



Konzentriert und ungestört von zu Hause aus arbeiten.

H O M E O F F I C E

## Noch wenig verbreitet, aber mit Potenzial

*Zwei Drittel der Schweizer Arbeitnehmenden wünschen sich eine flexible Gestaltung ihrer Arbeit, doch nur wenige haben die Möglichkeit. Trotz unbestreitbarer Vorteile harzt die Einführung von flexiblen und mobilen Arbeitsmodellen.*

Text **Claudia Kuhn** Foto **Simone Gloor**

**G**emütlich mit der Familie frühstücken, danach von zu Hause aus arbeiten, anstatt ins Büro zu fahren. Die Kleine zum Musikunterricht bringen, am Nachmittag bei schönem Wetter einen Spaziergang machen, später an einer virtuellen Konferenz teilnehmen, mit der Familie abendessen und danach die E-Mails lesen. So könnte ein zukünftiger Arbeitstag aussehen. Flexibel-mobile Arbeitsformen, wie das Home Office, werden als Arbeitsmodelle der Zukunft gehandelt. Doch bis jetzt ist örtlich flexible Arbeit in der Schweiz nicht weit verbreitet. Das Home Office hat gerade einmal einen Anteil von 0,9 Prozent an der geleisteten Arbeitszeit. Laut einer Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2010 könnte das Modell viel verbreiteter sein: 450 000 Arbeitnehmende könnten mindestens einen Tag pro Woche im Home Office arbeiten.

In der Region Zürich ist räumlich flexible Arbeit am stärksten verbreitet, am wenigsten im Tessin und um den Genfersee. Ausländische Unternehmen bieten mehr flexibles Arbeiten an als inländische, so das Ergebnis einer Studie des Bundesamtes für Energie (BFE) von Januar 2014. Vor allem wissensintensive und büroorientierte Tätigkeiten können vom Home Office aus erledigt werden.

### Home Office macht Sinn

Flexible Arbeitsformen wie das Home Office bringen Vorteile für Mitarbeitende, Unternehmen und Umwelt, so die Befürworter. «Mitarbeiterbefragungen zeigen klar, dass die Möglichkeit, selbstbestimmt zu arbeiten, die Zufriedenheit erhöht und den Stress reduziert. Die höhere Flexibilität bringt eine bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie. Beide Punkte führen zu einer höheren Leistung», sagt Danny Schweingruber, Leiter Zentrum für Architektur und Arbeitskonzepte bei Witzig The Office Company. Die Firma gehört zu den Mitinitiantinnen des Home Office Day (siehe Kasten Seite 15). Aktuell können bei Witzig über 70 Prozent

der Wissensmitarbeiter das Home Office nutzen. Das sind diejenigen, die nicht eine manuelle, sondern eine intellektuelle Leistung erbringen. Dass es einen direkten Zusammenhang zwischen mobilem Arbeiten und Arbeitsproduktivität gibt, unterstützt die Studie des BFE. Aber: «Das gilt nicht für die Einführung von Prozessinnovationen und nicht für den Erfolg der Innovationen gemessen am Umsatz.» Das heisst, für Denk- und Projektarbeiten ist Home Office geeignet, nicht aber für die Umsetzung. Hier ist die Anwesenheit in der Firma nötig.

Durch räumlich flexible Arbeitsformen kann zudem Energie eingespart werden. Mitarbeitende legen weniger Pendlerwege zurück, durch das Teilen von Arbeitsplätzen sinken die Kosten für Heizung und Beleuchtung im Unternehmen. Nach der BFE-Studie beträgt die direkte Einsparung durch räumlich flexibles Arbeiten heute rund 136 Gigawattstunden (GWh) pro Jahr. Sie umfasst Treibstoffe, Wärme und Strom. Das entspricht rund 0,06 Prozent des heutigen Energieverbrauchs der Schweiz. Allerdings verweist die Studie auch auf sogenannte Kompensationseffekte. Die Energieeinsparung verringert sich immer dann, wenn zu Hause zusätzliche Wohnfläche für ein Büro benötigt wird oder wenn der Arbeitnehmende von zu Hause aus zusätzliche Autokilometer fährt. Auch besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende durch flexible Arbeitsformen immer längere Wege zwischen Wohn- und Arbeitsort in Kauf nehmen und so die Mobilität weiter steigt.

### Der Mix macht's

Der durchschnittliche Büromitarbeiter wird alle elf Minuten unterbrochen. Bis er sich wieder auf seine Aufgabe konzentrieren kann, vergehen rund acht Minuten. Ihm bleiben noch drei Minuten effektive Arbeitszeit bis zur nächsten Unterbrechung. Home Office bietet die Chance, diese Unterbrechungen zu reduzieren. Es eignet sich besonders für Arbeiten, bei denen es um hoch konzentrierte Einzelarbeit geht

oder um in Ruhe Pendenzen abzuarbeiten. Für ein Mitarbeiter-Brainstorming, für ein Kunden- oder Mitarbeitergespräch ist die persönliche Anwesenheit im Büro nach wie vor notwendig. Die Herausforderung für Unternehmen und Mitarbeitende ist, ein angemessenes Verhältnis zwischen Präsenzzeiten und Home Office zu finden. Der Kaufmännische Verband Schweiz empfiehlt bei einem 100-Prozent-Pensum ein bis zwei Tage Home Office pro Woche. Des Weiteren plädiert er wegen der grösseren Rechtsunsicherheit, die das flexible Arbeiten mit sich bringt, für klare Regeln. Zu regeln sei unter anderem, wann und unter welchen Umständen die Mitarbeitenden zu Hause arbeiten können, wann sie erreichbar sein müssen, wie lange ihre Antwortzeiten sein dürfen und die Art, wie die Arbeitszeit dokumentiert wird.

## Freiheit bedingt Selbstverantwortung

Nicht jeder Mitarbeiter will und kann von zu Hause aus arbeiten, und einige Mitarbeitende arbeiten tendenziell zu

viel. Dies bestätigt auch Danny Schweingruber von Witzig The Office Company. «Die Rahmenbedingungen müssen im Büro zu Hause in jeder Beziehung gut sein, und die Mitbewohner und der Heimarbeiter müssen aufeinander Rücksicht nehmen. Sicher ist, dass diese Art des Arbeitens nicht für alle geeignet ist. Sei es, dass sie mit der gewonnenen Selbstbestimmung nicht umgehen können oder weil sie Mühe haben, sich abzugrenzen, und viel zu viel arbeiten. Alles in allem ist das ein Lernprozess, der eine gewisse Selbstständigkeit erfordert.» Das Gelingen des Heimarbeitmodells habe viel mit Eigenverantwortung und Führung zu tun, sagt Barbara Josef, Projektverantwortliche Home Office Day von Microsoft Schweiz, und weiter: «Ein Unternehmen kann nicht von einem Tag auf den anderen von einer Präsenzkultur auf eine Netzwerkkultur umstellen. Dann wäre die Gefahr von Burnouts, von Überarbeitung und Überforderung sicher sehr gross. Es handelt sich um Prozesse, die begleitet werden müssen.»



## PRAXISERFAHRUNGEN

### «Unsere Burnout-Rate ist deutlich geringer»

Bei Microsoft Schweiz sind flexibles Arbeiten und Home Office nicht frommer Wunsch, sondern langjährige Realität – und ein Erfolgsmodell. Warum? Interview mit Barbara Josef, Projektleiterin Home Office Day bei Microsoft Schweiz.

#### Frau Josef, wie kamen Sie darauf, einen Home Office Day ins Leben zu rufen?

Die Idee entstand vor fünf Jahren. Damals war die Schweinegrippe im Anmarsch. Wir Initianten des Home Office Day überlegten, was passieren würde, wenn alle Arbeitnehmenden in der Schweiz plötzlich mobil arbeiten müssten. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass es ein riesiges Chaos gäbe, da die meisten Arbeitnehmenden nicht daran gewöhnt sind, obwohl sie über moderne Technologien verfügen. Dann sagten wir mehr aus Jux: «Eigentlich müssten Mitarbeitende gezielt flexibles Arbeiten üben, so wie Feuerwehrleute regelmässig eine Feuerwehrübung machen.» Der Home Office Day war geboren.

#### Was ist am flexiblen Arbeiten so attraktiv?

Es schafft mehr Freiraum und persönliche Autonomie, schont die Umwelt und hilft den Mitarbeitenden, eine bessere Balance zu erlangen. Gleichzeitig profitieren die Unternehmen von einer höheren Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

#### Eine Studie des BFE relativiert aber die Behauptung, Home Office schone die Umwelt.

Die Studie schliesst Paralleleffekte mit ein, das heisst zum Beispiel: Neben dem Desktop im Büro braucht der Mitarbeiter noch einen Laptop, zum Einzelbüro im Geschäft kommt zusätzlicher Raumbedarf zu Hause. Das treibt den gesamten Energiekonsum in

die Höhe. So macht das keinen Sinn. Wenn ein Unternehmen flexible Arbeitsformen konsequent umsetzt, vermeidet es genau diese Paralleleffekte. Davon profitiert nicht nur die Umwelt, langfristig werden auch Kosten eingespart. Bei uns ist der ökologische CO<sub>2</sub>-Fussabdruck pro Mitarbeiter in den letzten fünf Jahren um 30 Prozent zurückgegangen, die Unterhaltskosten um 15 Prozent. Konsequenterweise fliegen wir weniger, wenn wir ein Meeting oder Training virtuell abhalten.

#### Wie sieht mobiles Arbeiten bei Microsoft Schweiz aus?

In der Schweiz haben wir 620 Leute inklusive Lehrlingen. Alle, unabhängig von der Funktion, können bei uns Home Office machen. Wir haben keine Regeln und Beschränkungen. Jedes Team entscheidet, wie es das Home Office handhabt. Manche Teams haben einen fixen Tag in der Woche, an dem alle zwischen 10 und 15 Uhr im Büro sind, und gehen dann noch zusammen mittagsessen. Andere Teams halten die eigentlichen Teammeetings virtuell ab und treffen sich lieber auf ein Feierabendbier.

#### Wie oft nutzen Ihre Mitarbeitenden das Home Office?

Wir wissen, dass jede Person im Schnitt ein-einhalb Tage pro Woche im Home Office arbeitet. Dass einmal jemand die ganze Woche im Home Office verbringt, ist die Ausnahme. Und kommt vor, wenn beispielsweise ein Kind krank ist und der Vater oder die Mutter deshalb lieber von zu Hause aus



## Home Office Day

Microsoft Schweiz, SBB, Swisscom und Witzig The Office Company riefen vor fünf Jahren den nationalen Home Office Day ins Leben. Einmal im Jahr bieten sie mit Partnern aus Politik, Wirtschaft und Umwelt in der ganzen Schweiz Experimentier- und Mitmachmöglichkeiten rund ums Home Office. Die Initianten machen damit auf das Potenzial von flexiblen Arbeitsformen und Home Office aufmerksam und möchten Unternehmen inspirieren, flexible Arbeitsformen einzuführen.

[www.homeofficeday.ch](http://www.homeofficeday.ch)

### Von der Präsenz zur Mobilität

Um Unternehmen eine Orientierung zu geben, entwickelte die Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, das Flexwork-Phasenmodell. Anhand verschiedener Faktoren wie Mensch, Raumgestaltung und Technologie zeigt das Modell fünf unterschiedliche Stufen mobil-flexibler Arbeit. Phase 1 ist die traditionelle ortsgebundene Arbeit. Die Vorgesetzten führen über Anwesenheit, Auftrag und Ausführung. Mobil-flexibles Arbeiten ist nicht möglich, da die Unternehmensleitung einen Verlust der Kontrolle, einen gestörten Informationsfluss, aber auch Schlendrian und Nichtstun befürchtet. Das Netzwerkunternehmen – Phase 5 des Modells – ist das genaue Gegenteil. Der offizielle Arbeitsort und der tatsächliche stimmen nicht überein, Arbeits- und Privatleben haben sich vermischt – z.B. Besprechung am Telefon am späteren Abend, dafür Sporttreiben tagsüber. Es gibt feste Offline-Zeiten im Unternehmen, mobil-flexi-

bles Arbeiten ist die Regel, und die Beteiligten gehen Probleme in Bezug auf Kommunikation und Zusammenarbeit aktiv an. Aufgrund der grossen Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit sind kaum noch formale Regeln nötig. Die Hierarchie ist flach, Vorgesetzte führen über Ziel und Ergebnis. Die Phasen 2 bis 4 zeigen die Zwischenstufen der Entwicklung von der ortsgebundenen Arbeit bis zum Netzwerkunternehmen mit den jeweiligen Herausforderungen. «Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben lösen sich über die Phasen hinweg auf, das hat auch tief greifenden Einfluss auf das Wertesystem. Im Grundsatz braucht es eine Erreichbarkeitskultur, die auf Unternehmens- und Mitarbeiterpräferenzen gleichermaßen Rücksicht nimmt», so die Studie. ■

arbeitet. Ich arbeite manchmal zu Hause, wenn ich erkältet bin. So kann ich Dringendes erledigen und mich trotzdem schonen.

### Von zu Hause aus arbeiten bei Krankheit – besteht da nicht die Gefahr, dass Mitarbeitende ausgenutzt werden?

Diese Frage taucht normalerweise erst auf, wenn die Einführung der flexiblen Arbeit schon fortgeschritten ist – beim Flexwork-Phasenmodell ab der Phase 3. In den Anfangsphasen dagegen fragen die meisten, ob die Mitarbeitenden nicht zu wenig arbeiten, wenn der Chef sie nicht kontrolliert. Bei Microsoft setzen wir die flexible Arbeit schon so lange ein, dass die Mitarbeitenden einen gesunden Umgang damit gefunden haben. Ein Mitarbeiter kann sich nicht profilieren, indem er lange online ist oder lange sitzt, sondern mit guter Leistung. Unsere Burnout-Rate ist 30 Prozent niedriger als in der Industrie. Wie es Microsoft Schweiz handhabt, hilft es den Mitarbeitenden, sich zu erholen.

### Wie sieht die Erholung konkret aus?

Im Sommer beispielsweise, wenn einmal nichts läuft und schönes Wetter ist, gehe ich manchmal gar nicht ins Büro und bin schon um drei Uhr in der Badi. Im Oktober habe ich dafür auch einmal einen 12-Stunden-Tag. Da die Leute dann arbeiten, wenn es nötig ist, und sich sonst auch einmal erholen, ist die Gefahr der ungesunden Dauerbelastung geringer. Das liegt natürlich auch an unserer Kultur und an unseren Führungskräften, die

gezielt ein Auge darauf haben, dass jemand nicht permanent online ist. Ferienabwesende Personen können aus dem E-Mail-Verkehr herausgenommen werden.

### Wie viele Mitarbeitende haben noch einen eigenen Schreibtisch?

90 Prozent haben keinen eigenen Schreibtisch mehr, sie teilen sich die Tische. Die restlichen zehn Prozent sind Leute, wie etwa Controllingmitarbeitende, die teilweise mehrere Bildschirme haben, oder unser Personalteam, wo wir wegen der Vertraulichkeit die Durchmischung nicht möchten. Wir haben eine Desk-Sharing-Rate von 40 Prozent. Das heisst, zehn Personen teilen sich sechs Tische. Das klappt wunderbar. Die gewonnene Fläche haben wir genutzt, um die Meetingräume von 30 auf 60 zu verdoppeln. Und gleichzeitig haben wir die sozialen Zonen auf 3000 Quadratmeter verdreifacht.

### In Unternehmen mit viel flexibler Arbeit gehen die Vorgesetzten davon aus, dass die Mitarbeitenden per se motiviert sind, Kontrolle nicht nötig ist.

Wir arbeiten mit Vertrauensvorschuss. Auch im Wissen, dass Vertrauen zu Motivation führt. Wenn wir einem Mitarbeiter sagen: «Du bist die beste Person für diesen Job, du entscheidest», dann möchte er auch zeigen, dass er seinen Arbeitsbereich im Griff hat. Das ist ein schöner Effekt. Erwachsene sollen wie Erwachsene behandelt werden. Manche Vorgesetzte machen die Grundmotivation und die Leistungsbereitschaft,

die jeder in seinen Job mitbringt, kaputt, wenn sie Mitarbeitende kontrollieren, die aufs WC gehen.

### Haben Sie Schwierigkeiten erlebt in der Firma bei der Umstellung auf flexibles Arbeiten?

Nein, das ist ein Thema, das uns schon seit zehn Jahren begleitet. Aber es gibt sicher auch Firmen, wo die Menschen Mühe damit haben, ihren festen Arbeitsplatz zu verlieren, weil sie den Verlust als Statusverlust



Foto: Martin Weiss

erleben. Menschen geben gerne etwas her, wenn sie dabei auch etwas gewinnen. Deshalb ist bei der Umstellung auf flexible Arbeitsformen sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden mehr Autonomie bei der Wahl von Arbeitszeit und -ort bekommen. So besteht ein Geben und Nehmen, das in der Regel die grösste Akzeptanz findet.

**Platz für Austausch:** Bei Microsoft Schweiz kommen die Mitarbeitenden vor allem für informelle Gespräche ins Büro.