



Moderne Kommunikationsmedien und -plattformen wie Mobilfunk und Internet, Intranet-Anwendungen, Web- und Videokonferenzen, Instant-Messenger-Systeme, E-Mail sowie Breitband-DSL-Vernetzung bieten heute optimale Voraussetzungen für Telearbeit. Viele Arbeitnehmer wünschen sich, zumindest zeitweise in den eigenen vier Wänden arbeiten zu können.

Doch viele Arbeitgeber zögern, weil sie befürchten, dass Beschäftigte sich dann zu sehr ihrer Kontrolle entziehen. Andere fragen sich, wie Telearbeiter in den unternehmensinternen Informationsfluss eingebunden werden können. Unser Autor ist Telearbeiter der ersten Stunde. In den Mittelpunkt seines Beitrags stellt er die Chancen und Vorteile für die beteiligten Interessensgruppen sowie die Risiken, die mit Telearbeit einhergehen können.

Chancen und Risiken der Telearbeit:
Alles eine Frage der Führung,
Kommunikation und Organisation



Telearbeit wird im deutschen Sprachraum häufig mit synonymen Begriffen bezeichnet, etwa mit Fernarbeit, Teleheimarbeit, Arbeit im Remote- oder Home-Office, im Satellitenbüro oder als Telecommuting. Bei der Telearbeit kann ein Mitarbeiter seine Arbeit außerhalb der herkömmlichen Betriebsstätte verrichten. Auch in der Fachliteratur wird der Terminus Telearbeit nicht hinreichend präzise definiert. Hier soll auf folgende



Dr. rer. oec. Markus H. Dahm, MBA, ist Strategieberater im IBM Inhouse Consulting, Hamburg. Ferner ist er Lehrbeauftragter an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Hamburg und an der Frankfurt School of Finance.

Definition zurückgegriffen werden: „Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.“ (BMA 2001, 9)

In der Praxis lassen sich die folgenden Formen von Telearbeit unterscheiden (vgl. Abb. 1, S. 22):

Teleheimarbeit Hierbei erledigt der Arbeitnehmer seine Aufgaben vollständig von zu Hause aus, und zwar unter primärer Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Oft handelt es sich um isolierte Heimarbeit.

Alternierende Telearbeit Bei dieser Variante kommt der Arbeitnehmer seiner Arbeit sowohl im eigenen Zuhause als auch in den Büroräumen des Unternehmens nach. Die Bürotage können variieren (z. B. ein Bürotag, vier Tage zu Hause).

Mobile Telearbeit Durch Notebook, Mobiltelefon, tragbaren Drucker und Scanner kann der Arbeitnehmer ortsunabhängig arbeiten und jederzeit und überall mit der Firma und mit Geschäftspartnern verbunden sein. Diese Form der Telearbeit eignet sich insbesondere für Mitarbeiter im Außendienst (z. B. Wartungstechniker, Handelsvertreter und Unternehmensberater).

Entstehung der Telearbeit

Erste Überlegungen zur Arbeitsplatzverlagerung ins private Heim begannen bereits Mitte des 18. Jahr-

hunderts. Der damals geprägte Begriff der Heimarbeit bezog sich auf leichte Tätigkeiten wie Nähen oder Sticken. Mit Anbruch des Informations- und Kommunikationszeitalters kam es häufiger zu Prozessverlagerungen sowie zu einer Neubestimmung des Begriffs Heimarbeit. Mitte der 1970er-Jahre führten der steigende Grad der Technisierung, verbesserte Kommunikationstechnologien und steigendes Verkehrsaufkommen zu ersten Überlegungen der räumlichen Dezentralisierung von Arbeitsprozessen in den USA. Die Ölkrise von 1973 unterstützte Versuche, Telearbeit einzuführen. Damals argumentierte der Wirtschaftswissenschaftler Jack Nilles, dass 40 Prozent des Verkehrsaufkommens auf Berufspendler zurückzuführen waren, obwohl zahlreiche Arbeiten genauso gut oder sogar besser von zu Hause aus am Computer und am Telefon erledigt werden könnten. Ein Besuch der Zentrale würde somit nur noch in regelmäßigen Abständen notwendig sein.

Diesen Ansatz erprobte Nilles über einen Zeitraum von drei Jahren zusammen mit einer amerikanischen Versicherung. Da für Nilles jedoch weniger die betriebswirtschaftliche Wirkung als vielmehr eine Lösung für Verkehrsprobleme im Vordergrund stand, nannte er diese Arbeitsform Telecommuting und nicht Telework. Telecommuting ist ein Kunstwort aus „Telephone“ und „Commuting“, später etablierte sich jedoch der Begriff Telework, der zunehmend durch den Begriff Home Office ersetzt wird.

Diskutiert wurden später auch die erweiterten Möglichkeiten zur Integration benachteiligter Beschäftigtengruppen (z. B. Behinderte) sowie die Entwicklung strukturschwacher Regionen. Das erste Pilotprojekt zur Telearbeit in Deutschland startete der amerikanische Konzern IBM. 1991 wurde mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung über „Außerbetriebliche Arbeitsplätze“ die Basis für eine ortsunabhängige Arbeit geschaffen (siehe Textkasten auf S. 24). In der Folge erkannten immer mehr Unternehmen, dass für Arbeitnehmer die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf einen immer höheren Stellenwert einnahm. Gerade in Bereichen, in denen qualifizierte Mitarbeiter gesucht wurden, hatten diejenigen Unternehmen

die besten Chancen, die eine möglichst hohe Flexibilisierung des Arbeitsumfeldes bieten.

Vorteile der Heimarbeit

Nicht nur die Wirtschaft benötigt neue Arbeitsmodelle, um effektiv und effizient auf neue Anforderungen reagieren zu können. Auch die Mehrheit der Arbeitnehmer will laut Umfragen von zu Hause arbeiten. Die Hälfte der Befragten wollen einige Tage die Woche zu Hause arbeiten, und 17 Prozent möchten grundsätzlich lieber von zu Hause arbeiten (vgl. Abb. 2, S. 23). Für den Arbeitnehmer sind flexible Arbeitseinteilung, angenehme Arbeitsatmosphäre, keine An- und Abfahrtszeiten, größere Zufriedenheit, bessere Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf und bessere Konzentration auf die Arbeitsaufgabe klare Vorteile. Für den Arbeitgeber stellen niedrigere krankheitsbedingte Fehlzeiten, bessere Wettbewerbschancen durch flexiblen Arbeitseinsatz der Mitarbeiter, höhere Produktivität und die Reduzierung von Kosten wichtige Vorteile dar.

Die Vorteile für den Arbeitnehmer lassen sich teilweise geschlechterspezifisch trennen. Für Frauen kann Telearbeit ein Weg aus der Arbeitslosigkeit oder zum Erhalt der Erwerbstätigkeit während der Kindererziehungszeiten sein. Ferner ist die bessere Verbindung von Beruf und Familie ausschlaggebend. Bei einem Arbeitsplatz, der sich in größerer räumlicher Entfernung zur häuslichen Umgebung befindet, ist das Abholen der Kinder aus dem Kindergarten oder eine Betreuung nach der Schule aufgrund des hohen Zeitaufwandes nicht ohne Weiteres möglich. Telearbeit dagegen gibt dem Arbeitnehmer durch die flexible Arbeitszeitgestaltung und den Wegfall der Pendelzeiten die nötige Freiheit, um das Berufs- mit dem Familienleben zu kombinieren.

Männer hingegen sehen eher arbeitsbezogene Vorteile, wie zum Beispiel bessere Konzentration oder weniger Ablenkung durch Kollegen. Die Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben spielt eine eher

zweitrangige Rolle, auch wenn Studien ergeben haben, dass viele Männer die Beziehung zu ihren Kindern durch die Arbeit von zu Hause aus verbessern konnten. Die freie Arbeitszeitgestaltung und das Weg-

Signalwirkung für die Verbreitung von Telearbeit in Deutschland hatte ein Pilotprojekt bei IBM. Im Jahr 1991 wurde mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung über „Außerbetriebliche Arbeitsplätze“ die Basis für eine ortsunabhängige Arbeit geschaffen.



fallen des Arbeitsweges werden sowohl von Männern als auch von Frauen als weitere Vorteile gewertet.

Besonders den Höherqualifizierten bietet die Telearbeit erweiterte Entscheidungsspielräume; die flexible Arbeitsgestaltung führt zu einem stärker ergebnisorientierten Arbeiten. Arbeitnehmer, die wie gewohnt in den Firmenräumlichkeiten arbeiten, können im Rahmen von Gleitzeitvereinbarungen lediglich die

Anfangs- und Endzeit ihres Arbeitstages variabel gestalten. Erst Telearbeit ermöglicht die Gestaltung von individuellen Arbeitsrhythmen. So besteht die Möglichkeit, die Arbeit auch während des Tages zu unterbrechen, um persönliche oder familiäre Belange zu erledigen. Das zu bewältigende Arbeitspensum wird auf einen anderen Zeitpunkt, wie beispielsweise die Abendstunden, verschoben.

Unternehmen, die Telearbeit anbieten, können daraus spezifische Wettbewerbsvorteile ziehen. Umfragen der Computing Technology Industry Association (CompTIA) unter 212 Unternehmen verschiedener Größe ergaben folgende Vorteile aus Arbeitgebersicht (business-wissen.de 2009):

- erhöhte Produktivität der Arbeitnehmer (67 %),
- Kosteneinsparungen (59 %),

Dolce Vita im Telearbeitsbüro...? Vorurteile mag es geben, doch Studien belegen, dass Teleheimarbeiter sehr engagiert sind und mitunter sogar vergessen, rechtzeitig zwischen Arbeit und Beruf zu trennen. Wenn der Schreibtisch (fast) immer in Sicht ist, verführt das zur Selbstaussbeutung.



- qualifiziertere Mitarbeiter (39 %),
- verbesserte Personalbindung (37 %),
- gesündere Mitarbeiter (25 %).

Die erhöhte Produktivität steht an erster Stelle. Telearbeiter, die nicht mehr losgelöst aus ihrem familiären Umfeld ihrer Beschäftigung nachgehen, tendieren zu höherer Kreativität und Produktivität als innerbetrieblich Beschäftigte. Einer betriebsblinden Wahrnehmung von Prozessen wird durch die räumliche Trennung entgegen gewirkt. Die Abwechslung von beruflichen und privaten Tätigkeiten und die flexible Einteilung der täglichen Aufgaben unterstützen eine kreative Verrichtung der Arbeit. Ebenso lässt sich eine Qualitätssteigerung feststellen: Telearbeiter arbeiten aufgrund ihrer höheren Motivation und Selbstdisziplin kritischer und detaillierter. Die selbstständige Aufgabenerledigung geht mit einem höheren Leistungsanspruch des Telearbeiters einher, wovon das Unternehmen direkt profitiert.

Eine Kostenreduzierung tritt dann ein, wenn durch Telearbeit die betriebliche Bürofläche reduziert wird. Neben geringeren Mietkosten fallen geringere Energie- und sonstige Nebenkosten an. Zudem wird der Bedarf an Büroaustattung gesenkt. Bei alternierender Heimarbeit wird durch Desk-Sharing-Modelle (z. B. zehn Mitarbeiter teilen sich einen Schreibtisch) die Büroinfrastruktur effizient genutzt. Kosteneinsparungen sind auch dadurch bedingt, dass unter Telearbeitern ein geringerer Krankenstand festgestellt werden kann. Wichtig ist ferner für global agierende Unternehmen, dass durch Telearbeit Zeitzonen überbrückt werden und virtuelle Teams auf verschiedenen Kontinenten kooperieren können. Nicht vergessen werden sollte auch, dass Unternehmen mit erfolgreichen Telearbeitsmodellen eine Imageaufwertung in der Öffentlichkeit erfahren.

Nachteile der Heimarbeit

Arbeitnehmer können schnell Privates und Berufliches vermengen, Vereinsamung durch Kommunikationsdefizite erleben, keinen ausreichenden Informationsfluss zur Erledigung der Aufgabe haben, bei fehlender Disziplin, Selbstmotivation und Zeitmanagement schlechte Arbeitsergebnisse erzielen und geringen oder fehlenden Erfahrungsaustausch erleben und damit einer Isolationsgefahr ausgesetzt sein. Ferner entsprechen Telearbeitsplätze häufig nicht den Aspekten der Arbeits- und Gesundheitssi-

cherheit, die in Büros verpflichtend vorgeschrieben sind. So obliegt die Beschaffung der Büromöbel meist dem Mitarbeiter selbst. Der Arbeitgeber kontrolliert in der Regel nicht, ob der Arbeitsplatz mit genügend Licht ausgestattet ist, genügend Frischluftzufuhr gewährleistet wird und ob Schreibtisch und Bürostuhl den ergonomischen Anforderungen entsprechen. Verspannungen, Kopfschmerzen, Rückenprobleme können die Folgen sein.

Der vom Arbeitgeber als Vorteil empfundene geringe Krankenstand ist häufig dadurch bedingt, dass der Arbeitnehmer zu Hause arbeitet, obwohl er eigentlich krank ist. Neben den Gefahren für die physische Gesundheit kann Telearbeit auch zu psychischen Schäden führen. Die erhöhte Bereitschaft, Überstunden zu leisten und Tätigkeiten zu verrichten, die der Arbeitnehmer nicht der Erwerbstätigkeit zuschreibt und die in den meisten Fällen gar nicht oder nicht entsprechend entlohnt werden (z. B. kurz noch eine Mail schreiben oder ein Telefonat führen), birgt die Gefahr der Selbstausbeutung. Der Abstand zwischen Privat- und Arbeitsleben ist in solchen Fällen nur sehr gering. Folglich sind Arbeitstage von mehr als zehn Stunden an der Tagesordnung, und auch Wochenendarbeit kann nicht ausgeschlossen werden.

Gerade bei hoch qualifizierten Arbeitnehmern ist die Tendenz zum Workaholic ausgeprägt und kann als psychologische Dimension hinsichtlich der Grenzziehung zwischen Erwerbsarbeit einerseits und privaten Belangen andererseits gelten. Bei Frauen wirkt das familiäre Umfeld, insbesondere bei Müttern, als Doppelbelastung. Ohne Unterstützung des Partners und der Familie sind viele Frauen dieser Doppelbelastung oftmals nicht gewachsen.

Die soziale Isolation im heimischen Büro kann sich direkt auf die Fachkompetenz auswirken, da kein oder nur eingeschränkter Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Kollegen stattfindet. Der Transfer von Wissen und Erfahrung in funktionale Randgebiete, der oft von mittelbarer Bedeutung für die Erledigung einer Aufgabe ist, findet häufig im direkten Gespräch statt oder hat eher zufälligen Charakter. Gespräche, die man mit Kollegen auf dem Flur führt, bleiben aus, und wichtige Informationen können verloren gehen oder aus Unwissenheit nicht genutzt werden. Auch wird in dieser Isolation die Bewertung der eigenen Arbeit und Leistung erschwert, da soziale Vergleiche fehlen und Anerkennung vonseiten des Arbeitgebers wegen fehlender Face-to-Face-Kommunikation durch die elektronische Kommunikation schwer ersetzbar ist. Dieser Effekt wird ver-

mutlich noch verstärkt, wenn der Arbeitnehmer mit Telearbeit in die berufliche Laufbahn einsteigt und im Rahmen einer sozial isolierten Arbeit sein berufliches Selbstverständnis entwickelt. Ersten Studien zufolge führt der elektronische Austausch zu verändertem Sozialverhalten (u. a. zu einer reduzierten Emotionalität).

Auch gesellschaftlich haben Telearbeiter mit mangelnder Anerkennung zu kämpfen. Arbeit wird nach wie vor häufig nur dann als vollwertig betrachtet, wenn sie im Normalarbeitsverhältnis ausgeübt wird. Telearbeitern wird oft unterstellt, sich während der Geschäftszeiten mit Freizeitaktivitäten zu beschäftigen. Häufig führt diese Ansicht zu einer Dequalifizierung des im Home Office arbeitenden Mitarbeiters, insbesondere bei einfachen Arbeiten (z. B. Texterfassung). Höher qualifizierte Mitarbeiter laufen aufgrund der fehlenden Präsenz Gefahr, bei Aufstiegsmöglichkeiten übersehen zu werden.

Die Abgrenzung des Arbeitsplatzes in Form eines separaten Arbeitszimmers ist wesentlich für den Telearbeiter. Dies ist aber in vielen Fällen nur bei besser verdienenden Arbeitnehmern der Fall. Gerade bei Familien führt die Vermischung der Arbeits- und Privatumgebung zu Konflikten, zum Beispiel wenn die Familie klare Abgrenzungen der Arbeitszeit nicht akzeptiert. Störungen und Konzentrationsschwierigkeiten sind dann häufig die Folge.

Nachteile für den Arbeitgeber sind eine fehlende direkte Kontrolle über die Arbeitsleistung, da Arbeitsergebnisse nur über Informationsmedien abrufbar sind, geringe Steuerungsmöglichkeit des Arbeitnehmers, Befürchtung von opportunistischem Verhalten des Arbeitnehmers und keinen unmittelbaren Zugriff auf Arbeitsleistung bei Adhoc-Aufgaben. Diese Reduktion von Kontrollmöglichkeiten resultiert letztendlich in einem Machtverlust über den Mitarbeiter, der aus Sicht des Vorgesetzten nicht

Telearbeitsformen und ihre räumliche, zeitliche, vertragliche und technische Gestaltung

Gestaltung ...			
räumlich	zeitlich	vertraglich	technisch
Zu Hause Teleheimarbeit alternierende Telearbeit	Permanent Teleheimarbeit kollektive Telearbeit	Arbeitnehmerstatus alle Formen	Online alle Formen
Gemeinschaftsbüro kollektive Telearbeit alternierende Telearbeit	Alternierend alternierende Telearbeit kollektive Telearbeit	Heimarbeitsgesetz Teleheimarbeit	Offline Teleheimarbeit alternierende Telearbeit mobile Telearbeit
Unterwegs mobile Telearbeit		Dienst- oder Werkvertrag alle Formen	
		Selbstständig Teleheimarbeit kollektive Telearbeit mobile Telearbeit	

Quelle: in Anlehnung an Büssing / Hegendörfer 2001

Abb. 1

immer wünschenswert ist. Das Unternehmen muss dem Telearbeiter vertrauen können. Eine Überprüfung der Arbeitszeiten ist nur durch technischen Aufwand (z. B. Kontrolle der Einwahlzeiten ins Firmenetzwerk) möglich, was wiederum mit Kosten verbunden ist und nicht zuverlässig den tatsächlichen Arbeitstag des Arbeitnehmers widerspiegelt, wenn dieser beispielsweise viel auf Geschäftsreisen ist.

Durch die Selbstständigkeit des Telearbeiters kann es zu Konflikten mit der Corporate Identity kommen, etwa dann, wenn sich der Mitarbeiter zunehmend weniger mit dem Unternehmen identifiziert oder aber die Interessen und das Image des Unternehmens nach außen nicht adäquat vertritt.

Ferner ist es oft so, dass trotz der Telearbeit Büros vorgehalten werden, was insbesondere auf die alternierende Variante zutrifft, wodurch dem Unternehmen Kosten durch ungenutzte Bürofläche entstehen können. Diese Kosten beziehen sich nicht allein auf die Raummiete, sondern auch auf Ausstattung, Telekommunikation und Strom,

was leicht bis zu einem Drei- bis Vierfachen der eigentlichen Raummiete ausmachen kann. Desk-Sharing-Modelle können dem jedoch entgegenwirken.

Die Sicherung und die Sicherheit der über elektronische Netze übermittelten Daten ist ein weiterer Aspekt. So sollte bereits bei der Einführung von Telearbeit und der Auswahl der technischen Infrastruktur Wert auf die Datensicherheit gelegt werden. Schließlich müssen im Geschäftsverkehr Datenlecks, über die unkontrolliert Betriebs-Know-how abfließt, verhindert werden.

Wie den Nachteilen begegnen?

Mit der Heimarbeit sind nicht nur organisatorische Herausforderungen verbunden, sondern auch die Gewährleistung eines reibungslosen Informationsflusses und die Bindung des Heimarbeitnehmers an das Unternehmen. Die Kommunikation und der Informationsaustausch stellen die wichtigsten Aspekte dar. Ohne einen funk-



Kriterienkatalog für Mitarbeiter und Vorgesetzte

Persönliche Kompetenzen

- Organisationstalent
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit
- Vertrauen in die Mitarbeiter
- ergebnisorientierte Führung
- Zuverlässigkeit
- Flexibilität
- Belastbarkeit
- Ehrlichkeit / Vertrauenswürdigkeit
- selbstständiges Arbeiten
- Technikverständnis

Soziale Kompetenzen

- Informationsaustausch
- Teamfähigkeit
- Motivation / Selbstmotivation

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2001

Abb. 3

tionierenden und regelmäßigen Austausch ist eine gute Arbeitsleistung des Heimarbeitsplatznehmers nicht erreichbar. Damit es nicht zur Isolation des Arbeitnehmers kommt, muss dieser Austausch über persönliche Gespräche, Besprechungen, Telefonate, E-Mails, Internet, Intranet und Web- und Videokonferenzen mit Kollegen und Kunden realisiert werden.

Die folgenden Empfehlungen können helfen:

- Der Heimarbeiter sollte einen Teil seiner wöchentlichen Arbeitszeit im Unternehmen verrichten. Damit hält er Kontakt zu anderen Arbeitnehmern und Vorgesetzten, tauscht sich aus und bleibt in das betriebliche Geschehen integriert.
- Falls der Arbeitnehmer ausschließlich außerhalb des Unternehmens arbeitet, sollten feste Besuchszeiten (mind. zwei Tage pro Monat) vereinbart werden,

an denen er den Betrieb aufsucht.

- Es sollten bestimmte Zeiten für die telefonische Erreichbarkeit des Heimarbeitsplatznehmers vereinbart werden, zu denen auch ihm im Unternehmen ein Ansprechpartner zur Verfügung steht.
- Ziele, Erwartungen und Anforderungen sollten klar und eindeutig formuliert werden, um unnötige Rückfragen zu vermeiden.
- Es sollte eine Teilnahmepflicht an betrieblichen Besprechungen auch für Heimarbeiter geben.

Voraussetzungen für Heimarbeit

Anforderungen an den Arbeitnehmer Nicht jede Tätigkeit und jeder Angestellte sind für Telearbeit glei-

chermaßen geeignet. Als entscheidende Faktoren gelten die Motivation sowie der Aspekt der Freiwilligkeit bei der Wahl von Telearbeit. Diese stellt hohe Anforderungen an Selbstdisziplin, Eigenmotivation, Kommunikationsfähigkeit, Selbstorganisation und persönliches Zeitmanagement. Gerade die beiden letztgenannten Faktoren sind besonders relevant, wenn verhältnismäßig viel im heimischen Büro gearbeitet wird. Regelmäßige Telefon-, Video- oder Webkonferenzen haben als wichtige Voraussetzung, sich selbst zeitlich zu organisieren und Tätigkeiten mit Kollegen zu koordinieren.

Die soziale Kompetenz des Mitarbeiters ist in hohem Maße gefordert, wenn dieser nicht in eine Außenseiterposition geraten will. Trotz der räumlichen Trennung von den Kollegen in der zentralen Betriebsstätte muss der Mitarbeiter in der

Lage sein, soziale Bindungen und Zugehörigkeit zu seinem Team aufrechtzuerhalten.

Das persönliche und soziale Umfeld des Arbeitnehmers sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden. So müssen Familie, Freunde oder auch Nachbarn dem betroffenen Telearbeiter die notwendige Akzeptanz für die ausgeführte Tätigkeit entgegenbringen und helfen, Unsicherheiten und Ablenkungsfaktoren zu minimieren. Ein koordinierter Tagesablauf, zum Beispiel durch schulpflichtige Kinder, schafft Zeitrahmen, in die die betriebliche Arbeit eingebunden werden kann.

Um konzentriertes Arbeiten sicherzustellen, ist es sinnvoll, den Arbeitsbereich in einem gesonderten Raum der Wohnung einzurichten. Das hat den Vorteil, dass die Arbeit in Ruhe erledigt werden kann und ein solcher Arbeitsplatz mit seiner Infrastruktur die Einnahme entsprechender beruflicher Routinen und Attitüden fördert. Auch für Familienmitglieder sorgt eine solche Raumaufteilung für Klarheit. Der Raum des Telearbeiters ist eine Arbeitszone, in der er nicht gestört werden soll. Der Arbeitende wiederum kann beim Verlassen des Raumes direkt in seine Privatsphäre eintreten und die Arbeit im übertragenen Sinn hinter sich zurücklassen.

Die in der Abbildung 3 dargestellten Voraussetzungen für Telearbeit beziehen sich ausschließlich auf persönliche und soziale Kompetenzen. Damit nicht nur der Arbeitnehmer langfristige Zufriedenheit erreicht, sondern auch der Arbeitgeber eine höchstmögliche Produktivität erzielt, müssen die folgenden Voraussetzungen vom Arbeitnehmer erfüllt werden.

Anforderungen an Arbeitgeber und Vorgesetzte Die räumliche Distanz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter schafft ein verändertes Kommunikations- und Autoritätsumfeld. Besonders bei isolierter Telearbeit verliert der Vorgesetzte die direkte Einflussnahme auf den Untergebenen. Gefordert ist hier ein ergebnisorientierter Führungsstil, also ein Management by Objectives. Dem Vorgesetzten kommt die Kontroll- und Motivationsfunktion zu. Zum einen muss er die Zielerreichung regelmäßig überprüfen und zum anderen durch Motivation des Telearbeiters eine produktive Zielerreichung fördern.

Bei der Telearbeit steigt der Koordinationsbedarf. Der Vorgesetzte nimmt die Schnittstellenfunktion ein. Er kommuniziert aus dem Unternehmen heraus mit dem Telearbeiter und nimmt dessen Eindrücke und Sichtweisen auf, um sie nach innen weiterzutragen.

Die in Abbildung 3 genannten Voraussetzungen, die eine Führungskraft erfüllen sollte, damit der Telearbeiter ein positives Arbeitsergebnis erzielen kann, beziehen sich ausschließlich auf persönliche und soziale Kompetenzen. Vorgesetzte müssen sich an die geänderten Führungsanforderungen anpassen und bisherige Führungseigenschaften überdenken und gegebenenfalls ändern. Telearbeit setzt ein hohes Maß an Vertrauen gegenüber dem jeweiligen Mitarbeiter voraus.

Zusammenfassung und Fazit

Telearbeit hat weltweit an Bedeutung gewonnen und ist aus dem Wirtschaftsleben kaum mehr weg-

zudenken. Sie ermöglicht es Arbeitnehmern beiderlei Geschlechts, ihren Alltag flexibler zu gestalten und eine Work-Life-Balance zu schaffen. Studien belegen die gesellschaftliche und arbeitstechnische Bedeutung von Telearbeit und deren steigende Verbreitung als Beschäftigungsform. Neben den Vorteilen der Telearbeit dürfen die Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Jeder Arbeitnehmer geht anders mit der Isolation während der Telearbeit um, und nicht jeder ist für die Arbeit im Home Office geeignet. Klar definierte Regeln (für Arbeitszeiten, Disziplin etc.) sind Voraussetzung für effektives Arbeiten im Home Office.

Die ausschließliche und isolierte Telearbeit birgt ein hohes Risiko sozialer Isolation und psychischer Beeinträchtigung. Die für Unternehmen daraus entstehenden Folgen (verminderte Leistungsfähigkeit, soziale Folgen) lassen diese Form nur als bedingt geeignet erscheinen (z. B. zur Integration von Schwerbehinderten). Alternierende Telearbeit dagegen kann als beste Form der Telearbeit angesehen werden. Sie ermöglicht durch den unproblematischen Wechsel zwischen Privatsphäre und Arbeitsplatz Familiennähe und Wahrung der individuellen Präferenzen. Gleichzeitig gewährleisten festgelegte Arbeitszeiten und regelmäßiges Erscheinen im Betrieb den wichtigen Informationsaustausch mit Vorgesetzten und Kollegen und den Anschluss im Unternehmen. Risiken der sozialen Isolation werden minimiert, das Betriebszugehörigkeitsgefühl bleibt erhalten.

Literatur

- Bundesministerien für Arbeit und Sozialordnung, Wirtschaft und Technologie und Bildung und Forschung (2001): Telearbeit. Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis, Abs. 2.1, Bonn
- Büssing, A. / Hegendörfer, K. (2001): Arbeitsbedingungen unter Telearbeit: Analyse der Tätigkeit und Arbeitszeit, Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München, Bericht Nr. 54
- Büssing, A. / Aumann, S. (2009): Telearbeit aus arbeitspsychologischer Perspektive, www.zeit-schriftarbeit.de/docs/2-1996/buessing.pdf (6.1.2011)
- Hansel, S. (2009): Telearbeit: Künftig mehr von Zuhause arbeiten, in: Wirtschaftswoche, www.wiwo.de/technik/telearbeit-kuenftig-mehr-von-zuhause-arbeiten-388815 (6.1.2011)
- Jäckel, M. / Rövekamp, C. (2001): Alternierende Telearbeit. Akzeptanz und Perspektiven einer neuen Form der Arbeitsorganisation, Wiesbaden
- Kugelmass, J. (1995): Telecommuting. A manager's guide to flexible work arrangements, New York
- Weiland, B. P. (2006): Telearbeit in der Unternehmensplanung. Eine empirische Untersuchung, Dissertation an der Technischen Universität Berlin, Fakultät I, Geisteswissenschaften
- Winker, G. (2001): Telearbeit und Lebensqualität, Frankfurt/M.

Summary

Management, Communication, and Organization with Teleworking

Modern communication media and platforms such as mobile communications and internet, intranet applications, web and video conferences, instant messenger systems, e-mail and broadband DSL networking, today offer the perfect conditions for teleworking. Many employees would like to be able to work within their own four walls at least some of the time. However, many employers are reluctant as they fear that staff are then beyond their control. Others question how teleworkers can be integrated into the company's internal flow of information. Our author is a teleworker from the early days. His article focuses on the opportunities and benefits for all stakeholders as well as the risks that can accompany telework.