



Einsiedlerstrasse 143, CH-8810 Horgen, Telefon 044 725 07 77,
info@wiso-schoch.ch, www.wiso-schoch.ch

Rolf Schoch

EINFÜHRUNG UND VERBREITUNG VON TELEARBEIT IN DER SCHWEIZ

**Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über die Diffusion
neuer Arbeitsformen in der Informationsgesellschaft**

Case Study: SWISS RE Alternierende Telearbeit im Home Office

***SWISS REINSURANCE COMPANY (SWISS RE): Teleworking im Home Office:
Ein formelles, gut organisiertes und ausgewertetes Projekt von alternierender
Telearbeit in einem grossen Schweizer Rückversicherungskonzern***

Diese Fallstudie illustriert, wie ein Projekt für alternierende Telearbeit dank klarer Organisation, zielorientierter Führung und systematischer Auswertung und dank dem Commitment der Geschäftsleitung auch bei einer multidisziplinären Belegschaft mit stark divergierendem Background, Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden günstig beeinflussen kann.

Name der Firma

SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT, Zürich (SWISS RE)

Geschäftstätigkeit der Firma

Die Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft wurde 1863 in Zürich gegründet. Die Swiss Re Gruppe gehört heute zu den weltweit führenden und finanzstärksten Rückversicherern. Sie ist ein globales Unternehmen mit mehr als 70 Niederlassungen in über 30 Ländern und zugleich die grösste Rückversicherung des Landes.

Ende 1999 zählte Swiss Re 9'010 Mitarbeiter (+ 2,7 % gegenüber 1998), davon 2'870 in der Schweiz (+ 4,4 %)¹. Die Bruttoprämieinnahmen erreichten im Geschäftsjahr 1999 CHF 22,4 Mrd. (davon 71 % Nichtleben, 29 % Leben) – eine Zunahme von 24 % gegenüber dem Vorjahr. Das Eigenkapital beträgt zum Bilanzwert CHF 17,8 Mrd. Die geschäftlichen Aktivitäten umfassen die klassische Rückversicherungsdeckung für ihre Kunden und ein breite Palette zusätzlicher Dienstleistungen für ein umfassendes Kapital- und Risikomanagement.

Das Top Management treibt derzeit die Umsetzung einer umfassenden E-Business-Strategie voran mit dem Ziel der Transformation der bestehenden und der Erschließung neuer Geschäftsfelder, der Rationalisierung aller internen Abläufe sowie der Realisierung bedeutender Effizienzsteigerungen². Moderne Arbeitsformen wie Teleworking im Home Office passen somit sehr gut in dieses allgemeine Grundkonzept.

Besonderheit des Falles, Gründe für die Auswahl

Im Firmenhauptquartier in Zürich arbeiten derzeit ca. 5 % der gesamten Schweizerischen Belegschaft in einem Home Office. Diese Arbeitsform wurde per 1.1.2000 offiziell eingeführt, aufgrund der positiven Erfahrungen mit einem gut geführten und detailliert ausgewerteten Pilotprojekt von alternierender Telearbeit. Swiss Re beschäftigt nicht nur Leute aus dem Banken- und Versicherungssektor, sondern auch aus einer Vielfalt anderer Disziplinen – z.B. Juristen und Ökonomen, Ingenieure und Physiker, Mathematiker und Statistiker, Chemiker und IT-Spezialisten, Kriminologen und Toxikologen. Diese sehr unterschiedlichen beruflichen und ausbildungsmässigen Backgrounds der Mitarbeitenden lassen das Human Resources Management im allgemeinen und die Einführung der Arbeitsform Teleworking im Home Office im speziellen zu einer spannenden und anspruchsvollen Aufgabe werden. Hier wurden zudem – was selten der Fall ist – systematische Messungen mit Hilfe von Meinungsumfragen über Arbeitsklima, Arbeitszufriedenheit und Produktivität durchgeführt, und diese zeigen bisher positive Resultate.

Beschreibung des Projekts

Vorgeschichte, Entstehung und Entwicklung:

Auslöser für die Vorbereitungsarbeiten war ein Projektauftrag im Jahr 1995 infolge erweiterter Kundenorientierung im IT-Segment, erweiterter Flexibilisierungswünsche von Seiten der Mitarbeitenden gemäss einer internen Umfrage von 1996, ein seit

¹ Alle statistischen Angaben gemäss 136. Geschäftsbericht 1999: Zürich, Swiss Re, Mai 2000

² Ulrich Bremi, Präsident des Verwaltungsrates, und Walter B. Kielholz, Präsident der Geschäftsleitung. In: Geschäftsbericht 1999; 10-12.

1996 anhaltender Kulturwandel im Unternehmen in Richtung Individualisierung und Globalisierung, das Interesse an der Nutzung moderner Büroraumkonzepte (Projekt „Virtual Office“, 1999) und Massnahmen zur Senkung der Infrastrukturkosten (1999). Initiativen für ein Telework-Konzept liefen auf verschiedenen Ebenen; involviert waren neben der obersten HRM-Führung auch andere HR-Kaderpersonen, bisherige Teleworker und deren Vorgesetzte sowie externe Berater.

Aus der Sicht der Unternehmung wurde mit dem Projekt versucht, dem vielfältigen Wandel der Rahmenbedingungen des Human Resources Management (HRM) Rechnung zu tragen – Wandel in den *Werthaltungen* der Mitarbeitenden (mehr Sinn, mehr Spass, mehr Freiheit), Wandel im *Arbeitsmarkt* (mehr Frauen, höhere Qualifikationen, mehr ältere Arbeitnehmer), Wandel in der *Technologie* (anspruchsvoller, schneller, kurzlebiger) und Wandel in der *Wirtschaft* (internationaler, wettbewerbsstärker, zeitbewusster). Aus der Globalisierung der Wirtschaft und der Internationalisierung der Belegschaft erwächst zunehmend die Notwendigkeit nach „Kommunikation auf Distanz“ – Kontakte „face-to-face“ sind in einem multinationalen Unternehmen nicht mehr überall möglich und notwendig. Das Arbeitskräftepotenzial musste erweitert werden, z.B. durch vermehrte Rekrutierung von Frauen. Die Strategien der Arbeitsflexibilisierung beziehen sich auf *Arbeitsinhalte* (Berater-Gruppe; Projekt- und Task Force-Arbeit), auf *Arbeitsorte* (Home und Distance Working), auf die *Arbeitszeit* (Jahresarbeitszeit, Sabbatical, Pensionierungen à la carte) und die *Arbeitsform* (Portfolio-Working)³. Die Vision für die Zukunft war: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll dort arbeiten, wo er/sie am erfolgreichsten tätig sein kann – ob das im Büro, im Home Office, unterwegs oder mobil ist, ist unwesentlich.

In der ersten Projektphase mussten die ICT-Voraussetzungen geschaffen werden. Deshalb wurden im Informatikbereich einige Pioniere für die Idee gewonnen, welche künftig ihre Supportleistung von einem Home Office aus leisten konnten (ca. 10 bis 15). In der Folge kamen weitere Pioniere aus allen Hierarchiestufen und unterschiedlichsten Abteilungen dazu. 1999 kann als Konkretisierungsphase betrachtet werden und im Jahr 2000 tritt Swiss Re bereits in die Konsolidierungsphase ein. Besondere Probleme während der Implementierung ergaben sich aus dem Verhalten der Vorgesetzten: Es gab Ängste, Bedenken und Widerstände. Der Wandel der Kultur und der Führungsinstrumente war noch zu wenig weit fortgeschritten. Im Zeitalter der Kosteneinsparung dominierte ein kurzfristiges Denken, das zusätzliche Kosten ohne klar quantifizierbaren Nutzen scheute. Aber auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gab es teils Ängste; sie befürchteten die Reaktionen von Kollegen und Nachbarn bei Nichterscheinen im Büro oder negative Einflüsse auf das Familienleben.

³ Kurzpräsentation Work-Life-Balance über „Teleworking im Home Office“, S. 2-3. Zürich: Swiss Re

Heutiger Stand

Anfangs des Jahres 2000 präsentiert sich die Situation wie folgt: 148 User aus allen Divisionen des Hauptsitzes in Zürich arbeiten im Home Office mit ISDN und gelten somit als Teleworker. Sie erfüllen zu Hause die gleichen Funktionen wie im Geschäft, erledigen jedoch vorwiegend qualifizierte Arbeiten, die keine Kontakte zu Kollegen oder Kunden, umgekehrt jedoch hohe Konzentration erfordern. Eine nicht genau erfasste kleinere Zahl benutzt noch analoge Modems und gilt daher als „Travelling User“. Das „Virtual Office“ in Zürich-Wollishofen ist in Betrieb. Ein anderes Team praktiziert Teleworking im Home Office kombiniert mit Desk Sharing.

Teleworking bei Swiss Re wird offiziell klar definiert als „Arbeit mit einem Notebook-Computer ausserhalb der Geschäftsräume und mit einer ISDN-Verbindung zum Swiss Re-Netz“. Es wird unterschieden zwischen isoliertem und alternierendem Teleworking, einer Mischform von Betriebs- und Heimarbeit: Arbeiten, die hohe Konzentration verlangen, werden ins Home Office verlegt, die übrigen Arbeiten, die Kontakt, Koordination und Kooperation mit anderen verlangen, im Geschäft erledigt.

Unter dem *Home Office* versteht Swiss Re ein „privates Arbeitszimmer in den Räumen des Mitarbeitenden, das über eine *Swiss Re-Workstation* verfügt“. Diese Workstation umfasst generell die gleiche ICT-Ausrüstung und -Konfiguration wie im Swiss Re Office, nämlich als Hardware standardmässig ein Notebook, externe Maus, evtl. externe Tastatur, Printer, Docking-Station, evtl. Shredder und Kopierer; für die Telekommunikation ISDN-Modem, ISDN-Light-Anschluss, evtl. ISDN-Digitaltelefon oder Mobiltelefon (mit internem Netzwerk verbunden), evtl. Fax nebst PC-Fax; als Software sämtliche MS Office Applikationen sowie Lotus Notes GroupWare. Ein Notebook ist Voraussetzung, damit Updates und Releases problemlos durchgeführt werden können. Dank dem ISDN-Modem haben die Teleworker im Home Office mit wenigen Einschränkungen das ganze Netz von Swiss Re zu Verfügung; Datenzugang, Datenübertragung und Datensicherheit auf dem Netz sind gewährleistet. Prozeduren zur Gewährleistung von Vertraulichkeit und Datensicherheit umfassen Log In-Systeme im Home Office wie im Büro und Passwortschutz.

Die Swiss Re Mitarbeitenden können heute gemäss den Allgemeinen Arbeitsbedingungen (mit Ausnahme ortsgebundener Dienstleistungen) ihre Arbeitsleistung unabhängig von einem bestimmten Ort, d.h. im Büro, zu Hause oder auf Geschäftsreisen, erbringen. In der Praxis richtet sich die Wahl des persönlichen Arbeitsortes nach den für die jeweilige Aufgabe am besten geeigneten Standortvoraussetzungen. Telearbeiter im Home Office kann jemand nur auf formellen Antrag und mit Genehmigung der Vorgesetzten werden, wenn er/sie die nötigen Voraussetzungen erfüllt. Mitarbeitende, die offiziell im Home Office arbeiten und ihre Büropräsenz entsprechend reduzieren wollen, erstellen mit ihrem Vorgesetzten und ihrem HR-Team eine spezielle

Home Office-Vereinbarung. Für Teleheimarbeit zusätzlich zum normalen Vollpensum im Büro oder für IT-Support ist eine Vereinbarung hingegen nicht notwendig.

Die Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden richten sich nach den gesetzlichen Bestimmungen, den „Allgemeinen Arbeitsbedingungen“ der Swiss Re sowie nach einem speziellen „Merkblatt Teleworking im Home Office“. Letzteres ist ein von der Abteilung Human Resources herausgegebenes, 15-seitiges Dokument, welches Grundlagen, Voraussetzungen und Durchführung der Telearbeit bei Swiss Re detailliert und systematisch beschreibt und regelt. Ziel ist es, Mitarbeitende und Vorgesetzte umfassend über das Thema zu informieren. Hauptinhalte und Kernpunkte sind die folgenden:

- *Begriffe*: Begriffserläuterung von Teleworking, Home Office, isolierte versus alternierende Telearbeit
- *Grundlagen*: Rechtliche und vertragliche Grundlagen, Group Code of Conduct, IT Security Policy, Antrag und Vereinbarung für Teleworking, Arbeitsschutzbestimmungen
- *Voraussetzungen für Teleworking*: Funktion, Aufgaben, Persönlichkeit, Eignung, Vorabklärung, privates Umfeld, Team und Vorgesetzte
- *Home Office*: Anforderungen, Ergonomie, Entschädigung, Steuer- und Essenspauschalabzug, Unfall, Zutrittsrecht
- *Home Office-Workstation*: Installation, Konfiguration, Applikationen, Kosten, Eigentum/Nutzung, Updates, IT-Support und -Anleitung, Rückgabe
- *Arbeitsleistung*: Team, Führung, Arbeitszeit, Lohnzuschläge, Überstunden, Mindestpausen, Büroarbeitsplatz
- *Nutzen- und Gefahrenpotenziale*
- *Wirtschaftlichkeit*

Besonders wichtig sind hier die Bestimmungen, wonach die Firma den Mitarbeitenden die benötigte technische Infrastruktur, mit der Software und entsprechendem Support, zur Verfügung stellt. Swiss Re übernimmt die Installations- und wiederkehrenden (Telekommunikations-)Kosten für den ISDN-Anschluss. Alle weiteren Anschaffungs- und Unterhaltskosten, wie Raummiete, Elektrizität, Reinigung, gehen in vollem Umfang zu Lasten der Mitarbeitenden. Für die im Home Office geleistete Arbeit ausserhalb der normalen Geschäftszeit, d.h. für Nacht- und Wochenendarbeit, werden keine Lohnzuschläge bezahlt. Spitzenarbeitszeiten sollen mit der Jahresarbeitszeit abgefangen werden.

Von den Teleworkern wird erwartet, dass sie nach Möglichkeit und zur Kostenoptimierung einen Beitrag zur Reduktion von Büroflächen in den Geschäftsräumen der Firma leisten, d.h. Arbeitsplätze teilen (Desk Sharing-Konzept). Diese geteilten Arbeitsplätze benötigen zudem weniger Platz, da die Ablagemöglichkeiten im Raum

zentralisiert werden. Pro Arbeitsplatz und Jahr rechnet Swiss Re mit Kosten von etwa CHF 35'000 für Raum und Support. Die Investitionskosten betragen je nach Ausstattung CHF 3'000 – CHF 12'000, die wiederkehrenden Kosten für einen Heimarbeitsplatz ca. CHF 3'000.

Ausserhalb der Geschäftsräumlichkeiten sind die Mitarbeitenden für die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitsschutzbestimmungen selbst verantwortlich. Dies gilt besonders für Gesundheit und Sicherheit. Die Mitarbeitenden entlasten auf diese Weise den Arbeitgeber und entlassen ihn aus seiner Kontroll- bzw. Gewährleistungspflicht.

Änderungen seit Beginn des Projekts

Neu zum ursprünglichen Konzept hinzu kam später die Betrachtung von Telework im Zusammenhang mit moderner Büroorganisation. Es wurden flankierende Massnahmen zur Verdichtung der Büroarbeitsplätze diskutiert. Die PC-Konfiguration sowie ISDN und gewisse Software für den Rückversicherungsbereich mussten für den Einsatz im Home Office angepasst werden. In 99 % der Fälle hat es jedoch technisch geklappt. Soweit Probleme auftraten, konnten sie von den eigenen IT-Spezialisten gelöst werden und entsprechendes Know-how aufgebaut werden. Da schon bisher technisch und organisatorisch ein hohes Niveau erreicht wurde, sind höchstens marginale Anpassungen und Erweiterungen der ICT-Infrastruktur, jedoch keine grundlegenden Änderungen, durchgeführt worden und für die Zukunft vorgesehen.

Innovative Aspekte des Projekts

Interessant und in der Schweiz bisher eher selten ist, dass die Geschäftsleitung ihr Commitment für die neuen Arbeitsformen offiziell dokumentiert – mit der Erarbeitung der arbeitsrechtlichen Grundlagen, der Abgabe eines informativen „Merkblatts Teleworking“ und einer speziellen arbeitsvertraglichen Vereinbarung mit Mitarbeitenden, die Arbeitsleistungen zu Hause erbringen.

Nutzen aus dem Projekt

Konkrete Angaben darüber liefert eine eigene schriftlichen Mitarbeiterbefragung über „Virtual Office“ und „Home Office“, die im Juli/August 1999 durchgeführt wurde (siehe Abschnitt „Auswirkungen des Projekts“ unten).

Hindernisse für das Projekt

Als mögliche Nachteile bzw. potentielle Gefahren für das Projekt werden bei Swiss Re die Folgenden genannt:

- *Für das Unternehmen:*
Überforderung des mittleren Managements in Bezug auf Führung, Arbeitsorganisation und Leistungskontrolle; erhöhter Koordinationsaufwand bei der Delegation von Aufgaben; Produktivitätsminderung bei Systemausfällen; Probleme bezüglich Datenschutz und Wirtschaftlichkeit.
- *Für die Mitarbeitenden:* Belastung durch hohe Anforderungen an Eigenverantwortung und Selbststeuerung; Gefahr der Isolierung vom informellen Informationsfluss und von sozialen Kontakten; erhöhter Koordinationsaufwand; Zunahme des Leistungsdrucks und von Selbstausbeutungstendenzen; Gefährdung von Aufstiegschancen; Abgrenzungsschwierigkeiten und Rollenkonflikte im Schnittfeld von Arbeits- und Privatleben; Störungen durch Partner, Familie, Nachbarn.

Auswirkungen des Projekts

Inwieweit sind die ursprünglichen Vorstellungen und Ziele realisiert worden? Zunächst stellen die Verantwortlichen allgemein ein zunehmendes Interesse am Home Office fest. Durch die offizielle Einführung der Arbeitsform findet auch eine Auseinandersetzung mit dem Thema statt, neue Wege werden beschritten. Das Projekt beweist die Kompetenz der Unternehmung, trägt zu einem besseren Firmenimage im Arbeitsmarkt bei und erleichtert die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden, vor allem von Hochschulabsolventen. Im Weiteren hat es einen Prozess des Wandels bezüglich Arbeits- und Führungskultur bei Swiss Re ausgelöst.

Darüber, und über die Struktur der Teleworker, gibt auch eine formelle Evaluation des Projekts mit Hilfe einer detaillierten schriftlichen Mitarbeiterbefragung über „Virtual Office“ und „Home Office“ Auskunft. Diese wurde als Erfolgskontrolle und -messung im Juli/August 1999 durchgeführt⁴. Die beiden standardisierten Fragebogen enthalten rund 30 bzw. 40 Einzelfragen. Gemäss Umfrage entfallen je etwa 30 % aller Benutzer/-innen eines Home Office auf die Segmente „*alternierende Telearbeit*“ (block- oder tageweises Arbeiten von zu Hause aus statt im Büro) und „*Freizeitarbeit*“ (Arbeit zu Hause ausserhalb der Bürozeit, zusätzlich zum vertraglichen Arbeitspensum). Weitere rund 40 % leisten „*IT-Support*“ (Wartungs- und Bereitschaftsdienst). Die Hauptbefunde bezüglich alternierender Telearbeiter, kurz zusammengefasst, sind:

⁴ Die Grundgesamtheit bestand aus 116 Home Office-Usern mit ISDN-Anschluss, ohne Piloteinheiten. Bei einer hohen Rücklaufquote von 70 % stand ein Sample von 81 auswertbaren Fragebogen zur Verfügung.

- Bei der Mehrzahl von ihnen (rund 60 %) wurde der ISDN-Anschluss zu Hause in den letzten beiden Jahren, 1998 und 1999, installiert.
- Bei der Ausrüstung mit technischer Infrastruktur in den Home Offices sind die gesteckten Ziele mehrheitlich erreicht worden: Nach eigenen Angaben haben über 90 % aller Befragten zu Hause einen Notebook und ISDN-Telefon, rund 78 % einen Printer (38 % Privateigentum), 72 % externe Tastatur, 65 % einen externen Bildschirm. Fax und Kopiergerät sind in 80 % der Fälle Privateigentum.
- Die Altersverteilung in dieser Gruppe unterscheidet sich nicht wesentlich von der Struktur der Swiss Re-Gesamtbelegschaft. Der Hauptanteil entfällt auf die 30- bis 49-Jährigen. Die Männer sind leicht übervertreten.
- Direktionsmitglieder und Kaderangehörige sind (mit 28 %) bei alternierender Telearbeit im Vergleich zum Gesamtbestand im Unternehmen (42 %), deutlich untervertreten, dominieren dafür umgekehrt stark bei der Gruppe der Freizeit- arbeiter (84 % in dieser Gruppe); sie benutzen das Home Office somit vorwie- gend für freiwillige Zusatzarbeit zum regulären Arbeitspensum.
- Die Befragten leben überdurchschnittlich oft in Familien mit Kindern unter 18 Jahren im Haushalt und bevorzugen einen reduzierten Beschäftigungsgrad. Im Durchschnitt arbeiten sie bereits 38 % ihrer gesamten Arbeitszeit zu Hau- se, mehr als die anderen beiden Kategorien, und möchten diesen Anteil in Zu- kunft auch noch am stärksten (auf 43 %) erhöhen. 15 % von ihnen arbeiten schon über die Hälfte ihrer gesamten Arbeitszeit im Home Office.
- Die Hauptvorteile ihrer Arbeitsform liegen hauptsächlich in der Möglichkeit zur flexibleren Arbeitsgestaltung, in der damit gegebenen besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, in der störungsfreien Arbeitsatmosphäre sowie in der Verringerung der Pendelzeiten. Neben der eigenen Person und dem Ar- beitgeber wird deshalb auch noch – im Unterschied zur Freizeit- arbeiter – die ei- gene Familie als Nutzniesser dieser Arbeitsform betrachtet.
- Insgesamt stufen die alternierenden Teleworker sich und die Arbeitsbedingun- gen als sehr geeignet für das Arbeiten zu Hause ein. Die Voraussetzungen für das Arbeiten im Home Office – wie geeignete Räumlichkeiten zu Hause und geeignete ICT-Infrastruktur sowie IT-Kenntnisse und Fertigkeiten, geeignete Tätigkeit und Arbeitsweise, Akzeptanz bzw. Unterstützung durch privates Um- feld, Vorgesetzte und Team – bezeichnen sie als weitgehend erfüllt.
- Positive Änderungen im Arbeitsverhalten seit der Installation des Home Office⁵ sehen die alternierenden Teleworker vor allem in Bezug auf Arbeitsproduktivität, Erledigung von Pendenzen, Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsflexibilität, etwas weniger stark ausgeprägt hinsichtlich Arbeitsqualität, Einhaltung von Terminen und Identifikation mit Swiss Re.

⁵ Durchschnittswerte nahe bei oder über der Stufe 2 auf einer 5-stufigen Skala von 5 = „stark gesun- ken“, bis 1 = „stark gestiegen“, entsprechend einer verbalen Umschreibung von „gestiegen“.

Lehren und Erfahrungen aus dem Fallbeispiel

Bevorzugt und empfohlen wird von Swiss Re alternierende Telearbeit, im Idealfall 60 % bis 80 % Betriebs- und 20 % bis 40 % Heimarbeit, da so die soziale Integration und die Kontakte innerhalb der Firma weitgehend intakt bleiben. Isoliertes Teleworking wird wegen der Gefahr von Isolierung nur in Ausnahmefällen und für begrenzte Zeit (z.B. während Elternschaft, Rekonvaleszenz) vereinbart.

Aus der erwähnten Mitarbeiterumfrage ergeben sich die folgenden Schlussfolgerungen: Die Arbeit im Home Office, insbesondere die alternierende Telearbeit, bringt aus der Sicht der befragten Mitarbeitenden deutliche Vorteile und grossen Nutzen. Dies sowohl für die Betreffenden selbst, aber auch für ihre Familie und letztlich für Swiss Re. „Freizeitarbeiter“ (supplementäre Telearbeiter) schätzen am Home Office vor allem die störungsfreie Arbeitsumgebung. Sie nutzen diese Möglichkeit offenbar dazu, in ihrer Freizeit noch mehr Leistung für die Firma zu erbringen. Im Interesse eines besseren Gleichgewichts zwischen Arbeits- und Privatleben sollten sie jedoch aus Sicht von HRM einen gewissen Anteil ihrer Arbeitszeit vom Büro ins Home Office verlagern und damit ihre Effizienz insgesamt steigern bzw. die Gesamtbelastung reduzieren. Neue Arbeitsplatzmodelle wie Desk Sharing werden in Verbindung mit Teleworking noch zu wenig benutzt; das damit verbundene Einsparungspotenzial bei Büroflächen sollte in Zukunft noch stärker ausgenutzt werden.

Erwartungen und Zukunftspläne für das Projekt

Aufgrund der positiven Beurteilungen aus der Umfrage ist mit einer weiterhin steigenden Nachfrage nach Home Office-Arbeitsplätzen zu rechnen. Die Unternehmung ist grundsätzlich bereit, auf diese Wünsche von Seiten der Mitarbeitenden positiv zu reagieren und das Potenzial zu nutzen. Man glaubt, dass maximal etwa 20 % bis 30 % aller Mitarbeitenden von dieser neuen Möglichkeit Gebrauch machen werden. Es wird diesbezüglich aber keine bestimmte Zielgrösse angestrebt. In Bezug auf ICT-Infrastruktur werden Möglichkeiten für schnellere Datenübermittlung (ISDN mit doppelter Geschwindigkeit; Mitte 2000 eingeführt) gesucht. Das dezentrale Printing im Home Office soll gefördert werden. Neue Applikationen sollen für die Heimnutzung angepasst werden.