

REGIERUNGSRAT

26. Januar 2022

BERICHT AN DEN GROSSEN RAT

22.72

Moderne Arbeitsformen beim Arbeitgeber Kanton Aargau –
Schaffung einer Übersicht der Chancen und Herausforderungen

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1. Ausgangslage	4
2. Handlungsbedarf.....	4
3. Gestaltungsdimensionen moderner Arbeitsformen	5
3.1 Mensch	5
3.2 Technik	5
3.3 Raum	5
4. Begriffe	6
5. Zentrale Fachstrategien	7
5.1 Strategie SmartAargau	7
5.2 Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026	7
5.3 Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau 2020–2026	8
5.4 Immobilienstrategie des Kantons Aargau 2021–2029	8
6. Gestaltungsdimension Mensch.....	9
6.1 Grundsätze flexibles Arbeiten	9
6.2 Umsetzung HR-Strategie.....	10
6.3 Neue Arbeitswelten aus der Gestaltungsdimension Mensch	12
6.4 Weitere Umsetzungsanforderungen an die Gestaltungsdimension Mensch.....	12
6.4.1 Steuerrechtliche Implikationen	12
6.4.2 Personalrechtliche Implikationen.....	13
7. Gestaltungsdimension Technik.....	14
7.1 Anforderungen und aktuelle technische Ausstattung.....	14
7.2 Nutzungszahlen flexibles Arbeiten	15
7.3 Vorhaben Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau 2020–2026	15
7.4 Neue Arbeitswelten aus der Gestaltungsdimension Technik	16
8. Gestaltungsdimension Raum	16
8.1 Immobilienstrategie und Immobilienstandards	16
8.2 Umsetzungsanforderungen an die Gestaltungsdimension Raum.....	17
8.3 Neue Arbeitswelten aus der Gestaltungsdimension Raum	18
9. Zusätzliche Fragestellungen aus dem Postulat.....	19
9.1 Verkehrssituation.....	19
9.2 Moderne Arbeitsformen: Gegenüberstellung Aufwand und Ertrag	21
10. Fazit	22

Sehr geehrte Frau Präsidentin
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen den Bericht 'Moderne Arbeitsformen beim Arbeitgeber Kanton Aargau – Schaffung einer Übersicht der Chancen und Herausforderungen' zur Information.

Zusammenfassung

Mit dem (18.260) Postulat Sabina Freiermuth, FDP, Zofingen vom 11. Dezember 2018 betreffend moderne Arbeitsformen beim Arbeitgeber Kanton Aargau – Schaffung einer Übersicht der Chancen und Herausforderungen wurde der Regierungsrat gebeten, in einem Bericht aufzuzeigen, wie sich der Arbeitgeber Kanton Aargau in Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen präsentiert. Der Regierungsrat hat am 6. März 2019 das Postulat mit Erklärung entgegengenommen. Das Postulat wird mit diesem Bericht erfüllt und im Rahmen des Jahresberichts mit Jahresrechnung 2021 zur Abschreibung beantragt.

In diesem Bericht wird ausführlich dargelegt, wo der Arbeitgeber Kanton Aargau bezüglich moderne Arbeitsformen steht und welche Chancen und Herausforderungen sich ihm spezifisch im Arbeitsumfeld der Kantonalen Verwaltung stellen. Die Übersicht sowie die Antworten zu den einzelnen Fragen ergeben das Bild eines fortschrittlichen Arbeitgebers, welcher die Thematik neue Arbeitsformen frühzeitig aufgegriffen hat und kontinuierlich vorwärtsbringt; was sich auch dadurch widerspiegelt, dass der Arbeitgeber Kanton Aargau rasch und sehr gut auf die besonderen Herausforderungen der Covid-19-Pandemie reagieren konnte.

Der Bericht führt die Zielsetzungen der Dachstrategie SmartAargau sowie der Fachstrategien aus den Bereichen Human Resources, Informatik und Immobilien aus und zeigt am Beispiel des Pilotprojekts 'Neue Arbeitswelten' exemplarisch auf, wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Thematik neue Arbeitswelt mit den Dimensionen Mensch, Technik und Raum auch zukünftig idealerweise erfolgen soll. Er lotet das Potenzial für moderne Arbeitsformen aus und legt dar, dass dieses zu einem grossen Teil schon gut genutzt wird.

Schliesslich bildet der Bericht eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Thematik und zeigt auf, in welchen Bereichen die insbesondere rechtlichen Rahmenbedingungen anzupassen sind.

1. Ausgangslage

Mit dem (18.260) Postulat Sabina Freiermuth, FDP, Zofingen vom 11. Dezember 2018 betreffend moderne Arbeitsformen beim Arbeitgeber Kanton Aargau – Schaffung einer Übersicht der Chancen und Herausforderungen wurde der Regierungsrat gebeten, in einem Bericht aufzuzeigen, wie sich der Arbeitgeber Kanton Aargau in Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen präsentiert. Der Regierungsrat hat am 6. März 2019 das Postulat mit Erklärung entgegengenommen. Das Postulat wird mit diesem Bericht erfüllt und im Rahmen des Jahresberichts mit Jahresrechnung 2021 zur Abschreibung beantragt.

Der Trend zur flexiblen Arbeit sowie zur fortschreitenden Digitalisierung im Arbeitsalltag waren bereits vor der Entgegennahme des Postulats Freiermuth wichtige Gestaltungsdimensionen beim Arbeitgeber Kanton Aargau. Diese Themen wurden in diversen vom Regierungsrat verabschiedeten Querschnittsstrategien, welche sich zurzeit in verschiedenen Umsetzungsstadien befinden, aufgenommen. Dies sind namentlich die Strategie Digitale Transformation (Strategie SmartAargau), die Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau 2020–2026 (IT-Fachstrategie), die Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026 (HR-Strategie) sowie die Immobilienstrategie des Kantons Aargau 2021–2029 (Immobilienstrategie).

Rund ein Jahr nach der Entgegennahme des Postulats beschleunigte die Covid-19-Pandemie den Entwicklungsprozess zu neuen, veränderten Arbeitsformen deutlich. Auch die Kantonale Verwaltung musste in kürzester Zeit darauf reagieren und ortsunabhängiges Arbeiten (insbesondere in Form von Homeoffice) im grossen Stil einführen. Der Arbeitgeber Kanton Aargau konnte dabei auf bereits bestehende Grundsätze für flexibles Arbeiten zurückgreifen. Auf dieser Grundlage wurde die Covid-19-Pandemie bedingte Ausnahmesituation erfolgreich gemeistert. Die Kantonale Verwaltung blieb zu jeder Zeit handlungsfähig, vermochte ihre Mitarbeitenden gesundheitlich zu schützen und konnte gleichzeitig vertiefte Erfahrungen und Erkenntnisse bezüglich den veränderten Arbeitsformen gewinnen.

Der Regierungsrat hat im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 bereits drei Interpellationen beantwortet, welche ebenfalls umfassende Ausführungen zu den im Postulat thematisch zentralen, neuen Arbeitsformen geben:

- (20.88) Interpellation der FDP-Fraktion (Sprecherin Claudia Hauser, Döttingen) vom 12. Mai 2020 betreffend Home-Office beim Arbeitgeber Kanton Aargau nach der Corona-Pandemie
- (20.108) Interpellation Uriel Seibert, EVP, Schöffland (Sprecher), Dr. Roland Frauchiger, EVP, Thalheim, und Lutz Fischer-Lamprecht, EVP, Wettingen, vom 12. Mai 2020 betreffend Nutzung des Innovationspotenzials durch die von der COVID-19-Pandemie verursachte stärkere Nutzung von Homeoffice und Fernunterricht
- (20.296) Interpellation Gabriel Lüthy, FDP, Widen, vom 10. November 2020 betreffend Konsequenzen aus der Home-Office-Praxis und Zukunft auf die steuerliche Behandlung für Arbeitnehmer und Unternehmen

2. Handlungsbedarf

Das in diesen Fragen federführende Departement Finanzen und Ressourcen hat bereits vor der Eingabe des Postulats Freiermuth im Jahr 2017 die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit modernen Arbeitsformen erkannt und im Rahmen seines Leitbilds 2018–2021 die Zielsetzung *"Bis 2021 haben wir neue Arbeitswelten Mensch, Technik, Raum geschaffen"* definiert. In den genannten drei Bereichen sollten Veränderungen angestossen und ein entsprechendes Grundlagenkonzept für zukünftige, moderne sowie zeitgemässe Arbeitsformen erstellt werden. Hierfür hat das Departement Finanzen und Ressourcen das interdisziplinäre Projekt 'Neue Arbeitswelten' umgesetzt. In diesem Pilotprojekt wurden in der ausgewählten Abteilung Human Resources Aargau (HR Aargau) neue und

moderne Arbeitswelten geschaffen mit dem Ziel, künftig wo sinnvoll und möglich adaptierte neue Arbeitswelten zu implementieren.

Die durch das Postulat geforderte Übersicht über Chancen und Herausforderungen basiert einerseits auf den bereits bestehenden übergeordneten Strategien (Strategie SmartAargau, HR-Strategie, IT-Fachstrategie sowie Immobilienstrategie) als normative Grundlage sowie andererseits aus den Erkenntnissen des Grundlagenkonzepts 'Mensch', 'Technik' sowie 'Raum' und den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt 'Neue Arbeitswelten'.

Weiter werden in dieser Berichterstattung die gewonnenen Erkenntnisse aus der Covid-19-Pandemie berücksichtigt.

3. Gestaltungsdimensionen moderner Arbeitsformen

Die Einführung von neuen Arbeitsformen hat Auswirkungen auf die drei Dimensionen Mensch, Technik und Raum; diese bedingen sich gegenseitig. So benötigt beispielsweise das flexible Arbeiten die technischen Möglichkeiten, um vom Heimarbeitsplatz aus auf die Arbeitsdokumente zugreifen zu können (Technik). Eine entsprechende Arbeitsorganisation und Regeln sind erforderlich, um festzulegen, welche Tätigkeiten zu Hause und welche am Arbeitsplatz durchgeführt werden können (Mensch) und welche Arbeitsräume es braucht, die auf die veränderten Anforderungen der Präsenzarbeit ausgerichtet sind (Raum).

3.1 Mensch

Jeder Veränderungsprozess erfordert grundsätzlich ein adäquates 'Workplace Change Management' (vgl. Kapitel 4). In diesem werden die Mitarbeitenden auf den Veränderungsprozess vorbereitet und einbezogen. Ängste und Befürchtungen können in diesem Prozess adressiert und die Mitarbeitenden hin zu den veränderten Begebenheiten begleitet werden. Das 'Workplace Change Management' dauert länger als die unmittelbare Veränderung, so dass die Erfahrungen mit der veränderten Situation aufgenommen und besprochen werden können.

Zu den Aspekten der Dimension Mensch gehören unter anderem: Führungsverhalten, Kompetenzen der Mitarbeitenden, Verhaltenskodex in neuen Arbeitswelten und Bedürfnisse an den Arbeitsplatz.

3.2 Technik

Moderne Arbeitsplätze bedingen auch den Einsatz von modernen Informatikarbeitsinstrumenten und digitalisierten Arbeitsdokumenten. Diese bilden einerseits die Grundlage, dass umgestaltete und flexible Arbeitsformen möglich sind und sind andererseits meist auch Treiber von Veränderungen in den Dimensionen Mensch und Raum (zum Beispiel der Einsatz der Kollaborationssoftware Microsoft Teams verändert die Zusammenarbeit).

3.3 Raum

Die Anforderungen an Arbeitsräume und Arbeitsflächen werden durch neue Arbeitsformen geprägt. Dabei wird vermehrt von einem aktivitätsorientierten Arbeitsraum (vgl. Kapitel 4) ausgegangen, welcher für die unterschiedlichen Bedürfnisse die notwendigen Räumlichkeiten bereitstellt. Von kleinteiligen Büroräumlichkeiten, welche sowohl für das konzentrierte Arbeiten als auch für bilaterale Sitzungen genutzt werden können, wird dabei abgesehen und nutzungsorientierte Zonen, welche ideal für den Verwendungszweck eingerichtet sind, werden gestaltet.

4. Begriffe

Die Thematik 'Neue Arbeitsformen' befindet sich in einem Zustand des permanenten Wandels, auch was die Begrifflichkeiten anbelangt. Für eine bessere Nachvollziehbarkeit werden die in diesem Bericht einheitlich verwendeten Begriffe in der nachfolgenden Tabelle 1 erläutert.

Tabelle 1: Begriffe und Erläuterungen zu den neuen Arbeitsformen

Begriff	Erläuterung
Aktivitätsbasierter oder aktivitätsorientierter Arbeitsraum	Arbeitsraum mit vielfältigen Zonen und Flächenarten, die den Mitarbeitenden die Wahlfreiheit ermöglichen, je nach Tätigkeit und wechselnden Gegebenheiten den für sie optimalen Arbeitsort zu wählen.
Clean Desk Policy	Am Ende eines Arbeitstages werden alle Unterlagen und persönlichen Gegenstände vom Arbeitsplatz weggeräumt; der Arbeitsplatz wird gereinigt und steht für den nächsten Nutzer oder die nächste Nutzerin zur Verfügung.
Coworking Space	Angebot von temporär mietbaren Arbeitsplätzen.
Desksharing	Mitarbeitende haben keinen eigenen, persönlichen Arbeitsplatz, sondern teilen die verfügbaren Arbeitsplätze mit anderen Personen.
Dockingstation	IT-Hilfsmittel, um den Laptop mit einem festen Netz sowie Monitor zu verbinden.
Flexibles Arbeiten	Flexibles Arbeiten umfasst einen regelmässigen Mix aus Arbeit am Arbeitsplatz und ortsunabhängiger Arbeit, wie zum Beispiel Arbeit a) im Homeoffice, sowie b) von unterwegs oder c) von einem dritten Ort, wie zum Beispiel in einem Coworking Space. Die Ausprägung und der Umfang des flexiblen Arbeitens werden zwischen der vorgesetzten Person und den Mitarbeitenden differenziert vereinbart. Sie ist abhängig von der Tätigkeit, der Person und ihrem Verhalten, dem Arbeitsumfeld sowie dem Beschäftigungsgrad.
Homeoffice	Bestandteil der flexiblen Arbeit: Die Arbeit wird von zu Hause aus erledigt. Entfaltet für sich alleine nicht das volle dynamische Potenzial der flexiblen Arbeit.
Hybrides Arbeiten	Je nach Bedarf Wechsel zwischen einem Arbeitsplatz am Arbeitsort und remote Work von extern.
Multispace-Konzept	Mischung aus offenen und geschlossenen Räumen mit Arbeits- und Austauschplätzen sowie eine Auswahl an zusätzlichen aufgabenbezogenen Zonen (zum Beispiel Rückzugsräume, Kommunikationsflächen).
Neue Arbeitswelten	Übergeordneter Begriff, der für zukünftige Arbeitsweisen und Veränderungen in der Arbeitswelt steht.
Remote Work	Arbeit ausserhalb des traditionellen Arbeitsplatzes (zum Beispiel zu Hause, in einem Kaffee, in einem Coworking Space etc.) mit Zugriff auf alle Informationen am Firmenstandort durch technologische Infrastruktur.
Sharing Ratio	Drückt das Verhältnis von Anzahl Mitarbeitenden zur Anzahl eingerichteter Büroarbeitsplätze aus. Beispiel: Bei einer Sharing Ratio von 0,8 teilen sich zehn Personen acht eingerichtete Arbeitsplätze.
Workplace Change Management (WCM)	WCM bezieht Mitarbeitende und Führungskräfte rechtzeitig in den Veränderungsprozess mit ein. Verständnis und Akzeptanz der angestrebten Veränderung vom klassischen Büro hin zu einer Multispace-Arbeitsfläche soll so gefördert werden. Dies beinhaltet unter anderem die gemeinsame Erarbeitung eines Verhaltenskodex für die neue Arbeitsumgebung.

5. Zentrale Fachstrategien

In den drei obgenannten Gestaltungsdimensionen Mensch, Technik und Raum sind in den letzten Jahren Fachstrategien erarbeitet und vom Regierungsrat verabschiedet worden, welche sich intensiv mit den Anforderungen an moderne Arbeitsformen auseinandersetzen. Übergeordnet, als sogenannte Dachstrategie, wurde im Jahr 2019 die Strategie SmartAargau implementiert. Sie nimmt den gesamtheitlichen Gedanken der drei Gestaltungsdimensionen in optimaler Weise auf und bildet eine ideale Basis für die darauf aufbauenden Fachstrategien.

5.1 Strategie SmartAargau

Die Strategie SmartAargau¹ verfolgt das Ziel, die digitale Transformation der Kantonsverwaltung und die Modernisierung der Verwaltungs- und Kundenprozesse als Dachstrategie voranzutreiben. Dadurch sollen die Chancen der digitalen Transformation genutzt werden. Bei der Umsetzung der Strategie steht gegen aussen der Nutzen für die Bevölkerung und die Wirtschaft im Zentrum, während gegen innen der Fokus bei den Mitarbeitenden, der Infrastruktur sowie den Prozessen liegt.

SmartAargau orientiert sich an fünf Handlungsfeldern², die sich gegenseitig bedingen und stützen. In jedem Handlungsfeld zeigen strategische Ziele auf, was bis 2026 erreicht werden soll. Pro Handlungsfeld werden zudem mehrere Stossrichtungen aufgeführt, welche konkrete Ansätze für die Umsetzung in den nächsten drei Jahren aufzeigen und mit welchen ersten Schritten die Ziele erreicht werden. Die Umsetzung der Strategie SmartAargau beinhaltet neben der Umsetzung konkreter Digitalisierungsvorhaben das Erarbeiten von Teilstrategien für Querschnittsbereiche wie Informatik, Personal, Immobilien (Arbeitsplatzgestaltung) und Kommunikation.

5.2 Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026

Der Regierungsrat hat mit der Verabschiedung der Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026 (HR-Strategie) am 1. Juli 2020 die Schwerpunkte der HR-Arbeit des Kantons Aargau für die nächsten Jahre gesamtheitlich festgelegt. Sie bildet die Grundlage für die HR-Arbeit aller Departemente sowie der Staatskanzlei und der Gerichte Kanton Aargau und gilt für die Mitarbeitenden der Verwaltung, nicht aber für die Lehrpersonen.

Die HR-Strategie bezieht sich auf drei Handlungsfelder, welche den Fokus auf den Menschen (Handlungsfeld 1: Mitarbeitende gewinnen und fördern), die Steuerung (Handlungsfeld 2: Führung wahrnehmen und entwickeln) sowie die Organisation (Handlungsfeld 3: Arbeitswelt und Zusammenarbeit gestalten und leben) legen. Diese werden in zwei bis drei strategischen Zielen pro Handlungsfeld konkretisiert. Die strategischen Ziele werden wiederum in Stossrichtungen genauer beschrieben. Die Umsetzung der Stossrichtungen erfolgt in konkreten Projekten sowie Vorhaben, welche vom Regierungsrat im Sommer 2020 genehmigt und dem Grossen Rat im Rahmen des Aufgaben- und Finanzplans (AFP) 2021–2024 angezeigt wurden (vgl. Entwicklungsschwerpunkt 420E012 Umsetzung HR-Strategie 2020–2026). Einzelne Vorhaben der HR-Strategie setzen sich mit Themen rund um moderne Arbeitsformen ganz konkret auseinander und werden unter Kapitel 6.2 näher beleuchtet.

Mit der HR-Strategie liegt eine umfassende, auf eine vertiefte strategische Analyse gestützte, strategische Grundlage für die HR-Arbeit des Arbeitgebers Kanton Aargau für die nächsten Jahre vor.

¹ Strategie SmartAargau - Kanton Aargau (ag.ch)

² 1. Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen; 2. Kommunikation mit Bevölkerung, Unternehmen und Mitarbeitenden; 3. Prozesse und Ressourcen; 4. Infrastruktur in der Kantonalen Verwaltung; 5. Führung und Mitarbeitende

5.3 Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau 2020–2026

Mit der Strategie SmartAargau wurden im Jahr 2019 auch Ziele und Erwartungen an die neue Fachstrategie Informatik definiert, welche die technischen Grundlagen sicherstellt. Dabei stehen eine einfache, schnelle und medienbruchfreie Zusammenarbeit mit der Bevölkerung, den Unternehmen und den Gemeinden sowie die dazu notwendigen Veränderungen in der Kantonalen Verwaltung im Fokus.

Der Regierungsrat hat im Dezember 2019 die neue Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau 2020–2026 (IT-Fachstrategie)³ verabschiedet. Mit dem Potenzial organisationsübergreifend gestaltbarer Dienstleistungen, transparenter Informationen und digitalisierter durchgängiger Prozesse besteht für die öffentliche Verwaltung und ihre Kundinnen und Kunden eine grosse Chance und zugleich eine gewichtige Herausforderung.

Informatik Aargau wird in diesem Kontext verstärkt zur Ermöglicherin und Innovationsfördererin. Sie gewährleistet gleichzeitig die Sicherstellung eines stabilen Informatikbetriebs und fördert die Identifikation und das Ermöglichten technologischer Innovationen. Das Ziel ist, diese technologischen Innovationen in 'Smart Services' zu überführen sowie effizient nutzbaren Lösungen in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen zum Nutzen der Kundinnen und Kunden zu finden.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für diesen digitalen Wandel sind des Weiteren die Motivation und die Änderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, eine starke Zusammenbeitskultur sowie flankierend die interne Kommunikation. Weiterbildungsangebote in den Fachbereichen wie auch Informatik und Raum zum Experimentieren sind notwendige, begleitende Massnahmen, welche auch durch die Informatik aktiv angestossen werden.

5.4 Immobilienstrategie des Kantons Aargau 2021–2029

Die revidierte Immobilienstrategie des Kantons Aargau 2021–2029 (Immobilienstrategie)⁴ wurde vom Regierungsrat im Juni 2021 verabschiedet. In dieser legt der Regierungsrat die strategische Ausrichtung für Initialisierung, Bestellung, Bereitstellung, Nutzung und Verwertung der kantonal genutzten Immobilien fest. Sie gibt den Rahmen für alle Aussagen bezüglich kantonal genutzter Immobilien in anderen Strategiedokumenten des Kantons vor und bildet damit die Basis für weiterführende Teilstrategien und Standards. Die kantonale Immobilienstrategie bildet damit den Überbau zu den Fragestellungen in Teilportfolios und zu operativen Fragestellungen bezogen auf einzelne Gebäude oder Areale. Die Immobilienstrategie beinhaltet mittelfristige Ziele, der Zeithorizont ist in Anlehnung an das Entwicklungsleitbild (ELB) auf acht Jahre festgelegt. Die Strategie wird jeweils im Kontext der Erneuerung des ELB überprüft und aktualisiert. Die Basis für die aktuelle Version bildet das ELB 2021–2030.

Der Regierungsrat orientiert sich bei seinen Entscheidungen im Bereich der Immobilien an den wesentlichen Grundsätzen der Nachhaltigkeit. Zudem hat der Regierungsrat auch im Immobilienbereich den Wandel in der Arbeitswelt erkannt und möchte für Arbeitnehmende ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Er bekennt sich zu flexiblen Arbeitsformen, was zur Einführung und stetigen Weiterentwicklung von neuen Arbeitswelten führt.

³ Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau 2020–2026: https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dfr/dokumente_3/ueber_uns_6/organisation_7/191128_ktag_brosch_fachstrategie.pdf

⁴ Immobilienstrategie des Kantons Aargau 2021–2029: https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/dfr/dokumente_3/immobilien_1/Immobilienstrategie_Druckversion.pdf

6. Gestaltungsdimension Mensch

Die Arbeitswelt bildet den Raum, in dem Menschen ihre Arbeit ausführen, Strategien entwickeln und Projekte leiten sowie zusammenarbeiten. In der Gestaltungsdimension Mensch setzt sich der Arbeitgeber Kanton Aargau damit auseinander, an was, wie und wo die Mitarbeitenden aktuell und in den kommenden Jahren arbeiten, welche Voraussetzungen und Konzepte dafür notwendig sind und wie diese umgesetzt werden.

6.1 Grundsätze flexibles Arbeiten

Die Fragen nach dem 'Wo' und dem 'Wie' der Arbeitserledigung beschäftigen den Arbeitgeber Kanton Aargau schon länger. Bereits die Mitarbeitendenbefragung aus dem Jahr 2018 verdeutlichte, dass flexible Arbeitsformen bei den Mitarbeitenden der Kantonalen Verwaltung an Bedeutung gewinnen. Als eine erste konkrete Massnahme Richtung Neue Arbeitswelt wurden im Jahr 2019 erstmalig gesamtkantonale Voraussetzungen für diese flexiblen Arbeitsformen beim Arbeitgeber Kanton Aargau geschaffen und die 'Grundsätze flexible Arbeit' am 1. Oktober 2019 in Kraft gesetzt.

Im Rahmen dieser 'Grundsätze flexible Arbeit' wurde der Begriff für die Kantonale Verwaltung definiert (vgl. Kapitel 4). Es gibt Tätigkeiten und Anstellungen, bei denen flexibles Arbeiten nur eingeschränkt oder gar nicht möglich ist. Entsprechend gibt es keinen generellen Anspruch seitens der Mitarbeitenden. Die konkrete Ausgestaltung des flexiblen Arbeitens liegt demnach in der Führungsverantwortung und den betrieblichen Bedürfnissen. Die Mitarbeitenden agieren eigenverantwortlich bezüglich Zielerfüllung und erledigen ortsgebundene Arbeiten vor Ort.

Die 'Grundsätze flexible Arbeit' erlaubten es bereits vor der Covid-19-Pandemie, erste Erfahrungen mit dem flexiblen Arbeiten zu gewinnen, inzwischen haben sie sich während der Covid-19 bedingten Homeoffice-Empfehlung und Homeoffice-Pflicht sehr gut bewährt. Der Arbeitgeber Kanton Aargau nutzte die Vorteile des flexiblen Arbeitens und konnte in den vergangenen Monaten, wie alle anderen Arbeitgeber, die Lernkurve und die Akzeptanz der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden deutlich erhöhen und wertvolle Erkenntnisse im Umgang mit Homeoffice sammeln.

Diese kantonsübergreifend positiven Erfahrungen mit flexiblem Arbeiten und insbesondere Homeoffice wurden im Frühling 2021 in der Konferenz der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre (GSK) bestätigt. Das Bekenntnis der obersten Führungsebene zur breiten sowie unkomplizierten Weiterführung von Homeoffice respektive dem flexiblen Arbeiten – auch nach der pandemiebedingten Homeoffice-Pflicht – stellt als Grundprämisse eine wichtige Basis in Richtung zukunftsorientierter Führungsphilosophie für den Kanton Aargau als Arbeitgeber sicher. Es ist zentral, dass auch alle nachgelagerten Führungspersonen über die Grundhaltung informiert sind und sie in ihrer Führungsarbeit loyal und den Bedürfnissen angepasst einfließen lassen. Ohne diese grundlegende Kultur wäre die Gefahr gross, dass die Umsetzung je nach Haltung der zuständigen Vorgesetzten differiert und sogar scheitert – was zu grosser Unzufriedenheit der Mitarbeitenden führen könnte.

Auf der Basis dieser wichtigen Erkenntnisse mit der flexiblen Arbeit wurden die 'Grundsätze flexible Arbeit' angepasst und erweitert. Aufbauend auf den guten Erfahrungen während der Pandemie, bekennt sich der Arbeitgeber Kanton Aargau zum flexiblen Arbeiten als Selbstverständlichkeit. Er ermöglicht seinen Mitarbeitenden in Absprache mit ihren Vorgesetzten ortsunabhängiges Arbeiten, basierend auf einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis. Die im Juni 2021 aktualisierten 'Grundsätze flexibles Arbeiten' basieren auf den folgenden Grundhaltungen:

- **Flexibles Arbeiten bedingt eine partnerschaftliche Grundhaltung von 'Geben und Nehmen':** Die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden können nun aus eigener Erfahrung beurteilen, welche Aufgaben sich für die Arbeitserledigung ausserhalb des ordentlichen Arbeitsplatzes eignen, welche Technologien wann und wie sinnvoll eingesetzt werden können, wie der Teamzusammenhalt auch ohne physische Treffen gewährleistet wird und wie das flexible Arbeiten die Art und Weise

der Zusammenarbeit verändert. Auch wurde gesehen, welche Herausforderungen diese neue Arbeitsform mit sich bringt und welchen Beitrag jede und jeder zum guten Gelingen leisten kann.

- **Mitarbeitende übernehmen Eigenverantwortung – Vorgesetzte tragen Führungsverantwortung:**

Die Steuerung, das heisst der Umfang und die Gestaltung der flexiblen Arbeit, wird grundsätzlich durch die Führungsverantwortlichen sichergestellt. Informations- und Routinesitzungen sowie Kurzabsprachen werden künftig vor Ort oder virtuell gekoppelt durchgeführt. Teamentwicklungen oder Aufgaben, welche einen hohen Anteil an Kreativitäts- und Innovationsleistungen erfordern und im Austausch mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen erarbeitet werden, verlangen auch weiterhin eine physische Präsenz. Diese ist auch wichtig, damit leistungsfördernde soziale Beziehungen bei der Arbeit aufrechterhalten bleiben können. Zudem ist zu berücksichtigen, dass längst nicht alle Mitarbeitenden ortsunabhängig arbeiten können.

Die Vorgesetzten übernehmen für dieses 'Ausbalancieren' die Verantwortung, sie gestalten das flexible Arbeiten oder schränken es ein, wenn dies aus betrieblichen Gründen oder aufgrund von Leistung oder Verhalten nötig ist. Zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit gehört selbstverständlich auch, dass die Mitarbeitenden auf die Erfordernisse der Erledigung spezifischer Arbeiten vor Ort Rücksicht nehmen und sich ganz persönlich für eine gute Arbeitskultur einsetzen. Ihr Engagement und ihr Beitrag zu guten Resultaten und zur Teamidentität wird diese neue Kultur des flexiblen Arbeitens weiter positiv entwickeln.

6.2 Umsetzung HR-Strategie

Nebst der Einzelmassnahme 'Grundsätze flexible Arbeit' wurden für die Gestaltungsdimension Mensch übergeordnet, und abgeleitet aus der HR-Strategie, weitere strategische Vorhaben angestossen, welche alle auf der Grundhaltung der modernen Arbeitswelt aufbauen.

Das Vorhaben 'Weiterentwicklung von Arbeitszeitformen sowie Arbeitszeitmodellen' der HR-Strategie setzt sich explizit und weitreichend mit Aspekten des flexiblen Arbeitens auseinander. Dieses Vorhaben leitet sich aus den in Tabelle 2 dargestellten Stossrichtungen der HR-Strategie ab.

Tabelle 2: Stossrichtungen Vorhaben 'Weiterentwicklung von Arbeitszeitformen sowie Arbeitszeitmodellen'

Stossrichtung 4: Die eigenverantwortliche sowie zeitliche und örtliche Flexibilität wird vom Berufseinstieg über alle Berufsphasen bis zum Austritt gefordert, gefördert und unterstützt.

Stossrichtung 13: Die digitale Transformation wird mit einer nach dem Bedarf der Anwenderinnen und Anwender ausgerichteten HR-Informatikarchitektur, entlang der HR-Prozesse und mit Fokus auf die Entwicklung von Selbsterfassungstechnologien für Mitarbeitende (Employee-Self-Service) umgesetzt.

Stossrichtung 15: Vielfältige Arbeitsformen, Arbeitsmodelle sowie Anstellungsverhältnisse, in welchen Mitarbeitende aus verschiedenen internen und externen Organisationen ihr breitgefächertes Wissen und ihre unterschiedlichsten Erfahrungen teilen und lösungsorientiert zusammenarbeiten, werden gefördert.

Bei der 'Weiterentwicklung von Arbeitszeitformen sowie Arbeitszeitmodellen' wird die Ausgestaltung von Arbeitsformen und Arbeitsmodellen unter den arbeitspsychologischen, personalrechtlichen und technischen Aspekten betrachtet. Sie basiert auf den Bedürfnissen des Arbeitgebers Kanton Aargau, wobei auch wissenschaftliche Erkenntnisse zur optimalen Ausgestaltung einfließen werden. Durch dieses Vorhaben wird die Bereitschaft des Arbeitgebers Kanton Aargau, auf neue Erfordernisse einer sich verändernden Arbeitswelt zu reagieren, auch künftig gewährleistet. Für Mitarbeitende in allen Berufsphasen sollen attraktive und an die aktuellen Anforderungen der Arbeitswelt angepasste Arbeitsformen und Arbeitsmodelle zur Verfügung stehen (Lebensarbeitszeit, Arbeitsphasenmodelle, neue Anstellungsformen etc.).

Das Vorhaben 'Weiterentwicklung Führung Aargau' der HR-Strategie befasst sich mit der Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses auf der Basis der Einflussfaktoren der neuen Arbeitswelt (Eigenverantwortung, Digitalisierung, Flexibilisierung, Führen auf Distanz, unternehmerisches Denken und Handeln etc.) und wurde aus den in Tabelle 3 ersichtlichen Stossrichtungen der HR-Strategie abgeleitet.

Tabelle 3: Stossrichtungen Vorhaben 'Weiterentwicklung Führung Aargau'

Stossrichtung 9: Bei Anstellungen und Ernennungen von Führungskräften werden Leadershipqualitäten, Führungspotenzial und unternehmerisches Denken und Handeln als entscheidende Kriterien vorausgesetzt.

Stossrichtung 10: Die Führungsentwicklung folgt einer gemeinsamen Haltung. Der Fokus liegt auf einer verbindlichen, jedoch individuell ausgerichteten Förderung für alle Führungsstufen.

Stossrichtung 11: Für eine verantwortungsvolle Führungsarbeit werden standardisierte methodische, prozessuale und technische Voraussetzungen geschaffen, damit Führungskräfte zielorientiert steuern, Leistungen und Verhalten gezielt einfordern und ihre Fürsorgepflicht verantwortungsbewusst wahrnehmen können.

Im Rahmen des Vorhabens 'Weiterentwicklung Führung Aargau' erfolgt eine Definition der Erwartungen an die Führungskräfte sowie der Führungsphilosophie nach der neuen Vision und den neuen Werten der HR-Strategie. Die Führungsqualität soll dadurch weiterentwickelt und eine Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit sowie der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung erzielt werden. Damit die flexible Arbeit gelebt wird, bedarf es grundsätzlich einer Führungskultur, die sich in einem kontinuierlichen Prozess positiv mit den Möglichkeiten der flexiblen Arbeit und dem grundlegenden Führungsverständnis auseinandersetzt. Eine neue Denkweise wird erforderlich, in der die Führungsverantwortlichen eine unterstützungsfokussiertere Rolle einnehmen und klar noch mehr sozusagen als 'Orientierungspfeiler' für die Mitarbeitenden dienen. Zu letzterem gehört unter anderem die Vorbildrolle für flexibles Arbeiten⁵.

Die unter Kapitel 6.1 eingeführten 'Grundsätze flexibles Arbeiten' sowie das Zielvereinbarungs- und Beurteilungstool für leistungsorientierte Gespräche (DIALOG) bilden bereits heute wichtige Führungsinstrumente. Die Definition von Zielen sowie einem Zielerreichungszeitraum werden im Rahmen des flexiblen Arbeitens umso wichtiger.

Damit die Umsetzung des flexiblen Arbeitens funktioniert, müssen alle Mitarbeitende bestimmte Kompetenzen aufweisen beziehungsweise erwerben⁶. Das bereits im März 2021 durch den Regierungsrat verabschiedete Vorhaben 'Personalentwicklungskonzept; Umsetzung der Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026' leitet sich aus den in Tabelle 4 formulierten Stossrichtungen ab.

Tabelle 4: Stossrichtungen Vorhaben 'Personalentwicklungskonzept; Umsetzung der Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026'

Stossrichtung 6: Mit einer flexiblen Organisation und zukunftsorientierten Lernformaten wird das eigenverantwortliche, individuelle wie auch kollaborative Lernen über alle Berufsphasen unterstützt, die Veränderungsbereitschaft gefördert und Innovationen ermöglicht.

Stossrichtung 10: Die Führungsentwicklung folgt einer gemeinsamen Haltung. Der Fokus liegt auf einer verbindlichen, jedoch individuell ausgerichteten Förderung für alle Führungsstufen.

Im Vorhaben 'Personalentwicklungskonzept; Umsetzung der Strategie Human Resources Kanton Aargau 2020–2026' werden wichtige Zukunftskompetenzen für alle Mitarbeitenden vom Arbeitgeber

⁵ MAIGATTER, A., WEICHBRODT, J., & WELGE, K. (2017). White Paper: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit.

⁶ MEISSNER, J. (2011). Für wen und welche Aufgaben ist mobiles Arbeiten geeignet. Zwischen Produktivität und Lebensqualität: Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen. (Seiten 16–18).

Kanton Aargau definiert. Darunter bilden die Kompetenzen Umgang mit digitalen Arbeitsinstrumenten, Selbststeuerung, Eigenverantwortung, Selbstständigkeit, Veränderungsbereitschaft sowie Interaktionskompetenz wichtige Kernelemente, welche eine erfolgreiche Umsetzung von neuen Arbeitsformen erleichtern. Aktuell werden basierend auf dem Personalentwicklungskonzept geeignete Personalentwicklungsmassnahmen abgeleitet. Das kantonsinterne Weiterbildungsangebot sowie die Weiterbildungsoffensive SmartAargau gibt den Mitarbeitenden heute bereits die Möglichkeit, an diesen Kompetenzen zu arbeiten.

6.3 Neue Arbeitswelten aus der Gestaltungsdimension Mensch

Die Implementierung von Neuen Arbeitswelten bedeutet für die Mitarbeitenden auch immer eine Veränderung und damit grundlegende Auseinandersetzung mit Aspekten der Arbeitskultur. Darunter fallen Gesichtspunkte der Zusammenarbeit (Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung) sowie von Werten und Einstellungen⁷. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeitenden ausreichend auf die Neuen Arbeitswelten vorzubereiten und damit auch Befürchtungen sowie Widerstände abzufedern.

Eine wichtige Basis der Neuen Arbeitswelten bilden aktivitätsbasierte Zonen, welche die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit (zum Beispiel formelle Besprechungen, kreative Sitzungen) unterstützen. Zu neu einzuführenden Regelungsbereichen zählen insbesondere die Bereiche Clean Desk Policy, Desksharing (vgl. Kapitel 4), Umgang mit Telefonaten, Verhalten im konzentrierten Arbeiten und der Schreibtischzone sowie Entsorgung.

Bei der Umsetzung von Neuen Arbeitswelten ist eine sorgfältig geplante Vorbereitungsphase ein wichtiger Erfolgsfaktor. Begleitmassnahmen über die verschiedenen Phasen, die Möglichkeit zur Partizipation in definierten Bereichen sowie die Klärung der Zusammenarbeit und darunter auch der Regelungsbedarf sind Faktoren, welche geklärt werden müssen.

6.4 Weitere Umsetzungsanforderungen an die Gestaltungsdimension Mensch

Die Flexibilisierung des Arbeitsorts und der Arbeitszeit führen dazu, dass sich auch für langjährig eingeführte und etablierte Regelungen wie beispielsweise die Abgeltung von Lohnbestandteilen und Spesen, aber auch steuerrechtliche Anforderungen sowie auch die Arbeitszeiterfassung und Arbeitszeitabrechnung neue Herausforderungen stellen. Da diese Aspekte oftmals innovationshemmend wirken können, werden sie nachfolgend zusammen mit Optimierungsabsichten erläutert.

6.4.1 Steuerrechtliche Implikationen

Die verstärkte Homeoffice-Praxis infolge der Covid-19-Pandemie führte auch steuerrechtlich zu neuen Fragestellungen. Diese wurden im Rahmen der Beantwortung der (20.296) Interpellation Gabriel Lüthy, FDP, Widen, vom 10. November 2020 betreffend Konsequenzen aus der Home-Office-Praxis und Zukunft auf die steuerliche Behandlung für Arbeitnehmer und Unternehmen bereits umfassend beleuchtet.

Der Regierungsrat hat Anfang 2021 entschieden, dass aufgrund der Homeoffice-Praxis infolge der Covid-19-Pandemie kurzfristig keine Anpassung der steuerlichen Regelungen im Bereich der Berufsauslagen vorgenommen werden (Beibehaltung des Status quo). Mittelfristig müssen jedoch die steuerlichen Regelungen bei den Berufsauslagen aufgrund der Flexibilisierung des Arbeitsorts weiterentwickelt und den aktuellen Entwicklungen angepasst werden.

⁷ KLAFFKE, M., & OPPITZ, J. (2016). Change Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten. In Arbeitsplatz der Zukunft (pp. 169–188). SPRINGER GABLER, WIESBADEN.

Allfällige Mehrkosten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch die Tätigkeit zu Hause werden durch die Möglichkeit der Verpflegung zu Hause oder wegfallende Kosten für den Arbeitsweg kompensiert. Homeoffice wird auch in Zukunft vermehrt zu einer weiteren Loslösung von Arbeitstätigkeit und ordentlichem Arbeitsort führen, das heisst, flexible Arbeitsmodelle werden stärker Eingang in die steuerrechtlichen Fragestellungen finden. Die Steuerbehörden und Steuergerichte werden sich künftig noch häufiger mit den Abgrenzungsfragestellungen zwischen Berufskosten, Lebenshaltungskosten und Spesen im Zusammenhang mit Homeoffice auseinandersetzen müssen.

Auf Bundesebene wird aktuell, unter Einbezug der Kantone, das geltende Recht der Berufsauslagen im Rahmen der Stellungnahme zur (20.3844) Motion Franziska Ryser betreffend 'Steuerliche Gleichstellung von Telearbeit' überprüft. Eine mögliche neue Regelung mit einer Verlagerung in Richtung Pauschalabzüge sollte sich nach Auffassung des Bundesrats *"gegenüber verschiedenen Arbeitsformen möglichst neutral verhalten, eine Vereinfachung erzielen und möglichst aufkommensneutral ausfallen. Sollten neue Besteuerungsregeln notwendig werden, müssen diese über eine Anpassung des Steuerharmonisierungsgesetzes schweizweit geregelt werden"*. Der Bundesrat hat dem Eidgenössischen Finanzdepartement einen entsprechenden Prüfauftrag erteilt, der in Zusammenarbeit mit den Kantonen zu erfüllen ist.

6.4.2 Personalrechtliche Implikationen

Bezüglich Ausmass und Umsetzung von Flexibilisierungsmassnahmen sind stets auch die personalrechtlichen Grundlagen zu berücksichtigen.

Die Mitarbeitenden des Kantons sind in der Regel öffentlich-rechtlich angestellt. Mit Ausnahme einiger Artikel im Bereiche des Gesundheitsschutzes ist das Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, ArG; SR 822.11) auf öffentliche Verwaltungen grundsätzlich nicht anwendbar. Trotzdem bilden das Arbeitsgesetz wie auch die entsprechenden Artikel des Obligationenrechts, die Grundlagen, an welchen sich auch der Arbeitgeber Kanton Aargau orientiert (beispielsweise Einführung des Vaterschaftsurlaubs per 1. Januar 2021). Daher werden die Entwicklungen auf Bundesebene aufmerksam verfolgt.

Diese, wie auch die personalrechtlichen Grundlagen zur Erfassung und Abrechnung der Arbeitszeit für die Mitarbeitenden des Kantons (Arbeitszeitverordnung [AZV]; SAR 161.115), stammen grösstenteils aus der Zeit, in der die allermeisten Arbeitnehmenden ihre Arbeitsleistung innerhalb geregelter Zeiten am Arbeitsort erbracht haben. Die neuen Arbeitsformen mit gesteigertem ort- und zeitunabhängigem Arbeiten erhöht die Flexibilität des Arbeitseinsatzes und verlangt folglich nach flexibleren Regelungen. Mobile Arbeitsformen (unter anderem auch das Homeoffice) sind bis jetzt nur in den erwähnten 'Grundsätzen flexible Arbeit', aber noch nicht in der Arbeitszeitverordnung explizit geregelt. Es ist vorgesehen, diese Grundsätze im Rahmen der anstehenden Gesamtrevision der personalrechtlichen Grundlagen in die AZV in adäquater Form einzubeziehen.

Auch bezüglich der Erfassung und Abrechnung der Arbeitszeit verlangt die veränderte, agile Arbeitswelt nach flexibleren Regelungen, da es bei der Festlegung der Arbeitseinsätze weniger Regelmässigkeit geben wird. Es ist daher sinnvoll, die Tagesarbeitszeit für einen breit gefassten Zeitrahmen (zum Beispiel zwischen 06.00 Uhr und 22.00 Uhr) festzulegen. Solche Anpassungen sind innerhalb der aktuell gültigen personalrechtlichen Grundlagen des Arbeitgebers Kanton Aargau möglich und können über eine ordentliche Revision umgesetzt werden. Diese werden aktuell mit dem Vorhaben 9 der HR-Strategie Gesamtrevision personalrechtliche Grundlagen angestossen.

Weiter muss sichergestellt sein, dass bei aller Flexibilität die Einhaltung von Geheimhaltungspflichten, die Sicherstellung des Gesundheitsschutzes und des Datenschutzes ausserhalb der angestammten Bürolandschaften weiter auch eingehalten wird.

Voraussetzung für diese personalrechtlichen Flexibilisierungen ist die Bereitschaft der Entscheidungsträger, offenere Regelungen zuzulassen, die Verantwortung an die Anstellungsbehörden zu delegieren und auf einschränkende, situative Detailregelungen zu verzichten, aber auch die verstärkte Wahrnehmung der Eigenverantwortung durch die Mitarbeitenden. Die Herausforderung liegt wiederum im Change-Management, das heisst in der Stärkung der Führungs- und der Eigenverantwortung und in der Stärkung einer gegenseitigen Vertrauenskultur.

7. Gestaltungsdimension Technik

Die veränderten Anforderungen aus den Dimensionen Mensch und Raum ziehen eine Weiterentwicklung der Technik nach sich. Damit moderne Arbeitsformen umgesetzt werden können, müssen gut funktionierende digitale Technologien verfügbar sein, welche die ortsunabhängige Arbeitsausführung sowie die Kommunikation und die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden ermöglichen und fördern. Die Technik darf jedoch nicht Selbstzweck sein, sondern muss sich auf die Erfordernisse der sich veränderten Arbeitswelt anpassen und optimale Bedingungen ermöglichen.

7.1 Anforderungen und aktuelle technische Ausstattung

Die nachfolgende Tabelle fasst die wichtigsten Anforderungen an die technische Ausstattung zusammen.

Tabelle 5: Technische Anforderungen durch moderne Arbeitsformen

Technische Anforderungen durch moderne Arbeitsformen
Einführung von mobilen Arbeitsgeräten (Laptops, Mobiltelefonen und/oder Telefonie via Internet)
Technische Voraussetzungen für flexibles Arbeiten (Remote Zugriff auf Daten und internes Netzwerk)
Einheitliche beziehungsweise kompatible IT-Geräte (zum Beispiel Dockingstations und Headsets)
Angebot von Kollaborationstools (zum Beispiel Microsoft Teams)
Schaffung von weiteren technischen Voraussetzungen für flexibles Arbeiten innerhalb der Gebäude (zum Beispiel starkes und flächendeckendes WLAN, Sitzungszimmerverwaltung via App, digitalisierte Empfangs- und Personenleitsysteme usw.)
Flächendeckende Einführung von Netzwerkdruckern

Während der Covid-19-Pandemie hat sich deutlich gezeigt, dass die Kantonale Verwaltung Aargau durch die vorhandenen, sowie durch die zusätzlich in kurzer Zeit geschaffenen technischen Strukturen, ortsunabhängig funktionsfähig blieb. Durch die Ausrüstung der meisten Arbeitsplätze mit Notebooks wurde bereits vor ein paar Jahren ein wichtiger Grundstein für die Ermöglichung des flexiblen Arbeitens gelegt. Zurzeit liegt der Anteil der Notebooks am gesamten PC-Volumen innerhalb der Kantonalen Verwaltung bei rund 62 %; dies entspricht etwa zwischen 2'500 und 3'000 Mitarbeitenden, welche mit einer flexiblen IT-Infrastruktur ausgestattet sind. Dieser Anteil widerspiegelt auch ungefähr den Prozentsatz an Mitarbeitenden, welche ihre Aufgaben ortsunabhängig erledigen können.

Der Remote Zugriff auf die gewohnte IT-Arbeitsumgebung mittels VPN (Virtual Private Network oder andere Modelle) ist softwareseitig die wichtigste Voraussetzung für die Umsetzung des flexiblen Arbeitens. Jedes Laptopgerät verfügt inzwischen über diesen Fernzugriff. Alternativ stehen Mitarbeitenden, welche für ihre Arbeit eine Desktop Ausrüstung am Arbeitsplatz benötigen, die Verfahren VDI (virtuelle Desktop Infrastruktur) oder RDP (Remote Desktop Prozedur) für den Remote Zugriff zur Verfügung. Der Zugriff erfolgt hier über private Geräte. Hardwareseitig unterstützen bereits seit 2012/13 die Netzwerkdrucker das ortsunabhängige Arbeiten in den Gebäuden (Follow-Me Printing).

Die ortsunabhängige Telefonie wird bereits seit 2017 durch die kantonsübergreifend eingesetzte Applikation 'Skype for Business' ermöglicht. Zur Unterstützung der virtuellen Zusammenarbeit wurde zudem im Jahr 2019 das Kollaborationstool 'Microsoft Teams' eingeführt. Informationen können hierbei unkompliziert geteilt und gleichzeitig Dokumente bearbeitet werden. Microsoft Teams ist im Wesentlichen eine Plattform für verschiedene Dienste, die in die Microsoft 365-Suite integriert ist. In rechtlicher Hinsicht wird zurzeit die Rechtmässigkeit des Datenoutsourcings im Zusammenhang mit der Einführung von Microsoft 365 unter Abwägung aller Vor- und Nachteile sowie unter Berücksichtigung der Risiken und wie diese beschränkt werden können, in enger Zusammenarbeit mit der Beauftragten für Öffentlichkeit und Datenschutz, geprüft. Das Outsourcing von IT-Diensten hat in den letzten Jahren stark zugenommen und ist grundsätzlich auch für den Beizug von Providern aus dem Ausland gestattet. Es muss aber vertraglich und mit geeigneten technischen Massnahmen sowohl beim Provider als auch beim Datenowner sichergestellt werden, dass die Datensicherheit und die Verwendungskontrolle gewährleistet sind, zumal die Risiken nicht nur technischer, sondern auch rechtlicher Natur sein können (zum Beispiel Cloud Act). Ob und wie zur Verfügung stehende Kollaborationstools genutzt werden, ist überdies auch eine Frage der Arbeitskultur und von digitalen Kompetenzen; Themenfelder aus der Perspektive 'Mensch' (vgl. Kapitel 6.2).

7.2 Nutzungszahlen flexibles Arbeiten

Die technische Ausstattung für flexibles Arbeiten ist, wie unter Kapitel 7.1 dargelegt, bereits sehr fortgeschritten. Die effektive Nutzung der zur Verfügung stehenden technischen Infrastruktur für flexibles Arbeiten respektive Homeoffice lässt sich mit der durchschnittlichen täglichen Anzahl an Remote-Nutzenden am schlüssigsten beobachten. Die angegebenen Nutzungszahlen müssen dabei immer in Relation mit dem Anteil an Mitarbeitenden (ca. 3'000) gesetzt werden, welche ihre Arbeit ortsunabhängig erledigen können.

Vor der Covid-19-Pandemie wurden durchschnittlich 400 Remote-Nutzende pro Tag registriert. Diese Anzahl stieg während der 1. Welle ab April 2020 auf 1'450; die durchschnittliche Nutzung hatte sich demnach im Vergleich zu vor der Covid-19-Pandemie vervierfacht. Während der Lockerungszeit von Juli bis August 2020 ging die Remote-Access-Nutzung um 10–20 % zurück. Im Verlauf der 2. Welle der Covid-19-Pandemie, von September bis Dezember 2020, ist die Anzahl an Remote-Nutzende auf 1'850 gestiegen. Durch die am 13. Januar 2021 auf Bundesebene verordnete Homeoffice-Pflicht kam es erneut zu einem starken Zuwachs auf 2'350 Nutzende. Demnach arbeitete ein sehr hoher Prozentsatz der gesamthaft ca. 3'000 Mitarbeitenden, welche ihre Arbeit ortsunabhängig erfüllen können, im Homeoffice. Seit der Aufhebung der Homeoffice-Pflicht nutzen täglich zwischen 1'000–1'300 Mitarbeitende die Remote-Access-Services.

Durch die positiven Erfahrungen mit dem flexiblen Arbeiten im Rahmen der Covid-19-Pandemie sowie der unter Kapitel 6.1 beschriebenen Grundhaltung zum flexiblen Arbeiten ist zu erwarten, dass die Nutzungszahlen auch in Zukunft deutlich höher sein werden als vor der Covid-19-Pandemie.

7.3 Vorhaben Fachstrategie Informatik des Kantons Aargau 2020–2026

Mit der Umsetzung der IT-Fachstrategie werden mittelfristig optimale Grundlagen für den digitalen Wandel geschaffen. Diese Weiterentwicklung erfolgt in den definierten vier strategischen Feldern:

Tabelle 6: Strategische Felder IT-Fachstrategie

Strategisches Feld	Inhalt
Betrieb	Der Betrieb sichert die stabile IT-Basis und die Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit sämtlicher digitaler Angebote.
Methoden und Instrumente	Mit der Selektion, Standardisierung und Bereitstellung von Methoden und Instrumenten werden die kantonalen Organisationseinheiten befähigt, ihre Aufgaben zu prüfen, zu verbessern sowie nachhaltig und effizient zu erfüllen.
IT-Services	IT-Services umfassen die Bereitstellung von Informatik- und Beratungsleistungen für alle Anspruchsgruppen. Die Leistungsbezüger sind Mitarbeitende des Kantons, kantonale Organisationseinheiten, verwaltungsnaher Institutionen, Bund, Gemeinden, andere Kantone, die Wirtschaft und die Bevölkerung.
IT-Führung und IT-Organisation	Grundlage für die digitale Transformation ist die Weiterentwicklung der IT-Organisation und ihrer Mitarbeitenden. Für die künftige Aufgabenerfüllung sind neue Methoden, Arbeitsweisen und Kompetenzen von IT-Mitarbeitenden erforderlich.

Die damit verbundenen neun Ziele und 30 Stossrichtungen sind umfassend im Dokument IT-Fachstrategie dargestellt.

Im aktuellen Masterplan 2021–2022 stehen rund 20 kleinere und grössere Vorhaben, welche unter anderem der Modernisierung der betrieblichen Infrastruktur, der Steigerung der Informationssicherheit, der Entwicklung der Organisation oder der Bereitstellung notwendiger zeitgemässer technischer Mittel für die Serviceentwicklung und deren Betrieb dienen.

7.4 Neue Arbeitswelten aus der Gestaltungsdimension Technik

Die Umsetzung von neuen Arbeitswelten erfordert die Implementierung von neuen technischen Hilfsmitteln. Ergänzend zu den bereits vorhandenen persönlichen Laptopgeräten sowie fest installierten Desktops in den Schreibtischzonen erhalten die Mitarbeitenden eine flexible Ausstattung. Ein kabelloses Headset sowie eine kabellose Maus und Tastatur ermöglichen das ortsunabhängige Arbeiten in den verschiedenen Arbeitszonen. Zudem kann dadurch die Clean Desk Policy (vgl. Kapitel 4) problemlos gewährleistet werden. Die technischen Hilfsmittel können am Ende eines Arbeitstages im persönlichen Aufbewahrungsschrank oder der Aufbewahrungsbox verstaut werden. Wo sinnvoll werden Besprechungszonen mit Monitoren ausgestattet und die Sitzungszimmer mit Konferenzlautsprechern für hybride Sitzungen ausgerüstet.

8. Gestaltungsdimension Raum

Wenn sich die Arbeitsweisen der Menschen verändern, wandeln sich auch deren räumliche Bedürfnisse. Um hier Unterstützung zu bieten, muss die Arbeitsumgebung angepasst gestaltet werden. Studien zeigen, dass mit einer ganzheitlichen Raumgestaltung den Mitarbeitenden zu mehr Leistungsvermögen, Wohlbefinden und Motivation verholfen wird. Der Mensch möchte heutzutage selbst darüber entscheiden, ob er sitzend, stehend oder in Bewegung arbeitet. Der moderne Arbeitsplatz sollte daher viele verschiedene Anforderungen erfüllen, damit jeder Mitarbeitende seinen passenden Arbeitsplatz zur optimalen Leistungserbringung findet.

8.1 Immobilienstrategie und Immobilienstandards

Das Departement Finanzen und Ressourcen hat sich auch aus der Immobiliensicht bereits in der Legislatur 2017–2020 mit den künftigen Arbeitsformen auseinandergesetzt. Die Erkenntnisse von bereits umgesetzten Bürolandschaften fliessen in die Überarbeitung der im 2022 vorgesehenen 'Immobilienstandards Verwaltung' ein. Gleichzeitig werden auch im Immobilienbereich die Erfahrungen aus

der Covid-19-Pandemie wie zum Beispiel Homeoffice und Desksharing in den neuen Standards berücksichtigt werden.

In der vom Regierungsrat im Juni 2021 verabschiedeten revidierten Immobilienstrategie 2021–2029 ist die Thematik 'Neue Arbeitswelten' im strategischen Teilziel 12 verankert: 'Die Arbeitsumgebung ist modern und funktional'. Für dessen Umsetzung wurde die strategische Initiative 6 inklusive Massnahmen definiert: *"Die Weiterentwicklung der Arbeitsumgebung aus Immobiliensicht koordiniert die Abteilung Immobilien Aargau in enger Abstimmung mit den Abteilungen HR Aargau sowie Informatik Aargau (Massnahmen: Mitgestaltung der neuen Arbeitsumgebungen, Überarbeitung und Aktualisierung aller kantonalen Immobilienstandards)." Diese Grundlagen sollen inskünftig bei Neubauten und Umbauten zur Anwendung kommen.*

8.2 Umsetzungsanforderungen an die Gestaltungsdimension Raum

Die Ausgestaltung von modernen Arbeitsflächen soll sich an die neuen Anforderungen aus der Perspektive Mensch anpassen. Weg von der klassischen Aufteilung (personifizierte Arbeitsplätze, Einzelbüros und Sitzungszimmer) hin zu aktivitätsorientierten Arbeitsflächen gemäss einem Multispace-Konzept respektive einer aktivitätsbasierten Arbeitsfläche (vgl. Kapitel 4). Den Mitarbeitenden werden dabei verschiedene Zonen und Flächenarten für unterschiedliche Tätigkeiten und Austauschformen zur Verfügung gestellt. Das optimale Raumprogramm orientiert sich dabei gemäss dem '4C'-Prinzip an vier unterschiedlichen Arbeitssituationen: Collaboration (Zusammenarbeit), Communication (Kommunikation), Concentration (Konzentration) und Contemplation (Entspannung). Diese wiederum stellen ganz bestimmte in der Tabelle 7 veranschaulichte Anforderungen an die Arbeitsbereiche.

Tabelle 7: Anforderungen an räumliche Aspekte der Ausgestaltung

Arbeitssituationen aus der Perspektive Mensch	Anforderung an den Arbeitsbereich
Kollaboration (Collaboration) Verschiedene Formen der Zusammenarbeit (zum Beispiel formelle Meetings, virtuelle Zusammenarbeit)	Klassische Team- und Arbeitsbereiche
Kommunikation (Communication) Projektarbeit, Kreativität und Innovation	Räume / Bereiche für Sitzungen, Projektarbeit, Konferenzen
Konzentration (Concentration) Rückzug, Vertraulichkeit und Konzentration	Fokus-Arbeitsplätze für ruhiges Arbeiten und Telefonboxen
Kontemplation (Contemplation) Spontane und informelle Treffen und des Wissensaustausches sowie Pausen	Bereiche, die nicht unmittelbar mit der Arbeitserbringung zusammenhängen, beispielweise Gastronomie, Lounges, Terrassen etc.

Damit eine räumliche Abstimmung respektive Passung auf die jeweiligen Tätigkeiten einer Nutzerabteilung stattfinden kann, muss vor jedem Umbauprojekt eine entsprechende Bedarfsanalyse erfolgen. Ein einziges kantonsübergreifend gültiges Umbaumodell ist unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Berufsgruppen, Bedürfnisse und Tätigkeitsgebiete nicht zielführend. Die Zahl der Menschen, welche gleichzeitig an einer Sache zusammenarbeiten, der Grad der Digitalisierung von Arbeitsprozessen und seiner Resultate sowie die notwendige Vertraulichkeit und Konzentrationsnotwendigkeit müssen jeweils aus der Perspektive Mensch geklärt werden.

Um aktivitätsorientierte Arbeitsflächen bestmöglich wirtschaftlich zu realisieren, bedarf es im Bereich 'Collaboration' das räumliche Zusammenrücken von Arbeitsplätzen in Kombination mit der Nutzungsstrategie Desksharing (vgl. Kapitel 4). Durch die Reduktion der Anzahl Arbeitsplätze pro Mitarbeitende wird prinzipiell Fläche gewonnen werden, welche für andere Arbeitsbedürfnisse genutzt werden könnte. Für die Umsetzung der Nutzungsstrategie Desksharing sollten die unter Kapitel 7.1 beschriebenen technischen Anforderungen erfüllt sein, welche heute bereits in der Kantonalen Verwaltung mehrheitlich gegeben sind.

Gemäss einer Umfrage bei den Departementen gilt in den bestehenden Bürogebäuden der Kantonalen Verwaltung aktuell (bis auf wenige Ausnahmen, zum Beispiel für Teilzeitmitarbeitende) noch der Grundsatz 1 Mitarbeiter = 1 Arbeitsplatz.

Die Nutzungsstrategie Desksharing in Kombination mit dem Multispace-Konzept soll jedoch künftig bei Neubauten und Gesamtsanierungen, wenn mit der Nutzung vereinbar, immer angewendet und auf die spezifische Situation der betroffenen Einheit angepasst werden (Arbeitsweisen, Prozesse, Bedarf an Sonderflächen). Sind die baulichen Voraussetzungen gegeben, wird das Konzept auch in bestehenden Gebäuden angewendet, wie im aktuellen Projekt des Zusammenschlusses der Informatik Aargau an einem bestehenden Standort in Unterentfelden. Weiter wird bei einem Personalaufwuchs oder einer Bestellung von zusätzlichen Arbeitsplätzen in bestehenden Gebäuden geprüft, ob mittels Desksharing auf die Bereitstellung derselben verzichtet werden kann.

Der Kanton Aargau strebt für die Büros der Verwaltung längerfristig flächendeckend eine Desksharing-Quote von 0,8 an. Im Rahmen der Pandemiesituation wurden umfangreiche Erfahrungen mit Homeoffice gesammelt. Diese werden nun ausgewertet. Eine Anpassung der angestrebten Ziel-Quote ist möglich.

8.3 Neue Arbeitswelten aus der Gestaltungsdimension Raum

Bei der Schaffung von neuen Arbeitswelten wird eine grundlegende Neugestaltung der Arbeitsflächen nach dem unter Kapitel 8.2 '4C'-Prinzip, respektive Multispace-Konzept eingeführt. Für eine optimale Ausgestaltung erfolgt vorab eine umfassende Tätigkeits- respektive Bedarfsanalyse der Nutzerabteilung. In der nachfolgenden Tabelle 8 wird veranschaulicht, wie das Multispace-Konzept konkret umgesetzt wurde und wie die räumliche Neugestaltung damit verschiedene Aspekte aus der Perspektive Mensch unterstützt.

Tabelle 8: Räumliche Ausgestaltung und Spezifikation der Zonen unter Einbezug von Aspekten aus der Perspektive 'Mensch'

Bezeichnung	Beschreibung
Schreibtischzone	Für klassische Arbeiten am Schreibtisch, beinhaltet geteilte Arbeitsplätze (Desksharing). Jeder Sektion ist eine Schreibtischzone zugeteilt. Jeder Arbeitsplatz ist gleich ausgestattet: ergonomisch einstellbarer Bürostuhl, höhenverstellbarer Schreibtisch, Dockingstation und zwei Monitore. Keine Ablageflächen am Platz, es gilt die Clean Desk Policy.
Ablage	Jedem Mitarbeitenden steht eine kleine Kommode zur Verfügung. Diese besteht aus zwei abschliessbaren Fächern und einer offenen Ablage. Darin können berufliche und persönliche Dinge verstaut werden. Für die persönliche Arbeitsausrüstung steht ein Korb zur Verfügung, der an den entsprechenden Arbeitsplatz mitgenommen werden kann. Es gilt das Prinzip einer so weit wie möglichen Digitalisierung von Arbeitsdokumenten.
Telefonbox	Innerhalb jeder Schreibtischzone befindet sich eine schalldichte und belüftete Kabine, in welcher Telefonate, Videokonferenzen oder kurze Besprechungen zu zweit durchgeführt werden können.
Besprechung	Für Besprechungen sind klassische, reservierbare Sitzungszimmer vorhanden. Ausserdem wurden für spontane, nicht vertrauliche Besprechungen halboffene Viererabteile (sogenannte 'SBB-Abteile') mit Tischen geschaffen, für welche im Unterschied zu den Sitzungszimmern keine Reservation nötig ist.

Bezeichnung	Beschreibung
Konzentration	Schreibtischarbeitsplätze in einem geschlossenen Raum, in dem konzentriert gearbeitet wird. Um den Rückzug für hochkonzentriertes Arbeiten sicherzustellen, wird in diesen Räumen weder telefoniert noch gesprochen (vgl. Verhaltenskodex Kapitel 6.3) .
Kollaboration	Im Teamraum steht ein Arbeitsbereich für den kreativen oder spontanen Austausch zur Verfügung. Angrenzend befindet sich, durch eine Wand abtrennbar, ein Projektraum für Besprechungen, die keinen klassischen Rahmen benötigen. Ausgestattet mit Sitzmöglichkeiten und einer beschreibbaren Wand. Die Kollaborationszone kann auch für die Pause und für informelle Anlässe genutzt werden.

Die Umfrageergebnisse zeigen insgesamt eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der neuen Arbeitsumgebung und spezifisch mit den verschiedenen Zonen, dem neuen Mobiliar sowie der Möglichkeit, die Arbeitsumgebung an die entsprechenden Bedürfnisse anzupassen. Die Zonen wurden zum Befragungszeitpunkt (sechs Monate nach dem Umbau) insgesamt sehr gut genutzt. Verbesserungen im Vergleich mit der Situation vor dem Umbau zeigten sich zudem auch im Hinblick auf die Belüftungsqualität. Eine teilweise Öffnung der Arbeitsfläche ermöglicht eine bessere Luftzirkulation.

9. Zusätzliche Fragestellungen aus dem Postulat

Nebst den Fragestellungen, welche in den Dimensionen Mensch, Technik und Raum beantwortet worden sind, bestehen noch zwei weitere Fragestellungen aus dem Postulat, auf welche nachfolgend eingegangen wird.

9.1 Verkehrssituation

Die Verkehrssituation auf der Strasse hat einen Einfluss auf die für die Arbeit individuell aufgewendete Zeit, welche sich aus der Arbeitszeit und dem Arbeitsweg zusammensetzt. Der Arbeitsweg liegt aufgrund der freien Wahl des Wohnorts in der Verantwortung der Arbeitnehmenden. Ein längerer Arbeitsweg aufgrund von Verkehrsüberlastung auf der Strasse trifft all jene, die in den Verkehrsspitzenzeiten mit dem Auto unterwegs sind. Verlustzeiten entstehen vor allem in den Kernstädten und den urbanen Entwicklungsräumen, wo sich auch viele Arbeitsplätze befinden.

Dies ist in der Abbildung 1 ersichtlich. Die grössten Verlustzeiten sind dabei in der Region Baden/Brugg erkennbar.

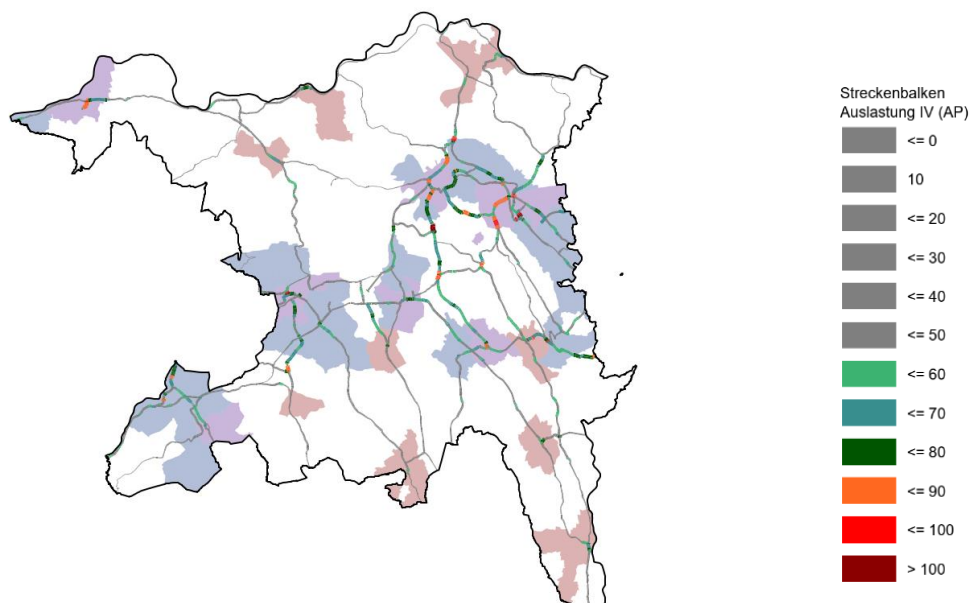


Abbildung 1: Verkehrsauslastung im Kanton Aargau (Quelle: Departement Bau, Verkehr und Umwelt)

Der Zeitverlust innerhalb des Kantons beträgt pro Weg meistens weniger als eine Viertelstunde. Auf gewissen Strecken wie Zurzibiet – Aarau/Lenzburg oder Sins – Baden ist mit 20 Minuten Verzögerung zu rechnen. Ein mit dem Auto zurückgelegter Arbeitsweg zu den Verkehrsspitzenzeiten kann damit rund eine halbe Stunde Mehraufwand pro Tag bedeuten. Bei der Auswertung wurden den Reisezeiten mit dem Auto die Fahrzeiten mit dem öffentlichen Verkehr gegenübergestellt. Diese sind auf vielen Strecken vergleichbar und zeigen die gute Anbindung der ländlichen Gebiete.

Neue Arbeitsformen, welche die Arbeit zu Hause oder an anderen Arbeitsorten (Coworking Spaces etc.) nahe dem Wohnort einbeziehen, haben positive Auswirkungen auf den Verkehr. Ganze Arbeitstage zu Hause reduzieren die Verkehrsmenge. Kombinationen mit Reisezeiten ausserhalb der Verkehrsspitzen nutzen die bestehende Infrastruktur besser aus und reduzieren den Verkehrsdruck in den stark belasteten oder überlasteten Tageszeiten. Beide Effekte gelten für die Arbeitswege mit dem Auto und dem öffentlichen Verkehr.

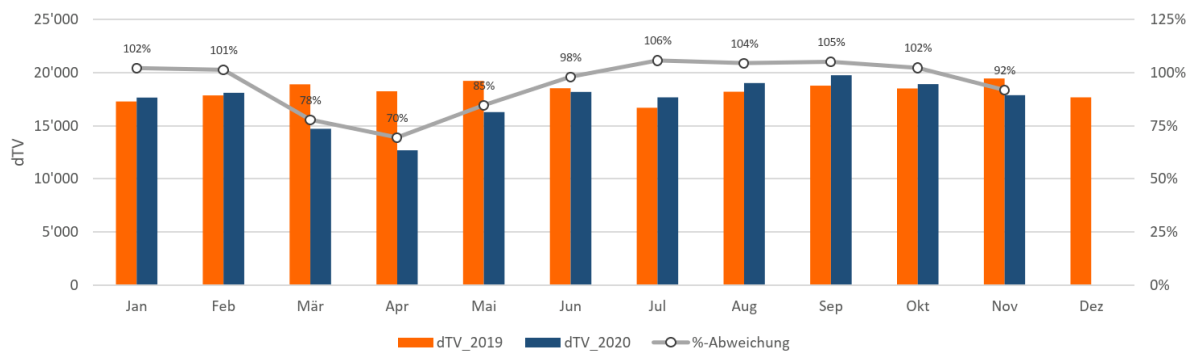


Abbildung 2: Auswertung der Melligerstrasse in Baden im Vergleich Jahr 2019 mit dem Covid-19-Pandemie Jahr 2020 (Quelle: Departement Bau, Verkehr und Umwelt)

Die Auswertung der Mellingerstrasse in Baden im Vergleich des Jahrs 2019 mit dem Covid-19-Pandemie-Jahr 2020 (siehe Abbildung 2) zeigt die Auswirkung einer reduzierten Mobilität auf die Strasse. Bei einer Reduktion um 30 % sind die Strassen "leer", wie dies im April 2020 erlebt werden konnte. Damit bedeutet bereits eine Reduktion um 10 % einen grossen Effekt für eine zuverlässige Reisezeit mit weniger Stau.

Zudem ist die hohe Auslastung der Verkehrsinfrastruktur (motorisierter Individualverkehr und öffentlicher Verkehr) oft ein Mit-Auslöser für den Wunsch von Mitarbeitenden nach Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Zu den Elementen, welche den Verkehrsdruck entlasten, gehören: Homeofficetage, flexibles Arbeiten zum Beispiel am Morgen oder am Nachmittag, um Spitzenverkehrszeiten zu umgehen sowie die Bevorzugung von hybriden Sitzungen.

Ein weiterer Faktor für eine Entlastung auf Schiene und Strasse ist die Förderung der 'Mobilität der kurzen Wege'. In der Strategie mobilitätAARGAU wird dies unterstützt mit der 'Stossrichtung I: Verkehrsangebot mit dem Raumkonzept Aargau abstimmen'. Dafür soll in den Kernstädten und den urbanen Entwicklungsräumen der Anteil an Fuss- und Veloverkehr erhöht werden (Strategie I a 1, mobilitätAARGAU). In Kombination mit der Förderung des öffentlichen Verkehrs in den ländlichen Entwicklungssachsen (Strategie I b 1) wird der Verkehrsdruck auf die Strasse in den Verkehrsspitzenzeiten weiter reduziert.

Ferner kann festgehalten werden, dass eine Veränderung in der Zusammenarbeit der Arbeitnehmenden mit dem Wechsel zwischen Koordination vor Ort am Arbeitsplatz und digitaler Kommunikation, zusammen mit der Förderung von Fuss- und Veloverkehr, zu einer Entlastung der Verkehrsinfrastruktur und folglich zu weniger Verlustzeiten beiträgt. Somit ermöglicht der Arbeitgeber Kanton Aargau mit seinen Richtlinien die notwendige Flexibilität, um die Verkehrssituation nicht unnötig zu belasten.

9.2 Moderne Arbeitsformen: Gegenüberstellung Aufwand und Ertrag

In der Thematik moderne Arbeitsformen muss grundsätzlich bei der Aufwand- und Ertragsbetrachtung zwischen einer kurzfristigen und einer längerfristigen Perspektive differenziert werden.

Aus der Perspektive Mensch könnten kurzfristig aufgrund von vorhandenen Unsicherheiten und Ängsten sowie einem erhöhten Absprachebedarf Leistungseinbussen sowie höhere Aufwände im Bereich der Arbeitsorganisation auftreten. Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte benötigen zudem, wie ausführlich unter Kapitel 6.2 dargelegt, veränderte Kompetenzen im Umgang mit dem flexiblen Arbeiten. Die Erfahrungen während der Homeoffice-Pflicht haben allerdings gezeigt, dass aufgrund der klaren Regelungen und technischen Möglichkeiten das Verwaltungshandeln nicht eingeschränkt war und von Leistungseinbussen keine Rede sein konnte. Diese Erkenntnisse werden auch in Studien belegt: durch flexibles Arbeiten kann die Produktivität gesteigert werden⁸. Hingegen muss in die Kultur der Zusammenarbeit investiert werden, damit flexibles Arbeiten auch langfristig seinen Nutzen behält. Die Kosten für den Homeoffice-Arbeitsplatz tragen Mitarbeitende der Kantonalen Verwaltung aktuell und bis auf Weiteres selbst, da flexibles Arbeiten eine Möglichkeit für sie darstellt und keine Verpflichtung damit verbunden ist, so lange genügend Arbeitsplätze bei der Kantonalen Verwaltung vorhanden sind. Im Gegenzug profitieren die Mitarbeitenden von Kosteneinsparungen beim Arbeitsweg beziehungsweise bei der auswärtigen Verpflegung.

Aus der Perspektive Technik fallen Initialkosten für die unter Kapitel 7.1 aufgeführte technische Ausstattung wie zum Beispiel mobile Geräte (Laptop) an. Diese Erneuerungen wurden bereits im Rahmen der erwarteten Lebensdauer der bestehenden Geräte ordentlich budgetiert. Ausserordentliche zusätzliche Kosten entstanden aufgrund von Bandbreitenerweiterungen, zusätzlicher Lizenzen und Wartungsverträgen, getrieben durch die Situation während der Covid-19-Pandemie. Die einmaligen zusätzlichen Kosten beliefen sich auf Fr. 243'000.–. Hinzu kommen wiederkehrende Mehraufwände von Fr. 40'000.– pro Jahr.

Aus der Perspektive Raum ergeben sich kurzfristige Kosten in Bezug auf die Umgestaltung von Arbeitsflächen. Diese umfassen bauliche Massnahmen sowie den Erwerb von neuem Mobiliar. Nach einer baulichen Umsetzung sind die laufenden Kosten vergleichbar mit jenen von traditionellen Einzelbüros.

Abschliessend betrachtet sind die zusätzlichen Aufwände, welche sich durch die Einführung der flexiblen Arbeit ergeben, gerechtfertigt. Den oben ausgeführten Aufwänden steht eine Vielzahl von Vorteilen gegenüber, welche zwar teilweise nicht monetär beziffert werden können, jedoch mittel- bis langfristig einen offensichtlichen 'Return on Investment' ergeben. Für den Arbeitgeber Kanton Aargau kann als grosse Chance eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie höhere Effizienz der Aufgabenerledigung und Produktivität durch eine bessere Passung von Arbeitsumgebung und Aufgabe erzielt werden⁹. Durch eine vermehrte Nutzung der flexiblen Arbeit und der Implementierung einer Desksharing Ratio können voraussichtlich auch künftig Arbeitsflächen optimiert und damit Kosten eingespart werden.

Eine höhere Flexibilität durch den Wegfall des Arbeitswegs ermöglicht den Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Dadurch kann eine höhere Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit erzielt werden, welche sich positiv auf diverse Gesundheitsvariablen auswirken kann¹⁰.

⁸ Nicholas A. Bloom (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130 Issue 1 Pages 165–218.

⁹ Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340.

¹⁰ Tanglay, A. & Zölch, M. (2020). Flexibles Arbeiten: Fit für die Zukunft. Zusammenfassende Studienergebnisse und Empfehlungen für die Praxis. Broschüre.

10. Fazit

Der Arbeitgeber Kanton Aargau ist auf dem Weg zu modernen Arbeitsformen schon weit fortgeschritten. Der Kanton hat die entsprechenden Signale zeitig als Chancen erkannt, aufgenommen und weiterentwickelt.

Mit der Aufnahme in das Leitbild 2018–2021 des Departements Finanzen und Ressourcen wurden alle betroffenen Dimensionen (Mensch, Technik, Raum) respektive die damit beauftragten Abteilungen frühzeitig adressiert und eingebunden. Weiter hat die Strategie SmartAargau den übergeordneten Rahmen festgelegt und dafür gesorgt, dass sich die entsprechenden Fachstrategien in die gleiche Richtung entwickeln.

Den grössten Herausforderungen im Thema moderne Arbeitsformen, nämlich interdisziplinär und vernetzt die Dimensionen Mensch, Technik, Raum weiterzuentwickeln, konnte unter dem gemeinsamen Dach des Ressourcendepartements bereits sehr gut in gemeinsamen Projekten begegnet werden.

Nebst dieser Umsetzung in der Praxis wird jedoch in den nächsten Jahren das Hauptaugenmerk auf den regulatorischen Rahmenbedingungen liegen. Moderne flexible Arbeitsweisen bedingen nicht nur eine Veränderung des Mindsets bei den Menschen, sondern auch mehr Freiraum respektive eine adäquate Regeldichte bei den gesetzlichen und personalrechtlichen Grundlagen. Diese müssen bundesweit angegangen werden (Steuer- und Arbeitsrecht), aber auch innerhalb der in dieser Legislatur anstehenden Gesamtrevision Personalrecht auf kantonaler Ebene ausführlich thematisiert werden.

Dank der intensiven Auseinandersetzung sowohl auf strategischer Ebene (Fachstrategien) sowie in der praktischen Arbeitswelt ist der Arbeitgeber Kanton Aargau für die Zukunft solide gerüstet.

Regierungsrat Aargau