

D302:
Handbuch der Flexiblen Arbeit

Version 1.0

29. April 2001



Herausgeber:

C.Selby, F. Wilson

Autoren:

C. Selby, F. Wilson, W. Korte, J. Millard, W. Carter

Kontakt unter <http://www.flexwork.eu.com>

Inhalt

<u>1. EINLEITUNG</u>	3
<u>1.1 ÜBER DIESES HANDBUCH</u>	3
<u>1.2 ZUM GEBRAUCH DES HANDBUCHS</u>	3
<u>2. GRUNDLAGEN DER FLEXIBLEN ARBEIT</u>	4
<u>2.1 WAS IST FLEXIBLE ARBEIT?</u>	4
<u>2.2 VERSCHIEDENE FORMEN DES FLEXIBLEN ARBEITENS</u>	6
<u>2.3 TECHNOLOGIE FÜR FLEXIBLES ARBEITEN - ZUGANG UND TOOLS</u>	7
<u>2.4 ALLGEMEINE VORTEILE FLEXIBLER ARBEITSFORMEN</u>	8
<u>3. ASPEKTE DER FLEXIBLEN ARBEIT</u>	12
<u>3.1 DIE ANSTELLUNG VON MITARBEITERN</u>	12
<u>3.2 TYPEN DER FLEXIBLEN ARBEIT</u>	13
<u>3.3 MANAGEMENT DER FLEXIBLEN ARBEIT</u>	17
<u>3.4 SELBSTORGANISATION UND ZEITMANAGEMENT</u>	19
<u>ZIELORIENTIERTES MANAGEMENT</u>	19
<u>3.5 ÜBERLEGUNGEN ZU AUSSTATTUNG UND TECHNOLOGIEN</u>	20
<u>3.6 GESUNDHEIT UND SICHERHEIT</u>	22
<u>3.7 SICHERHEIT: SICHERHEIT DES UNTERNEHMENS UND PERSÖNLICHE SICHERHEIT DES ANGESTELLTEN</u>	24
<u>3.8 FINANZEN: STEUERN, NUTZEFFEKTE, PERSÖNLICHE FINANZPLANUNG</u>	27
<u>3.9 FAMILIENTHEMEN: KINDERBETREUUNG UND GLEICHGEWICHT ZWISCHEN ARBEIT UND FAMILIENLEBEN</u>	28
<u>3.10 KOMMUNIKATION: VIRTUELLE TEAMARBEIT, GEGEN DIE ISOLATION DES EINZELNEN</u>	30
<u>3.11 FORTBILDUNG: BEREITSTELLUNG VON MAßNAHMEN, FÖRDERUNG DER KARRIERE</u>	32
<u>3.12 RECHTLICHE ASPEKTE DER FLEXIBLEN ARBEIT</u>	33
<u>3.13 VERTRÄGE FÜR FLEXIBLE ARBEITER</u>	35
<u>VERTRÄGE ZWISCHEN ZUSAMMENARBEITENDEN KMUS</u>	35
<u>4. PLANUNG UND EINFÜHRUNG VON FLEXIBLEN ARBEITSFORMEN</u>	37
<u>4.1 FLEXIBLE ARBEITSFORMEN ENTWICKELN - VOM FIRMPROGRAMM ZUM IMPLEMENTIERUNGSPLAN</u>	37
<u>4.2 KOSTEN-NUTZEN-ANALYSE</u>	41

1. Einleitung

1.1 Über dieses Handbuch

Dieses Handbuch wurde vom Flexwork-Projekt erarbeitet, dessen Ziel es ist, die praktische Umsetzung von neuen Arten des Flexiblen Arbeitens in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), besonders in abgelegeneren Regionen, zu unterstützen.

Das Handbuch bietet dem Berater Unterstützung bei der gezielten Beratung von KMUs zur Einführung flexibler Arbeitsformen. Beraterfunktion können Personen oder Einrichtungen wahrnehmen, wie z.B. Consultants, Wirtschaftsförderer, Regionalentwicklungsagenturen, Technologieberatungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern (Business Change Advisors, Enterprise Agencies) oder andere mit der Beratung von KMUs befasste Organisationen.

Das Handbuch ist in vier Abschnitte unterteilt:

- Einführung
- Grundlagen des Flexiblen Arbeitens - Vorstellung der Typen des Flexiblen Arbeitens, benötigter Technologien und Werkzeuge, von Modellen und potentiellen Nutzeffekten
- Aspekte des Flexiblen Arbeitens - Diskussion einer Reihe von relevanten Fragen
- Planung und Implementierung - Methoden und Werkzeuge für die Einführung Flexibler Arbeitsformen

1.2 Zum Gebrauch des Handbuchs

Wir empfehlen dem Berater, das Handbuch in Verbindung mit der Flexwork Web-Site (www.flexwork.eu.com) durchzuarbeiten. Diese bietet dem registrierten Benutzer Zugriff auf weitere Instruktionen, Fallstudien und Werkzeuge.

Die Implementierung flexibler Arbeitsformen wirft ein breites Spektrum an Fragen auf. Mit der systematischen Durcharbeitung von Kapitel 2 und 3 des Handbuchs wird der Berater durch die Themenbereiche geleitet, die von KMUs zu berücksichtigen sind. Hier sollten Sie selektiv die für ein bestimmtes Unternehmen relevanten Themen auswählen. Es werden Kontakte und Links zu anderen wichtigen Informationsquellen aufgeführt, die bei Bedarf verfolgt werden können. Ergänzendes Material finden Sie auf der Flexwork Web-Site.

Das abschließende Kapitel enthält praktische Ratschläge zur Implementierung Flexiblen Arbeitens. Wir empfehlen Beratern, Unternehmen bei der Erstellung eines 'Implementierungsplans für Flexible Arbeitsformen' 'Flexible Working Implementation Plan' (FWIP) zu unterstützen. Dieser Plan bietet Hilfen für die Firmenpolitik, die Entwicklung von Strategien und schließlich für Entscheidungen zur konkreten Umsetzung. Im Anschluss werden eine Reihe von Werkzeugen vorgestellt, die von Betrieben zur Unterstützung der Umsetzung genutzt werden können. Diese Werkzeuge sind besonders geeignet für mittlere bis große Unternehmen. Weitergehende Hilfe über Werkzeuge finden Sie auf der Flexwork Web-Site.

2. Grundlagen der Flexiblen Arbeit

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über das Wesen des Flexiblen Arbeitens anhand von einigen einfachen Beispielen, einer Zusammenfassung der benötigten Werkzeuge und Technologien, Geschäftsmodellen und Vorteilen, sowie einen Abriss der allgemeinen Vorteile der Arbeitsform.

2.1 Was ist Flexible Arbeit?

'Flexibles Arbeiten' ist ein weitgefaster Begriff, der alle Arbeitspraktiken beschreibt, die mit traditionellen Modellen des Arbeitens nicht erfasst werden.

Flexibilität kann eingeführt werden für:

- die Angestellten auf persönlicher Ebene - Organisation der Arbeit zur Abstimmung mit anderen Lebensbereichen wie pflegerischen Aufgaben, Familienleben oder Freizeitaktivitäten
- die Angestellten auf beruflicher Ebene - Optimierung der Arbeitsorganisation zur verbesserten Abstimmung von Arbeitsanforderungen und persönlichen Aufgabenbereichen sowie beruflichen Zielen
- den Arbeitgeber - Organisation von Arbeitskraft zur verbesserten Erfüllung von wechselnden Kundenbedürfnissen oder der Unterschiedlichkeit der Nachfrage.

Im Regelfall ergeben sich Flexibilitätsaspekte sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber.

Flexible Arbeitspraktiken sind das Ergebnis von Fortschritten in der technischen Entwicklung v.a. in den Bereich Telekommunikation und Computeranwendungen. Kommunikationstechnologien haben Betriebe und Arbeitnehmer von der Notwendigkeit befreit, zu einer festgelegten Zeit an einem festgelegten Ort zu arbeiten. Heute können Firmen durch innovative Management-Strategien eine erhöhte Produktivität sowie verbesserte Arbeitsbedingungen erreichen.

Wege zu mehr Flexibilität

Ort

- Angestellte können von zu Hause aus arbeiten
- Firmen können Tele-Center vor Ort nutzen
- Angestellte können von verschiedenen Orten aus arbeiten (in der Firma, bei ihren Geschäftspartnern oder Kunden)
- Angestellte können unterwegs arbeiten
- Angestellte verschiedener Firmen können in einem für eine bestimmte Aufgabe zusammengestellten Team zusammenarbeiten

Angestellte, die nicht von einem festen Firmenstandort aus arbeiten, werden häufig Telearbeiter genannt. Diejenigen, die unterwegs arbeiten, werden oft nomadische Arbeiter (mobile Arbeitnehmer) genannt, während Angestellte, die von einem festen oder mobilen Ort aus als Mitglieder eines verteilten Teams arbeiten, häufig als virtuelles Team bezeichnet werden.

Zeit

- Firmen können Programme einführen wie z.B.
 - gleitende Arbeitszeit
 - jährliche Arbeitszeit (die Arbeitsstunden werden über ein Jahr verteilt)
 - Teilzeitarbeit
 - Job-Sharing
 - Firmen können außerhalb von 'normalen' Arbeitszeiten arbeiten und mit anderen in unterschiedlichen Zeitzonen zusammenarbeiten.

Verträge

- Firmen bieten verschiedene Arten von Verträgen an:
 - Zeitverträge,
 - Vertragsarbeit,
 - Outsourcing an andere Firmen,
 - Zeitarbeit (wobei Verträge bei der Agentur statt bei der Firma verbleiben),
 - freie Mitarbeiter (Anstellung von Kräften für einzelne Aufträge, wobei diese auch anderweitig arbeiten dürfen),
- Firmen arbeiten zusammen zur Erreichung einer ‚kritischen Masse‘, um größere Verträge zu erhalten und auch erfüllen zu können.
- Firmen arbeiten zusammen in den Bereichen Design und Produktion.
- Firmen spielen eine Rolle als Zulieferbetriebe für größere Betriebe.

Arbeitsprozesse und Aufgaben

- Arbeiter werden verantwortlich dafür, wie die Arbeit organisiert und durchgeführt wird.
- Arbeit wird vollständig vernetzt, sowohl physische als auch virtuelle Interaktion betreffend.
- Arbeit wird stärker projektorientiert mit spezifischen Zielen, Budgets, Prozessen, Organisations- und Zeithorizonten
- Arbeit wird dynamischer und flexibler als Reaktion auf die sich rapide verändernden Marktsituationen.

Management und Arbeitsbeziehungen

- Das Management konzentriert sich auf strategische Entwicklung, schafft geeignete Arbeitskulturen sowie Team-Möglichkeiten und misst die Arbeit am Ergebnis.
- Arbeitsbeziehungen werden wesentlich komplexer, vielfältiger und gleichberechtigt, wobei einzelne Personen häufig mehr als eine Rolle innehaben (z.B. Manager, Partner, Kollege, Teammitglied).
- Größeres Vertrauen wird zum Schlüssel für gute Arbeitsbeziehungen, und flexible Einstellungen werden unterstützt

Organisation

- Arbeit findet in einer Reihe kleinerer organisatorischer Einheiten mit flacheren Strukturen statt
- Delegieren und horizontale Kommunikation werden sowohl innerhalb als auch außerhalb eines Unternehmens eingesetzt.
- Organisatorische Grenzen und Trägheit werden überwunden, wenn die Arbeit von virtuellen Organisationen und Teams ausgeführt wird, die für die Dauer der Aufgabe zusammengestellt sind.

Terminologie

IuK-Technologien

Technologieformen, die es ermöglichen, Informationen zu verwenden, zu modifizieren, zu speichern oder zur Verfügung zu stellen und daneben Kommunikation unterstützen. Beispiele hierfür: e-mail; firmeninterne Netzwerke und das Internet.

Telearbeit

In einer einfachen Definition ist Telearbeit schlicht Arbeit aus der Distanz. Diese beinhaltet folgende Arbeitsformen:

- Arbeit von zu Hause aus
- Arbeit unterwegs
- Arbeit an einem anderen Ort als dem 'traditionellen' Arbeitsplatz
 - z.B. die telefonische Diagnose von Computerproblemen an Stelle eines Besuches vor Ort

- z.B. Unterricht aus der Ferne statt in einem Klassenraum
- z.B. Arbeit als Teil eines Teams mit Partnern aus anderen Unternehmen

Telearbeit kann von zu Hause aus verrichtet werden, von unterwegs, aus einem anderen Büro, in einem Tele-Center oder an jedem beliebigen anderen Ort. Ein Schlüsselmerkmal ist die Benutzung von Technologien - hauptsächlich Computern und Telekommunikation, die Menschen und Orte verbinden. Dies kann Arbeit aus der Ferne für einen Arbeitgeber, mit Kollegen, Lieferanten und Kunden beinhalten.

Tele-Center & Telecottage

Die Begriffe Tele-Center und Telecottage werden häufig austauschbar verwendet. Allgemein bietet ein Telecottage der Kommune unkomplizierte, erschwinglichen Zugang zu Computern und TK-Ausrüstung. Ortsansässige und kleine Unternehmen können mit der Ausstattung arbeiten oder andere Ressourcen nutzen. Einige bieten auch IT-Training für Ortsansässige an.

Tele-Center unterstützen in der Regel spezielle Arbeitsformen, die die Nutzung von Computern und Kommunikationsmitteln einschließen. Ein Tele-Center kann z.B. sein:

- das entfernte Büro einer großen Organisation (wie z.B. ein Kunden-Call-Center)
- ein 'flexibles Büro', das von einer Gruppe von Organisationen genutzt wird (ein verwalteter Arbeitsort, der nach den Regeln eines kommerziell organisierten Tele-Cottages betrieben wird).

Obwohl im Zusammenhang mit Flexibler Arbeit häufig auf Tele-Center verwiesen wird, gibt es in der Praxis nur wenige Beispiele für wirtschaftlich erfolgreiche Tele-Center.

2.2 Verschiedene Formen des Flexiblen Arbeitens

An dieser Stelle schildern wir Ihnen drei Beispiele, die zeigen, auf welche Weise Betriebe Flexibles Arbeiten einführen können. Weitere Beispiele finden Sie unter Kapitel 3.2 und auf der Flexwork Web-Site.

Ein virtuelles Software-Haus

Ein Software-Genie beschloss, ein eigenes Unternehmen zur Produktion von Software-Lösungen für Klienten zu gründen. Als Standort wählte er die abgelegene Region, in der er selbst lebte, ließ sich von den geographischen Faktoren jedoch nicht die Wahl seiner Angestellten diktieren. Von Anfang an praktizierte das Unternehmen einen flexiblen Umgang mit den Erfordernissen des Marktes und den Qualifikationen der Angestellten. Der Betrieb hat einen Pool von 'Angestellten', die alle selbständig arbeiten und nach ihren Arbeitsergebnissen bezahlt werden. Angestellte werden für einzelne Projekte angeworben, je nachdem welche Fähigkeiten und Fertigkeiten diese jeweils erfordern. Alle Angestellten haben eine komplette Arbeitsausstattung zu Hause. Das Unternehmen macht umfangreichen Gebrauch von TK-Medien, um die Zusammenarbeit, den e-mail-Verkehr und den Datenaustausch zwischen den Team-Mitgliedern zu unterstützen.

Eingangs gab es einige Probleme mit den Kommunikationsmedien und einigen Software-Paketen, die jedoch durch gute Kommunikationsstrategien und Training überwunden wurden.

Das Unternehmen kann auf Anforderungen des Marktes reagieren, ohne für eine große Belegschaft und erhebliche Unkosten aufkommen zu müssen. Die Angestellten regeln ihre finanziellen Angelegenheiten selbst und sehen eine direkte Verbindung zwischen ihrer Arbeit und der Entlohnung.

Job-Sharing besiegt den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften

Ein kleines Design-Unternehmen hatte Probleme, erfahrene Arbeitskräfte für Projektleiter-Stellen zu finden. Viele ihrer Angestellten, die betriebsintern ausgebildet waren, waren Frauen, die Babypausen machten und erfahrene Designerinnen zögerten, Vollzeitstellen anzunehmen, solange ihre Kinder klein waren. Daher entschied sich der Betrieb, Stellen auf Job-Sharing-Basis anzubieten. Zwei oder mehr Bewerberinnen mussten sich um eine Stelle gemeinsam bewerben und die Arbeitszeit untereinander aufteilen. Sie mussten bereit sein, (aus der Ferne) zusammenzuarbeiten, um die Anforderungen der Vollzeitstelle zu erfüllen. Dieses Programm hat - auf eine flexible Art und Weise - erfolgreich erfahrene Designerinnen zurück in die Berufstätigkeit geholt. Das Unternehmen stellte sicher, dass den Job-Sharern alle arbeitsbezogenen Vergütungen anteilmäßig zuteil wurden.

Mehr Effizienz für Außendienstler

Eine kleine unabhängige Versicherungsagentur hatte Vertreter angestellt, die Kunden zu Hause besuchten. Das Unternehmen beschloss, deren Einsatz durch Rationalisierung effizienter zu gestalten. Mit guten Kommunikationsmitteln und tragbarer technischer Ausrüstung erreichte es eine Effizienzsteigerung der Angestellten, ohne die Qualität ihrer Arbeit zu verschlechtern. Zuvor hatten die Vertreter bei ihren Hausbesuchen Notizen gemacht und dann bis zum nächsten Tag gewartet, um dann im Büro die Informationen in das System einzugeben und ein Angebot zu erhalten, das dann wiederum dem Kunden zugestellt wurde. Das Unternehmen stattete nun jeden Vertreter mit einem tragbaren Computer und einem Heim-PC aus, der mit dem zentralen System im Büro vernetzt war. Die Vertreter gaben die Kundendaten direkt in den Computer ein, konnten diese dann am selben Abend zu Hause auf das System laden und die Angebote direkt erhalten. Die Kunden erhielten ihre Angebote schneller, die Vertreter mussten weniger häufig in das Büro und das Unternehmen stellte fest, dass die Vertreter im Laufe ihrer Arbeitswoche mehr Klienten bearbeiten konnten. Das Programm wurde insgesamt als voller Erfolg beurteilt.

Die oben geschilderten Beispiele zeigen, dass Unternehmen auf sehr unterschiedliche Weise Flexibilität erreichen können, und dass sich eine Vielzahl unterschiedlicher Nutzeffekte aus Flexiblen Arbeiten ergeben können.

2.3 Technologie für Flexibles Arbeiten - Zugang und Tools

Viele Formen des Flexiblen Arbeitens können durch Technologien unterstützt werden, über die die Unternehmen bereits verfügen, oder die mit minimalen Investitionen erworben werden können. Dieses Kapitel fasst in kurzer Form die Technologien zusammen, die Unternehmen derzeit für Flexibles Arbeiten nutzen können. Es werden neue Technologien entwickelt, die verbesserte Möglichkeiten für abgelegene Regionen bieten und neue Arbeitsformen unterstützen werden. Diese aktuellen Entwicklungen werden in späteren Neuauflagen dieses Handbuchs beschrieben werden.

Genauere Informationen zu den einzelnen Technologietypen finden Sie in den Management-Instruktionen, 'Technologie für Flexibles Arbeiten - Zugang und Tools', auf der Flexwork Web-Site (www.flexwork.eu.com).

Für Flexibles Arbeiten sollten die folgenden allgemeinen Punkte berücksichtigt werden:

- Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass enorme Investitionen in neue Technologien erforderlich sind. Vieles ist möglich mit lediglich einem PC, einem Modem und einer Telefonleitung. Halten Sie dennoch Ausschau nach neuen Entwicklungen in allen Bereichen, die Ihre Bedürfnisse betreffen. Nutzen Sie die Flexwork Web-Site für Informationen und Adressen von guten Lieferanten in Ihrer Nähe.
- Die Anschaffungskosten der technischen Ausstattung sollten bei Ihrer Entscheidung nicht an allererster Stelle stehen. Zuverlässigkeit, Garantieleistungen und Unterstützung von Seiten des Lieferanten sind wesentlich wichtiger als ein günstiger Anschaffungspreis. Viele Unternehmen mussten die Erfahrung machen, dass ein besonders günstiger Einkauf sie letztendlich im Unterhalt teurer zu stehen kam und sie durch Ausfall im Stich ließ und den Betrieb lahmlegte, wenn es darauf ankam.
- Wenn Sie Hardware oder Anwendungen zur Unterstützung des Flexiblen Arbeitens kaufen, gehen Sie nicht davon aus, dass das Teuerste auch automatisch das Geeignenste ist. Es empfiehlt sich immer, ein ausbaufähiges System zu kaufen, aber lassen Sie sich von einem guten Lieferanten wegen der für Ihre Bedürfnisse am besten geeigneten Konfiguration beraten.

- Verwenden Sie ausschließlich Technologien, die bereits von anderen getestet wurden, und schließen Sie einen guten Servicevertrag mit dem Lieferanten. Die neueste Version jeglicher Technologie mag Ihnen neue Möglichkeiten bieten, genauso kann sie aber auch einige ungelöste Probleme bergen.
- Haben Sie keine Angst vor Technologien! Probieren Sie neue technische Möglichkeiten aus und investieren Sie etwas Zeit um deren Potential zu erforschen.
- Wählen Sie Software und Ausstattung, die mit der Ihrer Kunden, Kollegen und Lieferanten kompatibel ist. Unternehmen könnten Informationen austauschen und zusammen mit Ihnen an gemeinsamen Dokumenten arbeiten wollen.

Technologietypen

Die folgenden Technologiebereiche sollten berücksichtigt werden:

Anwendungen – Software wie Textverarbeitung, e-mail Programme, Tools zum gemeinsamen Arbeiten an Projekten, Grafikprogramme, Tools für Projektmanagement oder zum Surfen im Internet. Tools für gemeinsames Arbeiten (z.B. Lotus Notes) sind besonders nützlich für Flexibles Arbeiten, da sie den Informationsaustausch innerhalb eines weit verstreuten Teams ermöglichen. Viele kleine Unternehmen verfügen bereits über die gängigsten Anwendungen auf dem Markt, deren anspruchsvollere Möglichkeiten genutzt werden können, um Flexibles Arbeiten zu unterstützen.

Hardware - normalerweise PCs und die Standard-Kommunikationsausstattung. Die meisten Betriebe heben bereits einen Großteil der Hardware. Dennoch können einige Entscheidungen erforderlich werden: für den Kauf von tragbaren Geräten oder Tischgeräten; welche Konfigurationen am geeignetsten sind; ob ein Server erforderlich ist.

Büro-interne Netzwerke - verbinden die technische Ausstattung in Ihrer Firma, so dass Mitarbeiter in verschiedenen Büros oder Abteilungen effektiver zusammenarbeiten können. Normalerweise bekannt als Local Area Networks (LANs), können diese Netzwerke verkabelt oder drahtlos installiert werden.

Services - Flexibles Arbeiten kann durch externe Service-Anbieter unterstützt werden, wie z.B. Messaging-Services, Telefonkonferenz-Service, Internet-Service-Anbieter (ISP), Anwendungs-Service-Anbieter (ASP).

Zugangsnetzwerke - für den Zugang zu globalen Kommunikationsnetzwerken. Die Entscheidung für einen speziellen Service kann auf der Grundlage von Leistung, Bandbreite, Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Kosten gefällt werden. Bestehende Dienstleister gibt es u.a. für: Telefonie, ISDN, geleaste Leitungen und Funknetzwerke. Neuere Möglichkeiten bieten u.a. ASDL, Kabelmodems, Satelliten- und terrestrische Sender, Powerline und fixed wireless access.

Mobile Technologien - Mobile Technologien sind ein Spezialfall der o. g. Technologien. Viele der verfügbaren Technologien unterstützen den mobilen Arbeitnehmer: Mobiltelefone, einschließlich der das Wireless Access /Application Protocol (WAP) unterstützenden Modelle, tragbare Computer, persönliche digitale Assistenten (PDAs). Tragbare Geräte werden ständig verbessert in Bezug auf Leistung und reduzierte Größe, so dass mobiles Arbeiten eine zunehmend praktikablere Alternative wird.

2.4 Allgemeine Vorteile flexibler Arbeitsformen

Flexibles Arbeiten kann Betrieben und Einzelpersonen vielfältige Vorteile bringen.

- Flexibles Arbeiten mit Hilfe von IuK-Technologien kann die Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Arbeitsbedingungen in europäischen Unternehmen verbessern.
- Um von der neuen Internet-Wirtschaft zu profitieren, müssen Unternehmen flexibler an Handel und Zusammenarbeit herangehen.
- Flexibilität geht einher mit neuen Arbeitstypen und neuen Formen der Arbeitsausübung und Organisation.
- Neue IuK-Technologien bieten kleinen Unternehmen im ländlichen Raum, die zuvor durch ihre schlechte Erreichbarkeit benachteiligt waren, viele Möglichkeiten.
- Durch Arbeit in Netzwerken, in virtuellen Teams und im E-Commerce können KMUs interagieren und die neuen Arbeitsmöglichkeiten optimal nutzen.
- Über das Internet haben kleine Unternehmen Zugang zu vielen Ressourcen, die von Großunternehmen genutzt werden.
- Durch Flexibles Arbeiten ergeben sich viele Geschäftsvorteile:
 - gesteigerte Produktivität
 - verbesserte Wettbewerbsfähigkeit sowie Marktzugriff

- neue Produkte und Dienstleistungen
- neue Formen der Unternehmensorganisation
- besserer Einsatz von Personal und Qualifikationen

Auf IuK-Technologien gestützte flexible Arbeitsmethoden haben das Potential, sowohl Wettbewerbsfähigkeit als auch Produktivität und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Um diese Vorteile optimal zu nutzen bedarf es der Reorganisation von Unternehmensstrukturen und -praktiken.

Die neue vernetzte Volkswirtschaft erweitert unternehmerische Aktivitäten, um eine neue und einflussreiche Dimension. Sobald Organisationen Technologien für den Handel und gemeinsame Wirtschaftsbeziehungen nutzen, werden flexible Arbeitsformen erforderlich, um die gewünschten Vorteile zu erlangen. Die traditionelle Organisation wird auf verschiedene Arten umstrukturiert:

- durch Einbindung von geographisch verstreuten Arbeitskräften in virtuelle Arbeitsgruppen
- durch Auftragsvergabe an Externe
- durch Einkauf von Dienstleistungen oder Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen

Dass flexible Arbeitsformen IuK-Technologien nutzen ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zur Erreichung vielfältiger Ziele. Daher:

- sehen viele Organisationen Flexibles Arbeiten heute als direkten Weg, ihre Produktivität und Marktflexibilität zu erhöhen sowie globale Reichweite zu erlangen (z.B. durch Arbeitsvergabe an die günstigste Kombination von Preis, Qualität und Lieferung, unabhängig davon, wo sich die einzelnen Arbeiter aufhalten)
- nutzen viele Regionalentwicklungsagenturen heute Flexibles Arbeiten als Mittel der sozio-ökonomischen Entwicklung und zur Schaffung von Arbeitsplätzen
- integrieren viele Einzelpersonen heute Flexibles Arbeiten in ihren Alltag, um ihre Arbeit selbst besser kontrollieren zu können und eine bessere Abstimmung zwischen Arbeit, Familie und Privatleben zu erreichen.

Arbeit in der heutigen Informationsgesellschaft wird zunehmend weniger eine Frage des "wo man arbeitet", als vielmehr des "was man tut" und "wie man es tut". Flexibles Arbeiten bedeutet weit mehr als ein paar Tage in der Woche von zu Hause aus zu arbeiten (so das traditionelle Verständnis von Telearbeit). IuK-Technologien können so weit ausgenutzt werden, dass sich völlig neue Arbeitsmuster ergeben, die auf die Bedürfnisse der Wirtschaft, der Organisation, des Arbeiters und der Kommune zugeschnitten sind. Flexibles Arbeiten erweitert den Arbeitsmarkt sowohl für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer. Es ermöglicht die Umwandlung von Organisationen und führt zu komplexeren, auf Vertrauen aufgebauten Management- und Arbeitsbeziehungen. Es unterstützt physische wie virtuelle Netzwerke und das Anpassen von Aufgaben und Prozessen. Vor allem aber erhöht Flexibles Arbeiten die Verantwortlichkeiten und Qualifikationen des Einzelnen sowie seine Unabhängigkeit.

Vorteile für die Region

Durch die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken für die Organisation von (flexibler) Arbeit ist es möglich, Geschäftsaktivitäten überall anzusiedeln und auszuüben. Traditionell war physische Erreichbarkeit immer das Hauptkriterium bei der Standortwahl. Flexibilität durch IuK-Technologien bedeutet nun, dass andere Faktoren wichtiger werden wie z.B. billigere Arbeitskräfte, höhere Annehmlichkeiten und Umweltaspekte, eine hohe Lebensqualität, relativ günstige Grund- und Bodenpreise sowie Dienstleistungen etc..

Das Internet und andere Formen der Vernetzung durch Informationstechnologien bieten preisgünstige Interaktionswege wie z.B.:

- Zugang zu einem Großteil der Informationen und des Wissens, das Großunternehmen zur Verfügung steht
- weltumspannende Vermarktungsmechanismen und -kanäle
- Telearbeit und Flexibles Arbeiten im Allgemeinen

Kleine und mittlere Unternehmen Können nicht leicht Größenvorteile („economies of scale“) oder sofortigen Zugriff auf Qualifikationen, Kapital und Wissen erreichen, wie dies oftmals für Großunternehmen möglich ist. Durch die Zusammenarbeit mit anderen kleineren Betrieben in Netzwerken, die auf der Basis von IuK-

Technologien funktionieren, können sie jedoch konkurrenzfähig werden. Typische Nutzeffekte für eine Region können u.a. folgende sein:

- Die Tatsache, dass Angestellte aus der Entfernung arbeiten dürfen, kann die Jobmöglichkeiten erhöhen. Diejenigen Arbeiter, die aufgrund von Transportproblemen oder Zeitmangel schlecht pendeln können, können regionale Tele-Center aufsuchen oder von zu Hause aus arbeiten. Der Pool potentieller Angestellter wird erweitert, und die Region profitiert von mehr Arbeitsmöglichkeiten.
- Kleine und mittlere sowie kleinste Unternehmen können Arbeitsaufträge von Unternehmen in anderen Regionen annehmen und auf diese Weise die regionale Wirtschaft ankurbeln.
- Kleine und mittlere Unternehmen können zusammenarbeiten und um große Verträge von außerhalb werben - sogar für neue Arten von Arbeit. Auf diese Weise fördern sie die Wirtschaft und vergrößern die Qualifikationen und Kompetenzen vor Ort.

Vorteile für das Unternehmen

Flexibles Arbeiten kann Vorteile für ein breites Spektrum an für Unternehmen interessanten Themen bieten:

- Zugang zu Qualifikationen - vielen Unternehmen gelingt es, seltene Talente zu finden, indem sie entfernt lebende Mitarbeiter anstellen. Arbeiter können entfernt sein, weil sie in abgelegenen ländlichen Gegenden leben oder wegen mangelnder Mobilität (z.B. qualifizierte Frauen mit familiären Verpflichtungen).
- Zugang zu neuer Arbeit - Flexibles Arbeiten gestattet kleineren und mittleren Unternehmen leichteren Zugang zu Arbeitsmöglichkeiten in anderen Regionen. Dies erhöht nicht nur die Einkommensquellen, sondern erschließt auch neue Arbeitsformen und neue Märkte.
- Gesteigerte Produktivität - Flexibles Arbeiten ermöglicht es speziellen Arbeitern produktiver zu werden, dadurch dass sie auf die von ihnen bevorzugte Art und Weise arbeiten können. Manche Arbeiter arbeiten z.B. gerne außerhalb des Büros, wenn sie einen wichtigen Bericht fertigstellen müssen, der ihre ungeteilte Aufmerksamkeit verlangt, während andere von längeren Arbeitsphasen zu Hause für sämtliche Aufgaben profitieren, die verstärkte Konzentration verlangen (wie z.B. Programmieren, Redigieren etc.).

Flexibles Arbeiten kann ein Unternehmen außerdem in die Lage versetzen, Aktivitäten des Personals zu organisieren mit positiven Auswirkungen wie:

- geringere Kosten (z.B. weniger Geschäftsreisen, weniger Büroraum und Parkplätze)
- einfachere Arbeitskoordination zwischen Angestellten an verschiedenen Orten
- einfachere Zuweisung und Verteilung von Arbeit, je nach Bedarf
- einfacherer Einsatz von Personal, je nach Bedarf
- weniger krankheitsbedingte Fehltage des Personals
- keine Unterbrechungen der Arbeit durch äußere Einflüsse wie schlechtes Wetter, Überschwemmungen, Feuer, Bomben, Streiks, Verkehrsprobleme
- verbessertes Informations- und Wissens-Management innerhalb der Organisation, welches systematischeres Lernen und schnelleren Zugriff auf die richtigen Informationen zur richtigen Zeit ermöglicht
- schnellerer Zugriff auf Informationen und Wissen außerhalb der Organisation.
- Unternehmensgründungen (Business-Start-up) und Freiberufler, die Telearbeit betreiben, beginnen neue Geschäftsaktivitäten häufig mit geringen Unkosten. Später expandieren solche Unternehmen häufig und stellen dann mehr Arbeiter ein - es gibt viele Beispiele von Unternehmensgründungen, die zunächst mit Telearbeit begonnen haben.
- Kosteneinsparungen - manche Unternehmen können durch Flexibles Arbeiten Bürokosten sparen. Der Einsatz von Freiberuflern zur Erprobung neuer Arbeitsgebiete ist ein Weg, ungefährdet neue Arbeitsrichtungen zu entwickeln unter Beibehaltung der Möglichkeit, später interne Mitarbeiter einzusetzen, wenn das neue Projekt erfolgreich ist. Einige Firmen unterhalten weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter, wobei die Mitarbeiter zu unterschiedlichen Zeiten im Büro arbeiten und Schreibtische und andere Arbeitsmittel teilen. Dieser Ansatz verringert die Unterbringungskosten für Mitarbeiter, was besonders in teuren Innenstadtbereichen wichtig ist.
- Verbesserte Fähigkeit, auf unterschiedliche Nachfragemuster zu reagieren - mit einem flexiblen Mitarbeiterstab können Unternehmen planen, wann der größte Arbeitseinsatz benötigt wird und so Arbeitsmuster herausbilden, die der Nachfrage gerecht werden.
- Neue Produkte und Dienstleistungen können mit dem Einsatz flexibler Arbeitstechniken entwickelt werden, besonders in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.

- Einrichtung aufgabenspezifischer oder ereignisspezifischer Teams mit Mitarbeitern aus mehr als einem Unternehmen und/oder Externen wie z.B. Freiberuflern.

Vorteile für die Umwelt

- Reduzierte Reisezeiten und -mittel - weniger Transportmittel werden benötigt, wenn Angestellte zu Hause oder in regionalen Zentren arbeiten, wodurch die Kosten für Treibstoff und andere Reiseaufwendungen sinken.
- Weniger Verkehr entlastet die Straßen und senkt die Schadstoffbelastung der Luft. Telearbeit wird als "grüne" Arbeitsform gesehen, besonders da Heimarbeitsplätze weniger Energie für Heizung und Beleuchtung benötigen als kommerzieller Büroraum und die Privaträume häufig ohnehin beheizt und genutzt würden.
- Reisen in Verbindung mit geschäftlicher Zusammenarbeit sind seltener erforderlich, da weniger Versammlungen besucht werden müssen.
- Kommunikationstechnologien können ebenfalls die Notwendigkeit von Geschäftsreisen senken, da Video- und Audiokonferenzen einen Teil der persönlichen Kontakte ersetzen.

Vorteile für den Mitarbeiter

- Gleichgewicht zwischen Familie und Arbeit - viele Betroffene (Männer wie Frauen) sind der Meinung, dass sie durch Flexibles Arbeiten Familienleben und Arbeitsleben optimal vereinbaren können. Verstärktes Eingebundensein in familiäre Kontexte erfordert die Flexibilität, möglichst nach einem persönlich abgestimmten Zeitplan zu arbeiten. Dies ist ein Schlüsselbereich für Familien mit kleinen Kindern.
- Arbeitsplatzverlust oder Umzug kann durch Arbeit von zu Hause aus vermieden werden. Wenn ein Betrieb seinen Standort wechselt, können wertvolle Mitarbeiter weiterbeschäftigt werden, auch wenn sie nicht mit umziehen wollen. Eine vergleichbare Situation ist der Arbeitsplatzwechsel eines Ehepartners; auch hier kann Arbeit von zu Hause aus die Lösung zur Vermeidung größerer Veränderungen bedeuten.
- Verringerung von verlorenen Pendelzeiten - einige Angestellte gewinnen Zeit dadurch dass sie keine Fahrtzeiten zur Arbeit haben (dies betrifft Arbeiter, die zu Hause oder in lokalen Tele-Centern arbeiten), während andere unterwegs (d.h. "nomadisch", mobil) arbeiten. Die jeweils optimale Lösung ist eine Frage der persönlichen Vorlieben des Einzelnen bzw. der praktischen Durchführbarkeit. Einige Angestellte nutzen die Fahrtzeiten (z.B. bei Zugfahrten) zum Arbeiten und reduzieren über Gleitzeit ihre Arbeitszeit im Büro.
- Chancengleichheit kann durch Flexibles Arbeiten erreicht werden. Menschen mit Behinderungen erproben bereits in ganz Europa das Arbeiten von zu Hause aus (s. www.ISDAC.ORG), und viele Frauen oder Menschen mit Pflegeverantwortung schaffen den Wiedereinstieg in das Arbeitsleben über Telearbeit.
- Erfahrungszugewinn - Arbeitern mit flexiblen Verträgen wie z.B. Freiberufler oder Arbeiter, die Verträge mit mehreren Firmen unterhalten, bieten sich vielfältige Möglichkeiten, in unterschiedlichen Projekten zu arbeiten und so ein breites Profil an Qualifikationen und Erfahrungen zu entwickeln.
- erhöhte Motivation der Arbeiter durch eine selbstbestimmte Arbeitsweise und Weiterbildung.
- leichtere Schulung des Personals durch die Nutzung von 'vernetzten' Mitarbeiterstäben.

Mögliche Nachteile für den Mitarbeiter

- Weniger direkte Interaktion zwischen Flexworkern, die zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten.
- Komplikationen bei der Instandhaltung von Infrastruktur und Technologien (z.B. Verzögerungen bei Reparaturen etc.)

3. Aspekte der Flexiblen Arbeit

Kapitel 3 diskutiert einzelne thematische Aspekte der Flexiblen Arbeit. Jeder Abschnitt beginnt mit einer Zusammenfassung der zentralen Aussagen, gefolgt von erläuternden Ausführungen. Weiteres Material finden Sie auf der Flexwork Web-Site.

3.1 Die Anstellung von Mitarbeitern

KERNAUSSAGEN

Für effektives Flexibles Arbeiten müssen geeignete Mitarbeiter ausgewählt werden. Hierbei sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Motivation des Angestellten - er/sie sollte Interesse am Thema haben und persönliche Vorteile für sich sehen (z.B. verringerte Fahrtzeiten, flexible Arbeitszeiten, Gelegenheit neue Qualifikationen zu erwerben, Arbeit mit einem gemischteren Kollegenteam, Verfügbarkeit zu Hause.)
- Vertrauen und Loyalität - Flexibles Arbeiten kann potentielle Sicherheitsrisiken bergen (Geschäftsinformationen werden nach Hause mitgenommen, Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen) und erfordert ein gutes Selbstmanagement des Arbeiters. Angestellte sollten vertrauenswürdig und der Organisation gegenüber loyal sein.
- Dauer des Arbeitsverhältnisses - die Angestellten sollten bereits einige Zeit für das Unternehmen tätig sein, so dass sie mit den betriebsinternen Abläufen vertraut sind und bereits gute Beziehungen zu Kollegen unterhalten.
- Art der Aufgabe - nicht alle Aufgaben eignen sich für Flexible Arbeitsformen. Am günstigsten sind Arbeitsbereiche, die wenig direkte Überwachung und persönliche Kontakte erfordern. Beispiele finden sich im unten abgedruckten Kasten.
- Persönlichkeitsfaktoren - um Charaktereigenschaften zu ermitteln, können Psychotests eingesetzt werden. Telearbeiter müssen sicher Entscheidungen treffen, effektiv Probleme lösen und selbständig arbeiten können sowie versiert in Selbst- und Zeit-Management sein. Die Arbeit in Teamstrukturen erfordert persönliche Qualifikationen wie gute Kommunikationsfähigkeit, Aufgeschlossenheit, die Bereitschaft neue Ideen zu verfolgen, die Fähigkeit Termine einzuhalten sowie sich auf Arbeitsergebnisse zu konzentrieren.
- Chancengleichheit - alle Angestellten sollten grundsätzlich die Möglichkeit zum Flexiblen Arbeiten haben. Ein Grund für die Bevorzugung eines bestimmten Angestellten kann sein, wenn dieser das Unternehmen sonst verlassen müsste (z.B. wegen Pflegeverpflichtungen oder Problemen mit der Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes).
- Arbeiten von zu Hause aus - die häusliche Umgebung sollte auf ihre Eignung hin überprüft werden.

Abschnitt 4.3 enthält detailliertere Ausführungen zum Thema, und auf der Flexwork Web-Site findet sich eine Checkliste zur Eignung von Angestellten.

Beispiele für Flexwork Jobs

bestimmte Fachberufe und Management-Spezialisten: Architekten, Rechnungsprüfer, Management, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, **Arbeitsvermittlung (human resources)**, Finanzwirtschaft, Börsen-Analytiker und Makler.
professionelle unterstützende Dienstleistungen: Buchhalter, Übersetzer, Korrektur-Leser, Index-Verfasser, wissenschaftliche Mitarbeiter.
fahrende Außendienstler: Unternehmensrepräsentanten, Gutachter, Inspektoren, Immobilienmakler, Rechnungsprüfer, Journalisten, Versicherungsmakler.
IT-Spezialisten: Systemanalytiker, Software-Programmierer und Ingenieure.
Bürokräfte: Datentypisten, Textverarbeitung, Telefonauskunft, Teleshopping.

3.2 Typen der Flexiblen Arbeit

KERNAUSSAGEN

- Flexible Arbeit ist naturgemäß sehr vielfältiger Art, da es sich um flexible Variationen von Arbeitsabläufen, Stilen, Management, Zeitplanung und Arbeitsorten handelt, die die Steigerung der Nutzeneffekte (und/oder die Minimierung der Kosten) für die beteiligten Angestellten und Organisationen zum Ziel haben (s.a. Abschnitt 2.1.).
- Eine Kategorisierung ist schwierig, da jeder einzelne Fall seine speziellen Charakteristika aufweist.
- Es werden fünf Grundtypen unterschieden - diese Typen schließen einander nicht notwendigerweise aus und überschneiden sich häufig in ein und demselben Betrieb:
- KMUs, deren Angestellte Telearbeit praktizieren
- Flexibles Arbeiten durch KMUs in den traditionellen Arbeitsbereichen von Gegenden auf dem Land und in der Peripherie.
- Flexibles Arbeiten durch KMUs, die neue Arbeitsmöglichkeiten ausnutzen
- Flexibles Arbeiten zur Erbringung lokaler Dienstleistungen
- KMUs in flexiblen Arbeits-Netzwerken (virtuelle Teams, Zulieferbetriebe etc.)

KMUs, deren Angestellte Telearbeit betreiben

Hier arbeiten Angestellten flexibel bzgl. ihren Arbeitszeiten und/oder -orte und unter Nutzung von IuK-Technologien. Eine Vielzahl verschiedener Formen ist verbreitet:

- Telearbeit, wobei die Angestellten einen Teil ihrer Arbeitszeit (oder ganz) von zu Hause aus arbeiten.
- Telearbeit in Tele-Centern oder **Satelliten-Büros** - die Angestellten verbringen wegen der größeren Nähe zum eigenen Wohnort oder zum Kunden Zeit in Tele-Centern (die nicht dem Arbeitgeber gehören und die typischerweise mit anderen geteilt werden) oder Satelliten-Büros (die dem Arbeitgeber gehören).
- Alternierende Telearbeit, wobei die Angestellten zwischen dem Hauptarbeitsplatz und anderen Arbeitsorten wechseln, z.B. dem eigenen Heim, einem Tele-Center oder dem Standort eines Kunden oder Partners.
- Mobile oder nomadische Telearbeit, wobei die Angestellten unterwegs sind und moderne Technologien benutzen, um in Kontakt zu bleiben und auf Daten zuzugreifen. Dies betrifft z.B. Handelsvertreter oder Wartungstechniker.

Beispiel: Firma Excel in Herning, Dänemark - ein IT-Software-Unternehmen in Herning, Jütland, nutzt seit vielen Jahren Teleheimarbeit. Im Jahr 1998 hat es zudem für drei Mitarbeiter in Billund eines der ersten Satellitenbüros in Dänemark eingerichtet, um geringere Pendelzeiten, bessere Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsverpflichtungen, Effizienz- und Leistungssteigerung des Unternehmens sowie Hilfe bei der Stärkung einer Gegend in der Peripherie zu erreichen. Die Erfahrungen von Excel zeigen:

- dass das Konzept des Satellitenbüros lokale Arbeitsmöglichkeiten bietet, ohne dass sich die Angestellten isoliert fühlen, wie dies z.T. bei längerer Arbeit von zu Hause aus der Fall ist.
- dass neue Managementtechniken, z.B. über e-mail, entwickelt werden müssen
- dass sich der familiäre Alltagsstress für die Mitarbeiter reduziert
- dass Pendelzeiten von mindestens 2000 km pro Woche eingespart werden - zum Hauptbüro in Herning wird nur ca. einmal pro Woche gefahren, und die Entfernungen zu einigen Kunden sind ebenfalls kürzer.

Flexibles Arbeiten von KMUs in den traditionellen Arbeitsbereichen in ländlichen und peripheren Gebieten.

Hier werden flexible Arbeitsmethoden in traditionellen Arbeitsbereichen eingesetzt, wie z.B.:

- Fischerei, Forstwirtschaft und Landwirtschaft
- Verarbeitung von Ausgangsprodukten, z.B. von Lebensmitteln und Nutzholz etc.
- Dienstleistungen z.B. in den Bereichen Tourismus oder im öffentlichen Bereich

Flexibles Arbeiten kann Tätigkeiten in diesen Arbeitsbereichen folgendermaßen unterstützen:

- Es macht sie effektiver und steigert die Produktivität
- Es erweitert Märkte bis auf globale Ebene, wo dies relevant ist
- Es erhält oder erschließt Investitionen
- Es ermöglicht KMUs so zu agieren, als seien sie größere Unternehmen in Hinblick auf Informationen, Vernetzung und Reichweite des Marktes. Dies beinhaltet u.a. eine 'größere Nähe' zum Kunden, sowohl dadurch, dass durch den Einsatz von Technologien eine lokale "Präsenz" entsteht, als auch weil das Unternehmen durch die Technologien direkter mit einzelnen Kunden interagieren kann, wodurch es deren sich ändernde Bedürfnisse besser versteht und seine Produkte/Dienstleistungen exakt darauf abstimmen kann.

Beispiel 1: Trångsviken, Jämtland, Nord Schweden. Dieses Fallbeispiel illustriert die Nutzung von IuK-Technologien und Flexiblen Arbeiten, zur Erweiterung und Veränderung von Geschäftsmöglichkeiten in bestehenden ländlichen Gebieten. Die Gegend in Nord-Schweden ist geprägt von traditionellen Industrien (Aluminium und Holz) und Handel sowie einer kleinen Anzahl hochspezialisierter Unternehmen mit internationalen Verbindungen und Export. Durch die Einrichtung einer öffentlichen Infrastruktur (House of Associations) machen IuK-Unternehmen ihr Know-How durch die Vernetzungsmöglichkeiten der örtlichen Geschäftsgemeinschaft den traditionellen Industrien verfügbar. Neue Produkte und Märkte sind in diesen traditionellen Bereichen entwickelt worden, wie z.B.:

- Spezialverpackungen, Tuben, Künstlerpapier u.ä. aus Holz
- Hochveredelte Reise-Sets und Microwellen-geeignete Teller aus Aluminium

In beiden Fällen haben Unternehmen begonnen, sowohl intern als auch innerhalb lokaler und internationaler Netzwerke flexibel zu arbeiten, und Arbeiter nutzen Telearbeit von zu Hause aus und arbeiten mit entfernten Kunden und Partnern zusammen. Zwanzig Prozent der Verkäufe werden jetzt über das Internet abgewickelt und flexible Arbeitsbeziehungen mit Unternehmen weltweit aufgebaut.

Beispiel 2: La Gâtine, Poitou-Charentes, Frankreich. In diesem Fall wurden Märkte erweitert und ausgedehnt mit Hilfe von flexiblen Arbeitsformen und elektronischem Handel im Bereich landwirtschaftlicher Nahrungsmittel. Die Gegend Gâtine im ländlichen Frankreich ist geprägt von der Viehzucht, u.a. von Schafen und Rindern. Seit 1994 wurde ein Qualitätsprogramm für Rind- und Lammfleisch entwickelt, um die Qualität der Fleischproduktion durch Tierselektion, Qualitätszertifikate, Preiskontrolle, Produktwerbung, Marketing und Auktionen zu verbessern. Das übergeordnete Ziel ist die Verbesserung der **Wertschöpfungsketten** und dadurch die Stärkung der Industrie, ihres Einkommens und der Erwerbstätigkeit. Zu diesem Zweck wurde zweierlei unternommen: die Wiederherstellung von Schlachthöfen und die Einrichtung von elektronischen Plattformen für Flexibles Arbeiten innerhalb des Sektors und besonders für die Entwicklung von Dienstleistungen im Bereich e-Commerce. Züchter, Mitarbeiter der Schlachthöfe und Einzelhändler im Fleischsektor sowie Produzenten landwirtschaftlicher Nahrungsmittel auf Marketing-Ebene arbeiten mit Hilfe von IuK-Technologien zusammen und haben den Umsatz und die **Einkommenserzeugung** der Industrie erheblich gestärkt.

Flexible Arbeitsformen in KMUs, die neue Möglichkeiten nutzen

Aufgrund der technischen Entwicklungen wird der Arbeitsort zunehmend unwichtig, insbesondere bei Arbeit, die in hohem Maße mit Informationen und Wissen befasst ist. Ländliche und periphere Gegenden können sich einen Teil dieser Arbeitsaufträge verschaffen, indem sie bestimmte Qualifikationen und Kompetenzen bzw. Produkte und Dienstleistungen ihrer Unternehmen auf die Bedürfnisse ihrer Partner oder Kunden abstimmen, wo auch immer sich diese aufhalten. Diese Möglichkeit hängt von den folgenden Wettbewerbsfaktoren ab:

- der Qualität der geleisteten Arbeit
- dem Preis
- den Lieferbedingungen, einschließlich Lieferdaten

Die Ausnutzung der durch IuK-Technologien erzeugten neuen Möglichkeiten für Flexibles Arbeiten kann sowohl auf lokale als auch auf interne Investitionen gegründet werden, durch die Umwandlung bestehender KMUs sowie durch die Gründung neuer Unternehmen bzw. Filialen.

Beispiel 1: Isle of Lewis, Hebriden (westliche Inseln vor Schottland) - dort wurden durch drei Initiativen über 200 Stellen geschaffen:

- Lasair Ltd. ist spezialisiert auf die schriftliche Zusammenfassung und Herausgabe von Dokumenten für viele ständige Kunden hauptsächlich im Vereinigten Königreich und in den USA (kulturell und sprachlich einheitliche Region). Lasair selbst sitzt in der zentralen Ortschaft Stornoway und ist verantwortlich für Marketing, Verkauf, Verwaltung, Qualitätskontrolle und das Training des Mitarbeiter, von denen viele von ihren Wohnorten in den umliegenden ländlichen Gegenden aus Telearbeit betreiben.
- sowohl regional wie international vernetzte Unternehmen, die spezialisiert sind auf die Produktion von CD-ROMs, Multi-Media, Radio- und Fernsehübertragungen sowie Filmproduktionen, Webmastering etc.
- Ein durch interne Investitionen eines größeren internationalen Unternehmens finanzierter Call-Center liefert weltweit Support-Dienste für die Kunden des Unternehmens.

Der Erfolg dieser Initiativen gründet direkt auf einer gezielten Marketingstrategie der Insel Lewis, dem hohen Grad an Fertigkeiten und Qualifikationen der Inselbewohner und der bestehenden Organisationskultur. Diese rührt aus der lange etablierten flexiblen Herangehensweise an Arbeit her, die sich aus der Tradition der vielfältigen Aktivitäten des traditionellen Kleinpächter-Lebens der Insel ableitet.

Beispiel 2: Longford, Mittel-Irland - hier erbrachte eine gemeinsame Kampagne zur Ausnutzung neuer Möglichkeiten durch Flexibles Arbeiten eine Reihe vorteilhafter Ergebnisse: die Nutzbarmachung kollektiver Qualifikationen und Vorstellungen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Region, die Schaffung einer virtuellen Gemeinschaft, die Longford mit seinen weltweiten Netzwerken verbindet (einschließlich der Diaspora um Longford) sowie die Entwicklung einer einheitlichen Strategie zur Steigerung von Investitionen in IuK-Technologien und deren Nutzung in der gesamten Grafschaft Longford. Die Kampagne zeitigte folgende Ergebnisse:

- die Erstellung einer Studie über potentielle Anwendungen von IuK-Technologien in Longford,
- der Aufbau eines Software-Unternehmens, das mit örtlichem Investitionskapital, nationalen Fördermitteln und der Investition von Risikokapital 16 neue Telearbeitsplätze geschaffen hat,
- die Einrichtung einer Anzahl von Technologie-bezogenen Dienstleistungen und Projekten in der Grafschaft.

Beispiel 3: neue Selbständigkeit auf einem abgelegenen Bauernhof in Deutschland. Das Konstruktionsbüro Pollozek ist ein Beispiel für die sog. "neue Selbständigkeit". Vor einigen Jahren begann eine vormals angestellte Dame von ihrem Zuhause auf einem sehr abgelegenen Bauernhof in einer Gegend ohne Arbeitsmöglichkeiten aus eine neue Laufbahn als freiberufliche Designerin. Heute betreibt sie ein sehr erfolgreiches Ein-Personen-Unternehmen, das gelegentlich für spezielle Aufgaben Subunternehmer beschäftigt, und hat sich einen soliden Kundenstamm aufgebaut. Roswitha Pollozek ist eine Expertin in CAD-Technologien. Sie hat lange in der Design-Industrie gearbeitet und viele Kontakte. Nach ihrer Eheschließung mit einem Bauern half sie anfangs auf dem Hof in der Nähe von Ansbach mit, bis sie sich entschloss, wieder als Designerin zu arbeiten. Sie betreibt nun ihr eigenes Design-Büro von zu Hause aus, wo sie CAD-Designs für eine Reihe bekannter Industrieunternehmen fertigt. Ihre Kunden sitzen in Entfernungen zwischen 6 und 200 km von ihrem Büro. Das Bauernhaus wurde erweitert und beherbergt nun 120 m² Bürofläche, der Jahresumsatz des Betriebs ist beeindruckend.

Flexible Arbeit für lokale Dienstleistungen

Obwohl die traditionellen wirtschaftlichen Aktivitäten in ländlichen Gebieten hauptsächlich in den primären, mit der Herstellung von Grundprodukten befassten Sektoren mit einfachen Technologien liegen, wird das wirtschaftliche Haupteinkommen häufig nur über öffentlichen Subventionen erzielt. Dies schließt die indirekte Subventionierung durch Transfer-Einkommen und direktere Investitionen und Subventionen ein, sowie die Schaffung öffentlicher Verwaltungseinrichtungen, die eine Vielzahl von Dienstleistungen bereitstellen - einschließlich solcher Dienste, die auch auf dem privatwirtschaftlichen Markt angeboten werden. Die Bereitstellung lokaler Dienstleistungen ist daher sehr wichtig für die Erwerbstätigkeit, einerseits in direkter Form der sich aus diesen Diensten ergebenden Jobs, aber andererseits auch indirekt wegen der zentralen Rolle von Dienstleistungen bei der Unterstützung der damit verbundenen Lebensfähigkeit der örtlichen Wirtschaft. Die Implementierung von durch IuK-Technologien gestützten flexiblen Arbeitsformen kann die Versorgung mit lokalen Dienstleistungen im öffentlichen Sektor selbst, bzw. in KMUs im privaten Sektor durch folgende

Faktoren verbessern:

- größere Effizienz der Dienstleistungen
- Reduzierung der Dienstleistungskosten
- Angebot umfassenderer Dienstleistungen
- gesteigerte Zugänglichkeit der Dienstleistungen - z.B. können mehr Menschen erreicht und elektronische "Öffnungszeiten" rund um die Uhr eingerichtet werden

Diese Vorteile können besonders in ländlichen Gegenden wichtig sein, wo die Kosten der Bereitstellung von Dienstleistungen pro Kopf allgemein wesentlich höher sind als in städtischen oder zentralen Regionen, z.B. wegen der Schwierigkeiten, eine häufig spärliche und möglicherweise schlecht zu erreichende, verstreut lebende Bevölkerung zu bedienen. IuK-Technologien können zudem die Bereitstellung geographisch weiterreichender Dienstleistungen ermöglichen, wo z.B. Mitarbeiter von kommunalen Behörden abgelegene Gegenden vielleicht nur einmal pro Woche besuchen, um persönliche Beratungsdienste mit Online-Zugriff auf die Datenbanken des Rathauses anzubieten.

Beispiel: Sainte-Agrève, in den Rhône-Alpe, Frankreich. Ende des Jahres 1995 wurde eine Initiative ins Leben gerufen, die die üblichen TK- und ISDN-Netzwerke nutzte, und ein kleineres Unternehmen gründete, um in einer Partnerschaft mit dem öffentlichen Sektor Internet-Dienste und Videokonferenztechnologie anzubieten. Ziel war es, die elektronischen Dienstleistungen des öffentlichen Bereichs, z.B. in der kommunalen Verwaltung, im Gesundheits- und Bildungssektor, durch Flexibles Arbeiten mit Hilfe von IuK-Technologien zu unterstützen. Partnerschaften mit nationalen und regionalen Behörden erreichten z.B. folgendes:

- kostenlose Multimedia-Ausstattung für Schulen
- Schulungen für Lehrer
- Schulungen für medizinisches Personal
- öffentliche Vertreter in kommunalen Verwaltungseinrichtungen werden zu IuK-Technik Nutzern.

Diese gemischte Initiative hat - in Zusammenarbeit mit dem kleineren privatwirtschaftlichen Unternehmen und France Telecom als TK-Anbieter - dem öffentlichen Sektor einen Technologie-Schub verabreicht. Als Nebenprodukt wurden drei Betätigungsfelder für kleine und mittlere Unternehmen geschaffen, die derzeit über 200 Arbeitskräfte in den o. g. Gegenden beschäftigen.

KMUs in flexibel arbeitenden Netzwerken

Eine Schlüsselfunktion bei der Entwicklung einer Region fällt der Identifizierung und Stärkung von Clustern (d.h. Ansammlungen/Gruppen) von Firmen in verwandten Sektoren und Märkten zu (diese Cluster können auf Angebot, Lieferung und **Wertschöpfungsketten** beruhen). Cluster sind ein wichtiges Sprungbrett für den Aufbau von IuK-Technologie-unterstützten (oder virtuellen) Netzwerken, weil sie sich auf menschliche Beziehungen gründen, mit ökonomischen, sozialen und kulturellen Komponenten. Dies bedeutet, dass räumliche Nähe bei der Schaffung und Entwicklung von digitalen Netzwerken häufig eine Rolle spielt, obwohl diese naturgemäß virtueller Natur sind. Die digitale Wirtschaft ist nicht vollständig unabhängig von der traditionellen, physischen Wirtschaft zu sehen. Netzwerke wachsen schneller und sind stärker, wenn sie von einer sozialen und kulturellen Komponente zusammengehalten werden, weswegen Regionen für die Entstehung und das Wachstum von Netzwerken eine wichtige Rolle spielen. Daher sind Netzwerke, die auf mit IuK-Technologien unterstützen flexiblen Arbeitsformen aufbauen, am erfolgreichsten, wenn sie sich aus lokalen oder regionalen Clustern herausbilden, die durch Vertrauen, gemeinschaftlichem Risiko, gemeinsamem Lernen, Imitation und sozialer Interaktion gekennzeichnet sind.

Zwei klare Wege, für die die Vernetzung mit Hilfe von IuK-Technologien vorteilhaft sein kann:

- zur Ergänzung bereits bestehender Formen der Vernetzung, die auf traditionellen Kommunikationsmedien und Zusammenarbeit gründen - z.B. solche die sich auf direkte Face-to-Face-Kontakte konzentrieren und die menschlichen Vorteile solcher Kontakte beibehalten sowie darüber hinaus die Bereicherung und Effizienz von Informationsübertragung und -speicherung bieten
- durch die Bereitstellung völlig neuer Möglichkeiten zur Schaffung von Netzwerken flexibel arbeitender Einzelpersonen und Organisationen, die vor der Ankunft von IuK-Technologien nicht realisierbar waren - dies kann auf fünf spezifische Weisen erfolgen:
 - durch die Vergrößerung der räumlichen Reichweite von Netzwerken (oder sog. Interessengemeinschaften), dadurch dass Menschen auf globaler Ebene potentiell verbunden werden
 - durch mehr Netzwerkteilnehmer - auch aus verschiedenen Bereichen

- durch Verstärkung der Interaktion im Netzwerk
- durch Verbesserung der Informationsverarbeitungskapazitäten des Netzwerks
- durch Änderung der Anwendungsmöglichkeiten von IuK-Technologien für die Netzwerkteilnehmer (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Organisationen), z.B. wenn jede Partei sich zum Nutzen aller auf eine **Wertschöpfungskette** spezialisiert, was sowohl die Wirtschaftlichkeit als auch die Reaktionsgeschwindigkeit auf neue Situationen optimiert.

Beispiel: Paralelo 40 - eine flexibel arbeitende, auf IuK-Technologien aufgebaute Netzwerkinitiative über 14 spanische **LEADER- Gebiete**, die von einer Local-Action-Group koordiniert wird. Ein Intranet mit einem ländlichen Tourismus-System wurde entwickelt, das Übernachtungsmöglichkeiten auf dem Land und andere Aktivitäten/Ereignisse vor Ort anbietet. Dieses wurde im Internet in die Systeme von Reiseveranstaltern auf nationaler und internationaler Ebene integriert. Jede der 14 Gegenden ist verantwortlich für das Sammeln und Aktualisieren von Daten, die Schulung von Ortsansässigen in der Benutzung des Systems sowie die Bereitstellung von Kontrolle und Unterstützung. Das Hauptziel ist es, Reisebüros und Kunden Informationen über den ländlichen Tourismus leichter zugänglich zu machen, um weniger abhängig von traditionellem Marketing, z.B. auf regionalen und landesweiten Messen, zu sein.

3.3 Management der Flexiblen Arbeit

KERNAUSSAGEN

- Traditionelle Management-Stile und -Standpunkte behindern ein erfolgreiches Flexibles Arbeiten - um erfolgreich zu sein, bedarf Flexibles Arbeiten jedoch der Unterstützung durch Management-Strategien.
- Manager müssen flexibel arbeitenden Angestellten vertrauen können.
- Manager sollten Zugang zu Informationen und Schulungen zum Flexiblen Arbeiten haben.
- Manager sollten angehalten werden, ihre kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern, um Flexibles Arbeiten unterstützen zu können - dies kann auch den Gebrauch von IuK-Technologien beinhalten.
- Flexibles Arbeiten hat aus der Sicht des traditionellen Managements eine Reihe von Nachteilen (die Führung der Mitarbeiter durch physische Präsenz ist z.B. schwierig), aber diesen Nachteilen kann durch den Einsatz neuer Management-Techniken entgegengewirkt werden.
- Manager sollten ermutigt werden, einen neuen Management-Stil, der auf Vertrauen, Delegieren von Aufgaben und Teamwork beruht, zu entwickeln.

Ablehnung durch das Management

Eines der Haupthindernisse und der Herausforderungen, die sich dem Flexiblen Arbeiten entgegenstellen, sind konservative und traditionelle Einstellungen des Managements. Viele Arbeitgeber bleiben skeptisch gegenüber den Vorteilen des Flexiblen Arbeitens (z.B. Telearbeit von zu Hause aus). Für Manager und Führungskräfte ist es immer noch ein wichtiges Statussymbol, in einem traditionellen Büro von der Belegschaft umgeben zu sein. Organisationen, in denen Mitarbeiter dafür belohnt werden, anwesend zu sein und bei langen Arbeitszeiten beobachtet zu werden, Regeln zu befolgen und bei Meetings die richtigen Dinge zu sagen, haben in der Regel Manager, die Flexiblen Arbeiten gegenüber negativ eingestellt sind. Viele Personal-Systeme sind überdies unvereinbar mit der Unberechenbarkeit von Flexiblen Arbeiten. Häufig beginnen altgediente Mitarbeiter Flexibles Arbeiten zunächst auf einer ad-hoc-Basis in dem Wissen, dass sie Teile ihrer Arbeit effektiver erledigen können, wenn sie nicht den Ablenkungen des Büros ausgesetzt sind.

Vertrauen

Manager müssen dazu ermutigt werden, ihren Flexiblen Arbeitern Vertrauen und Unterstützung entgegenzubringen. Dies ist häufig schwierig, da der traditionelle Manager gerne seine Unterebenen durch physische Präsenz und - zumindest den Anschein von - Arbeitsaktivität kontrolliert. Vielen Managern fällt es schwer, hier loszulassen und ihren Mitarbeitern zu vertrauen, dass diese ihre Arbeit tun, besonders wenn sie dabei nicht beobachtet werden können. Es ist wichtig, Situationen zu vermeiden, in denen starres Festhalten an

traditionellen Management-Praktiken Flexibles Arbeiten behindert - auf der anderen Seite sollte der Manager sich durch die neuen Arbeitsformen auch nicht entmachteter oder abgelehnt fühlen.

Schulungen und Weiterbildung für Manager.

Wenn Manager zögern, Flexibles Arbeiten in Betracht zu ziehen, gilt es, gezielte Anstrengungen zu unternehmen, sie zu informieren (z.B. durch Workshops, Briefings, Informationskampagnen) und die tatsächlichen oder eingebildeten Nachteile anzusprechen. Besonderes Augenmerk sollte auf die Kommunikationsprobleme zwischen den Mitarbeitern untereinander und zwischen Mitarbeitern und Managern gerichtet werden. Kommunikation wird häufig als der problematischste Aspekt des Flexiblen Arbeitens gesehen. Schulungen und Weiterbildung sind besonders wichtig für Manager, die in der Vergangenheit mit derlei Innovationen schlechte Erfahrungen gemacht haben.

Dem mittleren Management sollten das richtige Training, geeignete Anreize, Verantwortlichkeiten und Werkzeuge zur Ausbildung eines neuen Management-Stils geboten werden. Den Managern sollte genügend Zeit eingeräumt werden, sich an die neuen Arbeitsformen zu gewöhnen. Die Manager selbst sollten in die Lage versetzt und ermutigt werden, mit Hilfe von IuK-Technologien flexibel zu arbeiten.

Potentielle Nachteile

Traditionelle Manager sehen eine Reihe von Nachteilen des auf IuK-Technologien gestützten Flexiblen Arbeitens, da dies möglicherweise:

- die Überwachung der Produktivität erschweren kann - dies erfordert ein Umdenken weg von der Messung der auf ein Ergebnis verwendeten Arbeitsstunden, hin zur Messung der Ergebnisqualität
- die Führung von Mitarbeitern durch physische Präsenz erschweren kann
- die Möglichkeit, Mitarbeiter direkt zu motivieren, erschweren kann
- zu schnelle Veränderungen in der Organisation herbeiführen kann
- zu einer verstreuten Organisation und Organisationskultur führen kann
- zusätzliche Probleme und Kosten für Technik und Logistik verursachen kann
- zusätzliche Probleme für die Sicherheit von Informationen und Daten bedeuten kann

Den meisten dieser Probleme kann jedoch mit der Entwicklung neuer Management-Techniken begegnet werden, z.B. dadurch dass Leistung an Ergebnissen und nicht an der Anwesenheit des Mitarbeiters gemessen wird. Gute Kommunikationsstrategien sowie geeignete Schulungen für neue technische Fertigkeiten sind absolut notwendig. Die Investition in geeignete technische Hilfen kann ebenfalls Probleme, wie z.B. mit der Datensicherheit, mildern.

Neue Management-Stile

Manager müssen in der Lage sein, schnelle und unvorhersehbare Veränderungen zu meistern. Sie müssen ihre Mitarbeitern unterstützen können, die einerseits *unabhängiger* werden (dadurch dass sie selbst dafür verantwortlich sind, ihre Arbeit und Zeit zu planen sowie ihr Arbeits- und Familienleben aufeinander abzustimmen) und zugleich *abhängiger* sind (von Unterstützung, Vertrauen und Kooperation durch Manager und Kollegen, während sie in geographisch verstreuten Teams arbeiten).

Flexibles Arbeiten erfordert einen neuen Management-Stil, der auf Vertrauen, dem Delegieren von Aufgaben und Teamarbeit basiert. Der Manager muss mehr zum Leiter eines Teams werden, der innovative Arbeitskulturen und -strategien fördert und zugleich Arbeit koordiniert und verteilt. Ein Management-Stil, der sich auf eine detaillierte Kontrolle des Arbeitsprozesses stützt und wo Manager als Informationskanäle und -filter agieren, wirkt sich kontraproduktiv auf die Vorteile aus, die Flexibles Arbeiten mit sich bringen kann. Allgemein geht man davon aus, dass Flexibles Arbeiten am besten dort funktioniert wo es flache Hierarchien gibt, bürokratische Regularien auf ein Minimum reduziert sind, Aufgabenbeschreibungen flexibel sind und wo Arbeiter ermutigt werden, auf Ziele hinzuarbeiten, die sie mit ihren Vorgesetzten oder Teamkollegen ausgehandelt haben. Der beste Management-Stil weist dem Vertrauen untereinander eine zentrale Rolle zu; er ist fördernd und Kompetenzen verleihend, statt autokratisch und diktatorisch zu sein.

3.4 Selbstorganisation und Zeitmanagement

KERNAUSSAGEN

- Flexibles Arbeiten verlangt von den Arbeitern Autonomie, gute Fähigkeiten, sich selbst zu managen und die Übernahme größerer Verantwortung für ihre eigenen Aufgaben.
- Unternehmen sollten sich der Anforderungen, die Flexibles Arbeiten stellt, bewusst sein und ihre Mitarbeiter entsprechend auswählen und schulen.
- Nicht jeder Arbeiter eignet sich für Arbeitsformen, die ein großes Maß an Selbstmanagement erfordern. Dennoch sollte jeder Arbeiter dazu berechtigt sein, an Schulungsmaßnahmen teilzunehmen, die diese Fähigkeiten vermitteln.
- Flexibles Arbeiten beeinflusst die Selbstorganisation in zweierlei Hinsicht: der Wechsel von Management "durch Sehen" („management by viewing“) hin zu einem auf Ziele ausgerichteten Management, sowie das Verwischen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben.

Zielorientiertes Management

Dieser Management-Stil erlaubt es Mitarbeitern, ihre Ziele selbst festzulegen, aber sie müssen den Arbeitsprozess auch selbst planen und organisieren. Dies kann Entscheidungen bzgl. folgender Aspekte beinhalten:

- die Arbeitszeit und die Reihenfolge, in der Aufgaben angegangen werden;
- die für die Arbeit benötigten Werkzeuge - woher bekomme ich sie, und wie setze ich sie ein?
- welche Beiträge von anderen (externen wie internen Mitarbeitern) benötigt werden, wie sichergestellt wird, dass man sie bekommt und welche Kommunikationstechniken und -technologien genutzt werden sollen
- die Wahl des Arbeitsortes für die anstehende Aufgabe

Die beaufsichtigenden Kräfte müssen berücksichtigen, welche Aspekte der Arbeitsorganisation in die Verantwortung des Mitarbeiters gestellt, und welche weiterhin überwacht und kontrolliert werden. Von größter Wichtigkeit ist es, Änderungen in zentralen Verantwortlichkeiten zu besprechen, um Missverständnissen vorzubeugen, die sich negativ auf den Arbeitsprozess auswirken könnten.

Das Verwischen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Dieser Bereich muss von zukünftigen Flexiblen Arbeitern bedacht werden. Folgenden Aspekten kommt hierbei zentrale Bedeutung zu:

- die Einplanung von Zeitpuffern zwischen beiden Bereichen, sowohl in Alltagssituationen als auch in Notfällen (wie z.B. kranke Kinder, Notfälle zu Hause);
- die Schaffung von Raum (und anderen Ressourcen) zwischen beiden Bereichen, z.B. die Einrichtung eines Büros im eigenen Heim;
- die Fähigkeit, beide Bereiche mental voneinander abzugrenzen, um ein Gleichgewicht zu erreichen zwischen Konzentration auf die Arbeit und 'Workaholismus' sowie Mangel an Erholung.

Um eine gute Balance zwischen Arbeit und Familienleben zu erreichen, sind folgende Fähigkeiten erforderlich:

- allgemeine Selbstdisziplin;
- spezielle Techniken zur Selbstorganisation und zum Selbstmanagement;
- Techniken zum Zeitmanagement;
- Kommunikationsfähigkeit, einschließlich der Beherrschung von Kommunikationstechnologien (z.B. e-mail, Workflow-Systeme).

Manche Arbeiter verfügen bereits über diese Fähigkeiten, andernfalls müssen sie zu deren Erwerb geschult oder unterwiesen werden. Es wird KMUs, die Flexibles Arbeiten einführen wollen, empfohlen, die derzeit bestehende Arbeitsorganisation zu analysieren, um folgende Faktoren zu bestimmen:

- den Umfang, in dem diese Fähigkeiten bereits benötigt werden;
- das Vorhandensein von latenten Fähigkeiten, die noch nicht erforderlich sind, aber nach der Einführung von Flexiblen Arbeiten genutzt werden können;

- die Mängel und Defizite, die bestehen;
- die Maßnahmen (wie z.B. Trainingsprogramme), die erforderlich sind, um Mitarbeiter auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten.

Eine Reihe von Hilfsmitteln (Fragebögen, Hilfen zur Selbsteinschätzung, Checklisten) sind inzwischen erhältlich, die Organisationen bei der Selbstevaluation helfen können. Eine beispielhafte Checkliste, die speziell für die Einführung von Telearbeit entwickelt wurde, finden Sie auf der Flexwork-Website.

3.5 Überlegungen zu Ausstattung und Technologien

KERNAUSSAGEN

Unternehmen sehen sich einer Reihe von Fragen die Technologien für Flexibles Arbeiten betreffend ausgesetzt. Diese beinhalten u.a.:

- Welche Ausstattung und welche technischen Systeme sollen angeschafft werden? Möglicherweise sind große Investitionen gar nicht notwendig.
- Wer finanziert die Ausstattung, Einrichtung und Verbrauchsmaterialien, die außerhalb des Büros genutzt werden? I. d. Regel deckt das Unternehmen alle Posten ab oder gewährt den Angestellten einen Zuschuss zu ihren Kosten.
- In welchem Rahmen sollte das Unternehmen das Home-Office finanziell unterstützen? Unternehmen bezahlen häufig Telefonleitungen, Kosten für geschäftliche Anschlüsse und bezuschussen bisweilen eine bessere Verkabelung und zusätzliche Steckdosen.
- Wie sieht es mit Wartung und Unterstützung für die Ausstattung aus? Das Unternehmen ist für die Wartung zuständig, und weitere Einrichtungen können erforderlich sein, um entfernt arbeitende Angestellte zu unterstützen.
- Versicherungsvereinbarungen - Versicherungsdeckung für die außerhalb des Unternehmens genutzte Ausstattung muss gewährleistet sein, und Firmen sollten sich darüber im Klaren sein, dass sie für Unfälle im Home-Office, die durch eine ungenügende Wartung der Ausstattung verursacht werden, haftbar gemacht könnten.
- Das Internet bietet ein besonderes Potential für die Unterstützung Flexiblen Arbeitens.

Für Informationen zu den nützlichsten Tools und Zugangstechnologien für einen Entwurf zum Einsatz Flexibler Arbeitsformen s. Abschnitt 2.3. Weitere Informationen zu technischen Systemen erhalten Sie auf der Flexwork-Website.

Welche Ausrüstung?

Laufen Sie nicht los und kaufen wahllos teure neue Ausstattungskomponenten, sondern wählen Sie einen durchdachteren Ansatz, um Flexibilität zu ermöglichen. Zu Beginn sollte ein Unternehmen alle Anforderungen herausarbeiten, die für den angestrebten Entwurf zum Flexiblen Arbeiten charakteristisch sind, d.h. Aufgaben, die derzeit nicht durch vorhandene technische System abgedeckt sind. Beispiele hierfür sind u.a.: die Notwendigkeit ein gemeinsames Dokument von zwei Arbeitsorten aus zu bearbeiten; die Notwendigkeit für einen Angestellten, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten; der Bedarf virtuelle Meetings für Mitarbeiter verschiedener Unternehmen, die zusammenarbeiten, zu arrangieren etc..

Wenn das Unternehmen eine bestimmte Anforderung festgestellt hat, sollte es zunächst herausfinden, ob es bereits über geeignete Ausstattung verfügt (vielleicht indem es sie einmal auf andere Weise verwendet) oder welche zusätzlichen Komponenten erforderlich sein könnten. Die beiden Bereiche, in denen neues Equipment nötig sein könnte, sind die Erweiterung der Kommunikationsfähigkeit sowie die Bereitstellung von technischer Ausrüstung für die Nutzung zu Hause oder von tragbaren Geräten (Laptops, Mobiltelefone etc.). Auf jeden Fall sollte das Unternehmen feststellen, wie oft ein Gerät genutzt werden könnte oder wie wichtig es ist, bevor es sich für die geeignete Investitionsebene entscheidet. Eine Firma, die mit der Erstellung von Dokumenten in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen befasst ist, wird höhere Investitionen in Technologien für

gemeinsame Anwendungen (oder gute e-mail-Technologie) rechtfertigen können als ein Unternehmen, das nur einmal im Jahr Dokumente austauscht.

Für sporadischen Gebrauch könnte das Leihen von Geräten oder Verhandlungen über die Nutzung von an anderen Orten befindlicher Technik (z.B. in Tele-Centern oder **schulischen Einrichtungen** vor Ort) kostengünstiger sein als der Kauf von Geräten.

Wer übernimmt die Kosten?

Angestellte, die aus der Ferne arbeiten, brauchen z.T. zusätzliche technische Ausrüstungsgegenstände. Normalerweise stellen kleine Unternehmen alle wichtigen IT-Komponenten (wie Computer, Scanner, Fotokopierer, Faxgeräte, Modems etc.) zur Verfügung sowie eine separate Telefonleitung bzw. Mehrfachleitungen. Eine eigene 'Geschäftsleitung' ist wichtig, damit zwischen privatem und beruflicher Nutzung unterschieden werden kann. Anzahl und Typ der Telefonleitungen hängen von der Art der zu Hause zu verrichtenden Arbeit ab. Manchmal werden separate Leitungen für Faxgerät oder Modem benötigt. Daneben können Leitungen mit hoher Bandbreite erforderlich sein, wenn große Datenmengen übermittelt werden müssen.

Bei der Bereitstellung der technischen Ausrüstung sollte die Firma die Geräte inventarisieren, eine Sicherheitskennzeichnung vornehmen und Regelungen für die Rückgabe, Aktualisierung und Wartung der Geräte treffen.

Einige Arbeitgeber, besonders größere Unternehmen, stellen auch Möbel wie Arbeitsplatzrechner und geeignete Stühle. Andere gewähren ihren Angestellten Zuschüsse zum Kauf von geeignetem Mobiliar, da Büromöbel häufig für den Hausgebrauch zu sperrig sind. Einige Organisationen stellen Schreibmaterial und andere Verbrauchsgüter aus zentralen Lagern, während andere dem Angestellten Zuschüsse zahlen oder entsprechende Kosten rückwirkend erstatten.

Eine weitere Überlegung für zu Hause arbeitende Mitarbeiter ist die Frage, ob geeignete Beleuchtung und Steckdosen in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen. Einige Unternehmen übernehmen u.U. zumindest einen Teil der Kosten für die Installation einer besseren Verkabelung für mehr Steckdosen und eine unterbrechungsfreie Stromversorgung, um den Computer vor Schwankungen in der Stromzufuhr zu schützen. Gute Beleuchtung und Ventilation sind ebenfalls wichtige Gesundheits- und Sicherheitsfaktoren und sollten bei der anfänglichen Prüfung der häuslichen Voraussetzungen bedacht werden.

Wartung der Ausrüstung und technische Hilfe

Wenn Unternehmen in neue Technologien investieren, sollten sie genaue Informationen über Umfang und Kosten des angebotenen Services einholen. Manchmal kann sich eine günstige Kaufinvestition im Nachhinein als kostspielig erweisen, wenn keine Servicebetreuung enthalten ist. Bei genauerer Sichtung des Marktes findet sich vielleicht eine Vereinbarung, die eine bestimmte Garantie sowie technische Unterstützung beinhaltet. Der Wert der technischen Unterstützung misst sich an dem Umfang, in dem die Angestellten in der Lage sind, ihre eigenen technischen Probleme selbst zu lösen.

Wenn Angestellte aus der Ferne arbeiten (z.B. von zu Hause aus, in einem Tele-Center oder unterwegs), sollten Vereinbarungen über die technische Unterstützung als Teil des Arbeitsvertrages festgelegt werden. Hat ein Unternehmen die Ausrüstung finanziert, sollte es auch technische Unterstützung stellen. Schnelle Hilfe ist extrem wichtig für den Heimarbeiter, da er während der Reparaturzeit evtl. keine Ersatzgeräte nutzen kann. Möglicherweise lohnt es sich, die Kosten und Bedingungen von telefonische Hilfs- und Ferndiagnosediensten zu erfragen. Häufig verlangen diese Dienste eine regelmäßige Beitragszahlung, ähnlich einer Versicherungspolice. Technische Hilfe ist oft teuer, und ihre Qualität lässt sich leider erst im Ernstfall beurteilen.

Probleme können nicht nur mit der Hardware, sondern auch mit der Software auftreten. Fernwartung erfordert die Nutzung spezieller Zugangs-Software (z.B. Timbuktu, PC Anywhere, etc.) und einen Fachmann im Unternehmen, der die Hilfe ausführt (evtl. kann eine Stelle umgewidmet werden), oder die Ausweitung von Vereinbarungen mit ausgelagerten Dienstleistern.

Versicherungen und Haftung

Wenn eine Firma Equipment für den Hausgebrauch zur Verfügung stellt, sollten die Versicherungsbedingungen überprüft werden, um sicherzugehen, dass die Deckung über den Arbeitgeber weiterhin besteht. Andernfalls sollte eine entsprechende Zusatzversicherung abgeschlossen werden. Unternehmen sollten berücksichtigen, dass sie für Unfälle oder Schädigungen haftbar gemacht werden können, die auf den Zustand der Ausrüstung oder mangelnde Wartung zurückzuführen sind. Eine Versicherung für Ausrüstungsgegenstände, die einem Angestellten leihweise zur Verfügung gestellt werden, sollte ggf. in Betracht gezogen werden. Der Vertrag mit dem Flexiblen Arbeiter sollte eine Klausel zum Recht des Angestellten, die geliehene Ausrüstung zu nutzen und zu warten, beinhalten. Evtl. können zusätzliche Zahlungen oder Leistungen für den externen Flexiblen Arbeiter notwendig sein, um Unkosten abzudecken.

Nutzung des Internets

Das Internet bietet einen preisgünstigen Zugang zu vielen Formen des Flexiblen Arbeitens. Viele Betriebe - sogar kleine und mittlere Unternehmen - verfügen bereits über die nötige Ausstattung und angebotenen Dienste zur Nutzung des Internets. Das Netz bietet eine fertige Plattform zur Zusammenarbeit. So kann es z.B. Aktivitäten wie die folgenden unterstützen:

- Marketing - Unternehmen können ihre eigene Web-Site erstellen oder eine Site unterhalten, die von einem anderen Unternehmen betrieben wird. Die Effektivität der Seite kann über die Zahl der Zugriffe kontrolliert werden.
- Forschung - das Internet kann rund um die Uhr zu Forschungszwecken genutzt werden, was besonders für Arbeiter mit untypischen Arbeitszeiten nützlich ist. Die kostenpflichtige Anmeldung bei Seiten mit speziellen Informationen sind eine sinnvolle Alternative zum Abonnement von Zeitschriften oder der Mitgliedschaft in Bibliotheken.
- Online-Shopping - Firmen, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, die zur Bestellung per e-mail geeignet sind, können ihre Leistungen direkt über das Internet an ihre Kunden vertreiben. Eine Methode ist die Erstellung eines Online-Katalogs - viele Unternehmen bieten vorgefertigte Software-Pakete für Shopping-Sites an.
- Einkauf von Ressourcen - viele Ressourcen sind über das Internet erhältlich. Dies kann eine kostengünstige Einkaufsmethode sein und ermöglicht den direkten Vergleich zwischen verschiedenen Anbietern.
- Chat-Rooms/schwarze Bretter für gemeinschaftliche Arbeit - diese Bereiche können für virtuelle Teams zur Diskussion von Ideen nützlich sein. Sie sind außerdem hilfreich für Heimarbeiter und Freiberufler, die in Kontakt bleiben wollen und die alltäglichen Gespräche des Bürolebens vermissen.

3.6 Gesundheit und Sicherheit

KERNAUSSAGEN

Wenn im Rahmen von Flexibler Arbeit Angestellte aus der Ferne oder außerhalb der normalen Arbeitszeiten arbeiten, müssen spezielle Gesundheits- und Sicherheitsaspekte berücksichtigt werden:

- für Heimarbeiter - Unternehmen sind für die Gesundheit und Sicherheit ihrer Angestellten verantwortlich, auch wenn diese von zu Hause aus arbeiten. Sie können rechtlich verpflichtet sein, Home-Offices auf Gesundheits- und Sicherheitsrisiken am Arbeitsplatz hin zu untersuchen (abhängig von Größe und Nationalität des Unternehmens).
- für mobile Arbeiter - Unternehmen sollten wissen, dass der Gebrauch von Mobiltelefonen und Laptops besondere Gesundheits- und Sicherheitsrisiken beinhaltet, und ihre Mitarbeiter daher regelmäßig untersuchen lassen. Ebenso sollte die Planung der Arbeitszeiten beachtet werden.
- Arbeit außerhalb der normalen Bürozeiten - Absprachen, wie mit Notfallsituationen und dem Ausfall technischer Geräte umgegangen werden soll, sind notwendig, da die Techniker evtl. nicht vor Ort sein könnten.
- Haftung des Arbeitgebers - Arbeitgeber sind möglicherweise haftbar für Unfälle, die im Home-Office eintreten. Das Ausmaß der Verantwortung sollte im Vertrag eines Flexiblen Arbeiters klar festgelegt werden.

Die Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen können von Land zu Land unterschiedlich sein. Daher sollten Firmen sich in Gesundheits- und Sicherheitsfragen von Beratungsinstitutionen vor Ort beraten lassen. Die meisten Länder veröffentlichen Leitfäden zu Gesundheit und Heimarbeit. So gibt z.B. die UK Health and Safety

Executive eine Broschüre zur Sicherheit von Heimarbeitern heraus, die eine nützliche Informationsquelle sein kann (Homeworking: Guidance for employers and employees on health and safety ISBN: 071761204X).

Angestellte, die von zu Hause aus arbeiten

Die Richtlinien für Gesundheit und Sicherheit, die für die Arbeitsumgebung Büro gelten, treffen auch auf andere Arbeitsumgebungen, wie z.B. das Heim des Mitarbeiters, zu. In Europa gibt es umfassende Richtlinien zur Regelung der Nutzung von Computer- und Bildschirmausstattung (Visual Display Units), die von den einzelnen Regierungen und Gesundheitsbehörden herausgegeben werden. Diese enthalten Hinweise zu Lichtverhältnissen, Reflexionen und Blendung am Bildschirm, Strahlungsmengen, ergonomischen Arbeitsstühlen und -tischen, Umweltfaktoren wie Lärm, Hitze und Feuchtigkeit, für Computerarbeit geeignete Brillen und Maßnahmen zum Schutz gegen Beeinträchtigungen durch beständige Belastungen / Repetitive Strain Injury (RSI).

In den meisten Ländern sind Arbeitgeber mit einer bestimmten Anzahl Mitarbeiter rechtlich verpflichtet, Home-Offices auf Gesundheits- und Sicherheitsrisiken am Arbeitsplatz hin zu prüfen. Dies kann z.B. Risiken berücksichtigen, die die Familie durch das Vorhandensein von Arbeitsgerät und Verbrauchsmaterial im Heim trägt, die Platzierung von Möbeln und Kabeln etc., die Bereitstellung geeigneter Feuerlöscher und Sicherheitsmaßnahmen. Einzelheiten zu Gesundheits- und Sicherheitsprüfungen (z.B. Häufigkeit, Benachrichtigung, Ausführende etc.) sollten im Vertrag des Flexiblen Arbeiters enthalten sein.

Heimarbeiter sollten genau wie Büroangestellte über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz beraten werden:

- Sie sollten regelmäßige Pausen einhalten, besonders bei langen Arbeitszeiten am Computer.
- Sie sollten soziale Kontakte mit den Kollegen unterhalten.
- Sie sollten Arbeits- und Privatleben trennen, etc..

Heimarbeiter sollten instruiert werden, etwaige Unfälle mit Beteiligung von Personen, Gerät oder der häuslichen Ausstattung schriftlich festzuhalten. Dies ist unerlässlich für die Regelung von sich etwa ergebenden Versicherungsforderungen.

Angestellte, die unterwegs arbeiten

Zwei technische Geräte können evtl. Probleme für den mobilen Arbeiter verursachen:

- das Mobiltelefon - Studien über die möglichen Gefahren des Langzeitgebrauchs laufen derzeit noch. Arbeitnehmer sollten dazu angehalten werden, möglichst wenig mobil zu telefonieren. Selbstverständlich sollten Mobiltelefone nicht während des Autofahrens benutzt werden. Neuere Untersuchungen zeigen, dass der Gebrauch von Mobiltelefonen (selbst mit Freisprecheinrichtung) ernsthaft die Fähigkeit des Fahrers, sich auf die Straße und mögliche Gefahren zu konzentrieren, herabsetzt. Die Benutzung eines Mobiltelefons während des Fahrens ist ein anklagefähiger Gesetzesverstoß, der mit Bußgeldern und Strafvermerken auf dem Führerschein geahndet werden kann.
- Laptops - Sie können Haltungsschäden verursachen, da es (wegen der Nähe von Tastatur und Bildschirm) schwierig ist, damit eine angenehme Arbeitsposition einzunehmen. Da Laptops häufig an Ort und Stelle benutzt werden - z.B. während der Zugfahrt auf den Knien balanciert - ist das Risiko von Haltungsschäden größer als bei konventionellem Computer-Equipment. Außerdem sind viele Laptops schwer und verursachen beim Tragen Schulter- und Armprobleme.

Bestehende Arbeitspraktiken sollten überdacht werden, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter Pausen macht und nicht zu viele Stunden pro Tag arbeitet. Reisezeiten sollten in die Arbeitszeiten eingerechnet werden.

Angestellte, die außerhalb der normalen Bürozeiten arbeiten

Für Angestellte, die zu flexiblen Zeiten arbeiten, müssen dieselben Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen beachtet werden wie für normales Büropersonal. Sie müssen jedoch evtl. ohne die üblichen technische Unterstützung auskommen. Normalerweise stehen in den Firmen für Notfälle ausgebildete Mitarbeiter zur Verfügung (z.B. für Erste Hilfe, Feuerschutz etc.). Da diese Kollegen nach Büroschluss meist nicht mehr anwesend sind, ist es wichtig, mit dem Angestellten zu klären, was er im Problemfall tun kann. Geeignete Benachrichtigungsregelungen sollten getroffen werden, damit der Angestellte z.B. beim Ausfall von technischem Gerät nicht persönlich verantwortlich ist.

Haftung

Haftung ist ein Aspekt, der für Flexible Arbeiter beachtet werden muss, besonders für jene, die von zu Hause aus arbeiten. Normalerweise ist das Unternehmen für seine Angestellten verantwortlich, während diese ihr Home-Office nutzen. Daher ist es wichtig, dass der Arbeitgeber sichergestellt hat, dass das heimische Büroumfeld geeignet und sicher ist und den üblichen Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien entspricht. Arbeitgeber sind auch für zu Hause genutzte technische Ausstattung verantwortlich. Sie sollten daher dafür sorgen, dass diese regelmäßig überprüft und gewartet wird, in Übereinstimmung mit den üblichen Maßnahmen in der Firma vor Ort. Um das Risiko von Schädigungen durch dauerhafte Belastungen (wie RSI) zu verringern, die durch schlechtes Mobiliar und mangelnde Unterstützung der Sitzhaltung verursacht werden, sollten Arbeitgeber überlegen, Arbeitsmöbel zur Verfügung zu stellen oder die Ausstattung zumindest überprüfen zu lassen, damit diese die richtige Unterstützung bietet.

Arbeitgeber sollten das Ausmaß ihrer Haftung genau niederlegen - so schließen einige Arbeitgeber die Haftung für Unfälle mit beteiligten Dritten oder Familienmitgliedern aus. In diesen Fällen sollten Heimarbeiter sicherstellen, dass sie bei derartigen Unfällen über ausreichende Versicherungsdeckung verfügen.

Viele Versicherer bieten für Unternehmen Policen an, die von zu Hause arbeitende Angestellte versichern, aber Konditionen beinhalten, die z.B. genau den Arbeitsbereich, für den der Arbeitgeber haftbar zu machen ist, festlegt. Hier sollte der Arbeitgeber für Sicherheit innerhalb des Arbeitsbereiches sorgen, so dass z.B. die elektrische Verkabelung sicher und die Platzierung der technischen Geräte optimal ist, etc.. Jegliche Unfälle, die sich außerhalb des festgelegten Arbeitsbereiches ereignen, fallen dann nicht unter die Haftung des Arbeitgebers, z.B. wenn der Arbeitnehmer die Treppe herunterfällt und sich verletzt.

3.7 Sicherheit: Sicherheit des Unternehmens und persönliche Sicherheit des Angestellten

KERNAUSSAGEN

Sowohl die Sicherheit des Unternehmens als auch die persönliche Sicherheit des Angestellten sind wichtige Faktoren bei der Einführung von Flexiblen Arbeitsformen.

- Die Sicherheit des Unternehmens betrifft Daten- und Netzwerk-Sicherheit sowie Vertraulichkeit.
- Daten- und Netzwerk-Sicherheit können durch geeignete technische Lösungen sichergestellt werden.
- Für größtmögliche Vertraulichkeit sollte Flexibles Arbeiten ausschließlich vertrauenswürdigen Mitarbeitern übertragen werden. Spezielle Sicherheitsklauseln sollten in Verträgen für Flexible Arbeiter und Zusammenarbeitsvereinbarungen enthalten sein.
- Der leiblichen Sicherheit der Flexiblen Arbeiter sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Viele mit gesundem Menschenverstand getroffene Maßnahmen können die leibliche Sicherheit erhöhen.
- Auch ausgelagerte technische Ausstattung kann gefährdet sein (z.B. durch Diebstahl, Vandalismus, Überschwemmung).
- Der dezentral arbeitende Mitarbeiter muss sich bei der Nutzung der Computer-Ausstattung gegen Sicherheitsgefährdungen wappnen (Schutz vor Computerviren, Nutzung guter Datensicherungstechniken).

Sicherheit des Unternehmens

Zu Beginn sollten potentielle Risiken abgeklärt werden, so dass Maßnahmen zu ihrer Minimierung bzw. Ausschaltung ergriffen werden können. Eine Erhebung unter Entscheidungsträgern in Organisationen, die kürzlich in 11 europäischen Ländern durchgeführt wurde, ergab dass die Hauptsorge von europäischen Managern die Datensicherheit ist. Dieses Merkmal wurde in 62% der Organisationen als Haupthindernis zur Einführung von Telearbeit genannt (vgl. empirica ECaTT 2000: www.ecatt.com). Diese Angst gründet sich auf mangelnde Strategien zu Datenschutz und Datensicherheit in vielen Organisationen, besonders KMUs.

Daten- und Netzwerksicherheit

Viele der von Unternehmen für den Datenschutz genutzten Sicherheitsmaßnahmen können in modifizierter Form auch für flexible Arbeitsformen eingesetzt werden. Wenn z.B. ausgediente vertrauliche Dokumente normalerweise im Schredder vernichtet werden, der zu Hause arbeitende Angestellte jedoch keinen eigenen Schredder besitzt, müssen die Dokumente zu diesem Zweck in das Hauptbüro zurückgebracht werden. Dokumente, die in der Firma eingeschlossen werden müssen, muss auch der Heimarbeiter in einem sicheren Schrank verschließen.

Flexibles Arbeiten bedeutet häufig, dass in größerem Rahmen Daten über Netzwerke und das Internet übermittelt werden, mit den damit verbundenen Risiken: Unbefugtes Personal oder 'Hacker' etc. könnten sich Zugriff zu den Daten verschaffen. Daher sollten Unternehmen, die auf die Übermittlung von wichtigen Daten über vernetzte Computer angewiesen sind, technische Sicherheitslösungen prüfen. Diese sind u.a.:

- eingeschränkter Zugriff - nur Anfragen von voreingestellten Adressen werden akzeptiert.,
- Identitätsüberprüfung eingehender Anfragen,
- Rückruf - der Flexible Arbeiter gibt ein Passwort an und wird dann vom Server unter einer vorprogrammierten Nummer zurückgerufen,
- **Password Authorisation Protocol (PAP)** - eine einfache Passwort-Meldung geht zur Bestätigung an den zentralen Server,
- **Challenge Handshake Authorisation Protocol (CHAP)** - der Server schickt eine zufallsgenerierte Anfrage, um die Verschlüsselung mit dem Passwort des zu Hause arbeitenden Mitarbeiters zu ermöglichen,
- **Dynamische Passwort-Bestätigungsprogramme** - Produkte Dritter, die sich dynamisch verändernde Passwörter verwenden,
- Verschlüsselungstechniken.

Unternehmen, die Internet-Links von ihrem Netzwerk aus anbieten, sollten zum Schutz vor unbefugter Nutzung den Einsatz sog. 'Firewall'-Schutzvorrichtungen erwägen. Firewall-Software ist besonders wichtig, wenn eine Standleitung zum Netzwerk genutzt wird. Sie errichtet schützende Blockaden zwischen den eigenen Systemen und der Außenwelt, die ausschließlich rechtmäßige Nutzer passieren können, wodurch unautorisierter Zugang zu den firmeneigenen Systemen nahezu unmöglich wird.

Desgleichen sollten Firmen Verfahren zur Datensicherung einrichten, da die großen Datenmengen, die heutzutage in vergänglicher Form gespeichert werden (z.B. auf der Festplatte), in Notfällen wie Hardware-Ausfall, Feuer, Diebstahl, Vandalismus oder Überschwemmung leicht verloren gehen können. Gute Datensicherungssysteme tragen dazu bei, die Auswirkungen solcher Katastrophen zu mindern.

Vertraulichkeit

Arbeitgeber fürchten, dass außerhalb des Büros arbeitende Angestellte Kontrollverlust zur Folge haben und Unternehmensinformationen unrechtmäßig verwendet werden könnten. Die beste Schutzmaßnahme hierfür besteht darin, sicherzustellen, dass nur solche Mitarbeiter für Flexibles Arbeiten aus der Ferne eingesetzt werden, die das Vertrauen ihrer Manager genießen. So sind Arbeitnehmer, die bereits einige Jahre für die Firma arbeiten, eher vertrauenswürdig als relativ unbekannt Neulinge. Ähnliche Sorgen treten auf, wenn mehrere Unternehmen in gemeinsamen Projekten eng zusammenarbeiten. Hier müssen Schutzmaßnahmen in die Verträge aufgenommen werden, die die laufende Arbeit regeln.

Vertraulichkeit ist offensichtlich ein Risiko, wenn Angestellte mit flexiblen Verträgen arbeiten und evtl. Vertragsverhältnisse mit konkurrierenden Firmen eingehen können. Die Sicherheitsmaßnahmen müssen in solchen Arbeitsverträgen schriftlich festgehalten werden, damit ein etwaiger Vertragsbruch durch den Arbeitnehmer eindeutig festgestellt werden kann.

Wenn das Risiko besteht, dass ein (derzeitiger oder ehemaliger) Mitarbeiter Informationen für eigene Interessen verwenden oder an Konkurrenten weitergeben könnte, sollten Sie über Passwortschutz-Systeme für Ihren Computer oder Ihr Netzwerk nachdenken. Auch wenn Sie sensible Informationen auf Computer gespeichert haben, ist ein Programm zur Zugangskontrolle sinnvoll, das Dateien und Ordner sperren kann, indem es jedem, der das Passwort nicht kennt, den Zugriff verwehrt.

Persönliche Sicherheit des Angestellten

Zu Hause arbeitende Angestellte fühlen sich häufig gefährdeter als ihre Kollegen im Büro, da sie nicht die Unterstützung einer großen Organisation und die Hilfe der Kollegen im Rücken haben.

Leibliche Sicherheit zu Hause

Die problematischsten Zwischenfälle für den Heimarbeiter sind Feuer und Diebstahl. Die meisten Wohnungen und Häuser sind nicht ausreichend mit Feuerlöschern, Rauchmeldern und Fluchtwegen ausgestattet. Daher sollte der Heimarbeiter sich brandsicherheitstechnisch über geeignete Sicherheitsmaßnahmen beraten lassen. Diebstahl kann dramatische Konsequenzen für den Heimarbeiter haben, da er die Folgen persönlich bewältigen muss - Computer stellen offensichtliche Zielobjekte dar.

Wenn ein Arbeitgeber den Arbeitnehmer zu Hause besuchen muss, z.B. zur Überprüfung der Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen oder der Datensicherheit, muss das Aufkommen von Missverständnissen sorgfältig vermieden werden. In Fällen, wo die häusliche Arbeitsumgebung vom Familienwohnbereich getrennt ist, z.B. in einem Anbau oder Nebengebäude, tauchen in der Regel kaum Probleme auf. Wo sich das Büro jedoch z.B. im Schlafzimmer befindet, ist besondere Behutsamkeit angebracht. Andere Familienmitglieder, Nachbarn oder Partner könnten einen Hausbesuch missverstehen. Die Bedingungen für Hausbesuche sollten daher zu Beginn des flexiblen Arbeitsverhältnisses vereinbart werden, und es ist immer ratsam, zwei Firmenmitarbeiter gemeinsam zu Inspektionen zu schicken.

Der Angestellte sollte während der Arbeit keine persönliche Telefonnummer verwenden, sondern ausschließlich eine separate 'Geschäftsleitung' verwenden. Desgleichen sollte die Privatadresse des Angestellten vertraulich behandelt werden und alle Post an die normale Firmenadresse geschickt und dann weitergeleitet werden. Heimarbeiter sollten Kunden nicht zu Hause empfangen, sondern Kundentermine in den Räumlichkeiten der Firma abwickeln.

Sicherheit der technischen Ausrüstung

Zu Hause arbeitende Angestellte sollten die Sicherheitsmaßnahmen genau kennen, da sie zu Hause über zusätzliche Ausrüstungsgegenstände, Daten und Arbeitsunterlagen verfügen. Viele Versicherungen bieten spezielle Policen für Telearbeiter an. Die Frage der Sicherheit von Ausrüstungsgegenständen und der Haftung für diese sollten in jedem Vertrag zum Flexiblen Arbeiten klar festgehalten werden - häufig zahlen Unternehmen den zusätzlichen Versicherungsbeitrag.

Es gibt viele einfache Maßnahmen zur Verhütung von Diebstahl. So sollte man z.B. zufälligen Besuchern die technische Ausrüstung nicht zeigen, an Außentüren und Fenstern gute Schlösser anbringen sowie Leitern und andere Werkzeuge unter Verschluss halten. Zum Schutz der Ausrüstung sollte eine Inventarliste erstellt werden, die alle Gegenstände mit Seriennummern auflistet, Computer können mit Alarmsystemen gegen Bewegung und unbefugten Zugriff ausgerüstet und Geräte durch Eingravierungen in das Gehäuse markiert werden. Unternehmen können einige dieser Maßnahmen ergreifen, wenn sie Ausrüstung für den Heimgebrauch zur Verfügung stellen.

Computernutzung

Der Heimarbeiter nutzt normalerweise in stärkerem Maße Disketten für die Übertragung von Daten und Dokumenten als seine Kollegen im Büro und ist so verstärkt der Gefährdung durch Computerviren ausgesetzt (bei Viren handelt es sich um heimtückische Software, die Dateien löschen oder beschädigen kann). Die Weitergabe von Viren an einen Kunden oder andere Filialen des Unternehmens können den Mitarbeiter in Verlegenheit bringen. Gute Virenschutzprogramme sollten auf allen PCs sowie der Hardware, die diese mit dem externen Netzwerk verbindet, installiert werden. Diese Maßnahme bietet Schutz gegen fast alle Viren - vorausgesetzt sie wird zumindest einmal wöchentlich aktualisiert, da ständig neue Viren in Erscheinung treten.

Heimarbeiter sollten auf jeden Fall Sicherheitskopien von auf Festplatte gespeicherten Dateien erstellen. Von zu Hause und unterwegs arbeitende Mitarbeiter sollten sich dabei nach den im Büro praktizierten Abläufen richten. Da der Heimarbeiter u.U. nur eine einzige Kopie seiner aktuellen Arbeit hat, ist die regelmäßige Erstellung von Sicherheitskopien unerlässlich. Einige Kopien können z.B. außerhalb der häuslichen Umgebung aufbewahrt werden, für den Fall, dass Diebstahl, Feuer oder Überschwemmung sowohl den Rechner als auch die Kopien

zerstören sollten. Einige Unternehmen bieten die technische Möglichkeit zur Fernsicherung von Daten. Hierbei wird ein zentraler Speicher automatisch angewählt und die Daten werden dorthin übertragen.

Sollte die Computerausstattung Kindern zugänglich sein, empfiehlt sich ein Programm zur Zugangskontrolle, zum Schutz der Daten vor unbefugtem Zugriff und Löschung. Dieses gestattet nur Personen, die das korrekte Passwort kennen, die Arbeit mit den Dateien.

Sicherheit für Außendienststarbeiter

Nomadische Telearbeiter, wie z.B. Handelsvertreter, die vom Auto und von zu Hause aus arbeiten, sind wegen des hohen Werts der mitgeführten Ausrüstung und Produktproben besonders anfällig für Einbruch und Fahrzeug-Kriminalität. Sie sollten daher Maßnahmen zum eigenen Schutz ergreifen, wie die sichtgeschützte Aufbewahrung von Wertgegenständen, Kennzeichnungsmethoden und Alarmsystemen. Ggf. müssen Schutzmaßnahmen eigens abgesprochen werden, wobei der Arbeitgeber von Zeit zu Zeit die persönliche Sicherheit des mobilen Arbeiters überprüfen kann.

3.8 Finanzen: Steuern, Nutzeffekte, persönliche Finanzplanung

KERNAUSSAGEN

- Einige spezielle finanzielle Überlegungen sind wichtig für flexible Arbeitsverhältnisse - an dieser Stelle können lediglich allgemeine Ratschläge gegeben werden, da Einzelheiten vom regionalen Standort des Unternehmens abhängen.
- Besondere Bedingungen innerhalb einer Region sollten bei Kommunalverwaltungen und Steuerbehörden erfragt werden. Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen:
 - etwaige Steuervergünstigungen für Angestellte, die zu Hause arbeiten oder Kosten für Kinderbetreuung haben
 - gleiche Lohnstufen für Mitarbeiter, die zu Hause und im Büro arbeiten
 - evtl. Zuschüsse für Heimarbeiter zum Ausgleich von Unkosten
- Persönliche Überlegungen:
 - angemessene Gebührensätze /Tarife für Heimdienstleistungen
 - die Aufzeichnung von geschäftlichen Ausgaben
 - Reisekosten
 - Absicherung gegen Phasen der Arbeitslosigkeit für Freiberufler

Steuer und Steuervergünstigungen

Viele Regierungen und Behörden sind sich der Vorteile des Flexiblen Arbeitens bewusst, und einige haben bereits Maßnahmen ergriffen, dieses zu fördern, bzw. planen solche Maßnahmen. In einigen Ländern haben von zu Hause arbeitende Angestellte Anspruch auf Steuervergünstigungen oder erhalten eine jährliche Pauschale für ihre Kosten (z.B. Deutschland: Steuerabzüge, Niederlande: jährliche Zahlung, Großbritannien: eine neue Regelung für Alleinerziehende gewährt Steuererleichterungen und Zuschüsse zur Kinderbetreuung). In vielen Ländern wird die häusliche Nutzung von Computerausstattung zu Arbeitszwecken nicht als Nutzen definiert, so dass keine zusätzlichen Steuerzahlungen fällig sind.

Höhe von Zahlungen

Viele von zu Hause aus arbeitende Flexible Arbeiter stellen deutliche finanzielle Vorteile fest, wie z.B. Reisekostensparnisse, weniger Kosten für Mahlzeiten am Arbeitsplatz oder für den Gebrauch des Autos etc.. Solange die Löhne denen der Mitarbeiter im Büro entsprechen, sollten diese Vorteile beibehalten werden. Es mag in diesem Zusammenhang für KMUs verlockend sein, zu Hause arbeitenden Mitarbeitern geringere Löhne zu zahlen. Für einige Mitarbeiter bedeutet jedoch die Nutzung eines eigenen Raums einen Verlust an potentielltem Einkommen (z.B. durch einen Untermieter) oder einfach einen Verlust an Annehmlichkeit - Nachteile, die neben den finanziellen Ersparnissen auch berücksichtigt werden sollten. Einige Gewerkschaften

haben Richtlinien herausgegeben, die die gleiche Bezahlung von Mitarbeitern nahelegen, die im Büro bzw. zu Hause arbeiten.

Zuschüsse

Arbeitgeber sollten in Betracht ziehen, dem zu Hause arbeitenden Angestellten Zuschüsse zu einer Reihe von Kosten zu zahlen, wie z.B.:

- die Nutzung der Wohnumgebung als Büro - kann üblicherweise von der Steuer abgesetzt werden
- Kosten für Telekommunikation - ideal ist die Schaltung einer separaten Geschäftsleitung
- Kosten für Heizung, Licht und Strom (kann in den Zuschüssen für das Home-Office enthalten sein).

Einige Arbeitgeber senken die gewährten Zuschüsse, da der Mitarbeiter ja auch finanzielle Einsparungen hat, z.B. im Bereich der Reisekosten. Der Vertrag eines Flexiblen Arbeiters sollte Vergünstigungen und zu zahlende Zuschüsse genau auflisten.

Persönliche Finanzen

Wenn ein Arbeitnehmer einen beträchtlichen Teil seiner wöchentlichen Arbeitszeit zu Hause verbringt, können regionale Behörden und Dienstleistungsunternehmen evtl. auf die Idee kommen, ihre Leistungen zu Geschäftstarifen abzurechnen. Diese sind normalerweise höher, bieten jedoch Vorteile wie beschleunigte Instandsetzungsleistungen im Falle eines Defekts. Die genauen Bedingungen, in welchen Fällen Geschäftstarife abzurechnen sind, variieren zwischen einzelnen Unternehmen und von Land zu Land. Sollte ein zu Hause arbeitender Angestellter vermuten, dass er ungerecht behandelt wird, kann er regionale Hilfsorganisationen um Rat fragen (z.B.: nationale Telearbeitsgesellschaften).

In einigen Ländern können vorwiegend zu Hause arbeitende Angestellte ihre Reisekosten zwischen Heim und Büro als rechtmäßige Ausgaben von der Steuer absetzen. Zu Hause arbeitende Mitarbeiter sollten ermutigt werden, sich genau über ihre steuerlichen Möglichkeiten zu erkundigen.

Flexible Arbeiter, die zu Hause, unterwegs oder freiberuflich arbeiten, sollten über ihre arbeitsbezogenen Aufwendungen Buch führen. Das Unternehmen seinerseits sollte im Rahmen des Arbeitsverhältnisses getätigte Ausgaben im Nachhinein erstatten oder Vorauszahlungen dafür leisten.

Flexible Arbeiter sollten beachten, welche Regelungen im Falle einer Arbeitsunfähigkeit auf sie zukämen. Freiberufler müssen sich über das Angebot an Versicherungsleistungen im Krankheitsfall bzw. bei geringem Arbeitsaufkommen informieren, z.B. Policen zur Krankenversicherung oder zur Absicherung von Hypotheken. Genauso wichtig sind Informationen über ihre Rentensituation. Unternehmen sollten Einzelheiten dazu in ihren Verträgen für Flexible Arbeiter festhalten.

3.9 Familienthemen: Kinderbetreuung und Gleichgewicht zwischen Arbeit und Familienleben

KERNAUSSAGEN

- Flexible Arbeitsvereinbarungen werden häufig als eine Möglichkeit für Angestellte angesehen, ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Arbeit und Familie herzustellen.
- In der Praxis kann sich die Schaffung eines ausgewogenes Verhältnisses zwischen den beiden Bereichen dagegen als schwierig erweisen.
- Für Eltern sind gute Kinderbetreuungsmaßnahmen unabdingbar - daher werden Unternehmen ermutigt, ihre Angestellten darin zu unterstützen.
- Eine Vielzahl unterschiedlicher flexibler Arbeitszeitregelungen stehen für Mitarbeiter mit Kindern oder anderen Betreuungsverpflichtungen zur Verfügung.
- Auch bei Flexiblen Arbeitsformen sollten Probleme durch arbeitsbedingtem Stress in Betracht gezogen werden.

Familienbeziehungen

Arbeit von zu Hause aus kann ein Vorteil sein, aber auch zum Problem werden. Durch umsichtiges Management lässt sich durchaus erfolgreich ein Gleichgewicht zwischen Familienleben, häuslichen Aufgaben und beruflicher Arbeit herstellen. Viele Eltern, und insbesondere Mütter, kombinieren gerne Arbeit und Kinderbetreuung. Zahlreichen Unternehmen ist es über das Angebot von Heimarbeit für den Übergang zwischen Mutterschaftsurlaub und die Rückkehr in Vollzeitwerbstätigkeit gelungen, wertvolle, qualifizierte Mitarbeiterinnen zu binden.

Die Arbeit von zu Hause aus kann Auswirkungen auf die familiären Beziehungen haben. Die Familienmitglieder verbringen zwangsläufig mehr Zeit miteinander, was die einen positiv und unterhaltsam finden, andere jedoch negativ und belastend. Eine weitere Gefahr ist, dass der Angestellte möglicherweise schleichend mehr und mehr Verpflichtungen im Haushalt übernimmt (da er ja häufiger und länger anwesend ist). Außerdem besteht das Risiko, dass die Arbeit der zu Hause beschäftigten Person nicht ernstgenommen wird, und dass andere Familienmitglieder von ihr erwarten, ihre Arbeitsverpflichtungen hintanzustellen. Potentielle Heimarbeiter müssen daher dazu angehalten werden, solche Themen mit ihren Familien zu besprechen.

Desgleichen können Familienbeziehungen durch flexible Arbeitszeiten beeinträchtigt werden. Einige Eltern teilen sich die Kinderbetreuung so, dass sie zu unterschiedlichen Tageszeiten arbeiten. Wenn ein Elternteil von der Arbeit nach Hause kommt, verlässt der andere das Haus. Diese Regelung bedeutet einerseits, dass die Eltern sich ohne fremde Hilfe um ihre Kinder kümmern können, andererseits sehen sie sich untereinander kaum noch, und die Familie als Ganze kann keine wertvolle Zeit miteinander verbringen.

Kinderbetreuung

Es ist wichtig, dass Angestellte nicht erwarten, Arbeit von zu Hause aus mit Vollzeit-Kinderbetreuung vereinbaren zu können. Zu Hause arbeitende Flexible Arbeiter benötigen genauso eine Betreuung ihrer Kinder wie ihre Kollegen im Büro. Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Betreuungsmöglichkeiten, und Unternehmen können ihre Angestellten hier durch bestmögliche Beratung unterstützen. Ausführliche Informationen über örtliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten erhalten Sie über die entsprechenden Behörden vor Ort.

Möglichkeiten der Kinderbetreuung

- Betriebskindergärten und -krippen - einige größere Firmen bieten vor Ort ganztägige Kinderbetreuung an.
- Private Tagesstätten - kommerziell betriebene Tagesstätten, die hochwertige Kinderbetreuung in Gruppen durch qualifizierte Erzieher anbieten. KMUs können die Möglichkeit vereinbaren, Plätze für die Kinder von Angestellten zu subventionieren.
- Kindermädchen - einige Eltern beschäftigen ein Kindermädchen, das ihr(e) Kind(er) im Heim der Familie betreut. Kindermädchen bieten eine individuelle Betreuung in der vertrauten Umgebung, sind aber eine recht teure Lösung. Zuweilen können zwei Elternpaare es einrichten, ein Kindermädchen zu 'teilen', um so die Kosten für die einzelne Familie zu vermindern.
- Tagesmütter - sie betreuen häufig mehr als ein Kind bei sich zu Hause. In einigen Ländern ist eine Registrierung bei den örtlichen Behörden vorgeschrieben. Unternehmen können ihre Mitarbeiter bei der Suche nach einer geeigneten Betreuung unterstützen, dadurch dass sie Listen von Tagesmüttern bereitstellen, mit denen Angestellte in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht haben.
- Organisationen, die Nachmittags- und Ferienbetreuung anbieten - diese Einrichtungen bieten Betreuung für Schulkinder nachmittags und während der Ferien. Sie werden häufig von kommunalen Vereinigungen in Zusammenarbeit mit den Schulen betrieben.
- Betreuung durch andere Familienmitglieder - einige Eltern können andere Familienmitglieder für die Betreuung ihrer Kinder gewinnen. Diese Art der Betreuung kann gut funktionieren, wenn sie formal geregelt wird. Der Betreuer sollte eine Aufwandsentschädigung erhalten und bereit sein, bei Bedarf zur Verfügung zu stehen.

Einige Betriebe unterstützen ihre Angestellten finanziell bei den Kosten für die Kinderbetreuung. Dies kann so aussehen, dass sie einen preisgünstigen Platz in einer firmeneigenen Einrichtung anbieten oder Gutscheine zur Einlösung bei privaten Kinderkrippen oder Tagesmüttern zur Verfügung stellen. Diese Subventionen haben steuerliche Auswirkungen, und Einzelheiten sollten mit der örtlichen Finanzbehörde abgeklärt werden.

Flexible Arbeitszeiten

Wenn die Kinder schulpflichtig werden, kombinieren viele Eltern Arbeit und Kinderbetreuung dadurch, dass sie zu flexiblen Arbeitszeiten arbeiten. Hierfür gibt es viele mögliche Regelungen:

- Teilzeitarbeit - wenn nur ein Teil der Woche gearbeitet wird, lassen sich die Arbeitszeiten auf den Stundenplan der Kinder abstimmen. Schwierigkeiten ergeben sich häufiger während der Schulferien.
- Job-Sharing - zwei (oder mehr) Einzelpersonen arbeiten Teilzeit, indem sie sich die Aufgaben einer vollen Stelle teilen.
- Arbeit während der Schulzeit - der Angestellte arbeitet während der Unterrichtswochen der Schule und nimmt während der Ferien unbezahlten Urlaub bzw. erhält eine geringe Ausgleichszahlung.
- Jährliche Arbeitszeit - die Arbeitszeit des Arbeitnehmers wird auf Jahresbasis kalkuliert und kann dann während der Schulferien reduziert und in der Schulzeit ausgeweitet werden. Die Verteilung der Arbeitsstunden wird normalerweise von den Bedürfnissen des Unternehmens bestimmt.
- Kombination von Arbeit im Büro und zu Hause - einige Eltern verbringen die Unterrichtszeit am Vormittag im Büro und arbeiten die übrige Zeit abends von zu Hause aus.
- Gleitzeit - wenn Eltern in einem bestimmten Umfang ihre Arbeitszeit selbst einteilen (d.h. vor- oder nacharbeiten) können, können sie sich bei Bedarf freinehmen, um z.B. Termine der Kinder wahrzunehmen, Schulaufführungen zu besuchen oder zu Hause zu bleiben, wenn ein Kind krank ist.

Stress

In unserer modernen Welt haben die Menschen längere Arbeitszeiten als je zuvor. In einer zunehmenden Zahl von Haushalten arbeiten beide Partner, während Alleinerziehende Vollzeit arbeiten müssen, um über die Runden zu kommen. In vielen Bereichen scheinen die Belastungen zu steigen und in gleichem Maße häufen sich durch Stress verursachte Krankheiten. Wenn sowohl Arbeitgeber wie Arbeitnehmer bereit sind, flexibel zu sein, lässt sich Stress reduzieren und so die Qualität des Arbeitslebens erhöhen, was wiederum die Produktivität und Effizienz steigert. Die Übernahme flexibler Arbeitspraktiken bringt viele Vorteile mit sich:

- Arbeitnehmer können das Ausmaß an Stress verringern und produktiver, motivierter und zufriedener werden, weil sie ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben herstellen.
- Unternehmen können die Einstellung ihrer Mitarbeiter stark positiv beeinflussen und effizientere und effektivere Regelungen einführen.
- Sozial isolierte Personengruppen, deren Leben sich gezwungenermaßen auf den häuslichen Bereich konzentriert (z.B. aufgrund von Pflegeverpflichtungen) können wieder einer Erwerbstätigkeit nachgehen bei Unternehmen, die eine Abstimmung der Bereiche besser ermöglichen.
- Unternehmen können dazu übergehen, Arbeitszeiten qualitativ statt quantitativ zu messen - dadurch werden die Arbeitnehmer dazu ermutigt, produktiv zu arbeiten und ihre Aufgaben in kürzerer Zeit zu erledigen..

3.10 Kommunikation: virtuelle Teamarbeit, gegen die Isolation des Einzelnen

KERNAUSSAGEN

- Neue Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie unterstützen Teamarbeit, selbst wenn die einzelnen Team-Mitglieder entfernt voneinander arbeiten.
- Verschieden Arten von Teamarbeit können gefördert werden: Zusammenarbeit zwischen KMUs, 'virtuelle' Teams, die Einbeziehung von zu Hause arbeitenden Mitarbeitern in Teams, Kommunikation zwischen Teammitgliedern im Büro und unterwegs.
- Teams können aus Mitgliedern, die sich an den verschiedensten Orten aufhalten, zusammengesetzt sein (national wie international).
- Technische Hilfe ist möglich für Kommunikation zwischen Einzelpersonen, mit Gruppen, für die Arbeit an gemeinsamen Dokumenten und um den Fortgang der laufenden Arbeit zu verfolgen.
- Teams können auch auf einer informellen Ebene agieren (z.B. in Clubs, Vereinen oder Diskussionsgruppen) und dazu das Internet, Nachrichtenforen und Chatrooms nutzen. Solche informellen Teams können dem aus der Ferne arbeitenden Flexiblen Arbeiter wichtige Kontakte ermöglichen.
- Arbeit aus der Ferne kann den Telearbeiter oder Freiberufler isolieren. Unternehmen haben jedoch die Möglichkeit, zahlreiche Maßnahmen zu ergreifen, um diesem Problem entgegenzuwirken.
- Ein verwandter Bereich ist die Computer-unterstützte Zusammenarbeit (CSCW Computer Supported Cooperative Work), die sich damit befasst, wie Menschen in Gruppen arbeiten, und wie Technik am besten eingesetzt werden kann, um ihre Arbeit zu unterstützen.

Kommunikation

Viele Kommunikationsformen können kostengünstig und zuverlässig über Telefon und e-mail abgewickelt werden. Die Möglichkeiten von Kommunikation oder Telekooperation können jedoch durch die Einführung neuer Anwendungen erweitert werden, wie z.B.:

- Online-Diskussionen und -Konferenzen - hierbei kann eine Gruppe von drei oder mehr Teilnehmern auf einfachem Wege Nachrichten austauschen. Bei sehr kleinen Gruppen kann dies schlicht über die Versendung von e-mails an mehrere Adressaten gleichzeitig erfolgen, während größere Gruppen zentrale 'Diskussionslisten' oder komplexere Möglichkeiten für Computer-Konferenzen einrichten können.
- Dezentrale Information auf Websites - anstatt einander Dokumente und Informationen einzeln zuzuschicken, setzt jeder eigene Seiten mit Informationen ins Netz, die von den anderen gefunden und genutzt werden können. Wie bei e-mail und Diskussionsforen bedeutet dies, dass Informationen überall zu einem geringen Seitenpreis zugänglich gemacht werden können.
- Videokonferenzen - die Nutzung des Internets für Meetings von einzelnen Personen oder Gruppen, live und ohne die Notwendigkeit, den Aufenthaltsort zu ändern.
- Das gemeinsame Verwenden von Computerdaten und -anwendungen im Rahmen eines Online-Meetings können die Teilnehmer aus der Ferne unter Nutzung von Anwendungen wie Spreadsheets, Datenbanken, Graphiken und Zeichnungen aktiv Daten austauschen, verändern und beisteuern.

E-mail, Beratungen und Informationsaustausch über das Internet sind sehr kostengünstig, vorausgesetzt, dass die Beteiligten bereits über einen Computer mit den entsprechenden Kommunikationsmöglichkeiten verfügen. Zufriedenstellende Videokonferenzen sowie das Teilen von Anwendungen sind dagegen teurer, da derzeit zusätzliche Technologien benötigt werden.

Es gibt zwei Typen von Tele-Kooperation: zum einen 'offene' Tele-Kooperation, wobei die Teilnehmer einander öffentlich über das offene Internet kontaktieren. Hierbei kann der einzelne sich beliebig der Gruppe anschließen oder sie verlassen. Im offenen Internet existieren Tausende von öffentlichen Diskussionsforen (e-mail-Listen oder Newsgroups), in denen der einzelne Gleichgesinnte treffen und Ansichten, Informationen und Hilfe austauschen kann.

Im Vergleich dazu handelt es sich bei 'geschlossenen' Tele-Kooperationsgruppen um informale Netzwerke von Leuten, die sich darauf verständigt haben, gemeinsam zu arbeiten. Häufig einigen sie sich auf gemeinsame Regeln, die jeder Neuling akzeptieren muss, um daran teilzunehmen. Es gibt daneben auch formale Gruppen, z.B. von Angestellten eines Unternehmens oder Mitgliedern einer professionellen Organisation.

Überwindung der Isolation von aus der Ferne arbeitenden Arbeitnehmern

Isolation kann für zu Hause arbeitende Angestellte oder Freiberufler ein Problem darstellen. Studien haben ergeben, dass Heimarbeiter von häufigen Besuchen im Büro oder bei Kunden, die regelmäßige soziale Kontakte sicherstellen, profitieren. Tatsächlich schreiben viele flexible Arbeitsregelungen vor, dass ein Teil der Woche im Büro verbracht werden muss. Die Arbeit außerhalb des Büros hat zur Folge, dass der Kontakt mit dem Büroleben verloren geht. Der Arbeiter bekommt den Büroklatsch und andere soziale Interaktionen nicht mit. Wenn die räumlichen Gegebenheiten es zulassen, können bestimmte Schreibtische von mehreren Telearbeitern zu ihren jeweiligen Bürozeiten im Wechsel genutzt werden. Diese von mehreren Arbeitern genutzten Schreibtische müssen ggf. von den Arbeitern vorgebucht werden, oder es werden Zeitpläne für die Nutzung erstellt. Alternativ können Heimarbeiter ein Tele-Center vor Ort aufsuchen, wo sie Arbeiter treffen, die unter ähnlichen Bedingungen arbeiten. Außerdem kann die geschickte Nutzung von Netzwerktechnologien die 'soziale Präsenz' erhöhen (z.B. über Tele- und Videokonferenzen).

Alle Angestellten, die nicht im Zentralbüro arbeiten, sollten in die sozialen Aktivitäten der Firma einbezogen werden, um den sozialen Kontakt zu pflegen. Sollte es keine regelmäßigen sozialen Veranstaltungen geben, empfiehlt es sich, dies in die Wege zu leiten, um Arbeitsdruck entgegenzuwirken und Teamgeist und Kommunikation zu fördern.

Computergestützte Zusammenarbeit (CSCW)

CSCW ist die Zusammenarbeit von Einzelpersonen, wobei die Technik die gruppenspezifischen Prozesse unterstützt - Informationsaustausch, Diskussion, gemeinsames Verfassen von Texten, gemeinsame Entscheidungen etc.. CSCW-Forscher untersuchen, wie Menschen in Gruppen arbeiten und wie Computertechnik am besten eingesetzt werden kann, um ihre Arbeit zu unterstützen. CSCW kann auch stattfinden, wenn alle Beteiligten sich im selben Büro befinden - da dies jedoch meist nicht der Fall ist, muss CSCW die Bedürfnisse der voneinander und der Bürozentrale entfernt arbeitenden Mitarbeiter bedienen.

Gemeinsam genutzte Software-Tools

Gemeinsam genutzte Software-Tools unterstützen Mitarbeiter, die über ein Netzwerk oder das Internet zusammenarbeiten: Gemeinsam nutzbare Softwarepakete zur Bearbeitung von Dokumenten durch mehrere Autoren, elektronische Arbeitsberichte, e-mail-Konferenzen, Zugang zu vernetzten Datenbanken und elektronische Formulare. Sie werden häufig genutzt, um Zeitpläne und Nachrichtenübermittlung für eine Gruppe zu optimieren und können durch tragbare Technologien unterstützt werden.

Einige (billige oder kostenlose) Shareware-Anwendungen sind hilfreich für die Interaktion innerhalb einer Gruppe und können eine kostengünstige Lösung für das Ausprobieren von Gruppenarbeit sein.

3.11 Fortbildung: Bereitstellung von Maßnahmen, Förderung der Karriere

KERNAUSSAGEN

- Potentielle Flexible Arbeiter befürchten, dass sie keine Fortbildungsmöglichkeiten erhalten und einen Karriereknick erleiden.
- Unternehmen sollten gleiche Fortbildungsmöglichkeiten für alle Angestellten anbieten und über Beförderungen und Karrierefortschritte im Gespräch bleiben.

Befürchtungen der Angestellten

Abseits vom Hauptbüro arbeitende Angestellte fürchten, dass offizielle Informationen bzgl. Beförderungen und Fortbildungen sowie informelle Informationen bzgl. ihrer Jobaussichten an ihnen vorbeigehen könnten. Außerdem sorgen sie sich darum, dass ihre Leistungen nicht direkt von ihren Managern wahrgenommen werden und sie infolgedessen vergessen werden könnten.

Angestellte, die außerhalb normaler Arbeitszeiten arbeiten, haben weniger Teil an informeller Kommunikation über Karriereaussichten. Teilzeitarbeiter empfinden sich häufig als Mitarbeiter zweiter Klasse und fürchten, Schulungsmaßnahmen zu verpassen, wenn sie nicht im Büro anwesend sind. Dasselbe gilt für Mitarbeiter, die nur während der Schulzeiten arbeiten.

Angestellte, die sich für eine abweichende Vertragsform entschieden haben, haben manchmal ähnliche Befürchtungen ihre Zukunft betreffend. Für Angestellte, die über eine Agentur arbeiten, oder Freiberufler übernimmt das Unternehmen evtl. keine Kosten für Fortbildungsmaßnahmen. Mit der Aufnahme von Werkverträgen oder befristeten Verträgen opfert der Angestellte u.U. die Sicherheit seines Arbeitsplatzes und sieht sich mit unsicheren Karriereaussichten konfrontiert.

Karrierefördernde Maßnahmen

Eine Anzahl einfacher Maßnahmen kann den Befürchtungen von Angestellten bzgl. ihrer Karriereaussichten entgegenwirken:

- regelmäßige Besuche im Büro - für Angestellte, die außerhalb des Büros arbeiten, ist es wichtig, dass die Aufrechterhaltung von Face-to-Face-Kontakten mit den Kollegen gern gesehen wird.
- informelle Chatrooms und Informationsforen - das Unternehmen kann auch auf elektronischem Wege informelle Kommunikation fördern, dadurch dass es über das Internet oder e-mail-Programme Chatrooms oder schwarze Bretter zur Verfügung stellt.

- Unternehmen sollten darauf achten, Informationen über offene Stellen oder Schulungsmaßnahmen allen Mitarbeitern gleichzeitig zukommen zu lassen.
- Fortbildungsmöglichkeiten sollten ausdrücklich vertraglich festgehalten werden.
- Firmen sollten ihren Mitarbeitern deren Karriereaussichten in Plänen detailliert mitteilen und diese Pläne jährlich aktualisieren.
- Angestellte sollten das Recht haben, ihre Tätigkeit als Flexible Arbeiter zu beenden.

3.12 Rechtliche Aspekte der Flexiblen Arbeit

KERNAUSSAGEN

- Flexibles Arbeiten wird durch aktuelle Regelwerke nicht ausreichend beschrieben und gefördert.
- In verschiedenen Ländern gelten unterschiedliche rechtliche Bestimmungen. Daher können hier nur allgemeine Ratschläge gegeben werden.
- Zu den folgenden Themen gibt es rechtliche Vorgaben:
 - freiwillige Partizipation
 - Versicherungsfragen
 - Kontrolle/Überwachung
 - Privatsphäre
 - Arbeitszeiten
 - arbeitsbedingte Gesundheitsschäden
 - Vertragsbeendigung
- Diese rechtlichen Fragen können durch die Entwicklung einer gemeinsamen Vereinbarung oder die Änderung eines bestehenden Arbeitsvertrages abgehandelt werden (letzteres ist für KMUs wahrscheinlich eher geeignet).

Überblick über die wichtigsten Rechtsfragen, die berücksichtigt werden sollten

Freiwilligkeit

Wenn Flexibles Arbeiten Telearbeit im eigenen Heim erfordert, ist die freiwillige Teilnahme der Arbeitnehmer unbedingte Voraussetzung. In den meisten EU-Ländern ist die Unverletzlichkeit der Wohnung in der Verfassung und der Rechtsprechung verankert, so dass es nahezu unmöglich ist, einen Angestellten zur Heimarbeit zu zwingen. In der Praxis gäbe es natürlich Wege, dies dennoch zu tun, jedoch würde dies die Motivation und Produktivität nicht eben erhöhen. Für Flexibles Arbeiten ohne den Einsatz von Telearbeit ist Freiwilligkeit nicht unabdingbar, sollte jedoch vom Planungsmanagement unbedingt angestrebt werden.

Versicherung

Flexible Arbeiter sollten gegen schwere Verluste versichert sein, auch in Fällen von grober Fahrlässigkeit. Sowohl Arbeitgeber wie Arbeitnehmer sollten die Notwendigkeit von Versicherungen anerkennen; evtl. müssen sie eine Einigung über die Kostenübernahme aushandeln.

Kontrolle/Überwachung

Arbeitgeber sind verantwortlich für die Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen am Arbeitsplatz, auch wenn die Mitarbeiter extern arbeiten. Hier gibt es natürlich Grenzen der Durchführbarkeit aufgrund der begrenzten Kontrollmöglichkeiten, die der Arbeitgeber über die Home-Offices ausüben kann. Unternehmen müssen prüfen, welche Verantwortlichkeiten noch bei ihnen liegen und ihr Arbeitsprojekt so

ausrichten, dass sie diesen Anforderungen nachkommen können. Die Kooperation der Angestellten ist hier unabdingbar, da Überwachung gegen ihren Willen dem geltenden Recht zuwiderläuft.

Privatsphäre

Neue IuK-Technologien können bestimmte Wege der Überwachung von Angestellten ermöglichen. Unternehmen sollten darauf achten, die Kontrolle auf ein notwendiges Maß zu beschränken, um die effiziente Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Arbeitsteams nicht zu stören. Flexible Arbeiter sollten über die Überwachungsmechanismen informiert werden.

Arbeitszeiten

Einer der zentralen Aspekte Flexiblen Arbeitens sind flexible Arbeitszeiten. So sehr dies sowohl von Arbeitgebern wie Arbeitnehmern geschätzt wird, läuft es doch einer der großen Errungenschaften der Sozialpolitik des 20. Jahrhunderts zuwider: geregelten Arbeitszeiten. Arbeitgeber, die ihren Mitarbeitern absolute Freiheit bzgl. ihrer Arbeitszeiten zugestehen, laufen Gefahr gegen geltendes Recht zu verstoßen.

Arbeitsbedingte Gesundheitsschäden

Flexible Arbeiter müssen vor den Folgen von Gesundheitsschäden, die direkt auf ihre Arbeit zurückzuführen sind, geschützt werden. Unternehmen sollten sicherstellen, dass die Mitarbeiter nicht durch das Netz der an Bürobedingungen ausgerichteten Schutzmaßnahmen fallen.

Beendigung

Unternehmen müssen bereit sein, flexible Arbeitsverhältnisse mit Angestellten zu beenden, die zu ihrer früheren Arbeitsform zurückkehren möchten.

Dieser rechtlichen Problematik kann man sich auf verschiedene Weise annehmen. Gemeinsame Vereinbarungen zur Flexiblen Arbeit, die zwischen Personalräten (oder auch Gewerkschaften) und Arbeitgebern (Arbeitgeberverbänden) ausgehandelt werden, spielen eine wichtige Rolle in größeren Unternehmen, für KMUs sind sie jedoch weniger relevant. Firmen, die Flexibles Arbeiten einführen wollen, müssen in Erfahrung bringen, ob diese Strukturveränderungen die Beteiligung von Arbeitnehmervertreter erfordern. Wo dies der Fall ist, können Gewerkschaften starken Druck auf den Arbeitgeber ausüben, vor der umfassenden Einführung der neuen Arbeitsformen eine Firmenvereinbarung auszuhandeln.

Die meisten gemeinsamen Vereinbarungen sind weitmaschig angelegt und lassen dem Angestellten und seinem Vorgesetzten genügend Raum, Einzelheiten selbst zu regeln. Firmenvereinbarungen enthalten manchmal in detaillierter Form die Ergebnisse der Verhandlungen zwischen Arbeitnehmervertretern und Arbeitgeber, wodurch nachträgliches Feilschen um Entschädigungen und Privilegien vermieden wird.

Zusätzlich zu gemeinsamen Vereinbarungen werden Flexible Arbeitsverhältnisse häufig individuell zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern durch Ergänzungen zum einzelnen Arbeitsvertrag geregelt. Dieser Vertrag muss einer Reihe von Anforderungen genügen, um rechtswirksam zu sein. So gelten z.B. in den meisten EU-Ländern einige grundlegende Regelungen zur Gesundheit und zur Sicherheit am Arbeitsplatz, unabhängig von möglicherweise anderslautenden Vereinbarungen im Arbeitsvertrag (z.B. die gesetzliche Regelung der Arbeitszeiten). Eine völlige Überarbeitung von Arbeitsverträgen sollte vermieden werden.

Die Einführung Flexiblen Arbeitens sollte den grundlegenden Arbeitsvertrag nicht verändern - so sollten Verträge nicht vom Angestellten-Status auf Selbständigen-Status umgeschrieben werden. Statt dessen können angemessene Veränderungen angebracht werden (s. Abschnitt 3.13). Unternehmen sollten darauf achten, dass sie ihren Mitarbeiter grundsätzlich das Gefühl vermitteln, dass ihre Arbeitsplätze sicher sind. Im Interesse guter Ergebnisse sollten darüber hinaus die Mitarbeiter am Veränderungsprozess beteiligt werden.

3.13 Verträge für Flexible Arbeiter

KERNAUSSAGEN

- Für Flexibles Arrangements zwischen KMUs, die zusammenarbeiten, müssen eigene Verträge ausgearbeitet werden.
- Wenn Flexible Arbeitsformen mit geänderten Arbeitsbedingungen einhergehen, werden Änderungen der Angestelltenverträge erforderlich.
- Die Verträge von Angestellten sollten folgende Aspekte regeln:
 - Arbeitsbedingungen
 - Gesundheit und Sicherheit
 - Management und Mitsprachemöglichkeiten des Angestellten
 - Angestelltenstatus
 - Arbeitnehmervertretung (z.B. durch Gewerkschaften)
 - Verantwortlichkeiten und Rechte

Einige Musterverträge für Angestellte finden Sie auf der Flexwork-Website.

Verträge zwischen zusammenarbeitenden KMUs

Wenn im Rahmen Flexiblen Arbeitens eine Reihe von KMUs ihre Ressourcen zusammenlegt, um einen umfangreichen Vertrag zu erfüllen, ist es wichtig, dass untereinander feste Vereinbarungen getroffen werden. Ein Vertrag kann Arbeitsprozesse, Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, den kritischen Pfad (critical path) Copyright etc. regeln. Er sollte außerdem die Folgen nicht erfolgter Vertragserfüllung durch eine der Parteien festhalten und Maßnahmen skizzieren, die allgemein eine Gefährdung der Stelle verhindern können. Eine weitere Vereinbarung muss mit dem Kunden bzgl. der Produkte oder Dienstleistungen getroffen werden.

Individuelle Verträge für flexibel arbeitende Arbeitnehmer

Wenn flexible Arbeitsformen veränderte Arbeitsbedingungen für die Angestellten mit sich bringen, können ggf. Änderungen an den einzelnen Verträgen erforderlich werden. Diese Änderungen sollten alle vereinbarten Einzelbedingungen regeln. Für Flexible Arbeiter, die zu Hause oder unterwegs arbeiten, können recht weitgehende Korrekturen nötig sein.

In den meisten Ländern stimmen Arbeitnehmerverbände/ Gewerkschaften darin überein, dass Flexible Arbeiter - v.a. jene, die nicht im Hauptbüro arbeiten - einen Arbeitsvertrag haben sollten, der die detaillierten Arbeitsvereinbarungen enthält. Die meisten Organisationen betonen hierzu, dass Flexible Arbeiter die gleichen Rechte haben sollten wie andere Arbeitnehmer. Einige Gewerkschaften bieten Hilfen zur Erstellung geeigneter Verträge an. Interessierte Arbeitgeber sollten sich für weitere Informationen an die entsprechende Gewerkschaft wenden.

Sie finden im Folgenden allgemeine Leitlinien zu Themen, die in einem Vertrag enthalten sein sollten. Diese Leitaspekte stammen aus verschiedenen Quellen, wie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, und richten sich in erster Linie an Flexible Arbeiter, die außerhalb des Hauptbüros tätig sind.

Arbeitsbedingungen / Gesundheit und Sicherheit

- Technische Geräte sollten vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt, installiert und gewartet werden. Dieser ist ebenfalls verantwortlich für Versicherungen und die Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen. Darüber hinaus sollte er die Ausstattung mit Schreibtisch, Stuhl, Papier und Schreibgerät tragen.
- Im Heim des Arbeiters sollte ein eigener Arbeitsraum zur Verfügung stehen und ein separates Telefon; zusätzliche Kosten z.B. für Heizung und Beleuchtung sowie Verbrauchsmaterial sollten übernommen werden.
- Der Arbeitgeber sollte die rechtliche Verantwortung für jegliche Unfälle oder Verletzungen, die sich während der Arbeit ereignen, übernehmen, gemäß den üblichen Bedingungen für herkömmliche Arbeitsplätze.
- Um einer Isolierung des Heimarbeiters entgegenzuwirken, sollten Arbeitsverträge festlegen, dass der Angestellte in regelmäßigen Abständen das Büro aufsucht.

- Von zu Hause arbeitende Angestellte sollten die gleiche Bezahlung sowie die gleichen Vergünstigungen genießen wie Angestellte im Büro, einschließlich Kinderbetreuung und familienbedingte Urlaubstage.
- Die Verträge für Flexible Arbeiter sollten eine Vereinbarung enthalten, die zumindest die Länge der Arbeitszeit festlegt.
- Arbeit von zu Hause aus sollte nie als Alternative zu geeigneter - unternehmenseigener oder staatlicher - Kinderbetreuung begonnen werden.

Partizipation /Management/ (Einbeziehung) des Arbeitnehmers

- Auf Kosten des Arbeitgebers sollten regelmäßige Treffen zwischen den Heimarbeitern stattfinden, sowie e-mail und Telefonverbindungen mit anderen Telearbeitern bereitgestellt werden.
- Arbeitsbesprechungen zwischen Arbeitern und Vorgesetzten/Managern sollten wöchentlich stattfinden.
- Flexibles Arbeiten sollte freiwillig sein und dem Angestellten das Recht einräumen, zur Arbeit im Büro zurückzukehren.
- Überwachungskameras sowie Tastaturüberwachung am Computer eines Heimarbeiters sind tabu.
- Jeder Heimarbeiter sollte seinen Vorgesetzten mindestens einmal wöchentlich treffen können, um Arbeitsdinge zu besprechen.
- Um regelmäßigen Kontakt sicherzustellen, sollte jedem Heimarbeiter ein bestimmter Manager zugewiesen werden.
- Alle Arbeiter sollten an Maßnahmen zur Karriereentwicklung und Bewertung teilhaben, incl. Fortbildungsmöglichkeiten.

Status des Erwerbstätigen

- Flexible Arbeiter in KMUs sollten fest angestellt bleiben und nicht als selbständig betrachtet oder durch Flexibles Arbeiten in die Selbständigkeit gezwungen werden.
- Alle Flexiblen Arbeiter sollten das Recht auf eine jährliche Überprüfung ihres Arbeitsverhältnisses haben.

Arbeitnehmervertretung

- Flexible Arbeiter sollten dieselben Rechte wie andere Arbeiter haben, Gewerkschaften beizutreten und ihre eigenen Vertreter zu haben.
- Flexible Arbeiter sollten Zugang zur Vertretung der Gewerkschaft haben und innerhalb der Arbeitszeiten Versammlungen beiwohnen können.
- Gesundheits- und Sicherheitsberater sowie Gewerkschaftsvertreter sollten Flexible Arbeiter besuchen können.
- In Betrieben mit gewerkschaftlicher Organisation oder Arbeitnehmervertretung/Betriebsrat sollten Verträge und Vereinbarungen zum Flexiblen Arbeiten vom Management und den Arbeitnehmervertretern gemeinsam beschlossen werden, um einheitliche Bedingungen für die einzelnen Arbeitnehmer zu gewährleisten.

Potentielle Probleme mit Verträgen für Flexible Arbeiter

Die Einführung Flexibler Arbeit und individuell abgestimmte Verträge für Angestellte können sich destabilisierend auswirken. Mit dem Einsatz von festen Vertragsbedingungen kann bei Mitarbeitern möglicherweise der Eindruck eines Zwei-Klassen-Systems von unbefristet bzw. befristet Beschäftigten entstehen. Für Angestellte mit befristeten Verträgen kann die Angst um die Sicherheit des Arbeitsplatz u.U. arbeitsbezogenen Stress verursachen (vgl. David Guest, Kate MacKenzie Davey and Christopher Smewing: 'Innovative Employment Contracts: A Flexible Friend?'. Der Bericht ist erhältlich über das Department of Organisational Psychology, Birkbeck College, University of London, Malet Street, London WC1E 7HX, UK).

4. Planung und Einführung von Flexiblen Arbeitsformen

In diesem Kapitel geht es um die Abläufe, wie Flexible Arbeitsformen in einem KMU eingeführt werden können. Es wird jedem Unternehmen empfohlen, einen **'Implementierungsplan für Flexible Arbeitsformen' (Flexible Working Implementation Plan - FWIP)** auszuarbeiten: ein programmatisches Dokument, das die Strategien des Unternehmens zur Einführung Flexiblen Arbeitens und Einzelheiten der Planung festschreibt.

Der Implementierungsplan wird in Abschnitt 4.1. genauer beschrieben. Evtl. benötigen Betriebe darüber hinaus unterstützende Hilfsmittel, um die Einführung flexibler Arbeitsverfahren detailliert zu planen. In den Abschnitten 4.2 und 4.3 finden Sie eine Reihe nützlicher Tools für Kosten-Nutzen-Analysen und die Einführung von Telearbeit. Checklisten, Fragebögen und Tabellen sind auf der Flexwork Web-Site abrufbar.

4.1 Flexible Arbeitsformen entwickeln - vom Firmenprogramm zum Implementierungsplan

Der Implementierungsplan legt im einzelnen dar, wie das Unternehmen Flexible Arbeitsformen einzuführen gedenkt. Das Papier kann innerhalb der Firma als Mittel genutzt werden, Einigung zwischen den beteiligten Parteien zu erreichen, sowie als Planungshilfe während des Implementierungsprozesses. Der Plan kann zwischenzeitlich weiterentwickelt werden, so dass - wo nötig - einzelne Teile im Zuge der Untersuchung bzw. Umsetzung überarbeitet werden. Größere Organisationen können die Pläne im Rahmen eines Versuchs- oder Pilotprojekts testen. Für kleinere Organisationen (mit weniger als 10 Angestellten) kann sich die Durchführung eines Pilotprojektes jedoch als nicht durchführbar erweisen.

Im Folgenden finden Sie die Beschreibung eines Musterplans, der von Unternehmensberatern den jeweiligen Bedürfnissen entsprechend angepasst werden kann. Der Musterplan deckt eine Vielzahl von Themen ab, er kann jedoch nicht vollständig sein. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Einführung von Telearbeit, der eine zentrale Rolle unter den flexiblen Arbeitsformen zukommt. Berater können sich die für sie relevanten Informationen und Hintergründe aneignen, indem sie Kapitel 2 und 3 des Handbuchs durcharbeiten und die Flexwork Web-Site sowie andere hier genannte Quellen nutzen.

Implementierungsplan für Flexible Arbeitsformen

Teil A

Einführung: Ziele und strategische Schwerpunkte

Die einleitenden Bemerkungen sollten Folgendes behandeln:

- den Stellenwert des Dokuments
- den Status der Implementierung
- die Nennung der Teammitglieder, die das Programm einführen werden (es ist wichtig, hier Arbeitnehmervertreter - entweder einen Angestellten oder einen Gewerkschaftsvertreter - einzubinden!)
- Zeitvorgaben für die einzelnen Phasen der Einführung

A.1 Gründe für Flexibles Arbeiten

Dieser Abschnitt sollte alle Gründe aufführen, die für die Einführung von flexiblen Arbeitsformen innerhalb des Unternehmens sprechen. Die Aussagen sollten allgemein gehalten werden, da auf Einzelheiten an späterer Stelle eingegangen werden wird. KMUs interessieren sich aus vielerlei Gründen für Flexibles Arbeiten; hier einige Beispiele:

- um flexibler auf Kundenwünsche reagieren zu können
- um lokale Ressourcen durch Zusammenarbeit vor Ort zu nutzen
- um qualifiziertes Personal zu halten und anzuwerben
- um Reiszeiten- und -kosten zu senken
- um Unterbringungskosten zu senken

- um ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben für die Mitarbeiter zu erreichen
- um neue Märkte mit kleinstmöglichem Risiko zu testen
- um Fertigkeiten und Kompetenzen von entfernten Standorten anzuziehen, ohne dass diese den Standort wechseln müssen

A.2 Formen des Flexiblen Arbeitens, die in Betracht kommen können

Dieser Abschnitt enthält einen Abriss der Formen des Flexiblen Arbeitens, die in Frage kommen.

Möglicherweise möchte ein Unternehmen eine Reihe sich ergänzender Maßnahmen einführen. Beispiele sind u.a.:

Telearbeit von zu Hause aus für einige Mitarbeiter

- Programme für flexible Arbeitszeiten (Arbeit während der Schulzeit, Teilzeit, Job-Sharing)
- Einbindung von Freiberuflern oder Outsourcing von bestimmten Arbeiten
- Nutzung moderner Technologien, um mit anderen KMUs an gemeinsamen Projekten zu arbeiten
- Zusammenlegung von Ressourcen mit anderen KMUs, um neue Projektformen in Angriff zu nehmen
- problemloses Arbeiten für Mitarbeiter unterwegs und das Vermeiden von unnötigen Wegen
- bedarfsabhängige Beschäftigung von Mitarbeitern, um Stoßzeiten aufzufangen

Weitere Beispiele werden finden Sie a.a.O. in diesem Handbuch.

A.3 Nutzen des Flexiblen Arbeitens

Alle zu erwartenden Vorteile sollten aufgeführt werden:

- Nutzen für die Region
z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Zusammenarbeit von KMUs
- Nutzen für die Umwelt, z.B. weniger Nutzung von Pkws und weniger in Verkehrsstaus verbrachte Zeit, wenn Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten
- Nutzen für das Unternehmen
z.B. motivierte Mitarbeiter und weniger Fluktuation
z.B. erhöhte Planungsflexibilität und verbesserte Arbeitsabläufe
- Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter
z.B. weniger Geschäftsreisen/Fahrten zum Arbeitsplatz
z.B. ausgewogeneres Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben - weniger Stress

A.4 Nachteile/Risiken

Neben eindeutigen Vorteilen können flexible Arbeitsverhältnisse jedoch auch Nachteile und Risiken bergen. Alle Sorgen und Befürchtungen in dieser Richtung sollten eingangs klargestellt werden, damit sie bei der Planung berücksichtigt werden können. Nachteile und Risiken können z.B. sein:

- technische Probleme beim Umgang mit Computeranwendungen über Fernzugriff
- Probleme mit der Aufrechterhaltung von Qualitätskontrollen
- Probleme bzgl. der Verantwortlichkeit für gemeinsame Arbeiten mit anderen Unternehmen
- Probleme mit der Nachvollziehbarkeit von Arbeitsfortschritten nach Fertigstellung der Arbeit durch Freiberufler oder zu flexiblen Zeiten arbeitende Angestellte
- Schwierigkeiten mit der Anpassung von Arbeitsprozessen und -abläufen (work flow) an Flexible Arbeitsformen

A.5 Kosten

Flexible Arbeitsformen erwirtschaften Gewinne, bringen aber auch Kosten mit sich, z.B. für folgende Posten:

- zusätzliche technische Ausstattung (Hardware und Software)
- zusätzliche Telekommunikationseinrichtungen (Leitungen, Miete, Nutzungsgebühren)
- zusätzliches technisches Personal und Dienstleistungen, für die Abdeckung von Arbeitszeiten außerhalb der Kernzeiten
- Schulung und Unterstützung für Angestellte, die von zu Hause aus arbeiten sollen
- erhöhter Managementaufwand und -zeiten (wo zutreffend)

Die Kostenseite der Gleichung sollte sorgfältig durchdacht und im einzelnen dargelegt werden (s.a. das Kosten-Nutzen-Tool unter 4.2.).

A.6 Modell der Flexiblen Arbeit

Um die Ideen und Ergebnisse aus A.1 bis A.5 zu konsolidieren, sollte das Unternehmen sein individuelles Modell der Flexiblen Arbeit beschreiben - seine Vision. Diese Beschreibung wird dann eine erhellende Zusammenfassung der Art und Weise geben, wie Flexibles Arbeiten im Unternehmen in Gang gebracht werden könnte.

Teil B

Diese Kapitel behandelt die detaillierteren Fragen, die sich bei der Implementierung von flexiblen Arbeitsformen ergeben. Wichtig ist es, Schlüsselfragen für das jeweilige Unternehmen herauszufinden, und zu konkretisieren, wie diese angegangen werden sollen. Dabei werden nicht alle Bereiche für jede Organisation relevant sein.

B.1 Flexibel arbeitende Mitarbeiter

- Wer eignet sich für flexible Arbeitsformen?
- Welche Arbeiten ließen sich gut über eine flexible Regelung abwickeln?
- Verfügen Heimarbeiter zu Hause über eine geeignete Arbeitsumgebung?
- Haben mobile Arbeiter die erforderlichen Qualifikationen?

B.2 Anpassung von Arbeitsprozessen und -abläufen

- Wer ist für die Arbeit verantwortlich, und wie wird sie organisiert und ausgeführt?
- Sind die üblichen Arbeitsabläufe betreffende Veränderungen festgestellt worden?
- Welche Netzwerke und Teams sind für die Ausführung der Arbeit erforderlich?
- Ist ein Plan ausgearbeitet worden, der einzelne Aufgaben, Ziele, Deadlines und Verantwortlichkeiten für die Arbeit festschreibt?

B.3 Management Flexibler Arbeitsformen

- Wie sollte sich die Managementstrategie ändern?
- Welche Maßnahmen sollten ergriffen werden, um die Qualität der Arbeitsergebnisse zu gewährleisten?

B.4 Selbstorganisation und Zeit-Management des Mitarbeiters

- Wie sollten KMUs potentielle Flexible Arbeiter auf die neue Arbeitsorganisation vorbereiten?
- Über welche Qualifikationen müssen Flexible Arbeiter verfügen, um erfolgreich zu sein?

B.5 Überlegungen zu Ausstattung und Technologie

- Welche Arten technischer Ausstattung sind erforderlich, um Flexibles Arbeiten von zu Hause aus, in einem Tele-Center oder unterwegs zu unterstützen?
- Wer zahlt die technische Ausstattung, Verkabelung, Kommunikationsverbindungen etc. von Heimarbeitern?
- Wie soll die Wartung und Aktualisierung von andernorts befindlichen und mobilen Geräten gehandhabt werden?

B.6 Gesundheit und Sicherheit

- Welche neuen Leistungen und Verfahren sind notwendig?
- Wer trägt die Verantwortung (z.B. für Heimarbeiter, mobile Arbeiter, Freiberufler oder Angestellte anderer Firmen, die in Ihrem Betrieb arbeiten)?

B.7 Sicherheit: Sicherheit des Unternehmens, Sicherheit des Personals, Haftung der Angestellten

- Wie können flexible Arbeitsformen so eingeführt werden, dass die Sicherheit des Unternehmens nicht gefährdet ist?
- Wie können Ferndatenabfragen gegen unbefugten Zugriff geschützt werden?
- Wer ist im Krisenfall verantwortlich, und wie werden Krisen gemeistert?
- Wie können Daten zu Hause gegen Verlust oder Mißbrauch geschützt werden?

B.8 Finanzen: Steuern, Gewinne, finanzielle Erwägungen des einzelnen

- Was sind die steuerlichen Implikationen Flexiblen Arbeitens?
- Gibt es zusätzliche finanzielle Vorteile für Flexible Arbeiter, die berücksichtigt werden sollten?

B.9 Familiäre Themen: Kinderbetreuung und Gleichgewicht Arbeit-Privatleben

- Gibt es geeignete Kinderbetreuungsmöglichkeiten für die Eltern von Kindern im Betreuungsalter?
- Sind die Erwartungen skizziert worden (bzgl. Arbeitszeiten, Kommunikation etc.)?
- Wie kann Flexibles Arbeiten sich stressvermindernd für den Mitarbeiter auswirken?

B.10 Kommunikation: Virtuelle Teamarbeit, Vermeidung der Isolierung des Einzelnen

- Welche Formen der Teamarbeit sind geeignet?
- Wie kann Teamarbeit unterstützt werden: zu Hause, in einem Tele-Center, in einem entfernt gelegenen Büro oder unterwegs?
- Wie kann man der Isolation von entfernt arbeitenden Mitarbeitern entgegenwirken?

B.11 Fortbildung: Bereitstellung von Maßnahmen, Karriereentwicklung

- Haben Flexible Arbeiter Zugang zu Maßnahmen zur Fortbildung und Weiterentwicklung ihrer Karriere
- Gibt es Verfahren, die sicherstellen, dass außerhalb des Büros arbeitende Mitarbeiter nicht benachteiligt werden?
- Haben Flexible Arbeiter die gleichen Möglichkeiten, ihre Karriere voranzutreiben?

B.12 Rechtliche Aspekte der Flexiblen Arbeit

- Welche Rechtsfragen sind im Zusammenhang mit Flexiblen Arbeitsformen zu beachten?
- Welche Themen betreffen mein Unternehmen?
- Woher bekomme ich weitere Informationen?

B.13 Verträge für Flexible Arbeiter zu Hause und Freiberufler

- Welche Aspekte sollten vertraglich festgehalten werden?
- Wer sollte bei der Entwicklung von Verträgen helfen?
- Welche Richtlinien sind für die Erstellung von Verträgen erhältlich?

(s. die Flexwork Web-Site für Beispiele)

TEIL C

Evaluation der Flexiblen Arbeitsregelung

Bei der Einführung von Flexiblen Arbeitsformen sollte einige Sorgfalt auf die Auswertung des Einführungsvorgangs verwendet werden. Die Unternehmen sollten daher von Anfang an relevante Daten sammeln. Häufig wird zu Beginn einer Arbeitsregelung gemeinsam die Dauer der Versuchsphase festgelegt, bevor im Anschluss eine Auswertung erfolgt. Die Auswertung kann dazu beitragen, herauszufinden, ob die neue Arbeitsvereinbarung funktioniert, welche Probleme bestehen und wie diesen begegnet werden kann.

Bei der Entwicklung eines Evaluationsplans sollten Unternehmen die erwarteten Nutzen ins Auge fassen (wie in Teil A dargelegt) und sich konkrete Ziele setzen. Die Erfahrungen mit der Flexiblen Arbeit können dann an diesen Zielen überprüft werden. Wenn eine Firma z.B. erwartet, dass sich die Krankmeldungen um 25% reduzieren, kann sie den Umfang des Erfolges an dieser Zahl messen, nachdem die Versuchsphase einige Zeit gelaufen ist.

Um eine neues Programm effektiv beurteilen zu können, sollte ein Unternehmen einen Evaluationsplan erstellen. Für einen Firmenversuch im kleinen Rahmen kann eine informelle Auswertung z.B. die Befragung der Beteiligten zu den folgenden Themen vorsehen:

- Lläuft die Arbeit so ab, wie Sie es wünschen?
- Sind die Flexiblen Arbeiter zufrieden mit dem neuen Arbeitsverfahren?
- Sind die Flexiblen Arbeiter auf Probleme gestoßen?
- Sind Produktivität und Arbeitsqualität noch ausreichend? Besser oder schlechter?
- Funktioniert die Ferndatenabfrage?
- Kommen die Flexiblen Arbeiter und ihre Vorgesetzten mit der Technologie zurecht?
- Sind die Methoden zur Kontrolle und Termineinhaltung zufriedenstellend?
- Funktionieren die Regelungen für das Management und die Überwachung der Arbeit gut?
- Stellt das Management Personalfragen oder - probleme fest?
- Wie reagieren die nicht in das neue Programm integrierten Kollegen auf die neuen Arbeitsformen? Zeigen sie Neid oder Ärger?
- Fühlen sich Flexible Arbeiter mit der neuen Regelung mehr oder weniger isoliert von ihrem Unternehmen?

Für ein Versuchsprojekt im größeren Stil könnte eine formale und umfassendere Auswertung vorgenommen werden mit (strukturierten) Interviews, Fragebögen und konzentrierten (um eine Struktur herum moderierten) Gruppendiskussionen. Daten z.B. zu Gesundheit und Sicherheit / krankheitsbedingten Fehlzeiten, etc. sollten einen sachlichen Vergleich zwischen Flexiblen Arbeitern und ihren Kollegen ermöglichen. (S. Abschnitt 4.3 mit weiteren Informationen zur Evaluation).

4.2 Kosten-Nutzen-Analyse

- Für die erfolgreiche Einführung sollte Flexibles Arbeiten Vorteile erwirtschaften, die die Kosten der Einführung übersteigen (sowohl für das Unternehmen wie den Angestellten)
- In größeren Unternehmen benötigen Entscheidungsträger eine Kosten-Nutzen-Analyse, bevor an den Arbeitsabläufen Änderungen vorgenommen werden können.
- Eine Reihe von Gründen sprechen dafür, dass traditionelle Kosten-Nutzen-Analysen hier lediglich von begrenztem Wert sind (z.B. stützen sie sich auf quantitative Maßnahmen, bewerten nur kurzfristige Profite und übersehen - dadurch dass sie ausschließlich die Leistung des Einzelnen messen - die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern).
- Ein Methode zur Kosten-Nutzen-Analyse stellen wir Ihnen hier vor.

- Übliche Maßnahmen zur Kostenersparnis sind z.B. Desk-Sharing (die gemeinsame Nutzung eines Schreibtisches) und sog. 'Touch-down-Offices' (d.h. Büros, in denen aus der Ferne arbeitende Mitarbeiter bei Bedarf arbeiten können), wobei die Kosten zwischen Unternehmen und Angestelltem aufgeteilt werden.
- Kostenschätzungsmaßnahmen sollten die Gesamtkosten des Besitzers (**Total Cost of Ownership**) für technisches Gerät und vermehrte Nutzung von Dienstleistungen (Telekommunikation, Sicherheitsmaßnahmen) berücksichtigen.

Ein Wechsel von traditionellen Arbeitsformen zu flexiblen Arbeitsformen ist unwahrscheinlich, wenn die zu erwartenden Kosten die Vorteile übersteigen (zumindest mittel- oder langfristig). Dies gilt sowohl für die Organisation, die flexible Arbeitsregelungen einrichten will, als auch für den einzelnen, der diese neuen Regelungen nutzen will.

Einige Unternehmen verlangen zur Unterstützung ihrer Entscheidungsträger eine Kosten-Nutzen-Analyse für die Implementierung von flexiblen Arbeitsformen. Hierfür werden geeignete Tools benötigt. Traditionelle Analyseinstrumente zur Bewertung wirtschaftlicher Effizienz können jedoch nur in einem begrenzten Maß für Flexibles Arbeiten adaptiert werden, da die meisten Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen qualitativer Art sind und sich erst mittelfristig amortisieren. Die Benutzung bestehender und traditioneller Analyseinstrumente könnte eine zu negative Sicht auf das Potential der Flexiblen Arbeit und möglicherweise falsche Entscheidungen die Organisation des Flexiblen Arbeitens betreffend zur Folge haben. Traditionelle Instrumente zur Wirtschaftlichkeitsanalyse sind aus folgenden Gründen von begrenztem Nutzen:

- Die Konzentration auf in Geldwerten messbare Kriterien (abgeleitet aus den von der Controlling-Abteilung der Firma gelieferten Daten) hat zur Folge, dass qualitative Aspekte systematisch übersehen werden.
- Die Einführung Flexibler Arbeit ist eine umfassende umstrukturierende Maßnahme, die nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung abzielt, sondern auf eine langfristige, nachhaltige Stärkung der Arbeitskraft über die Stützung und Motivation der Mitarbeiter und eine Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes. Wenn dies in Kosten-Nutzen-Analysen nicht berücksichtigt wird, stehen die Ergebnisse dieser Kalkulationen nicht in Einklang mit den Zielen der Umstrukturierung und sind daher von begrenztem Wert.
- Der Wechsel zu flexiblen Arbeitsformen betrifft direkt oder indirekt die Zusammenarbeit und die Beziehungen zwischen Telearbeitern und ihren Arbeitspartnern. Diese sog. vernetzten Effekte müssen in einer Wirtschaftlichkeitsanalyse berücksichtigt werden: Kosten und Nutzen werden nur im Einzelfall untersucht und bewertet, d.h. pro Flexiblen Arbeiter und seinem Arbeitsplatz. Betrachtet man jedoch nur einen Teil des Ganzen, so als sei er ein in sich abgeschlossenes System, so ignoriert man zwangsläufig mögliche positive oder negative Auswirkungen auf die Leistungen von Kollegen und auf die Effizienz von geschäftlichen Abläufen, an denen mehr als eine Person beteiligt ist.

Einer Wirtschaftlichkeitsanalyse von Flexiblen Arbeitsformen sollten folgende Prinzipien zugrunde liegen:

- Partizipation: Je mehr eine gemeinsame Strategie sich auf den Arbeitnehmer als Arbeitskraft und Humankapital konzentriert, desto mehr beteiligungsorientierte Bewertungsinstrumente werden benötigt. Alle direkt beteiligten Gruppen (Flexible Arbeiter, Kollegen, Vorgesetzte) sollten beteiligt werden.
- Zielorientierung: Die Bewertung von Umstrukturierungsmaßnahmen muss sich an ihren Zielen orientieren. Obwohl dies selbstverständlich erscheint, kommt es häufig vor, dass Kosten-Nutzen-Analysen völlig getrennt von den Absichten, die einer Investition zugrunde liegen, betrachtet werden.
- Ausführlichkeit: Die Analyse sollte bestimmte Kriterien nicht ausschließen, nur weil diese sich schlecht quantifizieren oder monetarisieren lassen. Es gibt Instrumente, die solche Kriterien einbeziehen - deren Nutzung kann jedoch evtl. teurer sein.
- Vermeidung von Scheinobjektivität: Die meisten Kalkulationen zur Wirtschaftlichkeit von Flexiblen Arbeitsformen berücksichtigen Produktivitätssteigerungen über kurze Zeiträume und nicht in einer Schwer oder langzeitbetrachtung. Nicht monetarisierbare Bewertungskriterien werden ausgeklammert.

Der folgende Kasten zeigt den Abriss einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse - ein Instrument zur Erstellung von Kosten-Nutzen-Analysen für Flexible Arbeitsformen.

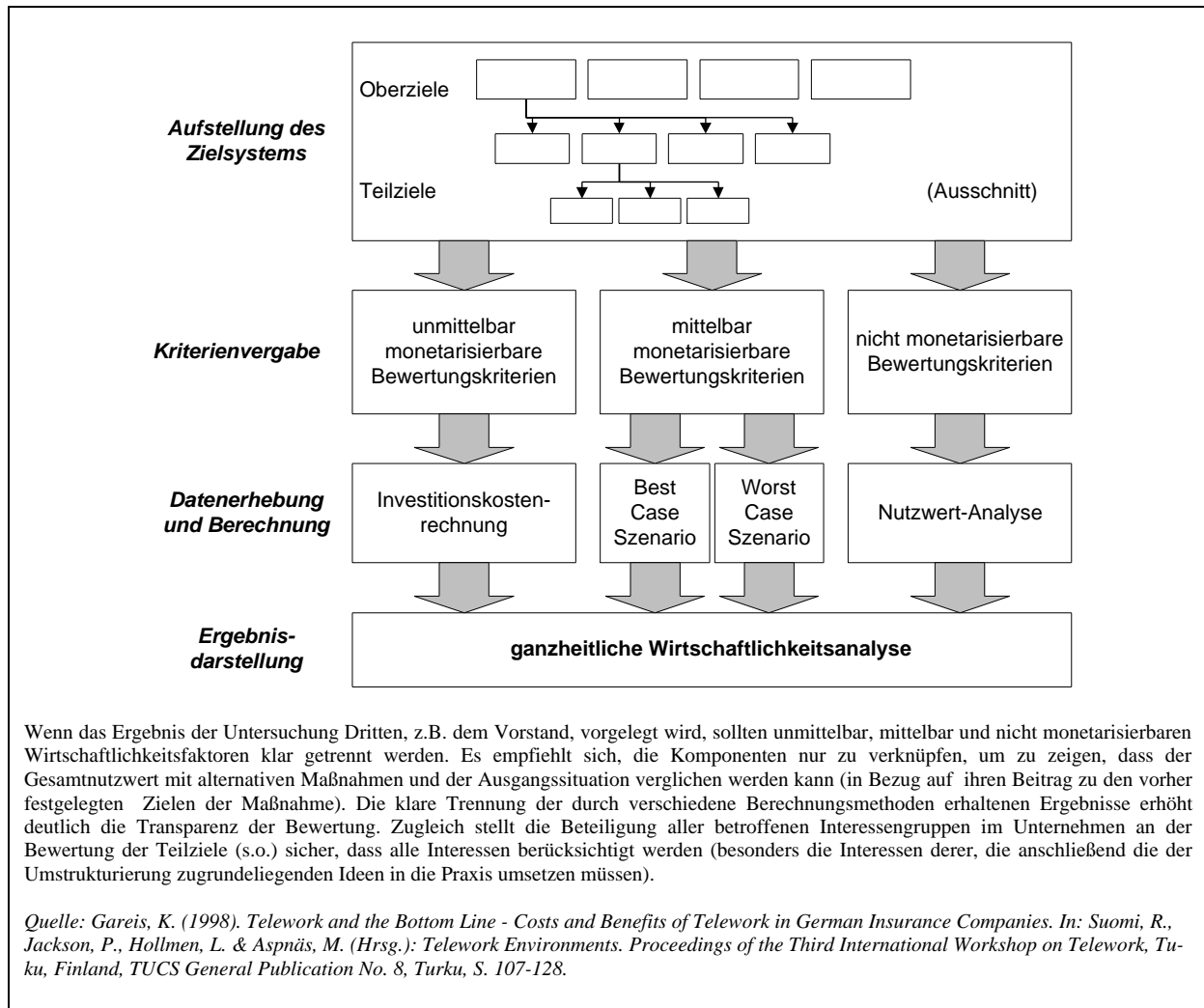
Messung der tatsächlichen Kosten und Nutzen

Telearbeit kann anhand einer umfassenden Wirtschaftlichkeitsanalyse bewertet werden. Diese vergleicht den Status Quo (Arbeit im Hauptbüro) mit der Situation nach der Einführung von Telearbeit für eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern sowie mit anderen Optionen. Desgleichen können verschiedene Organisationsformen der Telearbeit untereinander verglichen werden.

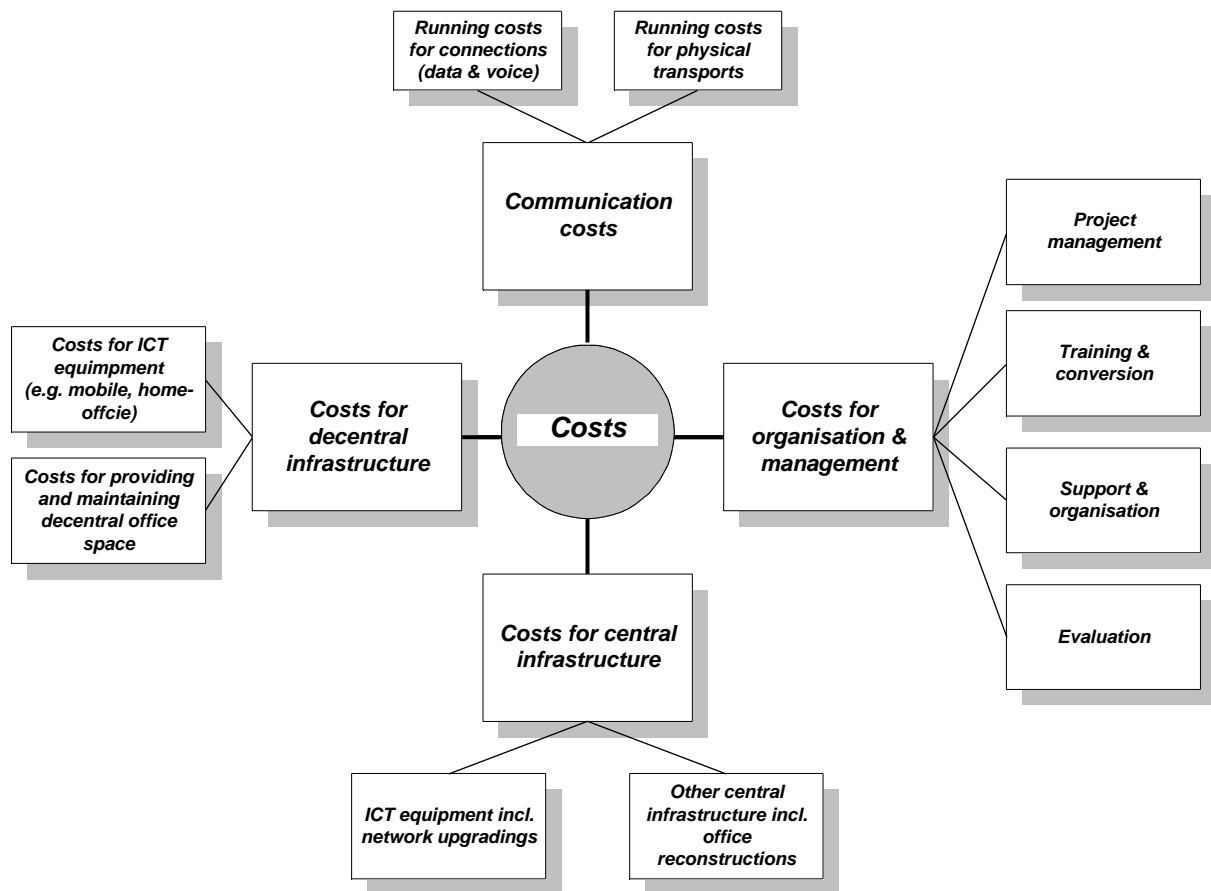
Die gängigen Verfahren der erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse bestehen aus einer Kombination von klassischen **Investitionsrechenverfahren** mit Methoden der Nutzwertanalyse. Bei der Nutzwertanalyse wird der monetäre Maßstab durch eine dimensionslose Skalierung ersetzt. Jede Ziffer bezeichnet ein bestimmtes Maß an Nützlichkeit, ähnlich der Verwendung des Notensystems für die Leistungsbewertung von Schülern.

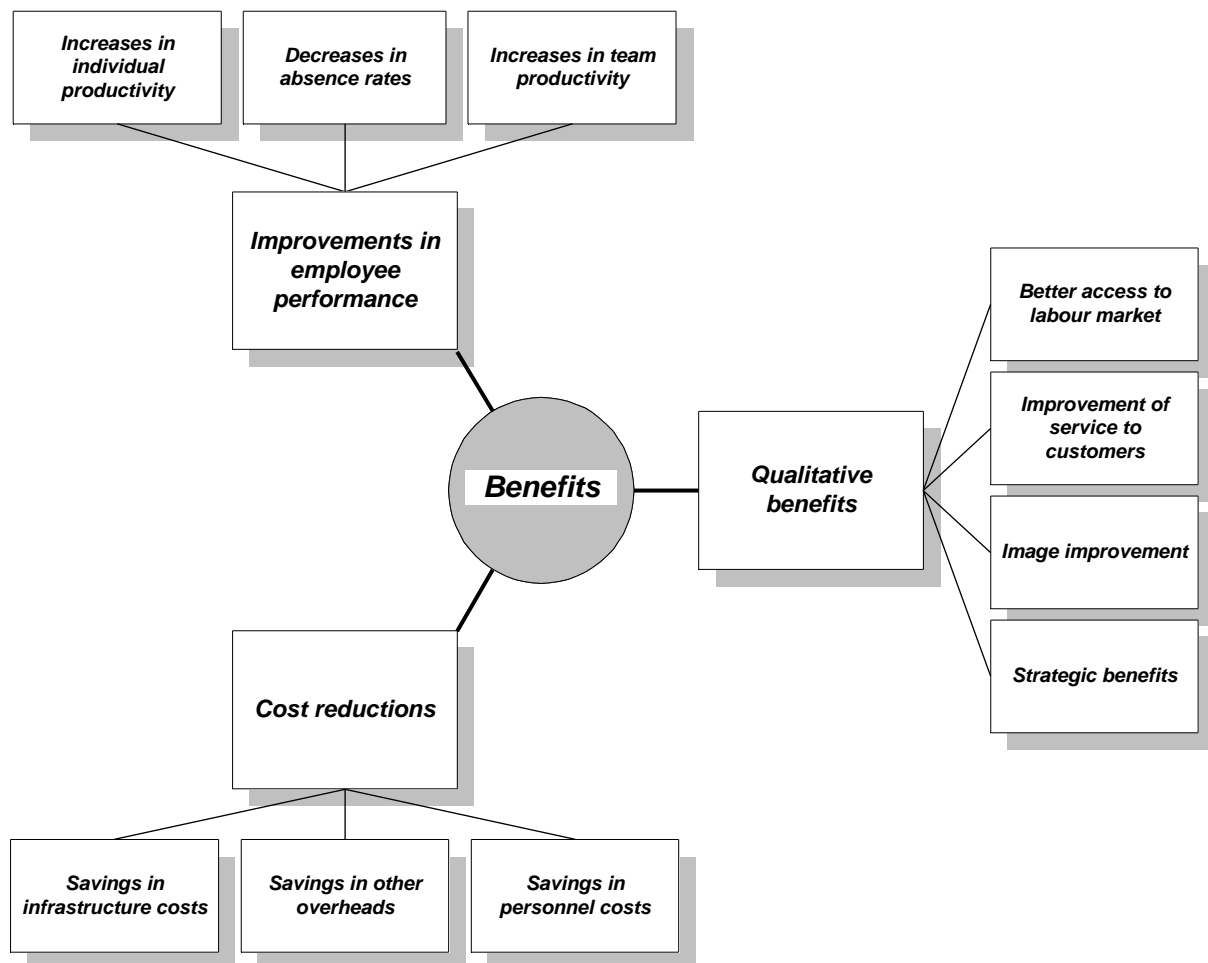
Die Vorgehensweise ist dabei - grob skizziert - die folgende:

1. Zunächst werden das Zielsystem und die relevanten Einzelziele der Maßnahme (hier: Einführung von Telearbeit) definiert und geeignete Variablen bestimmt, anhand derer der Zielerfüllungsgrad gemessen werden kann. Bei der Aufstellung des Zielsystems ist insbesondere auf eine gegenseitige Unabhängigkeit der Zielkriterien zu achten. Die Oberziele des Vorhabens sollten von der Unternehmensführung festgelegt werden, um eine Einbindung in die Konzernstrategie sicherzustellen. Die Ableitung von Teilzielen aus diesen Oberzielen sollte jedoch gemäß dem Grundsatz der Subsidiarität von Vertretern niedrigerer Hierarchiestufen vorgenommen werden.
2. Es folgt die Bewertung der relativen Wichtigkeit der Einzelziele. Sie findet unter Beteiligung aller unmittelbar betroffenen Personengruppen statt (also der Telearbeiter, ihrer Führungskräfte und Kollegen sowie der Unternehmensführung und evtl. weiterer Gruppen).
3. Als nächster Schritt steht die Erhebung von Kosten- und Nutzenbeiträgen an. Hierbei sind drei Gruppen von Kriterien zu unterscheiden:
 1. unmittelbar monetarisierbare Bewertungskriterien (z.B. Kosten für Equipment, Betriebskosten und Einsparungen),
 2. mittelbar monetarisierbare Kriterien (z.B. Veränderungen in der Produktivität, Zeiteinsparungen etc.) sowie
 3. nicht monetarisierbare Kriterien (z.B. Zufriedenheit der Arbeitnehmer).
 Bei letzteren werden die Betroffenen (Telearbeiter, Vorgesetzte etc.) um Einschätzungen gebeten. Es wird jeweils danach gefragt, welchen Effekt die Maßnahme (Einführung von Telearbeit) auf die Ausprägung einer bestimmten Variable (z.B. Mitarbeitermotivation) gehabt hat.
4. Die Verrechnung der auf diese Weise ermittelten Werte erfolgt separat für die drei Analysekomponenten:
 - Bei unmittelbar monetarisierbaren Kriterien werden die üblichen Investitionsrechenverfahren angewandt.
 - Bei mittelbar monetarisierbare Kriterien sollten, wegen der Unsicherheit der Annahmen, auf deren Grundlage die häufig lediglich kalkulatorischen Kosten und Nutzen basieren, Best Case und Worst Case-Szenarien durchgerechnet werden. Einer Scheinobjektivität des Ergebnisses wird auf diese Weise vorgebeugt.
 - Bei nicht monetarisierbaren Kriterien ist eine multiplikative Verknüpfung des Faktors Wichtigkeit (z.B. "6" = sehr wichtig) und des Grads der Veränderung durch die Maßnahme (z.B. "+2" = geringe Verbesserungen) erforderlich; hieraus resultiert für jede Kenngröße ein Teilnutzwert. Die Summe der Teilnutzwerte bildet schließlich den Gesamtnutzwert der betrachteten Maßnahme.
5. Schließlich werden die Ergebnisse der Investitionskostenrechnung, der Berechnung der mittelbaren Kosten- und Nutzeffekte sowie der Nutzwertanalyse miteinander verrechnet, wozu verschiedene Verfahren zur Verfügung stehen. Üblicherweise müssen alle Geldwerte gleichfalls in Nutzwerte übertragen werden, um den Gesamtnutzwert einer Maßnahme zu erhalten.



Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die Parameter, die bei einer umfassenden Kosten-Nutzen-Analyse für Flexible Arbeitsformen berücksichtigt werden müssen. Die erste Abbildung stellt die Kostenaspekte dar, ausgehend von Kosten, die für ausgelagerte Arbeitsplätzen (z.B. Home-Offices) entstehen, über Kosten für nötige Änderungen der zentralen IuK-Infrastruktur und (Tele)Kommunikationskosten bis hin zu Kosten für Organisation und Management eines Pilotprojektes. Auf der Nutzenseite finden sich direkte Kostenersparnisse, die aus einer Produktivitätssteigerung und qualitativen Aspekten resultieren.





Einige übliche Kostenersparnisse

Die Einführung flexibler Arbeitsformen erfordert von einer Organisation evtl. größere Investitionen, z.B. wenn Mitarbeiter sich entscheiden, zu Hause oder unterwegs zu arbeiten. Folgende Regelungen können hier Kosten minimieren und verhindern, dass die Firma doppelte technische Ausstattungen für Mitarbeiter anschaffen muss, die sowohl im Büro als auch andernorts arbeiten:

- Desk-Sharing - das Bereitstellen spezieller Schreibtischen im Büro für mehrere Telearbeiter, die diese an ihren Bürotagen abwechselnd - nach Absprache - nutzen
- Touch-Down Büros - diese werden häufig für Handelsvertreter genutzt, die hauptsächlich zu Hause oder unterwegs arbeiten. Hier wird die technische Einrichtung für die allgemeinen Nutzung zur Verfügung gestellt, anstatt für jeden Mitarbeiter einen eigenen Arbeitsplatz zu belegen.
- Die Aufteilung von Kosten zwischen Firma und Angestelltem. Zuweilen Mitarbeiter erklären sich Mitarbeiter bereit, die Kosten der Einrichtung mitzutragen, da sie im Flexiblen Arbeiten erhebliche Vorteile für sich sehen. Dies sollte vor der Einführung neuer Arbeitsformen abgeklärt werden.

Kostenschätzung

Bei der Veranschlagung ihrer Kosten sollten Unternehmen sicherstellen, dass sie nicht nur die Anschaffungskosten, sondern die 'Total Costs of Ownership' (TCO) zugrunde legen. Die Gesamtkosten für die Ausstattung mit IuK-Technologien beinhalten die Kosten für Installation und Wartung. Hierbei handelt es sich nicht unbedingt um feste Kosten, da sie von der Organisation der Arbeitsprozesse abhängig sind. Telearbeiter, die in dezentralen Home-Offices sitzen, verursachen höhere Wartungskosten als Mitarbeiter in zentralen Büros - auch wenn einige Kosten vom Mitarbeiter selbst getragen werden (z.B. durch die Verpflichtung, technische

Geräte zur Wartung selbst in die Zentrale zu bringen anstelle von Wartung vor Ort). Daher sollte jedes Unternehmen vor Beginn der Analyse besondere Mühe auf die Kalkulation der TCO verwenden.

Telekommunikation war bis dato ein wesentlicher Kostenfaktor bei der Einführung flexibler Arbeitsformen - dies ändert sich jedoch mit den ständig sinkenden Gebühren. Dagegen hat die Nutzung von TK-Netzwerken Auswirkungen auf die Datensicherheit, weshalb Firmen u.U. in Datenschutz-Software investieren müssen. Auch dies sind Kosten, die bei der Analyse nicht übersehen werden sollten.

Anhang 1: Zusammenfassung - Implementierungsplan für Flexible Arbeitsformen

FLEXIBLES ARBEITEN: IMPLEMENTIERUNGSPLAN
TEIL A Einführung A.1 Gründe A.2 Formen des Flexiblen Arbeitens A.3 Nutzen A.4 Risiken A.5 Kosten A.6 Modell der Flexiblen Arbeit
TEIL B B.1 Auswahl des Personals B.2 Arbeitsprozesse und -abläufe B.3 Management flexibler Arbeitsformen B.4 Selbstorganisation und Zeitmanagement des Mitarbeiters B.5 Ausstattung und Technologie B.6 Gesundheit & Sicherheit B.7 Sicherheit B.8 Finanzen B.9 Familie und Privatleben B.10 Kommunikation & Teamarbeit B.11 Fortbildung B.12 Rechtliche Aspekte B.13 Verträge
TEIL C Bewertungsplan Zeitplanung anzuwendende Methode(n) – formal / informal Beurteilung der Ziele/Kriterien Analyse Bericht