

Ausgewählte Beispiele aus der Praxis

2. BERATUNGSUNTERNEHMEN (I)

Das Beratungsunternehmen hat sich auf kundengerechte Anpassung und Implementierung von Datenbank-Systemen spezialisiert. Es hat seinen Hauptsitz am Stadtrand von München, Zweigstellen bestehen in zwei anderen deutschen Großstädten. 1997 betrug der Umsatz 12 Mio DM. Der Mitarbeiterstamm hat sich während der Projektlaufzeit um 50% erhöht und soll in den Folgejahren weiter wachsen.

Zum Dienstleistungsangebot dieses Unternehmens gehört die Entsendung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Kunden. Diese Einsätze erstrecken sich immer über mehrere Wochen, oft auch über Monate.

Zielsetzung

Das Unternehmen hatte bisher keine Erfahrung mit Telearbeit, den Anstoß zur Pilotierung gab das Projekt. Der Firmeninhaber hat sich dabei selbst von Anfang an beteiligt.

Wichtigste Ziele für die Einführung von Telearbeitern waren:

- die Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- die Gewinnung neuer Mitarbeiter/-innen außerhalb großstädtischer Ballungsräume
- die Verbesserung des Kundenservice
- die Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- die Reduzierung von Fahrtzeiten und Fahrtkosten
- die Verbesserung der Kommunikation intern wie auch mit externen Partnern
- die Steigerung der Wettbewerbsstärke
- die Weiterentwicklung der Organisation zum virtuellen Unternehmen

Nach achtmonatiger erfolgreicher Praxis mit der Telearbeit besteht die feste Absicht, deren Anwendung weiter auszuweiten und in ein übergreifendes Konzept eines virtuellen Unternehmens zu integrieren. Vor allem erleichtert Telearbeit die Firmenexpansion und unterstützt den Projekteinsatz der Mitarbeiter/-innen bei den Kunden. Innerhalb der nächsten zwölf Monate sollen deshalb wenigstens zehn zusätzliche Telearbeitsplätze eingerichtet werden.

Ausgewählte Beispiele aus der Praxis

2. BERATUNGSUNTERNEHMEN (II)

Organisatorische Realisierung

Bisher wurden acht Telearbeitsplätze realisiert, fünf als alternierende und drei als mobile Arbeitsplätze. Die Inhaber dieser Plätze kommen aus der Geschäftsleitung, der Verwaltung, der Systementwicklung und der (dezentralen) Einsatzberatung. Sie sind fest angestellte, hochqualifizierte Fachkräfte mit meist Fachhochschul- oder Hochschulausbildung. Sie gehören dem Unternehmen oft erst ein bis zwei Jahre an und haben lange Anfahrtszeiten, im Einzelfall bis zu drei Stunden am Tag.

Typische Tätigkeiten, die am Telearbeitsplatz ausgeführt werden, sind

- Textverarbeitung,
- Datenverarbeitung,
- Informationsrecherchen,
- Systementwicklung / Programmierung sowie
- DV-Wartung und DV-Beratung.

Je nach notwendiger Anwesenheit beim Kunden werden die Arbeitszeiten verteilt zu 20% bis 40% beim Kunden, 10% im Unternehmen und 50% bis 70% zu Hause. Dieser recht hohe Anteil an Telearbeit ist auf die relative Ortsunabhängigkeit zurückzuführen, wo die projektgebundenen Entwicklungsarbeiten geleistet werden.

In einem Fall war der Mitarbeiter in Verbindung mit dem Telearbeitsprojekt neu eingestellt worden. Sein Wohnort liegt in Nordbayern, von dort aus startet er zu seinen Kundeneinsätzen, andere Arbeiten erledigt er zu Hause. Seine Anwesenheit am Firmenstandort ist nur zu Abstimmungsgesprächen erforderlich.

Es gibt kein vorgegebenes Zeitraster, an welchen Wochentagen zu Hause oder im Büro gearbeitet wird. Lediglich für Besprechungen und Treffen der Projektgruppen sind feste Tage im Monat eingeplant. Wichtig erscheint aber, daß zwischen allen beteiligten Telearbeiterinnen und Telearbeitern, Vorgesetzten sowie Projektleitern genaue Vereinbarungen und Zielabsprachen über die aktuellen Arbeits- und Zeitziele getroffen werden.

Bei einem derart hohen Anteil büroungebundener Arbeit war es naheliegend, mit Beginn der Telearbeit auch das Desk-Sharing zu erproben. Die Erfahrung ist jedoch nicht eindeutig positiv, da aufgrund fehlender Großraum-Büros die Dispositionsmöglichkeiten und die flexible Zuweisung von Arbeitsplätzen problematisch ist. Trotzdem soll das Konzept beibehalten werden, zumal für das weitere Unternehmenswachstum keine Erweiterung der Büroräume geplant ist.

Ausgewählte Beispiele aus der Praxis

2. BERATUNGSUNTERNEHMEN (III)

Bei der Auswahl der Telearbeiter/-innen werden die folgenden Kriterien als besonders wichtig angesehen:

- Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit
- Eigenmotivation und Engagement
- Fähigkeit selbständig zu arbeiten
- hoher fachlicher Kenntnisstand über die Aufgabe

Weniger wichtig seien die für das Bestehen des Telearbeitsplatzes erforderlichen Hardware- und Software-Kenntnisse; die Dauer der Betriebszugehörigkeit wird als unbedeutend angesehen.

Entsprechend wird auch die Hardware- und Software-Schulung der Telearbeiter/-innen als unkritisch betrachtet. Eine gute Unterweisung sei ausreichend. Wohl aber sollten persönliche Arbeitstechniken oder das persönliche Zeitmanagement geschult werden. Sollten zu Hause technische Probleme auftreten, so kann bei einer unternehmensinternen Stelle Rat und Hilfe eingeholt werden. Außerdem stehen Ersatzgeräte beim PC-Lieferanten zum Austausch bereit.

Technische Realisierung

Zu der technischen Ausrüstung der (alternierenden) Telearbeitsplätze gehören ein PC mit Drucker, die beide vom Unternehmen gestellt werden, Telefon mit ISDN-Anschluß, Faxgerät und das erforderliche Mobiliar. Letzteres wird meist von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gestellt, eine Vergütung gibt es dafür nicht. Alle Arbeitsplätze verfügen über Internet-Zugang.

Für Kommunikation und Zusammenarbeit werden E-Mail und der Dateitransfer verwendet. Ein Workflow- oder Groupware-System wird nicht eingesetzt.

Das Unternehmen hatte schon vorher Erfahrungen mit dem Internet und dem Umgang mit E-Mail gesammelt. Die Einführung der Telearbeit war Auslöser für die breitere Nutzung dieser Technologien im Unternehmen.

Datenschutz und Datensicherheit

Alle Telearbeiter/-innen melden sich mit einem Paßwort an, in jedem Telearbeits-PC ist ein Virenschanner installiert. Der Zugang zum unternehmensinternen Netz ist mit

Ausgewählte Beispiele aus der Praxis

2. BERATUNGSUNTERNEHMEN (IV)

einer Firewall und durch das Call-Back-Verfahren geschützt, die Daten werden für die Übertragung verschlüsselt.

Die private Nutzung des PCs am Telearbeitsplatz ist nicht untersagt, jedoch dürfen keine sensiblen Daten, vor allem keine personenbezogenen Daten das Unternehmen verlassen.

Generell wird die Einhaltung der Datensicherheit vertraglich im Arbeitsvertrag geregelt. Eine Betriebsvereinbarung wurde nicht abgeschlossen, da kein Betriebsrat vorhanden ist.

Arbeitsrechtliche Aspekte

Bisher sind keine zusätzlichen Vereinbarungen zur Telearbeit vertraglich getroffen worden. Sie werden auch nicht für notwendig erachtet - auch nicht von den Telearbeitern und Telearbeiterinnen. Es besteht jedoch Einvernehmen und Klarheit über die ergonomisch und sicherheitstechnisch richtige Gestaltung der häuslichen Arbeitsumgebung.

Erfahrungen aus Sicht des Managements

Die Ziele und Erwartungen der Geschäftsführung haben sich auf breiter Basis erfüllt.

Besonders werden hervorgehoben

- die aus der Flexibilisierung der Arbeitszeit gewonnene größere Wettbewerbsfähigkeit sowie der bessere Kundenservice,
- die Einsparung von Fahrtzeiten und Fahrtkosten,
- die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die gesteigerte Mitarbeitermotivation.

Die mit der Einführung der Telearbeit erwarteten Probleme und Schwierigkeiten haben sich (in der Summe) nicht eingestellt.

Allerdings stellt das Management fest, daß die Telearbeit höhere Anforderungen an die Führung stellt und die Kontrollmöglichkeiten schlechter werden. Auch die mögliche Isolierung von Telearbeiter/-innen wird gesehen, vor allem bei denjenigen Telearbeitern und Telearbeiterinnen, die viel Zeit beim Kunden verbringen.

Ausgewählte Beispiele aus der Praxis

2. BERATUNGSUNTERNEHMEN (V)

Der technische Aufwand war in der Vorbereitungsphase der Telearbeit hoch, da im gleichen Zuge das Firewall-Konzept und das Call-Back-Verfahren realisiert wurden.

Im laufenden Betrieb gibt es aber keine Probleme, auch die Kosten liegen im erwarteten Rahmen. Die Kommunikationskosten haben sich sogar als geringer herausgestellt, als anfänglich angenommen.

In der Zusammenarbeit der Telearbeiter/-innen mit Kollegen, mit anderen Telearbeitern/-innen und mit Vorgesetzten haben sich aus Sicht des Management keine Veränderungen ergeben, ebensowenig bei der Erreichbarkeit und z.B. bei der Terminabstimmung mit Telearbeitern/-innen. Als schlechter wird dagegen die Möglichkeit beurteilt, sich gegenseitig bei der Arbeit zu helfen und gegenseitig voneinander lernen zu können.

Dem entsprechen die Erfahrungen hinsichtlich der Veränderung der Führungsprozesse. Zielvereinbarungen über die zu leistenden Arbeiten und Kontrolle der Arbeitsergebnisse werden aus Sicht des Managements nunmehr intensiver und genauer vorgenommen, liegen aber voll im erwarteten Rahmen. Vergleichsweise urteilen die Telearbeiter/-innen, daß sich Führung und Kontrolle nicht verändert haben.

Telearbeit hat die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verbessert. Trotz fortlaufender Expansion konnte auf die Anmietung zusätzlicher Büroflächen verzichtet werden, was sonst zu einer Erhöhung der Raumkosten um 15% geführt hätte. Bei fortschreitender Expansion wird dieser Faktor eine noch größere Bedeutung gewinnen.

Eindeutig wird festgestellt, daß die Arbeitsproduktivität gleich geblieben ist. Alle wichtigen Einflußfaktoren seien unverändert - Zeitdauer zur Bearbeitung der Aufgaben, Arbeitsvolumen, Flexibilität der Aufgabenbearbeitung und Qualität der Arbeitsergebnisse.

Erfahrungen aus Sicht der Telearbeiter/-innen

Die Erwartungen, zu Hause selbständiger und konzentrierter arbeiten zu können, haben sich voll bestätigt. Als größte Vorteile werden betrachtet, die Arbeitszeit flexibel einteilen zu können, Fahrtzeiten und -kosten einzusparen, Privat- und Berufsleben besser vereinbaren zu können und insgesamt daraus mehr Lebensqualität zu gewinnen.

Ausgewählte Beispiele aus der Praxis

2. BERATUNGSUNTERNEHMEN (VI)

Von nennenswerten Problemen berichten die Telearbeiter/-innen nicht. Wichtigster Aspekt ist, daß, wie erwartet, der Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten nicht mehr so intensiv ist. Das wiederum wird aber nicht als ein besonderer Verlust empfunden, der z.B. zur Aufgabe der Telearbeit führen könnte.

Die Arbeitsaufgaben haben sich inhaltlich leicht verändert. Zum Teil wird die Arbeit am Telearbeitsplatz als anspruchsvoller und kommunikationsreicher empfunden. Alle Veränderungen werden von den Telearbeitern und Telearbeiterinnen begrüßt.

Bei Zusammenarbeit und Führung sind die Erfahrungen ebenfalls positiv, in keinem Fall wird von einer Verschlechterung berichtet. Wie schon das Management verneinen auch die Telearbeiter/-innen eine Steigerung der Arbeitsproduktivität.

Die Auswirkungen der Telearbeit auf Familie, Partnerschaft und Freizeit werden differenziert beurteilt. Positiv wird die Tatsache bewertet, daß man tagsüber für die Familie ansprechbar ist. Die Konzentration zu Hause ist höher als im Büro. Eine stärkere Selbstdisziplin sei erforderlich, was aber nicht als große Belastung empfunden wird. Wichtig sei eine vorausschauende Tagesplanung und ein konsequentes Zeitmanagement.

In allen Fällen waren Partner und Familie von Beginn an aufgeschlossen für die Telearbeit und haben im Laufe des Erfahrungszeitraumes diese Einstellung noch vertieft.

Zusammenfassung

Telearbeiter/-innen, deren Kollegen und das Management sind äußerst zufrieden mit den Erfahrungen dieser ersten Phase. Es besteht die feste Absicht, den Anteil telearbeitenden Mitarbeiter/-innen bedeutend zu erhöhen. Das Potential für Telearbeit beträgt 50% der Aufgaben und ebenfalls 50% aller Arbeitsplätze. Es wurde im Interview angemerkt, daß ohne Telearbeit eine derart schnelle Expansion des Unternehmens nicht durchführbar gewesen wäre.

Das technische und organisatorische Konzept hat sich bewährt. Auf seiner Basis soll die Zahl der Telearbeitsplätze in den nächsten zwölf Monaten um wenigstens zehn erhöht werden.

Ausgewählte Beispiele aus der Praxis

2. BERATUNGSUNTERNEHMEN (VII)

Wichtigste Erfolgsfaktoren waren die detaillierte Aufgaben- und Arbeitsplatzanalyse, um herauszufinden, welche Tätigkeiten in welchem Umfang für Telearbeit geeignet sind, und ein konkretes Konzept für die Umsetzung, in dem auch die innerbetrieblichen Aspekte der Kommunikation und Zusammenarbeit berücksichtigt waren.

Quelle: TA Telearbeit GmbH, Telearbeit im Mittelstand, Abschlußbericht, September 1999, S. 79-83