

(Fortsetzung von Seite 1)

auch manifestieren. Deshalb sind nach wie vor Mitarbeiter (das Humanpotential) die wertvollste Ressource.

Massvoll Wert schöpfen

Gefragt ist eine situationsgerechte Mischung der oben aufgeführten familiären und unternehmerischen Werthaltungen. Wenn grosse Konzerne sich daran hielten, dann würde unsere Welt wieder mehr Glaubwürdigkeit erlangen; «corporate social responsibility» (CSR)-Initiativen stünden dann nicht bloss auf dem Papier. Dabei bleibt es die primäre Verantwortung aller Unternehmen, einen angemessenen Gewinn zu erzielen, unter Befriedigung der berechtigten Ansprüche der wesentlichen Bezugsgruppen (Stakeholder). Dies verlangt eine soziale und moralische Mitverantwortung und Disziplinierung der obersten Führungskräfte. Gefragt ist eine von familiären Werthaltungen bestimmte Unternehmensethik, wo nicht «Gewinne um jeden Preis» gefragt sind, sondern eine gerechte Wertschöpfung.

Firmen müssten somit «Selbstverständlichkeiten» (die aktuellen Gesetze und Verordnungen) einhalten sowie ethische Prinzipien wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, soziale Gerechtigkeit im ganzen Unternehmen umsetzen. Und zudem im Sinne der «good corporate citizenship» auch Initiativen wie Nachbarschaftsprogramme realisieren, um damit das Nachhaltigkeitsdreieck «Ökonomie», «Ökologie» und «Sozial» Wirklichkeit werden lassen. Erst wenn «compliance», «Familienwerte» und Nachhaltigkeit zusammenkommen und eine konsequente Umsetzung erfahren, lassen sich zukünftige Exzesse vermeiden.

(*) Leonhard Fopp ist Inhaber der CONTINUUM AG, sowie Präsident des FBN (Family Business Network) Deutsche Schweiz. (www.continuum.ch und www.fbn.ch)

Telearbeit

Zwei Welten im Einklang

Dank moderner Technologien ist Kommunikation heute von fast überall möglich. Diese Tatsache eröffnet Spielräume für Arbeitgebende und Arbeitnehmende mit Familie. Arbeiten von zu Hause ist en vogue, bedarf aber klarer Vereinbarungen.

von Lic.rer.soc Désirée Aebersold (*)

Durch die zunehmende Mobilität sowie die erhöhte Erwerbsbeteiligung von Frauen verändern sich Bedürfnisse und Gewohnheiten. Beruf und Familienzeiten besser aufeinander abzustimmen, ist je länger je weniger eine Frage des Geschlechts. Mütter und Väter suchen nach Möglichkeiten und Formen, wie sie Elternschaft und berufliches Engagement in Einklang bringen können. Offenbar sehen auch Unternehmen einen Gewinn, wenn sie Mitarbeitenden Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes einräumen, denn die Zahl der Erwerbstätigen mit Telearbeitszeitmodellen hat in der Schweiz zugenommen: Gemäss einer Spezialerhebung des Bundesamts für Statistik arbeiteten 2004 in der Schweiz über 250 000 Angestellte bzw. 8.2% der erwerbstätigen Bevölkerung mit kombinierbaren Büro- und Heimarbeitsplätzen. Die alternierende Telearbeit hat damit die klassische Heimarbeit (mit 18 000 Personen) zahlenmässig überholt.

«Gezeiten der Familie»

Die Öffnungs- und Betreuungszeiten von Krippen und Schulen stimmen selten mit dem Arbeitsplan und den erwarteten Präsenzzeiten am Arbeitsplatz überein. Dies bringt erwerbstätige Väter und Mütter in Engpässe. Telearbeit kann hier neue Spiel-

räume öffnen – zunehmend auch für Väter, die diese neue Arbeitsform ebenfalls vermehrt nutzen, um die Erwerbsarbeitszeit den «Gezeiten der Familie» anzupassen. Volle Flexibilität bezüglich Arbeitsort- und Arbeitszeiten bietet zum Beispiel ein Inner-schweizer Ingenieurbüro an. Sämtliche Mitarbeitende verfügen über die nötige Infrastruktur, um von extern auf die Daten zugreifen zu können. Die Firma will so ihren vorwiegend männlichen Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, Betreuungsaufgaben regelmässig zu übernehmen. Die meisten Väter nutzen diese Angebote. Der Geschäftsführer ist zudem überzeugt: Kreatives Denken und gute Ideen brauchen einen freien Kopf und Raum zur Entfaltung. Zu Hause oder von unterwegs gelingt das häufig besser als zu einer fixen Arbeitszeit am Arbeitsplatz. Zudem, so die Erfahrung des Geschäftsführers, steigen Motivation, Leistungsbereitschaft und das Engagement, wenn Mitarbeitende ihren Einsatzplan und -ort selber bestimmen und damit berufliches Engagement und private oder familiäre Bedürfnisse in Einklang bringen können. Aus betrieblicher Sicht hat die alternierende Telearbeit weitere Vorteile. Kostensparend ist sie z.B. dann, wenn dank Telearbeitszeit Büroarbeitsplätze von mehr als einer Person genutzt werden (Desks-haring). Noch stärker ins Gewicht fällt aber der Imagegewinn einer Unternehmung. Betriebe wissen, dass die Flexibilität bezüglich Arbeitsort und -zeit ein entscheidendes



Désirée Aebersold

Kriterium bei der Stellenwahl darstellen kann – gerade auch bei gut qualifizierten Mitarbeitenden.

Gut überlegte Telearbeit

Nicht jede Tätigkeit oder jedes Stellenprofil eignet sich gleichermaßen für die Telearbeit. Und: nicht alle Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind den erhöhten Anforderungen gewachsen, die sich im Zusammenhang mit Telearbeit für beide Seiten stellen. Bevor ein Unternehmen Telearbeit einführt, sollte es im Vorfeld überprüfen, welche Tätigkeiten sich für Telearbeit eignen. Dies sind z.B. Aufgaben, die gut planbar und mittels standardmässiger Computerinfrastruktur zu bewältigen sind sowie Tätigkeiten, die wenig Face-to-Face-Kommunikation erfordern. Auch an die Mitarbeitenden stellen sich erweiterte Anforderungen: Motivation, Organisationsfähigkeit, Selbstdisziplin, aber auch die Fähigkeit, sich nicht permanent ablenken zu lassen, sind wichtige Voraussetzungen, damit Telearbeit gelingt. Mitarbeitende, die damit ihre Betreuungsempässe überbrücken möchten, sind besonders gefordert. Ruhe zum Arbeiten, nach Möglichkeit ein geschlossener Raum zu Hause, sind wichtige Voraussetzungen, damit die Balance zwischen Berufs- und Familienarbeit gelingt. Können Mitarbeitende diese Rahmenbedingungen nicht garantieren, sollten – auch ihnen zuliebe – andere Formen der Flexibilität gesucht werden.

Regeln schaffen Klarheit

Häufig befürchten Vorgesetzte den Kontrollverlust oder den zunehmenden Kommunikationsaufwand durch Telearbeit. Diese Arbeitsform setzt in der Tat Vertrauen und die

Fähigkeit von Vorgesetzten voraus, Arbeiten gut zu planen und über Ziele und Meilensteine zu führen. Dies wiederum bedarf einen partizipativen Führungsstil und selbstständige Mitarbeitende. Führt ein Betrieb Telearbeit ein, sollten Vorgesetzte folglich auf die neue Rolle vorbereitet werden. Auch Mitarbeitende sind oft zwiespalten, ob Telearbeit die erhofften Vorteile bringt. Sie fürchten, dass Privat- und Erwerbsarbeitsphasen verschmelzen und dass Telearbeit meint, allzeit bereitstehen zu müssen. Hier gilt es einem häufigen Missverständnis vorzubeugen: Telearbeit meint nicht, dass nebst der effektiv zu leistenden Arbeitszeit zusätzlich Überstunden von zu Hause aus verordnet werden dürfen. Im Gegenteil will Telearbeit im Rahmen der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit Wahlmöglichkeiten bezüglich des Arbeitsortes eröffnen. Die Befürchtungen von Mitarbeitenden, sich nicht abgrenzen zu können oder zu dürfen, müssen deshalb ernst genommen werden und sind häufig eine Folge unklarer Vereinbarungen mit den Vorgesetzten. Es empfiehlt sich deshalb, die Rahmenbedingungen des Telearbeitsverhältnisses – von der Präsenzzeit im Büro, der Erreichbarkeit zu Hause oder unterwegs bis hin zu den Abläufen – gemeinsam zu definieren und schriftlich festzuhalten. Die arbeitsrechtlichen Bestimmungen bleiben dabei ebenfalls für beide Seiten gültig. Unabhängig davon, wo schliesslich gearbeitet wird: Telearbeitende haben Anrecht auf Pausen, auf Weiterbildung, auf Beförderung, Pflegeurlaub sowie alle weiteren Rechte, die das Personal- oder Arbeitsreglement des Betriebes vorsieht. Ebenso sind sie verpflichtet, nur die effektiv geleistete Arbeitszeit aufzuschreiben, den Datenschutz zu garantieren sowie Termine und Vereinbarungen einzuhalten. Und schliesslich: Niemandem sollte Telearbeit verordnet werden. Das Modell funktioniert am besten auf der Basis von Freiwilligkeit.

(*) Désirée Aebersold, Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen. (info@und-online.ch; www.und-online.ch).