



Parlamentarischer Vorstoss

Antwort des Regierungsrates

Vorstoss-Nr.: 147-2020
Vorstossart: Interpellation
Richtlinienmotion: ☐
Geschäftsnummer: 2020.RRGR.198

Eingereicht am: 02.06.2020

Fraktionsvorstoss: Nein
Kommissionsvorstoss: Nein
Eingereicht von: von Arx (Köniz, glp) (Sprecher/in)

Weitere Unterschriften: 0

Dringlichkeit verlangt: Nein
Dringlichkeit gewährt:

RRB-Nr.: 1463/2020 vom 09. Dezember 2020
Direktion: Finanzdirektion
Klassifizierung: Nicht klassifiziert

Neue Erfahrungen mit Homeoffice jetzt evaluieren

Im Zuge der Corona-Krise wurden Massnahmen nötig, die die Reduktion persönlicher Kontakte, das Abstandhalten und die Entlastung des öffentlichen Verkehrs erleichtern. Unter anderem wurden Arbeiten, die am Computer oder telefonisch erledigt werden können, in hohem Masse ins Homeoffice verlagert.

In diesem Ausmass ist das für die Arbeitswelt in der Schweiz eine neue Erfahrung. Während sich zwar gewisse Nachteile reiner Homeoffice-Lösungen, namentlich im zwischenmenschlichen Bereich, zeigten, wurde – teils nach kleineren technischen oder organisatorischen Startschwierigkeiten – vor allem das Potenzial von Homeoffice im Arbeitsalltag für viele Arbeitstätige (erstmalig) erlebbar. Diese Erfahrung führt vielerorts dazu, dass bisherige Annahmen zur Notwendigkeit der physischen Präsenz am Arbeitsort überdacht und revidiert werden. Wer auf einer Präsenzkultur beharrt, gerät zunehmend in die Defensive.

Zweifellos wurden auch in der Kantonsverwaltung ähnliche Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice gemacht. Um diese zu nutzen, müssen sie erhoben und evaluiert werden. Aus Sicht des Interpellanten ist es dazu u. a. notwendig, das Personal zu befragen.

Der Umfang des Arbeitens im Homeoffice und generell des mobilen Arbeitens hat Einfluss auf die kantonalen Finanzen und auf die Investitionen, insbesondere in Zusammenhang mit dem Bedarf an Büroarbeitsplätzen. Daher ist – mit Blick auf die Zukunft – auch zu erheben, welche Auswirkungen es hätte, wenn das Potenzial von Homeoffice und mobilem Arbeiten in der Kantonsverwaltung künftig konsequent ausgeschöpft würde (Maximalszenario).

Der Regierungsrat wird um Beantwortung folgender Fragen gebeten:

1. Welches ist der höchste Anteil des Personals der Kantonsverwaltung, der seit Beginn der Corona-Krise im Homeoffice oder mobil arbeitete? Welcher Anteil des Personals arbeitete vor der Corona-Krise im Homeoffice oder mobil?

2. Wie hat es sich aus Sicht des Regierungsrats bewährt, dass während der Corona-Krise vermehrt im Homeoffice oder mobil gearbeitet wurde? Was könnte noch verbessert werden?
3. Wie hat es sich aus Sicht des Personals bewährt, dass während der Corona-Krise vermehrt im Homeoffice oder mobil gearbeitet wurde? Was könnte noch verbessert werden?
4. Gibt es in der Beurteilung gemäss Fragen 2 und 3 Unterschiede zwischen den ersten Tagen, in denen einige Dinge allenfalls noch nicht ganz funktionierten, und der Zeit danach?
5. Wie viele Stellenprozente kommen heute in der Kantonsverwaltung auf einen Büroarbeitsplatz?
6. Welche mittel- und langfristigen organisatorischen und finanziellen Konsequenzen hätte es, wenn das Potenzial des Arbeitens im Homeoffice und des mobilen Arbeitens in der Kantonsverwaltung künftig maximal ausgeschöpft würde?

Antwort des Regierungsrates

Als Grundlage für die Erarbeitung der Strategie zur Förderung von Homeoffice gemäss RRB 752/2020 sowie für die Beantwortung der in der Sommersession eingereichten parlamentarischen Vorstösse (M 133-2020, M 118-2020, I 147-2020) hat das Personalamt im August 2020 zwei Umfragen zu Homeoffice während der Corona-Krise durchgeführt. Mit der ersten Umfrage wurden Führungskräfte befragt, mit der zweiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aus Kostengründen und aufgrund des Auftrages, dem Regierungsrat bereits bis Ende 2020 eine Strategie vorzulegen, wurde auf eine repräsentative Umfrage verzichtet.

Angeschrieben wurden 310 Führungskräfte (Amtsleitungen und Mitglieder der Geschäftsleitungen). Teilgenommen haben 251 Personen. Die Rücklaufquote betrug 81 Prozent. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden 320 Personen angeschrieben (inklusive Führungskräfte, soweit sie nicht den Amtsleitungen bzw. den Geschäftsleitungen angehören). Teilgenommen haben 245 Personen. Die Rücklaufquote betrug 77 Prozent.

Frage 1

Vor der Corona-Krise verfügten rund 3'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kantonsverwaltung über einen Homeoffice-Zugang (rund ein Viertel des Personals). Während der Corona-Krise wurden weitere 5'200 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter durch das Amt für Informatik und Organisation (KAIO) damit ausgerüstet. Somit haben rund zwei Drittel der Kantonsmitarbeitenden während dieser Zeit im Homeoffice gearbeitet (partiell oder zu 100 Prozent).

Frage 2

Den Führungskräften wurde in der Umfrage die Frage gestellt, welche Chancen bzw. Herausforderungen sie in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihre Arbeit (teilweise) im Homeoffice wahrnehmen, sehen. Die Teilnehmenden konnten die einzelnen Aussagen anhand einer 6er-Skala von «Trifft gar nicht zu» bis «Trifft vollumfänglich zu» bewerten:

Chancen		Herausforderungen	
Zufriedenere Mitarbeitende	82%	Fehlender Austausch zwischen den Mitarbeitenden	94%
Steigerung der Selbstständigkeit	76%	Erschwerte Problemfrüherkennung (z.B. Befinden der Mitarbeitenden)	82%
Zeitersparnis durch Telefonkonferenzen	71%	Verschlechterung der Teamstimmung	55%
Höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden	66%	Psychologischer Zwang zur dauernden Arbeitsbereitschaft	51%
Höhere Produktivität	64%	Geringere Kontrolle der Mitarbeitenden	48%

Lesebeispiel: 82 Prozent der Führungskräfte haben die Aussage «Zufriedenere Mitarbeitende» mit «Trifft mehrheitlich zu» bis «Trifft vollumfänglich zu» bewertet.

Die Führungskräfte wurden auch gefragt, nach welchem Arbeitsmodell sie nach der Corona-Krise arbeiten möchten. Rund 2 Prozent möchten zukünftig ausschliesslich im Homeoffice arbeiten, rund 37 Prozent ausschliesslich im Büro. Die Mehrheit der Führungskräfte wünscht sich einen Mix zwischen Büro- und Homeoffice-Tätigkeit, wobei das Wunschpensum im Homeoffice mehrheitlich 10 – 20 Prozent beträgt.

Die Führungsaufgaben erfahren durch die aktuellen Entwicklungen einen Wandel. Dies erfordert neue Ansätze und ein zeitgemässes Führungsverständnis, welches von den Vorgesetzten gelebt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert werden muss. Bereits heute bietet das Personalamt verschiedene Kurse an, die für Homeoffice wichtige Elemente aufgreifen. Angeboten wird ein Kurs mit virtuellen Kursteilen und solche mit Präsenzunterricht zum Thema «Führen auf Distanz». Dort geht es um die Chancen und Risiken von Homeoffice, aber auch um Instrumente der Zusammenarbeit, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht im Büro arbeiten. Ein weiterer Kurs mit dem Arbeitstitel «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» setzt sich mit Themen und aktuellen Schlagworten wie «New Work¹» oder «Agiles Arbeiten²» auseinander. Dieser Kurs richtet sich an sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und HR Fachpersonen. Der angebotene Kurs «Arbeitsorganisation» wird des Weiteren ergänzt mit Inhalten zu Homeoffice.

Das Personalamt wird bis Ende Jahr 2020 im Rahmen der Umsetzung der Massnahme M3.3 der Personalstrategie 2020-2023 («Führungskräfte befähigen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und Arbeitsformen zu führen (Teilzeitarbeit, mobiles Arbeiten, Homeoffice etc.)») ein Konzept zur Sensibilisierung der vorgesetzten Personen im Führen bei Homeoffice erarbeiten. In diesem Zusammenhang ist das Angebot weiterer Kurse und Unterstützungsmassnahmen für Führungskräfte und HR Fachpersonen geplant.

Frage 3

Auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde im Rahmen der Umfrage die Frage gestellt, welche Chancen bzw. Herausforderungen sie als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin für sich im Homeoffice sehen. Folgende fünf Chancen bzw. Herausforderungen wurden am meisten genannt:

¹ Als New Work wird ein Trend bezeichnet, der zu einer schnellen Entwicklung einer neuen Arbeitswelt führen soll. New Work dient als Art Sammelbegriff für eine Arbeitsweise, die nicht nur zukunftsweisend, sondern auch sinnstiftend ist. Es stellt ein Konzept dar, welches für eine Arbeitsweise mit mehr Freiheit, mehr Selbstbestimmung sorgen soll.

² Agiles Arbeiten bedeutet, flexibel und schneller auf Veränderungen zu reagieren. Statt starre Hierarchien zählt Kompetenz (kurzfristige Ziele, kleine Teams und einfache Entscheidungswege).

Chancen		Herausforderungen	
Einsparung von Arbeitswegen	88%	Fehlender sozialer Austausch	69%
Flexibleres Arbeiten möglich	81%	Schlechtere Büroinfrastruktur	55%
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben	65%	Fehlender fachlicher Austausch mit Arbeitskollegen/innen	47%
Höhere Produktivität	54%	Schwierigkeiten beim Abgrenzen zwischen Privatleben und Arbeit	43%
Höhere Arbeitszufriedenheit	52%	Fehlender Austausch mit direkten Vorgesetzten	27%

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden auch befragt, inwieweit sich ihre Einstellung bezüglich Homeoffice während den vergangenen Monaten verändert hat: 50 Prozent beurteilen Homeoffice positiver, 40 Prozent sagen, dass sich ihre Einstellung nicht verändert hat. Nur gerade bei 6 Prozent hat sich die Einstellung zu Homeoffice negativ verändert. 4 Prozent gaben an, dass sie während der Corona-Krise nicht im Homeoffice tätig waren.

Die Frage, nach welchem Arbeitsmodell die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Corona-Krise arbeiten möchten, wurde wie folgt beantwortet: 82 Prozent wünschen sich einen Mix zwischen Arbeit im Büro und im Homeoffice. Der gewünschte Anteil der Homeoffice-Tätigkeit beträgt zwischen 25 und 50 Prozent des Arbeitspensums. 14 Prozent der Teilnehmenden möchten des Weiteren ausschliesslich im Büro und 4 Prozent ausschliesslich im Homeoffice arbeiten.

Frage 4

Mit Regierungsratsbeschluss vom 1. Juli 2020 (RRB 752/2020) wurde die Finanzdirektion beauftragt, dem Regierungsrat bis Ende 2020 eine Strategie über die Förderung von Homeoffice in der Kantonsverwaltung vorzulegen. Im Rahmen der vorgängig verwaltungsintern geführten Diskussion, wie es mit Homeoffice weitergehen soll, einerseits in der 2. Jahreshälfte 2020, andererseits generell für die Zeit nach der Corona-Krise hat das Personalamt mit einigen grösseren Ämtern (Steuerverwaltung, Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt, Amt für Bevölkerungsdienste) Kontakt aufgenommen. Die Rückmeldungen dieser Organisationseinheiten konnten durch die Ergebnisse der im Nachgang durchgeführten Umfragen bei den Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Grundsatz bestätigt werden (vgl. Antworten zu den Fragen 2 und 3):

- Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im Homeoffice positive Erfahrungen gemacht. Homeoffice ist Realität geworden. Überrascht hat die Erkenntnis, dass Homeoffice doch für viele Stellen bzw. Funktionen möglich und umsetzbar ist und zahlreiche Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich bisher gegen Homeoffice ausgesprochen haben, ihre Meinung geändert haben. Das enorme Engagement und die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Wille, dass der Betrieb funktioniert, war erstaunlich. Die Dienstleistungen konnten auch auf Distanz aufrechterhalten werden.
- Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlten sich etwas überfahren durch das schnelle Tempo und dass sie von heute auf morgen zu Hause arbeiten mussten. Auch war die Infrastruktur für Homeoffice nicht überall vorhanden, und es mussten trotz den erschwerten Bedingungen sehr schnell pragmatische Lösungen gefunden werden. Viele unkomplizierte, die IT betreffende Lösungen konnten umgesetzt werden. Anspruchsvoll war auch das «Management» von Beruf, Kinderbetreuung und Homeschooling. Dies war für einige Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte eine enorme Herausforderung. Führungskräfte mussten virtuell führen, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern online

kommunizieren. Video- und Telefonkonferenzen stellten sich dabei als praktikabel heraus. Telefonkonferenzen hatten zudem einen positiven Effekt: Die Sitzungen wurden effizient geplant und durchgeführt. Allerdings wurde dabei der Gesichtsausdruck, die Mimik des Gegenübers, vermisst. Auch führte ein zu grosser Teilnehmerkreis bei Telefonkonferenzen mancherorts zu technischen Schwierigkeiten.

- Zahlreiche Führungskräfte haben festgestellt, dass die Produktivität im Homeoffice nicht abgenommen hat. Der Betrieb hat unter Homeoffice nicht gelitten, und die Effizienz ist auch im Homeoffice hoch geblieben. Der Wegfall des Arbeitsweges wurde seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv erlebt, denn dies ermöglichte es, die Arbeitszeit (Start/Ende) freier einzuteilen. Konzentriertes, ungestörtes Arbeiten war möglich. Bemängelt wurde hingegen das Fehlen informeller, sozialer Kontakte im Team sowie die Arbeitsergonomie (kein Stehpult, kein ergonomischer Stuhl, kein zweiter Bildschirm). Ein Mix aus Homeoffice und Arbeit vor Ort ist für die befragten Organisationseinheiten zukünftig vorstellbar.

Frage 5

Es liegen keine Daten vor, welche Auskunft geben über die Stellenprozente pro Arbeitsplatz. Momentan liegen zwar die m2 Hauptnutzungsflächen der Büroflächen vor, aber keine auf die Flächen bezogenen Angaben zur Anzahl Vollzeitstellen, Anzahl Arbeitsplätze oder Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Regierungsrat hat mit RRB 89/2020 vom 5. Februar 2020 zu Vorstoss 276-2019 das Amt für Grundstücke und Gebäude (AGG) beauftragt, die Flächenstandards des Kantons Bern, welche mit RRB 3238/1993 vom 8. September 1993 festgelegt worden sind, zu überprüfen. Das AGG hat die entsprechenden Arbeiten aufgenommen und plant, die Ergebnisse dem Regierungsrat Ende erstes Quartal 2021 vorzulegen. In diesem Zusammenhang werden auch die Auswirkungen von Homeoffice auf die Flächenvorgaben behandelt.

Frage 6

Zu dieser Frage hat sich der Regierungsrat in Ziffer 5 seiner Antwort auf die Motionen 133-2020 von Arx (Köniz, glp) und 118-2020 Müller (Orvin, SVP), Schneider (Biel/Bienne, SVP), Rappa (Burgdorf, BDP), Gerber (Hinterkappelen, Grüne) und Hamdaoui (Biel/Bienne, CVP) ausführlich geäußert. Auch wenn mit der neuen Homeoffice-Strategie in Zukunft mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Homeoffice leisten bzw. mobil arbeiten, zeichnet sich kurzfristig kein kompletter Paradigmenwechsel ab.

Verteiler

- Grosser Rat