

# Telearbeit und Führung

**Das Thema Telearbeit war – auch in COMPUTER – in den letzten Jahren ein ›Renner‹. Die Wechselwirkungen aber zwischen Telearbeit auf der einen und ›Führungsverhalten‹ auf der anderen Seite sind meist nur eher oberflächlich und pauschal behandelt worden ...**

**A**UCH FÜR AKTUELLE Veröffentlichungen zur Telearbeit gilt, dass die führungsbezogenen Besonderheiten dieser Arbeitsform noch ›unterbelichtet‹ sind. Zwar wird in neueren Ratgebern, Handlungshilfen und Handbüchern immer wieder betont, dass Telearbeit wie kaum eine andere Arbeitsform eine Herausforderung für Führungsverhalten und -methodik darstelle. Schließlich sei es für viele Manager völlig ungewohnt, Beschäftigte zu führen, die nicht im Betrieb präsent seien. Und es wird auch immer wieder – richtigerweise – darauf verwiesen, dass Widerstände und Bedenken seitens des mittleren Managements eine zentrale Ursache für die nach wie vor erkennbar zögerliche Einführung von Telearbeit seien. Dies gelte insbesondere für Vorgesetzte, die den ihnen unterstellten Beschäftigten grundsätzlich mit Misstrauen begegnen. Oft könnten sich solche Vorgesetzten, so wird immer wieder geklagt, gar nicht vorstellen, dass Beschäftigte auch motiviert und loyal arbeiten können, ohne dass sie einer permanenten Beobachtung und Kontrolle unterliegen.

Die Problematik liegt also klar auf der Hand, nur die ›Rezepte‹ lassen noch zu wünschen übrig ...

## Die Zauberformel: Ergebnisorientiert führen

FOLGT MAN DEN einschlägigen Ratgebern, ist dieses Führungsproblem allerdings schnell zu lösen. Empfohlen wird, Telearbeiter ›ergebnisorientiert‹ zu führen. Als hierzu geeignetes Führungsmodell wird das ›Management by Objectives‹ (MbO) gesehen. Dieser Führungsansatz, der sich sinngemäß vielleicht mit ›Führen durch Ziele‹ übersetzen lässt, sei wie kein anderer Ansatz geeignet, den spezifischen Anforderungen der Telearbeit gerecht zu werden.

Natürlich trifft es zu, dass die Besonderheit der Telearbeit – gearbeitet wird zu Hause oder irgendwo anders außerhalb des Betriebs – eine Art ergebnisorientierte Führung verlangt. Dabei darf allerdings nicht so getan werden, als sei die Umstellung auf solche zielorientierten Führungsansätze von heute auf morgen reibungslos vollziehbar. Im Gegenteil: Die Ausrichtung der Führung nach dem MbO-Prinzip kann bei unprofessioneller Herangehensweise mit nicht unerheblichen Problemen für alle Beteiligten verbunden sein. Seriöse Berater zum Thema Telearbeit sollten dies denn auch nicht verschweigen, sondern vielmehr offen thematisieren, mit der Ziel-

setzung, bei der Planung und Umsetzung ergebnisorientierter Führungssysteme Fehler zu vermeiden.

Im Vergleich zur Telearbeit besitzt ›Management by Objectives‹ eine lange Tradition, gewinnt jetzt aber erst in unterschiedlichsten Ausprägungen an praktischer Bedeutung. Das bereits in den fünfziger Jahren in den USA entwickelte Konzept kennt neben einer Aufgaben- und Personenhierarchie noch eine Zielhierarchie. Es sieht vor, dass – ausgehend von der Unternehmensführung, die für eine Periode Rahmenziele und strategische Pläne festlegt – Ziele ›kaskadenförmig‹ (wie ein gestufter Wasserfall) auf die untergeordneten Organisationseinheiten, also etwa Abteilungen und Gruppen, bis hinunter zum einzelnen Beschäftigten ›heruntergebrochen‹ werden. Die so entstehenden Ziele nehmen auf dem Weg nach ›unten‹ an Detaillierung, Präzision und praktischer Umsetzbarkeit zu. Für ›Management by Objectives‹ ist darüber hinaus charakteristisch, dass die für eine neue Periode festgelegten Ziele gegenüber den Zielen der Vorperiode anspruchsvoller sein sollen.

Geht es nun darum, in welchem Maß die Beschäftigten an der Festlegung ›ihrer‹ Ziele zu beteiligen sind, lassen sich zwei Varianten unterscheiden: die Zielvorgabe und die Zielvereinbarung. Charakteristisch für die Zielvorgabe ist es, dass der Vorgesetzte (abgeleitet aus den Unternehmenszielen) die Zielgrößen für die ihm unterstellten Beschäftigten festlegt und als zu befolgende Richtschnur einfach anordnet. Bei der Zielvereinbarung hingegen soll die Zielformulierung in einem kooperativen Prozess zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem erfolgen. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass die Beteiligung der Beschäftigten an der Zielformulierung zu einer Erhöhung der Motivation beiträgt.

Motivationssteigernd soll darüber hinaus auch wirken, dass die Art und Weise, wie die vereinbarten Ziele konkret zu erreichen sind, den Beschäftigten überlassen bleiben soll. Mit anderen Worten: Neben Zielvorgaben oder Ziel-

vereinbarungen ist für ›Management by Objectives‹ auch die Übertragung von Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen von Bedeutung. Nach Ablauf einer festgelegten Periode erfolgt dann ein ›Soll-Ist-Vergleich‹. Dabei wird in einem Gespräch versucht herauszufinden, ob und wie weit die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Auch Abweichungen vom Zielniveau werden analysiert und neue Ziele für die nächste Periode festgelegt.

Im Rahmen der Telearbeit ist vor allem die unterste Zielebene, nämlich die aus den Unternehmenszielen abgeleitete Festlegung von Individual- oder ›Mitarbeiterzielen‹ von Bedeutung, handelt es sich bei diesen vereinbarten (oder auch vom Vorgesetzten diktierten) Zielen doch um nichts anderes als um die Arbeitsergebnisse, die von einem Telearbeiter in einem definierten Zeitraum zu erbringen sind. Das Prinzip, aus übergeordneten und abstrakten Zielen eines Unternehmens, Ziele oder ›Arbeitspakete‹ für den einzelnen Telearbeiter abzuleiten, erscheint dabei auf den ersten Blick einleuchtend und bestechend. Doch wie zu zeigen sein wird, kann ein solches ›Führen mit Zielen‹ im Arbeitsalltag mit nicht unerheblichen Problemen verbunden sein.

### Stolpersteine beim Führen mit Zielen

SO IST ES EIN TYPISCHES, immer wiederkehrendes Problem, für den einzelnen Beschäftigten wirklich klare, eindeutige und auch umsetzbare Ziele/Arbeitsaufträge festzulegen. Nicht selten werden Ziele festgelegt und Arbeitspakete geschnürt, bei denen sich während der Abarbeitung herausstellt, dass sie zu schwammig und nicht messbar formuliert wurden. Dies ist etwa typisch für die gegenwärtig immer mehr in den Vordergrund rückenden und natürlich auch für die Telearbeit bedeutsamen Aspekte wie Qualitäts- und Kundenorientierung. Zuverlässige Kriterien zur Messung der tatsächlichen Leistung der



Beschäftigten auf diesen Gebieten fehlen häufig.

Dies aber ist letztlich nicht nur für die Organisation, sondern auch für die Telearbeiter unbefriedigend. Je unkonkreter Ziele oder Arbeitsaufträge formuliert sind, desto schwieriger dürfte es für Beschäftigte sein, tatsächlich ziel-/ergebnisorientiert zu arbeiten und gegenüber dem Vorgesetzten dann in den regelmäßig stattfindenden Gesprächen zu belegen, dass tatsächlich loyal und gewissenhaft auf einem hohen Niveau gearbeitet wurde. Schwindende Motivation und Frustration sind dann die nicht seltene Folge solcher unscharfen Zielformulierungen.

In der Praxis hat sich für die Beschäftigten auch die sogenannte ›Intensivierungspflicht‹ als zusätzliches Problem herauskristallisiert:

Von Periode zu Periode sollen die Ziele ehrgeiziger, anspruchsvoller ausfallen. Aus Sicht der Beschäftigten führt diese stete Steigerung des abzuarbeitenden Pensums aber zwangsläufig zu Leistungsverdichtungen. Ausweitung der Arbeitszeiten und Stress bis hin zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen können die daraus resultierenden negativen Konsequenzen sein. Dass sich dieses allgemeine MbO-Problem bei Telearbeitern in besonderer Schärfe stellt, ist sehr wahrscheinlich. Denn anders als betrieblich tätige Arbeitnehmer haben sie auf Grund ihres weitgehend isolierten Arbeitens kaum die Möglichkeit, beispielsweise durch Gespräche mit Kollegen zu erfahren, ob die neuen Zielvereinbarun-

gen oder -vorgaben überhaupt dem betriebsüblichen Standard entsprechen. Hinzu kommt, dass bei Telearbeit einer unter dem Gesichtspunkt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes notwendigen Kontrolle (etwa der Arbeitszeiten durch den Betriebsrat) enge Grenzen gesetzt sind.

Obwohl ›Management by Objectives‹ grundsätzlich davon ausgeht, dass die festgelegten Ziele durch die Beschäftigten beeinflussbar sind, ist in nicht seltenen Fällen eine gute oder eine schlechte Leistung durchaus nicht nur von der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Beschäftigten abhängig, sondern auch von beispielsweise konjunkturellen Bedingungen oder der Entwicklung der Kundenwünsche. Werden Veränderungen der Rahmenbedingungen von den Vorgesetzten aber nicht wahrgenommen (oder jedenfalls nicht zwischen Führungskraft und Telearbeiter thematisiert), kann dies zur Folge haben, dass ein Telearbeiter schuldlos für ein Nichterreichen von Zielen haftbar gemacht wird oder sich doch zu rechtfertigen hat. Letztlich sind es dann die Schwächsten im Glied, die die Risiken der Nichterfüllung von Zielen zu tragen haben.

### Zielvorgaben statt Zielvereinbarungen

ZU KRITISIEREN IST an zielorientierten Verfahren auch, dass in der Praxis – entgegen allen Bekundungen seitens des Managements – weniger Zielvereinbarungen als vielmehr Zielsetzungen und Zielvorgaben auf der Tagesordnung stehen. Eine echte Beteiligung der Beschäftigten an der Zielsetzung ist häufig nicht gewünscht. Bestenfalls bezieht sich die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Zielformulierung auf begrenzte Korrekturmöglichkeiten, wenn die festgelegten Ziele allzu ehrgeizig ausgefallen sind.

Statt tatsächlich Ziele gemeinsam zu vereinbaren, wird in Gesprächen zwar über Ziele und Arbeitspakete gesprochen, jedoch ohne dass diese von den



Beschäftigten ernsthaft in Frage gestellt werden dürfen. Von der Durchsetzung eigener Vorstellungen, Wünsche und Interessen, die den von oben verordneten Zielen womöglich entgegen stehen, kann schon gar nicht die Rede sein. Im Arbeitsalltag erweisen sich damit nicht

Beteiligung der Beschäftigten bei der Zielformulierung ernst nehmen, sehen sie sich möglicherweise schnell dem Vorwurf ›von oben‹ ausgesetzt, gegen die Interessen der Organisation zu handeln.

Soll eine ergebnisorientierte Führung funktionieren, ist es also erforderlich,

konkrete Festlegung von Zielen oder Arbeitspaketen geht. Ob zielorientierte Konzepte wie ›Management by Objectives‹ auf Dauer funktionstüchtig sind und von den Beschäftigten akzeptiert werden, wird sich immer dann erweisen, wenn die Zielvorstellungen der Vorgesetzten und der ›untergebenen‹ Telearbeiter voneinander abweichen und wenn es darum geht, sich irgendwie zu einigen.

Auf wenig Gegenliebe dürften bei Arbeitnehmern solche Verfahren stoßen, die im Konfliktfall den Vorgesetzten die alleinige Berechtigung zusprechen, Lösungen zu bestimmen. Zwar dürfte die Gewährleistung von tatsächlichen Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Zielformulierung die Vorstellungskraft so mancher Führungskraft übersteigen. Aber wenn ergebnisorientiertes Führen funktionieren soll, dann müssen entsprechende Regelungen für den Konfliktfall installiert sein. Einige Unternehmen haben deshalb auch schon im Rahmen von Betriebs- bzw. Tarifvereinbarungen Regelungen getroffen, nach denen sich Ziele, Arbeitspensen und ähnliches durch die einzelnen Beschäftigten reklamieren lassen und eine paritätisch besetzte Kommission den Konflikt dann aufgreift, um eine einvernehmliche Entscheidung herbeizuführen.

---

### Erreichbare Ziele vereinbaren

---

BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE werden ebenso wenig wie Telearbeiter in Abrede stellen, dass zu vereinbarenden Zielen anspruchsvoll und herausfordernd sein sollten. Gleichwohl ist darauf zu achten, dass diese Ziele mit vertretbarem Aufwand und ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen zu erreichen sind. Dazu gehört auch, dass das Erreichen oder Nicht-Erreichen bestimmter Ziele auch wirklich von dem einzelnen Beschäftigten abhängt. Denn das Erlebnis, trotz größter Anstrengung machtlos resignieren zu müssen, führt sehr schnell zu

## Soll ein ergebnisorientierter Führungsstil funktionieren, ist es erforderlich, den Telearbeitern auch die zur Zielerreichung notwendigen Kompetenzen und Freiräume zu übertragen.

wenige Zielvereinbarungsangebote als Mogelpackung.

---

### Die Quadratur des Kreises?

---

CHARAKTERISTISCH FÜR echte Zielvereinbarungen ist, dass Beschäftigte im Konfliktfall tatsächlich eine Chance haben, ihre Position zumindest teilweise durchzusetzen. Sollte es aber so sein, dass es in der Praxis grundsätzlich die Vorgesetzten sind, die ihre Ziele oder vielmehr die des Unternehmens durchsetzen, dann ist diese Situation nicht nur unglücklich für die ›untergebenen‹ Telearbeiter, sondern sie kann auch von den Vorgesetzten als unangenehm empfunden werden. Denn ihnen obliegt die undankbare Aufgabe, quasi die Quadratur des Kreises zu erzeugen: Zum einen sollen sie sicherstellen, dass die von oben gewünschten Ziele tatsächlich auch konkretisiert und durchgesetzt werden.

Zum anderen sollen sie parallel dazu gegenüber den Beschäftigten ein kooperatives Verhalten an den Tag legen. Entscheiden sich Vorgesetzte zu Gunsten der Vorgaben des Top-Managements, werden sie schnell bei den Beschäftigten das Gesicht verlieren und Beteuerungen, sie wollten doch die Beschäftigten weitgehend beteiligen, werden rasch als nicht glaubhaft entlarvt. Wenn aber im umgekehrten Fall die Vorgesetzten eine

den Telearbeitern auch die zur Zielerreichung notwendigen Kompetenzen und Handlungsfreiräume zu übertragen. Den Führungskräften fiele dann ›lediglich‹ noch die Aufgabe zu, in Ausnahmefällen, etwa bei sich abzeichnenden Schwierigkeiten, unterstützend einzugreifen. Das Übertragen von Kompetenzen, die Delegation von Verantwortung ist für viele Vorgesetzte allerdings alles andere als selbstverständlich. Insbesondere Führungsverantwortliche, die bislang immer nur nach dem Prinzip ›Befehl und Gehorsam‹ geführt haben oder den Beschäftigten grundsätzlich Misstrauen entgegen bringen, dürften sich sehr schwer damit tun. Dies belegen die Erfahrungen, die Unternehmen unabhängig von Telearbeit mit Bestrebungen zur Veränderung der Führungskultur gemacht haben.

---

### Echte Beteiligung einfordern

---

WELCHE KONSEQUENZEN ergeben sich aus den bisherigen Ausführungen? Zunächst: Betriebs- und Personalräte, die die sicherlich nicht leichte Aufgabe zu bewältigen haben, Telearbeit sozialverträglich zu gestalten, sollten ihr Augenmerk auch auf den Aspekt der Führung richten. Dabei sollten sie sich insbesondere dafür einsetzen, dass eine ergebnisorientierte Führung mit einer *echten* Beteiligung der Beschäftigten verbunden ist, vor allem aber mit realen Einflussmöglichkeiten, wenn es um die

Motivations- und Identifikationsverlusten.

Da es immer wieder vorkommen kann, dass sich wichtige Rahmenbedingungen verändern, und so die Erreichung vereinbarter Ziele gefährdet wird, muss ein zielorientiertes Verfahren immer auch die Möglichkeit der Zielkorrektur vorsehen. Dabei sollte sichergestellt sein, dass ein Telearbeiter jederzeit eine Überprüfung und – wenn erforderlich – auch eine Korrektur vereinbarter Ziele herbeiführen kann.

Unternehmen, die auf eine ergebnisorientierte Führung setzen, treiben mehr oder weniger großen Aufwand, um Vorgesetzte für den Umgang mit Methoden und Techniken der kooperativen Zielfindung zu qualifizieren. Vorausgesetzt, dass es sich um qualitativ hochwertige Schulungen handelt, ist dies sicherlich zu begrüßen. Doch wieso eigentlich kommen nur Führungskräfte in den Genuss entsprechender Schulungen? Da auch die Beschäftigten an der Zielfindung beteiligt sein sollen, müssten auch diese – schon aus Gründen der Chancengleichheit – bei entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden.

Und schließlich sollte es auch verbrieftes Recht der Telearbeiter sein, auf eigenen Wunsch hin ein Mitglied des Betriebs- oder Personalrats zu Zielvereinbarungsgesprächen hinzuziehen zu können. Ein Recht, das vor allem dann von Bedeutung sein dürfte, wenn einzelne Beschäftigte nicht reddegewandt oder durchsetzungsfähig genug sind, um sich Vorgesetzten gegenüber behaupten zu können.

---

Dr. Ulrich Fischer, BTQ Niedersachsen,  
Donnerschweer Straße 84, 26123 Oldenburg,  
Telefon 04 41/ 8 20 68

---



**D**

