

# Jede 5. öffentliche Verwaltung praktiziert bereits Telearbeit

Michael Fux, Kenji Sulzberger, Silvio Andenmatten, Philipp Berchtold und Thomas Myrach

### Abstrakt

Die Arbeitswelt erlebt durch den vermehrten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) einen tief greifenden Wandel. Die neuen Medien ermöglichen in zunehmendem Masse die Verlagerung der Arbeit aus der klassischen Arbeitsumgebung heraus in private Wohnräume. Es entsteht eine Vielfalt unterschiedlicher Organisationsformen von Arbeit, wobei der Telearbeit dabei eine besondere Bedeutung zukommt. Eine repräsentative Studie bei öffentlichen Verwaltungen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene zeigt, dass bei 20% der Befragten Telearbeit im weiteren Sinn praktiziert wird. Bei diesen Verwaltungen wird eine Form von dezentraler Arbeit (dezentrale Arbeit zu Hause, beim Kunden, unterwegs) mit der Unterstützung von IKT praktiziert.

Die empirische Untersuchung mit dem Titel «Verbreitung dezentraler Arbeitsformen in den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz» ist das Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), dem Technologiezentrum Wirtschaftsinformatik (TEWI) in Brig, sowie dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern (IWI). Die Umfrage hatte einerseits zum Ziel, ein repräsentatives Bild zur Verbreitung dezentraler Arbeitsformen, insbesondere von Telearbeit, zu erhalten. Andererseits wurde analysiert, welche Gründe die öffentlichen Verwaltungen veranlassen resp. veranlassen könnten, die neue Arbeitsform (nicht) einzuführen. Des Weiteren wurde untersucht, welche der einzelnen verwaltungsinternen und -externen Faktoren zusammengefasst werden können, ob diesbezüglich Unterschiede zwischen Nutzern und Nicht-Nutzern der Telearbeit bestehen, und wie sich diese Faktoren auf die Ausprägungen und die Verbreitung der Telearbeit auswirken. Insgesamt wurden die Personalverantwortlichen von 58 Bundesämtern, 26 Kantonen und 2400 Gemeinden zur Online-Umfrage eingeladen. In die Auswertung konnten 249 vollständig beantwortete Fragebogen aufgenommen werden, was einer Rücklaufquote von 10% entspricht.

### Verbreitung dezentraler Arbeitsformen

Bei rund der Hälfte (47,4%) der öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz findet man dezentrale Arbeit. Von dezentraler Arbeit spricht man, wenn Mitarbeiter ihre Tätigkeiten ausserhalb des Standorts der Verwaltung verrichten, bspw. zu Hause, beim Kunden oder unterwegs. 20,9% der Verwaltungen praktizieren Telearbeit im weiteren Sinne, d.h. die Telearbeiter sind elektronisch mit der zentralen Verwaltung verbunden. Telearbeit im engeren Sinne wird bei 8% der Verwaltungen ausgeübt (siehe Abbildung 1). Bei diesen Verwaltungen werden durch die Möglichkeiten der modernen Informationstechnologien Arbeitstätigkeiten dezentralisiert, welche prinzipiell auch in der traditionellen Arbeitsumgebung abgewickelt werden können. Die häufigste Form der Telearbeit ist die Arbeit zu Hause, gefolgt von der Arbeit beim Kunden und mobiler Telearbeit. Im Allgemeinen sind Telearbeit einsetzende Verwaltungen überdurchschnittlich gross und dezentral organisiert.

Bei den öffentlichen Verwaltungen werden vor allem Unterstützungstätigkeiten wie Sekretariatsarbeiten und Datenerfassungen mittels Telearbeit ausgeführt, aber auch höher qualifizierte Arbeiten wie Finanzen und Managementaufgaben werden häufig mit Telearbeit ausgeübt. Dies zeigt, dass ein grosses Spektrum an Tätigkeiten in Telearbeit erledigt werden kann.

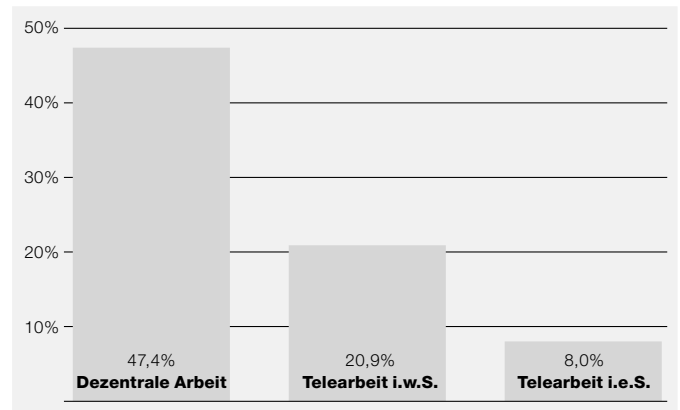


Abbildung 1: Verbreitung von dezentraler Arbeit und Telearbeit in den öffentlichen Verwaltungen im weiteren und engeren Sinne

### Ziele bei der Einführung von Telearbeit

Das Hauptziel für die öffentlichen Verwaltungen bei der Einführung der Telearbeit ist die höhere Flexibilität. Darauf folgen die kürzeren Bearbeitungszeiten, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, welche wider Erwarten erst auf dem 4. Platz folgt (siehe Abbildung 2). Dies ist erstaunlich, da Telearbeit vor allem für Mütter sehr geeignet ist, da sie trotz Kinderbetreuung ihrer Arbeit nachgehen können. Eine weniger bedeutende Rolle bei der Einführung der Telearbeit spielen Kosteneinsparungen, die Gewinnung von Sachkräften und die Förderung von Randregionen. Dass letzteres am Ende der Rangliste steht, ist umso erstaunlicher, da Telearbeit den Bedürfnissen der Mitarbeiter aus Randregionen entgegenkommt, da sie sich den Arbeitsweg sparen und die Zeit für andere Tätigkeiten wie z.B. die Familie oder Hobbys verwenden können.

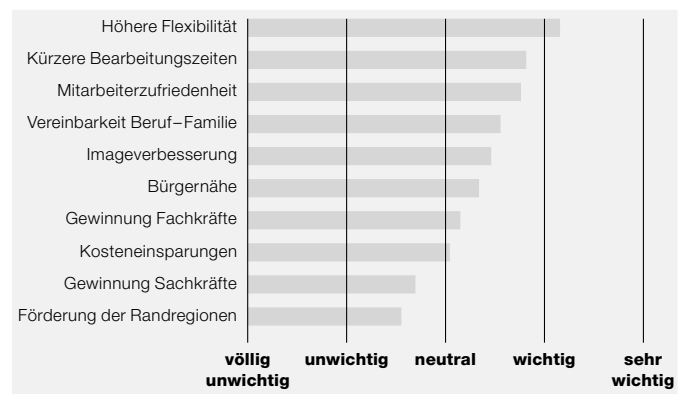


Abbildung 2: Zielsetzungen bei der Einführung von Telearbeit

Die von den Antwortenden genannten Ziele lassen sich zu den drei Faktoren «Auftritt gegen aussen» (d.h. Leistung und Image), «mitarbeiterorientierte Ziele» und «prozessorientierte Ziele» zusammenfassen. Der Faktor «Auftritt gegen aussen» hat die höchste

Wichtigkeit, gefolgt von mitarbeiter- und prozessorientierten Zielen. Interessanterweise wird im Vergleich zu anderen Studien sichtbar, dass sich der tatsächlich erreichte Nutzen danach stärker in Richtung mitarbeiterorientierte Ziele verschiebt, während die prozessorientierten Ziele an Einfluss verlieren. Es kann auch vermutet werden, dass bei Verwaltungen mit Telearbeit eine gewisse Skepsis gegenüber einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit besteht und eine konsequente Messung der Auswirkungen unterlassen wird.

### Barrieren gegen den Einsatz von Telearbeit

Die Mehrheit der Verwaltungen ohne Telearbeit sieht keinen Handlungsbedarf zu deren Einführung. Ein weiteres Hindernis sehen die Verwaltungen in der mangelnden Vereinbarkeit der Telearbeit mit ihren Tätigkeiten. Auffällig sind ebenfalls die Barrieren «Sicherheitsbedenken» und «fehlender Nutzen», welche aufgrund der Erfahrungen der Nutzer widerlegt werden können. Weniger problematisch erachten die Verwaltungen die Kosten, die mit der Einführung verbunden sind, das mangelnde Know-how sowie die möglichen juristischen Probleme. Es scheint sich somit zu bestätigen, dass die gemäss Experten nach wie vor tiefe Nutzungsquote vor allem auch auf einer mangelnden Kenntnis der Chancen der Telearbeit beruht. Die neue Arbeitsform bietet attraktive Möglichkeiten: Chancen zur besseren Koordination von Familie, Freizeit und Beruf, abwechslungsreichere und effektivere Tätigkeiten, mehr Autonomie und Mobilität.

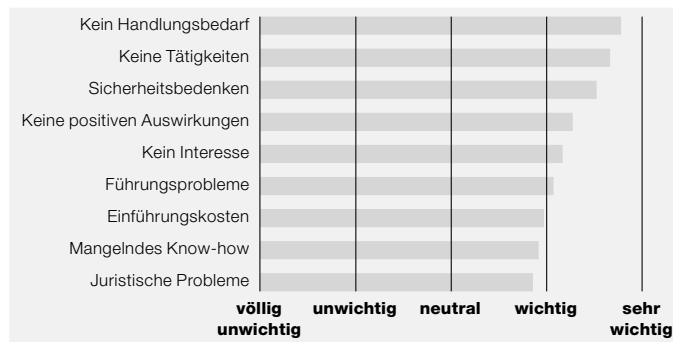


Abbildung 3: Barrieren gegen den Einsatz von Telearbeit

### Merkmale der Nutzer und Nicht-Nutzer der Telearbeit im Vergleich

Bei einer Analyse der strukturellen Merkmale der Verwaltungen wird sichtbar, dass bei Nicht-Nutzern von Telearbeit Wirtschaftlichkeitskriterien dominieren, während die Nutzer der Telearbeit die mitarbeiterorientierten Ziele vergleichsweise stärker gewichten. Es scheint sich somit zu bestätigen, dass die prozess- und effizienzorientierten verglichen mit den mitarbeiterorientierten Zielen (z.B. «Gewinnung von Mitarbeitern») diffuser sind. Der zum Teil unklare Nachweis von Prozess- und Effizienzverbesserungen durch Telearbeit kann für die Nicht-Nutzer eine Barriere zur Einführung sein.

### Entwicklungspotenziale von Telearbeit

Die Verbreitung von Telearbeit ist bei den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz etwa auf dem gleichen Niveau wie bei privaten Unternehmen. Im Vergleich mit anderen Ländern liegt die Schweiz im Mittelfeld. Es drängt sich der Schluss auf, dass in der Schweiz

die offensichtlich existierenden Vorteile der Telearbeit noch nicht konsequent ausgeschöpft werden, da viele der Bedenken von Nicht-Nutzern nach einem Einsatz der Telearbeit nicht mehr bestätigt werden können. Um für beide Seiten – Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer – vorteilhafte Lösungen finden zu können, sollte der wirtschaftliche Nutzen für die (öffentlichen und privaten) Betriebe vermehrt belegt werden können. Dazu sind einerseits Messinstrumente zur Ermittlung der Effizienz und andererseits ein Rahmen zur Identifikation der Ursachen-Wirkungszusammenhänge notwendig.

### Chancen der Telearbeit

- flexiblere Arbeitszeiten
- selbstständigeres Arbeiten
- Wegfall von Fahrzeiten
- bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Reduzierung der Transportkosten
- bessere Integration von Müttern und Behinderten
- Produktivitätssteigerungen
- Kostenreduzierung bei den Büroeinrichtungen

### Gefahren der Telearbeit

- soziale Isolation
- Gefahr der fehlenden Kommunikation
- fehlende Trennung von Berufs- und Privatleben
- Störung durch die Familie
- Störung der Familie
- ständige Erreichbarkeit
- Benachteiligung bei Entscheidungsprozessen
- mangelnder arbeitsrechtlicher Schutz

### Link zum Download der kompletten Studie:

[www.tewi.ch/publikationen/2004.htm](http://www.tewi.ch/publikationen/2004.htm)

### Weiterführende Literatur

Reichwald, R. / Möslein, K. / Sachenbacher, H. / Englberger, H., Telekooperation – Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2000.

Schwarb, T. / Vollmer A., TA-Studie «Mobile Arbeit: Verbreitung und Potenzial von Telearbeit und Desksharing in der Schweiz», Schlussbericht, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, 2000.

Michael Fux, lic. rer. pol., ist Geschäftsführer des Technologiezentrum Wirtschaftsinformatik (TEWI) und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. > fux@tewi.ch

Kenji Sulzberger, lic. rer. pol., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des TEWI. > sulzberger@tewi.ch

Silvio Andenmatten, lic. rer. pol., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). > sandenmatten@fernfachhochschule.ch

Philipp Berchtold, lic. rer. pol., ist Abteilungsleiter Zentraler Dienst der FFHS. > pberchtold@fernfachhochschule.ch

Prof. Dr. Thomas Myrach, ist Professor am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. > thomas.myrach@iwi.unibe.ch