

FlexWork Planspiel Nr. 005**(Ausgabe v.01 – 23/08/01)****Unterstützung von Heimarbeit für Frauen****Hilfe für KMUs bei der Suche nach flexiblen Mitarbeitern.**

Dies ist ein Beispiel aus einer Reihe von "Planspielen", die erstellt wurden, um Modelle der flexiblen Arbeit zu illustrieren. Es richtet sich an Unternehmensberater und soll ihnen als Hilfsmittel zur Unterstützung von klein und mittelständischen Unternehmen, die die Möglichkeiten zur Nutzung von flexibler Arbeit in ihren Unternehmen untersuchen, oder deren Unternehmensentwicklung von der Erwägung von flexibler Arbeit profitieren könnte, dienen.

Erstellt für FlexWork von: Interaction Design Ltd, UK. <http://www.i-d.co.uk>

Weiteres FlexWork Material steht hier zur Verfügung: <http://www.flexwork.eu.com>

FlexWork Planspiel Nr. 005 (Ausgabe v.01 – 23/08/01)

Unterstützung von Heimarbeit für Frauen

Hilfe für KMUs bei der Suche nach flexiblen Mitarbeitern.

1. Überblick

Dieses Planspiel richtet sich an Kleinunternehmen, die die Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens nutzen möchten, entweder um weibliche Angestellte, die nicht Vollzeit oder innerbetrieblich arbeiten können, zu behalten, oder die die gelegentliche Einstellung von Frauen beabsichtigen, um periodischen Spitzen in den Arbeitsanforderungen zu begegnen.

2. Grundprinzip und Zielgruppe

Viele Unternehmen verlieren weibliche Angestellte entweder aufgrund von Familienverpflichtungen, die eine weitere Vollzeitarbeit nicht mehr ermöglichen, oder weil Familien oder persönliche Aspekte bedeuten, daß sie keinen festen Arbeitsrahmen, in Hinsicht auf die Zeitgestaltung der Arbeit oder den Arbeitsort, einhalten können. Sie können z.B. darauf angewiesen sein, am Anfang und Ende des Tages frei zu sein, um Kinder zur Schule zu bringen und sie abzuholen, oder es kann sein, daß sie aufgrund von familiären Verpflichtungen nicht in der Lage sind, sich einem ganzen Arbeitstag innerhalb der traditionellen Arbeitszeiten zu verschreiben.

Auf der anderen Seite kann es sein, daß viele kleinere Firmen Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter zu finden obwohl sie sich in einer Region befinden, wo der potentielle Mitarbeiterpool viele Frauen mit Fachkenntnissen umfasst, die keine Standard-Vollzeitstelle annehmen können. Viele Frauen würden flexibles Arbeiten entweder in Hinsicht auf Zeitbedarf oder Standort in Erwägung ziehen. Sie würden zu flexiblen Zeiten arbeiten, um so eine Balance zwischen Arbeit und Familienleben (Arbeits – Familienleben Balance) zu ermöglichen und würden möglicherweise, als Teil dieses Arbeitsmusters, von zu Hause aus arbeiten.

Desweiteren kann es sein, daß kleinere Firmen bestrebt sind, Mitarbeiter zu gewinnen, die während temporärer Spitzen der Arbeitsanforderungen, entweder aufgrund von vorübergehenden Steigerungen der normalen Kundenachfrage (z.B. gelegentlich erhöhte Auftragslage), oder während zeitweiser Reduzierung der Mitarbeiterkapazität (z.B. Urlaubszeiten), aushelfen. Der Nutzen flexibler Mitarbeiter kann für beide Situationen gelten.

Die Zielgruppe für diese Art des flexiblen Arbeitens umfasst daher KMUs, die:

- Schwierigkeiten haben, weibliche Mitarbeiter zu behalten

- Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Vollzeit Angestellten in ihrer Region haben
- gelegentlichen Nachfragespitzen nachkommen müssen
- bei Abwesenheit von Mitarbeitern aufgrund von Urlaub oder Krankheit etc. die Kapazität erhalten wollen

Viele Nutzensaspekte des flexiblen Arbeitens treffen in diesem Fall zu, insbesondere:

- Reduzierung von Büroraum und –kosten
- Arbeitskrafterhöhung auf temporärer Basis ohne Verbindlichkeiten
- erhöhte Produktivität und reduzierte Kosten
- bessere Nutzung von verfügbarem Personal und Fachwissen
- Zugriff auf dezentrales Fachwissen
- Verwendung von “Outsource” Arbeitskraft
- Verbesserte Reaktion auf Nachfrage (Einsatz von Freiberuflern)

Kleine Unternehmensbetriebe können es sich nicht ohne weiteres leisten, Mitarbeiter, deren Sachkenntnis gefördert wurde oder mit der Zeit den Bedürfnissen des Unternehmens angeglichen wurde, zu verlieren. Mehrere Mitarbeiterverluste können eine ernsthafte Gefahr für solch ein Unternehmen darstellen, ebenso wie Schwierigkeiten bei der rechtzeitigen Einstellung von geeigneten Mitarbeitern.

Berater, die sich mit Flexibilitätproblemen bei dieser Art von flexibler Arbeit auskennen, können KMUs eine große Hilfe bei der Planungsentwicklung und der Durchführung des flexiblen Arbeitens sein, um das Nutzenspotential zu verwerten und auch die Unternehmensrisiken zu reduzieren.

Das FlexWork Handbuch enthält weitere, umfassende Informationen zum Nutzen und gibt ausführliche Ratschläge für die in diesem Planspiel angesprochenen Themen.

Beispiel: Arbeitsplatzteilung als Mittel gegen Mangel an Fachkenntnis

Ein kleines Designunternehmen hatte Schwierigkeiten erfahrene Mitarbeiter als Projektleiter zu gewinnen. Viele der Mitarbeiter, die für die Position ausgebildet worden waren, waren Frauen und hatten Karrierepausen eingelegt, um Kinder zu bekommen. Erfahrene Designerinnen nahmen nur ungern Vollzeitpositionen an, solange ihre Kinder klein waren und so entschied sich die Firma, Arbeitsplätze auf der Basis von Arbeitsplatzteilung anzubieten. Zwei (oder mehr) Bewerberinnen mussten sich gemeinsam um einen Posten bewerben und die Arbeitszeit untereinander aufteilen. Sie mussten sich bereit erklären, zu kooperieren (aus der Distanz), um die Anforderungen des Postens zu erfüllen. Dieses Modell war erfolgreich, erfahrene Designerinnen wurden in flexibler Weise zurück in die Arbeitswelt geführt. Die Firma stellte sicher, daß alle arbeitsbezogenen Vergünstigungen den arbeitsplatzteilenden Mitarbeitern zugunsten kamen – allerdings auf einer pro-rata Basis.

Quelle: FlexWork Handbuch. Erhältlich bei <http://www.flexwork.eu.com>

3. Beschreibung der Anwendung von FlexWork

Das "Anwenderszenario" dieses Planspiels umfasst einen generischen Fall, ergänzt durch Merkmale, die oft in tatsächlichen Fällen beobachtet werden können. Die Schlüsselemente und vorgeschlagenen Lösungen können auf eine Vielzahl von Unternehmen aus allen Regionen und Geschäftsbereichen übertragen werden.

3.1 Definitionen und Umfang

Im Rahmen dieses Anwenderszenarios werden bestimmte Begriffe und Konzepte verwendet um die Möglichkeiten flexibler Arbeitsmöglichkeiten, die Frauen von zu Hause aus Arbeitsmöglichkeiten geben, beschrieben. Diese sind mit Praktiken und Arrangements mit unterschiedlichem Umfang oder unterschiedlichen Optionen verbunden und die Bereitstellung von Anleitungen für KMUs muß in Erwägung ziehen, auf welche Weise Möglichkeiten mit kritischen Merkmalen eines bestimmten Unternehmensbetriebs in Beziehung stehen. Dies kann nicht alles als Standardrichtlinien ausgedrückt werden. Daher muss ein Unternehmensberater ein persönliches Verständnis von flexibler Arbeit entwickeln und dies gemeinsam mit der Entwicklung der Unternehmensberatung einschließlich der weiteren Wirtschaftsperspektiven abwägen.

Was ist flexible Arbeit von zu Hause?

Flexibles Arbeiten von zu Hause bedeutet, wie der Name schon sagt, die Erledigung von Arbeitsaufgaben aus dem Zuhause und beinhaltet die Notwendigkeit von Flexibilität in mehreren Bereichen. Arbeitsaktivitäten müssen integriert und mit Heimaktivitäten ins Gleichgewicht gebracht werden. Der Arbeitsplatz muß innerhalb des Heims in annehmbarer Weise eingerichtet werden. Die Interaktion zwischen dem Mitarbeiter-Zuhause und den anderen Mitarbeitern muß so eingerichtet werden, daß den Bedürfnissen der Firma entsprochen wird, aber gleichzeitig auch den Bedürfnissen des flexiblen Mitarbeiters. Sicherheit in Bezug auf Ausrüstung und

Informationen muß den Firmenanforderungen entsprechen, darf aber nicht gleichzeitig zu einer Belastung für den Mitarbeiter werden. Die juristischen und vertragsrechtlichen Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter-Zuhause müssen beidseitig den Anforderungen für Flexibilität, Sicherheit und juristischem Status entsprechen.

Arbeitsarten

Die Arbeitsarten, die von zu Hause aus ausgeführt werden können, umfassen all das, was mit der Arbeit in einem häuslichen Umfeld kompatibel ist und enthält typischerweise Arbeit auf Computerbasis. Dies suggeriert, daß die Arbeit oft dadurch eingeschränkt ist, was ein einzelner PC, der dem typischen Haushaltsgebrauch entspricht (z.B. Standard Bildschirmgröße), leisten kann und dringt dadurch nicht in höhere Ebenen vor. Die Verwendung von größeren oder mehreren Monitoren ist allerdings möglich, sofern Raum und Integration es zulassen.

Zeitplanung und Arbeitsorganisation

Die Gesamtplanung der Arbeitszeit kann extrem flexibel gehalten werden und sollte ein Kompromiß zwischen den Bedürfnissen des Mitarbeiters und den Bedürfnissen des Unternehmens sein. Mitarbeiter können einen signifikanten Zeitaufwand zur Verfügung stellen, wenn ihnen erlaubt wird, den Zeitaufwand "zur Verfügung stehender" Zeit am Tage oder den Abendstunden anzupassen. Allerdings können einige Aufgaben eine spezifische Zeitplanung erfordern, insbesondere wenn durch die Interaktion mit der Firma und anderen Mitarbeitern Abhängigkeiten geschaffen werden.

Dies macht deutlich, daß Heimarbeit von einer Vollzeit bis zu Teilzeitbeschäftigung auf einer niedrigen Ebene reichen kann und eine kritische Entscheidung sowohl für das KMU, als auch den Mitarbeiter darstellt. Es kann sein, daß die Erfüllung von Arbeitsanforderungen durch mehrere Mitarbeiter erfolgen muß, deren Aktivitäten durch die Firma koordiniert werden müssen, und die während bestimmter Arbeitsphasen miteinander zusammenarbeiten müssen. Es ist daher notwendig, die Aktivitäten örtlich entfernter Mitarbeiter zu planen, um dem Bedarf nach Koordination zu entsprechen. In vielen Fällen ist es einfacher, sicherzustellen, daß Mitarbeiter diskrete Arbeitsaufgaben haben, die sie alleine bewältigen können und in der eigenen Zeit. Welcher Ansatz auch übernommen werden sollte, es gilt der Fall, daß der Schwerpunkt der Arbeitsverwaltung und -koordination von der Überwachung der "Zeit bei der Arbeit" zu einer Einschätzung von Zielen, Budgets, Prozessen und messbaren Resultaten verschoben wird.

Vertragsbedingungen

Firmen, die diese Art des flexiblen Arbeitens nutzen wollen um Personal zu erhalten, das anderenfalls verloren wäre, können bestrebt sein, dieses auf der Basis eines

permanenten Beschäftigungsvertrages zu erhalten. Da sich allerdings die Arbeitsbedingungen geändert haben, müssen sie sich darüber Gedanken machen, wie das neue Arbeitsverhältnis definiert werden soll. Beispiele für Arbeitsverträge sind im Mitgliederbereich für registrierte Mitglieder von FlexWork enthalten (unter <http://www.flexwork.eu.com>) und diese zeigen, wie verschiedene Unternehmen eine zufrieden stellende Erweiterung permanenter Arbeitsverträge erzielen konnten.

Ein Unternehmen kann auch Arbeitskraft auf "Vertragsbasis" durch eine Agentur nutzen oder einen "befristeten Arbeitsvertrag" für Arbeit während eines spezifischen Zeitraums ausgeben. Die Bestimmungen, die sich auf solche Entscheidungen auswirken, sind von Region zu Region unterschiedlich und es kann sein, daß ein Mitarbeiter, der mehr als eine bestimmte Zahl an Arbeitsstunden pro Jahr leistet, oder für länger als einen bestimmten Zeitraum arbeitet, sich für sämtliche Rechte eines permanenten Mitarbeiters qualifiziert. Regionale Arbeitsgesetzgebung sollte daher sorgfältig zu Rate gezogen werden.

Eine weitere Option ist es, jemanden als "freien" Mitarbeiter zu beschäftigen, der als "Einzelfirma" oder als eingetragene Firma für sich selbst arbeitet. Diese Möglichkeit bezieht sich in der Regel auf Spezialisten wie Programmierer oder Designer und andere Berufe, die typischerweise auf diese Art arbeiten. Welches Modell auch gewählt wird, das FlexWork Handbuch bietet detaillierte Informationen zum Thema und ein Unternehmensberater sollte sicherstellen, daß das übernommene Modell zur allgemeinen Unternehmensentwicklungsberatung, die sich an die breiteren Unternehmensperspektiven richtet, passt.

3.2 Nutzen und Risiken für Heimarbeiter

Die Arbeit als flexibler Mitarbeiter von zu Hause bietet zahlreichen Nutzen, aber auch potentielle Risiken wie unten beschrieben.

Nutzen

1. Gleichgewicht zwischen Familie und Arbeit

Viele Leute finden, daß flexibles Arbeiten ihnen den besten Ausgleich zwischen Familien- und Berufsleben bietet. Die Erfüllung von Familienverpflichtungen benötigt Flexibilität zur Arbeit nach einem individuellen Zeitplan und nützt Personen mit kleinen Kindern oder älteren Familienangehörigen.

2. Behalten von/Zugang zu Arbeitsmöglichkeiten

Die Verlegung des Firmensitzes oder familiäre Verpflichtungen können zum Risiko des Arbeitsplatzverlustes führen. Es kann auch eine Angelegenheit des Lebensstils sein und es kann passieren, daß die gegenwärtige Arbeitsmöglichkeit diesem nicht mehr entspricht. In diesen Fällen kann flexibles Arbeiten eine Lösung sein. Für jemanden, der gegenwärtig nicht beschäftigt ist, und dessen familiäre Verpflichtungen

oder Lebensstil ein Standardarbeitsmuster nur beschränkt erlauben, kann flexibles Arbeiten den Zugang zur Arbeit ermöglichen.

3. Reduzierung des Berufsweges

Einige Angestellte, die tagsüber nicht mehr genug Zeit für erfolgreiche Arbeitsaktivitäten finden, können dies tun, indem sie den Zeitaufwand für die Fahrt zum Arbeitsplatz vermeiden. Die Arbeit von zu Hause kann bedeuten, daß es ausreichend freie Zeit am Tag gibt, um zumindest einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen, die einen lohnenden finanziellen Nutzen hat.

4. Chancengleichheit

Frauen begegnen aus einer Reihe von Gründen Ungleichheit. Ihre Rolle in der Familie reduziert oft ihre erkennbare Verfügbarkeit und dies kann durch flexible Arbeit überwunden werden.

5. Professionelle Weiterentwicklung

Traditionell gibt es für eine Reihe von Frauen eine Phase ohne Beschäftigung, vor allem, solange die Kinder klein sind. Dies kann zu einem Fähigkeitsverlust und Schwierigkeiten bei der Rückkehr in die Arbeitswelt führen. Flexibles Arbeiten ermöglicht mehr Kontinuität (auch wenn sie nur phasenweise ausgeführt wird) und ermöglicht weiterhin die fortlaufende Entwicklung des relevanten Wissens und der Fähigkeiten.

Risiken

1. Isolierte Arbeit passt nicht zu jedem und kann unmotivierend sein. Mitarbeiter müssen Wege finden, sozialen Kontakt mit anderen Personen in ähnlichen Jobs zu ermöglichen.
2. Es kann sein, daß Heimarbeiter sich selbst als "billige Arbeitskräfte" empfinden. Die reduzierten Kosten des flexiblen Arbeitens schließen manchmal Einsparungen aufgrund von niedrigeren Lohnsätzen ein, die durch Einsparungen des Mitarbeiters (z.B. Reisekosten) in einem gewissen Rahmen gerechtfertigt sind. Man sollte allerdings darauf achten, daß sichergestellt wird, daß keine unzulässige Ausbeutung stattfindet.

Berater sollten sicherstellen, daß KMUs den gesamten Nutzen und alle Risiken kennen und, daß diese gemeinsam mit den Mitarbeitern detailliert in Betracht gezogen werden, um sicherzustellen, daß der Nutzen maximiert und die Risiken minimiert werden. Aufgeschlossenheit und das Sicherstellen davon, daß alle Beteiligten mit den Arrangements zufrieden sind, wird Ressentiments und das Risiko, flexible Mitarbeiter zu verlieren, vermeiden helfen.

3.3 Balance zwischen Leben und Arbeit

"Flexibles Arbeiten" ist ein Weg, eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erhalten, aber es ist nicht unbedingt einfach dies zu erreichen. Selbst bei der Arbeit von zu Hause kann Kinderbetreuung notwendig werden und Unterstützung durch die

Firma erforderlich machen. Eine Reihe von Schlüsselproblemen müssen in Betracht gezogen werden, um eine gute Balance bei der flexiblen Arbeit zu erzielen.

Familie und Kinderbetreuung

Familien nehmen manchmal das Arbeitsengagement eines flexiblen Arbeiters nicht so ernst, wie sie sollten. Dies kann Druck, sich um Familienangelegenheiten zu kümmern, und eine Beeinträchtigung der Arbeitszeit bewirken. Flexible Arbeiter sollten dazu ermutigt werden, mit der Familie offene Diskussionen über flexibles Arbeiten zu führen, um sicherzustellen, daß diese die Wichtigkeit der Erfüllung von Arbeitszeiten verstehen. Dies sollte zu einem ausführlichen Bestandteil der Vorbereitung auf flexibles Arbeiten getan werden.

Personen, die von zu Hause arbeiten, können ebenso viel Kinderbetreuung benötigen, wie Personen, die in der Firma arbeiten. Dies sollte im Rahmen der Vorbereitung analysiert werden und Firmen sollten Steuerbegünstigungen für diese Art Einrichtung untersuchen. In einigen Ländern (z.B. Großbritannien) werden Kinderbetreuungsgutscheine von offiziellen Quellen ausgegeben und sind eine gute Möglichkeit diese Art von Unterstützung zu geben (siehe www.ibh.org.uk/balance für Links zu britischen Kinderbetreuungsmöglichkeiten). Kinderbetreuungsmöglichkeiten umfassen Tagesstätten für die tägliche Betreuung, Kinderbetreuer, die Kinder bei sich zu Hause zu bestimmten Zeiten betreuen, Horte für die Nachschulzeit und Spielgruppen während der Ferienzeit. Firmen können hierbei helfen, indem sie Listen von registrierten Kindergärten, Kinderbetreuern und weiteren Quellen zusammenstellen.

Flexibilität maximieren

Unternehmen können die Flexibilität ihrer Mitarbeiter maximieren, indem sie verschiedene Wege, diese zu erreichen, in Erwägung ziehen. Diese umfassen u.a. Teilzeitarbeit, "Job Sharing", um eine "immer da" Funktion zu ermöglichen, die von mehr als einem Mitarbeiter wahrgenommen wird, zeitlich begrenzte Arbeit mit keinen Verpflichtungen während der Schulferien und schließlich die Freiheit zu entscheiden, wann Arbeit angenommen wird (nur geeignet bei Arbeit, die nicht zeitkritisch ist). Ein Unternehmen sollte Erwägungen hierfür als Teil seiner Vorbereitungen für flexibles Arbeiten anstellen.

Reduzierung von Isolation

Ein wesentliches Hindernis bei der Arbeit von zu Hause ist Isolation. Falls eine Person sowieso zu Hause bleiben und nicht arbeiten würde, ist es ein geringeres Problem. Sollen sie allerdings effektiv arbeiten, ist ein bestimmtes Maß an Kontakt mit ihren Mitarbeitern erstrebenswert. Kommunikationstechnologie erlaubt örtlich entfernten Mitarbeitern auf neuen Wegen in Kontakt zu bleiben und dem dezentralen Mitarbeiter kann das Gefühl gegeben werden, Teil des Teams zu sein. Neben der

Einbeziehung in alle Emailzirkulationen und dem Emailkontakt mit Arbeitskollegen, sollten örtlich entfernte Mitarbeiter dazu ermutigt werden, ab und zu den Standort zu besuchen, insbesondere bei sozialen Veranstaltungen (z.B. Feiern, Einweisungen, Personaltreffen usw.).

Detaillierte Informationen sind im FlexWork Handbuch enthalten und Berater sollten sich darauf vorbereiten, dieses Thema als Teil der Unterstützung von KMUs beim Einsatz von flexibler Arbeit anzusprechen.

3.4 Management flexibler Mitarbeiter von zu Hause

Das Management flexibler Arbeiter hat zwei Seiten – die traditionelle Verantwortung für die Verwaltung von Angestellten durch die Firma und ein höheres Maß an Selbstverwaltung durch den dezentralen Mitarbeiter.

Management des dezentralen Mitarbeiters

Traditionelle Managementansätze lassen sich nicht gut auf ein flexibles Szenario übertragen. Vorgesetzte haben weniger Möglichkeiten Mitarbeiter zu beobachten und müssen daher Vertrauen entwickeln, daß auf vereinbarten Zielen und Resultaten als Leistungsindikatoren basiert. Vorgesetzte müssen sich außerdem über flexibles Arbeiten weiterbilden und es kann sein, daß sie ihre eigene ICT Verwendung erhöhen müssen, um wirklichen Kontakt mit den flexiblen Mitarbeitern zu haben.

Flexibles Arbeiten kann auf Widerstand von Vorgesetzten stoßen, die denken, daß sie “Produktivität nicht überwachen” können. Was sie oft meinen ist, daß sie Aktivität nicht überwachen können und daher müssen sie sich auf die Kontrolle von Resultaten umstellen. Vorgesetzte können auch der Ansicht sein, daß es schwieriger ist, dezentrale Mitarbeiter zu motivieren oder die Informationskontrolle sicherzustellen. Sie müssen mit erhöhter Unabhängigkeit (der Mitarbeiter bei der Organisation ihrer Zeit) umgehen, aber auch erhöhter Abhängigkeit (oder Mitarbeitern zur Unterstützung der dezentralen Kollegen). Flexibles Arbeiten funktioniert am besten mit ausgeglichenen Hierarchien, minimierten bürokratischen Regeln, wo Stellenbeschreibungen flexibel sind und die Mitarbeiter ermutigt werden auf Ziele hinzuarbeiten, die sie mit ihren Vorgesetzten oder Teamangehörigen abgesprochen haben. All diese Probleme müssen im Rahmen des Planungsprozesses berücksichtigt werden, um einen neuen und flexibleren Verwaltungsstil zu ermöglichen.

Selbstverwaltung

Den Ideen von Freiheit und Flexibilität steht bei der flexiblen Arbeit die erhöhte Verantwortung für Selbstverwaltung gegenüber. Die Mitarbeiter müssen autonomer sein und größere Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen. Das bedeutet, daß Unternehmen Personen auswählen müssen, die sich für diesen Arbeitsstil eignen, und möglicherweise zusätzliche Ausbildung ermöglichen müssen.

Flexible Mitarbeiter müssen den neuen Verwaltungsstil verstehen und bereit sein, ihre eigenen Arbeitsfortschritte zu planen und zu verwalten. Dafür ist es notwendig, auf die zeitliche und organisatorische Planung von Aufgaben, Werkzeugen (z.B. ICT) und deren Verwendung einzugehen, den Input von anderen sicherzustellen, und zu testen, ob die Resultate den Anforderungen des Empfängers entsprechen.

Berater müssen sicherstellen, daß Erwägungen zu diesen Themen in allen Planungsaktivitäten enthalten sind und, daß die Vorbereitung sowohl von Vorgesetzten, als auch Mitarbeitern, vor der Implementierung stattfindet und dann, nach der Implementierung, getestet wird. Fortlaufende Unterstützung zur Anpassung des flexiblen Arbeitsstils kann ebenfalls notwendig sein.

3.5 Finanzielle, steuerrechtliche und juristische Angelegenheiten

Vertragsangelegenheiten wurden bereits angesprochen und werden auf der Webseite detailliert besprochen, wo registrierten Mitgliedern auch Beispielverträge zur Verfügung stehen. Eine Reihe weiterer Erwägungen zu diesem Thema schließen steuerrechtliche und Nutzensfaktoren ein.

In den meisten Länder unterstützen die Behörden flexible Arbeit durch Steuervergünstigungen für Personen, die von zu Hause aus arbeiten (Zuschüsse zu neuen Ausgaben, Zuschüsse zur Kinderbetreuung usw.). Eine gute Quelle für spezifische Details ist das örtliche Finanzamt oder die regionale Teleworkorganisation.

Weitere Zuschüssen können von Arbeitgebern für die "Verwendung des Heimbüros" gezahlt werden, was das flexible Arbeiten attraktiver macht.

Zusätzlicher Ressourcenverbrauch (Stromverbrauch, Heizung) ist normalerweise durch einen Zuschuß abgedeckt und Telekommunikationskosten werden am besten durch die Installation einer separaten Leitung, die durch die Firma bezahlt wird, abgedeckt.

In Hinsicht auf juristische Aspekte, sollten flexible Arbeiter durch eine Versicherung gegen schwere Verluste aufgrund der flexiblen Arbeit und gegen berufsbedingte Verletzungen abgedeckt sein.

Mitarbeiter sollten nicht durch Mittel überwacht werden, die außerhalb der normalen Vorschriften zur Privatsphäre von Mitarbeitern liegen, und sollten keine Arbeitsstunden arbeiten, die gegen regionale gesetzliche Bestimmungen für Arbeitsstunden verstoßen.

3.6 Sicherstellung von Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit

Firmen sind auch bei Mitarbeitern zu Hause, wenn sie an Aufgaben für die Firma beteiligt sind, für Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit verantwortlich. Das bedeutet, daß sie dafür verantwortlich sind, Arbeitsplatzrisikoanalysen für Heimbüros durchzuführen und Ratschläge zur "besten Praxis" in Hinsicht auf die "Vorschriften zur Arbeit mit Bildschirmdarstellungsgeräten" geben müssen. Dies sollte auch Risiken für die Familie, die sich aus der Nutzung von Arbeitsgeräten und Verbrauchsartikeln zu Hause, aus der Positionierung von Möbeln, Kabeln etc. ergeben, sowie die Bereitstellung von Feuerbekämpfungs- und Sicherheitsmaßnahmen umfassen. Details zu Gesundheits- und Sicherheitsanalysen (z.B. Häufigkeit, Benachrichtigungen, wer sie gibt etc.) sollten in einem Vertrag für flexible Arbeit enthalten sein.

Normalerweise ist das Unternehmen für Mitarbeiter während der Arbeit im Heimbüro verantwortlich, es ist daher notwendig, sicherzustellen, daß das Heimbüro den Richtlinien entspricht und entsprechende Versicherungsdeckung zu arrangieren. Arbeitgeber sollten ihr Haftungsmaß genau festlegen und können entscheiden, daß sie für Unfälle Dritter oder von Familienmitgliedern nicht haftbar sind. In diesem Fall sollte ein Heimarbeiter entsprechenden Versicherungsschutz sicherstellen. Versicherer bieten Policen für Unternehmen an, die Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, abdecken, aber einige haben Bedingungen, wie die klare Festlegung des "Arbeitsbereiches" (innerhalb des Heimbüros) für den der Arbeitgeber haftbar ist.

3.7 Sicherstellung von Sicherheit

Die flexible Arbeit von Mitarbeitern zu Hause schließt Erwägungen zur Sicherheit sowohl für das Unternehmen, wie auch für den Mitarbeiter mit ein.

Unternehmenssicherheit ist ein wesentliches Hindernis für flexibles Arbeiten und daher muß für Arrangements zum Schutz von Ausstattung und Daten eine hohe Priorität gelten. Hinzu kommen Erwägungen zur "Geheimhaltung". Firmen können entscheiden, daß gewisse Informationen nicht aus dem Büro gelangen und das kann sich darauf auswirken, welche Art von Arbeit von zu Hause aus ausgeführt werden kann.

Die problematischsten Ereignisse für den Heimarbeiter sind Feuer und Diebstahl. Während ersteres bei der Planung des Heimbürobereichs abgedeckt wird, kann das letztere die Erhöhung der Heimsicherheitsmaßnahmen notwendig machen, wobei die Kosten hierfür normalerweise vom Arbeitgeber getragen werden. Der Berater muß sicherstellen, daß Sicherheitsproblematiken bei der Planung des flexiblen Arbeitens sorgfältig in Betracht gezogen werden.

3.8 Ausbildung und persönliche Weiterentwicklung

Angestellte, die außerhalb der Firma arbeiten, können Schulungen und Beförderungen verpassen. Die Sicherstellung von Firmenbesuchen durch flexible Mitarbeiter, sowie gute Kommunikation zwischen Mitarbeitern per Email und Telefon können bei der Reduzierung von Ängsten und der Minimierung von Risiken in gewissem Maß unterstützen. Ausbildung und Karriereentwicklung können zu Bestandteilen des Arbeitsvertrages gemacht werden und erfordern, daß das Unternehmen einen Plan für die Integration von dezentralen Mitarbeitern in Ausbildungsaktivitäten entwickelt.

3.9 Technologie für Heimarbeit

Flexible Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, können durch Technologien unterstützt werden, die für kleine Unternehmen bei minimalen Investitionen leicht erhältlich sind. Bestehende Ausstattung kann verlegt werden, um einem bestehenden Mitarbeiter zu ermöglichen, zur Heimarbeit zu wechseln und die zusätzlichen Anforderungen sind minimal. Durch die Verwendung von PC, Modem und Telefonleitung kann viel erreicht werden, aber es kann sein, daß es spezifische Technologien oder Applikationserfordernisse gibt, die durch die Arbeitsaufgaben oder Arbeitskoordination festgelegt werden und diese werden weiter unten angesprochen. Berater müssen sicherstellen, daß die sorgfältige Erwägung der Arbeitsaufgaben als Teil der Vorbereitung auf die flexible Arbeit alle Geräte- und Anwendungserfordernisse offen legt.

PC – es sollte ein Standard-PC entsprechend dem innerbetrieblichem Standard eingesetzt werden. Die zur Verfügung gestellten Anwendungen sollten einer normalen Büroverwendung entsprechen. Ein Modem sollte für Email und Internet Zugriff hinzugefügt werden.

Email – ist eine kritische Ergänzung für dezentrale Mitarbeiter und sie sollten in ihrer Verwendung ausgebildet werden und vor der Arbeit von zu Hause Kompetenz zeigen.

Dateiübertragung – ist eine notwendige Einrichtung für Heimarbeiter und ist möglich durch Email Anhänge oder über gemeinsamen Dateiraum.

Gemeinsamer Dateiraum – wenn Mitarbeiter als Teil eines Teams, das normalerweise Informationen teilt, arbeiten, wird gemeinsamer Arbeitsraum benötigt. Dies kann durch eine Anwendung geschehen, die dem dezentralen Mitarbeiter eine Verbindung in das lokale Netzwerk ermöglicht (dezentrale Zugriffsanwendung), oder durch Einrichtung eines gemeinsamen Dateiraums, der über das Internet zugänglich ist (Webseite, Passwortschutz).

Audiokonferenzen – Mitarbeiter, die einem verteilten Team angehören, können Audiokonferenzen für Teamkonferenzen nutzen. Diese können durch das Unternehmen ermöglicht werden (mit geeigneten Geräten) oder über eine spezialisierte Agentur bei zusätzlichen Kosten.

Das Spektrum der Technologien für flexibles Arbeiten wird detailliert im FlexWork Handbuch abgedeckt und in den FlexWork Technologiebriefings auf der Webseite (<http://www.flexwork.eu.com>).

Zusätzlich zur Auswahl geeigneter Technologien muß eine Reihe verwandter Problematiken angesprochen werden:

1. Bereitstellung von Wartungs- und technischem Support

Unternehmen müssen sicherstellen, daß ihre Arrangements für den technischen Support Mitarbeiter zu Hause abdecken, entweder durch die Erweiterung der gegenwärtigen Arrangements oder durch die Einführung einer Lösung für die dezentralen Mitarbeiter (z.B. durch den Einkauf einer Quelle für Wartung und Support).

2. Haftung

Geräte müssen durch die Versicherung des Arbeitgebers abgedeckt sein oder es müssen neue Versicherungsarrangements getroffen werden. Eine Heimpolice für Ausstattung, die einem Heimarbeiter "leihweise" zur Verfügung gestellt wird, kann als "low cost" Option arrangiert werden.

4. Unternehmensstruktur und Prozeß Angelegenheiten

Die Hauptauswirkung auf die Unternehmensstruktur wird wahrscheinlich der Bedarf nach einem "schmeichelnden" Ansatz bei der Verwaltungsstruktur sein, der für viele Vorgesetzte, die an eine traditionelle Hierarchie gewöhnt sind, recht herausfordernd sein kann. Die "selbstverwaltenden" Aspekte der flexiblen Arbeit erfordern einen stärker teamorientierten und ergebnisorientierten Ansatz beim Management.

In Hinsicht auf Unternehmensprozesse, liegen die Schlüsselprobleme bei den "zeitkritischen" Elementen der Arbeit. Für eine maximale Flexibilität sollten die Arbeitsaufgaben für das dezentrale Arbeiten nicht zeitkritisch sein, können es allerdings sein, wenn die Mitarbeiter festgelegten Lieferzeitplänen zustimmen. Außer Auswirkungen auf die Verwaltungsprozesse, wird es Auswirkungen auf Schulungs- und Supportprozesse geben, die in einer Weise angepasst werden müssen, die den Anforderungen der flexiblen Mitarbeiter entsprechen.

5. Hinweise zum Einsatz

Die Bereitstellung von Unternehmensberatung für KMUs, die die Ausnutzung von flexiblen Arbeitsmöglichkeiten in Erwägung ziehen, muß mit der Präsentation einiger allgemeiner Informationen über die relevanten Aspekte des flexiblen Arbeitens beginnen. Das Handbuch, Fälle und Briefings bieten eine breite Basis zur Auswahl des relevanten Materials. Das Unternehmen muß bei der Findung seiner Zielsetzungen unterstützt werden (was sie glauben erreichen zu können) und dem wahrscheinlichen Einsatzpfad. Dies sollte als "Rohentwurfs" Modell davon, wie es für das Unternehmen funktionieren könnte, entwickelt werden und sollte Gedanken zur Art

der Arbeit, der einbezogenen oder zu gewinnenden Mitarbeiter, wie sie ausgestattet und unterstützt werden sollten und in welchen Verwaltungsbereich sie fallen, enthalten.

Dieser Entwurfsplan sollte zunächst einer “Realitäts-Überprüfung” unterzogen werden und, falls das Unternehmen zuversichtlich bleibt, sollte der Berater das Unternehmen dabei unterstützen, die Details der Schlüsselprobleme, die hierbei identifiziert wurden, und alle weiteren Punkte, die während des Planungsprozesses auftreten, zu bearbeiten.

Es sollte eine stufenweise Erwägung der Probleme durchgeführt werden, um sicherzustellen, daß jedes einzelne klar angesprochen wurde und der detaillierte Plan sollte dann noch einmal als Ganzes überarbeitet werden, um die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Elementen zu testen. Sollten bereits bestehende Mitarbeiter eingesetzt werden, ist die Planüberarbeitungsphase ein guter Zeitpunkt die Mitarbeiter miteinzubeziehen, um sicherzustellen, daß die Belange der Mitarbeiter voll miteinbezogen worden sind.

Einige Unternehmen könnten von einem “Pilotversuch” profitieren, bei dem einer oder mehrere Mitarbeiter die flexible Arbeit von zu Hause ausprobieren. Die Erfahrungen sollten dokumentiert und geteilt werden, um so eine wohlüberlegte Evolution des flexiblen Arbeitens zu ermöglichen, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden muß.

Größere Unternehmen könnten von einem Ansatz der “phasenweisen Einführung” profitieren, wie auf der FlexWork Webseite dargestellt, gemeinsam mit Checklisten zur Unterstützung spezifischer Aspekte der Planung. Sowohl für größere, als auch kleinere Unternehmen kann der Ansatz des “Flexible Work Implementation Plan” (FWIP) verwirklicht werden (siehe Handbuch, Kapitel 4), um eine Abdeckung aller relevanten Aspekte der Planungsphase sicherzustellen (produziert ein strukturiertes Dokument als Basis für die Planung). Ein Ansatz zur Kosten-Nutzen Analyse ist ebenfalls im Handbuch enthalten und wird von Werkzeugen auf der Webseite unterstützt.

6. Verwandte Fälle

Die Webseite <http://www.flexwork.eu.com> enthält Links zur einer großen Zahl von online Informationsquellen, von denen viele für dieses Planspiel relevant sind. Quellen von besonderem Interesse sind u.a.:

Regionale Fälle:

Nor.pdf – Schaffung von Arbeit und Unternehmen – Telearbeiter, Telecenter und KMUs
DTI.pdf - Transport-, Zeit- und Energieeinsparungen: Heimarbeit an einigen Tagen der Woche
Scot.pdf – Gelegenheiten für Arbeit und Unternehmen; Wissensarbeit und Call Center
Longford.pdf – Eintritt in ICT; Training und Förderung von regionaler Telearbeit.
Fincoop.pdf – Stetige Konjunktur in Vororten – Kooperative nutzt Telearbeit.

Technologie Fälle:

c16 – Multimediaarbeit für kleine Firmen (Groupware)
c24 – Werkzeuge für gemeinschaftliche Veröffentlichung (Groupware)
c26 – dezentrale Softwareproduktion

7. Verwandte Informationsquellen

Die Webseite <http://www.flexwork.eu.com> enthält Links zur einer großen Zahl von online Informationsquellen, von denen viele für dieses Planspiel relevant sind. Quellen von besonderem Interesse sind u.a.:

<http://www.flexwork.eu.com/> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.gilgordon.com> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.eto.org.uk> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.flexibility.co.uk> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.telecommute.org> – allgemeine Quellen zum flexiblen Arbeiten

<http://www.tca.org.uk> – Telecottage und Telecenter Verband

<http://www.regen.net> – regionale Regenerationspartnerschaften