

# Ratgeber für die Telearbeit

**Daß sich Leitfäden zur Einführung und Organisation von Telearbeit zur Zeit vor allem an das Management richten, wundert nicht. Trotzdem kann auch die betriebliche Interessenvertretung mit dem einen oder anderen Buch sicherlich etwas anfangen.**

**Z**UM THEMA TELEARBEIT ist viel geschrieben worden: Juristische Abhandlungen, soziologische Studien, Populärwissenschaftliches, Positionspapiere von Verbänden und was dergleichen mehr ist, sind bereits zu einer Zeit auf den Markt geschwappt, als Telearbeitsplätze noch äußerst rar waren (und als boshafte Menschen scherzten, daß es mehr Telearbeitsforscher gäbe als Telearbeitende).

Mittlerweile hat sich die Situation geändert. Telearbeit in ihren unterschiedlichen Facetten ist aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Die Zahl der Telearbeiterinnen und Telearbeiter – abhängig beschäftigt oder (schein)selbständig – ist langsam aber kontinuierlich am Steigen. Immer mehr Unternehmen spielen mit dem Gedanken, Telearbeitsprojekte zu starten oder vorhandene auszuweiten. Folglich ist insbesondere auf der betrieblichen Ebene, bei Managern, Projektverantwortlichen, aber auch bei Betriebs- und Personalräten und nicht zuletzt bei den Telearbeiterinnen und Telearbeitern selbst, ein wachsendes Bedürfnis an Information über Einführung und Ausgestaltung von Telearbeit festzustellen.

Von Telearbeitsexperten ist – wen wundert es – dieses Informationsdefizit mittlerweile entdeckt worden. Erste Handbücher und Leitfäden, die sich allerdings vorrangig an das Management richten, wollen die Marktlücke schließen – fünf recht aktuelle Ratgeber sollen im Folgenden vorgestellt und besprochen werden:

*N. Kordey, W. B. Korte: Telearbeit erfolgreich realisieren / Das umfassende, aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projektverantwortliche; Vieweg Verlag 1996; 198,- DM, 355 Seiten*

Ziel der Autoren dieses Buches ist es, für Führungskräfte und Praktiker, die mit der Einführung von Telearbeit betraut werden, »ein Handbuch vorzulegen, das neben den Grundlagen der Telearbeit auch die Erfahrungen von Telearbeits-Vorreitern aufarbeitet und Empfehlungen zur Implementation [ ] ausspricht«.

Nach einer kurzen Einleitung, in der die Zielsetzung und der Aufbau des Handbuches vorgestellt werden, widmen sich die Autoren in einem ersten Hauptteil aber zunächst den Grundlagen der Telearbeit. Systematisch vermittelt und verständlich geschrieben erhält der in der Thematik nicht so vertraute Leser einen guten Überblick darüber, was unter Telearbeit zu verstehen ist,

welche Ausprägungsformen es gibt, wie die Entwicklung dieser Arbeitsform bis heute verlaufen ist, welche möglichen Vor- und Nachteile Telearbeit für Beschäftigte, Unternehmen und Gesellschaft mit sich bringen kann und wie die zukünftige Entwicklung einzuschätzen ist.

## Viele Informationen für ›Einsteiger‹

WELCHE ERFAHRUNGEN bislang zur Telearbeit im In- und Ausland vorliegen, erfährt der Leser im zweiten Hauptteil des Handbuches. Angesprochen werden zunächst die Struktur der Unternehmen, die bereits Telearbeit machen, die Einsatzfelder und Organisationsformen sowie die mit der Realisierung von Telearbeit verfolgten Ziele. Beschrieben werden zudem die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Einführung dieser neuen Arbeitsform. In den weiteren Ausführungen wird dargelegt, wie die Unternehmen rechtliche Fragen gelöst haben, welche Techniken zur Anwendung gekommen sind und welche Erfahrungen hinsichtlich des laufenden Managements von Telearbeit vorliegen.

Auf Grund dieser Erfahrungen kommen Kordey und Korte dann zu dem Ergebnis, daß sich Telearbeit wegen der hohen Produktivität der Telearbeiterinnen und Telearbeiter, der Einsparung von Kosten für Büroraum sowie zahlreicher qualitativer Nutzenfaktoren betriebswirtschaftlich durchaus rechnet. Die Beschreibung der vorliegenden Erfahrungen endet mit der Erörterung der sozialen Aspekte der Telearbeit. Fazit ist, daß die Vorteile der Telearbeit für Beschäftigte, wie freie Zeiteinteilung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und weniger Pendelaufwand, die möglichen Nachteile wie soziale Isolation, Karriereeinschnitte oder ›Selbstaussbeutung‹ überwiegen.

Im dritten Teil des Buches geht es dann darum Anleitungen zu geben, wie Telearbeit im Unternehmen eingeführt

werden sollte. Zunächst wird ein Phasenmodell zur Einführung vorgestellt, das sich in Vorbereitung auf das Vorhaben, Vorstudie, Pilotprojektgestaltung, Umsetzung, Erfolgskontrolle und Ausweitung gliedert.

Die sich abschließenden Abschnitte enthalten Empfehlungen zur Auswahl der Telearbeiter, zu Technikeinsatz sowie Organisation und Management von Telearbeit. Wirtschaftlichkeitsberechnungen sowie ein (allerdings ausbaufähiger) Abschnitt mit Hinweisen für die Telearbeiter selbst runden das vierte Kapitel ab.

Der mit Telearbeit nicht vertraute Leser kann auch noch eine Fülle von Eindrücken in dem umfangreichen Anhang sammeln. So enthält der Anhang neben einer Auflistung deutscher Unternehmen, die Telearbeit praktizieren, auch eine Vielzahl unterschiedlicher in- und ausländischer Fallbeispielen zur Telearbeit. Für Manager und Projektverantwortliche kann das Handbuch sehr hilfreich sein. Es zeichnet sich aus durch eine Fülle an Informationen, einen logischen Aufbau sowie eine anschauliche Darstellung. Auch für Betriebs- und Personalräte, die sich über die Frage der sozialverträglichen Gestaltung hinaus umfassend und vertiefend mit Telearbeit beschäftigen wollen, kann das Handbuch gute Dienste erweisen.

**Kienbaum Personalberatung GmbH: Praxishandbuch Telearbeit (mit Informationen zur Einführung flexibler Arbeitsplätze); Gummersbach 1996; 100 Seiten, 480,- DM (plus MwSt)**

Das ›Praxishandbuch Telearbeit‹ gliedert sich in zwei Schwerpunkte. Im ersten Teil werden die Ergebnisse einer von der Kienbaum Personalberatung durchgeführten Fragebogenerhebung zur Telearbeit vorgestellt. Ein zweiter Schwerpunkt widmet sich speziell auf den Managementbereich bezogenen Lösungswegen zur erfolgreichen Praktizierung von Telearbeit.

An der von dem Beratungsunternehmen durchgeführten Fragebogenerhebung beteiligten sich 60 Unterneh-

men aller Größen und verschiedener Wirtschaftszweige. Neben der Analyse des Stands und der Bedingungen von Telearbeit in den befragten Unternehmen wurden auch Probleme bei der Einführung von Telearbeit ermittelt.

Als Hauptprobleme wurden in der Untersuchung Mitarbeiterisolation und der Verlust direkter Kontrolle am Arbeitsplatz genannt, gefolgt von juristischen und technischen Problemen. Als weiteres Ergebnis der Studie wird aufgeführt, daß die befragten Entscheider/Führungskräfte einen großen Informationsbedarf »vor allem über die praktische Anwendung von Telearbeit« geäußert hätten.

Hinsichtlich der vorgeschlagenen Wege zur erfolgreichen Praktizierung von Telearbeit wird zu Recht der Motivation große Bedeutung beigemessen. Telearbeit verlange eine Organisation, »in der »effizient« nicht im Widerspruch zu den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter« stehen dürfe. Um dies sicherzustellen, werden Ergebniskontrollen auf der Grundlage von Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, der Einsatz von Qualitätszirkeln, auf die Qualifikation der Telearbeiter zugeschnittene Stellenbeschreibungen und leistungsbezogene Vergütungssysteme empfohlen.

### Viel Geld für relativ wenig Inhalt

ERGÄNZEND WERDEN in dem Praxishandbuch auch Techniklösungen wie Hardware/Software und Vernetzungsvoraussetzungen angesprochen. Der Abschnitt Lösungswege endet schließlich mit der Darstellung von zehn recht allgemein gehaltenen Schritten zur Einführung von Telearbeit sowie einer Checkliste, die interessierte Firmen bearbeiten und von der Kienbaum Personalberatung auswerten lassen können.

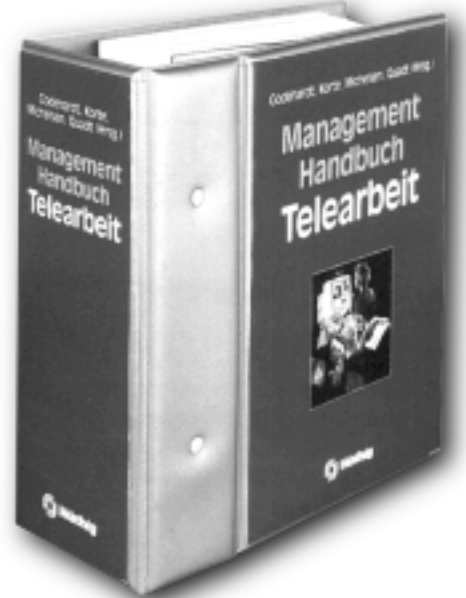
Im letzten Abschnitt dann werden schließlich auf neun von den 100 Seiten (!) des Buches die Leistungsprogramme und Beratungsangebote der Kienbaum-Beratung vorgestellt.

Fazit: An Telearbeit interessierte Manager und Betriebs- und Personalräte können sich wesentlich preisgünstiger,

aber mindestens genauso gründlich aus anderen Quellen informieren.

**B. Godehardt, W. B. Korte, U. Michelsen, H.-P. Quad (Hrsg.): Management Handbuch Telearbeit; Hüthig-Verlag 1997; Loseblattsammlung ca. 600 Seiten, 138,- DM**

Bei diesem Managementhandbuch handelt es sich um eine Loseblattausgabe, die nach und nach ausgebaut und aktualisiert werden soll. Die Herausgeber haben sich mit dem Handbuch, so heißt es im Vorwort, »nicht nur das Ziel gesetzt, die Telearbeit zu definieren und ihre Bedeutung darzustellen, sondern vielmehr einen Wegweiser anzubieten und somit Werkzeug an die Hand zu ge-



ben, die vielfältigen Nutzenaspekte und Möglichkeiten in individuelle Vorteile umzusetzen.«

### Ein breites Spektrum an Informationen

Der Vielschichtigkeit des Phänomens Telearbeit entsprechend sind die Herausgeber zu Recht darum bemüht, ein möglichst breites Spektrum an Themen abzudecken. Neben der Darlegung der Grundlagen zur Telearbeit (unter anderem: Entwicklung der Telearbeit in



Deutschland, Stand und Potential der Telearbeit), liegen die Schwerpunkte der sich anschließenden Aufsätze in den Bereichen Organisationsmodelle, Ausstattung von Telearbeitsplätzen, Management der Telearbeit, wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftspolitische Aspekte dieser Arbeitsform sowie Telearbeit in der Praxis.

Etwas verwirrend ist, daß der Leser sowohl mit einer Artikelübersicht als auch mit einer ›Beitragsliste‹ (hier: Stand August 1997) konfrontiert wird. In der Beitragsliste sind Artikel aufgelistet, die zum Zeitpunkt der Besprechung im Handbuch noch nicht enthalten sind, und die Artikelschnellübersicht weicht von der bereits skizzierten Schwerpunktbildung ab. So sind etwa die Beiträge zu den wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten unter dem Themenkomplex ›Management der Telearbeit‹ zu finden.

---

### Loseblattsammlung bringt Vorteile

---

DIESER MAKEL schmälert allerdings den großen Vorteil dieses Handbuches gegenüber anderen einschlägigen Ratgebern nicht, daß hier nämlich zahlreiche Autoren aus der Praxis und der Wissenschaft aus unterschiedlichster Perspektive die verschiedensten Facetten der Telearbeit beleuchten.

Wenn es den Herausgebern gelingt, in den angekündigten Ergänzungslieferungen die Themen durch weitere Beiträge auszubauen, zu vertiefen und zu aktualisieren, so daß sich im Handbuch stets der neueste Stand an Forschung und praktischen Erfahrungen widerspiegeln, dann dürfte diese Loseblattsammlung in der Tat eine Marktlücke schließen.

---

**D. Johanning: Telearbeit – Einführung und Leitfaden für Unternehmer und Mitarbeiter; Hanser Verlag 1997; 68,- DM, 327 Seiten**

---

Das Buch von Johanning ist dem eigenen Anspruch nach für drei Hauptgruppen von Lesern geschrieben: für Entscheidungsträger in Unternehmen, für Telearbeiter, die entweder als abhängig

Beschäftigte oder als Selbständige Telearbeit verrichten wollen und für alle diejenigen, die an neuen Trends in der Arbeitswelt interessiert sind.

Der Autor beschreibt zunächst die wesentlichen Rahmenbedingungen für



die Telearbeit. Denn – so die dahinterstehende Botschaft – Telearbeit darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern muß im Zusammenhang organisatorischer, ökologischer und ökonomischer Rahmenbedingungen sowie des ›soziotechnischen und gesellschaftspolitischen Umfelds‹ betrachtet werden, damit »Entwicklungen und Trends deutlich, Chancen und Risiken abschätzbar« werden

---

### Ausufernde Beschreibung der Rahmenbedingungen

---

BEI DER ERÖRTERUNG dieser Rahmenbedingungen konzentriert sich Johanning auf die wichtigsten Trends und Folgen der Informatisierung und Computerisierung für die Zukunft der Arbeit (Konzepte und Probleme der Dezentralisation von Unternehmen, Chancen und Risiken der Telearbeit, Mobilität und Urbanität) und auf rechtliche Rahmenbedingungen. Die zum Teil ausufernde Beschreibung der Rahmenbedingungen dürften mit Ausnahme des Abschnitts der rechtlichen Regelungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sowohl für Manager wie auch

für (potentielle) Telearbeiterinnen und Telearbeiter von nachgeordnetem Interesse sein – für Betriebs- und Personalräte gilt dies wohl erst recht

Für betriebliche Praktiker wird es erst im Kapitel ›Telearbeit‹ informativer. Nach einer Beschreibung dessen, was unter Telearbeit zu verstehen ist und in welchen Formen sie existiert, werden gegenwärtiger Stand und Trends – auch bezogen auf Deutschland – vorgestellt. Danach richtet sich der Blick von Johanning dann auf die Gestaltung der Telearbeit in den Unternehmen. Empfohlen wird, damit Telearbeit gedeihen könne, daß »wenigstens ein Teil der Manager des Unternehmens selbst zu ›Telemanagern‹ werden«, wobei Groupware-Systeme als ideales Unterstützungsmedium gesehen werden. Es folgen differenzierte Ausführungen dazu, wie Telearbeit technisch unterstützt werden kann. In diesem Zusammenhang wird auch auf Informationssicherheit, Datensicherheit und Datenschutz eingegangen.

Der Autor plädiert dafür, Telearbeit als Teil der Unternehmensstrategie zu betrachten und dementsprechend langfristig angelehnt und strukturiert einzuführen. Dazu zählt nicht nur bei Telearbeitsvorhaben »alle betroffenen Mitarbeiter von Anfang an in den Einführungsprozeß mit einzubinden«, sondern auch eine geplante Auswahl der Aufgaben und der Beschäftigten, die Ausbildung und das Training von Telearbeitern und Management sowie die Schaffung von Voraussetzungen für die Sicherung von Leistungsmotivation und adäquater Leistungskontrolle.

In Abschnitt 3.3. schließlich richtet sich Johanning an (potenzielle) Telearbeiterinnen und Telearbeiter. Beschrieben wird, wie die Einrichtung eines Heimbüros zweckmäßig und ergonomisch erfolgen sollte und wie sich Telearbeiter selbst qualifizieren können. Außerdem werden zahlreiche Tips gegeben – von der Kleidung über Arbeitsplanung, Pausen, Verhältnis zur Familie, Kommunikation mit den Vorgesetzten bis hin zur Vertragsgestaltung.

**B. Godehardt, A. Worch, G. Förster:**  
*Teleworking / So verwirklichen Unternehmen das Büro der Zukunft; Verlag Moderne Industrie 1997; 79,- DM, 234 Seiten*

Unternehmer, Führungskräfte, Personalleiter, Organisationsexperten und Betriebsräte (!) ausführlich und objektiv »über erprobte Formen von Telearbeit, über mögliche Anwendungsbereiche mit deren Technik- und Organisationskonzepten, über Implementierungsstrategien und Wirtschaftlichkeitsaspekte« zu informieren, ist das erklärte Ziel der Autoren dieses Handbuchs.

In einem einleitenden Kapitel stellen die Autoren knapp die bisherige Entwicklung der Telearbeit, ihre verschiedenen Gestaltungsvarianten sowie die aktuelle Bedeutung der Telearbeit in Deutschland dar, wobei die Verfasser



sich bei Letzterem vorrangig auf eigene Untersuchungen beziehen. Um das breite Anwendungsspektrum der Telearbeit

zu verdeutlichen, werden beispielhaft, allerdings wenig informativ, verschiedene Praxisbeispiele vorgestellt.

Sehr ausführlich wird im zweiten Kapitel ein Erfahrungsbericht aus der Praxis wiedergegeben. Am Beispiel der Telearbeit in zentralen Abteilungen der Siemens AG werden Organisations- und Technikkonzept, die Einführungsstrategie, die Inhalte einer Betriebsvereinbarung sowie die Erfahrungen zu Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit geschildert.

In den nächsten drei Kapiteln werden dann »die wichtigsten Aufgabenstellungen und notwendigen Schritte« erläutert, »die die Entwicklung und Gestaltung eines Telearbeitsmodells und deren Einführung durchlaufen können«.

### Auch etwas für den Betriebsrat

NEBEN DER PLANUNG und Initiierung eines Telearbeitsprojektes (unter anderem durch Festlegung der Zielsetzung, Einbeziehung der Entscheidungsträger in den Planungsprozeß, Strategieentwicklung, Ermittlung der Akzeptanz bei allen Beschäftigten) sollten in der Startphase – so die Autoren – Entscheidungen getroffen werden zur Organisationsform der Telearbeit, der Auswahl der Funktionsbereiche und Arbeitsplätze sowie zur Auswahl der Beschäftigten.

Nach einer pflichtgemäßen Abhandlung des Themas »Technikausstattung« setzen sich die Autoren ausführlich und auch für Betriebsräte angemessen mit den arbeitsrechtlichen Aspekten der Telearbeit auseinander. Ein zentrales Ergebnis der Ausführungen lautet: »Da dem Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz bei der Planung und Einführung von Telearbeit umfangreiche Mitbestimmungsrechte zustehen, empfiehlt es sich, ihn bereits in der Pilotphase mittels einer Betriebsvereinbarung oder Regelungsabsprache aktiv in die Verantwortung zu ziehen.«

Aufschlußreich, weil in der Praxis oft vernachlässigt, sind die im 8. Kapitel dargelegten Maßnahmen und Empfehlungen. Zu Recht weisen die Autoren auf die Notwendigkeit der Vorbereitung und Schulung der Beschäftigten und Führungskräfte, sowie der konsequenten Beobachtung, Dokumentation und Auswertung der Telearbeitserfahrungen hin.

Wenn auch als eine Zielgruppe des Buches die Betriebsräte aufgelistet sind, entsteht bei der Lektüre doch der Eindruck, daß sich die Autoren vorrangig an Führungskräfte richten. Macht sich dies ein Betriebsrat allerdings bewußt, so dürfte er aus dem Buch gleichwohl einiges an Nutzen ziehen können.

Dr. Ulrich Fischer, Beratungsstelle für  
 Technologiefolgen und Qualifizierung  
 Niedersachsen, Donnerschwer Straße 84,  
 26123 Oldenburg, Telefon 04 41 / 8 20 68,  
 Telefax 04 41 / 8 38 24; eMail: BTQND5@AOL.COM

