

# Aktuelle Literatur zur Telearbeit

**Die Flut von Ratgebern und Leitfäden  
zur Einführung von Telearbeit ist nach wie vor enorm.  
Wie auch der zweite Teil unserer Buch-  
vorstellungen zeigt, sollte man als Betriebs-/Personalrat  
aber nicht allzu viel erwarten.**

**I**N DER AUSGABE 11/98 dieser Zeitschrift wurden (ab Seite 25) diverse praxisorientierte Bücher zur Telearbeit unter dem Gesichtspunkt vorgestellt und bewertet, ob sie für betriebliche Entscheidungsträger (Manager, Betriebs- und Personalräte) von Nutzen sein könnten. Hier soll dies nun fortgesetzt werden, denn nach wie vor ist das Interesse an dieser Arbeitsform sehr groß.

Welche Formen der Telearbeit gibt es? Welche Variante ist für ›unsere‹ Organisation, für ›unsere‹ Beschäftigten die geeignetste? Ist Telearbeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten vertretbar und zu empfehlen? Welche Qualifikationen benötigen Telearbeiter (und deren Vorgesetzte)? Wie ist vorzugehen, worauf ist zu achten, damit Telearbeit zufriedenstellend für alle Beteiligten realisiert wird? Mit diesen und ähnlichen Fragen setzen sich – mehr oder weniger gründlich – alle hier besprochenen Veröffentlichungen auseinander.

***Börnecke, D.: Handbuch Telearbeit / Leitfaden für Mitarbeiter, Führungskräfte, Personalfachkräfte (mit Checklisten und Mustervereinbarungen); Publicis MCD Verlag 1998, 202 Seiten***

Dieses Handbuch, das sich gleichermaßen an Arbeitgeber und Arbeitneh-

mer richtet, basiert – so wird es angekündigt – auf praktischen Erfahrungen mit Telearbeit bei der Firma Siemens sowie auf der »Sachkenntnis und der Meinung« eines Personalfachmanns. Es will über Formen der Telearbeit informieren, Gestaltungshinweise geben, rechtliche, personal- und sozialpolitische Erkenntnisse aufzeigen sowie auf denkbare Hindernisse und Möglichkeiten zu deren Beseitigung aufmerksam machen.

Im Kapitel Einführung wird kurz und präzise das ›Phänomen Telearbeit‹ in seinen verschiedenen Facetten (Formen, Verbreitung, Potenzial) beschrieben. Angesichts der fast flächendeckend positiven Grundeinstellung gegenüber dieser neuen Arbeitsform sei es an der Zeit, so Börnecke dann weiter, dass deutsche Unternehmen endlich die Konzept- und Erprobungsphase verlassen und in die Phase der umfassenden Realisierung eintreten.

Im zweiten Kapitel ›Die Rechtslage‹ bezieht der Autor zunächst eine klare Position: Es »sollte stets der juristischen Auslegung der Vorzug gegeben werden, welche der Verbreitung der Telearbeit am meisten nützt« (Seite 40). Darauf folgen knappe und zum Teil diskussions-

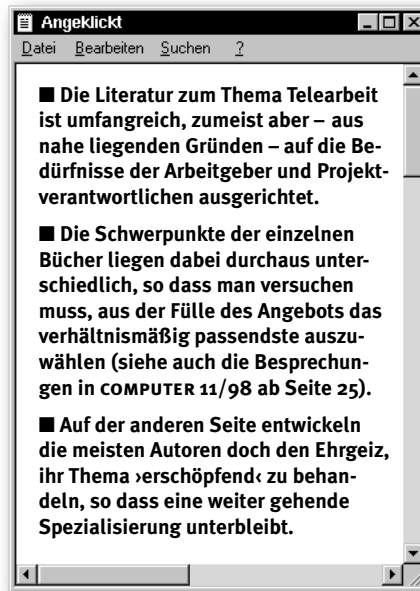
bedürftige, insgesamt aber informative Ausführungen zum Status des Telearbeiters, zu arbeits- und anderen rechtlichen Einzelfragen sowie zu Rechten und Pflichten des Telearbeiters. Zusammengefasst kommt der Autor zu dem Ergebnis, dass die rechtlichen Fragestellungen der Telearbeit größtenteils beantwortet und noch offene Rechtsprobleme beherrschbar seien (Seite 86).

Mehr noch als die rechtlichen Rahmenbedingungen der Telearbeit verdienen Börnecke zu Folge aber deren personal- und sozialpolitische Anforderungen und Auswirkungen besondere Aufmerksamkeit. Dementsprechend beschäftigt er sich im dritten Kapitel damit, wer für Telearbeit geeignet ist und welche Anforderungen Führungskräfte zu erfüllen haben.

Darüber hinaus geht der Autor auf die Rolle des Personal-Managements und der Arbeitnehmervertretung ein und diskutiert auch die sozialen Aspekte der Telearbeit. Telearbeit, so eine Botschaft dieses Kapitels, fügt sich gut in eine moderne, durch Vertrauen, Zielorientierung und Selbstkontrolle geprägte Führungskultur ein, die Vorteile der Telearbeit überwiegen deren denkbare Nachteile deutlich.

Nach Ausführungen zu den technischen Aspekten der Telearbeit geht Börnecke im fünften Kapitel dann auf die Wirtschaftlichkeit der Telearbeit ein. Plädiert wird dafür, bei Kosten-Nutzen-Betrachtungen nicht nur auf Einsparungen zu achten, sondern auch qualitative Nutzeffekte wie Qualitäts- und Wettbewerbsverbesserungen zu berücksichtigen. Irritierend ist dabei, dass immer wieder zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Perspektive gesprungen wird.

Im anschließenden Kapitel werden Aktivitäten, Planungen sowie in- und ausländische Beispiele bezüglich der Telearbeit bei Siemens vorgestellt. Die auf der Grundlage von Gesamtbetriebsvereinbarungen geregelten Formen der alternierenden und mobilen Telearbeit seien bei allen Beteiligten auf positive Resonanz gestoßen. Geplant sei es, dass



Telearbeit als Arbeitsform der Zukunft bei Siemens eine ebensolche Normalität wie etwa Teilzeitarbeit erlange.

In einem kurzen Ausblick plädiert Börnecke dann dafür, dass alle Beteiligten (Arbeitnehmer, deren Interessenvertreter, Unternehmen und Regierung) sich dafür einsetzen sollten, die innovative Arbeitsform der Telearbeit »aus dem Bereich des Nischenmodells zu befreien« (Seite 172).

Fazit: Im Vergleich zu früher auf dem Markt erschienen Ratgebern zur Telearbeit liefert das vorliegende Handbuch, bis auf die Ausführungen zur Telearbeit bei Siemens, keine wesentlichen zusätzlichen Informationen.

**Carmona-Schneider, J.-J., Döing, M., Schwetje, u. a.: Telearbeit und berufliche Kompetenzen; ISA Schriftenreihe Nr. 41; Bochum 1998, 158 Seiten**

Dieser Bericht von der ISA Consult, einem gewerkschaftsnahen Forschungs- und Beratungsunternehmen, behandelt – anders als der Titel der Studie vermuten lässt – verschiedene Aspekte der Telearbeit. Entwicklung und Umfang der Telearbeit, Begriffsbestimmung, Organisations- und Beschäftigungsformen, Telearbeit in Unternehmen und gesellschaftspolitische Aspekte dieser Arbeitsform werden ausführlich in fünf Kapiteln dargestellt. Für Leser, die hinsichtlich der Telearbeit noch keine Vorkenntnisse haben, dürften diese Ausführungen sicherlich interessant sein. Für versiertere Leser hingegen werden die Ausführungen, wenn überhaupt, nur einen

begrenzten Informationsgewinn bringen.

Im sechsten Kapitel endlich befassen sich die Autoren mit dem Titel ihrer Studie: den für Telearbeit erforderlichen beruflichen Kompetenzen. Drei Fragen, so stellen die Autoren zu Recht fest, seien in diesem Zusammenhang von Bedeutung: »Wer muss qualifiziert werden? Was muss diese Person oder diese Personengruppe lernen? Wie kann dieser Erwerb von Kompetenzen stattfinden?«

Unterschiedliche Qualifikationsanforderungen werden bei vier verschiedenen Gruppen gesehen: den Telearbeitern, den Betriebs- und Personalräten, der Unternehmensführung, dem Management und bei den sogenannten Wissensvermittlern.

Zur erfolgreichen Ausübung von Telearbeit sollten Telearbeiter nicht nur über fachliche sondern auch über persönliche Kompetenzen verfügen. Konsequenterweise wird empfohlen, die für Telearbeit unerlässlichen Kompetenzen, wie Fähigkeit zur Selbstmotivation, Fähigkeit zu selbständigem Arbeiten, Zeitmanagement sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit zu einem festen Bestandteil von Bildungsmaßnahmen zu machen.

Auch für Betriebs- und Personalräte wird ein erheblicher Qualifizierungsbedarf festgestellt. Insbesondere juristische Fragen, aber auch organisatorische Konsequenzen und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sollten den in Schulungsmaßnahmen thematisiert werden. Dass dabei auch der Frage nachgegangen werden müsste, wie Betriebs- und Personalräte angesichts einer fortschreitenden »Virtualisierung« der Unternehmen den Kontakt zu verstreut tätigen Telearbeitern aufrechterhalten oder überhaupt erst aufbauen können, wird leider nicht angesprochen.

Nachdem auch klar gemacht wird, dass und wie Führungskräfte und Management zu qualifizieren sind, kommen die »Wissensvermittler« ins Spiel, definiert als die Gruppen, »die das Wissen um neue Technologien und deren erfolgreiche Umsetzung in die Unternehmen



hinein tragen« (Seite 106). Auch hier gebe es allerdings, wen wundert es, insbesondere in der beruflichen Weiterbildung, noch große Defizite.

Zusammengefasst kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass das Thema Qualifikation in Bezug auf Telearbeit sowohl in der einschlägigen Literatur als auch in der beruflichen Praxis eine untergeordnete Rolle einnimmt. Wer sich mit Telearbeit intensiver auseinandergesetzt hat, wird diesem Fazit zustimmen können. Aber gerade weil dies so ist, hätte es der Studie gut getan, zu Lasten der ersten fünf Kapitel, etwas umfassender auf das spannende Thema berufliche Kompetenzen und deren Erwerb einzugehen.

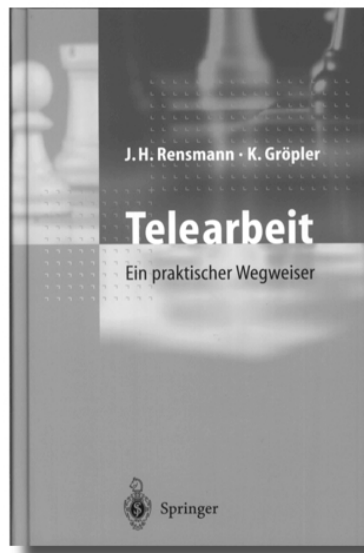
**Rensmann, J. H., Gröpler, K.: Telearbeit / Ein praktischer Wegweiser; Springer Verlag 1998, 267 Seiten**

Im Zusammenhang mit Telearbeit gibt es immer noch viele Fragen. Die Wichtigsten zu beantworten ist erklärtes Ziel der Autoren. Sie wollen »allen an Telearbeit Interessierten einen an den Problemen der Praxis orientierten Wegweiser in die Hand geben«.

Das Buch ist in zehn Kapitel unterteilt. Nach einer allgemeinen Einleitung und einer Beschreibung des Phänomens Telearbeit werden im dritten Kapitel des Buches denkbare Anwendungsfelder diskutiert. Grundsätzlich, so die Autoren, seien Beschäftigungsfelder für Telearbeit geeignet, die charakterisiert seien unter anderem durch einen hohen Anteil an Informationsverarbeitung, Phasen längerer und konzentrierter Arbeit zu einem Thema, überprüfbare Ergebnisse, einen geringen Bedarf an direkter Kommunikation.

Nach der Erörterung der technischen Aspekte im vierten Kapitel steht dann die richtige Einbindung des Telearbeiters in die Unternehmensorganisation und in den betrieblichen Ablauf im Zentrum des fünften Kapitels, wobei sich die Autoren auf die alternierende Telearbeit konzentrieren. Entscheidend sei bei dieser Variante der Telearbeit die richtige Mischung aus Präsenzphasen im Unternehmen und der Telearbeit. Für

das Finden der richtige Mischung seien die Branche, die Tätigkeit, die Unternehmenskultur, die beruflichen und persönlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten des Telearbeiters sowie dessen persönliches Umfeld zu beachten. Unabdingbar, so stellen die Autoren richtig fest, sei eine »rücksichtsvolle Koordination von Präsenzphasen und außerbetrieblicher Tätigkeit« (Seite 89), wobei dem Vorgesetzten hierbei eine Schlüsselfunktion zukommt. Dies gelte im besonderen Maße beim Prinzip des »Desk Sharing«,



bei dem sich Telearbeiter betriebliche Arbeitsplätze teilen müssen.

Von entscheidender Bedeutung für das Funktionieren von Telearbeit sei die Kommunikation zwischen Telearbeiter, Vorgesetzten und Kollegen. Neben der Wahl der richtigen Kommunikationsmittel ist besonders auf Inhalt, Ausmaß und Verlauf der Kommunikation zu achten. Lobenswert ist die Erkenntnis der Autoren, dass zur richtigen Einbindung der Telearbeiter die Organisation am Arbeitsplatz zählt, wozu auch »die ergonomische und medizinisch korrekte Einrichtung« (Seite 96) des Arbeitsplatzes gehört. Unkorrekt ist allerdings die Aussage der Autoren, dass hierfür die Telearbeiter alleine zuständig seien.

Lehrreich sind die Ausführungen im sechsten Kapitel zu den in der Praxis häufig unterschätzten führungsbezogenen Aspekten der Telearbeit. Neben einer umfassenden und kritischen Diskussion des für Telearbeit als angemessen

angesehenen »Management by Objectives« (Führen mit Zielen/Zielvorgaben) werden einige alternative Führungsmodelle knapp vorgestellt.

Soziale Fragen der Telearbeit stehen im Mittelpunkt des siebten Kapitels und werden dort unter den Überschriften »Der richtige Mitarbeiter«, »Telearbeit sozial richtig umsetzen«, »Das Umfeld des Telearbeiters« und »Scheitern der Telearbeit – der Weg zurück« gründlich herausgearbeitet. Warum allerdings in einem Kapitel zu den sozialen Aspekten der Telearbeit die Vorteile dieser Arbeitsform für das Unternehmen skizziert werden, bleibt das Geheimnis der Autoren.

Arbeitsrechtliche, datenschutzrechtliche und steuerrechtliche Aspekte der Telearbeit bilden den Gegenstand des achten Kapitels, das zum Arbeitsschutz allerdings unkorrekte Aussagen macht. Hier wird – ohne dass dafür juristische Belege angeführt werden – fälschlich behauptet, dass der Arbeitgeber »nicht für ein Missachten der Bestimmungen zum Arbeitsschutz verantwortlich gemacht oder gar zur Rechenschaft gezogen werden« (Seite 174) kann, wenn sich der Telearbeitsplatz in der Wohnung des Beschäftigten befindet.

Im neunten Kapitel wird ein solides und systematisch aufgebautes Vorgehensmodell zur schrittweisen Einführung von Telearbeit vorgestellt, ehe das letzte Kapitel des Buches dann einen »Ausblick« liefert. Eine Checkliste für die Ausstattung eines Telearbeitsplatzes, eine Muster-Betriebsvereinbarung sowie ein Muster-Telearbeitsvertrag runden das alles in allem empfehlenswerte Buch ab.

**Telearbeit / Ein Leitfaden für die Praxis – herausgegeben vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie in Zusammenarbeit mit: Deutsche Telekom AG, 1998**

Dieser Leitfaden richtet sich vorrangig an kleine und mittlere Unternehmen, aber auch an die öffentliche Ver-

waltung, verbunden mit der Zielsetzung, den Leser in die Lage zu versetzen, »die für ihn geeignete Form der Telearbeit zu finden und mit einem entsprechenden Einführungskonzept umzusetzen« (Seite 7). Der didaktisch klug aufgebaute Leitfaden behandelt Begriff und Formen der Telearbeit, organisatorische und personelle Aspekte dieser Arbeitsform, technische Voraussetzungen sowie rechtliche Fragen bei der Einführung und Gestaltung. Ein umfangreicher Anhang rundet den Leitfaden ab.

Hinsichtlich der Formen der Telearbeit werden in dem Leitfaden die ›heimbasierte‹ Telearbeit (= Telearbeit ausschließlich zu Hause und alternierende Telearbeit), die ›mobile‹ Telearbeit, die Telearbeit im Service-Centern (= Satellitenbüro, Nachbarschaftsbüro) sowie ›On Site‹-Telearbeit unterschieden und jeweils mit einem Praxisbeispiel beschrieben.

In dem sehr informativen Kapitel ›Organisatorische und personelle Aspekte der Telearbeit‹ werden differenziert für Telearbeiter, Arbeitgeber und Gesellschaft denkbare Vorteile der Telearbeit im Einzelnen aufgelistet und erläutert.

Richtigerweise wird von den Autoren betont, dass es hinsichtlich der erfolgreichen Einführung von Telearbeit kein Patentrezept geben kann. Vielmehr bestimmen die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen wie Größe des Unternehmens, die IT-Ausstattung und Art der Tätigkeiten die Art und Weise der Einführung. Empfohlen wird grundsätzlich ein schrittweises, phasenorientiertes Vorgehen (Einführungsphase, Pilotversuch Vorbereitung, Pilotversuch Durchführung, Pilotversuch Bewertung, Entscheidungsphase, Ausbreitungsphase).

Die anschließenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Gestaltung einer aufgabenbezogenen und einer informellen Kommunikation, mit Fragen des Führungsverhaltens und der persönlichen Befähigung, ehe im vierten Kapitel die technischen Voraussetzungen für Telearbeit behandelt werden.

Ein weiterer Schwerpunkt des Leitfadens befasst sich mit rechtlichen Fragen bei der Einführung und Gestaltung der Telearbeit. Rechtliche Beschäftigungsformen, die wesentlichen arbeitsrechtlichen Themen und arbeitsschutzbezogenen Fragen sowie miet- und steuerrechtliche Aspekte werden sorgfältig herausgearbeitet. Eine (ausbaufähige) Musterbetriebsvereinbarung/Musterdienstvereinbarung beschließt das fünfte Kapitel.

Der praxisorientierte, informative und verständliche Leitfaden erfüllt seinen Zweck, Arbeitgebern und Arbeitnehmer(vertreter)n in Klein- und Mittelbetrieben und in der öffentlichen Verwaltung eine Orientierungshilfe zu sein.

---

Dr. Ulrich Fischer, BTQ Niedersachsen,  
Donnerschweer Straße 84, 26123 Oldenburg,  
Telefon 0441/82068

---

