

### 'Why Telework'!? Alternierende Telearbeit in der Praxis

Jäckel, Michael; Rövekamp, Christoph

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Jäckel, M., & Rövekamp, C. (2001). 'Why Telework'!? Alternierende Telearbeit in der Praxis. *kommunikation @ gesellschaft*, 2, 1-9. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0228-200102060>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## 'Why Telework'!? Alternierende Telearbeit in der Praxis

*Michael Jäckel und Christoph Rövekamp*

Wer sich mit den Entstehungsbedingungen der Industriegesellschaft beschäftigt, wird immer wieder den Hinweis auf die Trennung von Wohnen und Arbeiten finden. Ob Adam Smith, Émile Durkheim oder Max Weber – die Wirtschafts- und Sozialtheorie ist sich bezüglich der Bedeutung dieser Differenzierung einig. Heute erlebt die moderne Gesellschaft die Rückkehr zu einem Arbeitsmodell, das in der vorindustriellen Zeit weit verbreitet war: die Verankerung der Produktionsfunktion im Haushalt. Dass die Bedingungen angesichts der Integration neuer Informations- und Kommunikationstechnologien andere sind, bedarf keiner ausführlichen Erläuterung. Diese technischen Rahmenbedingungen sind auch nicht unbedingt von zentraler Bedeutung für die daraus resultierenden Herausforderungen. Denn was mag wohl der Anlass sein, dass in einer Vielzahl von Beiträgen zur Telearbeit von Irritationen berichtet wird, die den Leser zum Schmunzeln anregen. Die Erfahrungen von Telebeschäftigten, die nunmehr auch das häusliche Umfeld für Erwerbsarbeit in Anspruch nehmen, wurden in der Financial Times wie folgt beschrieben: „Nevertheless, they began to feel their work identity was being challenged. Some went into the office when not required. Some found it difficult to cope with the blurring of boundaries between work and home. One felt it necessary to recreate his office at home, complete with flip-chart stand, photographs of his colleagues, and a name badge on his study door.“ Offensichtlich braucht es seine Zeit, bis aus etwas Ungewöhnlichem wieder etwas Gewöhnliches wird. Hierin liegt im übrigen ein Grundmerkmal jeder Innovation.

### **Betriebliche Interessen und Anreizsysteme: Gründe für Telearbeit**

„Why Telework?“ ist eine berechtigte Frage, die vor gut zwei Jahren von Jennifer Bresnahan, Senior Writer des amerikanischen CIO Enterprise Magazine, gestellt wurde. Ihre Antwort lautete seinerzeit: „For the love (of your employees) and the money (you’ll save).“ Unter diesen Gesichtspunkten, Loyalität und Wirtschaftlichkeit, werden vermehrt Telearbeitsplätze in Unternehmen und Behörden eingerichtet. Nach Erfahrungen des amerikanischen Telearbeitsexperten Jack M. Nilles sprechen vor allem „business factors“ für die Inanspruchnahme dieser Organisationsform. Er nennt insbesondere vier Anreizsysteme, denen der Stellenwert von push-Faktoren zugeschrieben werden kann:

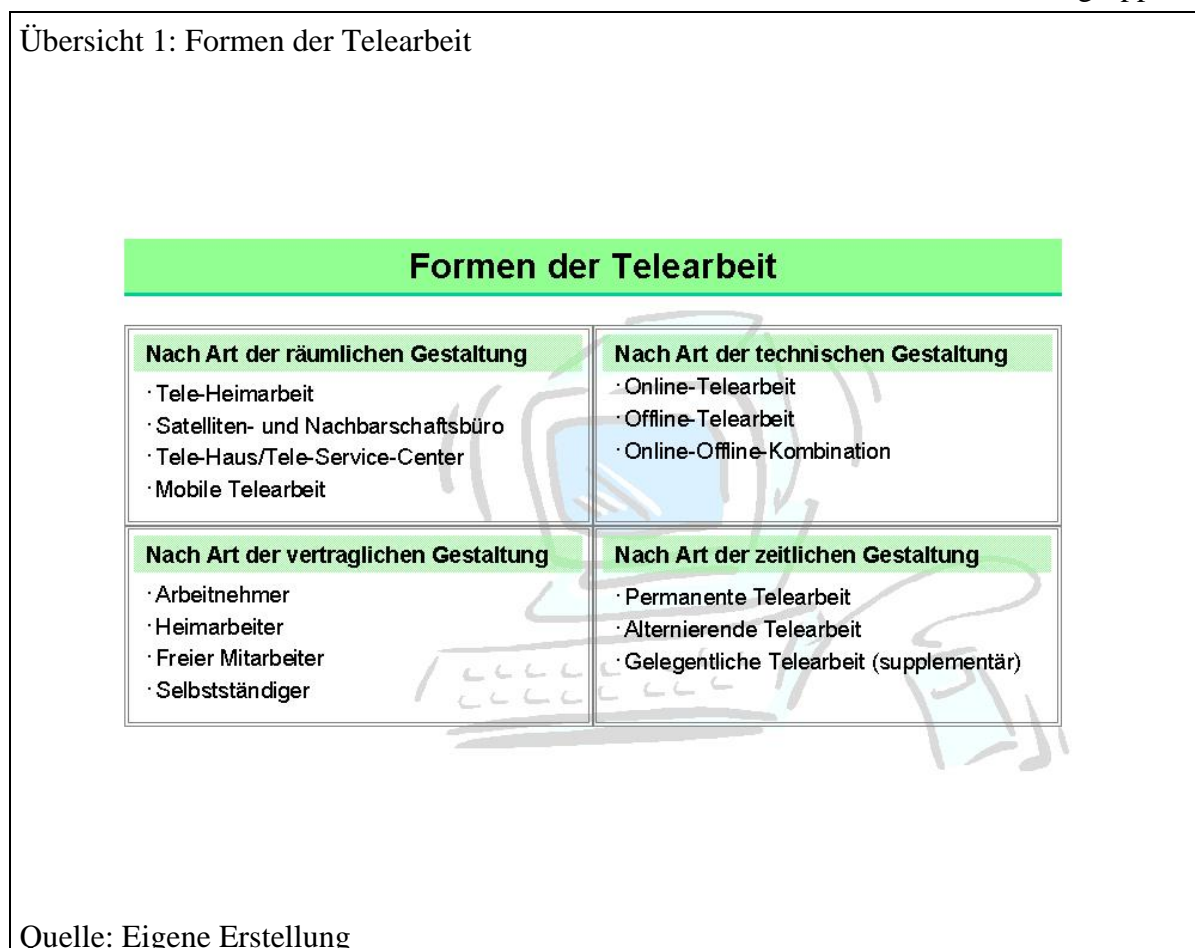
- Reduzierung der notwendigen Bürofläche (Office space savings)
- Höhere Produktivität der Telebeschäftigten (Productivity increases)
- Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen, Imagefaktor im Rahmen der Arbeitsplatzwahl (Employee retention or recruitment)
- Modernes Erscheinungsbild des Unternehmens, Demonstration von Umweltbewusstsein (Good citizenship)

Dass Tele-Pendeln zu einer Verminderung des Verkehrsaufkommens führt, entspricht eher einem Wunschdenken als der Realität. Beispielsweise sah der 'File Verdunnungsplan' des Jahres 1998 in den Niederlanden vor, dass 25.000 Menschen, die bislang zwischen den Städten Amsterdam, Utrecht und Den Haag pendelten, einen häuslichen Arbeitsplatz erhalten und in

den Morgenstunden auch tatsächlich zu Hause arbeiten. Erst ab 9.30 Uhr sollte den teilnehmenden Personen die Benutzung der Autobahn erlaubt werden, wodurch eine signifikante Verminderung des Verkehrsaufkommens während der Rush Hour erzielt werden sollte. Der entsprechende Slogan dazu lautete: „Through the rush hour with your mouse.“ Eine Evaluation dieser Maßnahme ergab, dass die angestrebten 25.000 Personen nicht erreicht wurden und ca. 10.000 Telebeschäftigte wohl eine realistische Zahl darstellen. Von einer spürbaren Verkehrsentslastung könne aber erst ab einer Zahl von 30.000 bis 35.000 Telebeschäftigten ausgegangen werden. Diese Größenordnung dürfte gegenwärtig weder in europäischen noch in us-amerikanischen Ballungsräumen erreicht werden, in ländlichen Gebieten ohnehin nicht. Gleichwohl sollte dieser eher ernüchternde Befund nicht zu einer nachlassenden Initiativbereitschaft in diesem Bereich der Arbeitsorganisation führen (Stichwort: Good Citizenship).

Aus der Sicht der Beschäftigten beruht das wachsende Interesse an dieser Arbeitsform auf Chancen, die im Hinblick auf die Lebens- und Arbeitsqualität erwartet werden. Insbesondere eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben wird seit langem diskutiert, ebenso vielfältig sind mittlerweile die Programme bzw. Modelle, die unter dem Begriff Telearbeit zusammengefasst werden. Nicht jedes dieser Modelle ist dieser Zielsetzung verpflichtet, aber die Bindung von Mitarbeitern an ein Unternehmen wird zukünftig auch davon abhängen, ob die praktizierte Beschäftigungs- und Personalpolitik flexible Programme für unterschiedliche Lebensbedürfnisse bereithält (Stichwort: Employee retention or recruitment).

In Übersicht 1 sind verschiedene Varianten der Telearbeit nach zentralen Kriterien gruppiert.



Demnach lassen sich Formen der Dezentralisierung von Arbeit nach räumlichen, technischen, rechtlichen und zeitlichen Kriterien differenzieren. Eindeutige Abgrenzungen der beobachtbaren Varianten sind möglich, wenn ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis besteht und hinsichtlich der zeitlichen Gestaltung in der Regel auch feste Vereinbarungen vorliegen (siehe ausführlich hierzu Jäckel/Rövekamp 2001, Kap. 2; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung u.a. 2001, Kap. 2). Beispielsweise richten Unternehmen so genannte Satellitenbüros ein und ermöglichen damit ihren Arbeitnehmern das Arbeiten in Wohnortnähe, da diese Zweigstellen mit der Zentrale des Unternehmens vernetzt sind. Dabei kann es sich für den Beschäftigten um eine Dauerlösung oder um eine flexible Variante handeln, die je nach Bedarf in Anspruch genommen wird. Wenn sich mehrere Unternehmen auf diese Praxis und den entsprechenden Filialstandort verständigen können, handelt es sich um ein Nachbarschaftsbüro. Die in Übersicht 1 genannten Kriterien sind vielfältig kombinierbar. Dies trägt mit dazu bei, dass eine hohe Heterogenität wahrgenommen wird. Dieser Eindruck wird auch bestätigt, wenn man sich auf die statistische Ebene begibt.

Wenn alle Varianten 'in einen Topf geworfen werden', ist das Ergebnis eine optimistische Schätzung: 6% der Erwerbstätigen in Deutschland wären danach 1999 zeitweilig an einem häuslichen Arbeitsplatz tätig gewesen. So der Befund der Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbh empirica. Die Angaben wurden im Zuge der europaweiten ECaTT-Studie (EcaTT = Electronic Commerce and Telework Trends) ermittelt: Differenziert nach einzelnen Varianten ergibt sich folgendes Bild: 570.000 gelegentliche, 520.000 mobile Telebeschäftigte und 540.000 so genannte home-based-teleworker. Letztere verbringen mindestens einen ganzen Tag in der Woche oder (fast) die gesamte Arbeitszeit zu Hause. Hinzu kommen 540.000 Selbstständige. Hier darf aber gefragt werden, ob sie in den gerade erwähnten Topf gehören. In diesem Fall entsteht keine neue organisatorische Herausforderung.

Dieser organisatorische Gesichtspunkt stand im Zentrum eines Forschungsprojekts zur alternierenden Telearbeit („Telearbeit und Zeitökonomie“), das nach knapp zweieinhalbjähriger Laufzeit im Dezember 2000 an der Universität Trier abgeschlossen wurde. 277 Beschäftigte aus mehr als 70 Unternehmen und Behörden in Deutschland haben an der Untersuchung teilgenommen. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse zusammengefasst und durch Hinweise ergänzt, die im Zuge einer Einführung dezentraler Arbeitsplätze und entsprechender Kosten-Nutzen-Analysen bedeutsam sind. Zugleich lenken die Ergebnisse dieses Projekts den Blick auf die Umfeldbedingungen und das Akzeptanzklima für diese Innovation. Erfolgs- und Misserfolgskriterien einer Umsetzung werden diskutiert.

### **Produktivität und Eigenverantwortung**

Aus einer ökonomischen Perspektive ist die Produktivität ein entscheidendes Erfolgskriterium – letztlich also notwendige Voraussetzung für Kontinuität (Stichwort: Productivity increases). Die Effizienz dieser Arbeitsorganisation wird in der Regel hoch eingeschätzt – die Angaben zu Produktivitätssteigerungen liegen im Falle bisheriger Analysen in der Regel zwischen 10% und 50%. Vorgesetzte schätzen die Effizienz des dezentralen Arbeitens häufiger geringer ein als die Telebeschäftigten. Dies liegt zu einem guten Teil an unklaren Maßstäben und Messkriterien für Kosten und Nutzen, die eindeutige Beurteilungen erschweren. Hinzu kommt auf Seiten der Führungskräfte eine nicht weniger diffuse Vorstellung von Kontrollverlusten über

die zugeordneten Mitarbeiter. Ein amerikanischer Erfahrungsbericht nennt als Erfolgskriterium für „the boss's view of success [...] the number of bodies in the office.“

Die Mehrheit der im Rahmen der Trierer Studie befragten Telebeschäftigten schätzt die Produktivität im häuslichen Umfeld höher ein als die Arbeit im Betrieb. Folgende Gründe werden genannt (Angaben jeweils in Prozent der Befragten):

- Kaum Störungen während der häuslichen Arbeit (85%)
- Bessere Konzentration zu Hause (63%)
- Selbstbestimmtes Einteilen der Arbeitszeiten (63%)
- Angenehmere Arbeitsatmosphäre (52%)

Darüber hinaus berichten vor allem jene über positive Effekte, die eine größere Eigenverantwortlichkeit in der Planung und Durchführung der häuslichen Erwerbstätigkeit wahrnehmen. Beschäftigte, die hingegen nur wenige Handlungs- und Gestaltungsspielräume im Arbeitsablauf umsetzen können, schöpfen die (ökonomischen) Vorteilspotenziale seltener aus. Wer mehr Verantwortung übernehmen kann, schätzt also seine Produktivität in der Regel auch höher ein. Anders formuliert: Die Philosophie eines eigenverantwortlichen Arbeitens ist dann motivierend und produktiv, wenn diese im Sinne eines 'job-enrichment' er- bzw. gelebt wird. Die hohe allgemeine Zufriedenheit mit der neuen Arbeitssituation ist daher in erster Linie das Ergebnis einer Bewältigung der neuen Anforderungen im privaten Umfeld.

Daneben fördern abwechslungsreiche Tätigkeiten, das gezielte Setzen von Pausen, das Berücksichtigen individueller Leistungs- und Biorhythmen oder eine größere Anforderungsvielfalt ebenfalls die Effizienz der häuslichen Arbeit. Die ausgeübten Tätigkeiten reichen von dem weiten Feld der Sachbearbeitung bis zu Projektplanungen, Programmierungen, Datenmanagement und statistischen Analysen.

Das (freiwillige) Erledigen von Routinetätigkeiten im Falle leichter Krankheiten trägt indirekt zu einem Rückgang der Abwesenheits- und Fehlzeiten (man meldet sich nicht krank) in Unternehmen bei ('sick building syndrome'). Weniger euphorisch und zuversichtlich sind dagegen jene Projektteilnehmer, deren Aussagen auf ein Autonomie-Paradoxon schließen lassen: 29% der Befragten haben den Eindruck, dass sie ein höheres Arbeitspensum leisten und/oder länger arbeiten als im Unternehmen. Nicht immer wird dies eine selbstgewählte Entscheidung sein, sondern auch das Resultat eng gesetzter Leistungs- und Zeitvorgaben. Die dezentrale Tätigkeit kann somit zwar neue zeitliche Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen (z.B. Freizeit mit der Familie). Andererseits existiert das Phänomen der Leistungsverdichtung, das eine Überschreitung von Regelarbeitszeiten und/oder Überstunden mit sich bringt; in Einzelfällen auch die Einsicht, eine Form des Arbeitens gewählt zu haben, die sich nicht praktikabel gestalten lässt (siehe die Einschätzung einer Teilnehmerin in nachfolgendem Kasten).

“Leider musste ich [...] feststellen, dass ich offenbar nicht der geeignete Mensch für diese Arbeitsform bin. Es bedarf dazu offensichtlich eines so hohen Grades an Selbstdisziplin, wie ich ihn einfach nicht aufbringen kann. Ich neige dazu die Arbeit vor mir herzuschieben, so dass ich am Schluss immer verzweifelt vor einem riesigen Pensum [an Arbeit] sitze, das dann in kurzer Zeit zu bewältigen ist.”

(Sachbearbeiterin, Hochschulabschluss, 36 Jahre, verheiratet, keine Kinder)

In puncto Wirtschaftlichkeit und Rentabilität sind generell individuelle und organisationale Lerneffekte einzukalkulieren, so dass in der Anfangsphase oftmals die Kosten höher als der Nutzen erscheinen. Unternehmen, die eine Implementierung von Telearbeit anstreben, müssen nicht nur den Blick auf die Reorganisation der Arbeitsabläufe und -prozesse lenken, sondern auch den neuen Infrastrukturbedingungen Rechnung tragen. Neben einmaligen Kosten für die Anschaffung von Hard- und Software und den kontinuierlich anfallenden Telekommunikationskosten darf der technische Service (z.B. Wartung, Hotline) nicht unterschätzt werden. Eine Zunahme dezentraler Arbeitsplätze erfordert einen effektiven IT-Kundendienst für die eigenen Beschäftigten.

### **Koordination, Kommunikation und Führung**

Aus einem standortverteilten Arbeiten erwachsen neue Anforderungen an die Koordination, Kommunikation und das Führungsverhalten. Da die Mehrzahl der befragten Teilnehmer erst nach längerer Zugehörigkeit zum Unternehmen ein Telearbeitsangebot erhält und wahrnehmen darf, spielt die Frage der Vertrauenswürdigkeit und die Beurteilung funktionaler (z.B. Sach- und Medienkompetenz) und extrafunktionaler Qualifikationen (Selbstdisziplin, Selbstmotivation, Zeitmanagement etc.) eine wichtige Rolle. Wer erst seit kurzem dem Unternehmen angehört, wird in der Regel selten die Möglichkeit erhalten, auch zeitweise zu Hause arbeiten zu dürfen. Als Berufseinstiegsmodell wird die alternierende Telearbeit auf Seiten der Arbeitgeber selten gesehen. Sie wird bislang vor allem dann realisiert, wenn zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ein gutes Vertrauensklima besteht. Zugleich verbindet sich mit dieser Art von Vorschuss die Festlegung bestimmter Zielvorgaben, die die Telebeschäftigten auch erfüllen wollen, um den Erwartungen gerecht zu werden. Die Führung orientiert sich letztlich an einem Management-by-Confidence – einer Führung durch Vertrauen, zugleich umfasst dieser Führungsstil aber auch kontinuierliche Erfolgskontrollen im Sinne eines Management-by-Objectives.

Absprachen und Vereinbarungen - also in einem weiteren Sinne Commitments - sind auch in einer anderen Hinsicht bedeutsam. Sie legen den Grad der Einbindung in das Unternehmensgeschehen und die dortigen Informationsströme fest. Je höher beispielsweise die Anzahl der häuslichen Arbeitstage ist, desto häufiger wird auch dem Gefühl Ausdruck verliehen, nicht mehr so richtig zum Unternehmen zu gehören. Insbesondere die informellen Kontakte werden

vermisst, die elektronisch auch nicht kompensiert werden können. Das Gespräch von Angesicht zu Angesicht, das gemeinsame Mittagessen oder die kurze Kaffeepause sind Informations- und Kommunikationsbörsen, die die Befragten in diesem Zusammenhang erwähnen; Frauen artikulieren dies häufiger als Männer. Solche informellen Begebenheiten müssen dennoch nicht immer etwas Positives sein. Wenn für den Unternehmensalltag die Frage gestellt wird: „Does saying Hi really matter?“, dann dürfte die Antwort im vorliegenden Kontext lauten: Wenn das Informelle von Nutzen ist und sich zur passenden Gelegenheit einstellt. Ein vermehrtes Auftreten dieser Kommunikationsanlässe während der betrieblichen Arbeit verstärkt das Bedürfnis nach ungestörtem Arbeiten. Ein Fehlen von Kommunikation wird also nicht nur defizitär erlebt.

Darüber hinaus ziehen sich gerade Führungskräfte phasenweise zurück - erledigen also „Hausaufgaben“, die sich aufgrund einer anders gelagerten Kommunikationsintensität vor Ort im Unternehmen nicht durchführen lassen. Telearbeit ist hier das Resultat einer Gestaltungsfreiheit in der Planung und Durchführung von Arbeitsaufgaben. Diese Gruppe ist sich ihrer besonderen Position bewusst und wird infolge dessen Telearbeit nicht regelmäßig praktizieren. Häufige Abwesenheit wäre gleichzusetzen mit Rückgang des Einflusses auf betriebliche Entscheidungen und negativen Konsequenzen für den Zuständigkeitsbereich. Dafür spricht, dass Telearbeit selten Chefsache ist: Nur 6 % der Befragten ordnen sich selbst dem Management oder der Geschäftsführung zu.

#### Übersicht 2: Merkmale der Stichprobe

- Stichprobengröße: n=277
- Frauen 68 %, Männer 32 %
- 82 % verheiratet
- in 76 % der Haushalte lebt mindestens 1 Kind
- Durchschnittliches Alter: 38 Jahre
- 37 % Lehrausbildung, 30 % Hochschulabschluss, 21 % Fachhochschulabschluss, 9 % Meisterabschluss, 3 % Sonstige
- 48% Sachbearbeiter, 32% Experten, 14% Stabs- und Projektstellen, 6% Management/Geschäftsführung
- Durchschnittliche Anzahl häuslicher Arbeitstage: 3,1 Tage/Woche
- 48 % Vollzeitbeschäftigte (durchschnittliche Arbeitszeit zu Hause: 20 Stunden/Woche)
- 52 % Teilzeitbeschäftigte (durchschnittliche Arbeitszeit zu Hause: 15 Stunden/Woche)

Quelle: Eigene Erstellung

Für die Mehrzahl der Projektteilnehmer sprechen dagegen andere Gründe für Telearbeit. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Zeit- und Kostenersparnisse sind häufige Motive, das Angebot (z.B. die Beteiligung an einem Pilotprojekt) des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Für Frauen ist der Erziehungsurlaub häufig der vorübergehende oder dauerhafte Einstieg in die Telearbeit. Das Durchschnittsalter (36 Jahre) liegt deutlich unter dem der

Männer (43 Jahre). Alternierende Telearbeit ist somit insbesondere in einer bestimmten Lebensphase (z.B. Familiengründung) für Frauen aus organisatorischen Gründen und Qualifikationserhaltungsaspekten eine präferierte Option. Bis es zu diesem Angebot kommt, müssen Frauen gelegentlich viel Überzeugungsarbeit leisten. Führungskräfte tendieren dazu, im Falle der Frau die Doppelbelastung zu antizipieren. Dieser Befund ist zugleich ein Hinweis auf das Fortbestehen der Arbeitsteilung im privaten Umfeld. Denn diese Doppelbelastung durch Beruf und Familie artikulieren in erster Linie weibliche Telebeschäftigte. Sie sind es auch, die alternierende Telearbeit mehrheitlich im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung ausüben. Vieles spricht dafür, dass eine gleichmäßigere Aufteilung von beruflichen und familiären Verpflichtungen erst dann eintritt, wenn die berufliche Beanspruchung beider Ehe- bzw. Lebenspartner gleich bzw. ähnlich ist.

Das höhere Durchschnittsalter der Männer lenkt den Blick zudem auf die Frage, ob neben dem Aspekt des Vertrauens (siehe oben) alternierende Telearbeit als nicht karrierefördernd eingestuft wird. 'Out of sight, out of promotion' – um nicht als unsichtbarer Mitarbeiter eingestuft zu werden, bevorzugen Männer mehrheitlich eine Arbeitswochengestaltung, die einen höheren betrieblichen als häuslichen Anteil vorsieht. „Office life remains the norm“ meinte die Financial Times hierzu.

### **Organisation und Flexibilität**

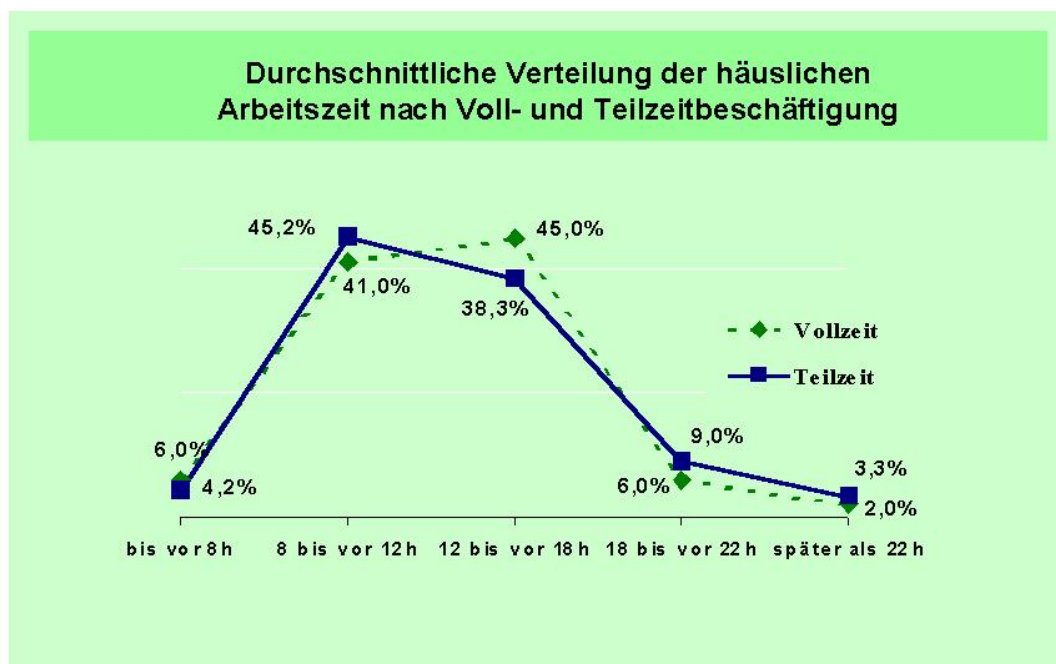
Diese Motivdifferenz soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass neue Muster der Arbeits- und Alltagsorganisation entstehen. So kann der Arbeitstag zu Hause von vielen besser auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmt werden. Dabei sind gleichwohl Rahmenbedingungen zu beachten, die nicht im alleinigen Ermessen der Beschäftigten liegen. Dazu gehören sowohl die in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen festgelegten 'Spielregeln', z.B. Kernarbeits- und Anwesenheitszeiten, als auch zeitliche Anker, die durch vorschulische und schulische Einrichtungen einerseits sowie Dienstleistungs- und Freizeitangebote andererseits gesetzt sind. Hier lebt die herkömmliche Struktur der Industriegesellschaft fort. Eine Emanzipation von diesen 'alten' Strukturen ist insbesondere dort zu beobachten, wo ein langer Erfahrungszeitraum mit Telearbeit vorliegt. Umgekehrt bedeutet dies, dass gerade in der Anfangsphase die Suche nach einem neuen 'Optimum' durch die noch dominierende Orientierung an den Arbeitszeiten der Kollegen im Betrieb und dem betrieblichen Alltag insgesamt beeinflusst wird.

Der klar strukturierte Arbeitsablauf, der sich durch die bisherige räumliche Trennung von Wohn- und Arbeitsbereich quasi automatisch ergeben hat, wird allmählich modifiziert. Erledigungen, Hausarbeiten, Einkäufe, Hobbys – in allen Bereichen berichten die Projektteilnehmer von mehr Flexibilität. Besonders deutlich zeigt es sich im Falle langjähriger Telearbeits Erfahrung. Auch in diesem Fall dürfte ein Teil der Antworten eher Ausdruck von Zuversicht als tatsächlichem Handeln sein. Es handelt sich um ein wahrgenommenes Potenzial, das – ähnlich den Freiräumen in der Arbeitszeitgestaltung – noch darauf wartet, wirklich ausgeschöpft zu werden. Wer heute während der regulären Arbeitszeiten Beschäftigungen nachgeht, die als Nicht-Arbeit bezeichnet werden, wird von seiner Umwelt auch noch entsprechend dieser Leitdifferenz (Arbeit/Freizeit) wahrgenommen. Eine Emanzipation von üblichen Mustern der Lebensführung benötigt Zeit und ein Akzeptanzklima, das diese Flexibilität als etwas Gewöhnliches einstuft.



Als Widerspruch mag daher erscheinen, dass knapp die Hälfte der befragten Telebeschäftigten nach eigenen Angaben die häuslichen Arbeitszeiten eher bzw. vollkommen anders als im Unternehmen verteilt. Zunächst ist es wohl die Wahrnehmung einer noch neuen Situation, die dazu verleitet, auch hier die neuen Potenziale überzubewerten. Der vermeintliche Widerspruch wird zusätzlich entkräftet, wenn man den Beschäftigtenstatus berücksichtigt. Sowohl Voll- als auch Teilzeitbeschäftigung eignet sich für diese Arbeitsform, wobei im Falle letzterer der individuelle Gestaltungsspielraum in stärkerem Maße wächst.

Übersicht 3 Verteilung der häuslichen Arbeitszeit nach Voll- und Teilzeitbeschäftigung



Der größte Teil der täglichen Arbeitszeit liegt dennoch zwischen 8 und 18 Uhr, aber es wird auch am frühen Morgen und am späten Abend gearbeitet. Dies ist nicht nur das Resultat des konsequenten Ausweichens auf Phasen, in denen die Störung bzw. Unterbrechung durch Dritte (insbesondere junge Familienmitglieder) weniger wahrscheinlich ist, sondern auch der permanenten Anwesenheit der Arbeit im privaten Umfeld zuzurechnen. Verlagerungen der Arbeitszeit auf die Randbereiche können somit Ergebnis freiwilliger oder notwendiger Flexibilität sein. Es kann aber auch Überlegungen auf Unternehmensseite auslösen, da die Option auf Zeitfenster des effektiven Arbeitens erkannt wird. Ein Arbeiten zu betriebsunüblichen Zeiten bedarf aber der Vereinbarung mit allen beteiligten Gruppen (z.B. Betriebsrat).

Die Verarbeitung der Erfahrungen mit Telearbeit steht in vielen Unternehmen und Verwaltungen noch am Anfang. Die Einführungs- und Experimentierphase ist europaweit in vollem Gange: Bezogen auf alle europäischen Unternehmen, die im Jahr 1999 bereits Telearbeit praktizierten, lag die Einführung in 48 % der Fälle weniger als zwei Jahre zurück (Deutsch-

land: 54 %). Insofern blickt auch die Mehrzahl der Telebeschäftigten auf einen kurzen Erfahrungszeitraum. Lerneffekte sind immer auch Zeiteffekte - dies gilt insbesondere für die Koordination der Arbeitsabläufe in den eigenen vier Wänden, aber auch für die effektive Gestaltung und Regelung der Konsultation von Vorgesetzten und Kollegen.

### **Ausblick**

Die (auch) häusliche Arbeit wird mehrheitlich (58,5%), und insbesondere von Frauen, als Privileg empfunden, um das die befragten Telearbeitenden von manchen (nicht-telebeschäftigten) Kollegen beneidet werden. Letztere stehen den zeitweisen Heimarbeitern nicht immer mit anerkennenden Worten zur Seite. Eine Transparenz der praktizierten Auswahlkriterien dürfte hier konfliktreduzierend wirken. Ungeachtet dessen kann es sich auch um sachlich begründete Unzufriedenheiten handeln, die aus fehlender Koordination und Informationsdefiziten hervorgehen. Deshalb sind viele Unternehmen dazu übergegangen, einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen direkt und indirekt beteiligten Mitarbeitern im Sinne eines jour fixe einzurichten. Planbarkeit und Kalkulierbarkeit von arbeitsteilig gestalteten Aufgaben bzw. Projekten helfen Reibungen im Umfeld der Einführung von organisatorischen Innovationen zu begrenzen. Dazu gehört beispielsweise die einfache Information, dass Kollege A oder Kollegin B an bestimmten Tagen zu Hause arbeitet. Manchmal kommt neben-sächlichen Aspekten eine große Bedeutung zu. Diese nebensächlichen Aspekte werden zunehmen, wenn sich Telearbeit aus dem (Noch-) Pionierstadium zu einem alltäglichen Arbeitsmodell gewandelt hat. Dann könnten auch Größenordnungen erreicht werden, die eindeutig beobachtbare Produktivitätseffekte mit sich bringen (Stichwort: Office space savings).

Warum also (alternierende) Telearbeit? Sie kann zu einem flexiblen Modell der Arbeitsorganisation werden, wenn sich die damit einhergehenden Herausforderungen in einer produktiven Arbeitsleistung niederschlagen und das Betriebsklima verbessern. Zugleich muss auch das Familien- und Privatleben einen 'return on investment' erfahren. Ansonsten kann nicht guten Gewissens von einem zukunftsweisenden Konzept gesprochen werden. 'Job-enrichment' und 'life-enrichment' sollten in diesem Sinne zusammenwirken.

### **Weiterführende Literatur**

Jäckel, Michael; Rövekamp, Christoph: Alternierende Telearbeit. Akzeptanz und Perspektiven einer neuen Form der Arbeitsorganisation. Wiesbaden 2001. (erscheint Juli 2001)

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Telearbeit. Ein Leit-faden für flexibles Arbeiten in der Praxis. Bonn 2001.

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 4., vollst. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden 2001.

### **Kontakt zu den Autoren:**

Prof. Dr. Michael Jäckel: [jaeckel@uni-trier.de](mailto:jaeckel@uni-trier.de)

Dipl. Kfm. Christoph Rövekamp: [roevkam@uni-trier.de](mailto:roevkam@uni-trier.de)