



Der Wechsel ins Home-Office ist einfacher als der Weg zurück

Viele Angestellte möchten auch nach der Corona-Krise zumindest teilweise von zu Hause aus arbeiten

Die meisten Firmen haben mit dem pandemiebedingtem Home-Office gute Erfahrungen gemacht. Diese können auch für die Zeit danach nützlich sein.

NICOLE RÜTTI

Technologiefirmen wie Facebook und Google sind wieder einmal vorgeprescht: Sie haben in den letzten Tagen angekündigt, dass die Mehrheit der Mitarbeiter bis Ende Jahr im Home-Office arbeiten wird. Twitter will seinen Mitarbeitern gar erlauben, auch nach dem Ende der Corona-Krise uneingeschränkt von zu Hause aus tätig zu sein. Facebook-Chef Mark Zuckerberg wagte die Prognose, dass in zehn Jahren rund jeder zweite Beschäftigte des Online-Netzwerks ausserhalb des Büros arbeiten werde.

Aber auch Manager traditioneller Unternehmen sind überzeugt, dass sich die Art und Weise, wie künftig gearbeitet wird, fundamental verändern wird. «Die Vorstellung, 7000 Menschen in einem Gebäude unterzubringen, könnte der Vergangenheit angehören», sagte jüngst Jes Staley, der Chef der britischen Grossbank Barclays. Er verwies dabei auf das ganz praktische Problem des Social Distancing: Wie viele Menschen könnten überhaupt in einem Hochhaus arbeiten, wenn immer nur zwei gleichzeitig in einen Aufzug dürften?

Grossraumbüros sind out

Auch in der Schweiz gehen grosse Immobilienbesitzer wie die Swiss Life

davon aus, dass in Zukunft vermehrt im Home-Office gearbeitet wird. Büros blieben wichtig, vor allem für die Unternehmenskultur, erklärte Swiss-Life-Chef Patrick Frost kürzlich in einem Interview. Aber Grossraumbüros, in denen die Menschen eng zusammengepfercht nebeneinandersitzen, dürften seiner Ansicht nach keine Zukunft mehr haben.

Die Erfahrungen der meisten Firmen mit Home-Office fallen durchwegs positiv aus. Viele sind offenbar selbst überrascht, wie reibungslos das pandemiebedingte Experiment in Echtzeit geklappt hat. So betont man bei der Credit Suisse, dass es kaum Probleme bei der IT oder im Tagesgeschäft gegeben habe. Rund 90% der Credit-Suisse-Mitarbeiter waren in den zurückliegenden Wochen von zu Hause aus tätig. Kundenservices und Betrieb seien trotz erhöhten Handelsvolumen und Volatilitäten an den Märkten ohne Zwischenfälle jederzeit und in der üblichen Qualität aufrechterhalten worden, heisst es auch bei der UBS.

Auch die Swiss Life gibt an, dass man in den zurückliegenden Wochen stets im normalen Arbeitsmodus weitergearbeitet habe. Im Kundenkontakt setzte der Versicherer verstärkt auf Videoberatung. Die Mitarbeitenden hätten zugleich viele Ideen eingebracht, um untereinander in regelmässigem Austausch zu bleiben: von täglichen virtuellen Kaffee-Meetings über mehrstündige Workshops bis zu Feierabend-Chats und einem Fotowettbewerb aus dem Heimbüro. Bei Adecco Schweiz geht man gestützt auf die Rückmeldungen der Mitarbeiter gar davon aus, dass die Produktivität während der Home-Office-Phase

zugenommen hat. Allerdings zeigt sich, dass der direkte Austausch mit Arbeitskollegen und Kunden auch mit ausgeklügelten virtuellen Konzepten nicht vollständig ersetzt werden kann. Glaubt man Umfragen, so fehlt mehr als zwei Dritteln der Home-Office-Angestellten der informelle Kontakte im Team. Ähnlich hoch ist der Anteil der Mitarbeiter, die sich (teilweise) isoliert fühlen.

Viele Firmen haben mit den bundesrätlichen Lockerungsschritten in den zurückliegenden Wochen denn auch bereits wieder die partielle Rückkehr aus dem Home-Office in die Wege geleitet. So vollzieht man bei der Swiss Life seit dem 11. Mai den schrittweisen Übergang vom erweiterten Home-Office ins Split Office. Das heisst, man greift auf das bereits vor dem Shutdown bei vielen Firmen eingeführte Rotationskonzept zurück, wonach wöchentlich abwechselnd jeweils ein Teil eines Teams am Arbeitsplatz und der andere Teil von zu Hause aus arbeitet. Mitarbeitende, die zu einer Risikogruppe gehören, können weiterhin von zu Hause aus arbeiten. Den Angestellten werden ausserdem Desinfektionsmittel und Masken zur Verfügung gestellt.

Covid-19-Test für Mitarbeiter

Bei der Credit Suisse ist die Rückkehr der Angestellten in vier Phasen geplant, wobei man auch hier vor allem auf das Split-Office-Modell setzt. Als sogenannte Begleitmassnahme will die Grossbank (neben anderen Schutzvorkehrungen) ihren Mitarbeitern ab Juni die Möglichkeit bieten, sich auf Sars-CoV-2-Antikörper testen zu lassen. Die

Auflage	104'397 Ex.	Neue Zürcher Zeitung
Reichweite	247'000 Leser	8021 Zürich
Erscheint	6 x woe	www.nzz.ch
Fläche	111'000 mm ²	Nicole Rützi Ruzicic
Wert	16'300 CHF	

Tests erfolgten freiwillig sowie anonym und seien kostenlos, hält man bei der Bank fest. Sie sollen eine gewisse Klarheit darüber bieten, ob die Mitarbeiter bisher mit dem Virus in Kontakt waren oder nicht.

Bei Adecco ist die Rückkehr ins Büro für den 8. Juni vorgesehen. «Vor allem in Grossraumbüros werden wir mehr Home-Office als vorher haben», erklärt Annalisa Job, Leiterin Kommunikation bei Adecco Schweiz. Einen etwas anderen Ansatz verfolgt PwC. Die Mitarbeiter des Wirtschaftsprüfers können sich jeweils wöchentlich über ein Online-Tool anmelden, falls sie ein paar Tage oder die ganze Woche hindurch im Büro arbeiten möchten. Aufgrund der Schutzvorgaben des Bundesamtes für Gesundheit dürfen derzeit maximal 25% der Arbeitsplätze im Büro belegt werden, das heisst, dass ungefähr 300 Mitarbeiter ins Zürcher Office zurückkehren könnten. Ab dem 8. Juni dürften es 50% bzw. doppelt so viele sein. Doch das Interesse hält sich derzeit in Grenzen: Gerade einmal 7% der PwC-Angestellten nutzen die Möglichkeit, wieder im Office zu arbeiten.

Die Zurückhaltung der Mitarbeiter lässt sich dabei nicht allein mit der Angst vor einer möglichen Ansteckung erklären. Es ist vielmehr so, dass sich viele nach einigen Anfangsschwierigkeiten offenbar gut mit der Situation arrangiert haben. Trotz mangelndem Austausch mit Kollegen und eventueller Ablenkung durch Kinder geben laut einer Befragung von Deloitte über 70% der Befragten an, zu Hause effizienter oder genauso effizient arbeiten zu können wie im Büro. Und rund ein Drittel möchte auch nach der Corona-Krise regelmässig von zu Hause aus arbeiten. Laut einer vom Forschungsinstitut GfS Bern im Auftrag der Gewerkschaft Syndicom durchgeführten Erhebung wünschen sich sogar rund 80% der Befragten, auch in Zukunft (teilweise) im Home-Office arbeiten zu können.

Viele Unternehmen scheinen diesen Aspekt zu vernachlässigen. Stefan Rupp, Bereichsleiter Business Consulting bei BAK Economics, bezweifelt denn auch, dass die hiesigen Firmen ausreichend gerüstet sind für die Rückkehr der Mitarbeiter. Manche Firmen seien sich nicht bewusst, dass der Umkehrprozess anspruchsvoller sei als der abrupte Übertritt ins Home-Office, sagt Rupp. Viele wollten einfach so rasch als möglich zum Normalzustand zurückkehren. Doch ein solcher ist laut dem Unternehmensberater noch lange nicht absehbar. Mit der stufenweisen Erhöhung der Belegschaft und der Einhaltung der Sicherheits- und Schutzkonzepte allein sei es nicht getan.

Vor allem die Unsicherheit der Mitarbeiter müsse ernst genommen werden,

«Nachdem wir in der Krise schnell und viel gelernt haben, wäre es schade, wieder in den alten Arbeitsmodus zu fallen.»

Stefan Rupp
Bereichsleiter Business Consulting
BAK Economics

erklärt Rupp. Ausserdem böte sich seiner Ansicht nach die Gelegenheit, Konzepte und Arbeitsmethoden, die sich in der Corona-Krise im Home-Office bewährt haben, ins Büro mitzunehmen. Dazu zählen laut dem Firmencoach effizientere Sitzungen und Arbeitsweisen sowie flexible Arbeitszeiten.

«Nachdem wir in der Krise schnell und ausgesprochen viel gelernt haben, wäre es schade, wieder in den alten Arbeitsmodus zu fallen», sagt Rupp.

Ausserdem müsse die Kommunikation, die in der Krise häufig auch gelitten habe, wiederbelebt werden. Beim Rückbau sollten die Mitarbeiter unbedingt einbezogen werden. Es gehe darum, sie zurück ins Boot zu holen und auch von ihren Erfahrungen zu profitieren.

Neue Führungskultur

Auch für Susanne Pladeck, Senior Consultant für Fach- und Führungskräfte beim Karriereberater Right Management Switzerland, stellt die Rückkehr der Mitarbeiter die Firmen vor grössere Herausforderungen. Ebenso sieht die Expertin für Personalentwicklung Chancen, eine neue, agilere Unternehmenskultur zu entwickeln, weil in der Home-Office-Phase beispielsweise vielerorts ein partizipativer Führungsstil «ausprobiert werden musste». Es sind dabei drei Eigenschaften, die ihrer Ansicht nach in der digitalen Arbeitswelt eine gute Führung auszeichnen: Empathie, Kommunikation und die Fähigkeit, Mitarbeiter auch «aus der Ferne» zu motivieren. Es gehe darum, Leistung nicht in erster Linie durch Druck zu generieren, sondern durch eine Stärkung der Eigenverantwortung und der Identifikation mit der Aufgabe, sagt Pladeck.

Was die Diskussion um Büroarbeit contra Home-Office angeht, so zeichnet sich für die Zukunft wohl ein Mittelweg ab: Möglicherweise werden viele Angestellte künftig ein bis drei Tage im Büro und den Rest der Woche von zu Hause aus arbeiten. Die Präsenz vor Ort und der persönliche Kontakt sind für den kreativen Gedankenaustausch, die Integration neuer Mitarbeiter und die Verfestigung einer starken Unternehmenskultur weiterhin unerlässlich. Doch Arbeitnehmer sollten vermehrt selber entscheiden können, wann und wo sie arbeiten. «Die Wahlmöglichkeit wird die Arbeitszufriedenheit und damit auch die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen», sagt Pladeck überzeugt.

Auflage	104'397 Ex.	Neue Zürcher Zeitung
Reichweite	247'000 Leser	8021 Zürich
Erscheint	6 x woe	www.nzz.ch
Fläche	111'000 mm ²	Nicole Rützi Ruzicic
Wert	16'300 CHF	



Flexiblere Arbeitszeiten. effizientere Sitzungen: Viele Arbeitnehmer haben Gefallen am Home-Office gefunden.

KAY NIETFIELD/DPA

Müssen Arbeitgeber für die Mieten der Mitarbeiter aufkommen?

nrü. · Ein von diversen Medien aufgewärmtes Bundesgerichtsurteil vom 23. April 2019 sorgt derzeit für Aufsehen: Eine Treuhandfirma muss einem Mitarbeiter einen Beitrag an die Wohnungsmiete zahlen, weil sie ihn im Home-Office arbeiten liess. Die Frage stellt sich nun, inwiefern das Urteil für Arbeitgeber Folgen haben könnte, die in der Corona-Krise ihre Mitarbeiter dazu aufgefordert haben, von zu Hause aus zu arbeiten. Einige Arbeitsrechtsexperten schliessen nicht aus, dass auch hier Ansprüche auf Mietentschädigungen entstanden sind. Gewerkschaften fordern bereits eine Entschädigung für alle Mitarbeiter, die faktisch ins Home-Office «getrieben worden» seien. Der Arbeitgeberverband sieht das anders: Home-Office könne die Arbeit vor Ort ergänzen und führe deshalb in der Regel nicht zu notwendigen Mehraufwendungen für den Arbeitnehmer.

Tatsächlich unterscheidet sich der Fall, auf den sich der Bundesgerichtsentscheid bezieht, stark von der jetzigen Corona-Situation. «Ich denke nicht, dass die Gerichte diesen Bundesgerichtsentscheid unbesehen auf die aktuelle Home-Office-Phase übernehmen würden», erklärt denn auch Michèle Stutz, Fach-

anwältin SAV Arbeitsrecht und Partnerin bei MME Legal Tax Compliance. Beim besagten Entscheid ging es um einen Mitarbeiter, der keinen Arbeitsplatz beim Arbeitgeber hatte. Zudem hatte er den Raum, für den er eine Mietentschädigung geltend machte, auch als Archiv für den Arbeitgeber genutzt.

Im Gegensatz dazu hätten die Mitarbeiter in der gegenwärtigen Notsituation alle ein eingerichtetes Büro, das sie nun kurzfristig nicht benutzen sollten (teilweise nicht benutzen dürfen), um die Pandemie möglichst rasch einzudämmen, führt Stutz aus. Sie verweist auf die Treuepflicht des Mitarbeiters, der im Sinne eines vorübergehenden Kompromisses Hand zu einer pragmatischen Lösung bieten sollte. Hinzu kämen die von vielen Arbeitgebern auch in den zurückliegenden Wochen vergüteten Spesenpauschalen, die von den Mitarbeitern mangels Mobilität praktisch gar nicht benutzt worden seien. Sie könnten als eine Art Entschädigung betrachtet werden.

Im Gegenzug ist die Rechtslage bei angeordnetem Home-Office klar: Falls die Mitarbeiter selbst Geräte oder Material für die Ausführung der Arbeit zur Verfügung stellen, sind sie dafür ange-

massen zu entschädigen (sofern nichts anderes vereinbart wurde). Weitere Auslagen sind zwingend vom Arbeitgeber zu begleichen, wenn sie berufsnötig und belegt sind. Eine anderslautende Vereinbarung zulasten des Arbeitnehmers wäre nichtig. Zu den zwingend zu vergütenden Auslagen gehören beispielsweise zusätzliche Kosten für die telefonische Kommunikation, sofern der Arbeitgeber nicht bereits einen Teil daran zahlt. Auch eine Beteiligung an erhöhten Strom- oder Mietkosten ist dann ein Thema.

Unternehmen, die nach den erfolgreichen Home-Office-Erfahrungen der letzten Wochen einen starken Abbau der Büroflächen beschliessen, könnten mit einer solchen rechtlichen Situation konfrontiert werden. Wenn Arbeitnehmer im Büro keinen Arbeitsplatz mehr vorfinden, komme dies angeordnetem Home-Office gleich, erklärt Stutz. Für die berufsmässig notwendigen Auslagen – inklusive Mietanteil – für das Arbeiten von zu Hause aus müsste dann der Arbeitgeber aufkommen. Inwiefern Home-Office während der Corona-Pandemie als freiwillig oder als angeordnet gilt, wird im Urteil der Arbeitsrechtsexpertin aber wohl gerichtlich zu klären sein.