

Weiterbildungen

KarriereService

Netzwerk

bringen Sie weiter

für Ihre individuelle Laufbahn

aktiv vernetzen und austauschen

Rechtsdienst

Gesundheit

Weitere Vorteile

berät und schützt Ihr Recht

für Sie und Ihr Team

zu Sonderkonditionen

Erfolgreich mit SKO

Erweitern Sie Ihr Netzwerk und steigern Sie Ihre Kompetenzen und Ihre Arbeitsmarktfähigkeit, um für die zukünftigen Herausforderungen fit zu sein. Nutzen Sie die vielen Vorteilsangebote und erhalten Sie die Handelszeitung kostenlos. Die SKO setzt sich ein für die Interessen der Führungskräfte und allen, die beruflich weiterkommen wollen. Jedes Mitglied stärkt unsere gemeinsame Position in der Gesellschaft. Werden Sie Teil davon und profitieren Sie ab sofort von den vielen Mitgliedervorteilen sko.ch/vorteile und bringen Sie Ihre Karriere in Schwung: sko.ch/mitglied-werden

Der Ratgeber

für Führungskräfte

Home-Office versus
Büro – der Weg zurück
nach dem Lockdown

SKO
ASC
ASQ

Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO

Schaffhauserstrasse 2, CH-8006 Zürich

Postfach, CH-8042 Zürich

T: +41 43 300 50 50

info@sko.ch

sko.ch



SKO
ASC
ASQ

#SWISS
LEADERS

1. Einleitung	3
2. Ein Überblick über Stand der Erkenntnisse zu Home-Office	4 - 5
2.1 Mobiles Arbeiten, Home-Office, Telearbeit	
2.2 Die Vorteile von Home-Office	
2.3 Probleme bei mobiler Arbeit	
2.4 Wann ergibt Home-Office Sinn?	
3. Anforderungen an Mitarbeitende im Home-Office	6 - 8
3.1 Notwendige Kompetenzen	
3.2 Welchen Mindset braucht es?	
3.3 Empfehlungen für mobiles Arbeiten	
4. Anforderung an Führungskräfte	10 - 12
4.1 Beziehungsgestaltung	
4.2 Teamzusammenhalt fördern	
4.3 Ziele und Umsetzungsstand klären	
4.4 Strukturen und Prozesse klären	
4.5 Empfehlungen für Führungskräfte	
5. Juristische Aspekte	14
5.1 Arbeitszeit	
5.2 Unfallversicherung	
5.3 Datenschutz	
5.4 Entschädigungspflicht des Arbeitgebers	
5.5 Geheimhaltungspflicht	
6. Nach der Aufhebung des Lockdowns – wie weiter mit dem Home-Office?	15
6.1 Sicht Arbeitnehmende	
6.2 Sicht Arbeitgeber	
6.3 Gemeinsamer Weg	
7. Home-Office – 11 arbeitsrechtliche Erkenntnisse aus der Corona-Krise	19

Es gibt zahlreiche Studien zum Home-Office. Die meisten Studien zeigen auf, dass sich die Arbeitszufriedenheit und Produktivität der Arbeitnehmenden im Home-Office zumindest während einer gewissen Zeitdauer verbessert¹. Der Lockdown als Folge des Corona-Ausbruchs führte dazu, dass innerhalb kürzester Zeit viele Angestellte von ihren Arbeitgebern ins Home-Office geschickt wurden. Gemäss der im Mai 2020 durchgeführten plattform-Umfrage² arbeiteten knapp 50% der Arbeitnehmenden während des Lockdowns im Home-Office. Davon waren 51% schon vorher gelegentlich im Home-Office. Im Vergleich dazu machten gemäss FlexWork-Studie der FHNW³ 2014 etwa ein Viertel der Arbeitnehmenden in der Schweiz tageweise Home-Office, und zwar durchschnittlich 3 Tage pro Monat. Ein Grossteil derjenigen, die nicht mobil arbeiten dürfen oder bei denen die Technik fehlt, gaben bei der FHNW-Studie an, dass sie mehr bzw. öfter mobil arbeiten wollen.

In der plattform-Studie meinten 96%, dass sie gut von zu Hause aus arbeiten können. Verbesserungspotenzial gibt es bei der Infrastruktur bzw. Technik. Zwar stellt bei 83% der Arbeitgeber die technische Infrastruktur zur Verfügung. Probleme orteten die Umfrageteilnehmenden aber beim Bildschirm und beim Internetzugang. Als grösste Herausforderungen wurden fehlende soziale Kontakte und die Koordination mit Kollegen genannt. Von zu Hause aus arbeiten ist attraktiv. Das Pendeln entfällt und zwischendurch kann auch mal eingekauft werden. Viele Beschäftigte wollen nach der Erfahrung im Lockdown auch in Zukunft mehr im Home-Office arbeiten. Auf diese Bedürfnisse werden Unternehmen eingehen und ihre Arbeitsmodelle anpassen müssen.



Jürg Eggenberger

Geschäftsleiter der
Schweizer Kader Organisation SKO

1: Zum Beispiel: «Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment» von Stanford Business, erwähnte Studien in: «Work anywhere - zwischen Produktivität und Lebensqualität» von Work Smart

2: Corona-Umfrage der plattform

3: «Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office» von der Fachhochschule Nordwestschweiz

2. Ein Überblick über Stand der Erkenntnisse zu Home-Office

2.1 Mobiles Arbeiten, Home-Office, Telearbeit

Beim Home-Office wird an einem fest installierten Arbeitsplatz zu Hause gearbeitet. Sofern kein Büroarbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird, ist der Arbeitgeber auf für eine adäquate Ausrüstung verantwortlich. Arbeitnehmende müssen während der Arbeitszeit zu Hause erreichbar sein und arbeiten. Es gilt auch der rechtlich verankerte Gesundheitsschutz, d.h. die arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben müssen eingehalten werden.

Bei der mobilen Arbeit erledigt man seine Arbeit von beliebigen Orten aus, ohne fixen Arbeitsplatz, so zum Beispiel an verschiedenen Orten im Betrieb, bei Kunden, von unterwegs oder in Cafés und Coworking-Spaces. Wesentlicher Unterschied zwischen mobiler Arbeit und Home-Office ist, dass es bei der mobilen Arbeit keine Rolle spielt, wo und wann die Arbeit erfüllt wird. Telearbeit ist ein Synonym für Home-Office, dem ortsgebundenen Arbeiten von zu Hause aus.

2.2 Die Vorteile von Home-Office

Unabhängig von der Lockdown-Situation liegen die Vorteile des Home-Office gemäss mehreren Studien auf der Hand:

- Arbeitnehmende können ihren Bedürfnissen entsprechend arbeiten und Arbeiten erledigen, für die das Büro weniger geeignet ist, denn Unterbrechungen und Störungen fallen weg.
- In einer Umfrage der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) fanden über 80 Prozent der befragten Personen, dass sie zufriedener wären, wenn sie im Home-Office arbeiteten⁴.
- Mitarbeitende, die selbst bestimmt arbeiten, sind gemäss vieler Studien produktiver. Diese Einschätzung ist grösstenteils auch darauf zurückzuführen, dass man sich die Zeit für den täglichen Arbeitsweg spart, und man weniger unterbrochen wird.
- Man kann flexibel entscheiden, wann und in welchem Rhythmus man arbeitet.
- Das Arbeits- und Privatleben kann besser in Einklang gebracht werden, man ist näher bei der Familie.
- Unproduktive Zeiten mit Pendeln werden vermieden.

2.3 Probleme bei mobiler Arbeit

Zu den Problemen gehören, dass Home-Office für ungeeignete Arbeiten eingesetzt wird (z.B. wo es einen interaktiven Austausch im Team braucht, oder physische Dokumente für die Erledigung notwendig sind), die technische Infrastruktur und entsprechende Kompetenzen fehlen, oder dass unterschiedliche Erwartungen bezüglich Präsenz und zeitlicher und inhaltlicher Autonomie vorhanden sind. Weiter besteht die Herausforderung im Home-Office, Privates vom Beruflichen zu trennen. Was sich in der Corona-Krise bestätigt hat, ist die Inkompatibilität zwischen der Betreuung von Kleinkindern und Home-Office.

Der soziale Austausch bzw. die soziale Einbindung können fehlen. Gesundheitliche Probleme entstehen dann, wenn der Arbeitsplatz nicht ergonomisch eingerichtet ist und Arbeitsquantität bzw. -dichte auch aufgrund der elektronischen Arbeit zu hoch ist. Für Arbeitgeber bzw. die Führungskräfte kann der Koordinationsaufwand und die Unruhe in Teams zunehmen, da es bei Problemen nicht möglich ist, spontan zu interagieren. Zudem kann die Durchsetzung der Datensicherheit bei Arbeiten via Computer-Fernzugriff ein Problem darstellen.

2.4 Wann macht Home-Office Sinn?

Home-Office ist dann sinnvoll, wenn

- man konzentriert Denk- bzw. Wissensarbeit verrichten muss, d.h. Konzepte entwickelt, Dinge gestaltet, Informationen zusammenführt, Texte produziert und Tätigkeiten mit hohem Konzentrationsbedarf ausübt;
- die Tätigkeit ortsunabhängig und IT-gestützt ausgeführt werden kann;
- eine entsprechende Infrastruktur vorhanden ist;
- die rechtlichen Regelungen für den Einsatz der von IT und Zugang zu Daten eingehalten werden können;
- Mitarbeitende selbständig und sowohl bzgl. Zeit, Ort als auch Inhalt grösstenteils autonom arbeiten können;
- die Unternehmenskultur Vertrauen, Führung durch Zielvereinbarungen und eine transparente und flexible Zusammenarbeit unterstützt;
- die Führungskräfte mobiles Arbeiten unterstützen und im Ressourcenmanagement geschult sind;
- Mitarbeitende entsprechende Kompetenzen aufweisen;
- regelmässige Bilas (Zweiergespräche) mit Klärung der Erwartungen, Prioritäten und Ressourcen-Situationen stattfinden.

4: Schweizerische Umfrage «Home Office 2012» – Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers

3 Anforderungen an Mitarbeitende im Home-Office

3.1 Notwendige Kompetenzen

- **Selbstmanagementkompetenz:** Im Home-Office muss man selbständig arbeiten können, sich an eigenen Vorgaben halten, das Zeitmanagement im Griff behalten und seine Arbeit zielgerichtet und nach Prioritäten strukturieren. Es geht darum, Teilziele selbständig festzulegen, Arbeitsablauf zu definieren, aber auch Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft aufzubringen, um auch bei mühsamen Arbeiten dran zu bleiben.
- **Gute Selbsteinschätzung:** Die Person muss in der Lage sein, die eigenen Fähigkeiten, ihr Wissen und Erfahrung richtig einzuschätzen und auch die eigenen Leistungsgrenzen zu kennen. Defizite bzw. mögliche Konflikte soll sie frühzeitig erkennen und ansprechen.
- **Sozialkompetenz:** Beziehungen auf Distanz zu pflegen und sich über die verschiedenen Kommunikationskanälen gegenüber anderen angemessen zu verhalten heisst, berechenbar, verlässlich und wertschätzend zu kommunizieren, andere trotz der Distanz wahrzunehmen und Dinge, die stören, direkt anzusprechen, so dass das Gegenüber es annehmen kann.
- **Vernetztes Denken:** Mobiles Arbeiten erfordert die Fähigkeit, die eigene Aufgaben in Zusammenhang zu anderen Ansprüchen zu verstehen und das grössere Ganze zu erfassen.
- **Medienkompetenz:** Die Kommunikation mit anderen Teammitgliedern wird grösstenteils über elektronische Medien geführt. Der kompetente Umgang mit verschiedenen Medien ist deshalb im Home-Office wichtig, sowohl was Bedienung als auch Auswahl und Verarbeitung der Inhalte betrifft. Dazu gehört auch, Informationen zu recherchieren und die Quellen zu beurteilen.

3.2 Welchen Mindset braucht es?

Jeden Tag ins Büro und abends nach Hause zu gehen, kann helfen, sich auf den Tag vorzubereiten bzw. am Abend auf dem Nachhauseweg abzuschalten. Im Büro kann man mit anderen unkompliziert und persönlich interagieren. Demgegenüber kann die Isolation im Home-Office Selbstzweifel hervorrufen.

Das Zusammentreffen sozialer, technologischer und wirtschaftlicher Faktoren verstärken Ängste und führen zur Gefahr, dass man überkompensiert, d.h. eine grössere Online-Präsenz zeigt und zu lange arbeitet. Deshalb ist es wichtig, sich im Home-Office abzugrenzen, Rituale einzubauen und den Austausch mit anderen regelmässig zu suchen.

Es gibt eine Million Ablenkungen, wenn man zu Hause arbeitet: Die Wohnung sollte wieder mal geputzt werden, das Geschirr von heute Morgen ist noch nicht weggeräumt, die verschiedenen Benachrichtigungen auf den elektronischen Geräten müssen beantwortet werden, usw. Der Verstand misst häufig Aktivitäten eine Bedeutung zu, die auf der To-Do-Liste tiefe Prioritäten geniessen. Menschen, die zu Multitasking neigen, sollten im Home-Office Wege finden, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und zu priorisieren.



3.3 Empfehlungen für mobiles Arbeiten

3.3.1 Körperliches Wohlbefinden im Auge behalten

Zu langes ununterbrochenes Arbeiten am Bildschirm führt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Es ist auch im Home-Office wichtig, auf den eigenen Körper zu achten:

- Im Büro unterbricht man die eigene Arbeit auf natürliche Weise, weil wir mit Kollegen Dinge besprechen und uns zwischen Büro, Sitzungsräumen, Kaffeecorner bewegen. Wichtig ist, auch im Home-Office Ersatz für diese Unterbrüche zu finden: Einen Mittagsspaziergang, 10 Minuten Körperübungen, bewusste Kaffeepausen – auch mit anderen über Videokonferenz, usw.
- Eine klare Trennung des Büroarbeitsplatzes vom Rest der Wohnung trägt dazu bei, die Ablenkungen auf ein Minimum zu beschränken. Wenn kein eigener Bereich für das Home-Office zur Verfügung steht, sollte man Kopfhörer tragen und sich so abgrenzen.
- Es braucht eine Form, um mit der Familie zu kommunizieren, wenn man nicht gestört werden will. Eine Ampel an der Tür kann zum Beispiel bei Rot signalisieren: «nur im Notfall stören».
- Ein ergonomisch eingerichteter Arbeitsplatz ist zentral, um gesundheitliche Probleme zu vermeiden. Der [Arbeitsplatz-Check der Suva](#) unterstützt dabei, seinen Arbeitsplatz ergonomisch einzurichten.

3.3.2 Eigene Regeln aufstellen

Ad hoc arbeiten ist im Home-Office gefährlich. Grundregeln helfen, die Fallstricke unausgesprochener Erwartungen zu vermeiden. Richten Sie Zeitfenster ein, in denen Sie sich ungestört auf die Arbeit konzentrieren können. Besprechen Sie mit der bzw. dem Lebenspartner*in die Pausen, in welchen Aufgaben wie Hausarbeit oder Spaziergänge mit dem Hund erledigt werden. Signalisieren Sie im Online-Kalender Ihren Status und Ihre digitale Erreichbarkeit während Ihrer Arbeitszeit, indem Sie sich z.B. von Chat-Plattformen abmelden oder vorab andere über einen besonders arbeitsintensiven Tag informieren. Laden Sie andere zu gemeinsamen virtuellen Pausen ein, um die gegenseitige Beziehung zu fördern.

3.3.3 Gezielte Interaktionen

Suchen Sie gezielt Feedback und nutzen Sie auch im virtuellen Austausch die Chancen, mehr übereinander zu erfahren. Steigen Sie beim Videokonferenz mit einem "Onboarding" ein: Wie geht es mir, was beschäftigt mich gerade?

3.3.4 Erwartungen managen

Im Home-Office sind die elektronischen Geräte das Fenster zur Aussenwelt. Erwartungen bezüglich zeitlicher Präsenz und Beteiligung an Online-Meetings sind zu klären. Wenn wir in unserem Umgang mit unseren elektronischen Tools sowohl beruflich als auch persönlich zielgerichtet vorgehen, mit Vorgesetzten und Kollegen Erwartungen klären und einfache Verhaltensregeln einführen, lässt sich Stress reduzieren.

3.3.5 Zeit planen

Wenn Sie Ihren Tag in definierte Zeitblöcke unterteilen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie abgelenkt werden, geringer. Planen Sie eine Mischung aus normaler Arbeit, hoch konzentrierter Arbeit und sozialen Interaktionen. Machen Sie Ihren Plan für andere erkennbar im Online-Kalender. Planen Sie systematisch kurze Check-Ins mit Vorgesetzten und Kollegen. Berücksichtigen Sie in Ihrem Rhythmus Zeiten für eigene Arbeit, in denen Sie von Natur aus am produktivsten sind.

3.3.6 Eigene Rituale entwickeln

Suchen Sie Rituale, um den Arbeitstag zu beginnen. Das Pendeln ins Büro dient auch zum Einstimmen, Gedanken schweifen zu lassen, sich zu sammeln. Suchen Sie etwas, bei dem Sie sich "aufwärmen" und zwischendurch entspannen können, so dass sie die Arbeit konzentriert beginnen bzw. fortführen können.

4 Anforderung an Führungskräfte

Wie meistens sind das Verhalten von Führungskräften und die Unternehmenskultur entscheidend für erfolgreiches mobiles Arbeiten. Fehlendes Vertrauen und strikte Regeln verunmöglichen eine Flexibilisierung der Arbeit. Je weniger physische, gemeinsame Präsenz, desto mehr steigt der Koordinationsaufwand und der Bedarf nach Absprachen. Zentrale Verhaltensaspekte für gelingende Führung sind:

4.1 Beziehungsgestaltung

Führung auf Distanz heisst weniger Möglichkeiten sich auszutauschen. Die soziale Nähe und Kontrolle fehlen, und die Ausdrucksmöglichkeiten sind reduziert. Es wird schwieriger, Emotionen von Teammitgliedern zu erkennen und zu interpretieren. Deshalb sollten unbedingt Möglichkeiten geschaffen werden, damit Teammitglieder Stimmungen und Meinungen regelmässig auszudrücken können. Basis dafür und für gute Zusammenarbeit ist Vertrauen. Vertrauen vereinfacht und stabilisiert menschliche Beziehungen, macht Verhalten verlässlich und reduziert Unsicherheiten und die Komplexität bei gemeinsamen Projekten. Der Vertrauensaufbau ist ein Prozess, der auf Erfahrungen beruht und nicht einfach angeordnet werden kann. Je häufiger, offener und respektvoller der Austausch, desto desto grösser die Chancen, sich zu vertrauen. Auf Distanz zusammenzuarbeiten und sich zu vertrauen gelingt vor allem, wenn man sich kennt und man das Vertrauen immer wieder bestätigt erhält.

4.2 Teamzusammenhalt fördern

Arbeitet man isoliert, verschieben sich gewisse Wahrnehmungen. Man konstruiert seine eigene Wirklichkeit. Das regelmässige Abholen von gegenseitigen Erwartungen und Feedbacks ist deshalb ein wichtiges Gestaltungselement für produktive Teamarbeit. Da die Erwartungen der Teammitglieder aneinander vielfältig sind, braucht es Regeln.

Wie gibt man Rückmeldungen, wann braucht es für welche Prioritäten Absprachen, wie ist der Umgang mit Emails (wann abgerufen, wann beantwortet), wie kann man im Team Unterstützung einholen, wie wird über welchen Kanal kommuniziert, sind zu klärende Ansatzpunkte. Eine gute Basis bilden Werte und Normen, die gemeinsam definiert wurden. Um den heissen Brei reden ist auf Distanz schädlich.

Nur prägnantes und zeitnahes Feedback hilft, Konflikte zu vermeiden. Sollten sie trotzdem entstehen, braucht es Raum für die Konfliktklärung und eine aktive Moderation.

4.3 Ziele und Umsetzungsstand klären

Unklarheiten bei Aufgaben sind auf Distanz noch heikler, führen sie nicht nur zu Missverständnissen, sondern auch zu Kommunikationsproblemen. Die Führungskraft muss deshalb besonders auf Distanz Ziele und Aufträge präzise strukturieren und formulieren, sowie Verantwortlichkeiten klar benennen. Ein regelmässiger Erwartungsabgleich und gemeinsames Überprüfen der Arbeiten geben Klarheit über den Stand und verhindern mögliche Konflikte.

4.4 Strukturen und Prozesse klären

Damit eine gewisse Arbeitsroutine möglich ist und die Zielerreichung unterstützt wird, müssen klare Prozesse und Regeln für Mitarbeitende im Home-Office gelten. Die Regeln beziehen sich auf die Wahl der Medien, den Umgang mit Deadlines und Umgang mit Problemen. Die Führungskraft hat die Aufgabe, auf die Einhaltung der Prozesse zu achten, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, regelmässig Feedback zu geben und für eine zeitliche Synchronisation der Aktivitäten zu sorgen.



4.5 Empfehlungen für Führungskräfte

4.5.1 Kommunizieren

- Definieren Sie mit dem Team die notwendigen Tools und wofür sie eingesetzt werden sollen. Stellen Sie sicher, dass die nötige Anwendungskompetenz bei allen Teammitgliedern vorhanden ist.
- Legen Sie mit dem Team Regeln fest für Zweiergespräche (Bilas), Koordination von Arbeitsfortschritten sowie Umgang mit Deadlines und Problemen. Zu den Regeln gehören auch solche zur Kommunikation, wie z.B. eine prägnante Betreffzeile in Emails, gesperrten Zeiten im Online-Kalender für konzentriertes Arbeiten oder für Privates beachten, Emotionen durch Emoticons verdeutlichen, auf Emails und Anrufe innerhalb von z.B. 24 Stunden antworten, bei Videomeetings Mikrofon ausschalten, wenn man nicht redet (was die Zuhörzeit erhöht und Nebengeräusche eliminiert), etc.
- Heikle Gespräche sollten Sie wie bisher von Angesicht zu Angesicht führen.

4.5.2 Auf Vertrauen setzen

- Steuern Sie aktiv den Aufbau von Vertrauen im Team. Organisieren Sie den Informationsaustausch und fördern Sie nicht nur die aufgabenbezogene, sondern auch die soziale Interaktion.
- Identifizieren Sie, welche Fähigkeiten und Beiträge von jedem Teammitglied zum Teamerfolg erwartet wird.
- Bei Anzeichen für Vertrauensbrüchen nehmen Sie das Gespräch auf und machen klar, was Sie erwarten, damit das Vertrauen wiederhergestellt wird.
- Kommunizieren Sie Misserfolge, indem Sie den Fokus auf die Lern- und Verbesserungspotenziale setzen.
- Nutzen Sie Aufgabenkonflikte, um kreativer Lösungen zu finden, statt Personenkonflikte daraus entstehen zu lassen.

4.5.3 Ziele setzen und Umsetzung managen

- Machen Sie miteinander definierte Ziele und Abmachungen für eine Zeitperiode, zum Beispiel für die folgende Woche, für alle im Team transparent.
- Nutzen Sie skalierende Fragetechniken, um Veränderungen und Fortschritte sichtbar zu machen: «Wie beurteilst du auf einer Skala von 1-10 die Situation bzw. den Fortschritt in der Aufgabe x?» «Was braucht es, damit du eine y gibst?»

- Nehmen Sie individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele der Teammitglieder auf und berücksichtigen Sie in der Umsetzung gemeinsamer Aufgaben soweit wie möglich.
- Vereinbaren Sie regelmässige bilaterale Gespräche. Integrieren Sie ein Check-in mit Fokus auf die persönliche Befindlichkeit. Behalten Sie Arbeitsbelastungen im Auge. Ein Ampelsystem mit grün für «alles ok», orange für «belastet, wenn es so weitergeht, habe ich Probleme» und rot «sofort Unterstützung notwendig» hilft, relativ rasch auf den Punkt zu kommen, Belastungen aufzudecken und Abhilfe zu schaffen.
- Geben Sie regelmässig konstruktives Feedback.

4.5.4 Strukturen und Prozesse transparent machen

- Stellen Sie sicher, dass ein gemeinsames Verständnis besteht, wie Arbeitsprozesse ablaufen und Projekte abgewickelt werden und sorgen Sie für Transparenz im ganzen Team über den Stand der Arbeiten.
- Sie haben als Führungskraft einen guten Überblick darüber, wer woran arbeitet. Vernetzen Sie die Personen und schaffen Sie Möglichkeiten für Kooperation und Synergien.
- Home-Office und autonomes Arbeiten funktionieren nur, wenn Mitarbeiter selbstverantwortlich handeln. Dafür benötigen sie Entscheidungsspielräume. Übergeben Sie diese aktiv an Mitarbeitende und akzeptieren Sie, dass die Mitarbeitende mitunter Entscheidungen fällen, die Sie selbst nicht gut finden. Aber Achtung: je nach Reife kann zu viel Autonomie auch zu Stress führen, weil man mit der entsprechenden Verantwortung nicht umgehen kann. Mitarbeitende müssen an diesen Handlungsspielraum herangeführt werden.
- Neben ausreichenden Entscheidungsspielräumen wirkt sich auch die Wahlmöglichkeit positiv aus, die zeitliche Abfolge von Aufgaben selbständig zu strukturieren und zu koordinieren. Pufferzeiten sollen in der Aufgabenplanung eingeplant werden.
- Zielsetzung und Zielerreichung sind für die Fokussierung in der virtuellen Zusammenarbeit wichtig. Auch hier gilt: sind die Ziele zu anspruchsvoll, wirken sie eher bedrohlich, umgekehrt können wenig ambitionierte Ziele zu Leichtsinnigkeit führen. Es ist anzustreben, dass Mitarbeitende im Home-Office im Sinne des Selbstmanagements befähigt werden, sich selbst Ziele zu setzen, diese messbar zu machen und sie auch bei widrigen Umständen einzuhalten.

5 Juristische Aspekte

5.1 Arbeitszeit

Im Home-Office gelten auch dort die Regelungen des Arbeitsgesetzes in Bezug auf Höchstarbeitszeit, Ruhezeiten, Pausenzeiten und Verbot der Arbeit an Sonn- und Feiertagen. Diese Einhaltung muss der Arbeitgeber sicherstellen und ein entsprechendes Zeiterfassungssystem zur Verfügung stellen.

5.2 Unfallversicherung

Im Home-Office ist man durch die gesetzliche Unfallversicherung versichert. Dieser Versicherungsschutz gilt nur für die vertraglich definierten Tätigkeiten.

5.3 Datenschutz

Viele Dokumente, die man im Home-Office bearbeitet enthalten Personendaten, die den Bestimmungen des Datenschutzgesetzes unterliegen. Personen im Home-Office müssen die Datenschutzgrundsätze beachten und sicherstellen, dass sie vor unberechtigte Dritten geschützt werden. Auch muss sichergestellt werden, dass Fehlmanipulationen vermieden werden bzw. diese berichtigt werden können. Generell ist wichtig, dass Mitarbeitende, die vom Home-Office auf Systeme zugreifen, die Datensicherheitskonzepte einhalten.

5.4 Entschädigungspflicht des Arbeitgebers

Die Frage der Spesenentschädigungen und eines Beitrags an die Miete für Home-Office ist im Zuge des Corona-Virus aufgrund des Bundesgerichtsurteils vom 23. April 2019 wieder aktuell. Eine Miete für Home-Office ist nur dann geschuldet, wenn der Arbeitgeber den Mitarbeiter zur Arbeit im Home-Office verpflichtet. Dies deshalb, weil gemäss Art. 327a Abs. 1 OR der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer alle durch die Ausführung der Arbeit notwendig entstehenden Auslagen zu ersetzen hat. Davon kann gemäss Art. 327a Abs. 3 und Art. 362 OR ausschliesslich nur zu Gunsten der Arbeitnehmer abgewichen werden. Unbestritten ist, dass Entschädigungen nur dann zwingen anfallen, wenn kein geeigneter Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung steht. Siehe dazu [sko.ch/home-office-arbeitsrecht](https://www.sko.ch/home-office-arbeitsrecht).

5.5 Geheimhaltungspflicht

In bestimmten Gebieten, wie dem Sozialversicherungsrecht, Fernmelde-, Straf- oder Bankenrecht gibt es spezielle Geheimhaltungsverpflichtungen. Im Rahmen der Datensicherheit muss der Arbeitgeber, der Home-Office zulässt, sicherstellen, dass die Daten mit den nötigen Schutzmechanismen vor Eingriffen unbefugter Dritter geschützt werden und die Arbeitnehmenden entsprechend ausgebildet sind.

6 Nach der Aufhebung des Lockdowns – wie weiter mit dem Home-Office?

Viele Firmen werden – auch aufgrund der positiven Erfahrung und Wünsche der Mitarbeitenden – an der Fernarbeit zumindest als Option festhalten wollen, auch wenn die Bedrohung durch COVID-19 nachlässt.

Es ist deshalb sinnvoll zu definieren, wie der Normalbetrieb nach der Aufhebung des Lockdowns aussehen soll. Gemäss plattform-Umfrage haben rund 55% der Arbeitgeber zum Zeitpunkt der Aufhebung des Lockdowns ein Konzept zur schrittweisen Überführung vom Home-Office in den Normalbetrieb. Dazu gehören das gestaffelte Zurückkehren vom Home-Office sowie zusätzliche Schutzmassnahmen am Arbeitsplatz. Das heisst, dass es für 45% der Arbeitnehmenden unklar ist, wie es im Normalbetrieb weitergeht.

6.1 Sicht Arbeitnehmende

Wenn sich Mitarbeitende erst einmal daran gewöhnt haben, von zu Hause aus zu arbeiten, geben sie Home-Office nur noch ungern auf. Die Umfrage der plattform zeigt deutlich, dass Arbeitnehmende sich für die Zukunft mehr Home-Office und zeitlich flexiblere Arbeitszeitmodelle wünschen.

Nur 25% der Arbeitgeber leisten gemäss plattform-Umfrage einen finanziellen Beitrag an die Arbeit im Home-Office (Handy, Internet, Mobiliar) und dieser beschränkt sich vor allem auf die Handyrechnung. Vielen Arbeitnehmenden ist dies zu wenig. Wünschbar aus Sicht Arbeitnehmenden ist eine Regelung, ob und welche Kosten im Home-Office vom Arbeitgeber übernommen werden.

6.2 Sicht Arbeitgeber

Arbeitnehmende haben keinen gesetzlichen Anspruch auf Home-Office. Lassen Arbeitgeber Arbeitnehmende im Home-Office arbeiten, obwohl ein Arbeitsplatz im Büro besteht, so braucht es eine Abmachung. Grundsätzlich gilt, dass Home-Office möglich und sinnvoll ist, soweit es die betrieblichen Umstände und insbesondere die Arbeit erlauben und/oder der Mitarbeiter dies wünscht. Wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmenden keinen dauernden und geeigneten Arbeitsplatz anbieten kann ist er gemäss Art. 327a OR verpflichtet, «dem Arbeitnehmer alle durch die Ausführung der Arbeit notwendig entstehenden Auslagen zu ersetzen».

6 Nach der Aufhebung des Lockdowns – wie weiter mit dem Home-Office?

6.3 Gemeinsamer Weg

Ein partnerschaftlicher Ansatz definiert die Rahmenbedingungen für einen freiwilligen Einsatz im Home-Office. Es macht Sinn, dass die Themen Erreichbarkeit, Vergütung der mit der Verrichtung von Home-Office verbundenen Ausgaben, sowie zur Verfügungstellung von Arbeitsgeräten- und Arbeitsmaterial in die allgemeinen Anstellungsbedingungen integriert oder Bestandteil einer vertraglichen Regelung werden.

Der Gesundheitsschutz gilt auch im Home-Office. D.h. der Arbeitgeber hat für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die mobil arbeiten, Präventionsmassnahmen im Bereich des Gesundheitsschutzes vorzusehen. Die psychosozialen Risiken sowie Arbeits- und Ruhezeiten sowie die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden im Zusammenhang mit Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind angemessen zu berücksichtigen.

Ein Konzept in Phasen hilft, voraus zu planen und die Voraussetzungen für jede Phase zu schaffen. Entscheidend ist, die betroffenen Mitarbeitenden in den Prozess miteinzubeziehen, so dass sie Ideen einbringen können und alle die gleichen Ziele verfolgen.

Regelungen bezüglich Home-Office sind wichtig und müssen regelmässig überprüft werden. Starre Regelungen schränken die Handlungsspielräume ein und widersprechen dem Flexibilisierungsbedürfnissen der Mitarbeitenden. Zu wenige Regeln führen zu Unsicherheit, Intransparenz und bergen Potenzial für Konflikte.

Phasen	Was
Konzept nach der-Lockdown-Lockerung	<p>Machen Sie eine Bestandesaufnahme bei den Mitarbeitenden: Was ist im Lockdown gut gelaufen, was nicht, was hat man vermisst? Was würde man gerne beibehalten? Welche Erwartungen bestehen bezüglich Arbeitsorganisation? Zur Bestandesaufnahme gehört auch zu erkennen, was an der Führungsarbeit und Koordination verbesserungswürdig ist und welcher Weiterbildungsbedarf im Umgang mit der Technik erforderlich ist.</p> <p>Die Distanz der Arbeitsplätze bei der Rückkehr ins Büro soll die Vorgaben des Social Distancing erfüllen (geforderte Distanz am Arbeitsplatz und in Besprechungen).</p> <p>Es ist zu prüfen, welches Mass an Präsenz vor Ort erforderlich oder inwiefern eine zeitliche Staffellung der Präsenzzeiten in Teams sinnvoll ist – auch unter Berücksichtigung der betrieblichen Notwendigkeit.</p> <p>Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, die Zusammenarbeitsformen, Teamgrössen im Büro und die Arbeitszeitverteilungen so zu organisieren, dass die Mitarbeitenden bestmöglich geschützt sind und ihnen die Einhaltung der BAG-Vorgaben am Arbeitsort und auf ihrem Arbeitsweg möglich ist.</p> <p>Weiter ist zu klären,</p> <ul style="list-style-type: none">▪ was bei ungenügender Auslastung zu tun ist (Abbau Zeitguthaben, Bezug von Ferienguthaben, etc.). Es soll klar gestellt sein, dass die Übernahme von Arbeit aus anderen Abteilungen als zumutbar gilt,▪ wie sich Mitarbeitende verhalten müssen, die Krankheitssymptome zeigen,▪ ob geplante Ferien zu beziehen sind.

6 Nach der Aufhebung des Lockdowns – wie weiter mit dem Home-Office?

<p>Kurzfristig, 1 Jahr</p>	<p>In dieser Phase geht es darum, das angepasste «Betriebs-system» zu definieren, bei dem Produktivitätsverbesserungen, Wünsche der Mitarbeitenden aus dem Lockdown und Bedürfnisse des Arbeitgebers vereint werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Mitarbeitende haben Recht auf Home-Office, bzw. welche Aufgaben sollen weiterhin im Home-Office ausgeführt werden können, wie oft pro Woche macht Home-Office für welche Funktionen Sinn? Wie wird das klassische Tagesgeschäft bzw. der Betrieb im Büro (Telefondienst, Post, Rechnungsvisum, etc.) generell in dieser Phase organisiert? Was sind vordefinierte Tage oder Zeiten, wo Teams sich im Büro treffen, auch für den sozialen Austausch? ▪ Welche Anpassungen an der Infrastruktur bzw. Technik ist notwendig? Welches Medium wird wofür verwendet? ▪ Sind die Kompetenzen gemäss Kap. 2.1 vorhanden? Bei wem nicht? Wie sollen die Lücken abgedeckt werden? ▪ Welche Kommunikationsregeln gelten? (Reaktionszeiten pro Kanal, Telefonumleitungen, Nutzung der Kanäle, Sitzungen über Videokonferenzen, etc.) ▪ Welche Regeln, welche die oben genannten Punkte und den Teamzusammenhalt betreffen, gelten? ▪ Welche angepassten Standards gelten neu für die Führung?
<p>Mittelfristig</p>	<p>Die Regelungen haben sich etabliert und werden eingehalten, eine adäquate Infrastruktur für das mobile Arbeiten ist vorhanden, mobiles Arbeiten wird immer mehr zur Norm. Jetzt lohnt es sich zu überlegen, ob die Büroinfra-struktur in der vorliegenden Form oder ein Abbau der Bürofläche zugunsten einer Shared-Desk-Lösung bzw. entsprechender Infrastrukturinvestitionen für Mitarbeitende im Home-Office Sinn macht. Eine entsprechende Anpassung bzw. ein Abbau von Büroarbeitsplätzen sind in ein Konzept zu giessen, wobei der Einbezug betroffener Mitarbeitende wichtig ist.</p>

7 Home-Office – 11 arbeitsrechtliche Erkenntnisse aus der Corona-Krise

Dr. Denis G. Humbert, Fachanwalt SAV Arbeitsrecht, beantwortet im Interview die aktuellsten Fragen rund um arbeitsvertragliche Regelungen, Spesen-, Miet- und Infrastruktur-Entschädigungen – und wer die Kosten für das Home-Office tragen muss.

7.1. Durften die Arbeitgebenden ihre Angestellten bei Beginn der Corona-Krise zu Home-Office verpflichten?

Grundsätzlich Ja. Dies aufgrund der Treuepflicht der Arbeitnehmenden und der Tatsache, dass der Arbeitnehmer gemäss dem Arbeitsgesetz zu deren Schutz verpflichtet ist. Zudem müssen diese beim Gesundheitsschutz mitwirken und ihre Arbeit soweit zumutbar auch unter diesen herausfordernden Bedingungen leisten. Vor der Corona-Krise wäre für Home-Office die Zustimmung der Arbeitnehmenden nötig gewesen.

7.2. Sollte diese Verpflichtung in Zukunft vertraglich geregelt werden?

Ja. Um für die Zukunft gewappnet zu sein, empfiehlt sich, dass die Parteien vorsorglich im Arbeitsvertrag oder in den Allgemeinen Anstellungsbedingungen eine Verpflichtung zur Arbeitsleistung im Home-Office im Pandemiefall einführen.

7.3. Sollte im Arbeitsvertrag auch eine Entschädigung an die Miete geregelt werden?

Sicherlich gut ist die Regelung der Frage der Spesenentschädigungen und seit dem Bundesgerichtsurteil vom 23. April 2019 auch die Leistung eines Beitrags an die Miete für Home-Office zum Beispiel in der Höhe von CHF 150, der aber nur dann geschuldet wäre, wenn der Arbeitgeber den Mitarbeiter zur Arbeit im Home-Office verpflichtet. Dies deshalb, weil gemäss Art. 327a Abs. 1 OR der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer alle durch die Ausführung der Arbeit notwendig entstehenden Auslagen zu ersetzen hat. Davon kann gemäss Art. 327a Abs. 3 und Art. 362 OR ausschliesslich nur zugunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden.

7 Home-Office – 11 arbeitsrechtliche Erkenntnisse aus der Corona-Krise

Vor Bundesgericht hat der Beschwerdegegner zwar nicht geltend gemacht, dass er das Zimmer, welches als Arbeitszimmer bzw. Archiv genutzt wurde, im Hinblick auf die Home-Office-Arbeit gemietet hat. Unbestritten war aber, dass dem Beschwerdegegner kein geeigneter Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung stand.

Das Bundesgericht und die Rechtslehre argumentiert für diesen Fall zu Recht, dass wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer keinen bzw. keinen geeigneten Arbeitsplatz anbiete, die Arbeitsinfrastruktur zu Hause für die Berufsausübung jedenfalls notwendig und nach Art. 327a OR erstattungspflichtig sei. Es liegt nämlich fast eine identische Situation vor, wie wenn ein Arbeitnehmer aufgrund der Home-Office-Arbeit ein zusätzliches Zimmer zu mieten hätte.

7.4. Waren die Arbeitnehmenden verpflichtet, im Home-Office ihr privates Arbeitsmaterial einzusetzen?

Vor der Corona-Krise wäre dies rechtlich nicht möglich gewesen. Der Arbeitgeber hätte sein Personal von Gesetzes wegen mit allem nötigen Equipment ausrüsten müssen. Da die Notwendigkeit zu Home-Office jedoch plötzlich und unerwartet auftrat, war eine solche Ausstattung der Angestellten wohl für viele Arbeitgebende und insbesondere KMU faktisch kaum möglich. Wegen dieser Kurzfristigkeit der Massnahme und ihrer nur vorübergehenden Dauer dürfte der Einsatz der privaten Geräte gestützt auf die Treuepflicht gerechtfertigt gewesen sein.

7.5. Sollte die Arbeitsmaterial-Nutzung ebenfalls vertraglich geregelt werden?

Ja sicher, es besteht ja in bestimmten Grenzen die Vertragsfreiheit. Zur Schaffung von Rechtssicherheit würde sich auch hier für die Zukunft eine vertragliche Regelung zur Nutzung des privaten Equipments aufdrängen. Besser wäre natürlich, wenn die Arbeitgebenden ihre Angestellten schon vorsorglich mit dem nötigen technischen Equipment für eine rasche Umstellung auf Home-Office ausrüsten würden. Dies kann allerdings kostspielig werden.

7.6. Mussten die Arbeitnehmenden ihre persönlichen Computer für die beruflichen Funktionen selbst umrüsten?

Aufgrund der besonderen Umstände waren die Angestellten wegen ihrer Treuepflicht hierzu verpflichtet, solange die Umsetzung zumutbar und faktisch möglich war. Bei Bedarf musste der Arbeitgebende aber seinen Angestellten den nötigen Support anbieten. Diese gegenseitigen Pflichten könnten ebenfalls vertraglich geregelt werden, soweit keine vorsorgliche technische Lösung möglich sein sollte.

7.7. Sind die Arbeitgeber zur Tragung der Kosten für das Home-Office verpflichtet?

Ja und zwar gestützt auf Art. 327a OR. Trotz der Krise sind die Arbeitgebenden von Gesetzes wegen verpflichtet, die Kosten zu übernehmen, etwa zu einem kostenpflichtigen Computerprogramm, das der Arbeitnehmende herunterladen musste. Hier gibt es also eigentlich keinen vertraglichen Regelungsbedarf. Das Problem dürfte vielmehr sein, dass viele Arbeitnehmende ihre Ausgaben etwa für Telefon, Strom oder Drucker kaum dokumentiert haben dürften und deshalb nachträglich keine Forderung herleiten und belegen können.

7.8. Gibt es eine Lösung für dieses Beweisproblem der persönlichen Auslagen?

Da das Home-Office zeitlich begrenzt war, könnte der Arbeitgebende seinem Personal die Kosten nachträglich kulanzweise mit einer Pauschale vergüten. Für die Zukunft wäre zudem auch hier denkbar, die pauschale Vergütung und nach Möglichkeit auch ihre Höhe für den Pandemiefall bereits vorgängig vertraglich festzuschreiben.

7 Home-Office – 11 arbeitsrechtliche Erkenntnisse aus der Corona-Krise

7.9. Wer trägt die Kosten bei Schäden, die im Rahmen des Home-Office entstehen?

Für Schäden am persönlichen Equipment muss der Arbeitgeber aufkommen, soweit diese direkt mit der beruflichen Tätigkeit zusammenhängen. Absichtliche Beschädigungen sind natürlich ausgeschlossen. Die Arbeitnehmenden müssen aber ihrerseits für Schäden aufkommen, welche sie dem Arbeitgebenden verursachen. Hierbei sind aber in der aktuellen Zeit auch die besonderen Umstände zu berücksichtigen. Wenn der Arbeitnehmende etwa Kinder hat und kein separater Raum für die Arbeit zur Verfügung steht, dann dürfte das Risiko von Schäden höher sein als bei Alleinstehenden. Die Arbeitgebenden sollten in solchen Fällen zurückhaltend mit Forderungen sein und generell bei leichter Fahrlässigkeit ganz auf eine Entschädigung verzichten. Die Parteien sollten auch abklären, welche Schäden die private bzw. Betriebs-Haftpflichtversicherung übernehmen muss.

7.10. Können Arbeitnehmende ein längerfristiges Home-Office ablehnen?

Im Home-Office machen Arbeitnehmende häufig zu wenig Pausen und fühlen sich verpflichtet, stets erreichbar zu sein, was zu Überlastungen und gesundheitlichen Problemen führen kann. Der Arbeitgeber muss aufgrund seiner gesetzlichen Fürsorgepflicht und den Gesundheitsschutzvorschriften des Arbeitsgesetzes die Gesundheit des Arbeitnehmers schützen, was auch für die Arbeit im Home-Office gilt. Der Arbeitgeber ist allerdings darauf angewiesen, dass die Arbeitnehmenden ihn über gesundheitliche Probleme informieren. Sollte die Arbeit im Home-Office aus objektiven Gründen unmöglich sein, etwa wegen andauernden Lärms oder Ablenkung, muss der Arbeitgeber alles Zumutbare unternehmen, um eine alternative Arbeitsmöglichkeit zu organisieren.



7.11. Können Arbeitnehmende dazu verpflichtet werden, wieder ins Büro zurückzukehren?

Ja, Arbeitnehmende die jetzt Gefallen am Home-Office gefunden haben, oder die Bedenken wegen möglicher Ansteckungsrisiken im öffentlichen Verkehr oder am Arbeitsort haben, können an den vertraglich vereinbarten Arbeitsort zurückbeordert werden, sofern sie nicht zur gefährdeten Gruppe gehören. Als gefährdet gelten Personen ab 65 Jahren und solche mit Bluthochdruck, Diabetes oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen, diese dürfen nur mit geeigneten Schutzmassnahmen vor Ort beschäftigt werden (ohne engen Kontakt mit anderen Personen und mit geeigneter persönlicher Schutzausrüstung), falls die Präsenz unabdingbar ist. Ist dies nicht möglich, dürfen gefährdete Mitarbeitende bei vollem Lohn zu Hause arbeiten.



Denis G. Humbert

Dr. iur. Rechtsanwalt, Fachanwalt SAV Arbeitsrecht,
Partner Humbert Heinzen Lerch Rechtsanwälte