

Modellversuch Alternierende Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh



future work
Institut für Innovationstransfer
Universität Bielefeld

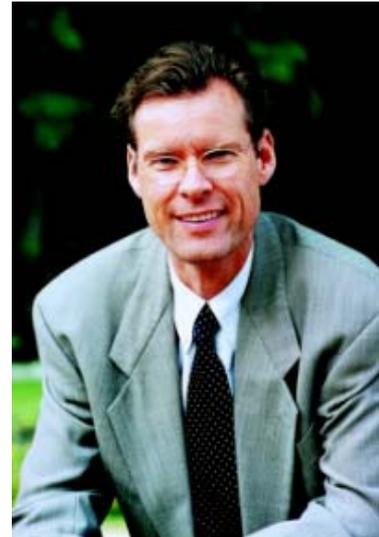
Alternierende Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh
Abschlußbericht zum Modellversuch
Bielefeld, im Juni 2001

Dipl.Soz. Uwe Borchers
Dr. Christel Faber
Dr. Christian Kerst

future work

Institut für Innovationstransfer an der Universität Bielefeld, IIT GmbH
Universitätsstraße 25, 33615 Bielefeld
future.work@uni-bielefeld.de

Grußwort des Landrats



Sehr geehrte Damen und Herren,

Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben in der Kreisverwaltung Gütersloh bereits eine lange Tradition. Hinzu kommt nun eine neue Variante der flexiblen Gestaltung von Arbeit und Zeit. Alternierende Telearbeit wird in der Kreisverwaltung jetzt Praxis. Der Ihnen vorliegende Abschlussbericht über die Begleituntersuchung durch „future work“ von der Universität Bielefeld dokumentiert die 18-monatige Testphase des Modellversuchs „Telearbeit“, der, aufgrund der erfolgreichen Bilanz, inzwischen in den Regelbetrieb gegangen ist.

Initiiert und begleitet wurde der Versuch, für den die Kreisverwaltung im Rahmen des Bundeswettbewerbs „Der familienfreundliche Betrieb – Neue Chancen für Frauen und Männer“ im Oktober 2000 ausgezeichnet wurde, vom Bereich „IT und Zentrale Dienste“ sowie dem Personalrat und der Gleichstellungsbeauftragten der Kreisverwaltung Gütersloh. Acht Beschäftigte, darunter drei Mütter und vier Väter, hatten sich an dem Versuch beteiligt, bei dem sowohl in der Kreisverwaltung als auch vom Bildschirm Zuhause gearbeitet wurde. Die Vorteile der Heimarbeit liegen auf der Hand: Zeitraubende Pendelwege entfallen. Zudem bleibt die Qualifikation erhalten, da der Kontakt zum Arbeitsumfeld nicht völlig abreißt, was – wie der Modellversuch zeigte - für eine hohe Arbeitsmotivation bei den Telearbeiterinnen und -arbeitern sorgt.

Bislang unterbrochen qualifizierte Beschäftigte oft wegen der Kindererziehung ihre Erwerbstätigkeit. Die Kreisverwaltung stand vor dem Problem, für eine bestimmte Zeit auf die Fachkompetenz und Erfahrung der Beschäftigten verzichten zu müssen. Das muss nun nicht mehr zwangsläufig so sein. Wir sind der Familienfreundlichkeit wieder ein Stück näher gekommen.

Ihr

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'S.-G. Adenauer'. The signature is fluid and cursive.

Sven-Georg Adenauer, Landrat

<u>A</u>	<u>Telearbeit - Neue Kommunikationsformen in Unternehmen und Öffentlicher Verwaltung</u>	1
<u>1</u>	<u>Telearbeit verändert die Organisation</u>	1
<u>1.1</u>	<u>Organisationsformen der Telearbeit</u>	2
<u>1.2</u>	<u>Telearbeit in neuen Rahmenbedingungen</u>	2
<u>1.3</u>	<u>Telearbeit als Informatisierung und Dezentralisierung</u>	4
<u>2</u>	<u>Herausforderungen zur organisatorischen Innovation</u>	5
<u>2.1</u>	<u>Welche Beschäftigte, welche Tätigkeiten sind für Telearbeit geeignet?</u>	5
<u>2.2</u>	<u>Welche Veränderungen ergeben sich für Vorgesetzte durch Telearbeit?</u>	7
<u>2.3</u>	<u>Welche organisatorischen Veränderungen stehen an?</u>	8
<u>B</u>	<u>Durchführung des Modellversuchs</u>	10
<u>3</u>	<u>Ziele des Modellversuchs</u>	10
<u>4</u>	<u>Beteiligte Partner und Projektbausteine</u>	11
<u>4.1</u>	<u>Information und Aktivierung</u>	12
<u>4.2</u>	<u>Auswahlkriterien</u>	12
<u>4.3</u>	<u>Einrichtung der Telearbeitsplätze</u>	13
<u>4.4</u>	<u>Öffentlichkeitsarbeit</u>	14
<u>5</u>	<u>Wissenschaftliche Begleituntersuchung des Modellversuchs</u>	14
<u>C</u>	<u>Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleituntersuchung</u>	16
<u>6</u>	<u>Kriterien der Auswahl geeigneter BewerberInnen und Aufgabenbereiche</u>	16
<u>7</u>	<u>Die technische Installation</u>	19
<u>8</u>	<u>Erwartungen an den Modellversuch „Alternierende Telearbeit“</u>	20
<u>8.1</u>	<u>Organisation der Arbeit zu Hause</u>	20

8.2	Situation am häuslichen Arbeitsplatz	21
8.3	Vorbereitung auf alternierende Telearbeit	22
8.4	Vorteile der alternierenden Telearbeit für TelearbeiterInnen und Verwaltung	22
8.5	Befürchtungen, Probleme, Schwierigkeiten	23
8.6	Erwartungen an den Modellversuch „Alternierende Telearbeit“: Die Sicht der Vorgesetzten	23
8.7	Zusammenfassender Vergleich der Erwartungen von TelearbeiterInnen und Vorgesetzten	24
9	Erfahrungsprozesse im Modellversuch	24
9.1	Informeller Erfahrungsaustausch	24
9.2	Telearbeit aus Sicht der direkten KollegInnen	25
9.3	Misserfolg als Chance für Organisationslernen	26
10	Bewertung des Modellversuchs	28
10.1	Erfahrungen mit den Arbeitsabläufen	28
10.2	Soziale Isolierung	36
10.3	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	37
10.4	Erfahrungen mit der Telearbeits-Technik	38
10.5	Kosten der Telearbeit	39
11	Perspektiven der Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh	40
12	Fazit	43
D	Empfehlungen	45
E	Anhang	47
13	Workshop Telearbeit in der Verwaltung	47
13.1	Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Organisation“	48
13.2	Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Beruf und Familie“	50
13.3	Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Arbeitszeit“	51
13.4	Fotodokumentation	54
14	Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb 2000“	58
15	Dienstvereinbarung, Checklisten und weitere Dokumente	61

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abbildung 1: Beispiele für den Wandel der Arbeit durch Informatisierung und Dezentralisierung	4
Abbildung 2: Komplexität und Kopplung	6
Abbildung 3: Einbettung der Telearbeit in eine moderne Personalführung	8
Abbildung 4: Organisatorische Veränderungen und Telearbeit	9
Abbildung 5: Erfahrungen mit der Telearbeit aus Sicht der TelearbeiterInnen	30
Abbildung 6: Erfahrungen mit der Telearbeit aus Sicht der Vorgesetzten	30
Abbildung 7: Beurteilung der Produktivitätsentwicklung	32
Abbildung 8: Beurteilung der fachlichen Zusammenarbeit während des Modellversuchs	37
Abbildung 9: Beurteilung der persönlichen Zusammenarbeit während des Modellversuchs	37
Abbildung 10: Telearbeit - Vorteil für wen?	41
Abbildung 11: Beurteilung des Desk-Sharing	43

Tabellen

Tabelle 1: Ausgewählte Arbeitsplätze im Modellversuch nach Fachbereich, Aufgabenfeld, Arbeitszeit und Position	18
Tabelle 2: Soziale Situation und Entfernung zur Dienststelle	19
Tabelle 3: Weitere Vorteile der Telearbeit aus Sicht der Vorgesetzten	31
Tabelle 4: Vorteile der Telearbeit aus Sicht der TeilnehmerInnen des Modellversuchs	33
Tabelle 5: Während des Modellversuchs aufgetretene Problemfelder aus Sicht der TelearbeiterInnen	34
Tabelle 6: Während des Modellversuchs aufgetretene Problemfelder aus Sicht der Vorgesetzten	35
Tabelle 7: Wunsch nach (weiterer) Telearbeit	41
Tabelle 8: Wunsch nach (weiterer) Telearbeit (in absoluten Nennungen)	42

A Telearbeit - Neue Kommunikationsformen in Unternehmen und Öffentlicher Verwaltung

1 Telearbeit verändert die Organisation

In der Diskussion um die Zukunft der Arbeit hat sich die Idee der Telearbeit zu einem Schlüsselthema entwickelt. Privatunternehmen und Öffentliche Verwaltungen, die sich für die Einführung von Telearbeit interessieren, erwarten vor allem Motivations- und Produktivitätseffekte, sehen in den verschiedenen Formen der Telearbeit neue Flexibilitätspotentiale. Andererseits entdeckt eine wachsende Zahl der Beschäftigten die Telearbeit als Möglichkeit zur flexiblen und human-orientierten Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse, zur Einsparung von Fahrtkosten und -zeiten, oder zur leichteren Vereinbarkeit von Familie und Freizeit mit dem Beruf.

„Zum Ende dieses Jahrtausends arbeiteten mehr als 5 Millionen Beschäftigte in Telearbeit; davon in Nordrhein-Westfalen mehr als 20.000 in ca. 200 Unternehmen.“

„Bei den Bezirksregierungen Düsseldorf, Arnsberg, Münster sowie im Innenministerium NRW werden z.Zt. Pilotprojekte zur alternierenden Telearbeit durchgeführt, an denen 23 Frauen und 7 Männer beteiligt sind. Sie arbeiten bis zur Hälfte ihrer Arbeitszeit am häuslichen Arbeitsplatz und haben Zugriff auf sämtliche notwendigen Behördendaten; das Telefon ist automatisch weitergeleitet. Der Versuch zur alternierenden Telearbeit im Innenministerium war so erfolgreich, dass weitere 15 Telearbeitsplätze eingerichtet wurden.“

So lauten die Erfolgsmeldungen auf den Internet-Seiten der Landesregierung NRW. Politiker erwarten von einer Verbreitung der Telearbeit positive Effekte für die Beschäftigungssicherung und für die Regional- und Wirtschaftsförderung. Obwohl Unternehmen, Öffentliche Verwaltungen, Beschäftigte und Politiker ein steigendes Interesse an Telearbeit zeigen, ist diese Form der Arbeit in der bundes-deutschen Verwaltungspraxis keine Normalität, sondern eher die Ausnahme: die Erwartungen sind hoch, aber die Verbreitung ist niedrig.

Dafür gibt es vielfältige Ursachen. In technischer Hinsicht besteht in den öffentlichen Verwaltungen - trotz mittlerweile preiswert angebotener Standardlösungen - ein z.T. aufwendiger Anpassungsbedarf an die betriebsspezifische Umgebung; in rechtlicher Hinsicht gibt es eine Reihe offener Fragen, z.B. bei der Vertragsgestaltung, bei Versicherungs- und Haftungsfragen oder beim Datenschutz; in sozialer Hinsicht ist die Telearbeit umstritten und in ihren möglichen gesellschaftlichen Auswirkungen noch nicht ausreichend bewertet.

Die bisherigen Erfahrungen aus Pilotprojekten zur Telearbeit weisen im Sinne weiterer Ursachen der zögerlichen Verbreitung darauf hin, dass die Umsetzung der Telearbeit vor allem eine Frage ihrer organisatorischen Gestaltung ist. Welche der möglichen Gestaltungsoptionen zur Umsetzung der Telearbeit sinnvoll sind, welches die Voraussetzungen und Hemmnisse einer erfolgreichen Telearbeit sind, das hängt vor allem davon ab, wie Telearbeit in die spezifische Arbeitsorganisation eingebettet wird.

1.1 Organisationsformen der Telearbeit

Telearbeit wird in vielen Formen realisiert. Die wichtigsten fünf Organisationsformen, die heute unterschieden werden, sind: Telearbeit ausschließlich zu Hause (Tele-Heimarbeit); alternierende Telearbeit; Telearbeit im Service-Center, mobile Telearbeit und Telekooperation in virtuellen Unternehmen.

Die *alternierende Telearbeit* ist die zu Zeit am stärksten diskutierte und in Pilotprojekten erprobte Organisationsform. Unter alternierender Telearbeit versteht man eine auf Informations- und Kommunikationstechnologie gestützte Tätigkeit, die dadurch gekennzeichnet ist, dass Arbeitnehmer teilweise „zu Hause“ (Privatwohnung) und teilweise „im Büro“ (Dienststelle) arbeiten. Während der häuslichen Arbeitszeit sind die Arbeitnehmer durch elektronische Kommunikationsmittel mit der Dienststelle verbunden. Die alternierende Telearbeit vermeidet die Nachteile der Tele-Heimarbeit, bei der Telearbeiter ausschließlich von zu Hause arbeiten und bei der die Gefahr der sozialen Isolation besteht, die persönlichen Kontakte mit Kollegen abnehmen und der fachliche Informationsaustausch erschwert wird. Alternierende Telearbeit bietet ein hohes Potential flexibel umsetzbarer Modelle. Typisch ist ein regelmäßiger Wechsel des Arbeitsortes an verschiedenen Wochentagen. Bei der zeitlichen Aufteilung gibt es ebenfalls eine Vielzahl von Möglichkeiten. Die alternierende Telearbeit wird darüber hinaus mit Modellen des geteilten Arbeitsplatzes (Job-sharing) verbunden. Sie entwickelt sich aufgrund des Flexibilitätspotentials derzeit zu der wohl zukunftsweisenden Form der Telearbeit in der Bundesrepublik Deutschland.

1.2 Telearbeit in neuen Rahmenbedingungen

Die verschiedenen Organisationsformen der Telearbeit haben sich durch die Entstehung veränderter Rahmenbedingungen entwickelt. Wichtig waren dabei vor allem die technische Entwicklung, die wirtschaftlichen Strukturveränderungen, die Vor- und Nachteile im öffentlichen Meinungsbild, die Unterstützung durch Politik und Verbände. Bei der Entscheidung, Telearbeit einzuführen, werden solche Rahmenbedingungen zu wichtigen Erfolgskriterien. So hatte sich aus heutiger Sicht die Telearbeit in den achtziger Jahren vor allem deshalb nicht durchgesetzt, weil die erforderliche Technik teuer und unflexibel war, weil besonders die Gewerkschaften starke Bedenken gegen jegliche Form der „elektronischen Einsiedelei“ äußerten, und weil die traditionell orientierte

Betriebs-Kultur in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen nur wenig Spielraum für neue Arbeitsformen bot.

Warum ist das Interesse an Telearbeit heute so groß? Führen die veränderten Rahmenbedingungen zu einem allgemeinen Trend zur Telearbeit?

Mehrere Veränderungen begünstigen die Telearbeit seit Anfang der neunziger Jahre:

- Technische Entwicklung
- Steigendes Interesse der Beschäftigten
- Politische Initiative und Unterstützung
- Strukturänderungen

Die *technische Entwicklung* stellt flexible Rechnerarchitekturen zur Verfügung, die Prozessorgeschwindigkeiten vervielfachen sich, es gibt einen rapiden und anhaltenden Preisverfall insbesondere im PC-Bereich, neue Software-Generationen und die zunehmende telekommunikative Vernetzung eröffnen neue Felder des Technikeinsatzes.

Es gibt eine steigende *Nachfrage bei den Beschäftigten*, die sich verstärkt für alternierende Telearbeit interessieren. Die Beschäftigten erzeugen Handlungsbedarf bei ihren Vorgesetzten, in der Gewerkschaftsführung aber auch und gerade bei Betriebs- und Personalräten. Die Ursachen dafür liegen einerseits in einer steigenden Akzeptanz computer-unterstützter Arbeit. Insbesondere jüngeren Beschäftigten wird der Umgang mit Computern zunehmend zur Selbstverständlichkeit. Andererseits gibt es eine zunehmende Bereitschaft zu flexibilisierten Arbeitsformen; hier spielen veränderte Wertvorstellungen und Erwartungen an das Berufsleben eine Rolle, aber natürlich auch die wachsende Beschäftigungsunsicherheit und die verschärften Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt.

Im Zuge der zunehmenden öffentlichen Aufmerksamkeit für Telearbeit ist eine Reihe an *politischen Initiativen* zur Umsetzung der Telearbeit entstanden. Gewerkschaften und Betriebs- und Personalräte haben sich von vehementen Gegnern elektronischer Einsiedelei zu Befürwortern einer humanorientierten Techniknutzung entwickelt und beteiligen sich kritisch und aktiv an einer Gestaltung der Telearbeit. Bundesregierung und Länderregierungen unterstützen die Telearbeit mit zahlreichen Programmen und Initiativen.

Telearbeit scheint sich zukünftig zu einer „normalen“ Arbeitsform neben anderen Formen des Arbeitens zu entwickeln. Durch eine Vielzahl betrieblicher Flexibilisierungs- und Reorganisations-Projekte, die infolge des *wirtschaftlichen Strukturwandels* auftreten und auch die öffentlichen Verwaltungen betreffen, werden gleichzeitig traditionelle Betriebsstrukturen und Führungsstile aufgebrochen. Doch obwohl diese Rahmenbedingungen eine Verbreitung der Telearbeit beschleunigen, sind es gerade auch diese Bedingungen, die zu Hemmnissen bei der Umsetzung der Telearbeit führen. Denn Telearbeit zeichnet sich im Grunde durch zwei zentrale Veränderungsprozesse aus: einerseits der informationstechnischen Durchdringung der Arbeit und andererseits der Flexibilisierung des Arbeitsortes. Diese Veränderungsprozesse müssen auf der Ebene der Arbeitsorganisation gestaltet werden.

1.3 Telearbeit als Informatisierung und Dezentralisierung

Bei der Telearbeit geht es im Kern um Arbeitsleistungen, die zumindest anteilig und mit einer gewissen Regelmäßigkeit in Zusammenarbeit mit anderen, unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnik, von einem dezentralen Arbeitsplatz erbracht werden. Dieses Verständnis der Telearbeit betont den Wandel der informationstechnischen Durchdringung der Arbeit (Informatisierung) und den Wandel der Organisationsstrukturen (Dezentralisierung). Durch Informatisierung und Dezentralisierung entsteht neben der Arbeitszeitflexibilität die strategische Option zur Arbeitsortflexibilität.

Informatisierung und Dezentralisierung sind einerseits zentrale Voraussetzungen der Telearbeit, andererseits erzeugt Telearbeit wiederum neue technische und räumliche Organisationskonzepte der Arbeit. In diesem Sinne ist Telearbeit nicht nur einfach ein arbeitsorganisatorisches Instrument. Sie ist vielmehr Ausdruck und Formel für den Wandel der Arbeitsorganisation, der sich im Optionsraum zwischen Informatisierung und Dezentralisierung aufspannt.

Schon bevor Telearbeit zu einer gern benutzten Formel für den Wandel der Arbeit avancierte, gab es Tätigkeiten, die an einer Betriebsstätte computergestützt vernetzt waren, es gab klassische Büroarbeit mit und ohne informationstechnische Ausstattung, es gab Arbeit am Wochenende, zu Hause, mit oder ohne PC, es gab Führungskräfte, die Hause und unterwegs arbeiteten, es gab den mehr oder weniger gut technisch ausgestatteten Außendienst. Kurz: Viele Tätigkeiten waren bereits in der Vergangenheit mehr oder weniger stark informatisiert und zugleich mehr oder weniger stark dezentralisiert. Im Rahmen dieser Veränderungsprozesse sind die Basismerkmale der Telearbeit (Informatisierung und Dezentralisierung) also so neu nicht.

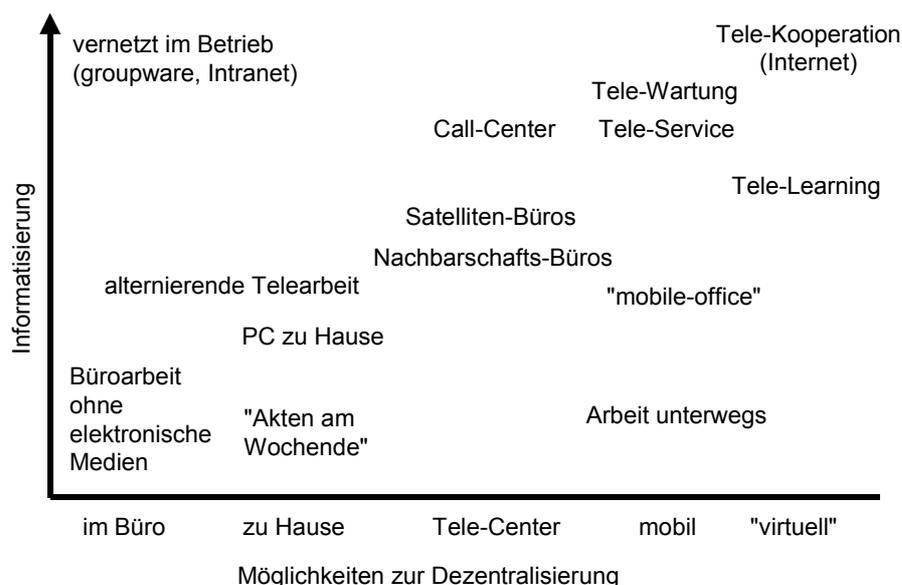


Abbildung 1: Beispiele für den Wandel der Arbeit durch Informatisierung und Dezentralisierung

2 Herausforderungen zur organisatorischen Innovation

Die betriebliche Umsetzung der Telearbeit stellt eine Herausforderung dar und bietet Chancen für die organisatorische Gestaltung in drei Bereichen:

- Im Bereich der *Beschäftigten*, die sich für Telearbeit interessieren: Welche Anforderungen werden an Beschäftigte gestellt, die telearbeiten?
- Im Bereich der *Führungskräfte*, die TelearbeiterInnen beschäftigen: Was verändert sich für Führungskräfte, wenn ihre MitarbeiterInnen zu TelearbeiterInnen werden?
- Im Bereich der *Arbeitsstrukturen*: Welche Veränderungen ergeben sich bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse und Ablaufstrukturen?

2.1 Welche Beschäftigte, welche Tätigkeiten sind für Telearbeit geeignet?

Hinsichtlich der Tätigkeiten lässt sich Telearbeit heute nicht mehr auf den EDV-nahen Bereich einschränken. Neben der Programmierung und Sachbearbeitung erscheinen zunehmend mehr Aufgabenprofile auch außerhalb der EDV-nahen Berufe für Telearbeit geeignet. Daher ist es wenig hilfreich, nach einer allgemeinen Entscheidungsregel zu suchen. Naheliegender ist es, Aufgabenprofile zu analysieren. Anstatt Arbeitsplätze oder Stellen in ihrer Kompaktheit für Telearbeit zu prüfen, stößt man darüber auf Stellenanteile und einzelne Tätigkeiten, die sich für Telearbeit eignen. Diese Vorgehensweise harmoniert besonders mit der Form der alternierenden Telearbeit, bei der geeignete Tätigkeiten in der privaten Wohnung ausgeübt werden, andere aber vor Ort, in der Dienststelle. Das Entscheidungsproblem, *ob* ein Mitarbeiter seine Aufgabe in Telearbeit ausüben kann, stellt sich dann nicht. Die Entscheidung wird zu einer Frage der Art und Weise, *wie* die Aufgabe organisatorisch so gestaltet werden kann, dass sich die Möglichkeit ergibt, bestimmte Tätigkeiten in Telearbeit auszuüben.

Bei der Frage der Qualifikation für Arbeiten, die im Rahmen der Telearbeit erforderlich sind, verhält es sich ähnlich. Auch hier mag man auf den ersten Blick vor allem an einfache Tätigkeiten denken, die gut isolierbar und deshalb leicht auslagerbar sind. Aber in den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass auch (und vielleicht gerade) qualifizierte Tätigkeiten in Telearbeit ausgeübt werden können. Als Beispiel stehen hier nicht nur qualifizierte Spezialisten, sondern mittlerweile auch Führungskräfte mittlerer und gehobener Positionen. Dass die fachlichen Anteile der abgeforderten Qualifikation für die erfolgreiche Ausübung einer Aufgabe vorhanden sein müssen, ist ja eine generelles Kriterium und nicht ein Spezifikum der Telearbeit.

Während also die Tätigkeitsmerkmale und die fachlichen Qualifikationsmerkmale kein Spezifikum der Telearbeit darstellen, werden Qualifikationsmerkmale im Bereich der Sozialkompetenz immer wieder als entscheidendes Selektionskriterium genannt. Demnach sind Beschäftigte dann für Telearbeit geeignet, wenn sie über ein hohes Maß an Sozialkompetenz verfügen, wenn sie sich durch eine stabile Persönlichkeit auszeichnen, wenn sie eigenständiges Arbeiten gewohnt sind, wenn sie als vertrauenswürdig

bezeichnet werden und wenn sie Kompetenz zur Selbstorganisation zeigen. Für die Frage, welche Beschäftigten für Telearbeit geeignet sind, sind solche nicht-fachlichen Merkmale allerdings vorsichtig zu handhaben, denn - so wichtig sie auch sein mögen - sie unterliegen zumeist der subjektiven Beurteilung der direkten Vorgesetzten. Sie sind kaum objektivierbar, sondern im Gegenteil stark personalisiert.

Welche Tätigkeiten können also von welchen Beschäftigten in Telearbeit ausgeübt werden? Die Antwort bleibt zunächst unbefriedigend: „Aufgaben“ sind in ihrer Kompaktheit als Auswahlkriterium ungeeignet; die „fachliche Qualifikation“ ist als Auswahlkriterium nicht ausreichend; die „persönlichen Merkmale“ sind als Grundlage der Auswahl umstritten. Eine zufriedenstellende Antwort läßt sich aber finden, wenn man von der Aufzählung konkreter Tätigkeiten und Qualifikationsmerkmale abstrahiert und sich statt dessen an zwei Leitfragen orientiert:

- Aus welchen Komponenten besteht die Aufgabe, und welche Anforderungen sind mit den einzelnen Tätigkeiten verbunden?
- Wie viel Kommunikation ist bei den einzelnen Tätigkeiten in Anwesenheit Anderer erforderlich, und wie stark ist dabei die Interaktionsdichte?

Die erste Frage zielt auf die Erfassung der *Komplexität*: sind die Anforderungen eher hoch oder niedrig, lassen sich die Tätigkeiten leicht beschreiben, können Aufgaben problemlos in Arbeitspakete aufgeteilt werden, muss zur Abstimmung der Tätigkeiten Routine-Information ausgetauscht werden oder müssen reichhaltige und vielschichtige Sachverhalte kommuniziert werden?

Checkliste für Aufgabenreife : Komplexität und Kopplung

	Komplexität (Anforderungen)		Kopplung (Interaktionsdichte)	
	eher hoch	eher niedrig	eher eng	eher lose
Aufgabenbereich 1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aufgabenbereich 2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenbereich 3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aufgabenbereich 4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenbereich ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 2: Komplexität und Kopplung

Demgegenüber richtet sich die zweite Frage auf die Art der *Kopplung* von Tätigkeiten: ist die Dichte der Interaktion eher eng oder eher lose, kommt es auf enge Zusammenarbeit an, ist häufige Interaktion erforderlich, müssen Sachverhalte in direkter Anwesenheit ausgetauscht werden?

Bei der Gestaltung der Telearbeit kommt es nun darauf an, wie die Kombination von Komplexität und Kopplung ausfällt. Bei geringer Komplexität und zugleich loser Kopplung von Tätigkeiten ist zu erwarten, dass der Gestaltungsaufwand, diese Tätigkeiten in Telearbeit zu organisieren, nicht sehr hoch ist. Demgegenüber ist bei Komplexität und zugleich enger Kopplung von Tätigkeiten zu erwarten, dass der Gestaltungsaufwand, diese Tätigkeiten in Telearbeit zu organisieren, eher hoch sein wird.

2.2 Welche Veränderungen ergeben sich für Vorgesetzte durch Telearbeit?

Telearbeit hat Veränderungen auch für die Vorgesetzten der TelearbeiterInnen zur Folge. Wenn die Beschäftigten bei der alternierenden Telearbeit beispielsweise nicht mehr an jedem Wochentag in der Dienststelle sind, dann bedeutet das für die Vorgesetzten: es gibt keine dauerhafte Verfügbarkeit mehr; das anlassorientierte, oft kurzfristige Übertragen von Aufgaben („Meyer, machen Sie mal gerade...“) entfällt. Vorgesetzte, in deren Arbeitsbereich Telearbeit praktiziert wird, berichten davon, dass sie sich in ihrem Führungsverhalten an eine stärkere Selbst-Disziplinierung gewöhnen mussten. Je nach Art der Telearbeit müssen außerdem Tätigkeiten, Arbeitsaufträge, Zielvereinbarungen auf die Kooperationspartner der Telearbeiter abgestimmt werden. Die Koordinationsanforderungen an die Vorgesetzten verändern sich.

Zweitens stellt Telearbeit für die Vorgesetzten neue Herausforderungen hinsichtlich der Arbeitskontrolle. Es zeigt sich, dass Formen direkter Leistungskontrolle kontraproduktiv sind. Auf den Punkt bringt es die Führungskraft eines Versicherungskonzerns: „Wie soll ich meine Leute kontrollieren, wenn sie in Telearbeit sind und ich sie nicht mehr sehe?“ In dieser Aussage wird zum einen deutlich, dass sich im Rahmen der Telearbeit eher indirekte Kontrollformen mittels Zielvereinbarungen anbieten; zum anderen wird deutlich, dass solche Vorgesetzte sich auch in ihrem Status gefährdet sehen. Wer sich als Führungskraft über die Anzahl seiner um sich gescharten Mitarbeiter definiert, verliert scheinbar soziales Prestige, wenn diese Mitarbeiter nicht ständig für andere sichtbar sind.

Ein dritter Gesichtspunkt betrifft die Fürsorge-Funktion, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber haben. Die dezentralisierte Arbeit kann durch reduzierte Anwesenheitszeiten betriebliche Bindungen und soziale Kontakte zum Unternehmen erschweren. Ein weiteres mögliches Problem von Telearbeit wird von einem anderen Vorgesetzten darin gesehen, dass er bei stark engagierten und hoch motivierten TelearbeiterInnen kaum noch Gelegenheit zu informellen Gesprächen habe und er deshalb keine Möglichkeit sehe, sie an ihrem Telearbeitsplatz vor einem selbstgefährdenden Über-Engagement zu schützen.

Herausforderungen für Führungskräfte

- ✓ Die Koordinationsfunktion verändern:
von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung

- ✓ Die Kontrollfunktion verändern:
von der direkten Leistungskontrolle zur selbständigen
Ergebnisverantwortung

- ✓ Das Führungsverständnis verändern:
vom führenden Personalmanager zum fürsorgenden
Personaldienstleister

⇒ Konsequenz: Telearbeit erfordert ein Umdenken der Führungskräfte.

Abbildung 3: Einbettung der Telearbeit in eine moderne Personalführung

Wenn sich die Anforderungen an die Koordinations-, Kontroll- und Fürsorge-Funktion von Vorgesetzten durch Telearbeit verändern, dann liegt die Herausforderung darin, Telearbeit in ein modernes Führungs-Konzept einzubetten. Eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung informationstechnisch gestützter, dezentralisierter Arbeitsformen ist ein zielorientierter Führungsstil. Von Vorgesetzten, in deren Bereich Telearbeit praktiziert wird, wird nicht so sehr fachliche Expertise verlangt, sondern vor allem die Kompetenz zur Koordination und sozialen Integration dezentral beschäftigter Mitarbeiter. Der damit angedeutete Funktionswandel bei Vorgesetzten, einem vom Fach-Experten zum Experten für Moderation und Sozialintegration, scheint aber wiederum kein ausschließliches Merkmal der Telearbeit zu sein. Es ist Merkmal des allgemeinen Reorganisationstrends, das bei Telearbeit lediglich besonders deutlich hervortritt.

2.3 Welche organisatorischen Veränderungen stehen an?

Die Einführung von Telearbeit erzeugt vielschichtige Veränderungsprozesse. Telearbeit, verstanden als Kombination der Informatisierung und Dezentralisierung der Arbeit, fordert dazu heraus, Aufgabenprofile neu zu konzipieren, Arbeitszeit-Modelle zu variieren, Personalführungskonzepte zu erneuern. Wie stark solche Herausforderungen für einzelne Unternehmen und öffentliche Verwaltungen tatsächlich gelten, ist abhängig von der betriebspezifischen Situation einerseits und andererseits von der geplanten Form der Telearbeit. In den wenigsten Fällen aber lässt sich die Einführung der Telearbeit isoliert vom organisatorischen Kontext betreiben. Abbildung 4 verdeutlicht ausgewählte Aspekte, die als Faktoren des organisatorischen Wandels in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander stehen. Sie werden von der Einführung der Telear

beit tangiert, andererseits ist ihre Veränderung bereits Voraussetzung für die Einführung von Telearbeit.

Herausforderungen für die Organisationsentwicklung



Abbildung 4: Organisatorische Veränderungen und Telearbeit

Die Einführung neuer Arbeitsformen erfordert einen Wandel traditioneller Personalführung, und zugleich ist diese eine Voraussetzung für neue Arbeitsformen. Neue Formen der Personalführung bauen auf betriebliche Vertrauensbeziehungen auf, sie setzen diese zugleich voraus. Vertrauen hat seine Wurzeln in einem Vertrauensvorschuss und dass erscheint manchen Vorgesetzten als riskantes Vorgehen. Dabei kommt aber die vielerorts gepriesene Unternehmens-Kultur im Kern erst durch eine Kultur des Vertrauens-Vorschusses zu Leben. Wenn in diesem Zusammenhang von Selbstorganisation der Beschäftigten gesprochen wird, dann heißt das für die Frage der Leistungskontrolle, den Beschäftigten Zeit-Souveränität und Arbeitsort-Flexibilität einzuräumen, inklusive einer Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse. Das Scharnier zwischen einer „gelebten“ Unternehmenskultur und den damit erreichbaren flexiblen Organisationsstrukturen wird durch „verantwortliche Autonomie“ der Beschäftigten erreicht. Die erfolgreiche Flexibilisierung organisatorischer Strukturen im Sinne projektförmigen Arbeitens und miteinander vernetzter Prozesse begünstigt wiederum die Umsetzung neuer Arbeitsformen.

In diesem Sinne erzeugt Telearbeit organisatorischen Wandel, zugleich aber wird Organisationswandel der Telearbeit vorausgesetzt. Potentiale für die Einführung der Telearbeit liegen demnach vor allem dort, wo zielorientierte Personalführungskonzepte und projektförmige Arbeitsorganisation bereits zur eingeübten Praxis zählen.

B Durchführung des Modellversuchs

3 Ziele des Modellversuchs

Der Modellversuch „Alternierende Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh“ ist Teil eines losen Verbundes von drei öffentlichen Verwaltungen, nämlich der Kreisverwaltung und der Stadtverwaltung Gütersloh sowie der Stadtverwaltung Rheda-Wiedenbrück.

Ziele des Modellversuchs waren,

- die Chancen und Risiken der alternierenden Telearbeit für die beteiligten Verwaltungen praxisorientiert zu bewerten und zu analysieren;
- gemeinsam mit den beteiligten Verwaltungen bedarfsgerechte und zukunfts-trächtige Telearbeitskonzepte zu entwickeln;
- die Realisierung der Telearbeitskonzepte zu unterstützen und wissenschaftlich zu begleiten;
- die Erfahrungen aufzunehmen und auszuwerten;
- Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für weitere Anwendungs- und Aufgabenbereiche darzustellen.

Neben diesen übergreifenden Projektzielen wurden von der Kreisverwaltung Gütersloh weitergehende Zielsetzungen formuliert (Dienstvereinbarung zu einem „Modellversuch alternierende Telearbeit“ in der Kreisverwaltung Gütersloh, 17.3.1999):

„Ziel des Modellversuchs ist es, die Potentiale alternierender Telearbeit für eine Steigerung der Flexibilität von Beschäftigten und Verwaltung abzuschätzen. Im Rahmen des Modellversuchs soll geklärt werden, inwieweit alternierende Telearbeit eine flexiblere Gestaltung von Arbeitsplätzen und bedürfnisgerechten Arbeitszeiten, eine Einsparung von Pendelwegen und damit auch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht, und inwieweit alternierende Telearbeit zur Optimierung des Ressourceneinsatzes im Sinne von Produktivität und Wirtschaftlichkeit sowie einer mitarbeiterorientierten Arbeitsgestaltung unter Beibehaltung der Leistungs- und Handlungsfähigkeit für die Bürgerinnen und Bürger beiträgt.“

4 Beteiligte Partner und Projektbausteine

Als sehr konstruktiv für den Projektverlauf hat sich die Zusammenarbeit zwischen der Arbeitsgruppe „Modellversuch alternierende Telearbeit“ (bestehend aus der Verwaltungsleitung, der Personalratsvorsitzenden, der Gleichstellungsbeauftragten, Vertretern der Servicestelle Personal und TUI) und dem Forschungsbereich *future work* im Institut für Innovationstransfer an der Universität Bielefeld erwiesen. Aufgrund der spezifischen Verantwortlichkeiten der Beteiligten konnten die unterschiedlichen Interessen artikuliert und integriert werden.

Im Rahmen der Einführung von alternierender Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh wurden von *future work* in drei Bausteinen die Aufgabenstellungen berücksichtigt, die für eine erfolgreiche Realisierung und Umsetzung von Telearbeitsprojekten notwendig sind. Dazu gehörten:

- Baustein I: Information und Aktivierung
 - ✓ Zielermittlung und Formulierung der Leitfragen für den Modellversuch
 - ✓ Abschluss einer Dienstvereinbarung für den Zeitraum des Modellversuchs
 - ✓ Information von Entscheidern und Teilnehmerinnen und Teilnehmern über den Modellversuch
 - ✓ Entwicklung der Kriterien für das Bewerbungsverfahren
- Baustein II: Wissenschaftliche Begleitung
 - ✓ Erste Befragung der ausgewählten TelearbeiterInnen und deren Vorgesetzte („Erwartungen“)
 - ✓ Auswertung der Befragung und feed back im informellen Erfahrungsaustausch unter den TelearbeiterInnen
 - ✓ Befragung (teils telefonisch) der KollegInnen der TelearbeiterInnen
 - ✓ Zweite Befragung der TelearbeiterInnen („Erfahrungen“)
 - ✓ Auswertung der Befragung und feed back im informellen Erfahrungsaustausch unter den TelearbeiterInnen
 - ✓ Workshop zu den Erfahrungen im Modellversuch (Erfahrungsaustausch zum Modellversuch zusammen mit der Stadtverwaltung Rheda-Wiedenbrück und der Stadtverwaltung Gütersloh)
 - ✓ Dritte Befragung der TelearbeiterInnen und deren Vorgesetzte („Bewertung“)

-
- Baustein III: Abschlussevaluation
 - ✓ Workshop zur Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung in der Kreisverwaltung Gütersloh

4.1 Information und Aktivierung

Ziele und Leitfragen (siehe oben) des Modellversuchs wurden in der Arbeitsgruppe „Alternierende Telearbeit“ umfassend diskutiert und festgelegt.

Eine Dienstvereinbarung für den Zeitraum des Modellversuchs (18 Monate) wurde abgeschlossen (siehe Anhang). Hier sind Fragen des Status der TelearbeiterInnen, der Kommunikation, der Arbeitsmittel, der Übernahme der Telekommunikationskosten, des Datenschutzes und der Datensicherheit, der Haftung sowie der Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung geregelt. Die Aufteilung der Arbeitszeit auf den Arbeitsplatz in der Dienststelle und den häuslichen Arbeitsplatz erfolgte individuell im Einvernehmen mit dem zuständigen Fachbereich und der Telearbeiterin / des Telearbeiters und wurde in einer schriftlichen Einzelvereinbarung bzw. Nebenabrede zum Arbeitsvertrag geregelt.

Ein Faltblatt zur Information aller Beschäftigten über das Projekt „Telearbeit in der Kreisverwaltung“ und eine anschließende Informationsveranstaltung für interessierte MitarbeiterInnen und deren Vorgesetzte unterrichtete ausführlich über die Zielsetzung, Durchführung und wissenschaftliche Begleitung des geplanten Modellversuchs. Voraussetzung für die Teilnahme am Modellversuch war ferner

- die der Checkliste (siehe Anhang) entsprechende Eignung der Arbeitsaufgabe (z.B. eigenständige Bearbeitung, Datenschutzaspekte),
- das Vorliegen der individuellen, arbeitsbezogenen Voraussetzungen entsprechend der Checkliste (siehe Anhang) (z.B. EDV-Kenntnisse),
- die Unterstützung und Förderung durch den Vorgesetzten entsprechend der Checkliste (siehe Anhang).

Der persönliche Bewerbungsbogen (siehe Anhang) sah neben sozialstatistischen Angaben zur Person und einer Beschreibung der derzeitigen Stelle/Organisationseinheit eine „Selbstbewertung“ von Fähigkeiten und Kompetenzen wie die persönlichen Motive für einen Telearbeitsplatz vor.

4.2 Auswahlkriterien

Im Anschluss an die breite Information folgte das Bewerbungs- und Auswahlverfahren für die Telearbeitsplätze. Anfangs waren aus Kostengründen nur 5 Telearbeitsplätze vorgesehen; es wurden jedoch bereits während der Vorbereitungszeit finanzielle Mittel für die technische Ausstattung sowie für die Übernahme der laufenden Telekommunikation

tionskosten von 8 Telearbeitsplätzen zur Verfügung gestellt. Die Auswahl unter den insgesamt 16 BewerberInnen erfolgte auf der Basis eines Kriterienkatalogs.

Folgende allgemeine Auswahlkriterien waren ausschlaggebend für die Aufnahme eines Telearbeitsplatzes:

- die Quotierung der Arbeitsplätze nach Männern und Frauen,
- die Beteiligung unterschiedlicher hierarchischer Ebenen (Laufbahn),
- die Fachbereichszugehörigkeit (Teilnahme aus verschiedenen Fachbereichen).

Das erste Kriterium (Quotierung) kann als strukturelle Weichenstellung betrachtet werden, da das Auswahlgremium darin einig war,

- dass durch die Telearbeitsplätze keine reinen Frauenarbeitsplätze geschaffen werden sollten, bei denen die Gefahr bestünde, dass Telearbeit zur Frauenarbeit abgewertet wird. Es sollte auch der Vorstellung entgegengearbeitet werden, dass Frauen allein zuständig sind für die Familie (Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Problem von Frauen).
- dass den männlichen Beschäftigten, die sich in der Kinderbetreuung engagieren wollten, die Möglichkeit zu größerer Arbeitsflexibilität gegeben werden sollte, da die von Frauen gewählte Alternative, befristet auf eine Teilzeitstelle zu wechseln, von männlichen Beschäftigten nicht angenommen wird.
- dass Telearbeit für Frauen bedeutet, auch außerhalb der normalen Arbeitszeiten arbeiten zu können (etwa am späten Nachmittag oder in den frühen Abendstunden), wenn Männer aufgrund ihrer Normalarbeitszeit zu Hause sind und sich um die Kinderbetreuung oder um Pflegebedürftige kümmern können.
- dass die Arbeitszeitflexibilität durch Telearbeit für männliche Beschäftigte es den Frauen ermöglicht, wieder erwerbstätig zu werden bzw. ein Studium fortzusetzen, da sich Männer bei Abwesenheit der Frauen um die Kinder kümmern können.

Als weitere Kriterien, die eine objektive Auswahl ermöglichen sollten, wurden Daten zum Familienstand, zur Kinderzahl, zum Dienst- und Wohnort, zur Beschäftigung des Ehe/Partners sowie zu Kommunikations- und Kundenorientierung herangezogen und in einer Matrix mit den Bewerberinnen und Bewerbern dargestellt. Von den Mitgliedern des Auswahlgremiums wurde damit eine gewichtete Bewertung vorgenommen und 8 TeilnehmerInnen (4 Frauen und 4 Männer) ausgewählt.

4.3 Einrichtung der Telearbeitsplätze

Von größter Bedeutung für die Erprobung alternierender Telearbeit ist das vorhandene Technikkonzept. Am Telearbeitsplatz sollte möglichst die volle Funktionalität des entsprechenden Büroarbeitsplatzes geboten werden und die gleiche Software zum Ein

satz kommen. Die Telearbeitsplätze wurden mit einem Standard PC und der gewohnten Softwareumgebung eingerichtet sowie mit Drucker, Telefon und ISDN-Anschluss. Jeder Telearbeitsplatz hat einen eigenen Router, über den eine ISDN-Verbindung zur Sicherheitspolicy der Infokom (Zweckverband für kommunale Informations- und Kommunikationstechnik Gütersloh) und zum Rechner der Dienststellen aufgebaut wird. Nach der Überprüfung eines verschlüsselten Passwortes wird zwischen dem Telearbeitsplatz und dem Rechner eine gesicherte Datenverbindung aufgebaut. Die TelearbeiterInnen können vom Telearbeitsplatz dieselben Systeme mit den gleichen Funktionen erreichen, wie vom Arbeitsplatz in der Dienststelle.

Eine automatische Rufumleitung der in der Dienststelle eingehenden Telefongespräche an den häuslichen Arbeitsplatz wurde für alle Beteiligten eingerichtet.

Die zur Verfügung gestellten Geräte und Anschlüsse dürfen nur für dienstliche Zwecke genutzt werden. Für den häuslichen Arbeitsplatz stellen die TelearbeiterInnen den Arbeitsraum zur Verfügung. Es kann vorhandenes Mobiliar genutzt werden, soweit dies den ergonomischen Anforderungen genügt. Bei Bedarf stellt die Dienststelle das Mobiliar zur Verfügung. Die Dienststelle übernimmt die Kosten für die technische Ausstattung der Telearbeitsplätze sowie die anfallenden Telekommunikationskosten. Für Raumnutzung, Energieaufwendung und Reinigung wird eine monatliche Pauschale von DM 30,- gezahlt.

4.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die regionalen Zeitungen berichteten mit großem Interesse über den Beginn des Modellversuch „Alternierende Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh“ (siehe Anhang).

Mit besonderer Aufmerksamkeit wurde von den Medien über die Teilnahme der Kreisverwaltung am Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, berichtet. Am 31. Oktober 2000 gab Bundesfamilienministerin Dr. Christine Bergmann die Preisträger im Rahmen einer festlichen Veranstaltung im Convention Center auf dem Gelände der EXPO 2000 bekannt. Sie überreichte zusammen mit Bundeswirtschaftsminister Dr. Werner Müller die Urkunden. Preisträger in der Kategorie Institutionen wurde die Kreisverwaltung Gütersloh (siehe Anhang).

5 Wissenschaftliche Begleituntersuchung des Modellversuchs

Die erste Befragung der ausgewählten TelearbeiterInnen und deren Vorgesetzte erfolgte kurz vor der tatsächlichen Aufnahme der Telearbeit. In Interviews anhand eines standardisierten Gesprächsleitfadens wurden die *Erwartungen an die neue Arbeitsform* erhoben.

Gefragt wurde nach der geplanten Organisation bzw. Selbstorganisation der Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz, die in Telearbeit zu erledigenden Aufgaben, die Zusammenar

beit mit Kollegen und Kolleginnen sowie die Einteilung der Arbeitszeiten. Es wurde die Akzeptanz der Telearbeit durch die Familie angesprochen, sowie die eventuell nötige Kinderbetreuung. Aus wechselnder Perspektive wurden TelearbeiterInnen und Vorgesetzte nach dem Nutzen und den Vorteilen von Telearbeit für die Dienststelle wie für die Telearbeiterin gefragt.

Ein *erster Erfahrungsaustausch* unter den TelearbeiterInnen, an dem auch die Mitglieder der Arbeitsgruppe teilnahmen, fand 2 Monate nach Beginn der Telearbeit statt. Hierbei standen die Erfahrungen mit der technischen Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes im Mittelpunkt der Gespräche.

Nach einem *zweiten Erfahrungsaustausch* wurden die unmittelbaren *Kolleginnen und Kollegen* der TelearbeiterInnen in Gruppengesprächen und in telefonischen Interviews zu ihren Erfahrungen mit der Organisation der Arbeitsabläufe, eventueller Störungen und Mehrarbeit befragt.

Die *zweite Befragung* der TelearbeiterInnen fand zur Mitte des Modellversuchs statt. Erhoben wurde die Differenz zwischen Erwartungen und Erfahrungen mit der alternierenden Telearbeit.

Auf einem *Workshop*, an dem alle TeilnehmerInnen und die jeweiligen Steuerungsgruppen der drei Modellversuche (Kreisverwaltung Gütersloh, Stadt Gütersloh, Stadt Rheda-Wiedenbrück) teilnahmen, wurden neben einem gruppenübergreifenden Erfahrungsaustausch in drei Arbeitsgruppen die folgenden Themen bearbeitet (siehe Anhang):

- “Worauf muss bei der Organisation der alternierenden Telearbeit geachtet werden?”
- „Wie kann alternierende Telearbeit helfen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren?“
- „Wie wirkt sich alternierende Telearbeit auf die Arbeitszeit aus?“

In Folge des Workshops wurde ein Erfahrungsaustausch der drei Steuerungsgruppen installiert, auf dem gemeinsame Probleme wie Desk-Sharing, flexible Arbeitszeiten und Wirtschaftlichkeitsprüfung der Telearbeit behandelt werden.

Auf einem nachfolgenden Treffen von Vertretern aus den drei Steuerungsgruppen unter der Moderation von *future work* wurden die Kosten der Telearbeitsplätze, insbesondere die Kosten des Service der Infokom wie die Routermieten der Telekom diskutiert. Nach Rücksprache von *future work* mit den genannten Institutionen konnten günstigere Konditionen (rückwirkende Kostensenkung) erreicht werden (siehe Anhang).

In einer *dritten Befragung* der TelearbeiterInnen und deren Vorgesetzte wurde die *Bewertung* des Modellversuchs erhoben. Anhand quantitativer und qualitativer Methoden wurde Vorteile und Probleme von verschiedenen Dimensionen der alternierenden Telearbeit bewertet.

C Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleituntersuchung

6 Kriterien der Auswahl geeigneter BewerberInnen und Aufgabenbereiche

Noch vor wenigen Jahren wurden vorrangig einfach strukturierte Tätigkeiten (wie Texterfassung und Textverarbeitung) für Telearbeit als geeignet angesehen. Durch die neuen IuK-Technologien und die bereits gemachten Erfahrungen mit der Telearbeit ist heute das Spektrum der möglichen Tätigkeiten wesentlich erweitert. Wie im Abschlußbericht des Branchenprojekts der Landesinitiative media NRW „Telearbeit bei Sparkassen“ (November 2000) angeführt wird, sollten jedoch solche Tätigkeiten bevorzugt in Telearbeit ausgeübt werden, die die folgenden Merkmale erfüllen:

- Tätigkeiten die einen geringen Anteil an spontaner persönlicher Kommunikation erfordern,
- Tätigkeiten die nicht die permanente Anwesenheit des Mitarbeiters im Unternehmen erfordern,
- Tätigkeiten die nicht des permanenten Zugriffs auf Dokumente, die nur in der Unternehmenszentrale gelagert und nicht elektronisch verfügbar sind, bedürfen,
- Tätigkeiten die eine ergebnisorientierte Führung durch den Mitarbeiter ermöglichen und
- Tätigkeiten die eine möglichst durchgängige Bearbeitung einer Aufgabe durch einen Verantwortlichen gekennzeichnet sind.

Bei der Bewerbung (siehe Anhang) für die Teilnahme am Modellversuch „Alternierende Telearbeit“ in der Kreisverwaltung Gütersloh wurde anhand einer persönlichen Checkliste nach dem betrieblichen Umfeld und den Arbeitsaufgaben gefragt. Z.B. sollte der Arbeitsablauf nicht vom dauerhaften Zugriff auf Akten bestimmt werden, sondern erforderliche Aktenzugriffe sollten möglichst an den Arbeitstagen in der Dienststelle gebündelt werden können. Auch sollte keine tägliche Abstimmung vor Ort nötig sein, sondern die Arbeitsaufgaben weitgehend planbar und überschaubar sein. Die Kooperation mit externen Partner oder Kunden sollte durch Telearbeit nicht beeinträchtigt werden und eine positive Einstellung bei den KollegInnen bzw. Unterstützung durch den Vorgesetzten mehrheitlich vorhanden sein.

Aber nicht nur die Auswahl geeigneter Arbeitsbereiche ist von zentraler Bedeutung, sondern ebenso die Auswahl von geeigneten MitarbeiterInnen. Telearbeit stellt hohe Anforderungen an die berufliche und soziale Kompetenz der Beschäftigten. Es wurde daher nach der fachlichen wie nach persönlichen Eignung gefragt.

Die fachliche Eignung umfasste die Selbstauskunft über

- Berufserfahrung (z.B. Kenntnisse über die Aufgaben der Organisationseinheit);
- Technische Kompetenz (z.B. beherrschen der gängigen Büro- und Verwaltungssoftware);
- Kommunikationsfähigkeit (z.B. beherrschen des Email-Programms).

Zur den wichtigsten persönlichen Anforderungen zählten

- Selbständigkeit (z.B. Arbeitsablauf und –ziele selbständig einteilen und organisieren);
- Selbstdisziplin (z.B. trotz Störungen konzentriert zu arbeiten);
- Selbstmotivation (z.B. eigener Arbeitsrhythmus);
- Zuverlässigkeit (z.B. Sorgfalt der Arbeitsweise und Einhaltung von Terminen);
- Flexibilität (z.B. im Arbeitsablauf auf kurzfristige Änderungen selbständig zu reagieren);
- Bereitschaft zur Qualifizierung (z.B. fachliche Weiterbildung).

Neben den genannten persönlichen und fachlichen Eignungen ist Telearbeit mit bestimmten Anforderungen an das häusliche Umfeld verbunden. Die Checkliste enthielt ebenfalls Fragen nach dem häuslichem Umfeld. Für die Teilnahme am Modellversuch sollte am häuslichen Arbeitsplatz genügend Raum für den Arbeitsplatz und die erforderlichen Geräte vorhanden sein.

Ebenso wichtig war die familiäre Situation. Da ein wesentlicher Vorteil von Telearbeit darin besteht, Familie und Beruf besser zu vereinbaren, erscheint gerade für Frauen mit jüngeren Kindern oder mit pflegebedürftigen Familienangehörigen ein Telearbeitsplatz attraktiv. Es darf jedoch keineswegs die Illusion aufkommen, während der Telearbeitszeiten Familienangehörige gleichsam neben dem PC betreuen zu können. D.h., die Betreuung von Familienmitgliedern durch Dritte muss während der Arbeitszeit gewährleistet sein, da sonst kein effektives Arbeiten möglich ist.

Für die Familie der TelearbeiterInnen bedeutet die neue Arbeitsform, dass sie in den Entscheidungsprozeß für die Aufnahme von Telearbeit einbezogen wird, dass sie lernen muss mit der neuen Situation umzugehen, und dass sie die Telearbeit akzeptiert und aktiv unterstützt.

Da sowohl die Tätigkeiten/Aufgabenbereiche wie die fachliche und persönliche Eignung, das häusliche Umfeld und die familiäre Situation den vorab festgelegten Kriterien entsprachen und die Zustimmung bzw. Unterstützung des Modellversuchs durch den Vorgesetzten vorlag, wurden 8 alternierende Telearbeitsplätze eingerichtet. Noch vor Beginn der Aufnahme der Telearbeit gab ein Beschäftigter seine Teilnahme auf, an seine Stelle wurde ein Nachrücker aufgenommen.

Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluß über die ausgewählten Arbeitsplätze für alternierende Telearbeit.

Fachbereich	Aufgabenfeld (primär)	Arbeitszeit	Position
Tul und zentrale Dienste	ADV-Organisation, Systemverwaltung und -betreuung Benutzerbetreuung, Datenbankprogrammierungen	Vollzeit 38,5 Wochenstunden	Sachbearbeitung
Tul und zentrale Dienste	Systemverwaltung, Zeiterfassung, Datenbankbearbeitung	Teilzeit 19,25 Wochenstunden	Sachbearbeitung
Soziale Dienste	Tätigkeiten des allg. Sozialdienstes, Datenerfassung, ADV-Kontakt, KIK-Administration	Vollzeit 38,5 Wochenstunden	Sozialarbeit
Bauordnung	Bearbeitung von Bauanträgen, -genehmigungen, -beratung, -überwachung, -prüfung	Vollzeit 38,5 Wochenstunden	Techn. Sachbearbeitung
Tiefbau	Entwicklung DV-Verfahren, Kostenrechnung, Anwender- und Systembetreuung	Vollzeit 38,5 Wochenstunden	Sachbearbeitung
Zentrale pädagogische Dienste	Anleitung, Kontrolle, Konzepte, Beratung, Jugendhilfeplanung	Vollzeit 38,5 Wochenstunden	Sachgebietsleitung Stellv. Abteilungsleitung
Wohnungswesen	Wohnungsberechtigungsanträge, -bestandsverwaltung,	Teilzeit 19,25 Wochenstunden	Sachbearbeitung
Veterinär- und Lebensmittelüberwachung	Erfassung u. Auswertung von Befunden, Statistiken, Berichten, Straf- u. Ordnungswidrigkeitsverfahren	Teilzeit 25 Wochenstunden	Sachbearbeitung

Tabelle 1: Ausgewählte Arbeitsplätze im Modellversuch nach Fachbereich, Aufgabenfeld, Arbeitszeit und Position.

Die Arbeitszeit spielte bei der Auswahl der Bewerberinnen bzw. für die Einrichtung des Telearbeitsplatzes keine Rolle; wie später zu zeigen sein wird, liegt gerade in der Teilzeitarbeit ein hohes Flexibilitätspotential für die Telearbeiterinnen.

Bis auf eine Telearbeiterin haben alle anderen Beteiligten Kinder in betreuungsbedürftigen Alter oder im Schulkindalter. Für die jüngeren Kinder bzw. für ein pflegebedürftiges Kind ist die Betreuung durch die Ehepartnerin bzw. durch Dritte während der Arbeitszeit geregelt.

Die Bedingungen zur Einrichtung eines häuslichen Arbeitsplatzes waren in allen Fällen gegeben. Bei einer Entfernung des Wohnortes zur Dienststelle von 17 bis 57 Kilometern ist erkennbar, dass an den Telearbeitstagen erhebliche Wegezeiten eingespart werden können.

Geschlecht	Familienstand	Kinder	Einfache Entfernung zur Dienststelle
Männlich	Verheiratet	2 Kinder, 7 u. 9 Jahre	57 km
Weiblich	Verheiratet	1 Kind, 2 Jahre	30 km
Weiblich	allein lebend	keine Kinder	35 km
Männlich	Verheiratet	2 Kinder, 1 u. 4 Jahr	25 km
Männlich	Verheiratet	3 Kinder, 12, 16, 16 Jahre	20 km
Männlich	Verheiratet	2 Kinder, 16 u. 11 Jahre	30 km
Weiblich	Verheiratet	1 Kind, 2 Jahre	17 km
Weiblich	Partner	2 Kinder, 10 u. 12 Jahre	45 km

Tabelle 2: Soziale Situation und Entfernung zur Dienststelle

7 Die technische Installation

Zum 10. August 1999 startete der Modellversuch; sämtliche Telearbeitsplätze waren eingerichtet; die anfänglichen technischen Störungen waren Ende Oktober „weitgehend im Griff“.

In technischer Hinsicht sind die Telearbeitsplätze so ausgestattet, dass es möglich ist, weitgehend genauso zu arbeiten wie in der Dienststelle.

Alle Arbeitsplätze verfügen über

- einen leistungsstarken Arbeitsplatzrechner (PC);
- die Softwareprogramme zur Durchführung der jeweiligen Arbeitsaufgaben;
- die Software zur Nutzung von Telekommunikationsmöglichkeiten (E-Mail, Zugriff auf zentrale Datenbestände);
- eine Telekommunikationsanbindung über ISDN.

Eine automatische Rufumleitung von der Dienststelle zum häuslichen Arbeitsplatz während der Kernarbeitszeiten ist für alle Telearbeitsplätze eingerichtet.

8 Erwartungen an den Modellversuch „Alternierende Telearbeit“

Die erste Befragung der Telearbeiterinnen durch *future work* erfolgte (August 1999) vor Aufnahme der alternierenden Telearbeit; in dreiviertelstündigen teilstandardisierten Interviews wurden die *Erwartungen* an die folgenden Dimensionen der Arbeit erhoben:

- Organisation der Arbeit zu Hause
(Aufgaben, Arbeitsweise, Arbeitsergebnisse, Arbeitszeit, Kommunikation und Koordination mit KollegInnen und Vorgesetzten)
- Situation am häuslichen Arbeitsplatz
(Trennung von Beruf und Privatleben, Selbstdisziplin, Akzeptanz der Telearbeit durch die Familie, Kinderbetreuung, Hausarbeit)
- Vorbereitung auf alternierende Telearbeit
(Information durch Projektleitung, Vorgesetzte etc.)
- Vorteile der alternierenden Telearbeit für die Telearbeiterin
- Vorteile der alternierenden Telearbeit für die Verwaltung
- Befürchtungen, Probleme, Schwierigkeiten

8.1 Organisation der Arbeit zu Hause

Charakteristisch für alternierende Telearbeit ist die regelmäßig wechselnde Tätigkeit zwischen den Arbeitsorten, d.h. am Arbeitsplatz in der Dienststelle oder zu Hause.

Die TeilnehmerInnen des Modellversuchs hatten bereits vor Aufnahme der Telearbeit konkrete Vorstellungen darüber, wie die Telearbeit sachlich und zeitlich organisiert werden sollte. Sie wollten weitgehend die gleichen inhaltlichen Aufgaben bearbeiten wie in der Dienststelle. Allerdings erwarteten sie, dass sie vor allem solche Aufgaben am häuslichen Arbeitsplatz erledigen, die eine ruhige und ungestörte Arbeitssituation erfordern, z.B. vorbereitende, konzeptionelle Arbeiten, EDV-Betreuung, Dateneingabe und allgemeine Sachbearbeitung. Insgesamt ist erkennbar, dass die organisatorischen Abläufe zunächst weitgehend unangetastet bleiben. Allerdings ist bei den EDV-bezogenen Aufgaben zu erkennen, dass zeitliche Veränderungen zu einer besseren Systembetreuung führen sollen, durch die die Nutzer an ihren Arbeitsplätzen in der Dienststelle weniger eingeschränkt werden. Die Systembetreuung kann in besser geeignete Zeiten verlegt werden, wenn sie von zu Hause aus erfolgt, ohne dass die Mitarbeiter wie bisher z.T. bis in die Abendstunden warten müssen.

Die Aufteilung der Arbeitszeit auf die Dienststelle und den häuslichen Arbeitsplatz geschieht in der Mehrzahl der Fälle durch die Festlegung von Heimarbeitstagen, an denen bestimmte Erreichbarkeitszeiten festgelegt sind. Dadurch sollen die Ansprüche der

Verlässlichkeit und Erreichbarkeit mit denen der Flexibilität in Einklang gebracht werden. Insgesamt ist eine Bandbreite hinsichtlich der zeitlichen Festlegung und Vorstrukturierung der Telearbeitstage festzustellen: Auf der einen Seite stehen Lösungen, die weitgehend festlegen, an welchen Tagen und zu welchen Zeiten die TelearbeiterInnen am häuslichen Arbeitsplatz arbeiten. Auf der anderen Seite gibt es Regelungen, die entweder die Heimarbeitstage flexibel variieren oder die an den Heimarbeitstagen weitgehende zeitliche Flexibilitäten vorsehen. Sie betonten übereinstimmend, dass dies jedoch keine endgültige Festlegung bedeute, sondern dass sie offen seien für erfahrungsgeladene Änderungen und Anpassungen. Trotzdem: Alle TelearbeiterInnen erwarten für sich mehr oder weniger große Flexibilitätsspielräume neben den vereinbarten Bereitschaftszeiten.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Telearbeit liegt in der Sicherstellung der Kommunikation und Koordination zwischen der Telearbeiterin und ihren KollegInnen und Vorgesetzten in der Dienststelle. Eine mögliche stärkere Belastung der im Büro verbleibenden KollegInnen wurde von den TelearbeiterInnen wie auch von deren Vorgesetzten als potentielles Problem betrachtet. Sie erwarten jedoch, dass durch technische Maßnahmen wie Rufumleitung, solche Belastungen vermieden werden. Sind diese Bedenken aus Sicht der Vorgesetzten unter „Fürsorgepflicht“ gegenüber ihren MitarbeiterInnen zu subsumieren, so bedeuten sie aus Sicht der TelearbeiterInnen, dass sie durch ihre derzeitige Sonderstellung als TeilnehmerInnen des Modellversuchs auf keinen Fall das bisher gute kollegiale Verhältnis beeinträchtigen wollen. Ihnen allen ist von großer Bedeutung, dass die unmittelbaren KollegInnen dem Telearbeitsprojekt positiv gegenüber stehen.

8.2 Situation am häuslichen Arbeitsplatz

Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. von Arbeits- und Lebenswelt hat sich in sämtlichen Untersuchungen zur Telearbeit bestätigt. Interessanter schien uns daher die Frage nach der *Trennung von Beruf und Privatleben* während der Telearbeit.

Alle TelearbeiterInnen haben sich ausführlich mit dem Thema des Arbeitens zu Hause beschäftigt. Insbesondere dort, wo kleinere Kinder im Haushalt sind, wurden Vorkehrungen getroffen, um die Kinderbetreuung - in den meisten Fällen durch die Großeltern - sicherzustellen und die notwendige Ruhe zur Arbeit herzustellen.

Oder die Telearbeit wird während der Kindergarten- und Schulzeit erledigt werden bzw. wird in Mittags- und Abendstunden verlegt, wenn die Kinder schlafen. Den TelearbeiterInnen war klar, dass sie die Kinder nicht nebenbei betreuen können, sondern auf eine adäquate Kinderbetreuung nicht verzichten können, wenn sie konzentriert und produktiv arbeiten wollen.

Mit ihren Partnern haben die TelearbeiterInnen die neue Arbeitsform vor Beginn des Modellversuchs ausführlich besprochen. Dabei geht es nicht nur um die Akzeptanz der

Telearbeit durch den Partner, sondern darüber hinaus wird es für drei Ehepartnerinnen möglich sein, wieder in die Berufstätigkeit einzusteigen bzw. ein Studium fortzusetzen.

8.3 Vorbereitung auf alternierende Telearbeit

Eine technische Vorbereitung auf die alternierende Telearbeit schien den TelearbeiterInnen nicht nötig, da sie am häuslichen Arbeitsplatz mit den gleichen technischen Möglichkeiten arbeiten wie in der Dienststelle. Zudem äußerten sie ein hohes Vertrauen in die eigene wie in die Kompetenz der IuK-Fachkräfte und Mitarbeiter der Infokom bei eventuell auftretenden technischen Schwierigkeiten.

Wichtig war ihnen jedoch, dass sich die TelearbeiterInnen untereinander in informellen Kontakten austauschen, um nicht als „Außenseiter“ in eine besondere Rolle gedrängt zu werden.

Alle Telearbeiterinnen sehen sich von ihren Vorgesetzten und den direkten KollegInnen in der Teilnahme am Modellversuch unterstützt; einige haben jedoch die Einschätzung, dass im erweiterten KollegInnenkreis und teilweise auch im privaten Umfeld Vorbehalte und Vorurteile gegenüber der Telearbeit bestehen (etwa: „TelearbeiterInnen faulenzten zu Hause“).

8.4 Vorteile der alternierenden Telearbeit für TelearbeiterInnen und Verwaltung

Von allen Beteiligten wurden Vorteile erwartet:

- *Erstens:* in der besseren Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenswelt. Das heißt einerseits mehr Zeit für Kinder und Partner, andererseits mehr Zeit für private Interessen.
- *Zweitens:* in der Möglichkeit zur Wiederaufnahme der Berufstätigkeit bzw. des Studiums der Ehepartnerin.
- *Drittens:* Höhere Arbeitszufriedenheit durch effektiveres und produktiveres Arbeiten bei freierer Zeiteinteilung.
- *Viertens:* Einsparung von Zeit und Kosten durch Einsparung von berufsbedingten Pendelfahrten mit dem eigenen Pkw.

Vorteile für die Verwaltung sehen die TelearbeiterInnen in der effektiveren, weil ungestörten Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz; in der höheren Motivation und Leistungsbereitschaft und in absehbarer Kostenreduzierung durch Einsparung von Büroraum (desk-sharing).

8.5 Befürchtungen, Probleme, Schwierigkeiten

Befürchtungen, etwa im Hinblick auf soziale Isolierung, Qualifikationsverlust etc., wurden nicht geäußert.

Mehrfach wurde jedoch Befürchtungen im Hinblick auf eine eventuelle Mehrbelastung der nicht telearbeitenden KollegInnen geäußert und die notwendige Abstimmung mit den im Büro verbleibenden KollegInnen betont.

8.6 Erwartungen an den Modellversuch „Alternierende Telearbeit“: Die Sicht der Vorgesetzten

Die Einstellung der Vorgesetzten zur Telearbeit zur Telearbeit ihrer MitarbeiterInnen hat eine Bandbreite von vorbehaltloser Zustimmung über vorsichtige Erwartung und neugieriger Skepsis bis hin zu „sehr großen Bedenken“. Bis auf wenige Ausnahmen haben sich sämtliche Vorgesetzte intensiv mit der Einführung von Telearbeit in ihrem direkten Umfeld auseinandergesetzt. Mit dem Modellversuch und der Einrichtung von einen bzw. zwei Telearbeitsplätzen in ihrem Fachbereich sind sie einverstanden; bei einer Ausweitung auf mehrere Arbeitsplätze würden sie jedoch einen erheblichen Re-Organisationsbedarf sehen.

Die Hauptbedenken der Vorgesetzten gegenüber der neuen Arbeitsform bestehen weniger im Mißtrauen gegenüber der tatsächlichen Arbeitsleistung der TelearbeiterInnen, obwohl auch Bedenken im Hinblick auf einen möglichen Kontrollverlust geäußert wurden. Die meisten sind davon überzeugt, dass Mitarbeiterführung heute nichts mehr mit Anwesenheitskontrolle zu tun hat, sondern ergebnisorientiert sein sollte und auf einem „fairen Miteinander“ basieren sollte.

Problematisiert wird vor allem die mögliche Mehrbelastung der KollegInnen durch Publikumsverkehr bei Abwesenheit der TelearbeiterInnen. Die Festlegung der Telearbeitstage und der Erreichbarkeit der TelearbeiterInnen wird unterschiedlich gehandhabt; einige Vorgesetzte erwarten eine ständige Erreichbarkeit, andere können sich vorstellen, dass Telearbeit sogar an fünf Tagen in der Woche durchgeführt wird. Wichtig ist ihnen allen eine gesicherte Kommunikation, die in den meisten Fällen auch telefonisch oder über E-Mail erfolgen kann.

Nicht alle Vorgesetzten sehen in der Telearbeit direkte Vorteile für die Verwaltung; gleichwohl erwarten sie, dass ruhiges und konzentriertes Arbeiten am häuslichen Arbeitsplatz der Verwaltung zu gute kommt. Mittelfristig erwarten einige jedoch die Senkung von Raumkosten für die Verwaltung. Den Hauptnutzen bei der Telearbeit haben nach Meinung der Vorgesetzten die TelearbeiterInnen: durch die Einsparung von Fahrzeiten können diese mehr Zeit für ihre Familie gewinnen.

Interessant ist, dass die meisten Vorgesetzten die alternierende Telearbeit mit Aspekten der laufenden Organisationsentwicklung in Verbindung bringen. Von einigen wird jedoch der zeitliche Zusammenhang von Reorganisation der Verwaltung und Modellversuch als Belastung empfunden.

8.7 Zusammenfassender Vergleich der Erwartungen von TelearbeiterInnen und Vorgesetzten.

Beide Gruppen haben vor Beginn des Modellversuchs gemeinsame Überlegungen zur sachlichen und zeitlichen Ausgestaltung der Telearbeit angestellt. Nicht immer ist eine Festlegung vorab getroffen worden, sondern beide Gruppen sind offen für erfahrungsgeleitete, flexible Anpassungen während des Modellversuchs. Grund dafür scheint die langjährige Zusammenarbeit auf einer Basis von Vertrauen zu sein. Wie zu erwarten war, beschäftigten sich die TelearbeiterInnen stark mit den praktischen Bedingungen der Arbeitsorganisation (einschließlich familialer Möglichkeiten), aber ähnlich wie die Vorgesetzten waren sie auch an Fragen der Sicherstellung der Arbeitsergebnisse (Abstimmung über Arbeitsaufträge) und des Arbeitsablaufs in der Dienststelle (Teilnahme an Dienstbesprechungen und Austausch von Informationen) interessiert.

9 Erfahrungsprozesse im Modellversuch

Über ihre Erfahrungen während der Laufzeit des Pilotversuchs haben die TelearbeiterInnen *future work* bei mehreren Anlässen Auskunft gegeben. Im Oktober 1999 und im Februar 2000 wurden bei „informellen Treffen“ Erfahrungen ausgetauscht. Im Juni fand die zweite Befragung zu ihren bis dahin gemachten Erfahrungen statt. Die unmittelbaren KollegInnen der TelearbeiterInnen wurden in Gruppengesprächen sowie teilweise in telefonischen Interviews ebenfalls zu ihren Erfahrungen mit der Telearbeit befragt. Im Oktober 2000 standen der Erfahrungsaustausch und ein Vergleich im Mittelpunkt des Workshops der TelearbeiterInnen aus den drei Pilotversuchen im Kreis Gütersloh. Im Januar 2001 schließlich erfolgte die abschließende Erhebung bei allen beteiligten TelearbeiterInnen und ihren Vorgesetzten.

9.1 Informeller Erfahrungsaustausch

Gerade in den ersten Monaten des Modellversuchs waren alle TeilnehmerInnen sehr interessiert an einem Erfahrungsaustausch untereinander. Anfangs traten an einigen Telearbeitsplätzen immer mal wieder technische Probleme auf; andere funktionierten problemlos. Im Mittelpunkt der Gespräche standen jedoch die neuen arbeitsorganisatorischen und arbeitszeitlichen Anforderungen. Telefonische Rufumleitungen, Bekanntgabe der Telearbeitszeiten bei den KollegInnen in der Dienststelle und auf Bescheiden für die Bürger waren die ersten Schritte für eine wirksame Information und Akzeptanz der alternierenden Telearbeit in der Öffentlichkeit.

Von den TelearbeiterInnen wurden zunächst auch Unsicherheiten über die zeitliche Flexibilität geäußert. Vorab festgelegte Telearbeitszeiten konnten von manchen nicht eingehalten werden, etwa wenn sie Krankheits- oder Urlaubsvertretungen übernehmen mußten. Für andere ergaben sich mehr Telearbeitstage als anfangs geplant; für wieder andere war die geplante Aufteilung von Haus- und Büroarbeitstagen genau zu realisieren.

Zentral war jedoch die Frage: Wieviel „zeitliche Freiheiten“ stehen den TelearbeiterInnen zu? Für die meisten TelearbeiterInnen war es wichtig, auch außerhalb der „normalen“ Büroarbeitszeit oder der festgesetzten Kernzeit, etwa in den späten Abendstunden, samstags oder auch sonntags zu arbeiten. Die Motive der TeilnehmerInnen des Modellversuchs an solchen flexiblen Arbeitszeiten waren ganz unterschiedlich. An erster Stelle stand das ruhige, durch Telefonate oder durch Kollegen ungestörte Arbeiten an neuen Projekten oder Konzepten. Ein anderes Motiv bestand darin, sich „mal freizuschaukeln“ und vorzuarbeiten, um bei schönem Wetter mit der Familie etwas zu unternehmen. Für einige TelearbeiterInnen war es wichtig, sonntags abends die eingelaufenen Anfragen zu sortieren, um sich auf den Arbeitsbeginn am Montag vorzubereiten.

Vereinbart wurde, dass der Personalrat den Regelungsbedarf bei den Fragen von Sonntags- und Nachtarbeit zunächst für die Dauer des Modellversuchs klären wird.

Sehr unterschiedlich wurde von den TelearbeiterInnen die Erfassung der Arbeitszeit gehandhabt. Dabei spielte einerseits das Kontrollbedürfnis einiger Vorgesetzten eine große Rolle, etwa wenn detailliert die Zeiten wie die erledigten Aufgaben („bis auf 5 Minuten runtergebrochen“) festgehalten wurden. Dieses Vorgehen wurde allgemein abgelehnt als entschieden zu zeitaufwendig. „Am Arbeitsplatz in der Dienststelle ist das schließlich auch nicht nötig.“ Insbesondere der Personalrat sah in einer sehr detaillierten Darstellung die Gefahr, dass damit auch Informationen über KollegInnen erfaßt und weitergegeben würden, die z.B. ein einem Tag telefonisch mehrmals bei EDV-Problemen beraten wurden.

Andererseits bestand bei den TeilnehmerInnen ein gewisses Legitimationsbedürfnis sich selbst und anderen, wie zum Beispiel den Kollegen, gegenüber. Sie sehen einen erhöhten Begründungsaufwand für ihre Telearbeit, um den „Mißverständnissen“ anderer zu entgehen. Das Beispiel einer Telearbeiterin erhellt diesen Punkt in besonders schöner Weise: „Einmal kam mein Mann früher nach Hause. Ich war im Arbeitszimmer, machte Telearbeit und habe ihn gar nicht gehört. Nach etwa einer Stunde habe ich aufgehört und ging rüber ins Wohnzimmer. Ich fragte ihn, warum er nicht eben ‚Hallo‘ gesagt hätte, als er nach Hause gekommen sei. Seine Antwort: ‚Ich dachte, Du würdest schlafen und ich wollte nicht stören.‘“

Um eventuellen Vorurteilen und Mißtrauen gegenüber der alternierenden Telearbeit begegnen zu können, wurde auf Wunsch der Steuerungsgruppe „Telearbeit“ zusätzlich eine Befragung der unmittelbaren KollegInnen der TelearbeiterInnen in die wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchs aufgenommen.

9.2 Telearbeit aus Sicht der direkten KollegInnen

Da sowohl die TelearbeiterInnen wie deren Vorgesetzte zu Beginn des Modellversuchs die Befürchtung geäußert hatten, dass die direkten KollegInnen möglicherweise einer Mehrbelastung ausgesetzt sein könnten und die TelearbeiterInnen manchmal Vorbe-

halten gegenüber standen, wurden im Frühjahr 2000 insgesamt 15 KollegInnen befragt. Es fanden drei Gruppengespräche und 4 telefonische Einzelinterviews statt.

Bis auf eine Ausnahme (siehe unten) äußern sich sämtliche befragten Teams sehr positiv über ihre Erfahrungen mit der Telearbeit. Kein Team ist durch die Telearbeit stärker belastet als vorher. Telefonische Anfragen werden zwar in Abwesenheit der TelearbeiterIn von allen mit übernommen, sind allerdings selten, da eine Rufumleitung geschaltet ist. Dem Publikum sind die Telearbeitstage mittlerweile bekannt; wenn doch mal Bürger an den Telearbeitstagen in die Dienststelle kommen, wird die Arbeit bereitwillig von den KollegInnen erledigt, weil solche „Störungen“ mehr als ausgeglichen werden durch das ansonsten ruhigere Arbeiten während der Telearbeitszeiten. Notwendige Besprechungen im Team werden an den Büroarbeitstagen durchgeführt. Das praktizierte Modell der alternierenden Telearbeit erfährt hohe Zustimmung; bisher sei kein Verlust in den sozialen Kontakten zu den telearbeitenden KollegInnen aufgetreten. Ansonsten läuft die Kommunikation über Telefon und Email reibungslos. Vieles, wie z.B. Störungen am Rechner oder bei den Programmen, kann von den TelearbeiterInnen, die für die EDV zuständig sind, telefonisch erledigt werden. Die Anrufenden bemerken nicht einmal, dass die KollegIn nicht an ihrem Büroarbeitsplatz ist, sondern zu Hause.

Die Flexibilität der TelearbeiterInnen wird durchweg positiv hervorgehoben; in dringenden Fällen wie Krankheit oder Urlaub der KollegInnen sind die TelearbeiterInnen bereit, auf ihre häuslichen Arbeitstage zu verzichten und in der Dienststelle zu arbeiten.

Wie sensibel die jeweiligen Teams die TelearbeiterInnen beobachtet haben ist u.a. daran zu erkennen, dass sie eine höhere Arbeitsmotivation und größere Arbeitszufriedenheit bei den TelearbeiterInnen festzustellen meinen. Darüber hinaus betonen sie, dass die Telearbeit der gesamten Abteilung zugute kommt, weil die Arbeiten zu Hause in Ruhe und dabei schneller und effektiver erledigt werden.

Insgesamt 8 der befragten KollegInnen können sich vorstellen, auch in Telearbeit zu gehen. Für 4 Personen kommt aus unterschiedlichen Gründen Telearbeit nicht in Frage. Genannt wird: die Büro-Athmosphäre, die sie für ihre Arbeit brauchen; die Ablenkung, die sie durch Hausarbeit und Kinder erfahren würden; ein ständiges Denken an die Arbeit und damit verbunden eine gewisse „Selbstausschöpfung“ am häuslichen Arbeitsplatz; die Vorstellung, dass Arbeit, Familie und Freizeit getrennte Bereiche bleiben sollten.

9.3 Misserfolg als Chance für Organisationslernen

In einem Gruppengespräch mit drei unmittelbaren KollegInnen einer TelearbeiterIn wurde sehr offen über die anhaltenden Schwierigkeiten und die Unzufriedenheit des gesamten Teams mit dem Telearbeitsplatz in ihrem Bereich diskutiert.

Das Team, einschließlich des Vorgesetzten, hatte Anfangs der Einrichtung des Telearbeitsplatzes sehr positiv gegenübergestanden. Die Aufgaben – EDV-Erfassung und

Auswertung von Befunden, Bearbeiten von Beschwerden, Straf- und Ordnungswidrigkeiten etc. – schienen dem Vorgesetzten durchaus in alternierender Telearbeit bearbeitbar zu sein. Das Maß an Selbständigkeit, der geringe Abstimmungsbedarf und die Form der Aktenbearbeitung, sprachen ebenfalls für eine problemlose Tätigkeit in Telearbeit. Hinzu kam eine Einsparung von 1 ½ Stunden Fahrtzeit pro Tag für die TelearbeiterIn.

Die sehr engagiert vorgetragenen Kritikpunkte beziehen sich erstens auf eine technische und zweitens auf eine organisatorische Dimension.

Zu den technischen Schwierigkeiten zählen:

- Das EDV-Fachprogramm kann problemlos nur in der Dienststelle und nicht am Telearbeitsplatz angewandt werden. Die Rechengeschwindigkeit ist nicht ausreichend für die zu bearbeitenden Datenmengen; die Bearbeitung eines Vorgangs steht damit in keinem Verhältnis zur aufgewendeten Zeit.
- Die telefonische und die Email Kommunikation zwischen Dienststelle und häuslichem Arbeitsplatz ist zu langwierig und umständlich, wenn eilige Fälle zu bearbeiten sind, die in diesem Arbeitsbereich ständig vorkommen.
- Da die Technik nicht wie vorgesehen funktioniert, werden von der TelearbeiterIn nur reine Schreibarbeiten, ohne Anwendung des Programms, zu Hause erledigt.

Zu den organisatorischen Problemen zählen:

- Durch die Telearbeit kommt es zu einer stärkeren Arbeitsbelastung und z.T. zu Arbeitsbehinderungen der KollegInnen, weil sich Akten und Vorgänge mit Untersuchungsbefunden aus laufenden Verfahren im Büroraum der TelearbeiterIn befinden oder an deren häuslichem Arbeitsplatz.
- An den Telearbeitstagen kommt es durch telefonische Anfragen und Publikumsverkehr zur Überlastung der KollegIn in der Dienststelle.
- Selbst für die am häuslichen Arbeitsplatz durchgeführten Schreibarbeiten werden häufig spezielle Informationen (aus Handbüchern, Handelsregister etc.) benötigt, die die TelearbeiterIn über Telefon in der Dienststelle abfragen muß.

Die konkreten Vorstellungen über Inhalte und Organisation der Telearbeit, die die TelearbeiterIn, das Team und der Vorgesetzte zu Beginn des Modellversuchs hatten, konnten nicht realisiert werden. Nach anfänglichen Schwierigkeiten und Verzögerungen der technischen Installation stellte sich heraus, dass das speziell für diese Aufgaben benötigte Programm vom häuslichen Arbeitsplatz aus nicht zu handeln ist. „Ohne größeren - auch finanziellen - Aufwand ist das Problem in absehbarer Zeit nicht zu lösen.“

Mit der Qualität der Arbeitsaufgaben der TelearbeiterIn ist das Team zwar weiterhin zufrieden, aber alle Beteiligten (einschließlich der TelearbeiterIn) sind mit der derzeitigen Situation insgesamt unzufrieden. Nach dem Ende der Pilotphase wollen sie die Telearbeit in ihrem Bereich beenden, weil die technischen Schwierigkeiten zu groß sind, vor allem aber, weil sie für den Aufgabenzuschnitt des Fachbereichs nicht durchführbar ist. In dem Gruppengespräch wurde jedoch, bei aller Unzufriedenheit mit dem Telearbeitsplatz, betont, dass das Scheitern des Versuchs an diesem Telearbeitsplatz nicht in der Person der TelearbeiterIn liegt.

10 Bewertung des Modellversuchs

Um einen kondensierten Überblick zu gewinnen, wurde bei der Abschlusserhebung auch ein Fragebogen eingesetzt, dessen (quantitative) Auswertung den Grafiken und Abbildungen im folgenden Teil zugrunde liegt. Themenschwerpunkt der Abschlußbefragung waren die positiven wie problematische Erfahrungen während des Modellversuchs sowie Einschätzungen bezüglich der Perspektiven der Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh.

Angesichts der zahlreichen positiven Äußerungen schon während des Modellversuchs wundert es nicht, dass die Bewertung des Modellversuchs insgesamt von „beiden Seiten“ (TelearbeiterInnen wie Vorgesetzte) ganz überwiegend positiv ausgefallen ist. Allerdings gab es einen Arbeitsplatz im Modellversuch, bei dem große Schwierigkeiten und Probleme aufgetreten sind (siehe Abschnitt 9.3).

10.1 Erfahrungen mit den Arbeitsabläufen

Schon zu Beginn war allen Beteiligten klar, dass sich die Arbeitsabläufe in der Telearbeit verändern würden. Einige mit dem Modellversuch verbundene Erwartungen, wie die Unterstützung ergebnisorientierter Führungsstile, die Stärkung von Motivation, Selbstorganisation und Ergebnisverantwortung, sind gerade auf solche Lerneffekte angewiesen. Konnte zu Beginn des Modellversuchs noch konstatiert werden, dass die Arbeitsorganisation eher stabil geblieben ist, so ergibt die Abschlussbefragung durchaus Hinweise auf solche Lerneffekte.

Man kann feststellen, dass insgesamt die Aufmerksamkeit dafür, unter welchen Bedingungen eine Aufgabe sinnvoll anzugehen ist, deutlich gestiegen ist. In Telearbeit müssen sich die Beschäftigten genau überlegen, welche Arbeiten sie an welchem Arbeitsplatz bzw. in welchem Zeitraum erledigen wollen. Die Erfordernisse an die eigene Arbeitsplanung im Tages- und Wochenverlauf steigen an. Dass dabei vielfach die Technik eine (leider) stark einschränkende Rolle spielte (siehe unten 10.4) und manche wünschenswerte Arbeitsplanung zunichte machte, spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige, aber nicht die entscheidende Rolle. Denn das Erfordernis, kreativ und engagiert mit solchen Einschränkungen umzugehen, gilt letztlich auch für andere einschränkende Faktoren (wie z.B. vielfache Unterbrechungen im Arbeitsablauf oder saisonale Schwankungen).

Ein wichtiger Aspekt für die Arbeitsorganisation betrifft alle Arbeiten, die mit Systemwartung zu tun haben. Hier ist es möglich, durch Telearbeit diese Wartungstätigkeiten zeitlich besser von den Arbeitszeiten der KollegInnen zu entkoppeln und diese durch die Wartung in ihrer Arbeit nicht zu beeinträchtigen (derzeit vor allem bei Unix-basierten Systemen). Vier der TelearbeiterInnen haben zumindest teilweise solche Wartungsarbeiten durchzuführen. Das führte vor Einführung der Telearbeit zu Störungen im Arbeitsablauf, oder, wenn die Wartungstätigkeiten außerhalb der Arbeitszeiten der Systembenutzer durchgeführt wurden zu Überstunden bzw. Samstagsarbeit auf Seiten der Systembetreuer. Telearbeit eröffnet nun die Möglichkeiten, die Systembetreuung und -wartung vom häuslichen Arbeitsplatz aus zu erledigen und dabei Zeiten zu nutzen, die die Systemnutzer nicht strapazieren.

Eine weitere häufig genannte Erfahrung besteht in der Möglichkeit, Aufgaben gezielt abzutrennen, für die Ruhe und Konzentration nötig ist. Solche Aufgaben werden oft für die Telearbeitstage reserviert und konnten zu Hause schneller und besser erledigt werden. Das bedeutet allerdings nicht, dass sich die TelearbeiterInnen zu Hause abgeschottet hätten. Die Möglichkeit der Weiterleitung des Telefons wurde meistens genutzt, so dass die Erreichbarkeit gegeben war, sofern dies verabredet war. Nützlich war es jedoch, dass Arbeiten auch in solche Zeiten gelegt werden können, in denen Unterbrechungen durch Anrufe oder Emails eher selten sind. Außerdem ist mitunter eine Art pädagogischer Effekt zu beobachten, der anfragende Kollegen dazu veranlasst, die Dringlichkeit von Telefonaten mit Telearbeitern am häuslichen Arbeitsplatz noch einmal zu überdenken. „Es zeigt sich, dass manches eben doch nicht unbedingt sofort besprochen werden muss“, so drückte ein Telearbeiter dies während eines Erfahrungsaustausches aus.

Wie oben bereits dargestellt, haben sich an einem Telearbeitsplatz starke Probleme und Schwierigkeiten ergeben, die die Arbeitsabläufe eher negativ beeinflusst haben. Es ist in diesem Fall nicht gelungen, Arbeitsaufgaben zu isolieren, die am häuslichen Arbeitsplatz sinnvoll zu bearbeiten sind. Es handelte sich um eine Sachbearbeitungsposition, deren Aufgaben nur zum Teil EDV-gestützt bearbeitet werden können. Zum überwiegenden Teil werden Akten benötigt. Aufgrund technischer Probleme und der ungenügenden, relativ geringen Übertragungsraten konnte die Telearbeiterin einen Teil der Aufgaben nicht zu Hause bearbeiten; gerade aber diese Aufgaben hatte sie sich - in Übereinstimmung mit dem Vorgesetzten - in der Planung für die Telearbeit vorgenommen. Das Ausweichen auf aktengebundene Vorgänge führte dann dazu, dass diese entweder in der Verwaltung fehlten oder aber die Telearbeiterin häufig telefonisch nachfragen musste. Beides trug zu einer Verstimmung der KollegInnen bei, die sich durch die Telearbeit zusätzlich belastet fühlten. Aufgrund dieser negativen Erfahrungen wurde die Telearbeit auf diesem Arbeitsplatz mit dem Ende des Modellversuchs eingestellt.

Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Überblick, wie sich Merkmale der Arbeitsdurchführung durch die Telearbeit verändert haben, jeweils in der Sicht der TeilnehmerInnen und der Vorgesetzten.

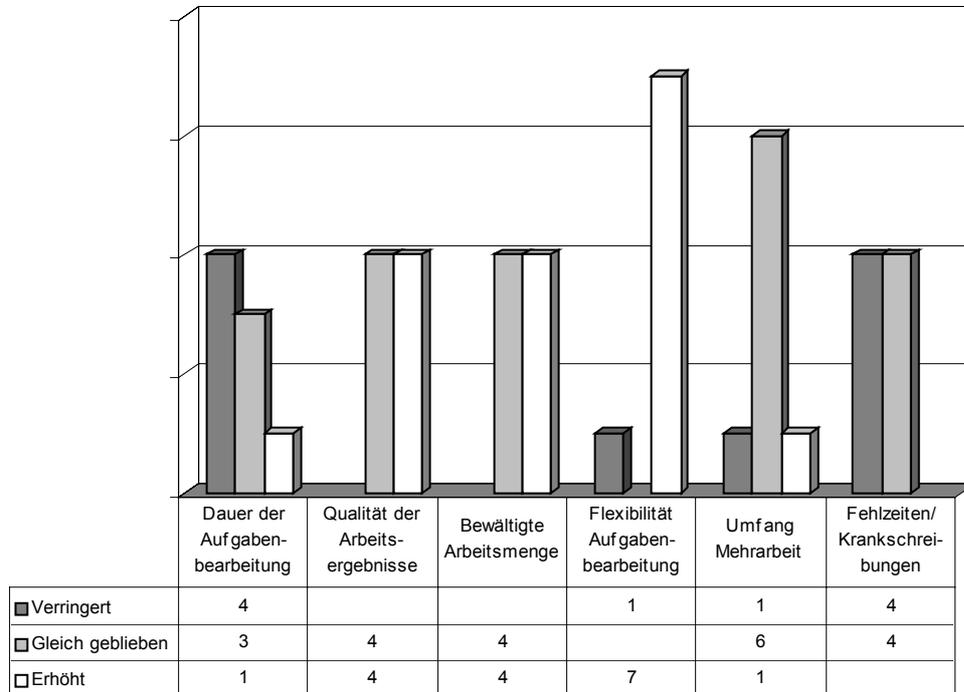


Abbildung 5: Erfahrungen mit der Telearbeit aus Sicht der TelearbeiterInnen

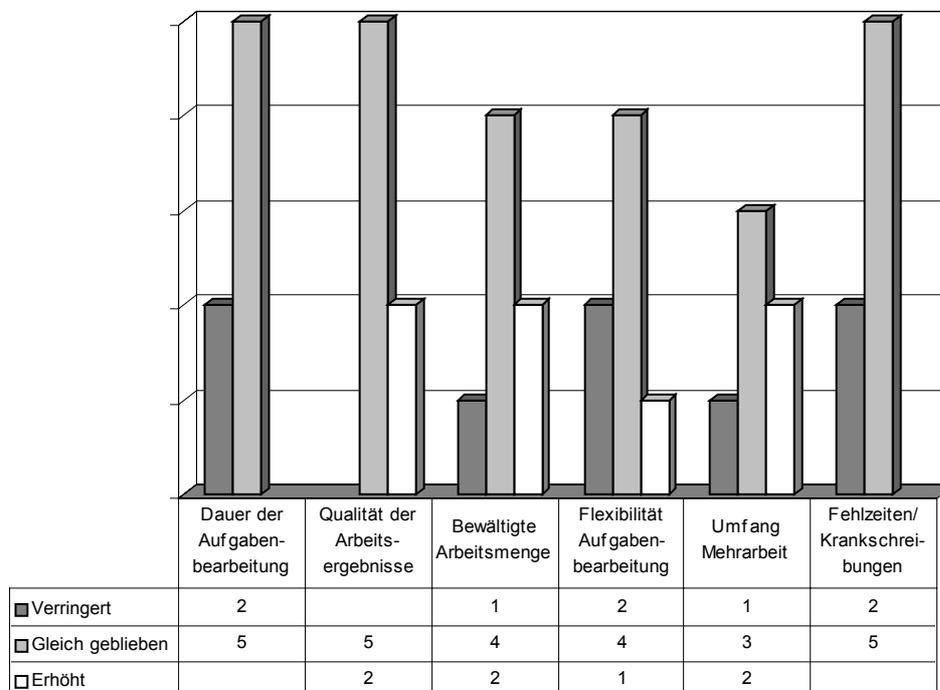


Abbildung 6: Erfahrungen mit der Telearbeit aus Sicht der Vorgesetzten

Die TelearbeiterInnen heben (mit der oben erwähnten problematischen Ausnahme) besonders die gestiegene Flexibilität bei der Aufgabebearbeitung hervor. Jeweils die Hälfte sieht zudem eine schnellere Bearbeitung von Aufgaben, bessere Arbeitsqualität sowie ein größeres bewältigtes Pensum. Vier der TelearbeiterInnen sehen zudem eine Verringerung von Fehlzeiten durch Krankheit. Als ein Grund dafür wird benannt, dass man in der Telearbeit die Flexibilität besitze, auf ein Abklingen von (leichten) Beschwerden zu warten, um dann doch noch seine Arbeit zu erledigen.

Die Vorgesetzten haben eine ähnliche Einschätzung der Telearbeit, wenngleich die Tendenz schwächer ausgeprägt ist. Sie geben häufiger den Eindruck wieder, dass die Telearbeit nur wenig Veränderungen gebracht hat. Dies kann darauf hindeuten, dass die Telearbeit weitgehend "unauffällig" geblieben ist; wenn Probleme, wie in dem erwähnten Fall, aufgetreten wären, hätten die Vorgesetzten dies sicher aufmerksamer registriert. Wahrscheinlich hängt damit auch zusammen, dass sie die von den TelearbeiterInnen deutlich betonte gestiegene Flexibilität der Aufgabebearbeitung wenig zu bemerken scheinen. Umgekehrt kann dies auf eine funktionierende Selbstorganisation der Beschäftigten hinweisen.

Die Vorgesetzten wurden darüber hinaus nach weiteren Vorteilen der Telearbeit gefragt.

Weitere Vorteile der Telearbeit (Vorgesetzte)	
Verbesserung der räumlichen Situation in der Verwaltung	👍👍👍
Umsetzung ergebnisorientierter Führung	👍
Bessere Motivation	👍
Einsparung von Bürofläche	👍

Tabelle 3: Weitere Vorteile der Telearbeit aus Sicht der Vorgesetzten

Immerhin drei Vorgesetzte erkennen dabei eine Verbesserung der räumlichen Situation in der Verwaltung. Dies wird jedoch nur in einem Fall mit der Einsparung von Bürofläche durch Desk-Sharing in Verbindung gebracht. Ein weiteres Argument dafür ist auch, dass die Kollegen der Telearbeiter durch deren Abwesenheit weniger gestört oder abgelenkt werden (z.B. durch Telefonate oder Gespräche mit Bürgern bzw. Kollegen).

Ein Bild unterschiedlicher Wahrnehmungen von TelearbeiterInnen und Vorgesetzten zeigt sich bezüglich der Einschätzung der Produktivitätsentwicklung während des Modellversuchs.

Die Beschäftigten sehen hier überwiegend einen Anstieg, die Vorgesetzten überwiegend keine Veränderung. Als Erklärung kommt in Frage, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter von den Ergebnissen her bewerten, deren Menge und Qualität sie ebenfalls überwiegend als gleichbleibend betrachten. Erklärtermaßen handelt es sich bei den TeilnehmerInnen des Modellversuchs um sehr leistungsstarke MitarbeiterInnen, deren

bekannt gute Leistung während der Telearbeit bestätigt wurde. Für die Mitarbeiter ist jedoch entscheidend, dass sie diese anerkannt guten Leistungen unter für sie besseren Bedingungen erbringen können.

Wie beurteilen Sie die Produktivitätsentwicklung während des Pilotversuchs?

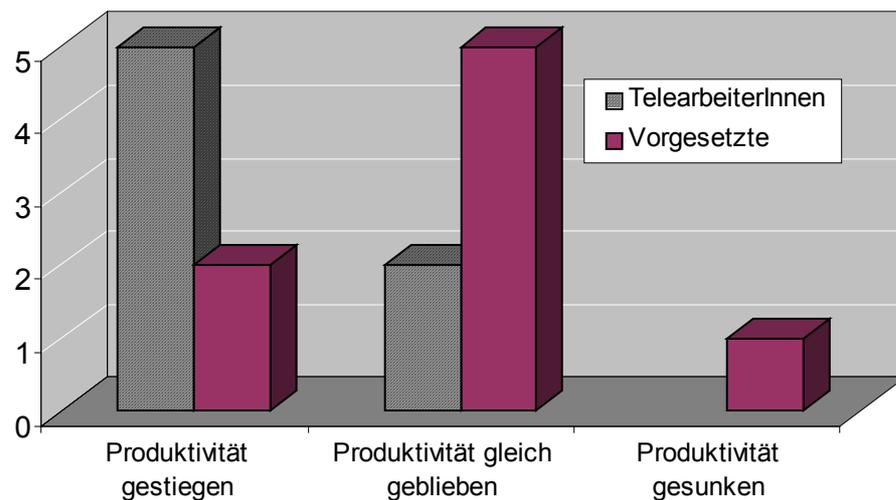


Abbildung 7: Beurteilung der Produktivitätsentwicklung

Ein Beispiel verdeutlicht es: Ein Vorgesetzter bescheinigt seinem Telearbeiter zwar keine Produktivitätssteigerung, hebt jedoch das weit überdurchschnittliche Engagement des Mitarbeiters hervor. Dieser wiederum meint aber durchaus eine bessere Produktivität festzustellen: Die Telearbeit ermöglicht es ihm nämlich, diesen überdurchschnittlichen Einsatz unter angenehmeren Bedingungen zu erbringen und zudem noch Zeit für zusätzliche Projekte zu finden.

Gefragt nach Vorteilen für sie selbst streichen die TelearbeiterInnen einvernehmlich die Vorteile der Arbeitssituation zu Hause heraus, wo sie ungestörter und selbständiger arbeiten können und sich ihre Zeit flexibler einteilen können.

Ebenso deutlich werden die Vorteile der Telearbeit für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betont. Fast alle sparen Fahrtkosten ein; kürzere Fahrzeiten und damit verbunden mehr Freizeit haben nur diejenigen, die eine größere Strecke zurücklegen müssen. Dass nur ein Befragter zusätzliche Qualifikationen im Umgang mit moderner Technik erworben hat, bestätigt nicht nur die hohe Qualifikation der Beteiligten auf diesem Gebiet, sondern zeigt auch noch einmal, dass das Auswahlverfahren, das dem Aspekt der Beherrschung der nötigen technischen Grundlagen einige Bedeutung zumaß, hier wirksam gewesen ist.

Vorteile der Telearbeit (TelearbeiterInnen)	
Ungestörteres Arbeiten zu Hause	👍👍👍👍👍👍👍
Fahrtkosten eingespart	👍👍👍👍👍👍
Flexiblere Einteilung der Arbeitszeit	👍👍👍👍👍👍
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	👍👍👍👍👍
Zu Hause selbständiger arbeiten können	👍👍👍👍👍
Mehr Lebensqualität	👍👍👍👍
Kürzere Fahrzeiten	👍👍👍👍
Mehr Freizeit als vorher	👍👍👍
Zusätzliche Qualifikation im Umgang mit moderner Technik bekommen	👍
Bessere Möglichkeiten der Kinderbetreuung	👍
Sonstige Nennungen: - bessere Erreichbarkeit für Kollegen - Ehefrau konnte Stelle annehmen - Motivation und Arbeitszufriedenheit	👍

Tabelle 4: Vorteile der Telearbeit aus Sicht der TeilnehmerInnen des Modellversuchs

Vorteile und Nutzen der Telearbeit sind natürlich nicht ohne gelegentliche Probleme und Schwierigkeiten zu erreichen. Der Modellversuch sollte nicht zuletzt auch darüber Aufschlüsse erbringen. Insgesamt ergibt sich eine moderate Problembilanz (Tabelle 5).

Für Telearbeiter (eingeschränkt auch für die Vorgesetzten) stehen die Probleme mit der Telearbeitstechnik übereinstimmend an erster Stelle. Nicht nur die (absehbaren) Probleme bei der Einrichtung der Arbeitsplätze sind dafür verantwortlich, sondern ebenso die von vielen als zu langsam beklagte Verbindungsgeschwindigkeit. Dies führt zu dem unerwünschten Effekt, dass sich die Gestaltung der Telearbeit zum Teil nach den Erfordernissen der Technik richten muss. Viele Aufgaben wären in der Telearbeit gut zu bearbeiten. Es stellte sich jedoch heraus, dass manche Anwendungen und Programme zu Hause nicht sinnvoll zu benutzen waren: "Technisch geht alles - der Flaschenhals ist die Leitung", so eine Telearbeiterin.

Für die TelearbeiterInnen bildeten Aspekte, die mit der alltäglichen Gestaltung der Telearbeit und ihrer Einpassung in die betrieblichen Routinen und Abläufe verbunden sind, einen weiteren Bereich, in dem "manchmal" Probleme auftraten. Manchmal "kein Ende beim Arbeiten zu finden" zeigt nicht nur, dass am Modellversuch besonders motivierte Mitarbeiter teilgenommen haben. Dass die TeilnehmerInnen gelegentlich auch

einen höheren Leistungsdruck verspürten, kann insgesamt mit dem erhöhten Legitimationsbedarf bei dieser neuen Arbeitsform zusammen hängen.

Problemfelder	Nie/Selten	Manchmal	Häufig
Probleme mit der Technik am häuslichen Arbeitsplatz	👍👍	👉👉👉👉👉	👎
Kein Ende beim Arbeiten finden	👍👍👍	👉👉👉👉	
Mehrbelastung der nicht telearbeitenden KollegInnen	👍👍👍👍👍	👉👉👉	
Höherer Leistungsdruck	👍👍👍👍👍	👉👉👉	
Mangelnde Akzeptanz der Telearbeit bei den KollegInnen	👍👍👍👍👍👍	👉👉	
Hoher Aufwand in der Selbstorganisation	👍👍👍👍👍👍	👉👉	
Abstimmungsprobleme im Team	👍👍👍👍👍👍👍	👉	
Belastung durch stärkere Selbstdisziplin	👍👍👍👍👍👍👍	👉	
Verlust des Kontakts zu KollegInnen	👍👍👍👍👍👍👍	👉	
Mehr Zeitaufwand für Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten	👍👍👍👍👍👍👍	👉	
Zu wenig Informationen über dienstliche Vorgänge	👍👍👍👍👍👍👍	👉	
Zu wenig Rückmeldung über Arbeitsergebnisse	👍👍👍👍👍👍	👉	
Stärkere Leistungskontrolle durch Vorgesetzte	👍👍👍👍👍👍👍		

Tabelle 5: Während des Modellversuchs aufgetretene Problemfelder aus Sicht der TelearbeiterInnen

Eine Rolle dabei mag auch gespielt haben, die Abläufe in der Telearbeit mit den KollegInnen abzustimmen. Mehrere TelearbeiterInnen berichteten von leisen Vorbehalten unter ihren KollegInnen. Insgesamt hat sich dies jedoch keineswegs zu einem größeren Problem ausgewachsen; die Befragung der KollegInnen zur Halbzeit des Modellversuchs zeigte dies deutlich (siehe 9.2). Klagen über mangelnde Erreichbarkeit erreichen Teilzeitkräfte mitunter auch ohne Telearbeit, so die Erfahrung einer Teilnehmerin. In den meisten Fällen wurde durch die Weiterleitung des Telefons sowie möglichst klare Absprachen über Telearbeitszeiten vermieden, dass Kollegen über Gebühr von der Telearbeit strapaziert wurden. Auch die Flexibilität der TelearbeiterInnen, bei Bedarf im Büro anwesend zu sein, hat sicher dazu beigetragen.

Problemfelder	Nie/Selten	Manchmal	Häufig
Probleme mit der Telearbeits-Technik	👍👍👍	👉	👎👎
Mehr Zeitaufwand für die Kommunikation mit den Telearbeitern	👍👍👍👍		👎👎
Mehrbelastung der Kollegen in der Dienststelle	👍👍👍	👉👉👉	👎
Schlechtere Erreichbarkeit für externe Stellen oder Bürger	👍👍👍	👉👉👉👉	
Präsenzengpässe bei Krankheit oder Urlaub	👍👍	👉👉👉👉	
Zusätzliche Anforderungen an die Mitarbeiterführung	👍👍👍👍	👉👉👉	
Wichtige Unterlagen fehlen in der Dienststelle	👍👍👍👍	👉👉	
Informationsdefizite bei Telearbeitern	👍👍👍👍👍	👉	
Unzureichende Erreichbarkeit bei aktuellen Anlässen	👍👍👍👍👍	👉	
Abstimmungsprobleme im Team	👍👍👍👍👍	👉	
Schlechtere Kontrollmöglichkeiten	👍👍👍👍👍	👉	

Tabelle 6: Während des Modellversuchs aufgetretene Problemfelder aus Sicht der Vorgesetzten

Bei den benannten Schwierigkeiten durch die Vorgesetzten ist zu berücksichtigen, dass drei der häufig aufgetretenen Probleme im Bereich des Telearbeitsplatzes auftraten, der sich als besonders ungeeignet erwies. Eingedenk dessen sehen die Vorgesetzten Probleme nur in einem moderaten Ausmaß. Wenn es gelegentlich Schwierigkeiten gab, dann standen auch für sie Fragen der alltäglichen Organisation der Telearbeit im Mittelpunkt. In den Antworten spiegelt sich die Tatsache, dass TelearbeiterInnen eben nicht jederzeit so ansprechbar sind, wie Kollegen im Büro, was wiederum den Vorgesetzten in ihrem Führungsverhalten Umstellungen abnötigt. Einige Vorgesetzte wiesen aber darauf hin, dass manche dieser Probleme auch bei "normaler" Arbeit anfallen, wenn etwa Außentermine sind, oder bei Abwesenheit wegen Urlaub oder Krankheit. Zumindest ist die Erreichbarkeit bei wichtigen Anlässen meistens gegeben. Und nicht zuletzt: Kontrollprobleme haben die Vorgesetzten selten verspürt.

10.2 Soziale Isolierung

In der Literatur über Telearbeit wird vielfach vor dem Risiko der sozialen Isolierung durch Telearbeit gewarnt. Auch zu Beginn des Modellversuchs in der Kreisverwaltung Gütersloh haben der Personalrat und die Verantwortlichen dieses Thema benannt. Eine wichtige Bedingung dafür, dass diese Bedenken zurückgewiesen werden können, wurde mit der Entscheidung für alternierende Telearbeit geschaffen. Der Wechsel zwischen häuslichem Arbeitsplatz und Verwaltung sollte soziale Isolierung verhindern. Weil dieses Konzept alle Beteiligten von Beginn an überzeugte, spielte das Risiko der Isolierung bereits in der ersten Befragung keine große Rolle. Am Ende des Modellversuchs kann man diese Erwartung nun voll und ganz bestätigen. Informationsdefizite durch Telearbeit, Abkopplung vom betrieblichen Informationsfluss, Verlust des Kontakts zu Kollegen oder Abstimmungsprobleme im Team werden kaum als Probleme benannt.

Festzuhalten ist deshalb, dass - mit der bereits mehrfach erwähnten Ausnahme - weder die fachliche noch die persönliche Zusammenarbeit zwischen TelearbeiterInnen und Vorgesetzten in der Zeit des Modellversuchs gelitten hat. Die schon vorher funktionierenden Kooperationsbeziehungen haben sich auch unter den Bedingungen der Telearbeit bewährt.

Alle Beteiligten haben dazu beigetragen: die KollegInnen der Telearbeiter waren bereit, unvermeidlich auflaufende Anfragen von Bürgern und externen Stellen zu beantworten, sofern das zumutbare Maß nicht überschritten wurde. Die TelearbeiterInnen selbst wiederum haben die Telearbeit nicht schematisch organisiert, sondern sich an den Erfordernissen in der Verwaltung orientiert und diese mit ihren Telearbeitswünschen weitgehend in Einklang bringen können. In den Interviews kommt zum Ausdruck, dass im Zweifelsfall die eigenen Interessen eher zurückgestellt wurden.

Der fachliche Kontakt zwischen
TelearbeiterInnen und Vorgesetzten ...

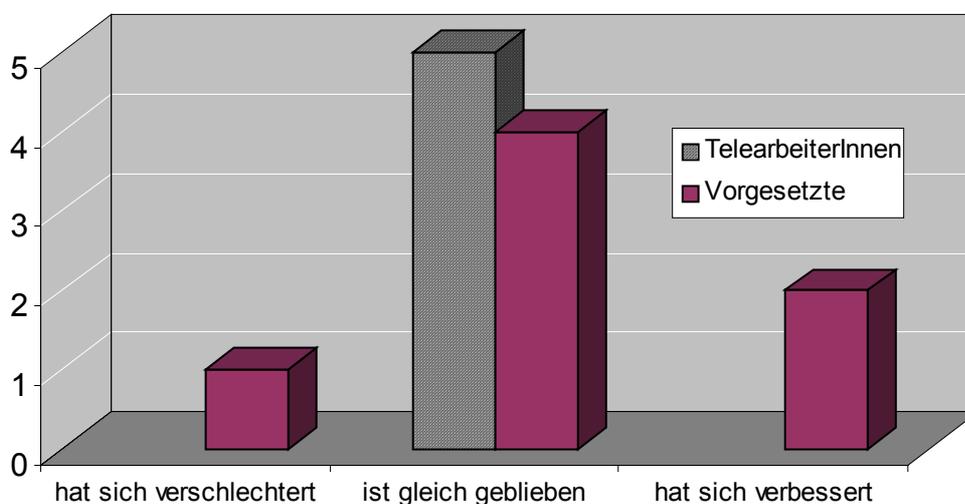


Abbildung 8: Beurteilung der fachlichen Zusammenarbeit während des Modellversuchs

Wie flexibel die Telearbeit durchgeführt wurde, zeigt ein Beispiel: Einer der Beteiligten hat für sich sehr genau festgehalten, wieviel Stunden er monatlich am häuslichen Arbeitsplatz gearbeitet hat. Dabei schwanken die Werte zwischen unter 10 % und fast 50 % und spiegeln Ereignisse in der Verwaltung, die eine größere Anwesenheit erforderlich machten ebenso wie Phasen, in denen konzentriert zu Hause etwas fertig gemacht wurde.

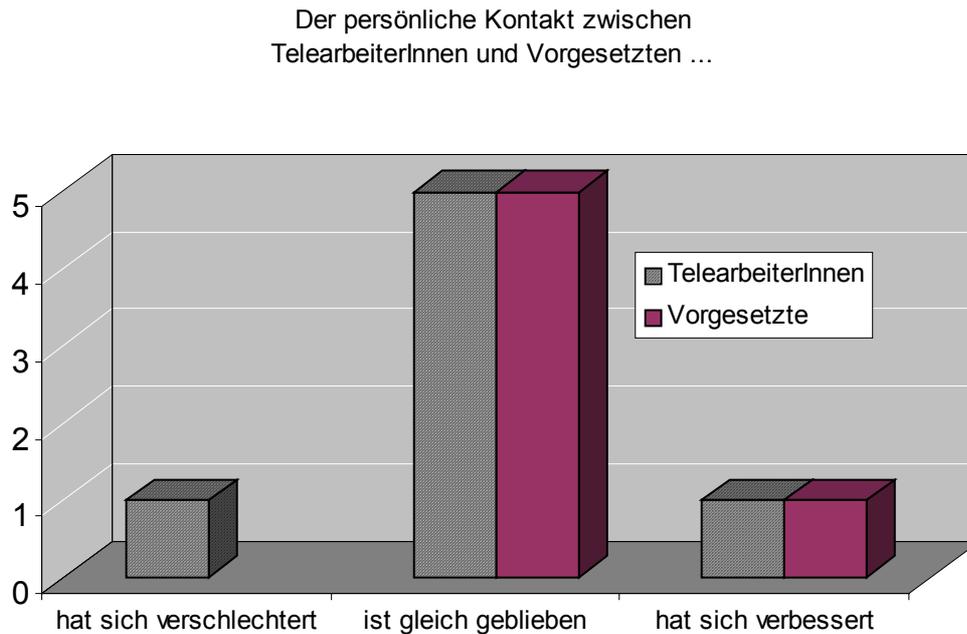


Abbildung 9: Beurteilung der persönlichen Zusammenarbeit während des Modellversuchs

10.3 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das Thema "Vereinbarkeit von Beruf und Familie" hatte von Beginn an einen sehr hohen Stellenwert für den Modellversuch. Für einige der TeilnehmerInnen bestand hier entweder konkreter Handlungsdruck, fast alle maßen diesem Handlungsfeld besondere Bedeutung zu.

In allen drei beteiligten Verwaltungen im Kreis Gütersloh hatte sich zu Beginn der Modellversuche gezeigt, dass alle TeilnehmerInnen mit sehr realistischen Erwartungen an die Telearbeit herangegangen sind. Falsche Erwartungen, etwa an die gleichzeitige Kinderbetreuung bei der Telearbeit, kamen erst gar nicht auf. Insbesondere in den Fällen, wo kleine Kinder im Haushalt leben, wurde von vornherein dafür gesorgt, dass eine Kinderbetreuung während der Telearbeit gewährleistet war. Dass die Erwartungen an die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie weitgehend erfüllt wurden, zeigt sich darin, dass sechs von acht TelearbeiterInnen dies als Vorteil der Telearbeit benannt haben. Der Anhang (Abschnitt E13.2) enthält detaillierte Erfahrungsberichte über das Vereinbarkeitsthema.

Besonders hervorzuheben ist zum einen, dass beim Modellversuch in der Kreisverwaltung nicht nur die Eltern von kleinen Kindern von den Möglichkeiten der Telearbeit profitierten, sondern auch Familien, in denen die Kinder schon schulpflichtig sind. Zum anderen ist zu betonen, dass es in der Kreisverwaltung gelungen ist, auch Väter im Modellversuch zu haben. Der Modellversuch Telearbeit konnte dadurch dem Eindruck entgegen treten, dass Telearbeit eigentlich hauptsächlich etwas für Mütter während oder kurz nach dem Erziehungsurlaub ist.

Telearbeit entfaltet ihre familienfreundlichen Potentiale vor allem in zweierlei Hinsicht:

- In Situationen mit kleineren Kindern im Haushalt erlaubt Telearbeit, Betreuungsangebote und -zeiten (sei es durch Großeltern, oder durch den Kindergarten) flexibel mit den Bedürfnissen der Arbeit in Einklang zu bringen. Dadurch kann sich zudem die Option eröffnen, dass Teilzeitbeschäftigte mit kleinen Kindern ihr Stundenkontingent erhöhen können (wie bei einer der Teilnehmerinnen des Modellversuchs).
- Dort, wo die Kinder bereits älter sind, kann Telearbeit dazu beitragen, dem Partner bzw. der Partnerin wieder mehr Möglichkeiten für die eigene Berufstätigkeit zu geben. Dadurch kann sich nicht zuletzt die finanzielle Lage der Familien deutlich verbessern. Bei drei der Beteiligten am Modellversuch konnten aufgrund der Telearbeit die Partnerinnen entweder eine Arbeit aufnehmen oder den Arbeitsumfang erhöhen.

10.4 Erfahrungen mit der Telearbeits-Technik

Sowohl die Vorgesetzten als auch die TelearbeiterInnen gaben bei den Problemen des Modellversuchs das Thema Technik übereinstimmend am häufigsten an. Die Probleme mit der Übertragungskapazität der Telefonleitungen führten dazu, dass die Idealvorstellung, nach der sich ein Telearbeitsplatz nicht von einem in der Verwaltung unterscheidet, was die technischen Möglichkeiten am PC betrifft, nicht umgesetzt werden konnte. An allen Telearbeitsplätzen gab es Anwendungen, die entweder gar nicht liefen, oder die aufgrund langer Übertragungszeiten nicht sinnvoll eingesetzt werden konnten. Bei dem Telearbeitsplatz mit den größten Problemen war es zu einem großen Teil diesen technischen Problemen zuzuschreiben, dass sich Telearbeit dort nicht bewährte und zu den beschriebenen Schwierigkeiten führte.

Für die technischen Probleme spielte nach Aussagen von Fachleuten nicht zuletzt eine Rolle, dass das Datenaufkommen insgesamt stark angestiegen ist; nicht nur die Telearbeiter, sondern auch viele andere Nutzungsformen greifen auf die modernen Telekommunikationstechniken zurück, deren Infrastruktur und Leistung in der Verwaltung damit nicht Schritt gehalten hat.

Alle TelearbeiterInnen mussten also flexibel reagieren und eine angemessene Umgangsweise mit der Telearbeitstechnik entwickeln. Häufig beschränkt wurde der Weg, die in Telearbeit zu bearbeitenden Aufgaben auf die Beschränkungen der Technik ab

zustellen. Eine andere Möglichkeit bestand darin, auf Zeiten auszuweichen, in denen erfahrungsgemäß die Übertragungsgeschwindigkeit noch relativ am höchsten ist, also auf die frühen Morgenstunden oder den Abend.

Dennoch gilt, dass dieser durch die Technik bedingte Einfluss auf die Arbeitsplanung und die Arbeitsabläufe in der Zukunft geringer werden sollte. Eine Arbeitsgruppe aus Vertretern aller drei Verwaltungen im Kreis Gütersloh mit Modellversuchen zur Telearbeit, in der auch die Infokom, die Telekom und *future work* vertreten sind, hat sich gebildet und sucht nach Lösungen für dieses Problem.

10.5 Kosten der Telearbeit

Das Thema Kosten hat am Ende des Modellversuchs an Aktualität gewonnen. Mit wachsender Erfahrung stieg auch der Überblick über die entstehenden Kosten. Vor allem die Vorgesetzten betrachten die aus ihrer Sicht relativ hohen Kosten mit Sorge. Diese können aus ihrer Sicht zur Zeit auch nicht durch Vorteile wie bessere Arbeitsqualität oder höhere Produktivität aufgewogen werden.

Die Frage, ob sich Telearbeit auch aus wirtschaftlichen Gründen lohnt, ist schwierig zu beantworten. Geht es bei dieser Frage doch darum, welchen Ertrag ein Telearbeitsplatz erwirtschaftet und welche Kosten alleine durch diesen Arbeitsplatz verursacht werden.

Die eine Seite der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bilden zunächst die Kosten für die Einführung und den laufenden Betrieb der Telearbeitsplätze. Das sind:

- Einmalige Kosten die sich ergeben durch den Einsatz von Eigen- und/oder Fremdpersonal (Beratungsunternehmen, Softwarehändler) zur Erstellung eines betriebsspezifischen Telearbeitskonzepts und durch Kosten für Projektmanagement, -organisation und -administration.
- Einmalige Ausstattungskosten zur Einrichtung der Telearbeitsplätze, insbesondere für Arbeitsplatzrechner, Drucker, Telefon, Faxgerät Telekommunikationsanschluß und Software.
- Laufende Kosten, wie Grund- und Verbindungsgebühren für den Telekommunikationsanschluß.

Die Arbeitsplatz- und zeitpunktbezogenen Kosten veränderten sich bereits im Verlaufe des Modellprojekts (siehe Anhang, Abschnitt E15). Insbesondere die Kosten für die Verbindungstechnik und die laufenden Telekommunikationskosten können vermutlich in Zukunft günstiger gestaltet werden.

Auf der anderen Seite steht der erreichte Nutzen. Zu unterscheiden sind dabei grundsätzlich quantitative Nutzenaspekte (z.B. Einsparung von Raumkosten) und qualitative Nutzenaspekte (z.B. Steigerung der Arbeitszufriedenheit).

Zentrale Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit der Telearbeit beziehen sich daher in der Regel auf zwei Ziele:

- die Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität und
- die Einsparung von Raumkosten.

Beide Ziele konnten von verschiedenen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, die Telearbeit eingeführt haben, erreicht werden. Im Bereich Einsparung von Raumkosten konnte z.B. die IBM Frankreich durch Telearbeit ihren Büroraum um über 80.000 qm reduzieren. In der Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg, die von Oktober 1998 bis September 1999 einen Modellversuch Telearbeit durchführte, konnte eine Erhöhung der Produktivität festgestellt werden. So bezifferten die Telearbeiterinnen und Telearbeiter die Produktivitätssteigerung im Durchschnitt mit ca. 16,7%; die Vorgesetzten konnten mit ca. 14% im Durchschnitt eine ähnlich hohe Steigerung feststellen. Beide Gruppen halten dabei für die Zukunft noch weitere Steigerungen für möglich. (Modellversuch „Erprobung der alternierenden Telearbeit in der hamburgischen Verwaltung“ - Abschlußbericht - TA Telearbeit GmbH)

Im Rahmen der Begleituntersuchung des Modellversuchs „Alternierende Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh“ wurden die TeilnehmerInnen auch gezielt zu diesen o.g. Nutzenaspekten befragt. Die Beurteilung der Produktivitätsentwicklung während des Modellversuchs (Abbildung 7) fällt zwar zwischen Vorgesetzten und TelearbeiterInnen unterschiedlich aus; die Beschäftigten (sechs TelearbeiterInnen) sehen überwiegend einen Anstieg, die Vorgesetzten (vier von sieben) sehen überwiegend keine Veränderung in der Produktivität. In einem Fall wurde vom Vorgesetzten eine Produktivitätssenkung festgestellt.

Wie oben (Abschnitt 10.1) ausgeführt, lassen sich als Quelle von Produktivitätssteigerungen insbesondere Faktoren wie freiere Zeiteinteilung, Arbeiten nach dem individuellen Rhythmus und in angenehmerer Arbeitsatmosphäre und insbesondere die Reduzierung von Unterbrechungen während der Telearbeitszeit positiv anführen.

Unter der Frage der Wirtschaftlichkeit von Telearbeit sollte auf jeden Fall berücksichtigt werden, was die Einführung von Telearbeit (über den Modellversuch hinaus) für die Leistung einer Abteilung, eines Bereichs oder umfassend für die gesamte Verwaltung der Kreisverwaltung Gütersloh bringt. Eine perspektivische Wirtschaftlichkeitsrechnung sollte auf jeden Fall *Desksharing* im Verhältnis 2:1 bzw. 3:1 (d.h. zwei bzw. drei TelearbeiterInnen teilen sich einen Büroarbeitsplatz) mit einbeziehen. Erst dann realisieren sich Einsparpotentiale, wenn der zu den Büroarbeitsplätzen gehörige Raum anderweitig genutzt, Neuanmietungen gespart oder Neubauten vermieden werden können.

11 Perspektiven der Telearbeit in der Kreisverwaltung Gütersloh

Insgesamt ist der Modellversuch Telearbeit in der Kreisverwaltung erfolgreich verlaufen. Deshalb heben auch die meisten Befragten hervor, dass sowohl die Verwaltung als auch die TelearbeiterInnen profitiert haben. Lediglich in dem erwähnten Problemfall sind sich die Beteiligten einig, dass hier eigentlich nur die Telearbeiterin profitiert hat.

Aber auch zwei weitere Vorgesetzte sind dieser Ansicht, wobei im Gespräch zwar durchaus die Nutzenpotentiale der Telearbeit betont werden, das Problem der Kosten jedoch einen hohen Stellenwert gewinnt.

Wer hat vom Pilotversuch Telearbeit profitiert?

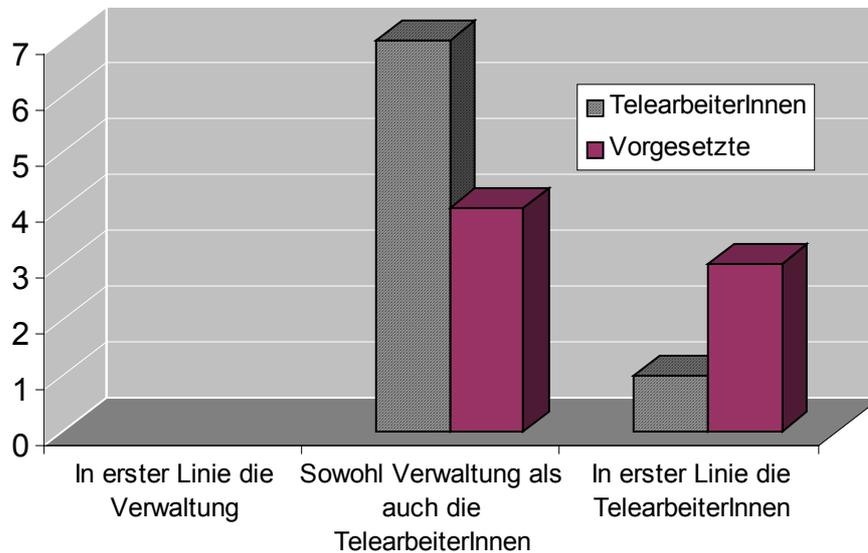


Abbildung 10: Telearbeit - Vorteil für wen?

Nach den Erfahrungen des Modellversuchs wundert es nicht, dass bis auf eine Ausnahme alle TeilnehmerInnen auch weiterhin gern in Telearbeit bleiben würden. Die Vorgesetzten hingegen sehen das für sich jedoch deutlich anders. Viele von ihnen können sich Telearbeit nicht dauerhaft vorstellen. Einige wünschen sich allerdings gelegentlich ruhige Arbeitsphasen zu Hause, wie sie ihre TelearbeiterInnen haben.

	Ja	Weiß noch nicht	Nein
TelearbeiterInnen: Möchten Sie auch weiterhin Telearbeit machen?	👍👍👍👍👍👍		👎
Vorgesetzte: Würden Sie selbst auch gern Telearbeiten?	👍	👉	👎👎👎👎

Tabelle 7: Wunsch nach (weiterer) Telearbeit

Welche Chancen für eine Ausweitung der Telearbeit bestehen? Bei der Frage, wie die Befragten die Chancen für weitere Telearbeitsplätze beurteilen, ergibt sich ein breit gefächertes Bild. Tabelle 8 gruppiert die Antworten, die in der Spitze bis zur Schätzung von 70 % und mehr Anteilen streuen, die für Telearbeit geeignet erscheinen. Natürlich spielen hierfür auch die unterschiedlichen Arbeitsbereiche eine große Rolle. Die Vorgesetzten sind skeptisch und sehen nur einen kleineren Teil der Aufgaben wie der Mit

arbeiterInnen in ihren jeweiligen Abteilungen als geeignet für Telearbeit an. Die TelearbeiterInnen beurteilen die Chancen hingegen deutlich positiver. Mehrere von ihnen haben auch bereits von KollegInnen erfahren, dass sie ebenfalls an Telearbeit interessiert sind. Auch Vorgesetzte berichten, dass sie von solchen Wünschen wissen. Allerdings forcieren sie Telearbeit nicht in jedem Fall. Bei einer Mutter im Erziehungsurlaub wollte ein Vorgesetzter eigentlich „eine andere Lösung suchen: Telearbeit haben wir hier ganz vorsichtig angesprochen“.

Für die weitere Umsetzung der Telearbeit und ihre Überführung in eine "normale" Form der Arbeitsorganisation könnten sich hier potentielle Konflikte andeuten, weil die TelearbeiterInnen doch generell einen größeren Anteil der Aufgaben und KollegInnen für Telearbeit geeignet finden.

		0-5 %	6-30 %	über 30 %
Anteil der Aufgaben, die für Telearbeit grundsätzlich geeignet wären:	Vorgesetzte:	2	3	2
	TelearbeiterInnen:	-	2	6
Anteil der KollegInnen in der Abteilung, die für Telearbeit in Frage kommen könnten:	Vorgesetzte:	3	3	1
	TelearbeiterInnen:	-	2	6

Tabelle 8: Wunsch nach (weiterer) Telearbeit (in absoluten Nennungen)

Eine wichtige Rolle für die Perspektiven der Telearbeit wird es schließlich spielen, ob und in welchem Maße es gelingt, den Kosten der Telearbeit die Einsparung von Arbeitsplatz- und Raumkosten in der Verwaltung entgegen zu setzen. Desk-Sharing lautet dafür das Stichwort: Zwei oder mehr TelearbeiterInnen teilen sich einen (oder mehrere) Arbeitsplätze in der Verwaltung. Da dies eine Abkehr von jahrelang geübter Praxis und Gewohnheit bedeutet, stellt Desk-Sharing ein sensibles Thema dar, das nicht einfach „von oben“ herab verordnet werden kann, sondern breite Akzeptanz benötigt.

Eine Akzeptanz des Desk-Sharing ist unter den Befragten erkennbar. Seitens der MitarbeiterInnen lehnt kein Befragter das Desk-Sharing kategorisch ab. Die Vorgesetzten sind der Ansicht, dass ihre MitarbeiterInnen Desk-Sharing, wenn auch vielleicht nicht sehr erfreut, akzeptieren würden. Immerhin können sich sechs der sieben befragten Vorgesetzten vorstellen, Desk-Sharing in ihrem Bereich einzuführen.

Immerhin praktizieren bereits zwei der Telearbeiter seit einigen Monaten diese Art, den Arbeitsplatz zu teilen. Die Erfahrungen damit sind durchaus positiv. Erkennbar wird jedoch auch, wo Probleme liegen könnten. Denn die Flexibilität des Einzelnen wird dadurch begrenzt, wenn er/sie nicht mehr jederzeit an seinen Verwaltungsschreibtisch gehen kann, sondern auf bestimmte verabredete Zeitfenster angewiesen ist. Im praktizierten Fall ist vorgesehen, dass eine halbtags beschäftigte Telearbeiterin an zwei Nachmittagen pro Woche den Schreibtisch eines Kollegen besetzt, der dann in Telearbeit geht. Weil manche Arbeiten zeitlich jedoch nicht genau planbar sind, kommt es vor, dass der Kollege nachmittags noch an dem Platz beschäftigt ist. In diesen, nicht seltenen Fällen, sucht sich die Telearbeiterin flexibel einen freien Schreibtisch für ihre Arbeit.

Was meinen Sie: Würden die Mitarbeiter/Sie selbst Desk-Sharing akzeptieren?

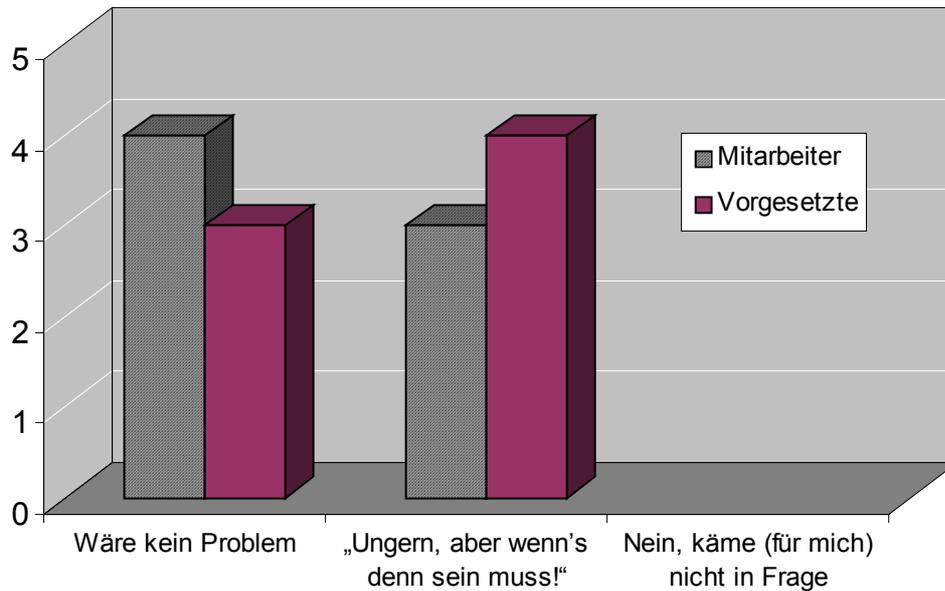


Abbildung 11: Beurteilung des Desk-Sharing

Es gilt also, bei der Realisierung des Desk-Sharing nach Modellen zu suchen, die einerseits die Flexibilitätspotentiale der Telearbeit nicht zu stark einengen, andererseits der angestrebten Kostenersparnis nicht zuwider laufen. Desk-Sharing-Modelle, in denen mehrere Beschäftigte und Arbeitsplätze beteiligt sind, versprechen hierbei größere Gestaltungsspielräume in der täglichen Arbeit. Zu empfehlen ist darüber hinaus sicherlich ein partizipativer Ansatz, um derartige Modelle zu entwickeln.

12 Fazit

Bei der alternierenden Telearbeit handelt es sich – sowohl in unternehmenskultureller und –struktureller als auch personeller Hinsicht – um sehr voraussetzungsvolle Arbeits- und Organisationsformen. Sie erfordern komplexe Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, die auch ohne die persönliche Anwesenheit der MitarbeiterInnen und Führungskräfte funktionieren. Sie verlangt von Vorgesetzten die Umstellung von direkter Leistungskontrolle auf vertrauensvolle Kooperation (Problem der Führung „unsichtbarer“ Mitarbeiter) und stellt an die MitarbeiterInnen hohe Anforderungen an ihre Arbeitsdisziplin und Fähigkeit zur Selbstorganisation. Mit der Einführung von alternierender Telearbeit sind somit vielschichtige Veränderungsprozesse verbunden, die Unternehmen und öffentliche Verwaltungen häufig so riskant erscheinen, dass sie es vorziehen, an den bewährten, traditionellen Führungs- und Organisationsmodellen festzuhalten. Die Kreisverwaltung Gütersloh ist mit dem Modellversuch „Alternierende Telearbeit“ dieses Risiko eingegangen und hat das Projekt einer wissenschaftlichen Evaluation zugänglich gemacht.

Vor dem Hintergrund der mit dem Modellversuch verbundenen Erwartungen und Ziele kann am Ende nun bilanzierend festgehalten werden:

- Telearbeit hat sich als eine praktikable Form der Arbeitsorganisation erwiesen. Trotz diverser Schwierigkeiten und Probleme, insbesondere mit der Technik, gilt dies für die überwiegende Zahl der beteiligten Arbeitsplätze.
- Die technischen Beschränkungen haben verhindert, weitere Aufgaben in Telearbeit zu verlegen, die dafür nach übereinstimmender Meinung der Beschäftigten sehr gut geeignet wären. Der Abbau solcher Hemmnisse könnte deshalb dazu beitragen, weitere Potentiale der Telearbeit zu erschließen. Umgekehrt zeigt sich: Wenn aus technischen Gründen geplante Telearbeiten nicht durchgeführt werden können, kommt es darauf an, andere Aufgaben in die Telearbeit zu verlegen, ohne dass Arbeitsabläufe gestört und KollegInnen im Büro beeinträchtigt werden. In den meisten Fällen ist dies gelungen. Darauf weist nicht zuletzt hin, dass Flexibilität und Produktivität in der Telearbeit vielfach erkennbar und anerkanntermaßen angestiegen sind.
- Gestiegene Zufriedenheit mit der Arbeit und höhere Arbeitsmotivation, wie sie durch Telearbeit erreichbar sind, tragen dazu bei, qualifizierte und leistungsbe-reite Beschäftigte an die Verwaltung zu binden. Vor dem Hintergrund eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist dies sicherlich auch für Kosten-Nutzen-Erwägungen der Telearbeit zu berücksichtigen.
- (Alternierende) Telearbeit führt weder zu sozialer Isolation, noch werden die KollegInnen der TelearbeiterInnen über Gebühr belastet. Flexible Regelungen und Absprachen haben dazu beigetragen.
- Erfüllt haben sich die Erwartungen, dass Telearbeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern kann, und zwar für Familien in unterschiedlichen Lebenslagen. Die Betreuung kleiner Kinder kann durch Telearbeit deutlich besser erfolgen, die Abhängigkeit der Mütter (und Väter) von anderen sinkt. Für Familien mit älteren Kindern eröffnet Telearbeit Chancen auf eine (Ausdehnung der) Berufstätigkeit des Partners (meist immer noch der Mutter), der vorübergehend beruflich zurückgesteckt hat.
- In einer Kreisverwaltung mit großem Einzugsbereich ihrer Beschäftigten (zudem im ländlichen Raum) fällt auch die Ersparnis von Autofahrten zur Arbeit ins Gewicht, nicht nur ökologisch, sondern auch im Hinblick auf die finanzielle Einsparungen.

D Empfehlungen

- Im Laufe des Pilotversuchs haben sich die Kosten der Telearbeit zu einem wichtigen Thema entwickelt. Eine umfassende Kosten-Nutzen-Rechnung der Telearbeit wird dadurch erschwert, dass viele qualitative Nutzeneffekte einzurechnen wären, die kaum bezifferbar sind. Dennoch ist es unabdingbar, die Kosten für die Leitungsverbindungen und die verwendete Technik (insbesondere die Router) weiter zu senken.
- Des Weiteren sollte für die Zukunft geprüft werden, welche Möglichkeiten bestehen, Kosteneinsparungen durch Desk-Sharing zu erzielen. Die Ergebnisse der Abschlussbefragung haben gezeigt, dass erwartbare Skepsis vorhanden ist. Dennoch ist die Bereitschaft erkennbar, sich diesem Thema zu nähern. Solche Desk-Sharing-Lösungen werden jedoch vor allem dann Akzeptanz finden, wenn sie nicht dazu führen, dass Flexibilitätspotentiale unnötig eingeschränkt werden. Zu denken wäre etwa an Pool-Lösungen, die mehr als die Schreibtische zweier Telearbeiter umfassen und auch unter den Bedingungen des Desk-Sharing eine flexible Gestaltung der Telearbeitstage erlauben.
- Die Technik hat zeitweise darüber bestimmt, was in der Telearbeit am häuslichen Arbeitsplatz bearbeitet werden konnte und was nicht. Damit hat sich unbeabsichtigt ein technologischer Determinismus ergeben. In Zukunft muss darauf geachtet werden, dass die Bedürfnisse der Verwaltung, die Erfordernisse der kollegialen Kooperation und der individuellen Arbeitsplanung die Aufteilung der Arbeit zwischen Büro- und Telearbeitsplatz bestimmen und nicht die Restriktionen der Technik.
- Die Probleme mit der Telearbeitstechnik haben in einigen Verwaltungsbereichen das Image der Telearbeit negativ beeinflusst. Aus anderen Teilen der Verwaltung, wo die Probleme mit der Technik auf die "normalen" Startschwierigkeiten beschränkt blieben, ist bekannt, dass dort eine Reihe von Interessenten darauf warten, selbst in Telearbeit zu gehen. Angesichts dessen ist vordringlich, die technischen Systeme endlich zu einem stabilen Funktionieren zu bringen.
- Mit der inzwischen installierten Arbeitsgruppe der Pilotversuche Telearbeit im Kreis Gütersloh und dem Entgegenkommen von Infokom und Telekom ist ein vielversprechender Anfang dazu gemacht.
- Damit alternierende Telearbeit ihr Reorganisationspotential entfalten kann, sollte sie dauerhaft und flächendeckend als generelle Arbeits- und Organisationsform in den Organisationszusammenhang implementiert werden.
- Die Projektgruppe Telearbeit sollte als dauerhafter Ansprechpartner für interessierte MitarbeiterInnen und Vorgesetzte zur Verfügung stehen.

-
- Im Rahmen eines breiten, verwaltungsinternen Informationsangebots zur Telearbeit sollten die am Modellversuch Beteiligten einbezogen werden, um ihre Erfahrungen bei Veranstaltungen zu schildern.
 - Im Rahmen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung können die am Modellversuch beteiligten TelearbeiterInnen „Coachingaufgaben“ wahrnehmen, wie auch für einen regelmäßigen informellen Erfahrungsaustausch zur Verfügung stehen.

E Anhang

13 Workshop Telearbeit in der Verwaltung

Der Modellversuch „Alternierende Telearbeit“ in der Kreisverwaltung Gütersloh wurde in enger Abstimmung mit vergleichbaren Modellversuchen in der Stadtverwaltung Gütersloh und der Stadtverwaltung Rheda-Wiedenbrück durchgeführt. Vor diesem Hintergrund erfolgte im Rahmen eines Workshops am 24. Oktober 2000 ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch. Die Ergebnisse werden hier dokumentiert.

In einem ersten Austausch wurden relativ ähnliche Motivlagen bei den TelearbeiterInnen identifiziert. Mit 11 Nennungen stand der Wunsch nach der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund. Insbesondere die TelearbeiterInnen mit Kindern, Mütter wie Väter, hoben hervor, dass sie mehr Zeit für ihre Kinder haben. Bei den Vätern (alle in Vollzeit) ergibt sich aus dem Wegfall der Fahrtzeiten und der „häuslichen“ Mittagspause, dass sie den Tagesablauf und die Erlebnisse ihrer Kinder mitbekommen. Bei den Müttern (alle in Teilzeit) ist es vor allem die Möglichkeit der Ansprechbarkeit für ihre Kinder, selbst wenn diese sich selbst beschäftigen oder mit Freunden spielen. An zweiter Stelle folgte mit 10 Nennungen die höhere Produktivität und Effektivität der Telearbeit aufgrund der relativ selbstbestimmten Arbeitszeit - bis auf Kernzeiten - und des relativ störungsfreien Arbeitens. Als Folge davon entstehe auch mehr Arbeitszufriedenheit. Als dritter Punkt, mit 9 Nennungen, wurde der Wegfall von Wegezeiten unter ökonomischen Aspekten genannt.

Aus den Steuerungsgruppen der beteiligten Verwaltungen gab es unterschiedliche Erfahrungen mit dem Verlauf der Modellversuche.

Stadtverwaltung Rheda-Wiedenbrück: Technische Schwierigkeiten standen zu Beginn des Modellversuchs im Vordergrund und führten zu erheblichen Verzögerungen. Unsicherheit bestand über die Kosten alternierender Telearbeit. Regelungsbedarf wurde v.a. im Hinblick auf die Arbeitszeiten am häuslichen Arbeitsplatz (Nacht- und Wochenendarbeit) und auf Aussagen über das Führungsverhalten bei Telearbeit (Zielvorgaben und ergebnisorientiertes Arbeiten) gesehen.

Stadtverwaltung Gütersloh: Die Steuerungsgruppe zeigte zu Beginn des Modellversuchs (bei dem auch erhebliche technische Probleme auftraten) Erstaunen über die geringe Anzahl an Bewerbungen auf Telearbeitsplätze. Der Modellversuch sollte daher insbesondere auch Hinweise zur Erhöhung der Akzeptanz von Telearbeit und Aussagen über geeignete Aufgaben und Arbeitsbereiche für Telearbeit liefern. Das größte Problem wurde in den laufenden Kosten pro Telearbeitsplatz gesehen.

Kreisverwaltung Gütersloh: Hier traten ebenfalls zu Beginn technische Schwierigkeiten auf. Hervorgehoben wurden die Grundsätze bei der Auswahl der BewerberInnen für

die Telearbeit (Quotierung nach Geschlecht, Qualifikation etc.) sowie die positiven Erfahrungen, die sich darüber während des Modellversuchs einstellten.

Zur Unterstützung der Entwicklung neuer Kostenmodelle und alternativer Lösungen in der technischen Ausstattung erfolgte im Anschluss an den Workshop unter Moderation von *future work* ein Erfahrungsaustausch der Steuerungsgruppen und Gespräche mit den Technikdienstleistern mit der Wirkung einer rückwirkenden Kostensenkung für die Telefonanschlüsse.

13.1 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Organisation“

Die Leitfrage knüpfte an die bisherigen Erfahrungen an und lautete: Worauf muss man bei der Organisation der Telearbeit achten?

In der Arbeitsgruppe vertreten waren die Stadtverwaltungen Gütersloh und Rheda-Wiedenbrück. Die Diskussion in der Arbeitsgruppe kreiste vor allem um das Thema Technik, das als besonders problematisch empfunden wurde.

Technik: In beiden Verwaltungen hat es erhebliche Schwierigkeiten gegeben, die Telearbeitsplätze technisch anzubinden. Hier ist in erster Linie die Telekom als Verursacher zu nennen, die wiederholt Absprachen nicht eingehalten hat und so zum Ausgangspunkt für Verzögerungen wurde.

Aber auch nach Beginn der Telearbeit gab es keinen reibungslosen Betrieb. Hier richtete sich Kritik nicht nur auf die Telekom, sondern auch auf die Infokom. Erschwerend kommt hinzu, dass in den Verwaltungen die EDV-Abteilungen nur begrenzt Abhilfe schaffen konnten aufgrund von Unterbesetzung und Überlastung. Dies Problem wurde allerdings auch der Infokom konzediert. Damit ist jedenfalls die Erreichbarkeit eines Experten, der rasch und zuverlässig für Abhilfe bei Störungen sorgen kann, für die TeilnehmerInnen an den Pilotversuchen nicht immer gewährleistet. Kritisiert wird auch die sehr unterschiedliche Betreuungsqualität durch die Infokom. Es ist der Eindruck entstanden, als ob die Infokom die Stadtverwaltungen weniger intensiv und gut betreut als die Kreisverwaltung. Teilweise mussten TA mehrere Wochen auf Rückrufe warten. Hier hat sich ein erheblicher Unmut angestaut.

Folgende Vorschläge und Anregungen wurden genannt:

- Als dringlich erachtet wird ein gemeinsamer Termin der Modellprojekte mit der Infokom (und evtl. auch der Telekom), um hier zu besseren Lösungen zu gelangen.
- Man sollte überlegen, ob nicht die Betreuung der Telearbeit generell durch die Infokom erfolgen kann.
- Voraussetzung für eine solche zentrale Betreuung wäre allerdings ein einheitliches technisches System bzw. eine einheitliche technische Lösung für die Telearbeitsplätze im gesamten Kreis. Dies könnte zudem dazu beitragen, die Kosten zu senken. Bisher sind in den Verwaltungen verschiedene Lösungen realisiert.

-
- Eine Kosten-Nutzen-Analyse der gewählten technischen Lösung erscheint wichtig.
 - Eine gemeinsame Arbeitsgruppe schließlich soll sich auf die Suche nach kostengünstigeren Lösungen für die Telearbeitstechnik suchen.

Die Arbeitsgruppe hebt insbesondere den Aspekt der Kosten hervor. Hier sind Vorschläge zur Senkung dringend erforderlich. Anderenfalls sei zu befürchten, dass die Verwaltungsleitungen und die Politik der Telearbeit die Unterstützung entziehen und die Weiterführung der Telearbeit gefährdet ist.

Häuslicher Arbeitsplatz: Kritisiert wird, dass an die Gestaltung der häuslichen Arbeitsplätze im Gegensatz zu den Arbeitsplätzen in der Verwaltung zu kleinlich gehandelt wurde. Dies hat, etwa bei der Verpflichtung zur Nutzung neu angeschaffter Büromöbel, ebenfalls zur Kostensteigerung beigetragen. Ergonomie bleibe trotzdem ein wichtiger und zu beachtender Aspekt. Schließlich führen auch die notwendigen Anforderungen an den Datenschutz zu aufwändigeren Lösungen.

Das Plädoyer lautet dennoch, die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen gegenüber den manchmal als starr empfundenen Regelungen zu stärken.

Erfahrungen mit der Telearbeit im Verwaltungsalltag: Bei diesem Thema wurde - wie auch in den Plenumdiskussionen - deutlich, dass die Telearbeit in den beteiligten Verwaltungen sehr gut angelaufen ist. Der Problemdruck ist diesbezüglich weitaus geringer als beim Problem der Technik.

- Hervorgehoben werden positive Erfahrungen mit gesteigerter Flexibilität sowie der Motivation der beteiligten MitarbeiterInnen. Die TelearbeiterInnen stellen fest, dass sie lernen, ihr eigenes Arbeitsverhalten so zu ändern, dass weder ihre KollegInnen noch die Kunden/Bürger beeinträchtigt werden.
- Kritisiert wird das mangelnde Interesse einzelner Vorgesetzter, die die funktionierende Telearbeit einfach als selbstverständlich voraussetzen. Hier würde eine gelegentliche Nachfrage als positiv empfunden.
- In einigen Fällen ist die Weiterleitung des Telefons an den häuslichen Arbeitsplatz noch nicht realisiert, so dass KollegInnen mehr belastet werden, als dies nötig wäre.
- Die Weiterleitung von Telefonaten führt andererseits zu dem Problem, dass am häuslichen Arbeitsplatz gerade der Vorteil verloren geht, etwas ungestörter konzeptionelle bzw. andere, Konzentration erfordernde Arbeiten erledigen zu können.
- In einigen Fällen haben sich offenbar noch keine hinreichend einfachen Routinen etabliert, wie mit der Kostenerstattung für die TelearbeiterInnen umgegangen wird. Statt dessen werde viel zu bürokratisch verfahren.

Weitere Anregungen für die Perspektiven der Telearbeit wurden eingebracht:

-
- Raumnutzung: Beide Stadtverwaltungen haben einen Mangel an Büroflächen. Telearbeit wird deshalb auch unter dem Gesichtspunkt der Einsparung von Bürofläche betrachtet. Ob entsprechende Erwartungen gerechtfertigt sind, und unter welchen Bedingungen, sollte zukünftig genau untersucht werden.
 - Es sei wichtig, weitere Interessenten für Telearbeit zu gewinnen, für diese Arbeitsform zu werben, und mehr Interesse zu wecken.

13.2 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Beruf und Familie“

Die Leitfrage knüpfte an die bisherigen Erfahrungen an und lautete: Wie kann Telearbeit helfen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren?

In der Arbeitsgruppe waren die Stadtverwaltungen Gütersloh und Rheda-Wiedenbrück sowie die Kreisverwaltung Gütersloh vertreten.

Wie vielleicht nicht anders zu erwarten beim Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, waren in der Arbeitsgruppe die Frauen weitaus in der Überzahl: sechs Frauen und ein Mann berichteten über ihre unmittelbaren Erfahrungen. Zunächst wurden positive und negative Argumente gesammelt und dann bewertet.

Werden das Familienleben und die Erziehung der Kinder zur gemeinsamen Aufgabe von Vätern und Müttern? Telearbeit am häuslichen Arbeitsplatz (die in allen Fällen in einem separaten Arbeitszimmer stattfindet) bedeutet für Männer wie für Frauen, dass sie für Familienbelange jederzeit ansprechbar sind. Der normale Tagesablauf einer Familie mit Kindern, von denen Väter in der Regel nur Anfang und Ende mitbekommen, wird in seiner Komplexität miterlebt. Der Kontakt der Väter zu den Kindern wird intensiviert: gemeinsame Mahlzeiten der Familie sind an den Telearbeits-Tagen selbstverständlich; Kinder können von Müttern wie Vätern zum Kindergarten gebracht oder abgeholt werden.

Lassen sich praktische Aufgaben in der Familie leichter regeln? Die häusliche Anwesenheit an den Telearbeitstagen wird von den Kindern und den Ehepartnern positiv aufgenommen. Vater wie Mutter können bspw. bei den Schularbeiten helfen; es muss nicht in allen Fällen eine Kinderbetreuung durch Dritte organisiert werden, weil häufig schon die Anwesenheit von Vater oder Mutter im Haus ausreichend ist. Bei unvorhersehbaren Ereignissen in der Familie können TelearbeiterInnen flexibel reagieren. Die Hausarbeit wird zwar durch Telearbeit nicht grundsätzlich neu verteilt, es werden aber an den Telearbeitstagen (auch von den Männern) anfallende Hausarbeiten - wie Spül- oder Waschmaschine bedienen, Wäsche aufhängen etc. - übernommen.

Lässt sich die Trennung von Arbeit und Leben aufheben? Die Unsichtbarkeit des Erwerbslebens und der Arbeitstätigkeiten der Eltern durch ihre Kinder (und Ehepartner), führt in vielen Fällen zu Unverständnis und Konflikten innerhalb der Familien. Die Telearbeit ermöglicht es den Familienmitgliedern, die beruflichen Anforderungen und Aufgaben kennen zulernen und ein Stück weit zu begreifen, so dass das Verständnis für die berufliche Belastung und die berufliche Befriedigung wächst.

Wird die doppelte Anforderung von Telearbeit und Familie zur Belastung? Insbesondere die Mütter erfahren die Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz auch als Belastung: sie sind anwesend und ansprechbar für die Familie - und damit auch während der Arbeitszeit für alles zuständig. Während der Vater in der Arbeitsgruppe betonte, dass die geschlossene Tür seines Arbeitszimmers den Kindern eindeutig signalisiere, dass er nicht gestört werden darf, geben die Mütter an, dass sie sich jeder Zeit verantwortlich fühlen und kleinere Störungen durch die Kinder durchaus akzeptieren. Für die Frauen stellt sich dann das Problem, dass sie ihre Arbeitszeiten häufiger in den Abend hinein verlagern, wenn die Kinder im Bett sind.

Leidet die neue Arbeitsform an mangelnder Akzeptanz? Obwohl die neue Arbeitsform der alternierenden Telearbeit in vielen Wirtschaftsbereichen und Verwaltungen eingeführt ist und ständig ausgeweitet wird, scheint die breite Bevölkerung - gleich ob selbst erwerbstätig oder nicht - noch nicht ausreichend mit der Telearbeit vertraut zu sein. Telearbeit, die ja mit häuslicher Anwesenheit verbunden ist, wird von Nachbarn und Freunden aber auch von vielen KollegInnen aus der eigenen Verwaltung (und manchmal auch von der eigenen Familie), nicht als Berufsarbeit akzeptiert. Die Flexibilität der Arbeitszeit von TelearbeiterInnen wird missverstanden als Freizeit und die erforderliche Arbeitsdisziplin, die gerade in häuslicher Arbeitsplatzumgebung aufgebracht wird, wird übersehen.

Worin liegt der große Nutzen von Telearbeit? Die Mitglieder der Arbeitsgruppe waren sich einig darin, dass alternierende Telearbeit einen großen Gewinn für sie selbst und ihre Familien darstellt. Den größten Nutzen sahen sie jedoch auf Seiten der Verwaltung: Ihre Leistung und Effektivität sehen sie nicht nur am häuslichen Arbeitsplatz gesteigert, sondern darüber hinaus auch an den Büroarbeitstagen.

13.3 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Arbeitszeit“

Die Leitfrage knüpfte an die bisherigen Erfahrungen an und lautete: Wie wirkt sich Telearbeit auf die Arbeitszeit aus?

In der Arbeitsgruppe waren TeilnehmerInnen aus den Modellversuchen der Stadtverwaltungen Gütersloh und Rheda-Wiedenbrück sowie der Kreisverwaltung Gütersloh vertreten. Zunächst wurden die bisherigen Erfahrungen ausgetauscht. In einem zweiten Arbeitsschritt notierten die TeilnehmerInnen die wichtigsten positiven und negativen Auswirkungen der alternierenden Telearbeit auf die Arbeitszeit auf je verschiedenfarbigen Karten. In einem dritten Arbeitsschritt wurden die Karten auf das Poster geheftet und kommentiert, sowie abschließend thematisch gruppiert. Die Gruppe hat ihr Ergebnis in einem lebhaften und fruchtbaren Streitgespräch erarbeitet.

Die positiven Auswirkungen auf die Arbeitszeit wurden in drei großen Themen zusammengefasst.

Ich habe Vorteile - und die Verwaltung auch: Zunächst zeige alternierende Telearbeit den Effekt, dass man sich die Arbeitszeit am häuslichen Arbeitsplatz flexibler einteilen

kann. Dabei geht es durchaus um kleine Erleichterungen des Alltags, die „zwischen-durch“ organisiert werden können, wie z.B. Ämtergänge oder die Überführung des PKWs in die Werkstatt. Bei denjenigen TelearbeiterInnen mit längerer Anfahrzeit in die Verwaltung bedeutet offensichtlich der Wegfall der Fahrzeit an den Telearbeitstagen einen subjektiv als erheblich bewerteten Zugewinn an Zeit. Die TelearbeiterInnen erfahren diesen persönlichen Flexibilitätsgewinn als Gewinn, der sich im Ergebnis auch für die Verwaltung auszahle.

Mehr Zeit für die Familie: Im zweiten Themenfeld benennen die TelearbeiterInnen den zusätzlichen Optionsraum für familiäre Aktivitäten als positive Erfahrung im Modellversuch. Alternierende Telearbeit heißt: Mehr Zeit für den Partner, wegfallende Fahrzeit, die für die Familie genutzt wird (z.B. beim verlängerten und ruhiger verlaufenden Frühstück). Insbesondere die telearbeitenden Männer erfahren Telearbeit als Chance, die sie in der Familie erreichbar werden lässt und ein verstärktes Engagement in der Familie ermöglicht.

Zufriedenheit mit der eigenen Leistung: Durchgängig wird der stärker eigenverantwortliche Umgang mit Arbeitszeit als positive Erfahrung erlebt, die sich in einer verstärkten Zufriedenheit mit der eigenen Leistung niederschlägt. Die Herausforderung, die eigene Zeit zu organisieren, wird zu einem Kompetenzgewinn, der über die Organisation der Arbeitszeit hinausreicht: Wer die Arbeitszeit eigenverantwortlich einteilen will, muss sich mit KollegInnen abstimmen, muss Aufgaben und Ressourcen beachten und entwickelt ein systemisches Verständnis für die Verwaltungsabläufe.

Unzureichende Technik: Unter den negativen Auswirkungen der Telearbeit auf die Arbeitszeit erhalten zunächst technische Ursachen eine prominente Wertung: Netzwerkverbindungen werden als unzureichend und als zu langsam geschildert. Bedauert wird der aus technischen Gründen nicht mögliche Verbindungsaufbau zwischen 19.00 und 24.00 Uhr.

Unsere Befürchtungen: Das zweite Thema unter den negativen Auswirkungen betrifft eher die Frage, wie die flexiblere Arbeitszeit aus der Sicht der KollegInnen und der Vorgesetzten bewertet wird - es geht also eher um die Frage der sozialen Akzeptanz flexibler Zeitlösungen in der Verwaltung. Die Befürchtungen: Telearbeit sei ja keine Arbeit, sondern sei eher wie ein Hobby; Vorgesetzten fehle das Verständnis für einen flexiblen Umgang mit Arbeitszeit; die KollegInnen würden sich z.T. nicht flexibel zeigen, weil sie mit gesteigertem Abstimmungsbedarf konfrontiert sein könnten. Diese Aussagen stehen in Verbindung mit dem fehlenden direkten Kontakt während der Telearbeitsphasen und werden in der Arbeitsgruppe wohl als Befürchtung, nicht aber als selbst erfahrene negative Auswirkung geschildert.

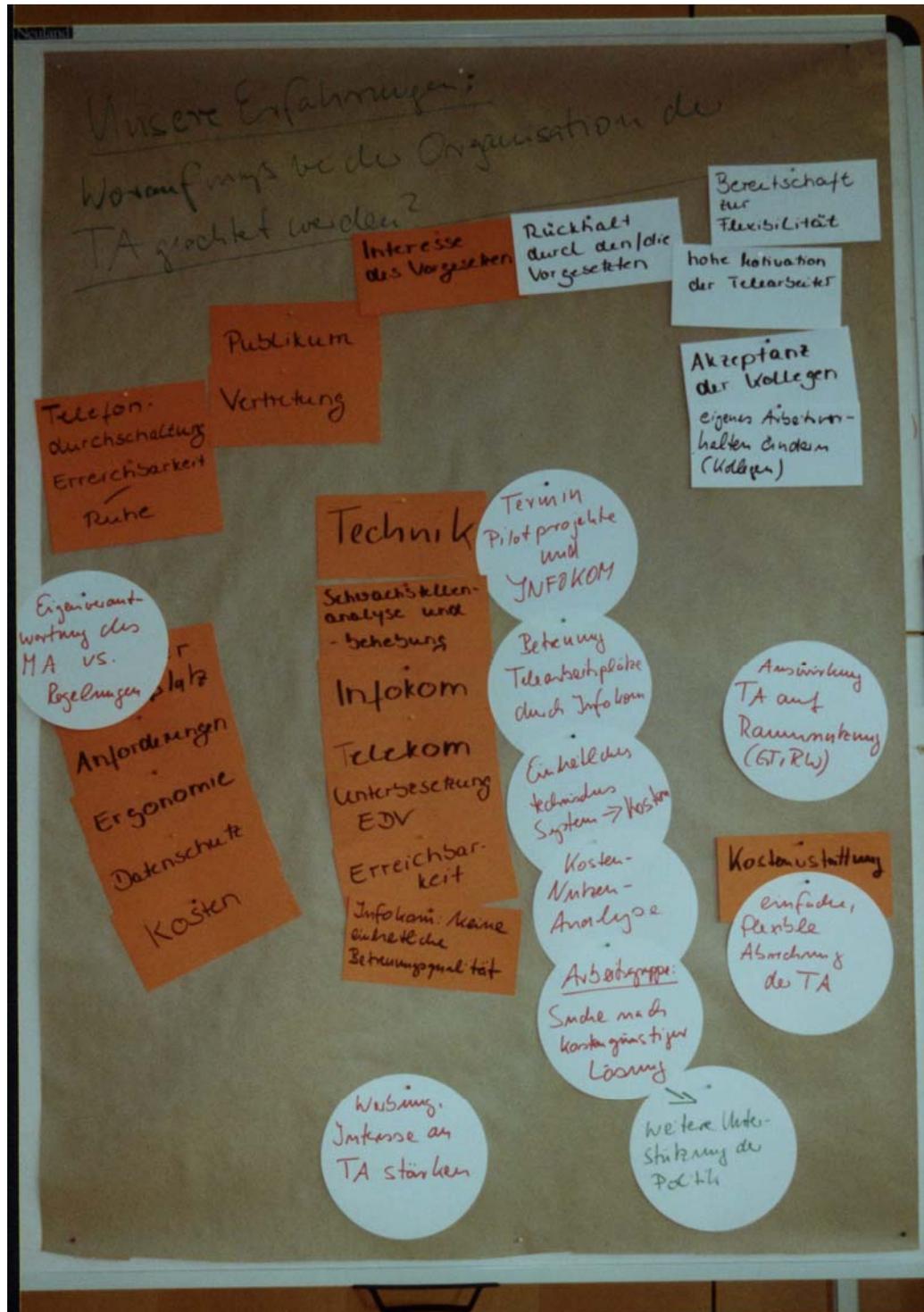
Die Arbeitsschutzvorschriften: Ausführlich wird die Erfahrung diskutiert, man könne während konzentrierter Telearbeitsphasen die Zeit vergessen. Dadurch könne es zu einer Nichtbeachtung der Arbeitsschutzvorschriften kommen. Insbesondere die Personalratsvertreter unterstreichen das Risiko der Umgehung gesetzlicher und arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften.

Die Arbeitsgruppe verknüpft mit ihrer Ergebnisdarstellung drei Konsequenzen:

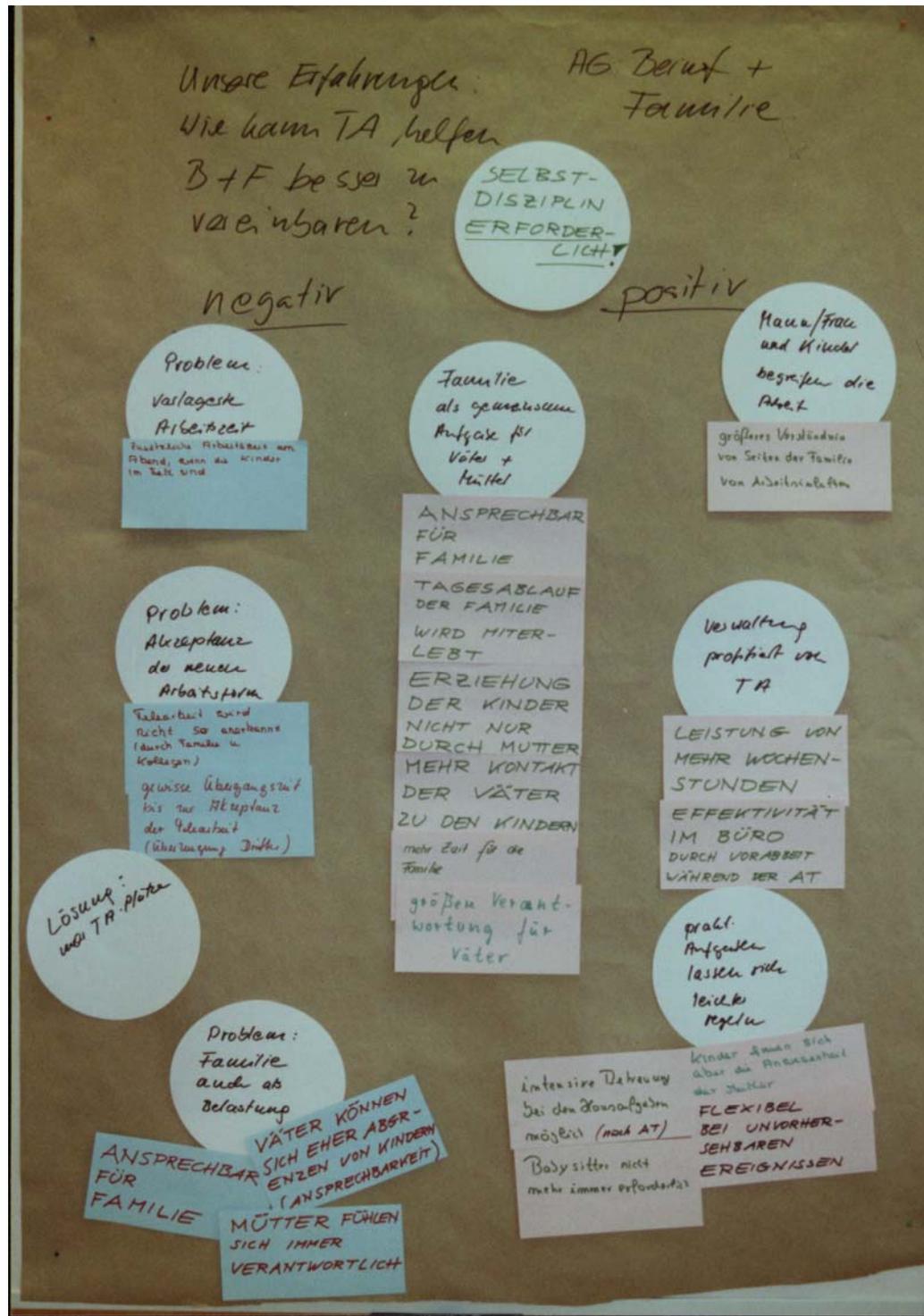
- für den flexiblen Umgang mit Arbeitszeit müssen selbstverantwortlich und in Abstimmung mit den Vorgesetzten Grenzen definiert werden;
- dazu bedarf es auch neuer Regeln und Vorschriften (z.T. ist hier der Gesetzgeber gefragt);
- die Vorgesetzten sollen stärker in die Problemlösung eingebunden werden.

13.4 Fotodokumentation

Arbeitsgruppe „Organisation“: Worauf kommt es bei der Organisation der Telearbeit an?



Arbeitsgruppe „Beruf und Familie“: Wie kann Telearbeit helfen, Beruf und Familie besser zu vereinbaren?



Die Teilnehmer des Workshops



Bundeswettbewerb

**Der familienfreundliche Betrieb 2000:
Neue Chancen für Frauen und Männer**

Zukunftsforscher bestätigen: Nicht nur die Formen der Arbeit sind im Wandel, auch ihre Bewertung ändert sich. Neben der Erwerbsarbeit nimmt die Familie und die Zufriedenheit im privaten Bereich einen immer höheren Stellenwert ein!

*Um Unternehmen und ihre Beschäftigten bei der Suche nach guten Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen und beispielhafte Modelle bekannt zu machen, hat die **Bundesfamilienministerin Dr. Christine Bergmann** hat am 07.01.2000 die Auslobung des Bundeswettbewerbs „**Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer**“ bekannt gegeben. Dieser Wettbewerb setzt mit den Schwerpunkten „Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Väter“ und „Telearbeit“ besondere Akzente. **Bundespräsident Johannes Rau** hat die Schirmherrschaft für diesen Wettbewerb übernommen.*

An dem Wettbewerb können sich deutsche, ausländische und multinationale Unternehmen, die einen Standort in Deutschland, öffentliche und gemeinnützige Unternehmen sowie freie Berufe beteiligen. Unternehmen mit besonders interessanten Initiativen im Ausland werden gebeten auch diese dem Preiskomitee vorzustellen. Bei der Preisverleihungsveranstaltung im Rahmen der EXPO 2000 erhalten Unternehmen die Möglichkeit zur Präsentation ihrer Initiativen und Lösungen.

*Bewerbungen können bis zum **31. März 2000** an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Rochusstraße 8-10, 53123 Bonn gerichtet werden.*

Weitere Informationen (s. auch Attachment) hält die Geschäftsstelle des Bundeswettbewerbs bereit: Work & Life, Villemombler Straße 33, 53123 Bonn, Tel. ++49 (0) 228 - 62 81 54, e-mail: degraat@work-and-life.de. Bitte zögern Sie nicht, sich mit uns in Verbindung zu setzen, wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben.

Wir wären Ihnen darüber hinaus sehr verbunden, wenn Sie Multiplikatoren und Betriebe auf diesen Wettbewerb aufmerksam machen. Wir stellen Ihnen hierfür auch gerne gedruckte Exemplare des Faltblattes (in deutscher Sprache) zur Verfügung.

*Mit Dank im voraus für Ihre Unterstützung des Bundeswettbewerbs „**Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer**“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend verbleiben wir für heute*

mit freundlichen Grüßen

Elena de Graat,
work & life,
Geschäftsstelle des Bundeswettbewerbs
Bonn, 11.01.2000

Checkliste Bewerbung Bundeswettbewerb /1 (*future work*)

1. Kurzinformationen:

- *Unternehmenszweck:*

Öffentliche Verwaltung

- *Anzahl der der Beschäftigten:*

Frauen Männer

- *tariflicher Kontext:*

öffentlicher Dienst Beamte/Angestellte (Gibt es Tarifvereinbarungen zur „Vereinbarkeit“ und zur „Telearbeit“?)

- *Betriebsvereinbarung:*

Dienstvereinbarung zu einem „Modellversuch alternierende Telearbeit“ in der Kreisverwaltung

Gütersloh vom 1999

- *Interessenvertretung im Betrieb:*

Personalrat, bestehend aus : Vorsitzende: Frau Piepenbrock

Gleichstellungsbeauftragte: Frau Ellen Wendt

2. Ausführliche Angaben zu:

Sollte ein Hinweis auf die Verwaltungsreform gegeben werden? Könnte man die Regelung der „freiwilligen Teilzeitarbeit“ und die für „Qualifizierungsmaßnahmen“ als familienfreundliche Regelung bezeichnen?

Ist in diesem Zusammenhang mit der Verwaltungsreform die Idee von Telearbeit entstanden?

Ist eine Betriebsvereinbarung zur „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ vorhanden?

Sind im Tarifvertrag solche Vereinbarungen getroffen? Angestellte/Beamte

3. Maßnahmen in folgenden Bereichen:

Eventuell zu allen Punkten etwas schreiben, wenn Maßnahmen vorhanden, z.B.

⇒ neues Führungsverhalten: deren Schulung und Umsetzung;

⇒ Informations- und Kommunikationsmittel: „News“;

⇒ Arbeitszeit: gleitend

⇒ Arbeitsort: alternierende Telearbeit;

⇒ Entgeltaspekte? z.B. zinsgünstige Darlehen; finanzielle Zuschüsse für Essen, Fahrtkosten;

⇒ Personalentwicklung: Frauenförderung;

⇒ Services?: z.B. Kantine auch für Familienangehörig; Hilfe bei Wohnungssuche; Kultur-, Freizeitangebote auch für Familienangehörige

Als wichtigster Punkt „Familienfreundliche Telearbeit und Väterförderung“

15 Dienstvereinbarung, Checklisten und weitere Dokumente

Dem Bericht sind auf den folgenden Seiten weitere Dokumente beigelegt:

- Dienstvereinbarung zu einem „Modellversuch alternierende Telearbeit“ in der Kreisverwaltung Gütersloh
- Bewerbungsbogen: Bewerbung für die Teilnahme am „Modellversuch alternierende Telearbeit“ in der Kreisverwaltung Gütersloh
- Checkliste: Eignung der Arbeitsaufgabe
- Checkliste: EDV-Voraussetzungen
- Checkliste: Unterstützung und Förderung durch den Vorgesetzten
- Kostenvereinbarung Infokomm
- Presseberichte
- Bundeswettbewerb