, A.-L., Weeks, J., Khan, M. (2021): *Designing the Hybrid Office*, in: *Harvard Business Review*, March-April 2021 issue.

Felfe, J., Six, B. (1991): *Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment*, in: Fischer, L. (Hg.): *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*, Stuttgart.

Gajendran, R.S. und Harrison, D.A. (2007): *The Good, the Bad and the Unkonwn about Telecommutation: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*, in: *Journal of Applied Psychology*, 2007 Vol. 92.

Gemeinderätlicher Führungsstab (GFS, 2020/1): *Infomail an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung vom 18. März 2020*.

Gemeinderätlicher Führungsstab (GFS, 2020/2): *Infomail an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung vom 26. März 2020*.

Gemeinderat Stadt Bern (2020/1): *Coronavirus – Information Nr. 3 an die Abteilungsleitenden*, 10. März 2020.

Gemeinderat Stadt Bern (2020/2): *Infomail an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung vom 10. März 2020*.

Gemeinderat Stadt Bern (2020/3): *Infomail an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung vom 6. Mai 2020*.

Gemeinderat Stadt Bern (2020/4): *Infomail an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung vom 4. Juni 2020*.

Gemeinderat Stadt Bern (2021/1): Infomail an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung vom 14. Januar 2021.

Gemeinderat Stadt Bern (2021/2): Infomail an die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung vom 25. Juni 2021.

Grunau, Ph., Ruf, K., Steffens, S., Wolter, S.: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, IAB-Kurzbericht Nr. 11, 11.6.2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.

Herrmann, M., Frey Cordes, R. (2020): Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?, IUBH Discussion Papers, Human Resources No. 2/2020, Erfurt.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, Ch. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer-Instituts in Kooperation mit der deutschen Gesellschaft für Personalführung.

Kellner, A., Cafferkey, K., Townsend, K. (2019): Ability, Motivation und Opportunity theory: a formula for employee performance?, in: Townsend, K. (Hg.): Elgar Introduction to Theories of Human Resources and employment relations, Padstow.

Kröll, C., Nüesch, S. (2019): The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale study in Germany, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 30/9.

Kunze, F., Hampel, K., Zimmermann, S. (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?, Policy Papier No. 2, Universität Konstanz.

Martone, A. (2021): Smart Working in der Schweiz. Wie viel hat sich seit Beginn des Lockdowns wirklich verändert? Smart Working Whitepaper 2021, von Rundstedt.

Mauermann, T. (2004): Arbeitsleistung und die sie determinierenden Faktoren, Grin Verlag.

Möllering, G., Schuster, S., Spilker M. (2021): Homeoffice – Fluch und Segen im Corona-Krisenmanagement, Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage, Bertelsmann Stiftung.

Neumann, J., Lindert, L., Seinsche, L., Zeike, S., Pfaff, H. (2020): Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie, Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft, Köln.

Pringle, Ch., Blumberg, M. (1986): What Really Determines Job Performance?, in: Advanced Management Journal, Herbst 1986.

Schulte, V., Steinebach, C., Verkuil, A., Hübenthal, S. (2020): Studie zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz während der Covid19 Krise der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A. (2008): Job Performance, in: Barling, J. und Cooper, C.L. (Hg.): Organizational Behaviour, Vol. I., Los Angeles.

- Stadt Bern (2021): Personalverordnung der Stadt Bern vom 19. Dezember 2001 (PVO; SSSB 153.011), Stand Januar 2021.
- Stadt Bern (2020/1): Medienmitteilung vom 2. März 2020.
- Stadt Bern (2020/2): Medienmitteilung vom 16. März 2020.
- Stadt Bern (2020/3): Telearbeit. Praxisblatt 8.1_04, Stand 1. Juni 2020.
- Stadt Bern (2020/4): Jahresbericht 2020, Statistik, Band 3.
- Stadt Bern (2018): Personalreglement der Stadt Bern vom 21. November 1991 (PRB; SSSB 153.01), Stand 1. März 2018.
- Van Veldhoven, M. (2012): About tubs and tents. Work behaviour as the foundation of strategic human resource management. Tilburg University.
- Weichbrodt J., Schulze, H. (2020): Homeoffice als Pandemie-Massnahme – Herausforderungen und Chancen, in: Benoy, Ch. (Hg.): COVID-10. Ein Virus nimmt Einfluss auf unsere Psyche. Einschätzungen und Massnahmen aus psychologischer Perspektive, Stuttgart.
- Weichbrodt, J., Berset, M., Schläppi, M. (2016): FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit, Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung und Institut Mensch in komplexen Systemen.
- Weichbrodt, J. (2014): SwissFlexWork Survey 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office, Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten.
- Wintermann, O. (2020): Perspektivische Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und die Art des Arbeitens, in: Wirtschaftsdienst Vol. 100, Iss. 9, Heidelberg.

Anhang 1: Fragebogen Version Mitarbeitende

Thema	Nr.	Text	Fragetypus
Intro		<p>Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung (Version Mitarbeitende)</p> <p>Seit März 2020 arbeitet ein grosser Teil der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung aufgrund der Corona-Pandemie teilweise oder ganz im Homeoffice. Die folgende Umfrage setzt sich mit diesem Thema auseinander. Im Rahmen einer Masterarbeit am Kompetenzzentrum für Public Management an der Universität Bern möchte ich herausfinden, welche Erfahrungen Sie mit Homeoffice gemacht haben, welches die möglichen Auswirkungen sind und welche Faktoren aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf eine erfolgreiche Verankerung von Homeoffice in der Stadtverwaltung haben.</p> <p>Ihre Anonymität ist jederzeit voll und ganz gewährleistet und die Herkunft der Antworten ist für mich nicht identifizierbar. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Es werden keine Auswertungen auf Ebene einzelner Personen gemacht.</p> <p>Bei der Umfrage geht es um Ihre Erfahrungen mit Homeoffice. Es gibt weder richtige noch falsche Antworten. Lesen Sie jede Frage aufmerksam durch und beantworten Sie diese anhand der vorgegebenen Skala. Antworten Sie möglichst spontan.</p> <p>Da es sich um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, klingen einzelne Fragen etwas wiederholend. Dadurch kann die Aussagekraft Ihrer Antworten erhöht werden. Bitte nehmen Sie sich deshalb die Zeit (ca. 15 Minuten) und beantworten Sie bitte alle Fragen. Sie tragen damit zur Qualität der Ergebnisse bei.</p> <p>Die Fragen sind in der Vergangenheit formuliert (z.B. "Ich habe im Homeoffice gleich motiviert gearbeitet wie im Büro"), obwohl im Moment noch unklar ist, ab wann ein normales Arbeiten in der Stadtverwaltung wieder möglich ist. Die Vergangenheitsform ist bewusst gewählt: Ihre Einschätzungen und Aussagen sollen sich auf die Zeit vom März 2020 bis heute beziehen.</p> <p>Sie können innerhalb des Fragebogens jederzeit vor- und zurückgehen, bei einer Unterbrechung (z.B. durch das Schliessen des Browserfensters) können Sie erneut beginnen, indem Sie den Link erneut benutzen. Die Daten werden erst mit Beendigung des Fragebogens gespeichert.</p> <p>Bitte beantworten Sie den Fragebogen bis am 27. August 2021.</p> <p>Ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihre Teilnahme! Ihre Einschätzungen und Erfahrungen sind wertvoll für die künftige Ausgestaltung von Homeoffice in der Stadtverwaltung.</p> <p>Mit freundlichen Grüssen Leyla Gül</p>	
Angaben zu Ihrer Person		Zu Beginn bin ich um Angaben zu Ihrer Person dankbar. WICHTIG: Die Anonymität Ihrer Person ist jederzeit voll und ganz gewährleistet.	
	1	Geschlecht [Weiblich] [Männlich] [Anderes]	Single Choice (SC)
	2	Geburtsjahr	Offene Frage
	3	Haben Sie Betreuungspflichten [Ja] [Nein]	Offene Frage
	4	Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss? [Obligatorische Schulzeit] Berufsbildung / KV / Lehre] [Berufsmatura] [Gymnasiale Matura] [Höhere Fachschule] [Hochschulabschluss (PH, FH, Uni, ETH)] [Doktorat oder höher]	SC
	5	In welcher Direktion arbeiten Sie? [Präsidialdirektion und Behörden] [Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie] [Direktion für Bildung, Soziales und Sport] [Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün] [Direktion für Finanzen, Personal und Informatik]	SC
	6	Wie hoch ist Ihr Arbeitspensum in Prozent?	Offene Frage
	7	Wie viel Zeit benötigen Sie vom Wohnort bis zum Arbeitsort? [Weniger als 30 Min] [Mehr als 30 Min] [Mehr als 1 Stunde] [Mehr als 2 Stunden]	
	8	In welchem Jahr haben sie begonnen, in der Stadtverwaltung zu arbeiten?	Offene Frage
Bilanz zu einem Jahr Homeoffice		Sie arbeiten seit März 2020 teilweise oder mehrheitlich im Homeoffice. In diesem Frageblock geht es um die Bilanz, die Sie dazu ziehen. Ich möchte wissen, ob diese eher positiv oder negativ ausfällt. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgenden Fragen auf Sie zutreffen.	
	9	Ich arbeite seit März 2020 mehrheitlich (über 50% meiner Anstellung) im Homeoffice. [trifft ganz und gar nicht zu] [trifft nicht zu] [trifft eher nicht zu] [neutral] [trifft eher zu] [trifft zu] [trifft ganz und gar zu]	Ordinalskala
	10	Homeoffice hat für mich im Allgemeinen gut funktioniert.	Ordinalskala
	11	Meine Infrastruktur zum Arbeiten zu Hause ist grundsätzlich gut.	Ordinalskala
	12	Die Arbeitsergonomie zu Hause ist grundsätzlich gut (z.B.: ich habe einen guten Bürostuhl).	Ordinalskala
	13	Ich erhielt im Homeoffice genügend Inputs von meinen Teammitgliedern für meine Arbeit.	Ordinalskala
	14	Ich fühlte mich meinen Teamkolleg/innen im Homeoffice weniger verbunden.	Ordinalskala
	15	Der Austausch mit meinen Teamkolleg/innen war im Homeoffice besser als im Büro.	Ordinalskala
	16	Homeoffice belastet das Teamklima.	Ordinalskala
	17	Der Informationsfluss im Homeoffice funktionierte gut.	Ordinalskala
	18	Mein Team hat digital gut zusammengearbeitet.	Ordinalskala
	19	Das Arbeitsverhältnis zu meinem/meiner Vorgesetzten hat sich in der Zeit des Homeoffice nicht verändert.	Ordinalskala
	20	Das Arbeitsverhältnis zu meinem/meiner Vorgesetzten war im Homeoffice besser als im Büro.	Ordinalskala
	21	Die Rolle meines/meiner Vorgesetzten ist wichtiger, wenn ich im Homeoffice bin.	Ordinalskala
	22	Die Aufgaben und Arbeitsaufträge, die ich in der Zeit des Homeoffice von meinem/meiner Vorgesetzten erhalten habe, waren klar und gut verständlich.	Ordinalskala
	23	Ich erhielt im Homeoffice von meinem/meiner Vorgesetzten die gewünschte Unterstützung für meine Arbeit.	Ordinalskala

	24	Ich merke, dass mir mein/meine Vorgesetzte/r vertraut, wenn ich im Homeoffice arbeite.	Ordinalskala
	25	Ich konnte mich im Homeoffice gut auf meine Aufgaben konzentrieren.	Ordinalskala
	26	Ich wurde im Homeoffice weniger häufig unterbrochen als im Büro.	Ordinalskala
	27	Ich konnte mich im Homeoffice gut von meinem Privatleben abgrenzen.	Ordinalskala
	28	Ich konnte im Homeoffice nach getaner Arbeit gut abschalten.	Ordinalskala
	29	Ich konnte im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbaren als im Büro.	Ordinalskala
	30	Ich war im Homeoffice am Ende eines Arbeitstags häufiger müde und erschöpft als im Büro.	Ordinalskala
	31	Die Arbeitsintensität war im Homeoffice grösser als sonst im Büro.	Ordinalskala
	32	Was hat Ihnen im Homeoffice am meisten gefehlt?	Offene Frage
Bedarf		Bei der nachfolgenden Frage geht es um die Wunschvorstellung, die Sie mit Blick auf die Zeit nach der Pandemie haben. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgende Aussage auf Sie zutrifft und wie ein optimaler Mix aus Homeoffice und Arbeit im Büro aus Ihrer Sicht und auf Ihren gegenwärtigen Anstellungsgrad bezogen aussieht.	
	33	Ich möchte nach der Corona-Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten.	Ordinalskala
	34	Dies ist mein Wunschscenario in Bezug auf mein Team / meinen Bereich / meine Abteilung: [100% im Homeoffice] [Grösstenteils im Homeoffice (75% des Arbeitspensums oder mehr)] [Den grösseren Teil im Homeoffice, den kleineren im Büro (Verhältnis 3:2)] [Etwa halbe-halbe] [Den grösseren Teil im Büro, den kleineren im Homeoffice (Verhältnis 3:2)] [Grösstenteils im Büro (75% des Arbeitspensums oder mehr)]	Ordinalskala
Auswirkungen von Homeoffice		In diesem Abschnitt geht es um die Frage, ob Homeoffice in der Zeit vom März 2020 bis heute Ihrer Einschätzung nach Auswirkungen hatte auf Ihre Arbeitszufriedenheit und -motivation, die Verbundenheit mit Ihrer Arbeitgeberin sowie auf Ihre Arbeitsleistung. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.	Ordinalskala
	35	Ich war im Homeoffice produktiver als im Büro.	Ordinalskala
	36	Meine tägliche Arbeitszeit im Homeoffice war länger als im Büro.	Ordinalskala
	37	Die Qualität meiner Arbeit war im Homeoffice besser als im Büro.	Ordinalskala
	38	Ich konnte im Homeoffice kreativer und innovativer arbeiten als im B	Ordinalskala
	39	Ich hatte im Homeoffice mehr Probleme, wesentliche Pflichten meines Jobs zu erfüllen, als im Büro.	Ordinalskala
	40	Im Homeoffice hat mich meine Arbeit mehr begeistert als im Büro.	Ordinalskala
	41	Beim Arbeiten im Homeoffice fühlte ich mich fitter und tatkräftiger als im Büro.	Ordinalskala
	42	Wenn ich morgens aufstand, freute ich mich im Homeoffice mehr auf meine Arbeit als im Büro.	Ordinalskala
	43	Im Homeoffice arbeitete ich generell lieber für meinen Job als im Büro.	Ordinalskala
	44	Im Homeoffice war ich im Grossen und Ganzen zufriedener mit meinen aktuellen Job als im Büro.	Ordinalskala
	45	Ich identifiziere mich mit meiner Arbeit weniger stark, wenn ich im Homeoffice arbeite.	Ordinalskala
	46	Ich identifiziere mich mit meiner Arbeitgeberin weniger stark, wenn ich im Homeoffice arbeite.	Ordinalskala
	47	Ich habe mich im Homeoffice weniger stark mit meiner Organisation verbunden gefühlt als im Büro.	Ordinalskala
	48	Im Homeoffice hatte ich weniger das Gefühl, dass die Probleme meiner Organisation auch meine Probleme sind als im Büro.	Ordinalskala
Voraussetzungen		In diesem letzten Frageblock soll erhoben werden, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Homeoffice möglichst gewinnbringend eingesetzt werden kann. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen. Es sind auch Mehrfachantworten möglich.	
	49	Was braucht es in Zukunft (vermehrt), damit Homeoffice gelingt? [dass ein ausgewogener Mix von Homeoffice und Büroarbeit möglich ist] [dass Homeoffice freiwillig ist] [dass trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden] [dass der digitale Austausch besser / häufiger genutzt wird] [dass die Mitarbeitenden zu Hause über eine bessere Arbeitsinfrastruktur verfügen] [dass ich mehr Unterstützung erhalte, um auf Distanz führen zu können] [dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Kommunikation und den Austausch lege] [dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Entwicklung der Vertrauenskultur lege] [Weiteres]	Multiple Choice
	50	Abschliessende Bemerkungen	Offene Frage

Anhang 2: Fragebogen Version Vorgesetzte

Thema	Nr.	Text	Fragetypus
Intro		<p>Seit März 2020 arbeitet ein grosser Teil der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung aufgrund der Corona-Pandemie teilweise oder ganz im Homeoffice. Die folgende Umfrage setzt sich mit diesem Thema auseinander. Im Rahmen einer Masterarbeit am Kompetenzzentrum für Public Management an der Universität Bern möchte ich herausfinden, welche Erfahrungen Sie mit Homeoffice gemacht haben, welches die möglichen Auswirkungen sind und welche Faktoren aus Ihrer Sicht einen Einfluss auf eine erfolgreiche Verankerung von Homeoffice in der Stadtverwaltung haben.</p> <p>Ihre Anonymität ist jederzeit voll und ganz gewährleistet und die Herkunft der Antworten ist für mich nicht identifizierbar. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Es werden keine Auswertungen auf Ebene einzelner Personen gemacht.</p> <p>Bei der Umfrage geht es um Ihre Einschätzungen in Bezug auf Ihr Team / Ihren Bereich / Ihre Abteilung. Bitte versuchen Sie jeweils eine Bilanz für Ihr gesamtes Team / Ihren Bereich / Ihre Abteilung zu ziehen und nicht für einzelne Mitarbeitende. Lesen Sie jede Frage aufmerksam durch und beantworten Sie diese anhand der vorgegebenen Skala. Antworten Sie möglichst spontan.</p> <p>Da es sich um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, klingen einzelne Fragen etwas wiederholend. Dadurch kann die Aussagekraft Ihrer Antworten erhöht werden. Bitte nehmen Sie sich deshalb die Zeit (ca. 15 Minuten) und beantworten Sie alle Fragen. Sie tragen damit zur Qualität der Ergebnisse bei. Die Fragen sind in der Vergangenheit formuliert (z.B. "Ich habe im Homeoffice gleich motiviert gearbeitet wie im Büro"), obwohl im Moment noch unklar ist, ab wann ein normales Arbeiten in der Stadtverwaltung wieder möglich ist. Die Vergangenheitsform ist bewusst gewählt: Ihre Einschätzungen und Aussagen sollen sich auf die Zeit vom März 2020 bis heute beziehen.</p> <p>Sie können innerhalb des Fragebogens jederzeit vor- und zurückgehen, bei einer Unterbrechung (z.B. durch das Schliessen des Browserfensters) können Sie erneut beginnen, indem Sie den Link erneut benutzen. Die Daten werden erst mit Beendigung des Fragebogens gespeichert.</p> <p>Bitte beantworten Sie den Fragebogen bis am 27. August 2021.</p> <p>Ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihre Teilnahme! Ihre Einschätzungen und Erfahrungen sind wertvoll für die künftige Ausgestaltung von Homeoffice in der Stadtverwaltung.</p> <p>Mit freundlichen Grüssen Leyla Gül</p>	
1) Angaben zu Ihrer Person		Zu Beginn bin ich um Angaben zu Ihrer Person dankbar. WICHTIG: Die Anonymität Ihrer Person ist jederzeit voll und ganz gewährleistet.	
	1	Geschlecht [Weiblich] [Männlich] [Anderes]	Single Choice (SC)
	2	Haben Sie Betreuungspflichten? [Ja] [Nein]	SC
	3	Jahrgang	Offene Frage
	4	Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss? [Obligatorische Schulzeit] Berufsbildung / KV / Lehre] [Berufsmatura] [Gymnasiale Matura] [Höhere Fachschule] [Hochschulabschluss (PH, FH, Uni, ETH)] [Doktorat oder höher]	SC
	5	In welcher Direktion arbeiten Sie? [Präsidialdirektion und Behörden] [Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie] [Direktion für Bildung, Soziales und Sport] [Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün] [Direktion für Finanzen, Personal und Informatik]	SC
	6	Wie hoch ist Ihr Arbeitspensum in Prozent?	Offene Frage
	7	In welchem Jahr haben sie begonnen, in der Stadtverwaltung zu arbeiten?	Offene Frage
Bilanz		Sie und die Mitarbeitenden Ihres Teams / Ihres Bereichs / Ihrer Abteilung arbeiten seit März 2020 teilweise oder mehrheitlich im Homeoffice. In diesem Frageblock geht es um die Bilanz, die Sie dazu ziehen. Ich möchte wissen, ob diese eher positiv oder negativ ausfällt. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgenden Fragen auf Ihr gesamtes Team / Ihren gesamten Bereich / Ihre gesamte Abteilung zutreffen.	
	8	Ich habe von März 2020 bis heute den Grossteil meiner Arbeit (über 50% meiner Anstellung) im Homeoffice gearbeitet. [trifft ganz und gar nicht zu] [trifft nicht zu] [trifft eher nicht zu] [neutral] [trifft eher zu] [trifft zu] [trifft ganz und gar zu]	Ordinalskala
	9	Ein grosser Teil meiner Mitarbeitenden (über 50% der Belegschaft) arbeitet seit März 2020 oft oder mehrheitlich im Homeoffice.	Ordinalskala
	10	Homeoffice hat in meinem Team / meinem Bereich / meiner Abteilung im Allgemeinen gut funktioniert.	Ordinalskala
	11	Die Arbeitsinfrastruktur meiner Mitarbeitenden zu Hause ist grundsätzlich gut.	Ordinalskala
	12	Die Arbeitsergonomie meiner Mitarbeitenden zu Hause ist grundsätzlich gut.	Ordinalskala
	13	Meine Mitarbeitenden gaben sich im Homeoffice gegenseitig Inputs für ihre Arbeit.	Ordinalskala
	14	Der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung war im Homeoffice weniger stark.	Ordinalskala
	15	Der Austausch zwischen den Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung war im Homeoffice besser als im Büro.	Ordinalskala
	16	Homeoffice belastet das Teamklima.	Ordinalskala
	17	Der Informationsfluss im Homeoffice funktionierte gut.	Ordinalskala
	18	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung haben von März 2020 bis heute digital gut zusammengearbeitet.	Ordinalskala
	19	Das Arbeitsverhältnis zu meinen Mitarbeitenden hat sich in der Zeit des Homeoffice nicht verändert.	Ordinalskala
	20	Das Arbeitsverhältnis zu meinen Mitarbeitenden im Homeoffice war besser als im Büro.	Ordinalskala
	21	Meine Führungsaufgabe ist wichtiger, wenn die Mitarbeitenden im Homeoffice sind.	Ordinalskala

	22	Meine Mitarbeitenden haben die Aufgaben und Arbeitsaufträge, die sie in der Zeit des Homeoffice von mir erhalten haben, gut verstanden.	Ordinalskala
	23	Ich konnte meine Mitarbeitenden bedarfsgerecht unterstützen.	Ordinalskala
	24	Ich vertraue meinen Mitarbeitenden, dass sie im Homeoffice nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten.	Ordinalskala
	25	Ich fand es herausfordernd, die Ergebnisse der Arbeit meiner Mitarbeitenden im Homeoffice im Blick zu haben.	Ordinalskala
	26	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten sich im Homeoffice gut auf ihre Aufgaben konzentrieren.	Ordinalskala
	27	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung wurden im Homeoffice weniger häufig unterbrochen als im Büro.	Ordinalskala
	28	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten sich im Homeoffice gut von ihrem Privatleben abgrenzen.	Ordinalskala
	29	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten im Homeoffice nach getaner Arbeit gut abschalten.	Ordinalskala
	30	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbaren als im Büro.	Ordinalskala
	31	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung waren im Homeoffice häufiger müde und erschöpft als im Büro.	Ordinalskala
	32	Die Arbeitsintensität meiner Mitarbeitenden war im Homeoffice grösser als sonst im Büro.	Ordinalskala
	33	Was hat aus Ihrer Sicht den Mitarbeitenden im Homeoffice am meisten gefehlt? Bei der nachfolgenden Frage geht es um die Wunschvorstellung, die Sie mit Blick auf die Zeit nach der Pandemie haben. Bitte beantworten Sie, wie ein optimaler Mix von Homeoffice und Arbeit im Büro in Bezug auf Ihr Team / Ihren Bereich / Ihre Abteilung aussieht.	Offene Frage
Bedarf			
	34	Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen nach der Corona-Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten können.	Ordinalskala
	35	Dies ist mein Wunschscenario in Bezug auf mein Team / meinen Bereich / meine Abteilung: [Die Mitarbeitenden arbeiten 100% im Homeoffice] [Die Mitarbeitenden arbeiten grösstenteils im Homeoffice (75% des Arbeitspensums oder mehr)] [Die Mitarbeitenden arbeiten den grösseren Teil im Homeoffice, den kleineren im Büro (Verhältnis 3:2)] [Die Mitarbeitenden arbeiten die Hälfte der Zeit im Homeoffice und die andere Hälfte im Büro] [Die Mitarbeitenden arbeiten den grösseren Teil im Büro, den kleineren im Homeoffice (Verhältnis 3:2)] [Die Mitarbeitenden arbeiten grösstenteils im Büro (75% des Arbeitspensums oder mehr)] [Die Mitarbeitenden arbeiten 100% im Büro]	SC
4) Auswirkungen von Homeoffice		In diesem Abschnitt geht es um die Frage, ob Homeoffice in der Zeit von 2020 bis heute Ihrer Einschätzung nach Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation, die Verbundenheit mit der Arbeitgeberin und die Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeitenden hatte. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgenden Aussagen in der Gesamtbilanz auf Ihr Team / Ihren Bereich / Ihre Abteilung zutreffen.	
	36	Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung waren im Homeoffice produktiver als im Büro.	Ordinalskala
	37	Die tägliche Arbeitszeit meiner Mitarbeitenden war im Homeoffice länger als im Büro.	Ordinalskala
	38	Die Qualität der Arbeit meiner Mitarbeitenden war im Homeoffice besser als im Büro.	Ordinalskala
	39	Meine Mitarbeitenden arbeiteten im Homeoffice kreativer und innovativer als im Büro.	Ordinalskala
	40	Meine Mitarbeitenden hatten im Homeoffice mehr Probleme, wesentliche Pflichten ihres Jobs zu erfüllen, als im Büro.	Ordinalskala
	41	Die Arbeit hat meine Mitarbeitenden im Homeoffice mehr begeistert als im Büro.	Ordinalskala
	42	Beim Arbeiten im Homeoffice waren meine Mitarbeitenden fitter und tatkräftiger als im Büro.	Ordinalskala
	43	Ich hatte den Eindruck, dass sich meine Mitarbeitenden im Homeoffice mehr auf ihre Arbeit freuten als im Büro.	Ordinalskala
	44	Im Homeoffice arbeiteten meine Mitarbeitenden generell lieber für ihren Job als im Büro.	Ordinalskala
	45	Meine Mitarbeitenden waren im Grossen und Ganzen im Homeoffice zufriedener mit ihrem Job als im Büro.	Ordinalskala
	46	Meine Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Arbeit weniger stark, wenn sie im Homeoffice arbeiten.	Ordinalskala
	47	Meine Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Arbeitgeberin weniger stark, wenn sie im Homeoffice arbeiten.	Ordinalskala
	48	Meine Mitarbeitenden haben sich im Homeoffice weniger stark mit ihrer Organisation verbunden gefühlt als im Büro.	Ordinalskala
	49	Meine Mitarbeitenden hatten im Homeoffice weniger das Gefühl, dass die Probleme der Organisation auch ihre Probleme sind.	Ordinalskala
Voraussetzungen		In diesem letzten Frageblock soll erhoben werden, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Homeoffice möglichst gewinnbringend für alle eingesetzt werden kann. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Ihr Team / Ihren Bereich / Ihre Abteilung zutreffen. Es sind auch Mehrfachantworten möglich.	
	50	Was braucht es in Zukunft (vermehrt), damit Homeoffice gelingt? [dass ein ausgewogener Mix von Homeoffice und Büroarbeit möglich ist] [dass Homeoffice freiwillig ist] [dass trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden] [dass der digitale Austausch besser / häufiger genutzt wird] [dass die Mitarbeitenden zu Hause über eine bessere Arbeitsinfrastruktur verfügen] [dass ich mehr Unterstützung erhalte, um auf Distanz führen zu können] [dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Kommunikation und den Austausch lege] [dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Entwicklung der Vertrauenskultur lege] [Weiteres]	Multiple Choice
	51	Abschliessende Bemerkungen	Offene Frage

Anhang 3: Umfrageergebnisse Version Mitarbeitende Auswertung nach Häufigkeitsverteilung

Umfrage:	Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung (Version Mitarbeitende)
Kontakte:	Datenstand: 1.09.2021 11:43
Probanden mit Antworten:	213, haben den Fragebogen geöffnet
	160 (75%), haben mindestens eine Frage beantwortet

Frage 1: Geschlecht

Total Probanden: 159 für diese Frage

93	(58%)		Weiblich
66	(42%)		Männlich
0	(0%)		Anderes

Frage 2: Geburtsjahr

Total Probanden: 153 für diese Frage

- 1983- 1966- 1983, - 1993- 1983 - 1984- 1974- 1983- 1969- 1980- 1982- 1969- 1997- 1987- 1963- 1962- 1984- 1991- 1961- 1978- 1984- 1970- 1966- 1989- 1990- 1966- 1961- 1989- 1963- 1967- 1999- 1970- 1977- 1969- 1968- 1987- 1969- 1992- 1967- 1961- 1976- 1981- 1962- 1993- 1995- 1981- 1992- 1968- 1967- 1981- 1967- 1992- 1986- 1991- 1979- 1971- 1962- 1989- 1968- 1985- 1968- 1971- 1966- 1990- 1981- 1962- 1963- 1959- 1990- 1966- 1987- 1992- 1974- 1989- 1990- 1978- 1974- 1983- 1970- 1983- 1971- 1991- 1987- 1978- 1968- 1965- 1976- 1974- 1987- 1980- 1967- 1976- 1976- 1986- 1983- 1982- 1973- 1969- 1990- 1977- 1963- 1979- 1980- 1967- 1971- 1973- 1984- 1990- 1983- 1972- 1974- 1977- 1979- 1980- 1977- 1984- 1968- 1983- 1980- 1976- 1977- 1990- 1986- 1977- 1959- 1985- 1969- 1963- 1971- 2000- 1959- 1979- 1994- 1989- 1987- 1961- 1975- 1987- 1960- 1985- 1971- 1965- 1970- 1978- 1972- 1970- 1974- 1963- 1961- 1967- 1962- 1963

Frage 3: Haben Sie Betreuungspflichten?

Total Probanden: 158 für diese Frage

54	(34%)		ja
104	(66%)		nein

Frage 4: Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss?

Total Probanden: 158 für diese Frage

0	(0%)		Obligatorische Schulzeit
48	(30%)		Berufsbildung / KV / Lehre
10	(6%)		Berufsmatura
1	(1%)		Gymasiale Matura
32	(20%)		Höhere Fachschule
65	(41%)		Hochschulabschluss (PH, FH, Uni, ETH)
2	(1%)		Doktorat oder höher

Frage 5: In welcher Direktion arbeiten Sie?

Total Probanden: 159 für diese Frage

31	(19%)		Präsidioldirektion und Behörden
31	(19%)		Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie
25	(16%)		Direktion für Bildung, Soziales und Sport
36	(23%)		Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün
36	(23%)		Direktion für Finanzen, Personal und Informatik

Frage 6: Wie hoch ist Ihr Arbeitspensum in Prozent?

Total Probanden: 158 für diese Frage

90- 100%- 100- 90- 50- 100- 100- 90- 100- 80- 100- 80%- 70- 100%- 100- 60%- 100 %- 90- 60- 100- 100- 80- 100%- 80- 100%- 80 %- 100- 100%- 100%- 80- 80- 60- 90%- 90- 80- 100%- 90- 100%- 50- 100- 70%- 80- 60- 100- 60%- 80- 100- 90- 100- 100 %- 100- 80%- 90 Prozent- 100- 100- 100- 100%- 60- 100- 100- 90- 80- 80- 80%- 60- 100%- 100- 100%- 90%- 80- 100%- 40%- 100%- 90%- 80- 100%- 60%- 100%- 60- 70%- 80- 80- 100- 70- 100- 50- 80- 50%- 100%- 65- 90- 90- 60- 60- 60%- 80- 80- 90- 100- 90%- 60%- 100- 80 %- 100%- 70- 80- 80- 100%- 100%- 50- 60- 70- 80%- 100- 80%- 40%- 90- 60- 80- 60- 50- 100%- 100 %- 100- 80- 100%- 80- 90%- 90- 100%- 80%- 90- 80%- 60 %- 40 %- 100- 80- 55- 70 %- 60- 70 %- 40%- 80 (reduziert von 100 in der genannten Zeitspanne)- 95- 50%- 60- 80%- 90- 100- 100- 100- 70%- 100- 100- 100%- 100- 90 %

Frage 7: Wie viel Zeit benötigen Sie vom Wohnort bis zum Arbeitsort?

Total Probanden: 157 für diese Frage

80	(51%)		Weniger als 30 Min
----	-------	--	--------------------

54	(34%)		Mehr als 30 Min
23	(15%)		Mehr als 1 Stunde
0	(0%)		Mehr als 2 Stunden

Frage 8: In welchem Jahr haben Sie begonnen, bei der Stadtverwaltung zu arbeiten?

Total Probanden: 154 für diese Frage

1988- 2016- 2020 - 1991- 2016- 2019- 2014- 2012- 2016- 2014- 2005- 2018- 2017- 2011- 2016- 2005- 2015- 2001- 2015- 2013- 2013- 2012- 2011- 2018- 2010- 2007- 2016- 2007- 1990- 1999- 2009- 2020- 1995 die erste Anstellung und seit 2009 wieder in der Stadtverwaltung tätig- 2015- 2019- 2008- 2017- 2014- 2018- 1990- 2013- 2017- 2002- 2011- 2013- 2019- 2018- 2012- 1998- 2008- 2018- 2013- 2018- 2017- 2010- 2016- 1988- 2018- 2003- 2008- 2008- 2016- 2012- 2018- 2012- 1988- 2011- 1990 - 2020- 2016- 1990- 2013- 2008- 2019- 2015- 2017- 2014- 2001- 2015- 1997- 2013- 2000- 2017- 2017- 2011- 2002- 2013- 2004- 2008- 2018- 2006- 2020- 2015- 2017- 2015- 2016- 2011- 2019- 1995- 2019- 2016- 2011- 2015- 2016- 1989- 2005- 2013 - 2020- 2010- 2015- 2017- 2013- 2001- 2019- 2015- 2009- 2012- 2011- 2019- 2010- 2014- 2019- 1998- 2014- 2014- 2014- 2017- 1989- 2000- 2015- 2015- 2002- 1998- 2017- 2017- 2016- 2016- 2018- 2018- 2010- 2018- 2005- 2011- 2013- 2013- 2012 - 2020- 2008- 2008- 2018- 2002- 2012- 2001- 2008

Frage 9: Ich arbeite seit März 2020 mehrheitlich (über 50% meiner Anstellung) im Homeoffice.

Total Probanden: 156 für diese Frage

6	(4%)		Trifft ganz und gar nicht zu
17	(11%)		Trifft nicht zu
15	(10%)		Trifft eher nicht zu
6	(4%)		Neutral
27	(17%)		Trifft eher zu
33	(21%)		Trifft zu
52	(33%)		Trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.16 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.88

Frage 10: Homeoffice hat für mich im Allgemeinen gut funktioniert.

Total Probanden: 156 für diese Frage

3	(2%)		Trifft ganz und gar nicht zu
6	(4%)		Trifft nicht zu
10	(6%)		Trifft eher nicht zu
6	(4%)		Neutral
24	(15%)		Trifft eher zu
55	(35%)		Trifft zu
52	(33%)		Trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.66 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.482

Frage 11: Meine Infrastruktur zum Arbeiten zu Hause ist grundsätzlich gut.

Total Probanden: 155 für diese Frage

3	(2%)		Trifft ganz und gar nicht zu
8	(5%)		Trifft nicht zu
12	(8%)		Trifft eher nicht zu
11	(7%)		Neutral
29	(19%)		Trifft eher zu
49	(32%)		Trifft zu
43	(28%)		Trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.41 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.552

Frage 12: Die Arbeitsergonomie zu Hause ist grundsätzlich gut (z.B.: ich habe einen guten Bürostuhl).

Total Probanden: 155 für diese Frage

13	(8%)		Trifft ganz und gar nicht zu
14	(9%)		Trifft nicht zu
22	(14%)		Trifft eher nicht zu
15	(10%)		Neutral
24	(15%)		Trifft eher zu

44	(28%)		Trifft zu
23	(15%)		Trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.59 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.879

Frage 13: Ich erhielt im Homeoffice genügend Inputs von meinen Teammitgliedern für meine Arbeit.
Total Probanden: 155 für diese Frage

5	(3%)		trifft ganz und gar nicht zu
6	(4%)		trifft nicht zu
17	(11%)		trifft eher nicht zu
15	(10%)		neutral
19	(12%)		trifft eher zu
62	(40%)		trifft zu
31	(20%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.23 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.594

Frage 14: Ich fühlte mich meinen Teamkolleg/innen im Homeoffice weniger verbunden.
Total Probanden: 153 für diese Frage

4	(3%)		trifft ganz und gar nicht zu
15	(10%)		trifft nicht zu
16	(10%)		trifft eher nicht zu
23	(15%)		neutral
35	(23%)		trifft eher zu
41	(27%)		trifft zu
19	(12%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.75 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.604

Frage 15: Der Austausch mit meinen Teamkolleg/innen war im im Homeoffice besser als im Büro.
Total Probanden: 154 für diese Frage

32	(21%)		trifft ganz und gar nicht zu
40	(26%)		trifft nicht zu
31	(20%)		trifft eher nicht zu
38	(25%)		neutral
7	(5%)		trifft eher zu
5	(3%)		trifft zu
1	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 2.78 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.367

Frage 16: Homeoffice belastet das Teamklima.
Total Probanden: 154 für diese Frage

9	(6%)		trifft ganz und gar nicht zu
28	(18%)		trifft nicht zu
26	(17%)		trifft eher nicht zu
35	(23%)		neutral
33	(21%)		trifft eher zu
18	(12%)		trifft zu
5	(3%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.83 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.539

Frage 17: Der Informationsfluss im Homeoffice funktionierte gut.
Total Probanden: 154 für diese Frage

2	(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
6	(4%)		trifft nicht zu
16	(10%)		trifft eher nicht zu

17	(11%)		neutral
29	(19%)		trifft eher zu
69	(45%)		trifft zu
15	(10%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.15 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.377

Frage 18: Mein Team hat digital gut zusammengearbeitet.

Total Probanden: 154 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
1	(1%)		trifft nicht zu
8	(5%)		trifft eher nicht zu
19	(12%)		neutral
27	(18%)		trifft eher zu
78	(51%)		trifft zu
21	(14%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.53 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.076

Frage 19: Das Arbeitsverhältnis zu meinem/meiner Vorgesetzten hat sich in der Zeit des Homeoffice nicht verändert.

Total Probanden: 154 für diese Frage

2	(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
11	(7%)		trifft nicht zu
10	(6%)		trifft eher nicht zu
17	(11%)		neutral
19	(12%)		trifft eher zu
68	(44%)		trifft zu
27	(18%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.28 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.51

Frage 20: Das Arbeitsverhältnis zu meinem/meiner Vorgesetzten war im Homeoffice besser als im Büro.

Total Probanden: 154 für diese Frage

11	(7%)		trifft ganz und gar nicht zu
45	(29%)		trifft nicht zu
25	(16%)		trifft eher nicht zu
58	(38%)		neutral
7	(5%)		trifft eher zu
6	(4%)		trifft zu
2	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.2 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.286

Frage 21: Die Rolle meines/meiner Vorgesetzten ist wichtiger, wenn ich im Homeoffice bin.

Total Probanden: 154 für diese Frage

12	(8%)		trifft ganz und gar nicht zu
45	(29%)		trifft nicht zu
23	(15%)		trifft eher nicht zu
50	(32%)		neutral
11	(7%)		trifft eher zu
11	(7%)		trifft zu
2	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.28 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.408

Frage 22: Die Aufgaben und Arbeitsaufträge, die ich in der Zeit des Homeoffice von meinem/meiner Vorgesetzten erhalten habe, waren klar und gut verständlich.

Total Probanden: 152 für diese Frage

1	(1%)	trifft ganz und gar nicht zu
4	(3%)	trifft nicht zu
6	(4%)	trifft eher nicht zu
29	(19%)	neutral
20	(13%)	trifft eher zu
70	(46%)	trifft zu
22	(14%)	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.37 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.26

Frage 23: Ich erhielt im Homeoffice von meinem/meiner Vorgesetzten die gewünschte Unterstützung für meine Arbeit.
Total Probanden: 152 für diese Frage

0	(0%)	trifft ganz und gar nicht zu
5	(3%)	trifft nicht zu
8	(5%)	trifft eher nicht zu
23	(15%)	neutral
18	(12%)	trifft eher zu
68	(45%)	trifft zu
30	(20%)	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.48 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.287

Frage 24: Ich merke, dass mir mein/meine Vorgesetzte/r vertraut, wenn ich im Homeoffice arbeite.
Total Probanden: 152 für diese Frage

1	(1%)	trifft ganz und gar nicht zu
1	(1%)	trifft nicht zu
7	(5%)	trifft eher nicht zu
11	(7%)	neutral
6	(4%)	trifft eher zu
52	(34%)	trifft zu
74	(49%)	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 6.1 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.22

Frage 25: Ich konnte mich im Homeoffice gut auf meine Aufgaben konzentrieren.
Total Probanden: 152 für diese Frage

2	(1%)	trifft ganz und gar nicht zu
3	(2%)	trifft nicht zu
12	(8%)	trifft eher nicht zu
10	(7%)	neutral
10	(7%)	trifft eher zu
51	(34%)	trifft zu
64	(42%)	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.84 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.442

Frage 26: Ich wurde im Homeoffice weniger häufig unterbrochen als im Büro.
Total Probanden: 152 für diese Frage

1	(1%)	trifft ganz und gar nicht zu
4	(3%)	trifft nicht zu
11	(7%)	trifft eher nicht zu
10	(7%)	neutral
17	(11%)	trifft eher zu
39	(26%)	trifft zu
70	(46%)	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.86 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.432

Frage 27: Ich konnte mich im Homeoffice gut von meinem Privatleben abgrenzen.

Total Probanden: 152 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 5.15 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.734

Frage 28: Ich konnte im Homeoffice nach getaner Arbeit gut abschalten.

Total Probanden: 152 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 5.22 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.81

Frage 29: Ich konnte im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbaren als im Büro.

Total Probanden: 152 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 5.17 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.83

Frage 30: Ich war im Homeoffice am Ende eines Arbeitstags häufiger müde und erschöpft als im Büro.

Total Probanden: 152 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 3.14 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.635

Frage 31: Die Arbeitsintensität war im Homeoffice grösser als sonst im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 4.35 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.483

Frage 32: Was hat Ihnen im Homeoffice am meisten gefehlt?

Total Probanden: 144 für diese Frage

- Die sozialen Kontakte mit den Bürokollegen. Im Homeoffice blieb halt nur die Arbeit. Und nicht ab und zu ein Schwatz über private Themen. Und die gemeinsame Pause und das gemeinsame Mittagessen mit Kolleggen, das ich sehr schätze.
- Kontakt zu den Kollegen, informeller Austausch über das Team hinaus
- kühle Wohnung im Sommer
- Stehpult und spontaner, lustiger! Austausch mit Kolleg*innen
- Die kurzen Kaffepausen und "Gang/Türrahmen-Gespräche" mit Mitarbeitenden innerhalb und ausserhalb meines Teams
- Der direkte Austausch. Die gemeinsamen Anlässe und Ausflüge. Das Feierabendbier. Ungezwungene Unterhaltungen zwischen den Arbeitskollegen.
- Spontaner Austausch zu nicht geplanten Themen, Anliegen und Vorfällen
- Vereinbarkeit Beruf und Privatleben hat sich stark verbessert (u.a. Wegfall Arbeitsweg). Die Lebensqualität ist gestiegen. Konzentriertes Arbeiten war besser möglich als im Büro.
- Infrastruktur, welche von der Firma zur Verfügung gestellt wird. Musste alle Geräte selber anschaffen.
- Team
- Der Spontane Austausch.
- Spontaner Austausch mit Arbeitskolleginnen, Arbeitsweg zum runterfahren, zu Beginn eine gute Infrastruktur (musste zuerst einen vollwertigen Arbeitsplatz einrichten)
- Zeitersparnis - der Arbeitsweg fällt weg. Ruhiger. Im Büro wird man immer wieder gestört.
- Infrastruktur
- Zwischenmenschlicher Kontakt
- Für gewisse Aufgaben wie Workshops zur Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsthemen ist der direkte Kontakt, das "Netzwerken" vor Ort wichtig. Hier sind die digitalen Möglichkeiten klar begrenzend.
- Gespräche mit anderen Leute
- Teamaustausch, Dokumente, ergonomisches Büromobiliar
- Austausch mit den Kollegen
- Soziale Kontakte
- Der Soziale Kontakt
- Den Austausch mit den Mitarbeitenden
- Mir hat eigentlich nichts gefehlt, ausser dass ich gewisse Dokumentationen nicht zur Hand hatte und diese dann halt ab und an holen musste. Da ich aber vielfach im Aussendienst bin, war das kein grosser Aufwand, im Büro vorbeizuschauen und ich konnte dann gleich die eingegangene Post mitnehmen. In Zukunft wollen wir möglichst alles digitalisiert ablegen und dann wird das kein Hinderungsgrund mehr sein.
- Der Austausch mit den Arbeitskolleginnen und Kollegen
- - Persönlicher Austausch mit Arbeitskolleg*innen - Infrastruktur (z.B. Stehpult) - Professionelle Telefonie mit einer Software (für Telefonate musste das private Handy benützt werden)
- Kontakte zu Kollegen und Kolleginnen nicht virtuell, sondern von Face to face. Kontakte mit Mitarbeitenden - Vorgesetzten - face to face, Gespräche führen können NICHT via zoom, sondern am gleichen Tisch. Zwischenmenschliches hat teilweise gefehlt. Nicht wissen, wie es "eigentlich" wirklich gewissen MA geht bzw. auch Vorgesetzten etc. (und im Team), da per zoom nicht gleich "gespürt" wird, schon gar nicht, wenn jedes für sich alleine am PC arbeitet. Isoliertes - alleine Arbeiten! "künstliche Labor-situation". Interaktiver schneller Austausch - schnell was fragen gehen ins Nachbarbüro und klären und an Lösungen arbeiten. War sehr erschwerend! ich war aber sehr selten im Home-office, da ich Lernende betreute/begleitete, die nicht im Home-Office bleiben konnten (psychische Gründe). Ich selbst habe dies sehr geschätzt.
- Der direkte Kontakt mit den MA vor Ort zur Problemlösung
- Der Schwatz im Kaffee oder im Gang
- Gut ausgestatteter Arbeitsplatz auch mit genügend Ablagefläche. Arbeitskollegen. Abgrenzung Privat/Büro. Arbeitsweg um Abzuschalten, eine Trennung zu haben.
- Spontane Gespräche beim Kaffee oder nach einer Sitzung und was ich unter "Management by walking around" verstehe: Kurz bei allen vorbeischaun, die bei der Lösung eines Problems mithelfen könnten. So musste ich halt mehr telefonieren/Emails schreiben.
- Bewegung
- Bewegung im Alltag und soziale Kontakte
- Arbeitskollegen
- z.T. Kaffeeпаausen mit Kollegen
- Persönlicher Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen
- Coronabedingt, der Mix zwischen Homeoffice und Corporateoffice.
- Austausch beim Kafi mit Kolleginnen
- Austausch mit KollegInnen, ergonomischer Arbeitsplatz, Stehpult, Arbeitsweg
- Nichts.
- Zu Beginn die Atmosphäre vom Büro. Unterdessen vermisse ich jedoch eher im Büro die Ruhe vom Homeoffice. Am meisten hat mir somit der soziale Kontakt mit dem Team gefehlt.
- Der Kontakt zu den Arbeitskollegen
- Der kurze Austausch im Gang
- Ergonomischer Arbeitsplatz, kurze bilaterale Austausche im Team

- Der Arbeitsweg fällt weg, dadurch mehr Zeit durch den Tag.
- Der Kontakt zu den Teamkollegen, die gute Infrastruktur wie Geschäftslaptop (Digitalisierung im allgemeinen), eine unkomplizierte Telefonie-Lösung.
- persönlicher Kontakt zum Team
- Der Arbeitsplatz im Büro ist natürlich besser eingerichtet (zwei grosse Bildschirme, Telefon, Bürostuhl). Da wir immer in den gleichen Gruppen im Büro anwesend waren, hatte man weniger persönlichen Kontakt mit den anderen Bürokollegen und Bürokolleginnen
- Der direkte, informelle und zufällige Austausch mit Arbeitskollegen, der im Büro und Sitzungsumfeld (warten vor einer Sitzung, Treffen an der Kaffeemaschine etc.) stattfindet.
- - Unkompliziertes Fragen von Fachfragen an Kollegen, ohne über Telefon/Mail/Zoom gehen zu müssen - Privater Austausch mit Kollegen
- Dass die Zeit des Arbeitsweges wegfiel und ich diese Zeit bereits voll zum Arbeiten nutzen konnte. Auch belastete es mich weniger mal Überzeit zu machen, weil ich dadurch nicht drohte den Zug zu verpassen.
- Kein langer Arbeitsweg
- grosser Bildschirm; Kontakt zu den anderen im Team; Beratungsgespräche mit den Klienten
- Persönliche Kontakte
- Kontakt mit Teamkollegen
- Abgrenzung Büro/Privatsphäre - Abschalten können - Austausch mit Team und Vorgesetzten (nicht nur per Mail oder Telefon) - separater Raum bzw. Infrastruktur
- Das ich in Ruhe und ohne Ablenkungen Aufträge bearbeiten konnte. Die Konzentration ist definitiv besser als während meiner Arbeit am Empfang.
- soziale Kontakte insbesondere mit dem Team
- Austausch mit Kollegen / Vorgesetzten, Infrastruktur, Ergonomisch ausgerüsteter Arbeitsplatz, Platz (Fat Client und 2 Bildschirme auf Küchentisch, keine Möglichkeiten den PC nach Arbeitschluss oder an Wochenenden wegzupacken), Arbeitsweg
- Kontakt und Austausch zum Team und anderen Mitarbeitenden
- Obwohl regelmässig Zoom-Meetings abgehalten werden, ist der persönlich (soziale) Kontakt doch noch etwas anderes (kurzer Austausch über Arbeitsvorgänge, Ansichten in einem aktuellen Geschäft, Kaffeepause etc.).
- Grundsätzlich nichts. Eher manchmal der direkte, schnelle Austausch zu Fachthemen wie auch zu persönlichen Gesprächen "wie gehts Dir"...
- Arbeitsweg, räumliche Distanz bei der Arbeit zum zu Hause
- Gespräche zwischen den Meetings
- Kommunikation - Austausch
- Eine gemeinsame und strukturierte Kaffeepause mit Teamkollegen.
- Interaktion mit Arbeitskollegen
- der einfachere Informationsfluss, Austausch mit Arbeitskollegen/-innen (inkl. Vorgesetzter), Abwechslung (ohne Homeoffice kommt frau auch mal raus)
- direkter Kontakt mit Teamkolleg*innen
- Austausch mit Kollegen, Abwechslung
- Bis heute habe ich nicht im Homeoffice gearbeitet. Ich hatte den nötigen Abstand und konnte meine Tätigkeit am Arbeitsplatz erledigen. Ich kann mir vorstellen, dass mir in diesem Sinne die Routine sowie die Nähe zu den Mitmenschen fehlen würde. Des Weiteren verfüge ich zu Hause nicht über den grossen Bildschirm wie am Arbeitsplatz, was zu einer weiteren Anschaffung führen würde. Durch meine Kolleginnen und Kollegen (die nicht nur in der Stadtverwaltung arbeiten) habe ich diverse Meinungen in diesem Zusammenhang gehört. Ein hybrides Verfahren im Homeoffice würde besser funktionieren.
- Teilweiser Wegfall des langen Arbeitswegs - mehr Flexibilität
- nichts
- Der persönliche Austausch. Bei Sitzungen ist es schwierig, die ersten Eindrücke einzufangen, besonders wenn es darum geht, wie das Gegenüber eine Idee / Vorschlag aufnimmt. Es können teils nicht alle gleich gut an einer Sitzung einbezogen werden. Daher muss verstärkt darauf geachtet werden, dass alle zu Wort kommen. Spontane Wortmeldungen sind schwieriger.
- informeller Austausch, fachlich wie persönlich
- der Kontakt mit Teamkollegen, gute Arbeitsinfrastruktur, gute Büromöbel
- Meine Arbeitskollegen
- Austausch mit den Arbeitskollegen, die spontanen Gespräche
- Der persönliche Kontakt mit Kolleginnen/Kollegen, Kunden und Kundinnen.
- Kaffeepausen mit Kolleg*innen
- Der direkte Austausch mit meinen ArbeitskollegInnen- das Gespräch vor Ort aber auch, dass nicht mehr alles mitbekommen was im Team oder in der Abteilung gerade läuft.
- Die Bäckereien in Bern
- Der informelle Austausch mit Kolleg*innen
- Informeller geschäftlicher Austausch im Team
- Der soziale Kontakt mit den Kollegen, der informelle Austausch, der gute Informationsfluss
- Das menschliche Gespräch mit den Arbeitskollegen/innen und die Spontaneität sowie meine Büroeinrichtung inkl. Platz.
- Die Arbeitskolleginnen und -kollegen. Die gemeinsame Arbeitsenergie. Die informellen Infos. Der Tapetenwechsel. Der Arbeitsweg.
- Austausch mit Teamkolleginnen und Teamkollegen, Teamspirit.
- Austausch mit Teamkollegen Bewegung durch Anreise und Rückreise Abwechslung vom Ort her
- kein Arbeitsweges, daher etwas länger schlafen am morgen und sportliche aktiv. nach der Arbeit. Mittagessen mit der Familie.
- Kaffeepause
- Kaffee mit Teammitglieder. Face to Face Austausch.

- Kontakte im Team.
- Die Kaffeepausen und das Mittagessen mit meinen Gspändli
- Ich konnte sehr konzentriert und speditiv arbeiten, weil kaum Störfaktoren vorhanden sind
- Kaffee-Klatsch, einfach schnell reinlaufen ins Büro der Kolleg*innen, Infrastruktur (Bildschirm, Bürostuhl (den habe ich mit meiner Frau geteilt zu Hause))
- Soziale Kontakte
- Austausch mit dem Team; kurze Wege; Besprechung von Kleinigkeiten für die man nicht zum Telefon greift
- persönlicher Kontakt zum Team, zu Kolleginnen und Kollegen, spontane Austauschmöglichkeiten, Abwechslung von der reinen PC-Arbeit (z.B. Sitzungen, Weg von und zu Sitzungen, Bewegung auf dem Arbeitsweg)
- Der Arbeitsweg, der für die Abgrenzung vom Privatleben zum Büroalltag nötig ist
- das austauschen und die Gespräche mit meinen Kolleginnen
- Zum Teil die sozialen Kontakte, doch diese habe ich in meinem Freundeskreis mehr gepflegt, da ich durch das einsparen des Arbeitsweges mehr Zeit habe
- Die Möglichkeit, sehr niederschwellig den Kopf ins Büro der Vorgesetzten zu strecken und spontan eine kleine (Verständnis-)Frage zu klären.
- Kontakt zu anderen Mitarbeiter*innen, welche wir nicht täglich sehen.
- Abwechslung und direkter Austausch mit anderen Arbeitskollegen
- eigentlich nichts
- der persönliche Kontakt
- Wegfall Arbeitsweg, effizienteres Arbeiten, keine Wege für Sitzungen, flexiblere Arbeitszeitgestaltung
- der spontane Austausch face to face
- Spontaner Austausch als Haupterledigungsmöglichkeit (das ist nicht übertrieben) von Angelegenheiten
- direkter Austausch mit Arbeitskolleg:innen, zwei Bildschirme, Telefonanrufe einfacher machbar
- Das der Arbeitsweg wegfällt
- Austausch mit Kollegen Aktivität ausserhalb eigener vier Wände
- Mehr Bewegung Kontakte
- - Persönlicher Austausch mit und Kontakt zu Arbeitskolleginnen und -kollegen. - Grösserer Bildschirm und zwei Bildschirme (das war ein Highlight und sehr angenehm, wenn ich jeweils im Büro vor Ort war).
- Austausch mit meinen Kolleg*innen (ganz wichtig für meine Arbeit); Abgrenzung Arbeit/privates Leben
- Der direkte Austausch mit den Kolleg*innen und die damit verbundenen oft besseren Lösungen oder besser abgestützten Lösungen.
- Der Austausch mit Kollegen, nicht nicht nur auf die Arbeit bezogen. Ein kurzer Schwatz vor dem Kopierer oder im Gang, Klatsch und Tratsch... Die Koordination, wenn mehrere Personen einbezogen werden mussten, klappte zwar auch im Homeoffice, war aber zeitaufwändiger.
- Der direkte Kontakt/Austausch mit meinen Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen
- der persönliche Kontakt und Austausch mit dem Team
- Mein Arbeitsplatz, Austausch mit der Kollegin, meine Unterlagen
- Infrastruktur und Abgrenzung zu weiteren Familienmitgliedern sowie der Teamaustausch.
- Austausch mit Kollegen, weniger Arbeit
- Der direkte Kontakt mit den Mitarbeitenden / Teamkollegen/-innen
- Ab und zu ein Schwätzchen auf dem Flur
- Der soziale Druck zu arbeiten, ich brauche diese Arbeitsatmosphäre damit ich überhaupt beginne zu arbeiten. Ansonsten starte ich erst gar nicht richtig. Die Versuchung sich im Internet zu verlieren ist zu Hause viel, viel grösser. Die Ablenkung ist nur ein Klick weg und es gibt keine Kontrolle. Personen mit einer Tendenz zur Internet Sucht, wie ich, sind besonders gefährdet ein Problem zu entwickeln. Wenn ich nur zu Hause bin, erhalte ich das Gefühl gar nichts gemacht zu haben an diesem Tag. Unabhängig davon, wie viel ich jetzt im HomeOffice gearbeitet habe. Den Weg in die Arbeit schätze ich sehr.
- Die direkten Kontakte, um etwas schnell zu fragen oder zu besprechen. Fehlender professioneller Drucker und manchmal Dokumente. Ich habe weniger mitbekommen, woran die andern gerade arbeiten und was sie beschäftigt. Fehlende Abwechslung, Aufenthalt immer in den gleichen vier Wänden.
- Arbeitskolleg*innen, allg soziale Kontakte, Pausengespräche, Abwechslung (immer in den selben 4 Wänden), Arbeitsweg zum Runterfahren, Pizzeria da Nino
- Die kurzen Gespräche, welche sich ergeben, da man Tür an Tür miteinander arbeitet. Diese finden weniger statt, da man zweimal überlegt, ob die andere Person aufgrund eines Themas nun angerufen werden muss.
- Sozialer Austausch jenseits der Arbeitsthemen - das Team ist ein soziales Gefüge, das mit der Fokussierung auf die Sicherstellung von Arbeitsabläufen massiv an Wert verliert.
- Der persönliche Kontakt zu den Arbeitskollegen im Büro. Die gemeinsamen Pausen (Znüni, Mittag, Zvieri). Die informellen Informationen.
- Wir waren jeweils einen Tag in der Woche im Homeoffice. An diesem Tag hat mir nichts gefehlt.
- "Kaffeeklatsch" mit den Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen
- Ein spontaner Schwatz oder ein situationsbedingtes herzhaftes Lachen...
- Der direkte persönliche Austausch mit meinen Arbeitskollegen
- Ein guter Drucker und Kopierapparat
- Persönlicher Austausch; Stehpult
- zwei grössere Bildschirme
- (Info)Austausch mit Arbeitskolleg:innen
- Direkter Kontakt mit Leuten
- Meine Arbeitskolleginnen und Kollegen

Frage 33: Ich möchte nach der Corona-Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten.

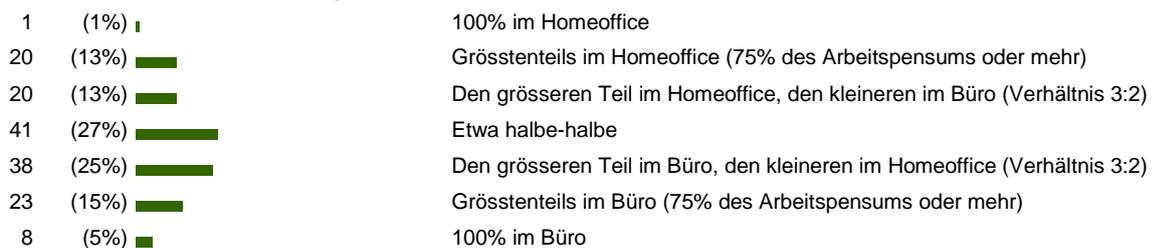
Total Probanden: 152 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 5.94 - Median: 7 - Standardabweichung: 1.682

Frage 34: Dies ist mein Wunschscenario:

Total Probanden: 151 für diese Frage



Frage 35: Ich war im Homeoffice produktiver als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 4.76 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.458

Frage 36: Meine tägliche Arbeitszeit im Homeoffice war länger als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 3.87 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.424

Frage 37: Die Qualität meiner Arbeit war im Homeoffice besser als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 4.26 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.295

Frage 38: Ich konnte im Homeoffice kreativer und innovativer arbeiten als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 4.07 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.478

Frage 39: Ich hatte im Homeoffice mehr Probleme, wesentliche Pflichten meines Jobs zu erfüllen, als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 2.69 - Median: 2 - Standardabweichung: 1.504

Frage 40: Im Homeoffice hat mich meine Arbeit mehr begeistert als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 3.29 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.341

Frage 41: Beim Arbeiten im Homeoffice fühlte ich mich fitter und tatkräftiger als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 3.72 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.527

Frage 42: Wenn ich morgens aufstand, freute ich mich im Homeoffice mehr auf meine Arbeit als im Büro.

Total Probanden: 151 für diese Frage



Arithmetisches Mittel: 3.69 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.631

Frage 43: Im Homeoffice arbeitete ich generell lieber für meinen Job als im Büro.
Total Probanden: 150 für diese Frage

17	(11%)		trifft ganz und gar nicht zu
27	(18%)		trifft nicht zu
24	(16%)		trifft eher nicht zu
42	(28%)		neutral
24	(16%)		trifft eher zu
9	(6%)		trifft zu
7	(5%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.56 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.589

Frage 44: Im Homeoffice war ich im Grossen und Ganzen zufriedener mit meinen aktuellen Job als im Büro.
Total Probanden: 151 für diese Frage

14	(9%)		trifft ganz und gar nicht zu
33	(22%)		trifft nicht zu
23	(15%)		trifft eher nicht zu
34	(23%)		neutral
31	(21%)		trifft eher zu
10	(7%)		trifft zu
6	(4%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.58 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.587

Frage 45: Ich identifiziere mich mit meiner Arbeit weniger stark, wenn ich im Homeoffice arbeite.
Total Probanden: 151 für diese Frage

33	(22%)		trifft ganz und gar nicht zu
53	(35%)		trifft nicht zu
17	(11%)		trifft eher nicht zu
23	(15%)		neutral
14	(9%)		trifft eher zu
8	(5%)		trifft zu
3	(2%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 2.78 - Median: 2 - Standardabweichung: 1.58

Frage 46: Ich identifiziere mich mit meiner Arbeitgeberin weniger stark, wenn ich im Homeoffice arbeite.
Total Probanden: 149 für diese Frage

33	(22%)		trifft ganz und gar nicht zu
53	(36%)		trifft nicht zu
13	(9%)		trifft eher nicht zu
22	(15%)		neutral
15	(10%)		trifft eher zu
9	(6%)		trifft zu
4	(3%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 2.83 - Median: 2 - Standardabweichung: 1.655

Frage 47: Ich habe mich im Homeoffice weniger stark mit meiner Organisation verbunden gefühlt als im Büro.
Total Probanden: 149 für diese Frage

21	(14%)		trifft ganz und gar nicht zu
42	(28%)		trifft nicht zu
13	(9%)		trifft eher nicht zu
18	(12%)		neutral
33	(22%)		trifft eher zu

18	(12%)		trifft zu
4	(3%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.46 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.774

Frage 48: Im Homeoffice hatte ich weniger das Gefühl, dass die Probleme meiner Organisation auch meine Probleme sind als im Büro.

Total Probanden: 149 für diese Frage

4	(3%)		trifft ganz und gar nicht zu
41	(28%)		trifft nicht zu
16	(11%)		trifft eher nicht zu
45	(30%)		neutral
28	(19%)		trifft eher zu
12	(8%)		trifft zu
3	(2%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.67 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.425

Frage 49: Was braucht es in Zukunft (vermehrt), damit Homeoffice gelingt?

Total Probanden: 147 - Total Antworten: 580 - 9 Antworten möglich - % der Probanden / % der Antworten

➔	123	(84%)		(21%)	dass ein ausgewogener Mix von Homeoffice und Büroarbeit möglich ist
➔	77	(52%)		(13%)	dass Homeoffice freiwillig ist
➔	109	(74%)		(19%)	dass trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden
➔	51	(35%)		(9%)	dass der digitale Austausch besser / häufiger genutzt wird
➔	63	(43%)		(11%)	dass ich zu Hause über eine bessere Arbeitsinfrastruktur verfüge
➔	29	(20%)		(5%)	dass Vorgesetzte auf Distanz besser führen können
➔	50	(34%)		(9%)	dass ein (noch) grösseres Gewicht auf die Kommunikation gelegt wird
➔	65	(44%)		(11%)	dass in meinem Team ein gutes Vertrauensklima existiert
➔	13	(9%)		(2%)	Weiteres

Kommentare: dass Vorgesetzte Personen im Büro nicht bevorzugt behandeln; Die nötige Infrastruktur im Home Office sollte gegeben sein. So bin ich etwa froh, dass ich ein eigenes Büro habe und die Tür zuschliessen kann. Ich habe auch keine kleinen Kinder mehr, welche stören könnten. Ein Arbeiten im Wohnzimmer oder in der Küche ist eine Zumutung.; Eine Software für die Telefonie wäre super!; Mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Homeoffice. Aus meiner Sicht macht es keinen Sinn zwingend 1 Tag pro Woche am Arbeitsort zu arbeiten, wenn man an mehreren virtuellen Meetings teilnimmt und nicht ausreichend Rückzugsmöglichkeiten (Grossraumbüro) zur Verfügung hat. ; dass ich eine grössere (inkl. Arbeitszimmer) und weniger ringhörige Wohnung habe; Stupidere Tätigkeiten; dass alle Mitarbeitenden einen Geschäftslaptop haben, dass eine bessere Telefonie-Lösung vorhanden ist.; Hybride Sitzungen oder die Fortführung von vollständigen Videokonferenzen (auch wenn physische Sitzung möglich wäre) werden ermöglicht werden müssen. Andernfalls wird die Kombination aus Teilzeitarbeitenden und teilweise (zu unterschiedlichen Zeiten) im Homeoffice Arbeitenden praktisch nicht funktionieren.; Dass Anlässe wie Apéros, Büro-/Teamausflug, Feierabendbier etc. auf jeden Fall wieder stattfinden dürfen. Damit lernt man auch (neue) Leute aus anderen Abteilungen kennen oder Vorurteile gegenüber Kolleg:innen werden aufgeweicht, wenn man mal etwas zusammen trinkt bei einem solchen Anlass.; Mehr Vertrauen der Arbeitgeberin in die Arbeitszeit der Mitarbeitenden. Es ist mühsam nur die Sollzeit arbeiten zu dürfen, wenn mehr Arbeit da ist. Dies führt dazu, dass man entweder gratis arbeitet oder sich abmeldet und nichts mehr tut. Hier leidet dann die Gesundheit, weil die Arbeit liegen bleibt. In der Folge schiebt man alles immer vor sich her und es bildet sich ein Übermass an E-Mails und Aufgaben, die terminiert sind und erledigt werden wollen. Es ist ebenfalls mühsam, dass die Infrastruktur nicht zur Verfügung gestellt wird, obwohl der Verband Öffentliches Personal Schweiz dies verlangt. Weiter ist es mühsam, dass von Kundenfreundlichkeit geredet wird, aber man keine Internettelefonie hat. Der Kunde muss diverse Male telefonieren bis er einem erreicht (Privatnummern werden eigentlich nicht an Kunden herausgegeben ansonsten man zu jeder Tages- und Nachtzeit gestört werden kann). Es ist auch mehr als fragwürdig, dass Geschäfts-telefonate über das Privathandy laufen (Internettelefonie fehlt) und die Kosten durch die Mitarbeitenden zu tragen sind. Im heutigen Zeitalter der Digitalisierung sollte dies eigentlich am Ehesten und unkompliziert möglich sein. Sollte Homeoffice weiter gefördert werden, müssten hier drastische Änderungen erfolgen (Infrastruktur inkl. Hardware, Telefonie etc., Arbeitszeitmodelle, die genutzt werden können ohne auf Privatzeit zu arbeiten usw.); Regelung betreffend Sitzungen (Video, physisch, hybrid), weiterhin einen festen Arbeitsplatz im Büro, etwas mehr weg vom Papier hin zu digital, Ablösung der Festnetztelefonie; dass alle im Team weiterhin auch im Homeoffice arbeiten (nicht einige 100 vor Ort und einige 100 im Homeoffice). ; Dass Vorort andere gewisse Dienstleistungen für diejenigen im Homeoffice machen z.B. Post einscannen.; Flexibilität der Mitarbeitenden und Vorgesetzten; Wenn schon HomeOffice, die Stadt wenigstens einen anständigen Geldbeitrag an die Infrastruktur bezahlt. Bisher hat sie das nicht gemacht! Was eine Frechheit ist, nicht alle städtischen Mitarbeitenden sind so privilegiert, dass sie gleich einen Arbeitsplatz haben. ; flexible Handhabung von Homeoffice -> Bedarfsabhängig; Arbeitsrechtliches Homeoffice-Reglement mit Rechten/Pflichten; Digitales Telefonieren mit der Büromnummer ermöglichen, damit im Homeoffice nicht die private Handynummer benützt werden muss.

Frage 50: Abschliessende Bemerkungen

Total Probanden: 147 für diese Frage

- Ich arbeite in einem Grossraumbüro. Dadurch schätze ich es sehr, wenn ich gewisse Tätigkeiten zu Hause in Ruhe durchführen kann. Im Grossraumbüro wird es vermutlich immer lauter (weil nun ja viele Meetings über Zoom stattfinden). Und wir haben wenig Rückzugsräume. Wenn es also rein um die Produktivität gehen müsste, wäre 75% Homeoffice das Effizienteste. Ich habe aber trotzdem 3:2 angekreuzt, weil der soziale Austausch wichtig für mich ist.
- Ein guter Mix zwischen Home-Office und Büro wäre aus meiner Sicht eine Win-Win-Situation für die Stadt und die Mitarbeitenden.
- Homeofficezeiten sollten nicht fix geregelt sein. Gewisse Arbeiten können von zu Hause besser erledigt werden, weil ich weniger gestört werde. Allerdings sollte es einen Tag in der Woche geben, an dem alle im Büro anwesend sein sollten.
- Das Institutionalisieren von Homeoffice braucht eine Vertrauenskultur in einem Unternehmen. Es braucht dazu primär ein klares Commitment vom Gemeinderat und vom PA. Vertrauen kann nicht verordnet werden. Es muss (vor)gelebt werden. Ein Regelwerk zu Homeoffice soll Leitplanken vorgeben, keine Regelung aller Details. Die Möglichkeit zu Homeoffice soll zu einer Selbstverständlichkeit werden - dort wo es von der Aufgabe/Funktion her möglich ist.
- Keine
- Die Stadt müsste sich fairerweise an der Büroausrüstung im Homeoffice finanziell beteiligen, solange es die Homeoffice-Pflicht gibt (Raummiete, Hardware, Mobiliar, Internet / Telefon)
- Ich habe ein eigenes Arbeitsgebiet, welches ich bewirtschafte und benötige deshalb kein Team. Aus diesem Grund bin ich nicht der Massstab betreffend Teamkommunikation. Die Kommunikation mit meinem Vorgesetzten hat sehr gut funktioniert. Insgesamt war die Erfahrung HomeOffice für mich sehr positiv und ich möchte nach wie vor im HomeOffice arbeiten können. Bisher hatte das unser Abteilungsleiter verhindert
- Herzlichen Dank. Home-Office muss individuell besprochen werden, je nach Aufgaben, je nach persönlicher Situation. Gespräch vor Ort und sich "richtig" sehen, hören und auch spüren ersetzen nie den mailaustausch oder ein Zoom etc...sind aber Teil unserer Arbeit, um effizienter arbeiten zu können. Nie davon ausgehen, dass Home-Office einfach für jeden/für jede gut ist und auch das Einzige
- nicht unterschätzen, was es mit "Menschen" machen kann - gerade in der Berufsbildung denke ich, dass für junge Leute Home-Office nicht zielfördernd ist und nicht gut ist für die persönliche Entwicklung. Es ist wichtig, Konflikte auch ausleben zu können, diskutieren zu können etc. - sich austauschen zu können. Fazit: Home-Office in Mischform eine gute Sache - oder wenn jemand dies wirklich wünscht auch 100 % - oder falls jemand damit nicht gut umgehen kann, nicht zwingen, sondern nach anderen Lösungen vor Ort suchen (falls genügend Platz vorhanden). Kompromisse eingehen und immer durch den VG individuell zu begleiten und zu entscheiden - zusammen mit MA (auch im Team natürlich). In unserer Direktion SUE können die meisten MA gar kein Home-Office machen. Die Frage stellt sich nicht (Schutz und Rettung Bern, Tierpark Bern, viele Schalterdienste in den anderen Abteilungen). Home-Office ja / Home-Office gar nicht möglich - kann auch zu "Gräben" führen, zu Ungleichbehandlungen. Achtsam sein.
- Ich hätte bei dieser Befragung wohl noch hinzugefügt, inwiefern man die Arbeitsleistungen anderer im Homeoffice einschätzt. Ich persönlich habe das Gefühl, dass die Qualität der Arbeitsleistungen generell im Homeoffice abgenommen hat. Von mir aus gesehen sind mehr Fehler passiert als vor der Homeoffice-Zeit.
- Ich hatte zuvor kein Homeoffice und werde es jetzt 1-2 im Monat für spezielle Arbeiten in Anspruch nehmen. Es ist schade, dass es Personen gibt, welche das Homeoffice ausnutzen um den GLAZ-Saldo zu erhöhen und extrawünsche bei der Infrastruktur haben. Weiter jammern sie wenn sie wieder Fahrtkosten haben. Von mir aus leidet der Informationsaustausch und die persönliche Wahrnehmung. Viele wollen s'5erli und s'Weggli. Ich finde diese Entwicklung nicht gut.
- In Projekten ist es bereits mit der Teilzeitarbeit schwierig Termine zu finden. Mit systematischer Teilzeit-Heimarbeit wird dies noch schwieriger. Die Auswirkungen auf die Qualität der Projekte kann noch nicht beurteilt werden. Mir fehlte eine Frage zur Beurteilung des eigenen Gesundheitszustandes. Für Körper und Geist war die Heimarbeit für mich persönlich belastend.
- Homeoffice funktioniert für mich nahezu problemlos und ich habe keinerlei Einschränkungen hinsichtlich der Arbeitsleitung oder Kommunikation verspürt. Es herrscht eine super gute Vertrauensbasis innerhalb des Teams aber auch des gesamten Bereiches.
- Wenn gleichzeitig zum Homeoffice Betreuungspflichten bei Schuldkindern anfallen, ist dies sehr schwierig zu vereinbaren
- Danke den Vorgesetzten für das Vertrauen im Homeoffice.
- Es ist schön und gut, wenn der Gemeinderat Kostenbeteiligungen an elektronische Geräte, Geschäftshandys bewilligt etc., aber gleichzeitig Stellen streicht und Sparmassnahmen verordnet, die den Abteilungen ein gutes Einrichten von home office verunmöglicht.
- Danke für die differenzierten Antwortmöglichkeiten. Viel Erfolg mit der Auswertung und Arbeit!
- Mein Job kann nur sehr begrenzt im Homeoffice erledigt werden, da ein Grossteil der Arbeit draussen vor Ort gemacht werden muss. Ich begrüsse es jedoch wenn die Stadt ihren Mitarbeitern, sofern von diesen gewünscht, soviel Homeoffice wie möglich gewährt.
- Das Arbeiten in Homeoffice war für mich äusserst belastend. Hauptgründe: Infrastruktur - kleine Wohnung -> kein Platz um einen Arbeitsplatz einzurichten oder bsp. Höhenverstellbaren Schreibtisch oder Bürostuhl zu kaufen und den Auswirkungen auf meine Gesundheit (Rückenschmerzen) Es war schwer abzuschalten wenn man die ganze Zeit den Arbeitsplatz vor Augen hat und an die offenen Pendenzen und Termine denkt. Kommunikation der PL's - Als Auftragsempfänger bekam man kaum mit, wo die Projekte stehen, es wurden sehr kurzfristige Abgabetermine gesetzt die nur mit längerem Arbeiten eingehalten werden konnten. Feedback zu den geleisteten Arbeiten war teilweise dürrig bis inexistent, kaum Kontakt mit Kollegen die nicht direkt in einem Projekt beteiligt waren.
- Keine
- Das rasche Lösen von Ordnern in ein papierloses Büro war für mich eindrücklich (ich war bis dahin ein "Papier-Freak"). Die rasche Absprache via Zoom mit mehreren Leuten funktioniert meist problemlos und auch spontan, da niemand sich von einem Ort zum anderen begeben muss. Der wegfallende Arbeitsweg ist ein sehr grosser Vorteil, sowohl hinsichtlich effizienter Nutzung der Freizeit wie auch der Büroarbeit.
- Ich finde ein Mix mit Homeoffice und Büro sehr ideal.
- merci, dass homeoffice auch in Zukunft ermöglicht wird !
- Für mich wäre auch in Zukunft Homeoffice ein klarer Gewinn. Somit wäre ich in der Lage, trotz Familiären Pflichten mein Pensum zu erhöhen. Damit würde mein Arbeitgeber und auch meine Familie profitieren!
- Home Office ist eine gute Sache. Man muss für sich selber den besten Mix aus Home Office und Büro herausfinden. Und die Technik muss funktionieren. Ich möchte auf keinen Fall 100 % im Home Office sein, aber Teilzeit zu Haus sein, ist toll, da der Arbeitsweg wegfällt

- und man sich die Arbeit noch besser für sich einteilen kann. Die Unterbrechungen sind im Büro sehr häufig, das fällt zu Hause weg.
- In einem funktionierendem Team wie dem unseren funktioniert das Homeoffice bestens. Ich könnte mir vorstellen, dass wenn es in einem Team Probleme gibt, das Homeoffice für die betroffenen Mitarbeiter nicht lustig ist.
 - Danke für die Umfrage. Würde die Ergebnisse gerne einsehen. Homeoffice gefällt mir grundsätzlich sehr. Was ich in der Umfrage nicht sagen konnte, sage ich gerne an dieser Stelle: Betreuung: Als die Kita zu war im Frühling 2020, war Homeoffice sehr herausfordernd bis beinahe unmöglich. Meine Frau und ich konnten uns zum Glück aufteilen, weil beide von zu Hause aus gearbeitet haben. Ich habe aber in dieser Zeit mein Stundenpensum nie und nimmer erfüllt. Homeoffice und Kinderbetreuung zusammen funktioniert bis zu einem gewissen Alter m. E. nicht. Zoom-Meetings: Es können auch zu viele sein. Es gab Tage, die ich praktisch nur in Meetings verbracht habe (weil es so einfach geht und die Reise an den Sitzungsort entfällt). Zum eigentlichen inhaltlichen Arbeiten kam ich nicht. Das war dann zu viel. Viele Leute müssen noch einen besseren Umgang finden mit den virtuellen Sitzungen.
 - Der grösste Mehrwert beim Homeoffice ist für mich die Life-Domain-Balance und eine Erhöhung der Lebensqualität. Diesem Thema kam im Fragebogen für mich eher zu wenig Aufmerksamkeit zu, ich weiss nicht, ob ich hier ein Einzelfall bin. Home-Office ermöglichte es mir, mich besser zurückzuziehen, es ermöglichte eine stärkere Teilhabe am Familienleben, es liess den Stress des Arbeitswegs komplett wegfallen, es ermöglichte mir konzentriert, intensiv und im Flow zu arbeiten - und im Gegenzug dafür dann "technische" Pausen zu machen, die auch wirklich etwas zu meiner Erholung beitragen (nicht in der Cafeteria mit 50 Leuten bei belanglosem Smalltalk). Insgesamt hat Homeoffice damit meine Lebensqualität massiv verbessert.
 - Ich finde, dass der Anteil des Home-Office am Arbeitspensum entscheidend ist für die negativen Auswirkungen (Abgrenzungsprobleme/Belastung etc.). Während ich die Periode des VOLLSTÄNDIGEN Home-Offices nach einer Zeit mühsam fand, kehren sich die Nachteile von Home-Office bei einem TIEFEN Anteil am Gesamtpensum eher in Vorteile um.
 - Merci für die spannende Umfrage
 - Homeoffice ist für mich v.a. deshalb ein riesen Gewinn, weil ich den Arbeitsweg nach Bern spare und der Stress, mit Kinder in die Kita bringen und v.a. am Abend rechtzeitig wieder abholen gänzlich wegfällt.
 - Eine Chatfunktion für den schnellen und unkomplizierten Austausch mit Arbeitskolleg:innen fehlt nach wie vor
 - Ich finde die Arbeitsplanung für Homeoffice das A und O für eine gewinnbringende Lösung. Es gibt Arbeiten, die vor Ort am Arbeitsplatz effizienter und besser gelöst werden können. Wo die Zusammenarbeit und der Kontakt mit Arbeitskolleginnen und -Kollegen wichtig ist. Andere Arbeiten wiederum können im stillen Kämmerlein im Homeoffice bedeutend effizienter erledigt werden. Einen weiteren Vorteil sehe ich im Management von Terminen, wo unnötige Fahrten verhindert werden können.
 - Wenn durch vermehrtes Homeoffice ein fixer Arbeitsplatz wegfällt, fühlt man sich gestresst, wenn man jeden Morgen aufs Neue schauen muss, wo ein Platz frei ist. Ob die Teamkollegen, mit denen man zusammenarbeiten will und muss, in der Nähe sind. Ich persönlich finde den eigenen, festen Arbeitsplatz besser. Der eigene Arbeitsplatz bietet eine "Oase des Ankommens". Eigene Pflanzen, persönliche Gegenstände auf dem Bürotisch, der auf einen eingestellte Bürostuhl und -tisch, einen sauberen Arbeitsplatz. Der Vorgesetzte bekommt so auch etwas zurück; einen motivierten Angestellten. Im Büro wird man anders wahrgenommen, ist präsenter.
 - Ich möchte nicht, dass Homeoffice als eine versteckte Sparmassnahme umgesetzt wird. U.a. finde ich nicht in Ordnung, dass wir die Infrastruktur haben müssen und dass auch Kosten übernehmen müssen.
 - Ein guter Mix Homeoffice und Arbeit im Büro kann sehr zufriedenstellend sein. Einige Arbeiten sind von Vorteil, wenn sie vor Ort erledigt werden (teils Sitzungen, Projekte, Arbeitsübergaben, Posterledigung, etc.)
 - Home Office mehr überprüfen und kontrollieren wäre wünschenswert.
 - Ich finde Homeoffice etwas sehr gutes, durch Homeoffice habe ich natürlich viel weniger Arbeitsweg und kann somit auch Geld sparen. Der Austausch bei uns im Team funktioniert sehr gut, da wir jeden Tag eine kleine Sitzung zum Austausch haben. Ich bin zu Hause sehr gut eingerichtet, habe ein Büro mit Stehpult und 3 Bildschirmen. Ich denke in Zukunft sollte es einen guten Mix zwischen HO und Büro geben, jeder oder jedes Team/Abteilung sollte selber entscheiden können, wie es für Sie am Besten ist. Wenn es notwendig ist ins Büro zu gehen, sollte es keine Frage sein, dann sollte man einfach gehen.
 - Stadt hat in der Pandemie als Arbeitgeberin versagt, kein finanzieller Beitrag an Mitarbeitende. Ein paar Online-Tipps, konfuse und schlechte Kommunikation.
 - Viel Erfolg mit der Masterarbeit!
 - Irritierend fand ich, dass eine ganze Reihe von Führungspersonen nie oder fast nie ins Home Office gewechselt haben. Das war in meiner Abteilung so, habe ich aber auch sonst in meinem Umfeld oft gehört. Das ist aus verschiedenen Perspektiven problematisch: Wenn Chefs keine Vorbildfunktion einnehmen, wächst das Gefühl, dass nur die "unwichtigen" Personen bluten müssen. Das wirkt demotivierend. Zudem fehlt so der Perspektivenwechsel. So wurde der Verbleib im Büro als Aufopferung/Pflichtbewusstsein (fehl-)interpretiert. Gleichzeitig wuchs auf Führungsebene kein Bewusstsein für die schwierigen Seiten und psychischen Belastungen des Home Office. Stattdessen gab es eine gewisse "ih-habt's-gemütlich"-Mentalität. Es wäre schön, wenn dieser Punkt vertieft aufgearbeitet würde, da es innerhalb des Arbeitsverhältnisses fast unmöglich ist, das zu thematisieren. Dankeschön.
 - Wenn ich zu Hause am Mittag koche ist die Mittagspause länger und der Arbeitstag auch entsprechend länger.
 - Unser Team hat die wenige Zeit im Homeoffice sehr geschätzt.
 - Ich bin nicht für Homeoffice.
 - Meine Arbeit ist zum grössten Teil nicht Homeoffice tauglich.

Anhang 4: Umfrageergebnisse Version Vorgesetzte Auswertung nach Häufigkeitsverteilung

Umfrage:	Homeoffice in der Berner Stadtverwaltung (Version Vorgesetzte)
	Datenstand: 1.09.2021 11:47
Kontakte:	233 haben den Fragebogen geöffnet
Probanden mit Antworten:	175 (75%), haben mindestens eine Frage beantwortet

Frage 1: Geschlecht

Total Probanden: 173 für diese Frage

77	(45%)		Weiblich
96	(55%)		Männlich
0	(0%)		Anderes

Frage 2: Haben Sie Betreuungspflichten?

Total Probanden: 171 für diese Frage

76	(44%)		ja
95	(56%)		nein

Frage 3: Jahrgang

Total Probanden: 169 für diese Frage

1983- 1980- 1986- 1980- 1988- 1966- 1978- 1958- 1971- 1970- 1964- 1981- 1969- 1972- 1958- 1968- 1969- 1963- 1963- 1962- 1987- 1975- 1979- 1967- 1967- 1967- 1980- 1966- 1965- 1979- 1977- 1973- 1970- 2005- 1962- 1966- 1981- 1959- 1957- 1971- 1991- 1957- 1967- 1971- 2004- 1960- 1973- 1969- 1967- 1973- 1969- 2018- 1984- ü50- 1985- 1986- 1966- 1979- 1969- 1966- 1969- 1976- 1981- 1981- 1971- 1978- 1962- 1969- 1961- 1972- 1970- 1972- 1959- 1966- 1974- 1959- 1992- 1979- 1987- 1964- 1989- 1980- 1983- 1964- 1973- 1990- 1966- 1961- 1975- 1967- 1971- 1967- 1961- 1985- 1959- 1971- 1971- 1977- 1977- 75- 1983- 1981- 1976- 66- 1971- 1964- 1984- 1974- 1958- 1975- 1970- 1979- 1974- 1970- 1963- 1964- 1969- 1983- 1985- 1970- 1965- 1960- 1961- 1972- 1962- 1964- 1959- 69- 1971- 1970- 1977- 1974- 1960- 1971- 1969- 1976- 1983- 1964- 1969- 1986- 1963- 2005- 1965- 1967- 1964- 1970- 1975- 1960- 1961- 1982- 1965- 1987- 1966- 1981- 1977- 1964- 1965- 1972- 1987- 1960- 1966- 1973- 2003, 2005- 1970- 1971

Frage 4: Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss?

Total Probanden: 169 für diese Frage

2	(1%)		Obligatorische Schulzeit
19	(11%)		Berufsbildung / KV / Lehre
3	(2%)		Berufsmatura
1	(1%)		Gymnasiale Matura
49	(29%)		Höhere Fachschule
89	(53%)		Hochschulabschluss (PH, FH, Uni, ETH)
6	(4%)		Doktorat oder höher

Frage 5: In welcher Direktion arbeiten Sie?

Total Probanden: 166 für diese Frage

21	(13%)		Präsidialdirektion und Behörden
29	(17%)		Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie
42	(25%)		Direktion für Bildung, Soziales und Sport
28	(17%)		Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün
46	(28%)		Direktion für Finanzen, Personal und Informatik

Frage 6: Wie hoch ist Ihr Arbeitspensum in Prozent?

Total Probanden: 169 für diese Frage

90- 70- 100%- 100- 100- 100- 80- 100- 100- 100- 100- 100- 90- 100- 100%- 100- 100- 90- 100%- 80%- 100%- 100- 80 %- 60 %- 90- 100- 85- 90- 100%- 80 Prozent- 80%- 100- 80%- 100%- 50- 100 %- 80%- 100%- 100- 100- 100%- 90- 100- 80%- 100%- 100%- 80- 90- 90- 100%- 80- 90- 55%- 100%- 100- 70- 100- 100- 100- 100%- 80- 100%- 80- 100- 100%- 80- 90- 100%- 100 %- 80- 90- 100%- 100- 70- 100- 80%- 100%- 100- 100- 100- 80- 100- 80%- 100%- 90- 100- 100%- 100- 80- 90- 100- 100%- 100- 100- 100 %- 100 %- 80%- 80- 80- 70- 100%- 70- 100%- 70%- 80- 100 %- 100- 60%- 70- 100- 90%- 100%- 100%- 90- 90- 100%- 100- 100%- 80%- 100%- 100- 100%- 95- 100- 100- 100%- 100%- 100- 100%- 100%- 50%- 90- 80- 100- 100- 80- 100- 60%- 100- 100- 100%- 100- 90- 100- 100- 80% - 90- 100- 100 %- 75- 100- 100- 100- 70- 100- 100- 100%- 70%- 90 %- 80- 100- 100- 70%- 70 %- 90

Frage 7: In welchem Jahr haben sie begonnen, in der Stadtverwaltung zu arbeiten?

Total Probanden: 167 für diese Frage

2016- 2008- 1994- 1998- 2018- 2006- 2019- 2015- 2019- 2006- 2012- 2017- 2009- 2000- 1986- 2010- 2005- 2005- 2016- 2006- 2008- 2013- 2010- 2001- 2004- 2009- 2006- 2013- 2009- 2014- 2002- 2018- 2009- 2018- 2021- 2001- 2017- 1978- 2010- 2002- 2016- 2010- 2017- 2015- Im 2020- 1989- 2002- 1989- 2005- 2009- 2007- 1997- 2013- 2008- 2008- 2018- 2014- 2015- 2014- 2010- 2017- 2016- 2018- 2000- 2000- 2013- 1990- 2001- 1998- 2003- 2007- 2012- 1993- 2019- 2000- 2007- 2012- 2006- 2015- 2008- 2013- 2009- 2019- 2014- 2006- 2013- 2018- 2011- 2020- 2001- 2001- 2004- 2001- 2019- 1983- 2004- 2005- 2002- 2018- 2014- 2013- 2018- 2014- 2009- 1984- 2003- 2017- 2004- 2003- 1981- 2016- 2003- 2018- 2019- 2006- 1989- 2012- 2007- 2014- 2013- 2016- 1999- 2009- 1981- 2009- 2013- 2011- 1981- 2012- 2012- 2000- 2003- 2014- 2003- 2014- 2005- 2005- 2006- 2000- 2006- 2003- 2015- 2000- 2013- 1994- 1997- 2000 - 2004 dann wieder ab 2011- 2003- 2010- 1984- 2010- 1985- 2017- 1989- 2019- 2011- 2006- 2002 - 2010- 2017; ich hatte schon von 1998 - 2010 in der Stadtverwaltung gearbeitet, jedoch in einer anderen Direktion und Funktion- 2010- 2009- 2017- 2003- 2014

Frage 8: Ich habe von März 2020 bis heute den Grossteil meiner Arbeit (über 50% meiner Anstellung) im Homeoffice gearbeitet.

Total Probanden: 166 für diese Frage

14	(8%)		trifft ganz und gar nicht zu
28	(17%)		trifft nicht zu
20	(12%)		trifft eher nicht zu
4	(2%)		neutral
35	(21%)		trifft eher zu
26	(16%)		trifft zu
39	(23%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.51 - Median: 5 - Standardabweichung: 2.058

Frage 9: Ein grosser Teil meiner Mitarbeitenden (über 50% der Belegschaft) arbeitet seit März 2020 oft oder mehrheitlich im Homeoffice.

Total Probanden: 165 für diese Frage

15	(9%)		Trifft ganz und gar nicht zu
19	(12%)		Trifft nicht zu
12	(7%)		Trifft eher nicht zu
5	(3%)		Neutral
29	(18%)		Trifft eher zu
40	(24%)		Trifft zu
45	(27%)		Trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.9 - Median: 6 - Standardabweichung: 2.033

Frage 10: Homeoffice hat in meinem Team / meinem Bereich / meiner Abteilung im Allgemeinen gut funktioniert.

Total Probanden: 165 für diese Frage

1	(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
2	(1%)		trifft nicht zu
5	(3%)		trifft eher nicht zu
11	(7%)		neutral
35	(21%)		trifft eher zu
82	(50%)		trifft zu
29	(18%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.66 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.075

Frage 11: Die Arbeitsinfrastruktur meiner Mitarbeitenden zu Hause ist grundsätzlich gut.

Total Probanden: 164 für diese Frage

1	(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
12	(7%)		trifft nicht zu
19	(12%)		trifft eher nicht zu
19	(12%)		neutral
56	(34%)		trifft eher zu
49	(30%)		trifft zu

8 (5%) ■ trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.8 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.338

Frage 12: Die Arbeitsergonomie meiner Mitarbeitenden zu Hause ist grundsätzlich gut.

Total Probanden: 161 für diese Frage

3	(2%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
14	(9%) ■■	trifft nicht zu
32	(20%) ■■■■	trifft eher nicht zu
54	(34%) ■■■■■■	neutral
33	(20%) ■■■■	trifft eher zu
24	(15%) ■■■■	trifft zu
1	(1%) ■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.09 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.25

Frage 13: Meine Mitarbeitenden gaben sich im Homeoffice gegenseitig Inputs für ihre Arbeit.

Total Probanden: 165 für diese Frage

3	(2%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
3	(2%) ■	trifft nicht zu
12	(7%) ■■	trifft eher nicht zu
31	(19%) ■■■■	neutral
53	(32%) ■■■■■■	trifft eher zu
53	(32%) ■■■■■■	trifft zu
10	(6%) ■■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.98 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.223

Frage 14: Der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung war im Homeoffice weniger stark.

Total Probanden: 164 für diese Frage

2	(1%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
26	(16%) ■■■■	trifft nicht zu
27	(16%) ■■■■	trifft eher nicht zu
20	(12%) ■■■■	neutral
40	(24%) ■■■■■■	trifft eher zu
38	(23%) ■■■■■■	trifft zu
11	(7%) ■■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.39 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.59

Frage 15: Der Austausch zwischen den Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung war im Homeoffice besser als im Büro.

Total Probanden: 163 für diese Frage

27	(17%) ■■■■	trifft ganz und gar nicht zu
64	(39%) ■■■■■■	trifft nicht zu
40	(25%) ■■■■■■	trifft eher nicht zu
23	(14%) ■■■■	neutral
4	(2%) ■	trifft eher zu
2	(1%) ■	trifft zu
3	(2%) ■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 2.57 - Median: 2 - Standardabweichung: 1.232

Frage 16: Homeoffice belastet das Teamklima.

Total Probanden: 164 für diese Frage

6	(4%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
25	(15%)	■	trifft nicht zu
23	(14%)	■	trifft eher nicht zu
29	(18%)	■	neutral
49	(30%)	■	trifft eher zu
22	(13%)	■	trifft zu
10	(6%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.19 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.557

Frage 17: Der Informationsfluss im Homeoffice funktionierte gut.

Total Probanden: 163 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
8	(5%)	■	trifft nicht zu
15	(9%)	■	trifft eher nicht zu
22	(13%)	■	neutral
49	(30%)	■	trifft eher zu
62	(38%)	■	trifft zu
7	(4%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.223

Frage 18: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung haben von März 2020 bis heute digital gut zusammengearbeitet.

Total Probanden: 163 für diese Frage

2	(1%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
2	(1%)	■	trifft nicht zu
7	(4%)	■	trifft eher nicht zu
16	(10%)	■	neutral
49	(30%)	■	trifft eher zu
78	(48%)	■	trifft zu
9	(6%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.31 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.083

Frage 19: Das Arbeitsverhältnis zu meinen Mitarbeitenden hat sich in der Zeit des Homeoffice nicht verändert.

Total Probanden: 163 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
14	(9%)	■	trifft nicht zu
32	(20%)	■	trifft eher nicht zu
23	(14%)	■	neutral
33	(20%)	■	trifft eher zu
51	(31%)	■	trifft zu
10	(6%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.64 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.459

Frage 20: Das Arbeitsverhältnis zu meinen Mitarbeitenden im Homeoffice war besser als im Büro.

Total Probanden: 163 für diese Frage

21	(13%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
66	(40%)	■	trifft nicht zu
38	(23%)	■	trifft eher nicht zu
30	(18%)	■	neutral
5	(3%)	■	trifft eher zu
2	(1%)	■	trifft zu

1 (1%) ■ trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 2.64 - Median: 2 - Standardabweichung: 1.144

Frage 21: Meine Führungsaufgabe ist wichtiger, wenn die Mitarbeitenden im Homeoffice sind.

Total Probanden: 162 für diese Frage

0	(0%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
8	(5%)	■	trifft nicht zu
7	(4%)	■	trifft eher nicht zu
33	(20%)	■	neutral
39	(24%)	■	trifft eher zu
58	(36%)	■	trifft zu
17	(10%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.12 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.257

Frage 22: Meine Mitarbeitenden haben die Aufgaben und Arbeitsaufträge, die sie in der Zeit des Homeoffice von mir erhalten haben, gut verstanden.

Total Probanden: 160 für diese Frage

0	(0%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
0	(0%)	■	trifft nicht zu
3	(2%)	■	trifft eher nicht zu
13	(8%)	■	neutral
24	(15%)	■	trifft eher zu
103	(64%)	■	trifft zu
17	(11%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.73 - Median: 6 - Standardabweichung: 0.825

Frage 23: Ich konnte meine Mitarbeitenden bedarfsgerecht unterstützen.

Total Probanden: 160 für diese Frage

0	(0%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
1	(1%)	■	trifft nicht zu
9	(6%)	■	trifft eher nicht zu
18	(11%)	■	neutral
60	(38%)	■	trifft eher zu
65	(41%)	■	trifft zu
7	(4%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.25 - Median: 5 - Standardabweichung: 0.955

Frage 24: Ich vertraue meinen Mitarbeitenden, dass sie im Homeoffice nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten.

Total Probanden: 160 für diese Frage

0	(0%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
0	(0%)	■	trifft nicht zu
2	(1%)	■	trifft eher nicht zu
12	(8%)	■	neutral
15	(9%)	■	trifft eher zu
67	(42%)	■	trifft zu
64	(40%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 6.11 - Median: 6 - Standardabweichung: 0.944

Frage 25: Ich fand es herausfordernd, die Ergebnisse der Arbeit meiner Mitarbeitenden im Homeoffice im Blick zu haben.

Total Probanden: 160 für diese Frage

5 (3%) ■ trifft ganz und gar nicht zu

32	(20%)		trifft nicht zu
19	(12%)		trifft eher nicht zu
15	(9%)		neutral
38	(24%)		trifft eher zu
46	(29%)		trifft zu
5	(3%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.29 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.668

Frage 26: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten sich im Homeoffice gut auf ihre Aufgaben konzentrieren.

Total Probanden: 158 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
0	(0%)		trifft nicht zu
2	(1%)		trifft eher nicht zu
24	(15%)		neutral
47	(30%)		trifft eher zu
75	(47%)		trifft zu
10	(6%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.42 - Median: 6 - Standardabweichung: 0.866

Frage 27: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung wurden im Homeoffice weniger häufig unterbrochen als im Büro.

Total Probanden: 156 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
2	(1%)		trifft nicht zu
7	(4%)		trifft eher nicht zu
21	(13%)		neutral
34	(22%)		trifft eher zu
67	(43%)		trifft zu
25	(16%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.48 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.123

Frage 28: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten sich im Homeoffice gut von ihrem Privatleben abgrenzen.

Total Probanden: 156 für diese Frage

1	(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
3	(2%)		trifft nicht zu
27	(17%)		trifft eher nicht zu
57	(37%)		neutral
35	(22%)		trifft eher zu
32	(21%)		trifft zu
1	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.42 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.109

Frage 29: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten im Homeoffice nach getaner Arbeit gut abschalten.

Total Probanden: 155 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
4	(3%)		trifft nicht zu
13	(8%)		trifft eher nicht zu
49	(32%)		neutral
40	(26%)		trifft eher zu

47	(30%)		trifft zu
2	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.76 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.088

Frage 30: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung konnten im Homeoffice Beruf und Privatleben besser vereinbaren als im Büro.

Total Probanden: 158 für diese Frage

1	(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
4	(3%)		trifft nicht zu
9	(6%)		trifft eher nicht zu
45	(28%)		neutral
45	(28%)		trifft eher zu
47	(30%)		trifft zu
7	(4%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.88 - Median: 5 - Standardabweichung: 1.141

Frage 31: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung waren im Homeoffice häufiger müde und erschöpft als im Büro.

Total Probanden: 155 für diese Frage

6	(4%)		trifft ganz und gar nicht zu
35	(23%)		trifft nicht zu
30	(19%)		trifft eher nicht zu
67	(43%)		neutral
15	(10%)		trifft eher zu
1	(1%)		trifft zu
1	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.36 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.107

Frage 32: Die Arbeitsintensität meiner Mitarbeitenden war im Homeoffice grösser als sonst im Büro.

Total Probanden: 158 für diese Frage

1	(1%)		trifft ganz und gar nicht zu
14	(9%)		trifft nicht zu
33	(21%)		trifft eher nicht zu
67	(42%)		neutral
31	(20%)		trifft eher zu
12	(8%)		trifft zu
0	(0%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.94 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.056

Frage 33: Was hat aus Ihrer Sicht den Mitarbeitenden im Homeoffice am meisten gefehlt?

Total Probanden: 152 für diese Frage

- Flexibilität (z. B. Kinderbetreuung), kurze Wege, Wegfall von Pendelstrecken, in Trainerhosen arbeiten, an unproduktiven Sitzungen parallel was anderes machen
- Der persönliche Austausch und die sozialen Kontakte. Organisations- und Teamentwicklung
- persönlicher Austausch
- direkter Kontakt zu den Kunden
- Der soziale Austausch war schwierig. Gespräche "auf dem Gang" werden nicht geführt.
- Der persönliche Kontakt mit den Arbeitskollegen
- Sozialer Kontakt zu anderen Mitarbeitern
- persönlicher Kontakt zum Team, direkter schneller Austausch, informeller Teil der in einer Kaffeepause oder am gemeinsamen Mittagstisch statt findet
- soziale Kontakte mit Arbeitskollegen, Austausch face to face
- Arbeitsweg der wegfällt
- Sozialer Austausch Leistungsfähige Drucker und Kopierer Kurze Wege und niedrige Schwellen für Austausch
- Die technische Geräte (Laptop) Musste zum Teil privat beschafft werden, was so in meinen Augen nicht in Ordnung ist.

- Soziale Kontakte mit den Arbeitskollegen/innen. Dies betrifft verstärkt alleinstehende Mitarbeitende. Ich stelle jeweils ein grosses Austauschbedürfnis fest, wenn die Mitarbeitenden nach dem Homeoffice wieder vor Ort arbeiten.
- - Kunden- und Auftraggeberkontakte - Vielzahl der täglichen, kurzfristigen Information - Kontrolle auf Baustellen
- Der informelle Austausch zu Themen aus der Arbeitsalltag (Sparring Partner, Psychohygiene).
- sozialer Austausch, spontane Begegnungen, Gespräche ausserhalb von geplanten Treffen/Sitzungen, Kontakte über den Bereich hinaus, neue Mitarbeitende der Abteilung kennen lernen
- Der Zusammenhalt im Team und der informelle Austausch. Der Informationsfluss läuft nicht selbstverständlich sondern muss immer bewusst gesucht werden, das hat dazu geführt, dass alle grundsätzlich weniger gut informiert waren über den Verlauf und die Auswirkung von Projekten. gemeinsam etwas entwickeln geht im Homeoffice schlecht. Die Führungsaufgabe verändert sich in Richtung hierarchischer und direkter.
- Teamkultur, Gespräche, Zusammenhalt, Identifikation mit dem Unternehmen, Gemeinsam an der Weiterentwicklung des Unternehmens arbeiten. Gemeinsamkeit.
- Austausch, Team, informelle Informationen
- Verlässlichkeit IT
- Der informelle Austausch.
- Der informelle Teil der Arbeit wie Kaffeepausen und gemeinsames Mittagessen.
- soziale Kontakte, persönlicher Austausch, Emotionen etc.
- face to face Kontakte mit Mitarbeitenden
- direkter Kontakt und Austausch zu mir und den anderen Mitarbeitenden
- Der persönliche soziale Austausch, der "Schwatz" zwischendurch
- Der Austausch mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen, alles was Beiläufig in der Pause und auf dem Gang passiert.
- Der ungezwungene Austausch auch ausserhalb des Teams. Platz und Möglichkeit sich Zuhause "abzugrenzen". Wenn Mann und Frau in einer 3 1/2 Zimmerwohnung 5 Tage die Woche arbeiten (müssen) gibt es früher oder später auch Probleme in der Partnerschaft. Weiter habe ich alleinlebende Personen in meinem Team. Diesen fehlten dann der Austausch auch zu Themen ausserhalb der Arbeit.
- Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen, direkte Vorgesetzte Kontakt mit der Klientel geeignete Telefonielösung (privates Handy musste eingesetzt werden, was für Klientenkontakte nicht geeignet ist) Arbeitsplatzinfrastruktur inkl. Computer, Bildschirm Generell soziale Kontakte
- Der persönliche Austausch. Zoom Sitzungen und Telefonate konnten das nicht kompensieren.
- Persönliche und geschäftliche Gespräche zwischen Tür und Angel.
- Verfügbarkeit des städtischen Infrastruktur (CITRIX Probleme) Telefonie: Umstellung Büro-Nr. auf Handy Technischer Informatiksupport Ergonomie: Bessere Bildschirme, Tastatur/Maus
- funktionierende Infrastruktur Team, Austausch
- spontane Austausch
- Der persönliche Austausch
- der persönliche Kontakt zu Arbeitskolleg*innen und Kund*innen der telefonische Kontakt zu Arbeitskolleg*innen und Kund*innen (im Homeoffice wegen Teilzeitpensen meist keine Rufumleitung, sondern Kontakt per E-Mail) Drucker- und Scanner-Funktionalitäten mangels Hardware u./o. mangels Software
- Der soziale Austausch; die kleinen, kurzen und persönlichen Gespräche; die gemeinsame Pausen; die unmittelbare gegenseitige Unterstützung; ...
- Der Kontakt zu meinen Mitarbeitern.
- Der direkte Austausch mit Kolleginnen, Psychohygiene
- 1. Der direkte persönliche Austausch (nicht nur Austausch via Telefon und Videobesprechungen) 2. Das Stehpult (Synonym für einen ergonomischen Arbeitsplatz)
- Der direkte Austausch und Kommunikation, die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit
- Lebensqualität da der Arbeitsweg wegfällt vor allem bei Pendler
- Techn. Infrastruktur (bspw. Laptops, genügend grosse Bildschirme) von Stadtverwaltung, digitalisierte Prozesse (derzeit zu viel mit Papier)
- Persönlicher Kontakt
- teilweise der persönliche Austausch und Pausen mit allen zusammen.
- direkte zwischenmenschliche Kontakte / Austausch mit den Arbeitskolleg*innen / anderes Umfeld
- Persönlicher Kontakt, die gute Infrastruktur im Büro, speditiver Ablauf Druck/Versand der Dokumente
- Teamaustausch, Begehungen
- Team-Spirit, Zusammengehörigkeit, Bewegung, Kontakte, informelle Kommunikation
- ungeplante, spontane und persönliche Begegnungen mit Kolleginnen und Kollegen.
- Persönlicher Kontakt - da unser Teamzusammenhalt sehr stark ist!
- Informeller und formeller Austausch im Kafi, beim Drucker, auf dem Gang Austausch vor und nach Sitzungen ("ah, wenn ich dich gleich sehe ..." etc.) Wahrnehmung der emotionalen Befindlichkeit der anderen Sitzungsteilnehmer*innen während Zoom-Sitzungen Bewegung bis ins Büro, über Mittag und nach Hause
- Persönlicher Kontakt zu Klienten/innen -Kurze Austausche mit Kollegen/innen
- sozialer Austausch (Pausengespräche, gemeinsames Mittagessen etc). gegenseitiger fachlicher Austausch und Teamarbeit
- Austausch mit den andere Teammitgliedern / Möglichkeit des schnell Nachfragens / Zum Teil wenig Ahnung, an was die anderen Teammitglieder arbeiten
- Sozialer Kontakt während Pausen.
- Fachlicher Austausch Gemeinsame Pausen Zusammengehörigkeitsgefühl
- Direkter Kontakt zu Kollegen*innen und Klienten*innen.
- In unserer Abteilung ist der physische kommunikative Austausch und die Kollaboration zentral für die Ergebnisse zu Gunsten der Kunden/Innen. Auch kommt der gegenseitigen Unterstützung vor Ort viel Bedeutung zu.

- Sozialer Kontakt direkter Austausch (Hemmschwelle ist höher, wenn man zum Telefonhörer greifen muss)
- persönlicher Austausch,
- Den persönlichen Kontakt zu andern MA. Die informellen Gespräche beim Kopierer. Der spontane Austausch - das gemeinsame Lachen
- Das Verständnis von Personen welche kein/kaum jemals Homeoffice gemacht hat
- persönliche Kontakte, Kaffeepausen, sozialer Zusammenhalt, Feierabendbier
- De ungefilterte Blick in die Augen
- Der persönliche Austausch, die informellen Gespräche, die kurzen Wege (Infoaustausch zwischen Tür und Angel)
- - entsprechende Infrastruktur bereitgestellt oder finanziert durch AG - Austausch untereinander - HO war teilweise nicht möglich, da die vorhandenen Prozesse dies nicht zulassen (bbsp. Rechnungsverarbeitung elektronisch in Software KiSS)
- Der Umgang mit Homeoffice ist sehr individuell. Meine Kolleginnen und Kollegen habe unterschiedlich darauf reagiert. Zum Teil konnten sie sich besser auf ihre Aufgaben fokussieren, weil sie weniger gestört wurden. Zum Teil fehlte aber auch die Struktur, die ein Team dem Einzelnen geben kann.
- Der Austausch mit den anderen Teammitgliedern, den anderen Mitarbeitenden der Abteilung -> insbesondere der informelle der z.B. auf den Gängen, in der Cafeteria oder beim z'Mittag stattfindet.
- nichts
- persönlicher Austausch, der in unserer täglichen Arbeiten wichtig ist
- direkte Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen Kontakt mit Mitarbeitenden ausserhalb des eigenen Teams Weiterentwicklung der Zusammenbeitskultur gegenseitige Inspiration und Förderung der Kreativität
- Der Austausch mit Kollegen.
- Gewissen Mitarbeitenden hat der persönliche face to face Austausch gefehlt.
- der direkte Kontakt zum Team, dass mehrheitlich kein Homeoffice machen kann und immer nur kurz zwischen Patientenbehandlungen Fragen klären kann, was dann vielfach nicht erfolgt, weil erst telefoniert oder eine email geschrieben werden musste
- der persönliche Kontakt
- Austausch untereinander, direkter Klientenkontakt, ergonomische Arbeitsinfrastruktur
- Weniger Unterbrüche in der Arbeit
- Die Sozialen Aspekte wie auch die Kommunikation mit anderen Teams. Das Abschalten von der Arbeit und die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben.
- Der persönliche Austausch (Live) untereinander Dank ZOOM-Meetings konnten wir diesem Problem entgegen wirken Es wurden wesentlich weniger Dokumente ausgedruckt Wir haben gelernt, dass wir in der Vergangenheit unnötig viel ausgedruckt haben
- der persönliche Austausch, der soziale Kitt der Kaffeepausen und die spontanen Begegnungen auf dem Gang, Möglichkeiten zum raschen fachlichen Austausch
- Der Austausch in den Teams war nicht mehr so einfach. Dinge welche im Büro einfach, schnell und zwanglos untereinander besprochen wurden, wurden im Homeoffice seltener diskutiert. Das schnell aufeinander zugehen fehlt, da zuerst ein Telefonat oder ein Chat aufgebaut werden muss.
- Kontakt und Austausch mit den anderen Mitarbeitenden Infrastruktur im Büro
- Kolleginnen und Kollegen; Team
- Physische Austausch und das Zwischenmenschliche
- Der informelle Gedankenaustausch
- Unser Hauptgeschäft ist die Beratung von Menschen, die in einer schwierigen familiären Situation sind. Es ist zwingend, darüber auszutauschen. Per Zoom, ohne persönlichen Kontakt mit den Kolleg*innen, sowie mit den Klienten, ist eine adäquate Herangehensweise nicht möglich. Für administrative Inhalte aber sehr wohl.
- Kontakt zu den anderen Bereichen unseres Amtes
- Informeller Austausch Niederschwelliger Support Teamgefühl
- Die persönliche, soziale Interaktion mit den TeamkollegInnen.
- Persönlicher Kontakt zu Teamkollegen (Pausen, Mittagessen)
- Der physische Kontakt
- Beratung von unserer Klientel ist aus dem Homeoffice nur teilweise möglich, z.T. fehlende Infrastruktur für Digitalarbeit.
- informelle Austausch, gemeinsame Kaffeepausen, Lunch etc.
- Austausch mit Kollegen - informell und geschäftlich (kurze Wege)
- Kontakt Information
- Die Firmenapéros :-)
- Austausch
- direkter Kontakt und Austausch miteinander direkter Kontakt mit mir als Vorgesetzte informelle Austausch fanden viel weniger statt, man fühlte sich fremder gegenseitig
- Die MA (Labor) waren nicht im homeoffice, die Vorgesetzten mussten ins homeoffice. Ihnen hat die fachliche Führung gefehlt, sie mussten allein gelassen werden.
- der unstrukturierte Austausch untereinander
- Kontakt und Austausch mit Mitarbeitenden.
- Der Soziale Austausch bei einem Kaffee oder einfach das vis à vis zu sehen und direkt mal spontan eine Frage zu stellen.
- Der persönliche Austausch, das soziale Element, Kommunikation funktioniert wissenschaftlich erwiesen zu 95% nonverbal - somit fiel 95% der Kommunikation weg - Missverständnisse waren und sind häufig. Schriftlichkeit kommt oft nicht gut an. Ergonomie zu Hause nicht gewährleistet. Unterbrechungen sind sehr häufig
- Persönlicher Austausch / Kurze Wege / Bilaterale Entscheidungen
- Der soziale Austausch, das direkte Feedback, die Wertschätzung im Alltag, die spontanen Begegnungen
- - Sozialer Austausch - Persönliche Begegnungen - Unkomplizierter Informationsfluss
- Der persönliche Kontakt zum Team, der gelegentliche Schwatz auf dem Gang.

- Sozialer Kontakt Zugriff zu physischer Ablage Trennung Privat / Büro
- Der persönliche Austausch (Teil eines sozialen Gefüge zu sein)
- Austausch, Beziehungspflege. Abgrenzungsschwierigkeiten, zum Teil nicht ideale Infrastruktur
- Die informellen Kontakte, der kurze Schwatz beim Kopierer, mit der Reinigungsfrau oder dem Hauswart, die Büronachbar*innen, das Team-Feeling
- Der informelle Austausch im Türrahmen, im Gang in der Kaffeepause bzw. das gelebte Netzwerk im Allgemeinen.
- der soziale Austausch im Team
- persönlicher Kontakt
- Der persönliche Kontakt im Team
- Der Austausch im Team, von einander lernen und das persönliche Gespräch. Die Stellvertretungen organisieren und neue Mitarbeitende einzuarbeiten, zeigte sich als äussert schwierig und zeitaufwendiger.
- der direkte soziale Kontakt
- Der soziale Austausch im Bereich, aber auch im ganzen Amt und die Alltagsbewegung. Der direkte Austausch bei Problemen (gegenseitige Stütz).
- Der direkte, informelle Austausch. Die spontanen Begegnungen.
- Der persönliche Austausch, das Teamgefühl (Wir-Gefühl), der Teamgedanke, das Gefühl "wir sitzen alle im gleichen Boot und ziehen am gleichen Strang..."
- Kontakt zu MA, Team, grosser Bildschirm, Arbeitsplatz
- Der Austausch mit den Teams vor Ort.
- direkter Support in Krisensituationen
- Der Austausch untereinander
- Spontaner Austausch, nicht digitale Kaffeepause zusammen, Bewegung von Büro zu Büro, Nähe
- persönlicher Austausch
- Der zwischenmenschliche Austausch mit KollegInnen und Vorgesetzten, die informellen Korridor- und Pausengespräche, die unkomplizierte Informationsbeschaffung von Tür zu Tür, die spontanen Diskussionen an Sitzungen sowie der "Tapetenwechsel" (Trennung von Wohn- und Arbeitsort).
- spontaner direkter Austausch zw Tür und Angel
- Kontakt zu / Austausch mit den anderen Teammitgliedern / ArbeitskollegInnen
- Das Gemeinschaftsgefühl. Der physische und informelle Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Die Bestätigung zu erfahren, wichtiger Teil einer Organisationseinheit zu sein und die eigene Dienstleistungserbringung innerhalb des Ganzen verorten zu können.
- Der direkte Austausch (privat und geschäftlich)
- direkter, unkomplizierter Austausch ggf schnellere Informationswege
- Der persönliche Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen, die Gespräche, die sich zwischen Tür und Angel ergeben.
- 1. Physische, soziale, informelle Kontakte (Teamgeborgenheit, Motivation, Inspiration) 2. Schneller, zeitnahe, direkter, spontaner Informationsaustausch (Homeoffice = Defizit, Feedback aufwändig) 3. Stresssymptome erkennen, Burnoutprävention, bilaterale Konflikte erkennen geht nicht mehr. 3. Kurzfristig geht für Mitarbeitende alles. Langfristig ist Homeoffice eine Ergänzung, aber keine Lösung.
- Der persönliche Kontakt im Team
- physischer Austausch (sowohl informell als auch beruflich)
- Arbeitskollegen
- Der physische Austausch vor Ort. Die Gespräche "zwischen Tür und Angel". Die Pausen mit den Arbeitskolleg*innen.
- der soziale Kontakt
- Der physische, informelle Austausch, das Sozialleben hat gelitten. Physisch nicht zu vergleichen mit dem virtuellen Raum, virtuellen Begegnungen.
- Der direkte Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen.
- Der tägliche Austausch mit den Arbeitskollege/innen
- Der soziale Austausch und die Verbindlichkeit durch physische treffen
- Der Gesamtbetrieb des Amtes: der (physische) Kontakt mit den Mitarbeitenden ausserhalb des eigenen Teams, die Möglichkeit sich sich persönlich zu treffen und informell auszutauschen; gesellige Anlässe im Team und mit dem gesamten Amt.
- Sozialer Kontakt, informeller Austausch, das Gegenüber als Ganzes wahrnehmen können, kaum mehr Aufbau neuer Kontakte, teils Infrastruktur
- Persönlicher Kontakt zu Kollegen Informeller Austausch
- Der persönliche Kontakt
- Der persönliche direkte Austausch
- Kurzer Arbeitsweg - ist natürlich einerseits Lebensqualität. Hingegen habe ich 2 Mitarbeitende, die massiv an Gewicht zugelegt haben, was sich nun gesundheitlich auswirkt: 1x Knieoperation / 1x Sturz aus dem Zug auf Knie, Nachfolgen noch offen / in Behandlung. Die Bewegung hat den Mitarbeitenden sehr gefehlt!!!
- Die Tür- und Angelgespräche. Der Austausch im Team (privat und beruflich). Die gegenseitigen kleinen Unterstützungen, für die man nicht jemanden extra anruft

Frage 34: Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen nach der Corona-Pandemie weiterhin (teilweise) im Homeoffice arbeiten können.

Total Probanden: 159 für diese Frage

4	(3%) ■	trifft ganz und gar nicht zu
3	(2%) ■	trifft nicht zu
6	(4%) ■	trifft eher nicht zu
5	(3%) ■	neutral

13	(8%)		trifft eher zu
65	(41%)		trifft zu
63	(40%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 5.93 - Median: 6 - Standardabweichung: 1.367

Frage 35 Dies ist mein Wunschscenario in Bezug auf mein Team / meinen Bereich / meine Abteilung:

Total Probanden: 159 für diese Frage

1	(1%)		Die Mitarbeitenden arbeiten 100% im Homeoffice
6	(4%)		Die Mitarbeitenden arbeiten grösstenteils im Homeoffice (75% des Arbeitspensums oder mehr)
15	(9%)		Die Mitarbeitenden arbeiten den grösseren Teil im Homeoffice, den kleineren im Büro (Verhältnis 3:2)
27	(17%)		Die Mitarbeitenden arbeiten die Hälfte der Zeit im Homeoffice und die andere Hälfte im Büro
69	(43%)		Die Mitarbeitenden arbeiten den grösseren Teil im Büro, den kleineren im Homeoffice (Verhältnis 3:2)
35	(22%)		Die Mitarbeitenden arbeiten grösstenteils im Büro (75% des Arbeitspensums oder mehr)
6	(4%)		Die Mitarbeitenden arbeiten 100% im Büro

Frage 36: Die Mitarbeitenden meines Teams / meines Bereichs / meiner Abteilung waren im Homeoffice produktiver als im Büro.

Total Probanden: 159 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
16	(10%)		trifft nicht zu
26	(16%)		trifft eher nicht zu
67	(42%)		neutral
36	(23%)		trifft eher zu
13	(8%)		trifft zu
1	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.04 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.083

Frage 37: Die tägliche Arbeitszeit meiner Mitarbeitenden war im Homeoffice länger als im Büro.

Total Probanden: 159 für diese Frage

3	(2%)		trifft ganz und gar nicht zu
28	(18%)		trifft nicht zu
36	(23%)		trifft eher nicht zu
51	(32%)		neutral
35	(22%)		trifft eher zu
6	(4%)		trifft zu
0	(0%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.66 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.164

Frage 38: Die Qualität der Arbeit meiner Mitarbeitenden war im Homeoffice besser als im Büro.

Total Probanden: 159 für diese Frage

0	(0%)		trifft ganz und gar nicht zu
13	(8%)		trifft nicht zu
22	(14%)		trifft eher nicht zu
106	(67%)		neutral
14	(9%)		trifft eher zu
4	(3%)		trifft zu
0	(0%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.83 - Median: 4 - Standardabweichung: 0.792

Frage 39: Meine Mitarbeitenden arbeiteten im Homeoffice kreativer und innovativer als im Büro.

Total Probanden: 158 für diese Frage

4	(3%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
21	(13%)	■	trifft nicht zu
39	(25%)	■	trifft eher nicht zu
72	(46%)	■	neutral
16	(10%)	■	trifft eher zu
5	(3%)	■	trifft zu
1	(1%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.59 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.061

Frage 40: Meine Mitarbeitenden hatten im Homeoffice mehr Probleme, wesentliche Pflichten ihres Jobs zu erfüllen, als im Büro.

Total Probanden: 159 für diese Frage

6	(4%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
47	(30%)	■	trifft nicht zu
36	(23%)	■	trifft eher nicht zu
34	(21%)	■	neutral
26	(16%)	■	trifft eher zu
6	(4%)	■	trifft zu
4	(3%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.38 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.381

Frage 41: Die Arbeit hat meine Mitarbeitenden im Homeoffice mehr begeistert als im Büro.

Total Probanden: 159 für diese Frage

8	(5%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
27	(17%)	■	trifft nicht zu
35	(22%)	■	trifft eher nicht zu
61	(38%)	■	neutral
21	(13%)	■	trifft eher zu
6	(4%)	■	trifft zu
1	(1%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.51 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.207

Frage 42: Beim Arbeiten im Homeoffice waren meine Mitarbeitenden fitter und tatkräftiger als im Büro.

Total Probanden: 158 für diese Frage

6	(4%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
24	(15%)	■	trifft nicht zu
29	(18%)	■	trifft eher nicht zu
78	(49%)	■	neutral
15	(9%)	■	trifft eher zu
5	(3%)	■	trifft zu
1	(1%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.57 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.109

Frage 43: Ich hatte den Eindruck, dass sich meine Mitarbeitenden im Homeoffice mehr auf ihre Arbeit freuten als im Büro.

Total Probanden: 159 für diese Frage

7	(4%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
33	(21%)	■	trifft nicht zu
39	(25%)	■	trifft eher nicht zu
61	(38%)	■	neutral
10	(6%)	■	trifft eher zu

8	(5%)	■	trifft zu
1	(1%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.38 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.191

Frage 44: Im Homeoffice arbeiteten meine Mitarbeitenden generell lieber für ihren Job als im Büro.

Total Probanden: 159 für diese Frage

10	(6%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
33	(21%)	■	trifft nicht zu
40	(25%)	■	trifft eher nicht zu
56	(35%)	■	neutral
12	(8%)	■	trifft eher zu
7	(4%)	■	trifft zu
1	(1%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.32 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.226

Frage 45: Meine Mitarbeitenden waren im Grossen und Ganzen im Homeoffice zufriedener mit ihrem Job als im Büro.

Total Probanden: 157 für diese Frage

5	(3%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
35	(22%)	■	trifft nicht zu
39	(25%)	■	trifft eher nicht zu
49	(31%)	■	neutral
22	(14%)	■	trifft eher zu
7	(4%)	■	trifft zu
0	(0%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.43 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.196

Frage 46: Meine Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Arbeit weniger stark, wenn sie im Homeoffice arbeiten.

Total Probanden: 159 für diese Frage

9	(6%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
35	(22%)	■	trifft nicht zu
37	(23%)	■	trifft eher nicht zu
42	(26%)	■	neutral
28	(18%)	■	trifft eher zu
7	(4%)	■	trifft zu
1	(1%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.44 - Median: 3 - Standardabweichung: 1.31

Frage 47: Meine Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Arbeitgeberin weniger stark, wenn sie im Homeoffice arbeiten.

Total Probanden: 158 für diese Frage

9	(6%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
39	(25%)	■	trifft nicht zu
26	(16%)	■	trifft eher nicht zu
38	(24%)	■	neutral
36	(23%)	■	trifft eher zu
8	(5%)	■	trifft zu
2	(1%)	■	trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.53 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.412

Frage 48: Meine Mitarbeitenden haben sich im Homeoffice weniger stark mit ihrer Organisation verbunden gefühlt als im Büro.

Total Probanden: 156 für diese Frage

4	(3%)	■	trifft ganz und gar nicht zu
---	------	---	------------------------------

20	(13%)		trifft nicht zu
30	(19%)		trifft eher nicht zu
37	(24%)		neutral
41	(26%)		trifft eher zu
22	(14%)		trifft zu
2	(1%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 4.05 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.369

Frage 49: Meine Mitarbeitenden hatten im Homeoffice weniger das Gefühl, dass die Probleme der Organisation auch ihre Probleme sind.

Total Probanden: 157 für diese Frage

3	(2%)		trifft ganz und gar nicht zu
24	(15%)		trifft nicht zu
27	(17%)		trifft eher nicht zu
54	(34%)		neutral
29	(18%)		trifft eher zu
17	(11%)		trifft zu
3	(2%)		trifft ganz und gar zu

Arithmetisches Mittel: 3.92 - Median: 4 - Standardabweichung: 1.318

Frage 50: Was braucht es in Zukunft (vermehrt), damit Homeoffice gelingt?

Total Probanden: 155 - Total Antworten: 605 - 9 Antworten möglich - % der Probanden / % der Antworten

➔	134	(86%)		(22%)	dass ein ausgewogener Mix von Homeoffice und Büroarbeit möglich ist
➔	103	(66%)		(17%)	dass Homeoffice freiwillig ist
➔	132	(85%)		(22%)	dass trotz Homeoffice physische Treffen zum Austausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden
➔	43	(28%)		(7%)	dass der digitale Austausch besser / häufiger genutzt wird
➔	84	(54%)		(14%)	dass die Mitarbeitenden zu Hause über eine bessere Arbeitsinfrastruktur verfügen
➔	14	(9%)		(2%)	dass ich mehr Unterstützung erhalte, um auf Distanz führen zu können
➔	55	(35%)		(9%)	dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Kommunikation und den Austausch lege
➔	23	(15%)		(4%)	dass ich ein (noch) grösseres Gewicht auf die Entwicklung der Vertrauenskultur lege
➔	17	(11%)		(3%)	Weiteres

Kommentare: Problem: wir sollten jetzt HomeOffice ermöglichen, die neue Hardware mit Laptops kommt erst in ca. 2 Jahren. Herausforderung: wenn in einem Team alle Teilzeit arbeiten, ist es schwierig, auch noch fixe Home-Office-Tage zu bewilligen, wenn man sicherstellen will, dass sich die Leute auch physisch sehen. Und wenn man Tage haben will, an denen alle im Büro sein sollen, kann man auch keine physischen Arbeitsplätze sparen durchs Home-Office. ; dass es modernere und effizientere Prozesse mit stärkerer IT-Infrastruktur (v.a. Software) hat; Digitalisierung/Arbeitsinstrumente vom Arbeitgeber.; Mitarbeiter müssten funktionsbezogen (manche Arbeiten gehen nur vor Ort) über ihren Homeofficeanteil entscheiden dürfen. Aus der Erfahrung sind bei einem 100% Pensum 3 Tage Homeoffice nie ein Problem. Die Bereitstellung der Infrastruktur (Tisch, Schreibtischstuhl, PC, Monitor, Multifunktionsdrucker), Anteil an Internet/Stromkosten muss stadtweit einheitlich klar geregelt sein.; - mehr zeitliche und finanzielle Ressourcen - mehr Vorlaufzeit - weniger Kostendruck; Unsere / meine Mitarbeiter arbeiteten und arbeiten zum grösseren Teil immer noch auf ihren persönlichen IT-Geräten Zuhause. Das kann es für die Zukunft def. nicht sein. Ein mobiler Arbeitsplatz (Laptop / Docingstation in den Büros) ist für die Zukunft ein muss in der Stadtverwaltung. ; Wir als Baubetriebes des Tiefbauamtes sind für den Strassenunterhalt (Strassen, Kunstbauten, Uferzonen, Wald- und Wanderwege) zuständig. Wir sind die "orangenen Männchen" welche Tag-täglich auf der Strasse stehen. Die Frage nach einer Home-Office-Möglichkeit stellt sich für uns gar nicht! Patrik Gräppi - TAB Leiter Baubetrieb; Es sind klare gesamtstädtische Rahmenbedingungen nötig (z.B. analog Telearbeit), da jede Abteilung/Bereich damit umgeht. Unter Rahmenbedingungen gehören z.B. Erreichbarkeit, Arbeitsstunden, was wenn Infrastruktur nicht funktioniert, wann aufbieten aus Homeoffice usw.; Auf Seiten des Arbeitgebers müssen bei einer systematischen Nutzung von Homeoffice mittelfristig Raumkosten eingespart werden können. Weniger Einzelbüros, mehr gut ausgestattete Besprechungszimmer, zeitgemässe IT Infrastruktur (mobil auch für zu Hause nutzbar).; 1. Vertrauenskultur ist eine der Voraussetzungen für das Arbeiten im Homeoffice. Meine Mitarbeitenden haben bewiesen, dass sie ihre Aufgaben auch erledigen, wenn sie 100% zuhause arbeiten. 2. dass der digitale Austausch besser / häufiger genutzt wird, auch wenn mehrheitlich wieder im Büro gearbeitet wird. Mehr Zoomsitzungen statt häufiges durch die Stadt hin und her fahren;

Digitalisierte Prozesse (Papierloses Arbeiten), Technische Hilfsmittel (u.a. Laptops) der städt. IT; Digitalisierung ; Es braucht ein hybrides und agiles Management - damit das HO zelführend umgesetzt werden kann. zudem muss die IT - Infrastruktur lückenlos funktionieren. Wir verzeichneten pro Arbeitstag - pro Person bis zu einer Stunde Wartezeit um die Hotline der ID zu erreichen.; Entsprechende Zielvereinbarungen Mitarbeiter im Homeoffice muss anders und aktiver kommunizieren; das in Abteilungen, in denen überwiegend in Präsenz gearbeitet werden muss, nicht einige, wenige, bei denen die Aufgaben es zulassen, grundsätzlich, auch auch unabhängig von Pandemien homeoffice machen können; Klientenarbeit muss zwingen vor Ort stattfinden. ; dass eine telefonische Infrastruktur vorliegt, ohne die Private zu nutzen, insbesondere ohne dass die privaten Handy genutzt werden müssen. ; Gleichgewicht finden zwischen Mitarbeitenden, die arbeitsbedingt nur vor Ort arbeiten können, und solchen im HO Aufrechterhaltung des WIR-Gefühls und der gegenseitigen (beruflichen und privaten) Anteilnahme; Eine bessere Arbeitsinfrastruktur zu Hause (z.B. Bürolaptop), die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wird, wäre eine wichtige Voraussetzung für ein gut funktionierendes Homeoffice. In der Vergangenheit hat die Stadtverwaltung in Bezug auf die Homeoffice-Pflicht stark davon profitiert, dass viele Stadtangestellte ihre private Infrastruktur für die Arbeit nutzen.; - dass die erforderliche Infrastruktur für ein hybrides Arbeiten zur Verfügung steht. - dass die Arbeitsplätze im Büro attraktiv und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind; In unserem Bereich ist Homeoffice nicht gut möglich und auch nicht erwünscht. ; Vorgesetzte, welche MA führen, die nicht im homeoffice arbeiten können, sollten ebenfalls kein homeoffice machen. Führungskräfte sind sowieso häufig gebunden (externe Termine, Sitzungen etc) und sollten deshalb die übrige Zeit für die MA anwesend sein.; Dass ich als Führungsperson weisungsbefugt bin betr. Homeoffice. Nicht jede Person ist für die Arbeit im HO geeignet! Die Erfahrung zeigt dies.; dass mehr digitale Tools ausser Zoom zur Verfügung stehen; Die Führung im Homeoffice ist für mich als Vorgesetzten anspruchsvoller und zeitintensiver als die Arbeit vor Ort. Die Führungskräfte sollten ihre Führungsziele gemeinsam definieren und die Umsetzung derer synchronisieren - einheitliche Führung im Bereich/Abteilung.; Der doppelte Arbeitsplatz ist das Thema. Beispielsweise zwei Bildschirme, Möbel, Platzbedarf. Die Unterstützung für den Homearbeitsplatz mit 400.- alle zwei Jahre wird als Tropfen auf den heißen Stein wahrgenommen. Erwartung des Arbeitgebers Homeoffice, aber praktisch keine Unterstützung. Eigene Geräte werden von der IT nicht supportet und von der Stadt nicht finanziert (zB ganz eingeschränkte Wahlmöglichkeit Bildschirm). Kommunikationstools schwerfällig, Sicherheitsprozeduren zeitraubend. ; Möglichst wenig Regeln. Das Arbeiten soll von überall her möglich sein. Je nach Präferenz der jeweiligen Mitarbeitenden. Es braucht dazu aber auch Share-Desks an der Bundesgasse. Die Führung der Mitarbeitenden ist relativ unabhängig vom Ort Arbeitsort! ; Infrastruktur von AG zur Verfügung stellen; Ich betreue 22 Lernende, der Umgang im HO war sehr unterschiedlich. Daher kann ich keine pauschalen Rückmeldungen geben. ; Einheitliche & verbindliche Regelung innerhalb der gesamten Verwaltung: Auch zweifelnde Vorgesetzte müssen sich mit dieser neuern Realität committen. Es muss Vertrauen & Wertschätzung für jede individuelle Präferenz bestehen: Es geht nicht an, dass weiterhin bestehende Möglichkeiten nicht genutzt werden, nur weil man 'es ja immer schon auf die Art xy gemacht hat'. Einschränkungen seitens der Linie müssen begründet und von einer neutralen Stelle beurteilt werden, um Willkür entgegen zu wirken.; Von der Arbeitseinstellung meiner Teammitglieder war bereits vor Einführung von Homeoffice klar, wer das kann (und sich einsetzt/engagiert) und wer nicht. Wer sich im Büro einsetzt, engagiert sich auch zu Hause. Einige benötigen einfach Kontrolle / Anleitungen

Frage 51: Abschliessende Bemerkungen

Total Probanden: 154 für diese Frage

- Obwohl es insgesamt sehr gut geklappt hat, fehlte fast allen der informelle Austausch im Team.
- Homeoffice während dem Lockdown war keine Freiwilligkeit. Auf Grund der psychischen Belastungen während der Pandemie sind die Ergebnisse aus dieser Zeit mit Vorsicht zu interpretieren. Ins besonders bereits vorhandene Leistungsdefizite oder psychische Beeinträchtigungen wurden durch die Situation verstärkt. Bei einigen Teams hat es gut funktioniert, bei anderen ist der Zusammenhalt sehr in Frage gestellt. Organisationsentwicklungen mit Zoom etc. sind viel aufwändiger und haben weniger Ergebnisse.
- keine
- Wir sind ein ausführender Betrieb mit Koordination, Avor, Bauführung, Produktion, Lagerbewirtschaftung und Ausführung. Dementsprechend steigt der Arbeitsanfall für die Mitarbeitenden vor Ort gegenüber den Mitarbeitenden im Homeoffice. Die führt zu Spannungen und Engpässen.
- Mir hat bei einigen Fragen die Auswahl "kann ich nicht beurteilen" gefehlt.
- Home Office ist gut und recht aber längst nicht in jedem Fall effizienter. Persönliche Austausche, Know-how Transfer, Koordination, Abstimmung und Projektarbeiten bedingen eine genügende Präsenz vor Ort. Ansonsten leidet letztendlich auch die Qualität. Idealer Massstab wie es auch von anderen vergleichbaren Organisationen angewendet wird, erachte ich als sinnvoll --> bei 100% Engagement (3 Tage im Büro / 2 Tage HomeOffice)
- Die Home-Office-Erfahrung war ein positiver Effekt der Pandemie
- Der Umgang mit dem Homeoffice ist sehr individuell: Einige schätzen es enorm, während andere Mühe damit haben. Daher sollte auch eine künftige Regelung individuellen Spielraum ermöglichen und die/der Vorgesetzte einen Ermessensspielraum zwischen Wünschen von Mitarbeitenden und betrieblichen Erwägungen. Es muss eine Abwägung zwischen individuellen Wünschen, betrieblichen Anforderungen aber auch der Gleichberechtigung/Gleichbehandlung innerhalb des Teams erfolgen.
- Wie gesagt: Wir als Baubetriebes des Tiefbauamtes sind für den Strassenunterhalt (Strassen, Kunstbauten, Uferzonen, Wald- und Wanderwege) zuständig. Wir sind die "orangenen Männchen" welche Tag-täglich auf der Strasse stehen. Die Frage nach einer Home-Office-Möglichkeit stellt sich für uns gar nicht! Unser Tätigkeitsfeld ist die Exekutive! Patrik Gräppi - TAB Leiter Baubetrieb
- Da wir schon vor Pandemie eine sehr hohe Digitalisierung aufwiesen, fiel es einfacher die Abläufe anzupassen. Mein Team hat Publikumsverkehr und mit leicht reduzierten Öffnungszeiten wurden die ganze Zeit ohne Unterbruch Dienstleistungen erbracht. Dies war wichtig und korrekt. Leider wurde dies vom Gemeinderat/Direktion aus meiner Sicht nicht gross gewürdigt. Für die Führung bedeutet eine zukünftige Form "Homeoffice bei den Mitarbeitenden" eine Mehrbelastung. Insbesondere braucht es Mehrzeit die Kommunikation zum Team sicherzustellen (Teilzeitmitarbeitenden auch zu erreichen) und auch das gesamte Team untereinander anzuregen sich auszutauschen (Motivation). Zudem muss die Führung für eine grössere Zeitspanne eine Vorausplanung vornehmen und dies frühzeitig dem Team mitteilen. Krankheitsausfälle stellen Stressmomente da, denn die Mitarbeitenden nehmen an, dass sie fix zu Hause bleiben können (daher städt. Regelungen nötig). Wir haben nun sukzessive angefangen Teamsitzungen mit physischer Anwesenheit abzuhalten, damit sich die Teammitglieder wieder wie ein Team fühlt (z.B. sich gegenseitig zu unterstützen). Ich stelle fest derzeitige Problem zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten fest, wenn es um die zukünftige Organisation von Homeoffice geht.

- Keine
- Die Umfrage wirkt ein bisschen schnell zusammengestellt. Ich hoffe nicht, dass irgendwo der Eindruck einer Alibiübung entsteht. Wieso fragen Sie Zahlenwerte mit Textfeldern ab? Jahr(gang), Pensum usw. können Sie doch viel besser auswerten, wenn Sie sie entsprechend abfragen. Vgl. Frage 6 zu Frage 38 sowie weitere. Frage 22 ist ebenso unglücklich, weil verneinend
- Es braucht einen gesunden Mix zwischen Homeoffice und vor Ort 2:3.
- Viele Fragen sind aus meiner Sicht nicht zu beantworten, weil sie direkt auf die Mitarbeitenden abzielen.
- Ich bin der Ansicht, dass vor allem Sitzungen Meeting vermehrt via Zoom durchgeführt werden. Auch kommt es sehr darauf an wieviel „vor Ort“ Manpower es braucht in Bezug auf Schalter, Kundengespräche etc.
- Allfällige Unzufriedenheit mit Homeoffice hatte nie etwas mit dem Homeoffice zu tun, sondern mit den pandemiebedingten Einschränkungen: Lockdown, Austausch fehlt (auch privat), Schule schliesst etc. Das sind alles Aspekte, die eine Vergleichbarkeit nicht zulassen. Zudem hat sich unsere Arbeit durch die Pandemie stark verändert. Deshalb lässt sich die Arbeit vor und während Pandemie nicht vergleichen. Viele machten schon vorher Homeoffice, nun können wir es besser und digitaler.
- Bei einem allfälligen Ausbau von Homeoffice muss es in der Verantwortung des Arbeitgebers liegen, dafür zu sorgen, dass im Homeoffice das nötige Mobiliar und die nötige Infrastruktur vorhanden sind und anständige Arbeitsbedingungen gewährleistet werden können. Ferner müssen die Vorgesetzten durch den ganzen Arbeitstag hindurch eine verlässliche und berechenbare Führung sicherstellen mit dem Ziel, den Kolleginnen und Kollegen eine Struktur und einen „Halt“ zu vermitteln.
- Homeoffice soll freiwillig und auch ein Stück weit individuell gehandhabt werden können (MA die lieber im Büro sind, sollen das können, MA die lieber im Homeoffice arbeiten, sollen davon profitieren können, wenn dies betrieblich möglich ist). Gleichzeitig braucht es Rahmenbedingungen wie jetzt für die Übergangsphase definiert und vom GR verabschiedet wurden. Die Infrastruktur sollte unbedingt verbessert werden - Laptops, evtl. auch ergonomische Aspekte wie Bürostühle.
- Einige Fragen konnte ich nicht beantworten. z.B wie die Arbeitsergonomie meiner Mitarbeitenden ist. Dort wäre die Antwortmöglichkeit „ich weiss nicht“ hilfreich gewesen.
- Homeoffice ist für Präsenzabteilungen immer nur für einige, wenige Mitarbeitende möglich und kann bei sehr unterschiedlichen Fachdisziplinen auch nicht rollierend erfolgen, so dass alle hin und wieder homeoffice machen können. Dies führt zu Unstimmigkeiten im Team, da homeoffice bei den vielen als vorteilhaft (kein Arbeitsweg und Kosten dafür, bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, freiere Einteilung bei Arbeitszeitlage und Pausen etc.) eingeordnet wird.
- Covid-19 hat uns nicht nur schlechtes beschert. Je nach Aufgabenstellung war ich im Home Office oder im Büro effizienter. Aus diesem Grund würde ich ein 3 zu 2 Verhältnis für die Zukunft schätzen 3-Büro / 2 Home-Office).
- Mir ist aufgefallen, dass die meisten Mitarbeitenden die gewohnten Zeiten beibehalten. Durch den Wegfall des Arbeitsweges ergibt das einen früheren Arbeitsbeginn. Da das Arbeitsende auch zur gewohnten Zeit war, ergibt sich dadurch eine längere Arbeitszeit und somit ein Aufbauen des Gleitzeitkontos, ohne dass aus meiner Sicht die Arbeitsleistung um diese zusätzliche Zeit höher war. Dies führt zur Problematik eines Gleitzeitaufbau. Eventuell müsste da mit einer Regelung, z.B. es darf im Homeoffice nur die Soll-Zeit gearbeitet werden, gegensteuergegeben werden. Dies auch im Sinne der Arbeitsgesundheit.
- Vor Corona war ich sehr skeptisch gegenüber Homeoffice. Mittlerweile muss ich feststellen, dass das die beste Zeit meiner beruflichen Karriere war, da mich die tägliche Fahrt nach Bern mit dem ÖV zunehmend belastet und nervt.
- Homeoffice ist eine gute Sache, muss aber mit Bezug auf die zu leistende Arbeit entschieden werden.
- Arbeite in einem heterogenen Team, HO ist nicht für alle MA möglich. Das konnte ich in den Antworten nur bedingt einbringen.
- homeoffice hat meine Erachtens mehr negative als positive Auswirkungen. Die negativen habe ich in der Umfrage gewichtet. Der beste positive Aspekt ist die Möglichkeit von virtuellen Meetings.
- Als Führungskraft ergibt sich durch das Homeoffice einen höheren Koordinationsaufwand. Dieser ist durch die Anzahl der zu führenden Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen.
- Positiv ist der Arbeitsweg fällt weg. Das erhöht die Arbeitsmoral
- Wo Menschen zusammenarbeiten und zusammentreffen, ist Kommunikation das A und O. Durch kommunizieren entstehen Beziehungen, entsteht Vertrauen. Durch Nicht-Kommunikation kann beides nicht sein. Kommunikation funktioniert zu 95% nonverbal. zu 5% verbal. Eine Vertrauensbeziehung auf reine oder viel Distanz aufzubauen widerspricht dem menschlichen Bedürfnis nach „echter“ Beziehung. Digitale Kommunikationsmittel ersetzen keinen echten Kontakt. Ausnahmen sind immer möglich.
- Langzeitfolgen von Homeoffice sind nicht zu vernachlässigen (z.B. Einsamkeit, abbauender Bezug zum Arbeitgeber etc.)
- Teilweise waren die Fragen für mich unmöglich zu beantworten, da ich es schlicht nicht wusste in diesen Fällen habe ich „neutral“ gewählt.
- habe meine Führungsfunktion während Corona übernommen, weshalb mir der Vergleich zu vorher fehlt. Neutral heisst bei mir, dass ich Frage nicht beantworten kann.
- Die Mitarbeitenden haben im Homeoffice gezeigt, dass der Service wie gewohnt aufrecht gehalten werden konnte. Homeoffice ist gekommen um zu bleiben. Das macht die Stadt als Arbeitgeberin attraktiver und sollte unbedingt beibehalten und gefördert werden.
- Meine Antworten mussten auf das ganze Team bezogen sein. War nicht immer einfach, da ich MA habe die sich vorstellen können zu 100% zuhause zu arbeiten und im Gegenzug MA habe die das nicht wollen oder können.
- Die Arbeitsmoral und vor allem Motivation war im ersten Lockdown (ca. März 2020 bis Juni 2020) viel grösser als in den letzten paar Monaten. Die Mitarbeitenden haben ihre Arbeitspakete „nach Hause“ genommen, jede(r) wusste was zu tun ist und hat ohne die Ablenkung, welche im Grossraumbüro normalerweise vorhanden ist, seine Arbeit sehr speditiv und motiviert erledigen können. Je länger die Zeit des Homeoffices dauerte, legte sich die speditive Arbeitsmoral - nicht aufgrund schlechter Motivation, aber aus meiner Sicht aufgrund dessen, dass man sich in Projekten oder bei betrieblichen Aufgaben welche in einem Team erledigt werden, schlechter abgesprochen hat als dies vor Ort der Fall ist. Das „Face-to-Face“, die zwischenmenschliche Kommunikation und vielleicht auch der kurze Austausch in einer Pause hat gefehlt - an die Onlinemeetings hat man sich zwar schnell gewöhnt, jedoch ist die Aufmerksamkeit geringer als vor Ort (man kann während einem Meeting eine Email schreiben oder anderes machen...). Grundsätzlich ist aus meiner Sicht eine flexible Anwendung von Homeoffice mit vor Ort Arbeit von 60/40 bis 40/60 % je nach Arbeitspaketen optimal.
- Wenn in einem Bereich ein Grossteil der Mitarbeiter*innen vor Ort arbeiten muss, entsteht durch home-office auch eine „Zwei-Klassengesellschaft“. Wenn dann v.a. Vorgesetzte home-office machen müssen, wird dies noch verstärkt. Das Klima leidet darunter...
- Der Teamgeist geht im Homeoffice verloren

- Wie fast in allen Lebensbereichen hatte die Pandemie die Wirkung einer Lupe. Positives wie Negatives wurde intensiver wahrgenommen. Es gilt, diese in Bezug auf Homeoffice festgestellten Ausschläge zu analysieren und in der nun folgenden Phase bewusst in die Führungsarbeit zu übernehmen.
- nach meiner subjektiven Wahrnehmung funktioniert homeoffice bei älteren und langjährigen MA besser als bei jüngeren und neuen. Zudem funktioniert ein Sekretariat im Büro effizienter und insgesamt besser als wenn alle im homeoffice sind.
- Homeofficepraxis sammeln ist wichtig und nicht lange warten mit dem Ausprobieren und Investieren. Support und Knowhow IT ausdehnen. Hybridkommunikation (Geräte, Tools für Sitzungsräume) steckt in den Kinderschuhen. Brauchbares und erprobtes Equipment ist Voraussetzung für ein Unternehmen mit Homeoffice. Praxis mit etwa 40% Homeoffice geht. Stadtfern Wohnende mit fast 100% Homeoffice geht nicht.
- Möglichst wenig Regelungen, damit die jeweiligen Mitarbeitenden frei nach ihren Wünschen dort arbeiten können, wo es für sie und die Aufgaben und Arbeiten am meisten Sinn ergibt. Die Mitarbeitenden in die Pflicht nehmen, dass Sie auch dafür verantwortlich sind, dass der Austausch funktioniert. Das die Werte gelebt werden etc. Die Führung über Projekte und Aufgaben erfolgt unabhängig vom Arbeitsort.
- Manche der Fragen waren nicht eindeutig zu beantworten, da die Beurteilung nicht nur auf die Situation Homeoffice bezogen werden konnte. Z.B. waren im Lockdown zahlreiche "alltägliche" Aktivitäten neben der Arbeitstätigkeit nicht mehr möglich, Fitness, Kultur, Gastronomie, Freizeit etc.
- HomeOffice bringt für MA und Geschäft einen Mehrwert und sollte wo immer möglich in vernünftigem Umfang eingesetzt werden. Dies bedingt Vertrauen zu den MA und das Bewusstsein bei den MA, dass sie auch zu Hause normal arbeiten sollen. Die Produktivität steigt durch konzentrierteres und ungestörteres Arbeiten, kann aber auch Sinken durch die Vermischung mit Privatem. HomeOffice ist auf jeden Fall motivierend.
- Viele Fragen liessen sich nicht wirklich sinnvoll beantworten, da wir fast ausschliesslich vor Ort gearbeitet haben.
- Es ist schwierig die Fragen zur Wirkung auf die MA allgemein zu beantworten. Im Team gab es sowohl Menschen, die gerne im Homeoffice arbeiten und sehr produktiv waren. Für andere war es sehr schwierig sich zu Hause im gleichen Masse zu konzentrieren und in den Arbeitsfluss zu kommen. Nach einem halben Jahr war das Bedürfnis bei allen sehr gross, sich wieder "echt" treffen zu können und nicht nur per zoom.

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, 4. Oktober 2021



Leyla Gül

Über die Autorin



Leyla Gül hat in Bern Geschichte und Vorderasiatische Archäologie studiert und war danach in verschiedenen Funktionen für die Sozialdemokratische Partei tätig, zuletzt als Co-Generalsekretärin der SP Schweiz. Im Mai 2018 wechselte sie in die Berner Stadtverwaltung, wo sie drei Jahre lang im Generalsekretariat der Direktion für Finanzen, Personal und Informatik der Stadt Bern als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig war. Seit August 2021 leitet sie den Personaldienst der Direktion für Finanzen, Personal und Informatik der Stadt Bern. Leyla Gül wohnt mit ihrem Lebenspartner und ihren beiden Söhnen in Bümpliz.