

Telearbeit in der Unternehmensplanung

Eine empirische Untersuchung
ANALYSEN, WERTUNGEN, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
Im Brennpunkt
ARBEITEN ZU HAUSE, ALTERNIEREND, SELBSTÄNDIG

vorgelegt von
Magister Artium
Bernd Peter Weiland
Berlin

von der Fakultät I – Geisteswissenschaften
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

- Dr. phil. -

genehmigte Dissertation

Berichter: Prof. Dr. Helga Thomas
Berichter: Prof. Dr. Wolf-Dietrich Greinert

Tag der mündlichen Prüfung: 28.04.2006

Berlin 2006

D 83

INHALTSVERZEICHNIS

	EINLEITUNG.....	1
1	TELEARBEIT, EINE EINFÜHRUNG DECKBLATT und CARTOON.....	7
1.1	TELEARBEIT, RÜCKBLICK UND AUSSCHAU.....	9
1.2	WAS IST TELEARBEIT ?..... WER IST TELEARBEITERIN, WER TELEARBEITER?	13
1.3	FORMEN DER TELEARBEIT.....	17
1.3.1	DIE TELEHEIMARBEIT.....	17
1.3.2	DIE ALTERNIERENDE TELEARBEIT.....	18
1.3.3	DAS SATELLITENBÜRO.....	19
1.3.4	DAS NACHBARSCHAFTSBÜRO / TELEHAUS.....	19
1.3.5	DAS TELESERVICECENTER.....	20
1.3.6	DAS VIRTUELLE UNTERNEHMEN.....	20
1.3.7	DIE ON-SITE TELEARBEIT.....	21
1.3.8	DIE MOBILE TELEARBEIT.....	22
2	DECKBLATT..... EMPIRISCHER TEIL DER FRAGEBOGEN, ANALYSEN, WERTUNGEN, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	23 24
2.1	DAS FIRMENPORTRÄT.....	25
2.1.1	DIE BRANCHE.....	25
2.1.2	PRAKTIZIERTE TELEARBEIT.....	26
2.2	DIE UNTERNEHMENSDATEN.....	26
2.2.1	GEZÄHLT: MITARBEITER – TELEARBEITER.....	26
2.2.2	DAS GRÜNDUNGSJAHR.....	28
2.3	UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG.....	29
2.3.1	GRÜNDE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT.....	29
2.3.1.1	KOSTENREDUKTION.....	30
2.3.1.2	FLEXIBILISIERUNG DER TELEARBEIT.....	35
2.3.1.3	REKRUTIERUNG VON SPEZIALISTEN.....	37
2.3.1.4	ANDERE GRÜNDE.....	38

2.3.2	WEGE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT.....	38
2.3.2.1	SUCHE NACH TÄTIGKEITSFELDERN.....	39
2.3.2.2	DIE WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG.....	40
2.3.2.3	DAS PROJEKTMANAGEMENT.....	41
2.3.2.4	INFORMATIONEN- UND ARBEITSZIRKEL.....	43
2.3.2.5	DIE BETRIEBSVEREINBARUNG.....	44
2.3.2.6	DAS PILOTPROJEKT.....	45
2.3.3	AUSWAHL NACH ARBEITSFORMEN.....	47
2.3.3.1	TELEHEIMARBEIT.....	49
2.3.3.2	ALTERNIEREND.....	50
2.3.3.3	SELBSTSTÄNDIG.....	51
2.4	TÄTIGKEITSPROFILE UND BARRIEREN.....	58
2.4.1	AUSWAHL NACH TÄTIGKEITEN.....	59
2.4.2	ARBEITSVERGABE NACH ARBEITSFORM UND TÄTIGKEIT	60
2.4.3	AUSWAHL DER TELEARBEITERINNEN UND TELEARBEITER.....	62
2.4.3.1	DAS ALTER.....	63
2.4.3.2	BERUFSERFAHRUNG.....	67
2.4.3.3	DAUER DER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT.....	72
2.4.3.4	DIE FÄHIGKEIT ZUR SELBSTSTÄNDIGEN ARBEIT.....	72
2.4.3.5	DAS TECHNIKVERSTÄNDNIS.....	83
2.4.3.6	TEAMFÄHIGKEIT.....	84
2.4.3.7	VERTRAUENSWÜRDIGKEIT.....	84
2.4.3.8	ZUVERLÄSSIGKEIT.....	85
2.4.3.9	ANDERE AUSWAHLKRITERIEN.....	86
2.4.4	BARRIEREN BEI DER EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT.....	86
2.4.4.1	DATENSICHERUNG.....	87
2.4.4.2	ORGANISATIONSABLAUF.....	88
2.4.4.3	TECHNISCHE AUSGESTALTUNG.....	90
2.4.4.4	RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	91
2.4.4.5	WIDERSTAND DER ABTEILUNGSLEITER.....	94
	CARTOON DER SCHOTT AG.....	96
2.5	DIE ENTLOHNUNG.....	97
2.5.1	KRITERIEN DER VERGÜTUNG.....	99
2.5.1.1	VERGÜTUNG NACH ZEIT.....	101
2.5.1.2	AKKORD.....	102
2.5.1.3	VERGÜTUNG NACH PROJEKTEN.....	103
2.5.1.4	VERGÜTUNG NACH ARBEITSVERTRAG.....	105
2.5.1.5	ANDERE ENTLOHNUNGSMODELLE.....	108
2.5.2	ARBEITSPLATZ- UND ARBEITSABLAUFBESCHREIBUNG.....	108
2.6	NACHGEFRAGT/ ANLAGE ZUM FRAGEBOGEN.....	110
2.6.1	ATTRAKTIVITÄT DES UNTERNEHMENS DURCH TELEARBEIT.....	110
2.6.2	LEISTUNGSSTEIGERUNG UND LEISTUNGSBEWERTUNG.....	110
2.6.3	KERNMANNSCHAFT, EINE UTOPIE ?.....	114
2.6.4	TELEARBEIT UND AUSSENDIENST.....	118
2.6.5	SCHULUNG IM UMFELD VON TELEARBEIT.....	119

2.7	DENKANSTÖSSE.....	124
3.	DECKBLATT: LÄNDERVERGLEICH.....	125
3.1	TELEARBEITERINNEN UND TELEARBEITER IM VERGLEICH: DEUTSCHLAND-VEREINIGTES KÖNIGREICH-SPANIEN.....	125
	SCHLUSSWORT.....	129
	LITERATURVERZEICHNIS.....	131
	VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN.....	134
	ABKÜRZUNGEN ,THEMEN UND SCHLAGWORTE.....	135
	ANHANG	
	FRAGEBOGEN MIT EINGETRAGENEN WERTEN.....	A 1
	EUROPÄISCHER LEBENSLAUF (MUSTER).....	A 2
	EUROPÄISCHES LEBENSLAUF-MUSTER	A 2
	BETRIEBSVEREINBARUNGEN DER FIRMEN :	
	DAIMLERCHRYSLER.....	A 3
	DEUTSCHE BAHN.....	A 4
	IBM.....	A 5
	RWE-ENERGIE.....	A 6
	SCHOTT.....	A 7
	SIEMENS.....	A 8

EINLEITUNG

Telearbeit ist mehr als nur vermehrte Flexibilität am Arbeitsmarkt.

Telearbeit verändert gewachsene Strukturen im Unternehmen und führt zwingend zur Neubewertung von Unternehmenskultur.

Die Frage, ob Arbeit zu festgelegten Zeiten an einem vorbestimmten Ort, dem Unternehmen, noch relevant ist, stellt sich und muss vor diesem Hintergrund von Arbeitgebern und Arbeitnehmern als die Chance genutzt werden, die Arbeitswelt von morgen neu zu gestalten, das Miteinander neu zu gewichten und Leistungen neu zu bemessen.

Telearbeit, so die Bundesregierung, wird als Arbeitsform den künftigen Berufsalltag prägen.

Der Einführung von Telearbeit liegen viele Fragen zugrunde, die in Bezug auf Organisation, Wirtschaftlichkeit, Management, Entlohnung, Betriebsvereinbarung, technische Ausgestaltung, Datensicherung, rechtliche Rahmenbedingungen und Qualifizierung, zu stellen sind.

Ziel dieses Projektes ist es, nicht vordergründig das Für und Wider in Bezug auf Telearbeit abzuwägen, sondern die Sichtweise und das Handeln der Unternehmer und der Verantwortlichen im Führungsbereich der Betriebe zu diesem Thema zu beleuchten und die Kriterien zu filtern, die zur Einführung von Telearbeit relevant sind.

Darüber hinaus soll dem interessierten Leser mit dieser Arbeit ein Leitfaden an Hand gegeben werden, die Einführung von Telearbeit im Unternehmen erfolgreich zu begleiten.

Analysen, Wertungen und Handlungsempfehlungen sind dabei nicht nur vor dem Hintergrund vorliegender Zahlen zu sehen, sondern fassen auch auf meiner mehr als 40jährigen Erfahrung im Management von Handel, Handwerk und Industrie.

Ausgewählt wurden Unternehmen aus Deutschland, Spanien und dem Vereinigten Königreich.

Eine Flut von elektronischer Post ging über den Rechner, umfangreicher Telefax- und Schriftverkehr fand statt, 687 Firmen unterschiedlichster Branchen und Grösse wurden schriftlich befragt.

376 Antworten liegen aus diesem Paket vor, ein Ergebnis, dass nur durch viele zusätzliche Telefonate erzielt werden konnte.

Ansprechpartner von 831 Betrieben wurden von mir für ein Telefoninterview ausgesucht und innerhalb eines Zeitrahmens von einem Jahr – vielfach auch mehrmals - befragt.

695 Antworten konnten verwertet werden, wobei - bezogen auf Spanien und das Vereinigte Königreich - die dortigen Kammern erbetenes Material zur Verfügung stellten und auch die deutschen Niederlassungen der in Spanien und dem Vereinigten Königreich tätigen Mutterfirmen gewünschte Informationen zu meinem Fragebogen lieferten.

Zur Datenanalyse verfüge ich somit über 1071 Aussagen, genügend Messwerte also, diese empirische Untersuchung auf ein sicheres Fundament stellen zu können, wobei hervorzuheben ist, dass diese Arbeit nicht als repräsentativ im statistischen Sinne gelten kann, sondern vielmehr so angelegt ist, dass aufgrund der von mir ermittelten echten Daten Hintergründe zum Thema „Telearbeit in der Unternehmensplanung“ klar erkennbar und beschreibbar werden.

Dem Wunsch vieler Interviewpartner, bei der Verarbeitung der Daten nicht personalisiert zu veröffentlichen, komme ich selbstverständlich nach.

Ausgesucht wurden Firmen über den Stellenmarkt einschlägiger Tageszeitungen: „Frankfurter Allgemeine,“ „Die Welt,“ „Süddeutsche Zeitung,“ „Berliner Morgenpost,“ „Der Tagesspiegel,“ „Märkische Allgemeine,“ „Ostseezeitung,“ „Sächsische Zeitung.“

Die mir aus meiner langjährigen Berufspraxis bekannten Personen in grossen, mittleren und kleinen Unternehmen waren selbstverständlich erste Ansprechpartner.

Für die Telefoninterviews lieferten die „Gelbe Seiten für Deutschland“ zusätzliches Adressenmaterial.

Das „DLR“, deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. in Köln, verhalf mir zu 392 Anschriften kleiner und mittlerer Firmen, die im Rahmen eines durch die Europäische Gemeinschaft initiierten Projektes unter dem Titel „Telearbeit im Mittelstand“ gefördert wurden.

Die Gesamtbefragung erfasste die unterschiedlichsten Betriebe von „A“, wie Adressbuchverlage, über Automobilhersteller, Banken und Versicherungen bis „Z“, wie Zeitungs- und Zeitschriftenverlage, mit Mitarbeiterzahlen in Deutschland von 10 bis 225.000.

Wichtig bei der Auswahl der Unternehmen war mir, eine akzeptable Mischung, bezogen auf Branche und Grösse zu erreichen, um bei der Bewertung der gegebenen Antworten unterschiedliche Sichtweisen in Bezug auf die von mir vorgelegten Fragen adäquat verarbeiten zu können, wobei die von mir durchgeführte Analyse der vorliegenden Werte berücksichtigt, dass mittlere und grosse Unternehmen in Deutschland relativ früh (IBM 1987) Telearbeit eingeführt und mit umfassenden Reengineering-Massnahmen vorhandene Organisationsstrukturen neu gegliedert haben.

Ergebnisorientiertes Management, projektbezogenes und dezentrales Arbeiten, ein Hin zur grösseren Autonomie der Mitarbeiter, waren dabei die Zielsetzung, die die Unternehmensphilosophie involvierter Betriebe unter dem Blickwinkel „Telearbeit“ bestimmten, Umschichtungsprozesse, die bei kleineren Unternehmen vor dem Hintergrund flacher Hierarchie natürlich nicht anstanden.

Hier wurden und werden vordergründig die vorhandenen Potentiale aufgeschlossener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt, um über die neuen Kommunikationstechniken schnell und effizient den Herausforderungen des Marktes begegnen zu können.

Die Präsentation ist gegliedert in drei Hauptbereiche

Im ersten Teil bietet die Definition zur Telearbeit die Möglichkeit, die vorhandenen Arbeitsformen kennen zu lernen.

Im zweiten Teil befasse ich mich mit der Bewertung der vorliegenden Antworten zum Fragebogen.

Im dritten Teil vergleiche ich die aus der empirischen Untersuchung vorliegenden Werte zur Anzahl der Telearbeiterinnen und Telearbeiter in Deutschland mit den mir an Hand gegebenen Hochrechnungen aus dem Vereinigten Königreich und Spanien.

Um das Auffinden der einzelnen zu den Fragekomplexen gehörenden Antworten zu erleichtern, habe ich an den Anfang eines jeden Themenbereiches die jeweils zu diesem Kapitel gehörende Seite des Fragebogens eingelegt und dabei zur besseren Übersicht farbig gehalten.

Die Vielzahl der von mir unter Kapitel 1.3 vorgestellten Arbeitsformen wurde in meiner Untersuchung schwerpunktmässig zurückgeführt auf

- Teleheimarbeit,
- Alternierende Telearbeit,
- Arbeit in der Selbständigkeit.

Arbeitsformen, die sich im Satelitten- und Nachbarschaftsbüro, im Telehaus, im Teleservicecenter, im virtuellen Unternehmen, in der On-Site-Telearbeit und in der mobilen Telearbeit widerspiegeln, werden zum besseren Verständnis zwar beschrieben, fließen aber in diese Untersuchung nicht ein.

Einzelne Punkte des Fragebogens haben miteinander verknüpfte Hintergründe.

So ist es nicht immer zu vermeiden, dass sich Erläuterungen zu einigen Themenbereichen in der Textfolge wiederholen, dies, um zu gewährleisten, dass Wertungen der jeweiligen Antwort dem Fragebogen zugeordnet bleiben.

Das im Anhang als „A1“ präsentierte Exemplar des Fragebogens weist alle aus den Antworten ermittelten Ergebnisse aus, die, wie ich schon früher ausführte, nicht auf der Grundlage von Hochrechnungen zu Stande kamen, sondern vielmehr Einzelaussagen der Befragten dokumentieren und weitergehenden Untersuchungen dienen sollen.

Die mir zur Verfügung gestellten Betriebsvereinbarungen - den Bereich Telearbeit umfassend - das Literaturverzeichnis, das Verzeichnis der Abbildungen und das Muster des europäischen Lebenslaufes - in unterschiedlichen Farben, um besseres Hantieren sicherzustellen - liegen als Anlage „A2“ bis „A8“ dieser Arbeit bei.

Die Abkürzungen sind wie auch die Themen und Schlagworte, die als Handlungsempfehlungen die Antworten zum Fragebogen begleiten, in alphabetischer Folge und mit entsprechender Seitenzuordnung versehen auf Blatt 135 gelistet.

Im Textinhalt wird die weibliche und männliche Form ausgeschrieben.

Die Schreibweisen TelearbeiterInnen oder auch Telearbeiter/innen sind zwar vielerorts verbreitet, werden von mir aber zum einen aus ästhetischen Gründen abgelehnt und zum anderen auch, weil ein gleichberechtigtes Nebeneinander in dieser Formgebung nicht erkennbar wird.

Die Arbeit wurde auf der Grundlage der neuen amtlichen Rechtschreibregeln erstellt.

Da auf den Tastaturen meiner Rechner das „scharfe S“ fehlt, findet der Paragraph 25/E2 /Duden, 23. Auflage, Anwendung.

Herzlich bedanke ich mich bei meinen Gesprächs- und Korrespondenzpartnern aus Handwerk, Handel und Industrie, Banken und Versicherungen, bei den zuständigen Mitarbeitern der Industrie- und Handelskammern, den Gewerkschaften und Wirtschaftsinstituten in Deutschland, Spanien und dem Vereinigten Königreich.

Besonderer Dank gebührt meinen akademischen Lehrern, insbesondere

Frau Professor Dr. Helga Thomas
und

Herrn Professor Wolf-Dietrich Greinert,

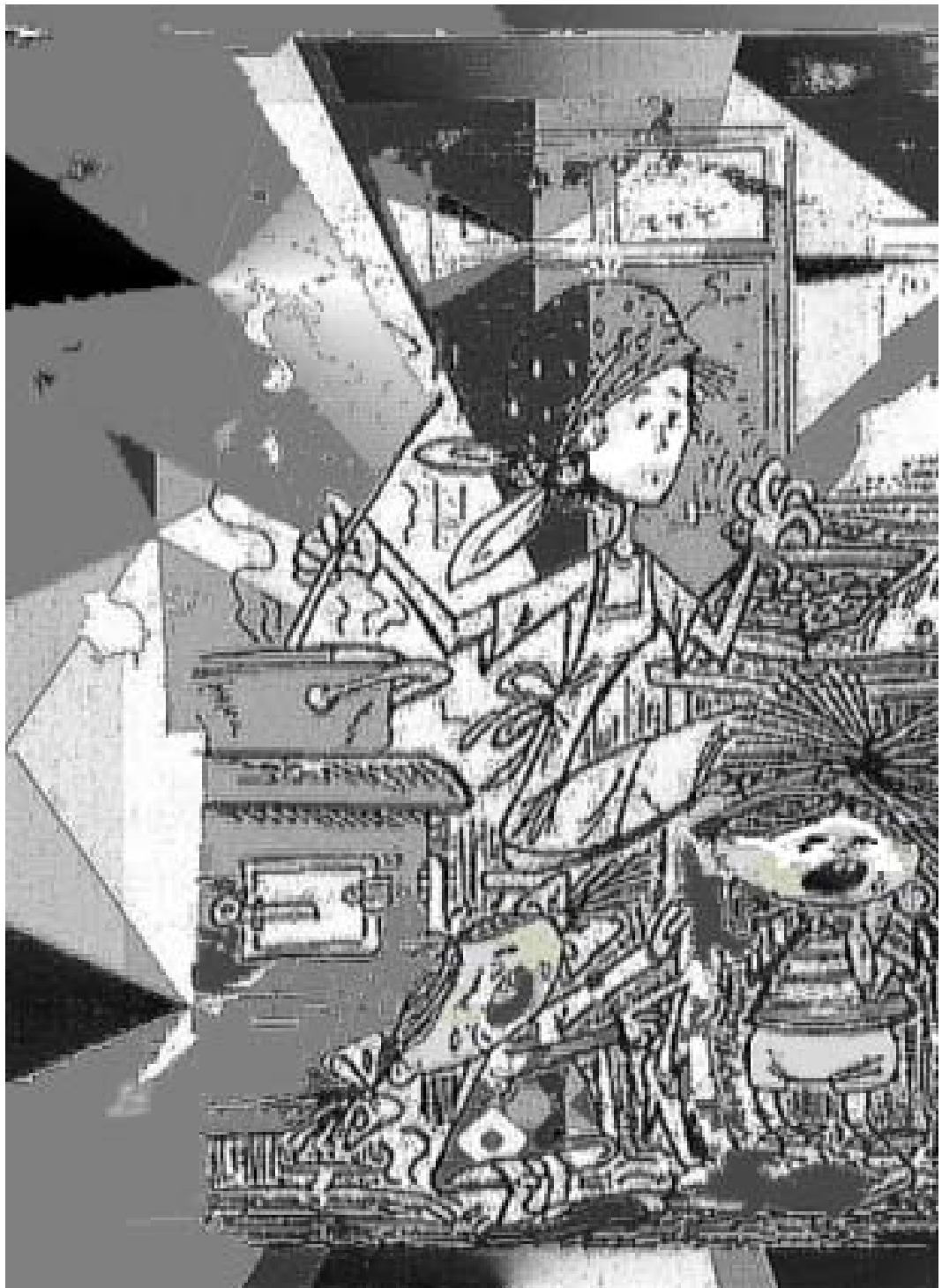
die meine Arbeit stets wohlwollend begleiteten und aus deren reichhaltigem Erfahrungswissen viele Anregungen in mein Projekt einfließen.

Widmen möchte ich diese Arbeit meiner lieben Frau Rita-Ilona, die in den vergangenen Jahren auf viele gemeinsame Stunden verzichten musste.

DANKE.

1

TELEARBEIT
EINE
EINFÜHRUNG



Mit freundlicher Genehmigung der Schott AG



1.1 TELEARBEIT, RÜCKBLICK UND AUSSCHAU

Jack Nilles wird gern als Vorreiter heute gebräuchlicher Formen der Telearbeit gesehen.

Mit „telecommuting“ (commuting = pendeln) sollte vor dem Hintergrund der Ölkrise des Jahres 1973 den sich anbahnenden verkehrs- und energiepolitischen Problemen dadurch begegnet werden, die Arbeit zum Menschen zu bringen, einen Pendelverkehr durch Datentransport zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu installieren, ein Versuch, dem jedoch zum damaligen Zeitpunkt durch das Fehlen heute gängiger Kommunikationstechnologien kein durchschlagender Erfolg beschieden war.

Die vielerorts zu hörende Meinung, Nilles' Ansatz sei die Geburtsstunde der Telearbeit, ist zumindest für Deutschland falsch.

Telearbeit, definiert als „Fernarbeit“, ist älter!

Sie ist eine in eine andere Form gegossene Weiterführung der Heimarbeit, die bereits im Jahre 1923 als Arbeitsform im Reichsgesetzblatt, S 472/730, Erwähnung findet.

Viele heute gängigen Telearbeitsformen finden sich abgewandelt in diesen Gesetzestexten wieder.

Mit den vorhandenen Kommunikationsmitteln und unter Hinzunahme von Systemen der IBM-Deutschland wurde Telearbeit unter dem Titel „Arbeiten zu Hause“ - ein leergefegter Arbeitsmarkt verlangte nach neuen Konzepten - durch mich bereits um 1960 innerhalb eines weltweit führenden Industrieunternehmens praktiziert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in solche Arbeitsablaufprozesse eingebunden waren, wurden schon damals auf der Basis des Stückakkords und der Zielvereinbarung entlohnt, ein Arbeitsablaufprozess also, der sich nach heutigem Sprachgebrauch und vor dem Hintergrund heute gängiger Kommunikationstechniken unter dem Begriff „Teleheimarbeit“ und deren abgewandelte Formen subsumiert.

Die Entwicklung der Telearbeit in Deutschland bindet verschiedene Sichtweisen.

Während die von mir initiierte Form darin begründet war, fehlende Arbeitskräfte zu rekrutieren, wurden im „Bangemann-Report“ (Bangemann 1994, chapter 4) Strategien zur Europäischen Wettbewerbsfähigkeit und gegen Arbeitslosigkeit entwickelt.

Telearbeit , so die Prognose, werde bis zum Jahre 2000 etwa 10 Millionen Telearbeitsplätze in Europa schaffen, eine Vorgabe, die auch heute für viele noch immer sakrosankt zu sein scheint.

Wie sonst sind die Hochrechnungen zu verstehen, die unter abenteuerlichsten Extrapolationen dieses politische Wunschdenken ohne Wenn und Aber übernehmen, um solche Vorgaben zu zementieren.

Solange formalistische Kriterien zur Begriffsbestimmung „Telearbeit“ mehr als fragwürdig sind, wird es Markt- und Zukunftsforschern leicht gemacht, Zahlen zu publizieren (das Marktforschungsunternehmen IDC spricht inzwischen von 29 Mio abhängig beschäftigter Telearbeiter in Europa im Jahr 2005)¹, die jegliches durch eine empirische Untersuchung gestütztes Hintergrundmaterial vermissen lassen.

Im Konferenzbericht der BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) aus dem Jahre 2003 wird auf Seite 2 der gesamte Unsinn vorliegender Erhebungen verdeutlicht.

Ich zitiere: „schätzungsweise gibt es in der Europäischen Union mittlerweile insgesamt etwa 10 Millionen Telearbeiter. Davon sind ca. 4,5 Millionen Personen Telearbeitnehmer in Angestelltenverhältnissen, der Rest übt eine selbständige Tätigkeit aus.“

Selbständige aber sind keine Telearbeiter, da sie im arbeitsrechtlichen Sinne nicht als abhängig Beschäftigte gelten und nur abhängig Beschäftigte sind vor dem Hintergrund des „Bangemann-Reports“ (1994, Europe and the global information society, Chapter 4, The building blocks of the information society, Application One, „TELEWORKING“, more jobs, new jobs, for a mobile society) dem Umfeld der in Telearbeit Tätigen zuzuordnen.

Eine weiterführende Erläuterung hierzu gebe ich in meinem auf Seite 13 folgenden Kapitel:

Was ist Telearbeit ?

Wer ist Telearbeiterin, wer Telearbeiter ?

¹ www.idc.de Fundstelle: www.tel-e-management.de/statistics, 30.11.2004,
Quelle: Computerwoche 09.11.2001 Seite 76

Telearbeit ist neben der Möglichkeit, den besonderen Herausforderungen der Globalisierung erfolgreich zu begegnen, mehr Produktivität durch Flexibilisierung zu erreichen, zu rationalisieren, auch ein hervorragendes Instrumentarium zur Kostensenkung mit nicht unerheblichen Vorteilen auch für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eines Unternehmens.

Unabdingbar in diesem Zusammenhang ist allerdings, dass politische Rahmenbedingungen die mit der Einführung von Telearbeit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitsgesellschaft begleiten und die neuen offenen Strukturen auch gegen den Widerstand der Gewerkschaften stützen.

Dass die Entwicklung der Telearbeit von der Initiative der im Unternehmen mit dieser neuen Arbeitsform befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Führungskräfte abhängen wird, muss nicht ausdrücklich betont werden.





1.2 WAS IST TELEARBEIT? WER IST TELEARBEITERIN, WER TELEARBEITER?

Telearbeit ist die zeitliche und räumliche Entkopplung von ansonsten im betrieblichen Umfeld fest eingebundenen Tätigkeiten.

„Telearbeit“, so das Ministerium für Wirtschaft und Technologie, „ist jede auf Informations- und Kommunikationstechniken gestützte Tätigkeit, die ausschliesslich oder alternierend an einem ausserhalb des Betriebes liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird (zum Beispiel: in der Privatwohnung, im Nachbarschaftsbüro, Satellitenbüro, Telehaus, Teleservicecenter, in der virtuellen Unternehmung, am mobilen Arbeitsplatz oder On-Site) , der mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden ist“ (BMWi 1998, Seite 7).

So weit, so gut.

Wer aber ist dann vor dem Hintergrund dieser Aussage Telearbeiterin oder Telearbeiter?

Sind es die vielen Handels- und Versicherungsvertreter, die inzwischen ihre Schreibmaschine gegen einen „Laptop“ tauschten, um so – dem neuesten Stand der Technik angepasst – effektiver und auch schneller arbeiten zu können?

Sind es die vielen Vertriebsbeauftragten, Aussendienstmitarbeiterinnen und Aussendienstmitarbeiter oder auch Servicetechniker, die selbstverständlich über heute gängige Kommunikationstechnik verfügen?

Sind es die vielen Selbständigen, die vorhandene Datenwege nutzen und einen „Laptop“ für ihre tägliche Arbeit einsetzen, um so schneller „am Ball“ zu sein?

So werden Telearbeiterinnen und Telearbeiter gezählt und gezählt und gezählt und Statistiken durch mehr als fragliche Rechenmodelle erheblich verfälscht.

Ich empfehle , die Aussage des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit zu modifizieren:

Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechniken gestützte Tätigkeit, die ausschliesslich zu HAUSE oder ALTERNIEREND* (* zu HAUSE und im UNTERNEHMEN) verrichtet wird und eine uneingeschränkte Verbindung mit der zentralen Betriebsstätte gewährleistet.

Danach sind nur diejenigen Telearbeiterinnen und Telearbeiter, deren Arbeitsplatz ansonsten der Arbeitsplatz am Schreibtisch des Unternehmens wäre.

Nur dies kann die Basis seriöser Hochrechnung sein.

Die im Beispieltext des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit der Telearbeit zugeordneten Formen wie:

- Nachbarschaftsbüro,
- Satellitenbüro,
- Telehaus,
- mobiler Arbeitsplatz,
- Teleservicecenter,
- virtuelle Unternehmen,
- On-Site Telearbeit

sind vor dem Hintergrund meiner Aussage, dass nur diejenigen Telearbeiterinnen und Telearbeiter sind, deren Arbeitsplatz ansonsten der Arbeitsplatz am Schreibtisch des Unternehmens wäre, daher anders zu gewichten.

So sind das Nachbarschaftsbüro, das Teleservicecenter oder das Telehaus Konstrukte über die zwar Telearbeit offeriert werden kann, aber es sind dennoch eigenständige Unternehmungen mit eigener Kommunikationstechnik und eigener Infrastruktur. (Formen der Telearbeit, Seite 19-20).

Auch das virtuelle Unternehmen, rechtlich unabhängig, ist klassischer Telearbeit - entsprechend meiner Definition - nicht zuzuordnen, da auch dieses Konzept Tätigkeit in der Selbständigkeit abbildet.

(Formen der Telearbeit, Seite 20)

„On-Site“ Telearbeit hingegen gehört wiederum zur alternierenden Telearbeit, da hier Arbeitsausführung im Wechsel zwischen der Arbeit im eigenen und Fremdunternehmen und auch zu Hause stattfindet.

(Formen der Telearbeit, Seite 21-22)

Das Satellitenbüro hingegen ist wiederum eine Firmenniederlassung, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht dadurch zu Telearbeiterinnen und Telearbeitern werden, weil sie - in ihrem Filialbetrieb mit moderner Kommunikationstechnik ausgestattet - ihrer täglichen Arbeit nachgehen (Formen der Telearbeit, Seite 19).

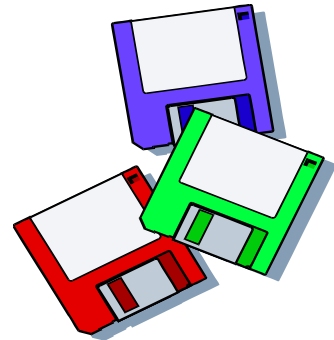
Die in diesem Kontext häufig präsentierte Form der „Telearbeit in der Selbständigkeit“, oft als „SoHo´s (small office home office) bezeichnet, ist ebenfalls nicht dem klassischen Instrumentarium der Telearbeit - Teleheimarbeit und alternierende Telearbeit - zuzurechnen und hat in statistischen Erhebungen zur Anzahl tätiger Telearbeiterinnen und Telearbeiter nichts verloren. Telearbeit in der Selbständigkeit gehört nicht in die Messwerteskala zu zählender Telearbeiterinnen und Telearbeiter, da selbständig heisst, mit eigener Hard- und Software am Markt zu agieren und nicht abhängig beschäftigt zu sein.

Bliebe also die Telearbeitsform „mobiler Arbeitsplatz“ (Formen der Telearbeit, Seite 22). Dieser Bereich ist natürlich für alle „Telearbeitszähler“ die Messzahl mit der sich punkten lässt, da in vielen Unternehmen alle im Aussendienst Tätigen, wie Servicetechniker, Versicherungsagenten, Vertreter, Vertriebsbeauftragte, als Telearbeiterinnen und Telearbeiter geführt werden.

Aus organisatorischen Gründen und nur aus organisatorischen Gründen ist dies durchaus verständlich, aber ansonsten nicht nachvollziehbar, da der Arbeitsplatz einer Aussendienstmitarbeiterin oder eines Aussendienstmitarbeiters, der Begriffsbestimmung folgend, der Dienst vor Ort, der Dienst beim Kunden ist.

Der Ersatz der Schreibmaschine durch moderne Kommunikationsmittel ist kein Argument, diese Gruppe den Telearbeiterinnen oder Telearbeitern hinzuzurechnen.

Zahlen, die vor diesem Hintergrund ermittelt werden, gehören nicht in die Statistik.



1.3 FORMEN DER TELEARBEIT

Die derzeit - wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung - unter der Gesamtüberschrift „Telearbeit“ geläufigen Organisationsformen werden in den folgenden Kapiteln 1.3.1 bis 1.3.8 vorgestellt.

Bei der Präsentation der unterschiedlichen Strukturen geht es mir vor allem auch darum, die vorhandenen Defizite in der Zuordnung zur Begriffsbestimmung: „Was ist Telearbeit“, aufzuzeigen und zu kommentieren.

1.3.1 DIE TELEHEIMARBEIT

Häusliche Telearbeit ist die Weiterentwicklung aus der Arbeitsform der traditionellen Heimarbeit.

Programmierung, Textverarbeitung, Dateneingaben in allen möglichen Spielarten, um nur einige Varianten aufzuzeigen, Prozesse also, die problemlos im häuslichen Umfeld ablaufen können, finden hier ihre Anwendung.

Die Wohnung der Telearbeiterin oder des Telearbeiters ist Mittelpunkt dieser Arbeitsform. Die für einen reibungslosen Arbeitsablauf benötigten Informations- und Kommunikationstechniken werden dabei in der Regel durch den Arbeitgeber kostenlos zur Verfügung gestellt.

Familie und Arbeit unter einen Hut zu bringen ist - neben selbstbestimmtem Handeln - ein grosser Vorteil dieser Arbeitsform, wobei jedoch nicht verschwiegen werden darf, dass soziale Isolation sehr schnell zur unerwünschten Begleiterscheinung werden kann.

Wichtig daher ist, dass solche Arbeitsplätze so eingerichtet sind, dass täglich zumindest einmal ein Telefonat mit den Ansprechpartnern im Unternehmen stattfindet.

Solche Gespräche dürfen dabei nicht nur anstehende Arbeiten thematisieren, sondern müssen auch die Pflege persönlicher Kontakte zulassen.

Die soziale Anbindung darf nicht verlorengehen.

Eine weitere Gefahr ist - bedingt durch schlechtes Zeitmanagement - die Selbstausbeutung durch Verlagerung der Auftragsabwicklung in die Nachtstunden.

1.3.2 DIE ALTERNIERENDE TELEARBEIT

Alternierende Telearbeit bedeutet flexible Gestaltung des Arbeitsortes im Wechsel zwischen Präsenz im Unternehmen und zu Hause.

Der Arbeitsplatz im Büro bleibt erhalten, die soziale Anbindung gewährleistet.

Auch hier ist - wie bei der Teleheimarbeit - selbstbestimmtes Handeln einer der grossen Vorteile dieser Konstruktion.

Alternierende Telearbeit ist die wohl zur Zeit populärste Form.

Die vielerorts noch vorherrschende Aussage: „die Arbeit ist angesiedelt im Wechsel zwischen der Präsenz im Unternehmen und andernorts“ , gehört jedoch nicht in diesen Kontext. Sie ist der mobilen Telearbeit zuzuordnen und hat bei der Begriffsbestimmung zur alternierenden Telearbeit nichts verloren.

1.3.3 DAS SATELLITENBÜRO

Das Satellitenbüro ist die Zweigstelle eines Unternehmens mit kompletter Vernetzung zum Mutterbetrieb.

Die Büroräume befinden sich nicht im zentralen Umfeld des Unternehmens, sondern sind aus standorttechnischen Überlegungen ausgegliedert.

Stärkere Präsenz des Unternehmens in der Fläche, grössere Kundennähe, um nur zwei Beispiele zu nennen, sind nicht von der Hand zu weisende Vorteile.

Eingerichtet als Filialbetrieb ist es nur natürlich, dass eine solche Zweigstelle über die gleiche Kommunikationstechnik wie die Muttergesellschaft verfügt.

Vor diesem Hintergrund findet daher bei diesem Konstrukt Telearbeit im eigentlichen Sinne nicht statt.

1.3.4 DAS NACHBARSCHAFTSBÜRO/TELEHAUS

Dieses Arbeitsmodell soll Telearbeiterinnen und Telearbeiter unterschiedlicher Firmen in einem gemeinsam genutzten Büro möglichst wohnortnah zusammenführen.

Ein organisatorisches Dach ist bei dieser Arbeitsform zwingend. Die verwaltungstechnischen Aufgaben können dabei sowohl im kommunalen Bereich als auch über eine Vereinsgründung abgedeckt werden.

Koordinationsprobleme untereinander und in der Folge mit den einzelnen Unternehmen - dies beginnt bei den Zuständigkeiten, geht über die Datensicherung und hört bei der Vernetzung mit den jeweiligen Arbeitgebern auf - sind starke Kritikpunkte, die dieser Arbeitsform mit Sicherheit wenig Erfolg bescheren werden.

1.3.5 DAS TELESERVICECENTER

Das Teleservicecenter, über das - häufig mit staatlicher oder kommunaler Unterstützung - in strukturschwachen Gebieten Kommunikationstechniken bereitgestellt werden, die interessierten Unternehmen die Möglichkeit bieten, komplett ausgestattete Telearbeitsplätze anzumieten, ist als Konstrukt eine hervorragende Idee zur Arbeitsplatzbeschaffung.

Die angebotenen Dienstleistungen bieten aufgrund eigener günstiger Kostenstrukturen ein hohes Einsparpotential für die Nutzer.

Für Unternehmen könnten Teleservicecenter durchaus Ersatz für die Einrichtung firmeneigener Satellitenbüros sein, doch die Bedürfnisse vieler interessierter Betriebe erfolgreich zu bündeln überfordert – wie meine Recherchen ergaben – sehr schnell die Organisationsstruktur einer solchen Einrichtung. Scheitern ist vorprogrammiert.

In der Definition aber ist diese Arbeitsform nicht klassischer Telearbeit zuzurechnen, da Teleservicecenter rechtlich selbständige Unternehmen sind, die anderen Firmen teletaugliche Arbeitsplätze zur Verfügung stellen.

1.3.6 DAS VIRTUELLE UNTERNEHMEN

Hinter diesem Portal verbirgt sich der Zusammenschluss von Einzelpersonen, die sich - rechtlich unabhängig und räumlich getrennt arbeitend - zu einem „virtuellen“ Unternehmen zusammenfinden, um Marktchancen weltweit dadurch zu nutzen, dass sie sich nach aussen als Selbständige unter einem gemeinsamen Firmennamen präsentieren.

Da bei diesem Konstrukt Arbeitsteilung der Kernpunkt des Geschäftes ist, können auch – bei entsprechender Organisation - grosse Projekte geschultert werden.

Die Überwachung und Koordinierung solcher Projekte stellt jedoch an beide Seiten, Auftraggeber wie auch Auftragnehmer, hohe Anforderungen.

Für den Auftragnehmer, das virtuelle Unternehmen, sind Termintreue und auftragsgemäße Erfüllung die Grundlage vertrauensvoller Zusammenarbeit

Für den Auftraggeber bedeutet die Bindung an ein virtuelles Unternehmen ständige Kontaktbereitschaft vor dem Hintergrund klarer und nachvollziehbarer Arbeitsanweisungen.

Der Vorteil einer solchen Geschäftsbeziehung für den Arbeitgeber liegt auf der Hand, da Auftragsüberhänge bei diesem Konstrukt schnell abzubauen und bei einkehrender „Normalität“ im Tagesgeschäft die Geschäftsbeziehungen zum virtuellen Unternehmen ohne Schwierigkeiten zu lösen sind. Entsprechende Vertragsgestaltung vor allem in Hinblick auf das Rechtsgefüge solcher Verträge ist dabei natürlich unabdingbare Voraussetzung.

Der Vorteil für das virtuelle Unternehmen liegt darin, mit geringem eigenen Aufwand, Marktchancen effektiv zu nutzen. Global vernetzte Softwareentwicklung ist vor diesem Hintergrund zum Beispiel eine hervorragende Geschäftsidee.

1.3.7 DIE ON-SITE TELEARBEIT

Die On -Site Telearbeit ist ein Konstrukt, dessen Grundlage die Telearbeit „vor Ort“ ist. Diese Form gehört – wie schon gesagt - in den Bereich alternierender Telearbeit.

Der On-Site Telearbeitsplatz ist zwar - projektbezogen - beim Kunden oder Lieferanten untergebracht, gewissermassen also ein ausgelagerter Zipfel des eigenen Unternehmens, bedingt aber dennoch auch die sporadische Anwesenheit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im eigenen betrieblichen Umfeld, sei es zur Berichterstattung oder aber auch zur Vorbereitung neuer Projekte.

Problematisch wird eine klare Zuordnung zur Form der Telearbeit nur dann, wenn ein solcher Arbeitsplatz im „Payroll-sharing“ betrieben

wird, eine Gehaltsstruktur, bei der sich der eigene und der Fremdbetrieb das Monatssalär teilen. On-site Arbeitsplätze sind nicht neu. Schon 1950 war dieser Dienst zum Beispiel zwischen Automobilherstellern und deren Zulieferern selbstverständlich. Geändert haben sich bei dieser Arbeitsplattform lediglich die Kommunikationsmittel.

1.3.8 DIE MOBILE TELEARBEIT

Das Konstrukt „Mobile Telearbeit“ umfasst schwerpunktmässig den Arbeitsplatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die im Aussendienst eines Unternehmens beschäftigt sind.

Gemeint sind hier Handels und Versicherungsvertreter, ebenso wie Vertriebsbeauftragte und Servicetechniker, für die aufgrund ihrer vertraglichen Bindung an das Unternehmen der Arbeitsplatz ohnehin vor Ort, also beim Kunden des Unternehmens ist.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ausgerüstet mit „Handy“, „Laptop“ und je nach Aufgabenbereich ergänzender Kommunikationstechnik, wie „Telefax“, „Minidrucker“ und „Scanner“, ein mobiles Büro also, haben zwar wo und wann erforderlich stets die Möglichkeit mit dem Unternehmen zu kommunizieren, diese Aussendienstmitarbeiterinnen und Aussendienstmitarbeiter aber aufgrund ihrer modernisierten - der „Laptop“ ersetzt die Schreibmaschine - technischen Ausstattung als Telearbeiter zu deklarieren, halte ich, wie bereits unter 1.2 ausgeführt, für abwegig.

Vor dem Hintergrund der hier vorgestellten Telearbeitsmodelle rate ich zur klaren Trennung statistischer Erhebungen an, neben den Begriff „Telearbeit“ den Begriff „eWork“ zu stellen.

Telearbeit für Arbeiten zu Hause und alternierende Telearbeit und „eWork“ für alle mobilen „andernorts“ stattfindenden zeitlich flexiblen Arbeitsformen.

So wäre dann zum Beispiel der „Mobile Arbeitsplatz“ klar zuzuordnen.

2

EMPIRISCHER TEIL

ANALYSEN

WERTUNGEN

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



2. EMPIRISCHER TEIL

DER FRAGEBOGEN

ANALYSEN / WERTUNGEN / HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die zu dem von mir erstellten Fragebogen durch die Befragten in den Unternehmen gegebenen Antworten werden in der Folge - den Abfragepunkten des Fragebogens zugeordnet - analysiert , gewertet und durch Handlungsempfehlungen gerundet.

Da Aussagen zum Thema „Telearbeit in der Unternehmensplanung“ in mir bekannter Literatur nur ansatzweise vorhanden sind, bringe ich, wie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit hervorgehoben, eigene berufliche Praxis ein.

Diese empirische Untersuchung macht jedoch bereits im Vorfeld überdeutlich, dass das Konstrukt „Telearbeit“ noch vieler Protagonisten bedarf, die für die Weiterentwicklung dieser Arbeitsform sorgen und den vielen Unentschlossenen die Vorteile, die für Arbeitnehmerinnen wie Arbeitnehmer auf der einen Seite und Arbeitgeber auf der anderen Seite gleichermassen zählen, aufzeigen, um sie mit ins Boot zu holen.

Mit Sicherheit werden neue Erkenntnisse, beginnend mit der Arbeitsablaufstrukturierung bis hin zu rechtlichen Aspekten, zu immer neuen Fragen führen.

Das von mir vorgestellte Projekt spiegelt das Hier und Heute.

2.1 FIRMENPORTRÄT

FIRMA.....

ANSCHRIFT.....

2.1.1 BRANCHE.....

TELEFON.....

TELEFAX.....

TELEX.....

ANSPRECHPARTNERIN.....

ANSPRECHPARTNER.....

http://.....

„e-Post“

2.1.2 TELEARBEIT WIRD PRAKTIZIERT ☐ IN VORBEREITUNG ☐

2.2 UNTERNEHMENSDATEN

2.2.1 Gesamtzahl der Mitarbeiter.....

1.571.015 Mio

davon Telearbeiter.....

14.040 T

2.2.2 Gründungsjahr des Unternehmens.....

1828 – 2004

2.1 DAS FIRMENPORTRÄT

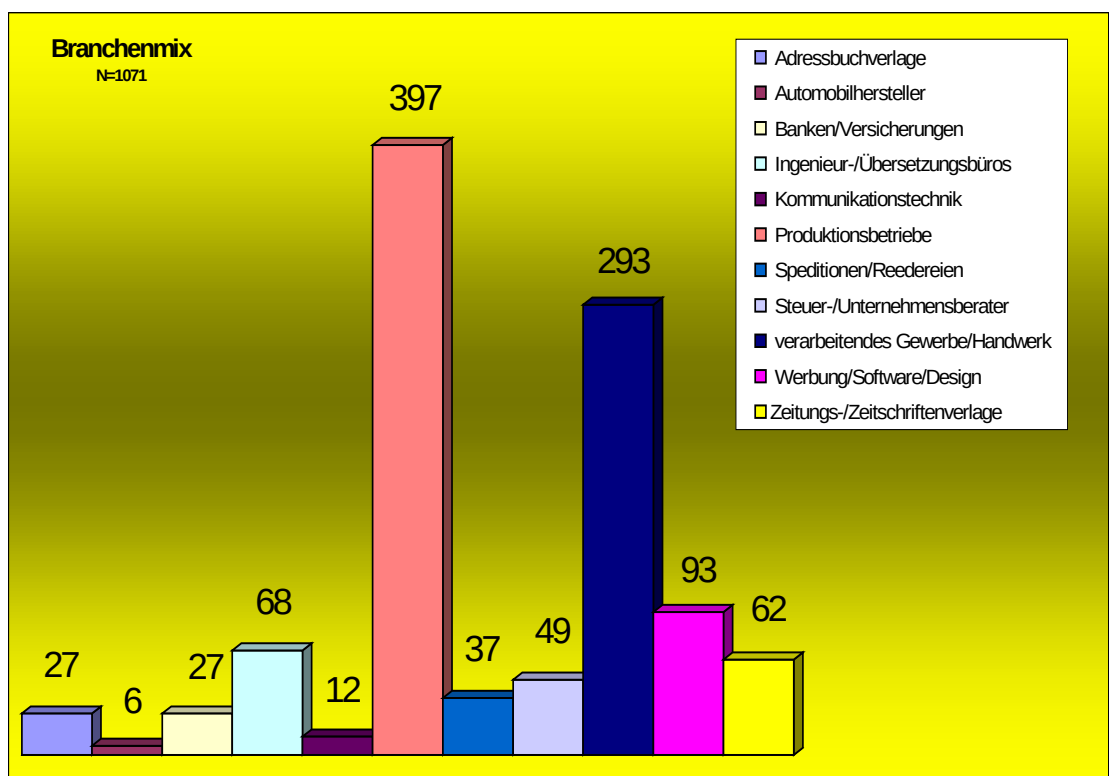
Die unter dem Dach des Firmenporträts gesammelten Daten sollen mit der Frage nach der Branchenzugehörigkeit des jeweiligen Unternehmens (2.1.1 Fragebogen) die Möglichkeit eröffnen, den „Branchenmix“, der dieser Untersuchung zugrunde liegt, zu veranschaulichen.

2.1.1 DIE BRANCHE

Die zu 2.1.1 gegebenen Antworten wurden zu Branchengruppen zusammengefasst und werden in Abbildung 1 präsentiert.

Da diese Darstellung selbsterklärend ist, sehe ich hier von einer weiteren Kommentierung ab.

Abbildung 1



2.1.2 PRAKTIZIERTE TELEARBEIT

Die unter 2.1.2 gestellten Fragen nach praktizierter oder in Vorbereitung befindlicher Telearbeit sind mit 82 zu 18 bewertet, das heisst, dass in 82.0% der befragten Unternehmen Telearbeit zum täglichen Geschäft gehört.

Dieser hohe Anteil unterstreicht die Verlässlichkeit der aus der empirischen Untersuchung vorliegenden Zahlen und lässt eine solide Basis hinsichtlich der abgegebenen Antworten vor Praxis reflektiertem Hintergrund erkennen.

2.2 DIE UNTERNEHMENS DATEN

Hier wurde von mir nach der Gesamtzahl der in den Unternehmen in Deutschland beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der darin enthaltenen Anzahl von Telearbeiterinnen und Telearbeitern gefragt, um so die Grundlage zu schaffen, die in vielen statistischen Dokumentationen präsentierten und von mir stets angezweifelte Zahlenwerte korrigieren und neu ordnen zu können.

2.2.1 GEZÄHLT: MITARBEITER / TELEARBEITER

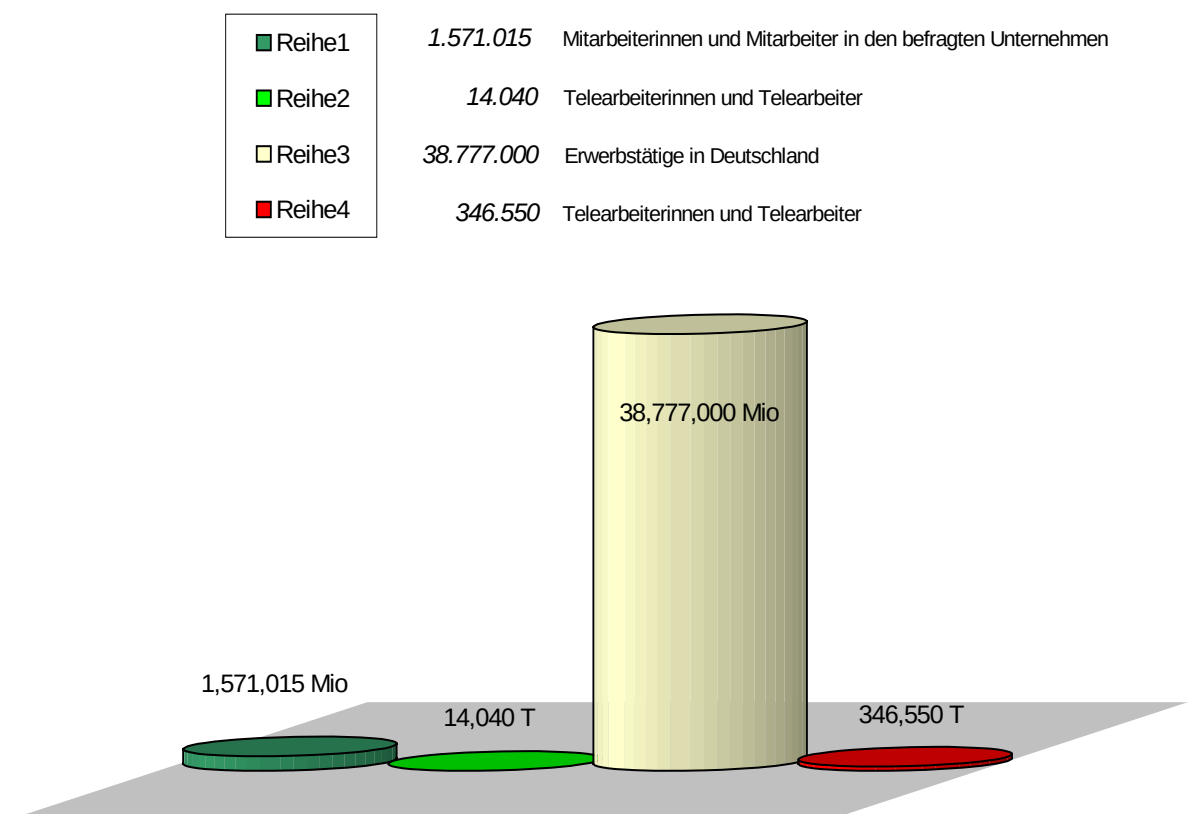
Mit der auf der nächsten Seite folgenden Abbildung 2 gebe ich eine Übersicht über die mir vorliegenden Mitarbeiterzahlen, die mir von den Befragten in den Unternehmen an Hand gegeben und der Zahl der in Deutschland erwerbstätigen Bevölkerung gegenübergestellt wurden.

Die dargestellten Werte in diesem Diagramm enthalten in Reihe 1 die Addition aller tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zeigen in Reihe 2 die in dieser Gesamtzahl enthaltenen Telearbeiterinnen und Telearbeiter.

Die Reihe 3 dokumentiert die in 2004 in Deutschland durch das Statistische Bundesamt in Wiesbaden erfassten Erwerbstätigen (www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbt310.php) und präsentiert in Reihe 4 die aus der Hochrechnung zu 1 und 2 ermittelte Anzahl der Telearbeiterinnen und Telearbeiter der Bundesrepublik.

Da der von mir gewählte Ansatz: „Telearbeit in der Unternehmensplanung“ nicht darauf abzielt , eine getrennte Erfassung im Unternehmen tätiger Telearbeiterinnen und Telearbeiter durchzuführen und vergleichsweise zu werten, ist eine Einzelaufrechnung - getrennt nach Geschlechtern - unterblieben.

Abbildung 2



Die zu Abbildung 2 gezeigten Zahlen schliessen die in einigen Unternehmen als Telearbeiterin und Telearbeiter geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Aussendienstes nicht mit ein.

Ich verweise in diesem Zusammenhang auf meine Ausführungen in Kapitel 1.2 : „Was ist Telearbeit? Wer ist Telearbeiterin, wer Telearbeiter?“

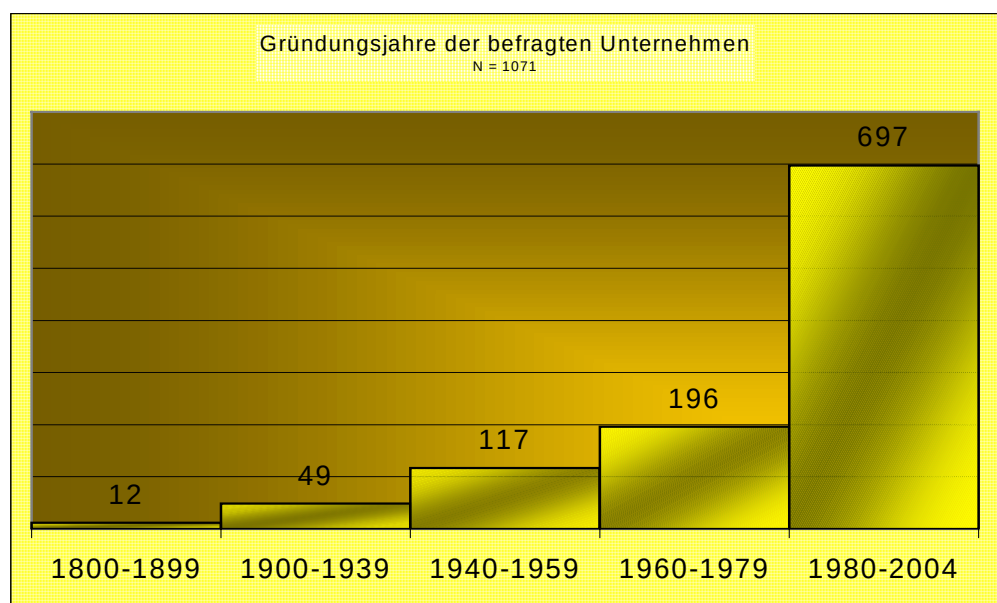
2.2.2 DAS GRÜNDUNGSJAHR

Wie die folgende Abbildung 3 zeigt, handelt es sich bei der Mehrzahl der befragten Betriebe um „junge“ Unternehmen.

Hier ist zu erwarten, dass die Meinung des Firmeninhabers die Antworten im Fragebogen bestimmt.

Ein von mir vor diesem Hintergrund erfolgter Abgleich dieser Antworten mit den Antworten, die aus den Grossunternehmen vorliegen, zeigt jedoch eine hohe Übereinstimmung.

Abbildung 3



2.3 UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

2.3.1 GRÜNDE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT

Welche der folgenden Aussagen stand/steht an erster, zweiter oder dritter Stelle bei Ihrer Überlegung ?

Bitte Ziffern von 1 – 3 eintragen. Danke.

2.3.1.1.... ein Weg zur Kostenreduktion.

33.7 %

2.3.1.2.... ein Weg zur Flexibilisierung der Arbeit.

49.1 %

2.3.1.3.... ein Weg zur Rekrutierung von Spezialisten.

17.2 %

2.3.1.4

.....andere Gründe ?

Nähe zum Kunden, Schwangerschaft,, störungsfreies, effektives Arbeiten zu Hause, Vereinbarung von Familie und Beruf, Wegfall von Büroarbeitsplätzen, Zeitersparnis durch Einsparung weiter Wegstrecken.....

2.3 UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Der Beginn einer jeden unternehmerischen Handlung ist die Entscheidung, die Entscheidung darüber, wie Vorhandenes oder auch neu zu Schaffendes so zu instrumentalisieren ist, dass sich Erfolg einstellt und vorgegebene Ziele erreicht werden.

Unternehmerisches Handeln heisst, vorhandene Ressourcen zur Gewinnmaximierung optimal einzusetzen und vor allem auch Humankapital zum grösstmöglichen Nutzen des Betriebes zu fördern.

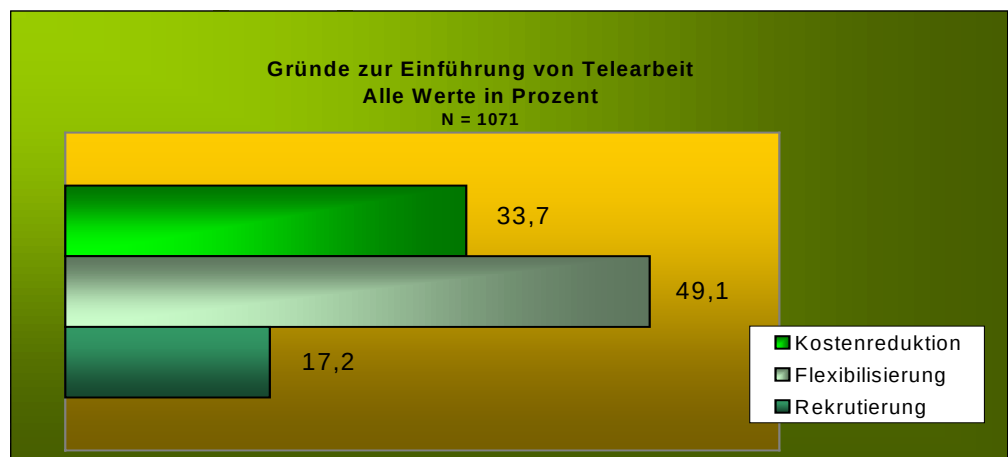
Wissen schliesslich ist neben Boden, Kapital und Arbeit (Arbeitskraft) die vierte Säule effektiver Produktion.

Wissen unterstützt Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen nachhaltig. Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter richtig einzusetzen, ist daher eine der grossen Herausforderungen für Unternehmer und Management.

2.3.1 GRÜNDE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT

Die zu diesem Komplex erhaltenen Antworten geben in der folgenden Abbildung 4 Auskunft darüber, welche Gewichtung den drei hier gestellten Fragen zufällt.

Abbildung 4



2.3.1.1 KOSTENREDUKTION

33,7% der Befragten weisen diesem Titel den Rang 2 zu.

Darüber will ich nicht streiten.

Erklärungsbedürftig aber erscheint mir die mehr als 15prozentige Differenz in der Skalierung zu Rang 1 (2.3.1.2 Flexibilisierung).

Kostenreduktion ist einer der wichtigen Schlüssel zur Sicherung des Unternehmenserfolges.

Die vielfältigen Vorteile, die Telearbeit gerade vor diesem Hintergrund bietet, rechnen sich und sind über

- Raumeinsparungen und damit einhergehende geringere Miet-Energie-, Reinigungs- und Instandhaltungskosten,
- Einsparung bürogebundener Technik,
- Einsparung von Sonderleistungen wie Fahrgeld- oder auch Essenszuschuss,
- bessere Kapazitätsauslastung durch veränderte Organisationsstruktur,
- geringere Personalkosten durch das Rekrutieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Gebieten mit niedrigerem Lohnniveau und damit verbunden,
- geringere Aufwendungen für Sozialleistungen und
- weniger oder ganz entfallende Überstundenzuschläge

leicht quantifizierbar.

Auch die Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch eine qualitativ verbesserte Arbeitseffizienz - vor dem Hintergrund zeitflexibler und autonomer Arbeitsorganisation - ist längst bewiesen.

Gibt es eine Erklärung für diese mit nur 33.7% schlechte Benotung im „Ranking“ der Gründe zur Einführung von Telearbeit ?

In den beiden folgenden Absätzen habe ich den Versuch unternommen, aus den mir von den Befragten nach vielen zusätzlichen Telefoninterviews zu diesem Paket gegebenen Informationen die heraus zu filtern, die mehrheitsfähig sind und die mir für eine diesbezügliche Antwort relevant erscheinen.

1. der überwiegende Teil gegebener Antworten stammt von Führungskräften aus dem Umfeld des Personalwesens eines Unternehmens.

Das Denken ist auf Personalfragen ausgerichtet.

„Kostenreduktion“ im Sinne der klassischen Betriebswirtschaftslehre gehört nicht unbedingt zum Marschgepäck eines Personalreferenten, ein Manko, das bei vielen Entscheidungen im Personalwesen eines Unternehmens häufig genug zu Fehleinschätzungen bei der Besetzung vakanter Positionen führte.

Dieses fehlende Glied zu betriebswirtschaftlichen Aspekten wurde in der Verordnung vom 11. Februar 2002 (Bundesgesetzblatt, Jahrgang 2002, Teil I, Nr. 13, Bonn, am 27. Februar 2002) über die Prüfung zur Personalfachkauffrau/ zum Personalfachkaufmann nun endlich in den § 4, Abs. 3 der Prüfungsverordnung eingefügt und wird sicherlich zukünftig die von mir vertretene Ansicht, dass das Thema Kostenreduktion vor allem auch bei Entscheidungsprozessen im Personalmanagement Vorrang haben sollte, stützend begleiten.

2. denkbar aber ist auch , dass eine Erstplatzierung bewusst vermieden wird, um nicht denjenigen noch zusätzlich Wasser auf die Mühlen zu giessen, die schon immer der Meinung sind und waren, dass Telearbeit ein hervorragendes Instrumentarium zur Verwirklichung erheblicher Kostenreduzierung bietet und die Marxsche Theorie von der Ausbeutung des arbeitenden Menschen erhärtet.

Auf der folgenden Seite zeige ich in Abbildung 5 eine „Kosten-Nutzen“-Rechnung aus dem Jahre 2002, die der Broschüre „Basisinformation Telearbeit“ (Online Forum Telearbeit), einem Projekt der Dienstleistungsgewerkschaft „ver.di“ , entnommen wurde. Die in der „OnForTe“-Tabelle präsentierten „DM“- Beträge sind dabei von mir auf „Euro“ umgestellt worden. Das Layout dieser Abbildung ist darüberhinaus eigenen Vorgaben angepasst (vgl. OnForTe 2002, Seite.22f.).

Der in dieser von „OnForTe“ ausgewiesenen „Kosten-Nutzen“-Rechnung als Zuschusspauschale gezeigte Betrag in Höhe von (umgerechnet) 1.836,00 € ist jedoch überzogen.

Hier wären nach meinem Erkenntnisstand 60.00 € pro Monat , das heisst, 720.00 € pro Jahr mehr als angemessen.

Die sich aus dieser Wertung ergebende Veränderung des Einsparpotentials von 7.128,00 € zu 4.236,00 € wird zusammen mit dem aus der Tabelle 5 stammenden Diagramm in Abbildung 6 und 7 auf der übernächsten Seite präsentiert.

Kritikern, die in dieser Tabelle die nicht unerheblichen Kosten für den Aufbau funktionierender Arbeitsabläufe im Telearbeitssektor vermissen, sei gesagt, dass die Hinzunahme eines solchen Postens das Bild einer Rentabilitätsberechnung erheblich verfälschen würde, da solche Kosten zum einen im Ansatz nur eine einmalige Belastung für das Unternehmen darstellen und zum anderen, eine diesbezügliche Hochrechnung unternehmensabhängig stark differieren kann.

Dass solche „Einmalkosten“ das Budget eines Unternehmens dennoch stark belasten bleibt dabei unbestritten. Die vorbereitenden Massnahmen, wie ich sie unter dem Titel „Wege zur Einführung von Telearbeit“ in meinem Fragebogen unter 2.3.2 (2.3.2.2 – 2.3.2.6, Seite 4) vorzeichne, machen dies deutlich.

Die Frage nach der Amortisation solcher „Einmalkosten“ stellt sich.

Die Antwort gebe ich in Kapitel 2.6.2, Seite 112 „ Leistungssteigerung und Leistungsbewertung“

Abbildung 5

BÜROARBEITSPLATZ				TELEHEIMARBEITSPLATZ		
		€ Monat	€ / Jahr		€ Monat	€ / Jahr
Raumkosten	15 m² € 18.00 m²	270,00	3.240,00	Zuschusspauschale	153,00	1.836,00
Sonstige Betriebskosten		115,00	1.380,00			
Büromöbel	Anschaffungswert € 2.556,00 AfA 10 Jahre	21,00	252,00	Anschaffungswert € 2.556,00 AfA 10 Jahre	21,00	252,00
PC-Betreuung	€ 13,00 pro PC pro Monat	13,00	156,00	€ 20,00 pro PC pro Monat	20,00	240,00
Hard-/Software	Anschaffungswert € 3.068,00 AfA 3 Jahre	85,00	1.020,00	Anschaffungswert € 3.068,00 AfA 3 Jahre	85,00	1.020,00
Hard-/Software zur Datenübertragung zur Zentrale				Anschaffungswert € 767,00 AfA 3 Jahre	21,00	252,00
ISDN Anschlussgebühr				Basisanschluss bis 8 Endgeräte	25,00	300,00
Telefon/Faxkosten		39,00	468,00	Anschaffungswert € 614,00 AfA 3 Jahre	17,00	204,00
Kosten TK-Anlage pro Mitarbeiter						
Telefon/Faxkosten variabel	Durchschnittlich bei 20 Arbeitstagen	51,00	612,00	Durchschnittlich 45 Min/Tag bei 20 Arbeitstagen, Entfernung unter 58 km	104,00	1.248,00
GESAMT		594,00	7.128,00		446,00	5.352,00

Angaben aus der:

Broschüre: "Online Forum Telearbeit" , Basisinformation Telearbeit, 2002, Seite 22f.

www.onforte.de/basis/info/html/kosten.html

Alle Werte wurden auf volle "EURO" gerundet.

Abbildung 6 / Diagramm 1

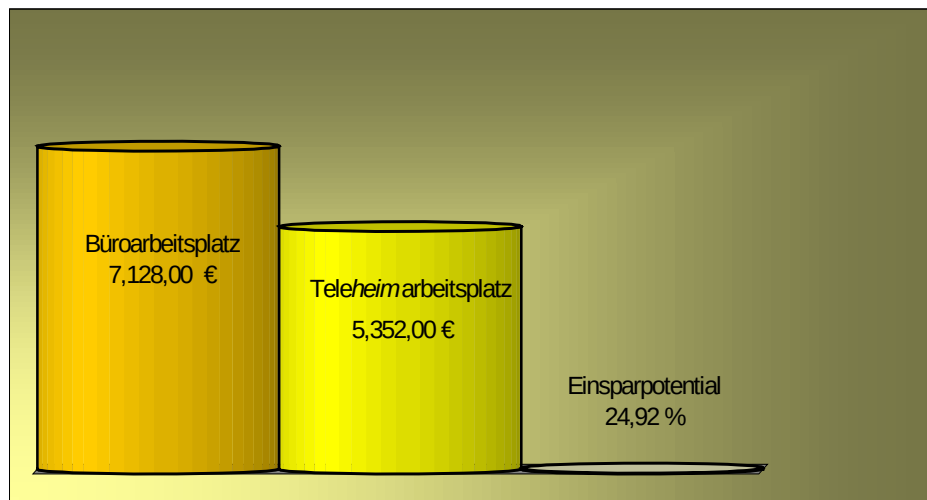
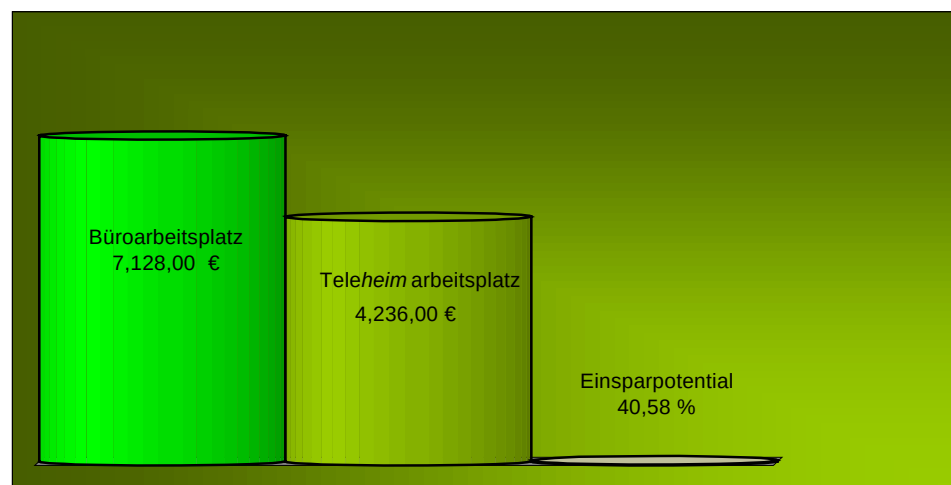


Abbildung 7 / Diagramm 2



Auffallend zum Thema „Kostenreduktion“ ist allerdings , dass in der gesamten von mir gesichteten Literatur „Kosten-Nutzen“ Rechnungen, wie sie selbstverständlicher Bestandteil einer jeden Wirtschaftlichkeitsanalyse sein sollten, nur bruchstückhaft präsentiert werden.

Dies ist jedoch vor dem Hintergrund der in Abbildung 5, 6 und 7 gezeigten Einsparpotentiale durchaus nachvollziehbar, da Offenlegung im „Kosten-Nutzen“- Bereich Werte bilanziert, die bei positivem Ergebnis für das Unternehmen schnell zu negativen Schlagzeilen - schon wieder ist von Ausbeutung die Rede - führen können.

Nicht vergessen werden darf in diesem Kontext natürlich auch die Möglichkeit effizienter Kostenreduktion durch die Vergabe von Arbeitsaufträgen an selbständige Unternehmen bei gleichzeitiger Reduzierung des eigenen Personalbestandes, ein Modell , das sich rechnet, jedoch meist allerdings losgelöst von telearbeitstauglichen Verbindungen gesehen werden muss, ein Themenpaket, das von mir in Kapitel 2.3.3.3 ausführlich behandelt wird.

2.3.1.2 FLEXIBILISIERUNG DER TELEARBEIT

Vor dem Hintergrund gestiegener Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens birgt die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse ein hohes Potential an Zukunftschancen.

Es ist zwar - wie bereits unter 2.3.1.1 gesagt - darüber zu streiten, ob Flexibilisierung zu Recht mit 49,1% den ersten Platz in der durch die Befragten abgegebenen Wertung belegt, doch bleibt selbstverständlich natürlich auch unbestritten, dass der Flexibilisierung der Arbeit in Bezug auf neue Telearbeitsformen bis hin zur Auftragsvergabe an selbständige Unternehmen ein hohes Gewicht beizumessen ist.

Flexibilisierung muss verstanden werden als der rationale Einsatz von Ressourcen, die zu einer verbesserten Koordination von Arbeitsabläufen führen und dem Unternehmen das Instrumentarium an Hand geben, schnell und kostengünstig den wechselnden Bedingungen am Markt begegnen zu können.

Flexibilisierung bedeutet kapazitätsorientierte Verteilung von Arbeitszeit und ermöglicht durch die damit erreichte grössere Wettbewerbsfähigkeit ein Hin zur effizienteren Kundenorientierung. Der Imagegewinn des Unternehmens ist unbestreitbar.

Die Anpassung der ansonsten im innerbetrieblichen Geschehen fest verankerten Arbeitsabläufe an neue Arbeitsformen ist daher eine der hervorragenden Möglichkeiten, Telearbeit zur Gewinnmaximierung zu nutzen und gleichzeitig dem Streben nach mehr Zeitsouveränität für telearbeitinteressierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entsprechen

Das Modell der Flexibilisierung im Arbeitsprozess kann allerdings nur dann erfolgreich gestaltet werden, wenn der mit Flexibilisierung einhergehenden Verschärfung von Arbeitsbedingungen die erhöhte Einbindung von Arbeitskräften in Prozessabläufe gegenübersteht.

Bezogen auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen muss Flexibilisierung als Chance begriffen werden, wobei natürlich vor diesem Hintergrund nicht übersehen werden darf, dass Flexibilisierung oft auch eine - wenn auch vom Unternehmen nicht gewollte - Ausweitung der Arbeitszeit auf Wochenenden, Feiertage und Nachtzeiten und dies mit allen einhergehenden negativen Folgen in Hinblick auf die eigene Gesundheit und stressfreies Zusammenleben mit der Familie bedeuten kann.

Verwerfungen dieser Art lassen sich nur dann vermeiden, wenn der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter das Instrumentarium des Zeitmanagements grundlegend vermittelt wurde.

Ich verweise daher in diesem Zusammenhang ausdrücklich auf die Ausführungen zu diesem Thema, die auf den Seiten 74 bis 82 dieser Arbeit zu finden sind.

Klassenkämpferische Parolen, dass Flexibilisierung nur eine weitere Beschneidung von Einkommen und Löhnen bedeute und nur eine Umgehung oder Ausschaltung der Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene sei, sind wenig hilfreich.

2.3.1.3 REKRUTIERUNG VON SPEZIALISTEN

Der Kampf um Spezialisten ist, wie die Stellenofferten in den von mir untersuchten Blättern :

„Berliner Morgenpost“, „Der Tagesspiegel“, „Die Welt“, „Frankfurter Allgemeine“, „Ostseezeitung“, „Sächsische Zeitung“ und „Süddeutsche Zeitung“,

zeigen und auch die „Job“ Börsen im Internet deutlich machen, nicht erst seit heute voll entbrannt.

Immerhin geben mir 17,2% der Befragten Recht, dass Telearbeit und die damit verbundene Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung nicht nur qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ein Unternehmen bindet, sondern auch durch spezielle „Telearbeitsofferten“ neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzugewonnen werden können.

Vor allem das Internet bietet - wie schon gesagt - hier eine hervorragende Plattform, die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zu betreiben und ortsgebundenheit zu überwinden.

Aber schon jetzt wird erkennbar, dass diese Suche nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Zukunft aufgrund der Altersstruktur und des zunehmenden Rekrutierungswettbewerbs immer schwieriger werden wird.

Daher wird im Zentrum personalpolitischer Unternehmensstrategien verstärkt das Bestreben stehen müssen, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Arbeitsverträge auf Angestelltenbasis an das Unternehmen zu binden.

Nur dies kann die Grundlage sein, mit der sich auf Dauer eine starke Kernmannschaft begründen lässt, die die Qualitätsstandards des Unternehmens sichert.

Die Kreativität der Personalbildner und auch die des übrigen Managements ist gefragt, um einerseits - und dies nicht nur

2.3.2 WEGE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT

Wurde/ wird in Vorbereitung auf die Einführung von Telearbeit im Vorfeld

	ja	nein
2.3.2.1..... nach geeigneten Tätigkeitsfeldern, die für Telearbeit infrage kommen, gesucht ? (Schreibarbeiten, Programmierung)	65.8 %	34.2 %
2.3.2.2..... eine Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt ?	33.9 %	66.1 %
2.3.2.3..... eine Stabsabteilung (<i>Projektmanagement</i>) zur Bündelung der mit Telearbeit verbundenen Aufgaben eingerichtet ?	42.6 %	57.4 %
2.3.2.4..... ein spezieller Informations- und Arbeitszirkel mit den Führungskräften der für Telearbeit ausgesuchten Abteilungen geschaffen ?	26.7 %	73.3 %
2.3.2.5..... eine Betriebsvereinbarung entworfen ?	18.5 %	81.5 %
2.3.2.6..... ein Pilotprojekt auf den Weg gebracht ?	52.6 %	47.4 %

bezogen auf Telearbeiterinnen und Telearbeiter - qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest ins Team zu holen und andererseits natürlich durch Werkverträge, durch den Einkauf speziellen „know-hows“. durch die Vergabe an Selbständige also, die Schlagkraft des Unternehmens entscheidend zu stärken.

2.3.1.4 ANDERE GRÜNDE

Die vorliegenden Antworten zu meiner Frage nach anderen Gründen, die zur Einführung von Telearbeit führten, werden nachstehend - ohne Wertung und ohne weitere Kommentierung - in alphabetischer Folge gelistet.

Es sind dies :

- Nähe zum Kunden,
- Schwangerschaft,
- störungsfreies, effektives Arbeiten zu Hause,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Wegfall von Büroarbeitsplätzen und
- Zeitersparnis durch Einsparung weiter Wegstrecken.

2.3.2 WEGE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT

Telearbeit in einem Unternehmen einzuführen, bedarf mannigfacher Überlegungen im Vorfeld eines solchen Projektes.

Musterlösungen gibt es nicht .

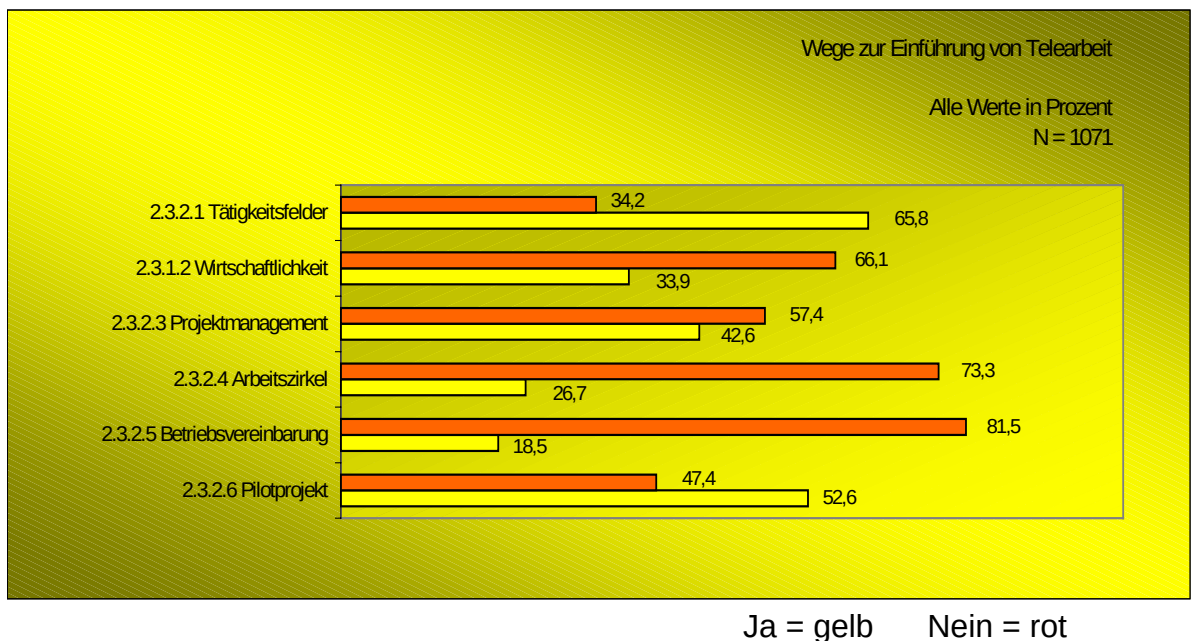
Besonders die Umsetzung einer solide begründeten Vorbereitungsphase entscheidet darüber, ob das Gesamtprojekt schlussendlich erfolgreich auf den Weg gebracht werden kann.

Ausführliche Information und Sensibilisierung aller am Prozess Beteiligten ist entscheidend und zur Erarbeitung adäquater Lösungsansätze unverzichtbar.

Die hier präsentierte Abbildung 8 zeigt im Ergebnis die vorliegenden Antworten zu meiner Frage nach den Vorbereitungen und Aktivitäten, die zur Einführung von Telearbeit ergriffen wurden oder werden (Seite 4, Fragebogen).

Die Einzelbewertung (2.3.2.1 bis 2.3.2.6) zu diesem Themenkreis schliesst dieses Kapitel ab.

Abbildung 8



2.3.2.1 SUCHE NACH TÄTIGKEITSFELDERN

65,8% der Befragten haben nach möglichen Tätigkeitsfeldern, die bei der Einführung von Telearbeit in ihrem Unternehmen in Frage kommen könnten, gesucht.

Vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Informations- und Kommunikationstechniken ist dies oftmals kein leichtes Unterfangen.

Die Ausschau nach geeigneten Tätigkeitsfeldern ist eben mehr als nur die Übernahme der ohnehin schon traditionell über die „EDV“ (Elektronische Daten Verarbeitung) abgewickelten Arbeiten, wie - um nur einige Beispiele zu nennen - Text- und Datenerfassung, Sekretariatsarbeiten zu Hause, Programmierung und auch Buchhaltungsarbeiten.

Wichtig ist, dass in einer Vorstudie Tätigkeitsfelder und Arbeitsabläufe im Unternehmen erfasst, analysiert und bewertet werden, mit dem Ziel, neue Arbeitsbereiche zu finden, die über den bisher bekannten Rahmen hinaus wiederum neue Telearbeitsformen begründen können.

2.3.2.2 DIE WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG

Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung vor Eintritt in Telearbeitsmassnahmen zu erstellen, hielten nur 33,9% der Befragten für erforderlich.

Eigentlich sollte aber eine Wirtschaftlichkeitsrechnung bei der geplanten Umsetzung neuer Arbeitsmodelle – wie ich schon früher ausführte - selbstverständlich sein.

Massnahmen, die zur Einrichtung von Telearbeitsplätzen führen sollen, sind in der Einführungsphase für das Unternehmen mit beträchtlichen Kosten verbunden. Nachbesserungen können daher zur erheblichen Verteuerung eines solchen Projektes führen.

Die Listung zu erwartender Kosten ist daher - und dies kann ich nicht oft genug betonen - die elementare Voraussetzung erfolgsorientierter Arbeit.

Wer seine Kosten nicht im Griff hat, wird über kurz oder lang scheitern.

Gesehen werden muss natürlich in diesem Zusammenhang, dass die Erfassung der wirtschaftlichen Vorteile von Telearbeit weitaus schwieriger als die Darstellung der Kostenseite (siehe hierzu auch 2.3.1.1 Kostenreduktion, Seite 30ff.) ist. Viele Vorteile lassen sich nur qualitativ darstellen , ihre quantitative Auswirkungen auf die Unternehmenserträge sind oft jedoch nur schwer in „Euro“ und „Cent“ auszudrücken.

Gemeint ist hierbei zum Beispiel die Darstellung von Werten, die die Produktivität einer Telearbeiterin oder eines Telearbeiters widerspiegeln.

(Hierzu verweise ich auf meine Ausführung auf Seite 113f., „Wie aber ist Leistungssteigerung messbar?“).

Gemeint ist aber auch der Wertzuwachs, der sich aus der Rekrutierung neuer Arbeitnehmer ergibt oder aber auch der Wertzuwachs, der dadurch entsteht, dass durch das Angebot verschiedener Telearbeitsformen hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden können, die sonst - aus welchen Gründen auch immer - in andere Regionen abwandern würden.

2.3.2.3 DAS PROJEKTMANAGEMENT

Basis für das erfolgreiche Einführen von Telearbeit in einem Unternehmen ist ein konsequentes Projektmanagement.

Mögliche Probleme im organisatorischen, technischen, personellen und rechtlichen Bereich müssen frühzeitig erkannt werden und in entsprechende Entscheidungen einfließen.

Erfolgreiches Projektmanagement steht und fällt mit der Qualifikation der Beteiligten, wobei

- Organisationserfahrung,
- Teamgeist,
- Verhandlungsgeschick,
- Durchsetzungsvermögen ,
- Überzeugungs- und
- Entscheidungsstärke,

selbstverständliches Gebot sein müssen.

Abläufe und Zuständigkeiten müssen klar abgegrenzt sein.

Die Überwachung und Steuerung vorgegebene Ziele muss in einer Hand liegen und Erkenntnisse aus der Zielvereinbarung müssen für die am Projekt beteiligte Gruppe uneingeschränkt verfügbar sein.

Einzubinden in erfolgreiches Projektmanagement ist eine

- Analyse und Budgetierung der Kosten, die die Einführung von Telearbeitsprozessen begleiten, eine
- Analyse des Personalbedarfs und dessen projektbedingte Zuordnung, eine
- Analyse des Zeitrahmens, um die angestrebten Prozessabläufe bereits im Vorfeld bindend zuzuordnen, eine
- Analyse der Arbeitsablauftechniken zur Absicherung des Kommunikations- und Informationsflusses, eine
- Analyse der Arbeitsplatzbeschreibung zur Gestaltung neuer, zielorientierter Wertungen, eine
- Analyse schulungsrelevanter Bedürfnisse zur Festlegung des erforderlich werdenden Trainingsbedarfs sowohl für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch für deren Vorgesetzte, eine
- Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen im Arbeits-, Sozial-, Steuer- und Versicherungsrecht.

Die 57,4% der „Nein-Stimmen“, die zu diesem Themenkreis vorliegen, sind nicht unbedingt ein Indiz dafür, dass die zu dieser Gruppe Gehörenden Projektmanagement für nicht wichtig erachten. Sicherlich fließt hier verstärkt mit ein, dass ein hoher Anteil kleiner Firmen die Einrichtung einer Stabsabteilung für Projektmanagement darum verneint, weil Entscheidungen zur organisatorischen Umgestaltung - in diesem Falle die Einführung von Telearbeit - ohnehin im Unternehmen nur in der Hand von ein bis zwei Personen liegen.

2.3.2.4 INFORMATIONS- UND ARBEITSZIRKEL

26,7% bejahen, 73,3% aber halten die Einrichtung von Informations- und Arbeitszirkel mit den Leiterinnen und Leitern der für Telearbeit ausgesuchten Abteilungen für nicht erforderlich.

Auch diese Gewichtung kann nur vor dem Hintergrund gesehen werden, dass ein hoher Anteil der vorliegenden Antworten dem Umfeld kleinerer Unternehmen, in denen Entscheidungen dieser Art Chefsache sind, zuzuordnen ist.

Erfolgreiches Umsetzen neuer Arbeitsstrukturen jedoch kann nur dann greifen, wenn alle Beteiligten an einem Tisch versammelt, Partner auf Augenhöhe sind.

Für kleine, mittlere wie auch Grossunternehmen gilt daher gleichermassen: „Wer noch immer Führungsstärke mit Diktat verwechselt, verliert.“

Die Einführung von Telearbeit bedingt neue Führungsmechanismen und verändert die Informations- und Kommunikationsstruktur im Unternehmen erheblich.

Traditionelle Arbeitsabläufe werden ersetzt durch ein neues kommunikatives Miteinander. Die Überwachung einzelner Arbeitsschritte am Arbeitsplatz und die tägliche Anwesenheitskontrolle entfallen und machen der Führung durch Zielvereinbarung und ergebnisorientierter Bewertung Platz. Es ist daher unerlässlich, den in diese neue Arbeitsform einzubindenden Fachbereichsleiterinnen und -leitern, in kleineren Unternehmen den direkt Betroffenen, Zukunftsängste dadurch zu nehmen, sie rechtzeitig zu sensibilisieren und erforderliches Wissen zur erfolgreichen Steuerung von Telearbeit bereits im Vorfeld zu vermitteln.

Sichergestellt sein muss, dass alle Veränderungen in der Ablauforganisation in Einzelschritten gelistet werden und neue Zuständigkeiten fest umrissen sind.

Rechte und Pflichten der Betroffenen müssen klar definiert und zukünftige Gehaltsstrukturen klar erkennbar sein.

Neue Arbeitsabläufe sind übersichtlich zu gliedern, die neuen Verfahrens- und Arbeitsanweisungen in einem Handbuch zu erfassen und allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen.

„Teamgeist ist der Schlüssel zum Erfolg, autoritärer Führungsstil ist gestern, partnerschaftlicher Führungsstil heute.“

.

2.3.2.5 DIE BETRIEBSVEREINBARUNG

Der Entwurf einer Betriebsvereinbarung wird von 81,5% der Befragten verneint. Ein erstaunlich hoher Messwert, der die Frage nach dem „Warum“ geradezu aufdrängt und der näheren Betrachtung bedarf.

Viele der von mir mit dieser empirischen Untersuchung erfassten Betriebe sind den kleineren Unternehmen mit sehr geringem Anteil an Telearbeit zuzurechnen. Zusätzliches wird hier als Anlage zum Arbeitsvertrag durch einfaches Formschreiben geregelt (ermittelt durch telefonische Nachfragen).

18,5% der vorliegenden „Ja-Stimmen“ zur Frage, ob eine Betriebsvereinbarung zumindest konzeptionell erstellt wurde, sind den mittleren und grossen Unternehmen zuzuordnen.

Die Basis einer solchen Vereinbarung sollte dabei immer sein, welchen Kriterien das zukünftige Beschäftigungsverhältnis als Telearbeiterin oder Telearbeiter unterliegen soll.

Zu unterscheiden sind hier :

- reguläre Beschäftigungsverhältnisse mit Beschäftigungsstatus,
- Beschäftigte nach dem Heimarbeitsgesetz, sowie
- formal Selbständige beziehungsweise
- freie Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen mit Werkvertrag.

Betriebsvereinbarungen, die auf der Basis des für die Telearbeiterin und den Telearbeiter bisher geltenden Arbeitsvertrages aufbauen, beinhalten unter anderem ergänzende Vorschriften oder Vereinbarungen zur Arbeitszeit, zur Leistungskontrolle, zur Zeiterfassung und zur Aufwandserstattung.

Ich empfehle in diesem Zusammenhang, die Rahmenvereinbarung über Telearbeit, die auf den Seiten 22ff. im Konferenzbericht der BDA (Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände) vom September 2003, zu finden ist und auf Veranlassung der Europäischen Kommission unter Mitwirkung der Partner: EGB (Europäischer Gewerkschaftsbund), UNICE (Europäischer Industrie- und Arbeitgeberverband), UEAPME (Union der Handwerker und der Klein- und Mittelbetriebe), CEEP (öffentliche Arbeitgeber) am 16. Juli 2002 verabschiedet wurde, zu beachten und in bestehende und - da wo gewollt - in zukünftige Betriebsvereinbarungen einfließen zu lassen. (BDA 2003, 22ff.)

Zur Information füge ich als Anhang zu dieser Arbeit eine Betriebsvereinbarung der Firmen DaimlerChrysler (A3), Deutsche Bahn (A4), IBM (A5), RWE-Energie (A6), Schott (A7) und Siemens (A8) bei. Andere Betriebsvereinbarungen, die ich in diesem Zusammenhang gelesen habe, zeigen wie sehr IBM Vorreiter auf diesem Gebiet ist. Viele - oder besser fast alle - der bei IBM verankerten Kriterien finden sich in modifizierter Form in Betriebsvereinbarungen anderer Unternehmen wieder.

2.3.2.6 DAS PILOTPROJEKT

52,6% der Befragten sagen aus, dass der Einführung von Telearbeit ein Pilotprojekt vorausging. 47,4% verneinten.

Diese Wertung zeigt, dass immerhin der grössere Teil der Befragten vor endgültiger Einführung einer neuen Arbeitsform das Pilotprojekt für ein adäquates Mittel hält, um aus Erfahrung zu lernen.

Interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können so die Chance nutzen, neue Arbeitsformen für sich zu entdecken.

Den beteiligten Fachbereichsleiterinnen und Fachbereichsleitern wird die Möglichkeit eröffnet, herauszufinden, welche Strukturveränderungen auf sie zukommen.

Für beide beteiligten Gruppen also eine hervorragende Basis, das zukünftige Miteinander unter der Führung eines kompetenten Moderators zwanglos zu erfahren und auf diesem Wege neue Informations- und Kommunikationstechniken zu erproben und zu verinnerlichen.

Selbstverständlich dabei muss sein, dass alle Beteiligten über das für die bevorstehenden Aufgaben erforderliche Fachwissen verfügen und bereit sind, sich mit ihrer Erfahrung zum positiven Abschluss eines solchen Pilotprojektes voll und ganz einzubringen.

Pilotprojekte zum Erfolg zu führen heisst, bereits im Vorfeld organisatorische und technische Massnahmen abzuklären, die Kosten und den Nutzen eines solchen Projektes zu hinterfragen und formelle und informelle Kommunikationsflüsse begleitend zu installieren. Detaillierte Arbeitsabläufe müssen erstellt und klar formuliert werden.

Gespräche mit potentiellen Telearbeiterinnen oder Telearbeitern sollten einen Zeitrahmen von maximal einer Woche nicht überschreiten, um sicherzustellen, dass der Informationsfluss gewährleistet bleibt und sich neue Arbeitsabläufe auch verfestigen.

Zur Lösung aufkommender Probleme muss ein Ansprechpartner ständig verfügbar sein. Prozessverbesserungen und Prozessveränderungen müssen für alle Beteiligten sofort bereitgestellt werden.

Die gesamte Testphase eines Pilotprojektes ist Schritt für Schritt zu dokumentieren und eine Arbeitsablaufbeschreibung nach Beendigung des Projektes allen zugänglich zu machen.

2.3.3 AUSWAHL NACH ARBEITSFORMEN

Welche der drei nachstehend genannten Arbeitsformen präferieren Sie ?

Bitte geben Sie Ihre Bewertung in der Reihenfolge 1 – 3.
1 steht für : *AM MEISTEN BEVORZUGT*.

2.3.3.1 TELEARBEIT ZU HAUSE

27.1 %

(Grundlage ist der Arbeitsvertrag mit Ihrem Unternehmen)

2.3.3.2 ALTERNIEREND

41.7 %

(Grundlage ist der Arbeitsvertrag mit Ihrem Unternehmen)

2.3.3.3 SELBSTSTÄNDIG

31.2 %

(Arbeitsaufträge an SELBSTSTÄNDIGE)

Anmerkung:

Das mit diesem Fragebogen initiierte Projekt beschäftigt sich schwerpunktmässig nur mit den oben genannten Arbeitsformen.

Teleservicezentren, Nachbarschafts- und Satellitenbüros, virtuelle Arbeit und deren Nebenformen sind hier ausgenommen.

Nur so ist am Ende dieses Weges sichergestellt , dass sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch involvierte Vorgesetzte neue Arbeitsformen annehmen und zum eigenen und zum Nutzen des Unternehmens umsetzen.

2.3.3 AUSWAHL NACH ARBEITSFORMEN

Die Entscheidung darüber welche neue Telearbeitsform Priorität im Unternehmen haben soll, ist immer vor dem Hintergrund vorhandener Organisationsstrukturen zu sehen. Die Einführung neuer Arbeitsformen stellt hohe Ansprüche an die Verantwortlichen im Unternehmen.

Hierarchische Führungsstrukturen schwinden. Kommunikation wird zum wichtigsten Instrumentarium in diesem Prozess. Mehr denn je kommt es darauf an, Informationen zielgerecht zu vermitteln, Arbeitsaufträge klar zu definieren und über die technische und organisatorische Umsetzung hinaus, Klarheit über die rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, um mögliche Streitpunkte bereits im Vorfeld einer Zusammenarbeit auf dieser Basis auszuschliessen. Obwohl bereits an anderer Stelle ausgeführt, will ich in diesem Kontext noch einmal darauf hinweisen, dass in diese empirischen Untersuchungen nur die Arbeitsformen

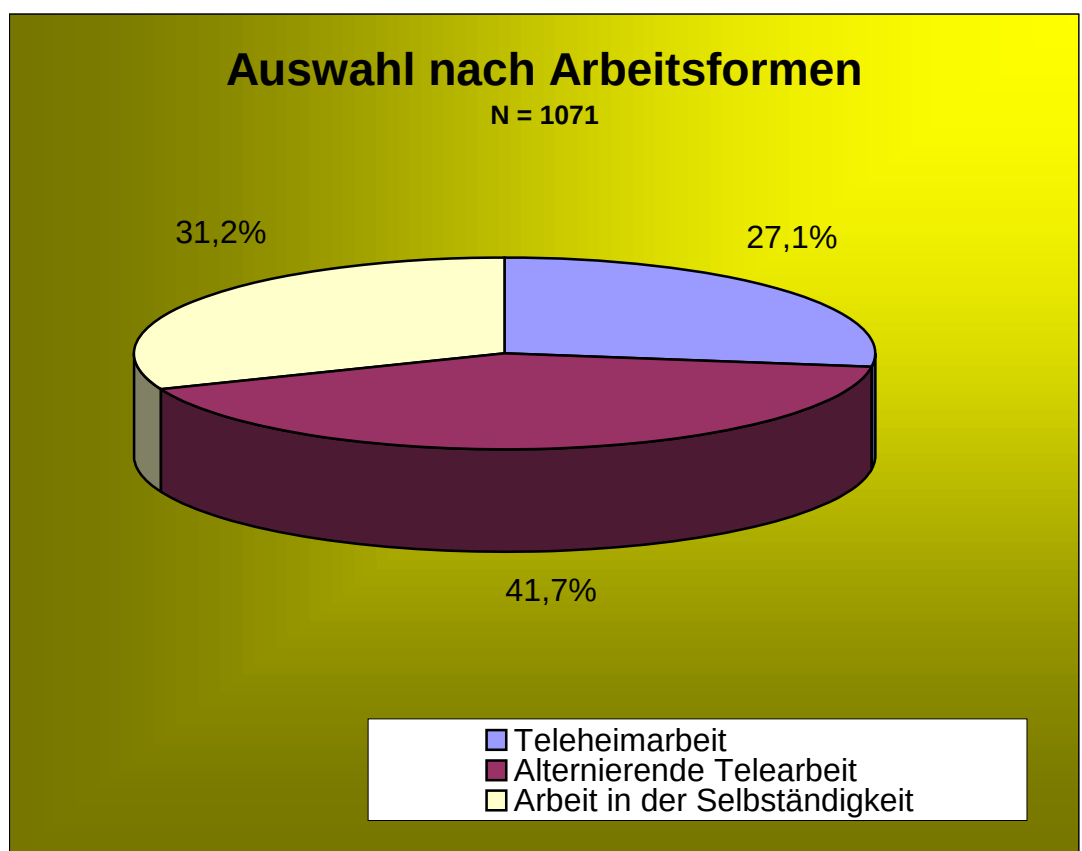
- Telearbeit zu Hause,
- alternierend und
- selbständig

einfließen. Teleservicezentren, Nachbarschafts- und Satellitenbüros genauso wie die Arbeitsform der virtuellen und der mobilen Telearbeit sind nicht Bestandteil dieses Projektes. Die Gründe hierfür sind in der unzureichenden Definition hinsichtlich der Zuordnung von Telearbeit zu sehen wie dies in meiner Arbeit auf den Seiten 15/16 und unter meinem Titel 1.3, „Formen der Telearbeit“, Seite 17ff. dargestellt ist.

Lediglich die On-Site Telearbeit hätte, da - wie auf der Seite 15 dieser Arbeit ausgeführt - der alternierenden Telearbeit zuzuordnen, in meine empirische Untersuchung mit einfließen können, wurde jedoch von mir darum nicht berücksichtigt, weil hier aufgrund der geringen Anzahl an Arbeitsplätzen die der On-Site Telearbeit zuzuordnen sind - und dies auch nur in speziellen Unternehmen dieser Republik - das Abfragebild nicht oder nur unwesentlich beeinflusst worden wäre.

In der folgenden Abbildung 9 präsentiere ich nun die Gewichtung, die den drei - meiner Untersuchung zugrunde liegenden - Arbeitsformen durch die Befragten zugemessen wird.

Abbildung 9



2.3.3.1 TELEHEIMARBEIT

27,1% der Befragten setzen diese Arbeitsform auf Platz zwei der Werteskala.

Gemessen an „alternierend“ eine beachtliche Gewichtung, wird doch durch viele „Experten“ die Meinung vertreten, dass es sich um ein auslaufendes Arbeitsmodell handle, eine Ansicht, die ich bestreite.

Die Möglichkeit, gleichbleibende Tätigkeiten wie :

- Buchhaltungsarbeiten,
- Datenerfassung,
- Geschäftskorrespondenz (Briefe, Angebote, Aufträge..),
- Anfertigen von Konstruktionszeichnungen,
- Programmierung (Softwareentwicklung),
- Sachbearbeitung (zum Beispiel Schadensmeldungen/Versicherung) und auch
- Übersetzungsarbeiten,

um hier nur einige zu nennen, aus dem betrieblichen Alltag bei gleichzeitiger Einsparung eines Betriebsarbeitsplatzes und bei gleichzeitiger - durch entsprechende Untersuchungen nachgewiesener - Produktivitätssteigerung herauszulösen, wird dieser Arbeitsform auch in Zukunft einen vorderen Platz garantieren.

Darüber hinaus bleibt anzumerken, dass „Teleheimarbeit“ hervorragend geeignet ist, Behinderte stärker in Arbeitsprozesse einzubinden.

Nachteilig wirkt sich allerdings aus, dass der im Büroumfeld uneingeschränkter Informationsfluss leicht ins Stocken geraten kann, weil viele Telearbeiterinnen und Telearbeiter durch ihnen zugestandene freie Zeiteinteilung am Arbeitsplatz zu Hause nicht jeder Zeit verfügbar sind.

Eine Änderung der Arbeitsablaufgestaltung ist somit nicht mehr über direkten „Zuruf“ möglich und neue Arbeitsaufträge lassen sich nicht sofort in den Arbeitsprozess integrieren.

Dennoch, die vorliegenden Messwerte aus der empirischen Untersuchung beweisen, dass der Vorteil für das Unternehmen überwiegt.

2.3.3.2 ALTERNIEREND

Der Anteil von 41,7% und damit Platz 1 ist dieser Arbeitsform durchaus angemessen. Die Tendenz ist steigend. Die Vorteile für das Unternehmen sind hier vor allem in der Flexibilität, die sich im Rahmen dieser Arbeitsform bietet, zu sehen. Untersuchungen haben ergeben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die alternierender Telearbeit zuzurechnen sind, ihre Produktivität um 15% bis 20% steigerten, sicherlich nicht zuletzt darin begründet, dass alternierende Telearbeit für sie ein Modell ist, in dem sie sich „zu Hause“ fühlen.

Neben diesen Faktoren erhöht natürlich alternierende Telearbeit auch die Möglichkeit, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch weiterhin an das Unternehmen zu binden und andere zu rekrutieren.

Zu sehen ist in diesem Kontext ebenfalls, dass die Infrastrukturkosten durch den Wegfall von Dauerarbeitsplätzen erheblich gesenkt werden, ohne dass allerdings - wie bei Teleheimarbeit - der Arbeitsplatz im Unternehmen komplett entfällt. Der Einrichtungsaufwand für einen Telearbeitsplatz - bezogen auf das häusliche Umfeld – hält sich durchaus in Grenzen, da hier als Grundausstattung bereits ein normaler „PC“ und ein „ISDN -“ oder „DSL -“ Anschluss gesichertes kommunizieren ermöglicht. Auch von sozialer Isolation kann bei diesem Modell keine Rede sein. Wenn, wie schon gesagt, bei alternierender Telearbeit die Dauerarbeitsplätze im Unternehmen entfallen, stellt sich spätestens jetzt die Frage, wie dann die Einbindung der Telearbeiterinnen und Telearbeiter in das betriebliche Gefüge erhalten bleibt, wenn sie

- die Telearbeiterinnen und Telearbeiter - in der Firma nicht mehr über einen eigenen Schreibtisch verfügen.

Die Lösung ist „Desk-Sharing“, das Teilen eines Arbeitsplatzes.

Das Büroumfeld ist so eingerichtet, dass für die Zahl der alternierend Arbeitenden - und dies gemessen an deren Anwesenheitsfolge im Unternehmen - stets so viele freie Tische zur Verfügung stehen, dass mit einer ansonsten auf der Bürofläche geparkten, persönlich zugeordneten „Untertischrollbox“, für die Zeit der Anwesenheit im Unternehmen ein eigener Arbeitsplatz mit wenigen Handgriffen zu schaffen ist. Bei entsprechender Zeitplanung können sich so problemlos bis zu vier Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter einen Büroarbeitsplatz teilen.

Auch „mehr“ ist machbar.

Dass sich vor diesem Hintergrund das Konstrukt „alternierende Telearbeit“ besonders bei involvierten Führungskräften wachsender Beliebtheit erfreut ist nicht zu übersehen, werden doch durch die mit den Telearbeiterinnen und Telearbeitern vereinbarten Anwesenheitszeiten im Büroumfeld Arbeitsabläufe besser steuerbar und auch die oft zitierte Angst der Abteilungsleiter vor dem „Alleinsein“ (2.4.4.5 , Seite 95) , wie es die „Teleheimarbeit“ impliziert, bleibt so aussen vor.

Bezüglich der oft beklagten eingeschränkten Erreichbarkeit der „alternierend“ Tätigen - dies gilt gleichermassen für Teleheimarbeiterinnen und Teleheimarbeiter - rate ich an, in vertraglichen Vereinbarungen unbedingt „Rückmeldezeiten“ fest zu verankern.

2.3.3.3 SELBSTÄNDIG

31,2% der Befragten präferieren die Arbeitsvergabe an Selbständige, wobei diese Wertung, wie sich aus vielen zusätzlichen Telefonaten zu diesem Thema herausstellte, bezogen auf Flexibilisierung und Kostenreduktion zwei Ansätze, das „BOT“ (business outtasking) und das „BPOs“ (business process outsourcing), widerspiegelt.

Der erste Ansatz, „BOt“ (business outtasking), betrifft die Auslagerung von Teilprozessen, bei denen die Arbeitsablaufsteuerung und die gesamte Verantwortung für zu erzielende Arbeitsergebnisse in der Hand des Auftraggebers verbleibt.

„BOt“ umfasst dabei in der Regel solche Projekte, die gut überschaubar und durch eine begleitende Leistungskontrolle leicht hantierbar sind.

Büros für Schreib- , Buchhaltungs- , Datenerfassungs- , Übersetzungs- und Konstruktionsarbeit, neben Werbeagenturen und Softwareschmieden die potentiellen Partner für „BOt“, bieten vielfältige Möglichkeiten, Leistungen kostengünstig „einzukaufen“ und Kostenreduktion mit Flexibilisierung erfolgreich zu paaren, ein Modell also, das gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen - speziell auch bei den Unternehmen des tertiären Sektors - dann trägt, wenn es aufgrund von erhöhtem Auftragseingang zu Engpässen in termingerechter Abwicklung kommen würde, Überstunden diese Engpässe nicht beseitigen könnten, es zur Auftragsabwicklung spezieller Fachkräfte bedürfte und - der Unternehmenspolitik folgend - Personalaufstockung aus Kostengründen generell kein Thema ist.

„BPOs“ (business process outsourcing) ist in der Substanz eine Rationalisierungsmassnahme zur Kostenreduktion durch Vergabe von komplexen Geschäftsbereichen , die im Unternehmen nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen, wie zum Beispiel die Lohn- und Finanzbuchhaltung , die Informationstechnologie , um hier zwei Fachbereiche zu nennen , an Dritte.

So werden Kernkompetenzen gestärkt und Kosten besser steuerbar.

Allzu grosse Euphorie ist hier jedoch fehl am Platze, denn „BPOs“ bedeutet gleichzeitig auch den Gang in die Abhängigkeit bei steigendem Aufwand für Koordination und Transaktion.

Fussend auf dem „make or buy“ Prinzip sind beide Ansätze jedoch Garant dafür, dass unabhängige Unternehmer sich intensiver zur Zielerreichung einbringen, Bedarfsschwankungen besser abgewälzt werden können und spezielles Wissen schnell und mit geringem Kostenaufwand zu beschaffen ist.

Obwohl beide Modelle selbständige Unternehmen abbilden, bedingen diese beiden Konstrukte in ihrer Abhängigkeit vom Auftraggeber die Installation von telearbeitsähnlichen Verfahren, die mit dem Begriff „Telekooperation“ zu umschreiben sind.

Es ist dies die räumlich getrennter Bearbeitung von Projekten, ein elektronischer Geschäftsverkehr, der vor dem Hintergrund heute vorhandener Kommunikationstechnik abläuft, dem Ausweichen der Unternehmen auf neue Märkte im Zeitalter der Globalisierung keine Grenzen setzt, die Beschleunigung ökonomischer Prozesse stärkt und die Umgestaltung traditioneller Wertschöpfungsketten befördert.

Alle für einen solchen Prozess erforderlichen Daten stehen dabei beiden Partnern, dem Auftragnehmer wie dem Auftraggeber, uneingeschränkt und zeitsynchron zur Verfügung.

Die mit der Schnittstellenbetreuung befassten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben - anders als bei den Telearbeiterinnen und Telearbeitern - auf beiden Seiten freien Zugriff auf sensible Daten des Unternehmens und die Möglichkeit, Arbeitsabläufe ohne Zeitverzögerung neuen Gegebenheiten anzupassen.

Das in diesem Zusammenhang oft hinterfragte Problem der Sicherung solcher Daten ist längst über das Prinzip „Gateway – Firewall“ und alle in diesem Kontext vorhandenen Sicherungstufen gelöst.

Beide Instrumente, „BOT“ (business outtasking) wie auch „BPOs“ (business process outsourcing), bieten eine hervorragende Plattform für Telearbeiterinnen und Telearbeiter auf dem Weg in die Selbständigkeit.

Es erscheint mir daher in diesem Bezugsrahmen wichtig, hier in der Folge die einzelnen Facetten des Begriffes „Selbständigkeit“ sowohl aus Unternehmer- als auch aus Arbeitnehmersicht einmal eingehend zu beleuchten.

Alle mit einem Büroarbeitsplatz oder mit abhängiger Telearbeit verbundenen Kosten, wie

- Sozialabgaben,
- Kassenbeiträge,
- Urlaubs-, Weihnachts - oder Mutterschaftsgeld,
- Gratifikationen,
- arbeitsplatzgebundene Energiekosten,
- Kosten der Reinigung,
- Arbeitsplatzmiete,
- Parkplatzbereitstellung,
- Essensgeld,
- technische Ausrüstung

entfallen und gehen bei der Vergabe von Aufträgen an Selbständige einher mit

- Kosteneinsparung beim Personalmanagement,
- geringerem Verwaltungsaufwand,
- Wegfall des Kündigungsschutzes,
- leistungsorientierter Bezahlung,
- Verringerung des wirtschaftlichen Risikos und
- besserem Wettbewerb durch ein Mehr an Flexibilität.

Viele mir persönlich bekannte Unternehmer nutzten bereits in den siebziger Jahren die sich hieraus ergebenden Möglichkeiten.

Es wurde zur Mode, Kostensenkung dadurch zu betreiben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die - wie ich es immer nannte – „abhängige Selbständigkeit“, die Scheinselbständigkeit, „zu entlassen.“

Dass durch solches Hantieren auch die Einnahmen der Sozialkassen rapide sanken, erkannte der Gesetzgeber erst vor wenigen Jahren.

In § 7, Abs.4, SGB (Sozialgesetzbuch) wurde Selbständigkeit nun klar definiert.

Danach ist nur dann selbständig, wer

- seine Tätigkeit und seine Arbeitszeit frei gestalten kann,
- das Risiko aus seiner Arbeit selbst trägt,
- seine Arbeitsleistung auf dem freien Markt anbietet und damit
- seine Arbeitsleistung nach eigener Entscheidung für unterschiedliche Auftraggeber

erbringt oder im Umkehrschluss sind diejenigen auch weiterhin als abhängig beschäftigt zu sehen, wenn

1. keine sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer oder nur Familienangehörige beschäftigt sind,
2. Tätigkeit regelmässig nur für einen Auftraggeber ausgeführt wird,
3. keine typischen Merkmale unternehmerischen Handelns zu erkennen sind und
4. die Arbeit die gleiche ist wie sie auch vorher im auftraggebenden Unternehmen verrichtet wurde.

Liegen die Merkmale vor allem der Punkte 2 und 3 vor, bedeutet dies für den Auftraggeber, dass anteilige Sozialversicherungsbeiträge zu zahlen und alle Schutzvorschriften aus dem Arbeits- und Sozialrecht zugunsten der oder des dann Scheinselbständigen auch weiterhin anzuwenden sind.

Sollen also bisherige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens zu eigener Unternehmertätigkeit angehalten werden, ist dem bisherigen Arbeitgeber und zukünftigem Auftraggeber dringend anzuraten, darauf zu achten, dass die hier genannten Kriterien zur Selbständigkeit erfüllt sind und die im „Gesetz zur Förderung der Selbständigkeit“ vom 20. Dezember 1999 verankerten Regelungen beachtet werden (BGBl 2000, Teil 1, Nr.1, Seite 2ff.).²

Eigener Unternehmer zu sein hat natürlich einen hohen Stellenwert.

Meine Erfahrung aber zeigt, dass nur wenige geeignet sind, als Unternehmerin oder Unternehmer erfolgreich zu bestehen.

Die hohe Anzahl jährlicher Insolvenzen unterstreicht diese Aussage.

Auch die Ich-AG, an sich ein interessantes Modell zur Belebung des Arbeitsmarktes, wird keinen Bestand haben.

Wer - wie ich es immer wieder erlebe - an den Anfang einer Firmengründung die Frage stellt, welche sozialen Leistungen beim Scheitern greifen, ist wenig motiviert und nicht erfolgsbestimmt.

Dass den meisten Gründerinnen und Gründern darüber hinaus jegliche Kenntnis über die einfachsten betriebswirtschaftlichen Abläufe fehlt, kommt erschwerend hinzu.

Der Gang in die Selbständigkeit sollte daher nur dann angetreten werden, wenn sich die Gründerin oder der Gründer einer eigenen Unternehmung mit den auf der folgenden Seite präsentierten Bausteinen in Übereinstimmung findet.

² Fundstelle: www.google.de / , 2003, Eingabe: “Gesetz zur Förderung der Selbständigkeit_Gesetze im WWW”, Bundesanzeiger Verlag,

- Selbständigkeit bedarf hoher Motivation und beruflicher Kompetenz!
- Selbständigkeit bedarf einer 15-20prozentigen Kapitalgrundausrüstung!
- Selbständigkeit bedarf einer Vorabanalyse hinsichtlich erwarteter Marktchancen!
- Selbständigkeit bedarf einer im Vorfeld erstellten Kosten-Nutzen Rechnung!
- Selbständigkeit bedarf vorliegender Auftragszusagen durch potenzielle Auftraggeber!
- Selbständigkeit bedarf hoher Mobilität!
- Selbständigkeit ist als frei bestimmte Tätigkeit mit sehr hohem Risiko behaftet!
- Selbständigkeit bedeutet 60 bis 70 Arbeitsstunden in der Woche und mehr!
- Selbständigkeit hat keine festen Urlaubszeiten!
- Selbständigkeit hat kein festes Einkommen!
- Selbständigkeit kennt keine Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle!

Vor diesem Hintergrund sollten Gründerinnen und Gründer und im Kontext dieser Arbeit vor allem Telearbeiterinnen und Telearbeiter, die den Gang in die Selbständigkeit wagen, die durch die Industrie- und Handelskammern und auch durch die Banken bereitgestellten Module, die die Gründerzeit begleiten, verinnerlichen.

Nur wer im Vorfeld einer Unternehmensgründung Wissensangebote zum Weg in die Selbständigkeit konsequent ausschöpft wird eine Chance auf Erfolg haben. Die leider allzu oft vorhandene Selbstüberschätzung, die Einstellung „es wird schon gut gehen“ führt zwangsweise zur Insolvenz.

Menschen mit hohem Sicherheitsbedürfnis - und das gilt wohl für die meisten - werden sich diesem Risiko aber nicht stellen.

Sicherheit bietet - so der Denkansatz - ein fester Arbeitsplatz auf der Basis eines Angestelltenvertrages in einem Unternehmen, sei es im inneren Gefüge einer Bürolandschaft oder aber als Telearbeiterin oder Telearbeiter zu Hause oder alternierend. Sicherungssysteme, von der Arbeitslosen- über die Kranken-, die Renten-, die Pflegeversicherung bis hin zur staatlichen Unterstützung durch Sozialhilfe, fangen auf.

Die Möglichkeit eines Arbeitsplatzverlustes ist bei dieser Grundeinstellung nicht von Belang.

2.4 TÄTIGKEITSPROFILE UND BARRIEREN

Unter dieser Kapitelüberschrift subsumiere ich eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die einerseits die Auswahl nach Tätigkeit, Arbeitsform und Persönlichkeitsprofil der Telearbeiterinnen und Telearbeiter bestimmen und andererseits die Hindernisse bei der Einführung von Telearbeit im Unternehmen nicht ausser Acht lassen.

Diese Vielzahl spiegelt sich in der Frage der

- Auswahl nach Tätigkeiten,
- Auswahl der Arbeitsvergabe nach Auftragsform und Tätigkeit,
- Auswahl der Telearbeiterinnen und Telearbeiter und auch der Frage, wie werden
- Barrieren überwunden (2.4.1 bis 2.4.4 , Fragebogen).

Jeder der hier aufgezeigten vier Fragenkomplexe wird in der Folge als Diagramm präsentiert und Ergebnisse, die einer besonderen Betrachtung bedürfen, werden - dem Raster der gegebenen Antworten im Fragebogen folgend - kommentiert.

2.4 TÄTIGKEITSPROFILE UND BARRIEREN

2.4.1. AUSWAHL NACH TÄTIGKEITEN

Welche Reihenfolge hätten/haben die folgenden Bereiche bei der Vergabe von TELEARBEIT ?

Die Tabelle ist alphabetisch geordnet.
Bitte geben Sie Ihre Wertung von 1-7
1 steht für den ersten Rang.

2.4.1.1	Buchhaltungsarbeiten	15.1 %
2.4.1.2	Datenerfassung	14.9 %
2.4.1.3	Geschäftskorrespondenz (Briefe, Angebote, Aufträge...	13.8 %
2.4.1.4	Konstruktionszeichnungen	14.7 %
2.4.1.5	Programmierung (Software-Erstellung)	13.4 %
2.4.1.6	Sachbearbeitung (fachgebietsbezogen)	13.9 %
2.4.1.7	Übersetzungsarbeiten	14.2 %

und

2.4.1.8

Gibt es weitere Arbeiten, die Sie vergeben ?

Ausarbeiten von Projekten, Erstellen von Dokumentationen, Erstellen von Studien und Analysen.

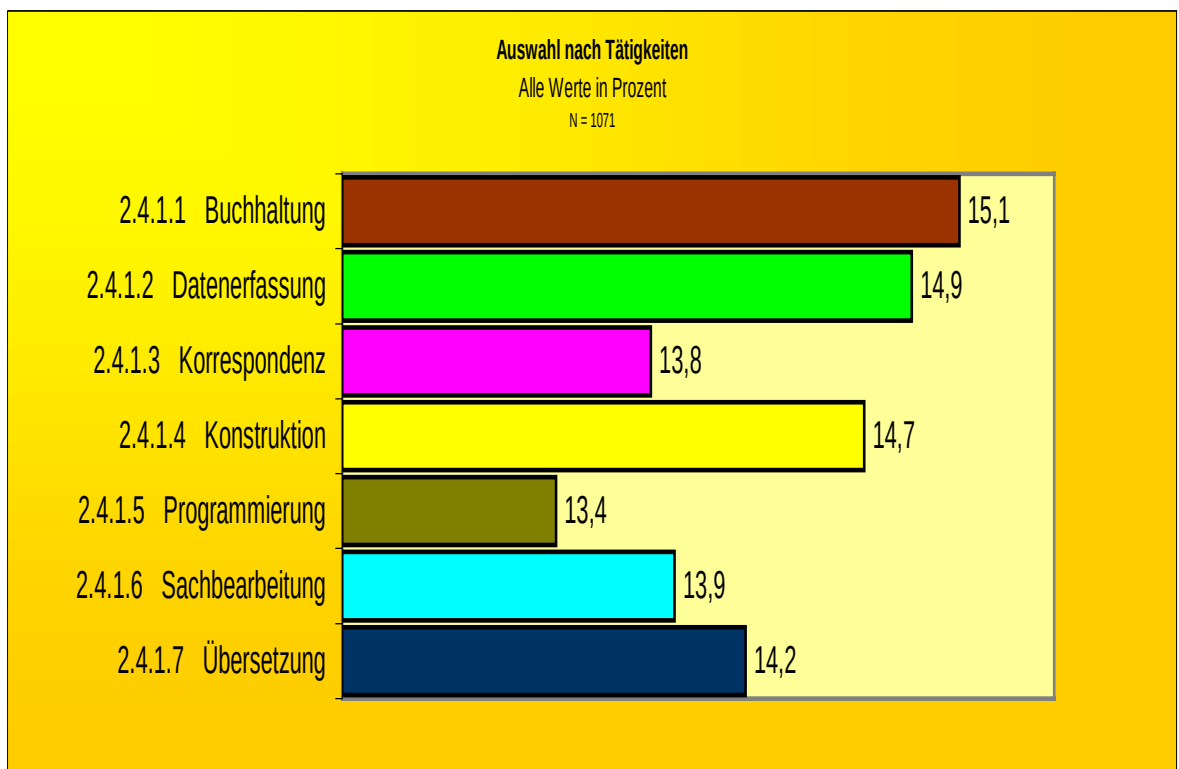
2.4.1 AUSWAHL NACH TÄTIGKEITEN

Die unter diesem Titel in Abbildung 10 gezeigte Auswertung gegebener Antworten lässt ein dichtes Beieinander erkennen, ein Indiz dafür, dass es sich bei den von mir ausgewählten Tätigkeiten um „klassische Arbeitsfelder“ handelt, die hinsichtlich ihres Arbeitsinhaltes der Telearbeit problemlos zuzuordnen sind.

Die für die Kommunikation mit dem Unternehmen erforderliche technische Grundausstattung ist schnell und kostengünstig zu beschaffen.

Leistungssteigerungen innerhalb der vorgegebenen Palette sind leicht zu erreichen, vorausgesetzt, dass störungsfreies Arbeiten im häuslichen Umfeld möglich ist.

Abbildung 10



2.4.2 ARBEITSVERGABE NACH AUFTRAGSFORM

UND TÄTIGKEIT

Welcher Arbeitsform gäben/gaben Sie bei der Vergabe der in der Folge genannten Arbeiten den Vorrang ?

		TELEARBEIT		
		ZU HAUSE	ALTERNIEREND	SELBSTSTÄNDIG
2.4.2.1	Buchhaltungsarbeiten	15.1 %	67.4 %	17.5 %
2.4.2.2	Datenerfassung	43.6 %	44.7 %	11.7 %
2.4.2.3	Geschäftskorrespondenz	20.2 %	66.1 %	13.7 %
2.4.2.4	Konstruktionszeichnungen	24.8 %	58.9 %	16.3 %
2.4.2.5	Programmierung	39.0 %	37.1 %	23.9 %
2.4.2.6	Sachbearbeitung	12.8 %	81.6 %	5.6 %
2.4.2.7	Übersetzungsarbeiten	62.4 %	11.3 %	26.3 %

Die zu 2.4.1.8 erhaltenen Antworten werden nachstehend - wertungsfrei - gelistet :

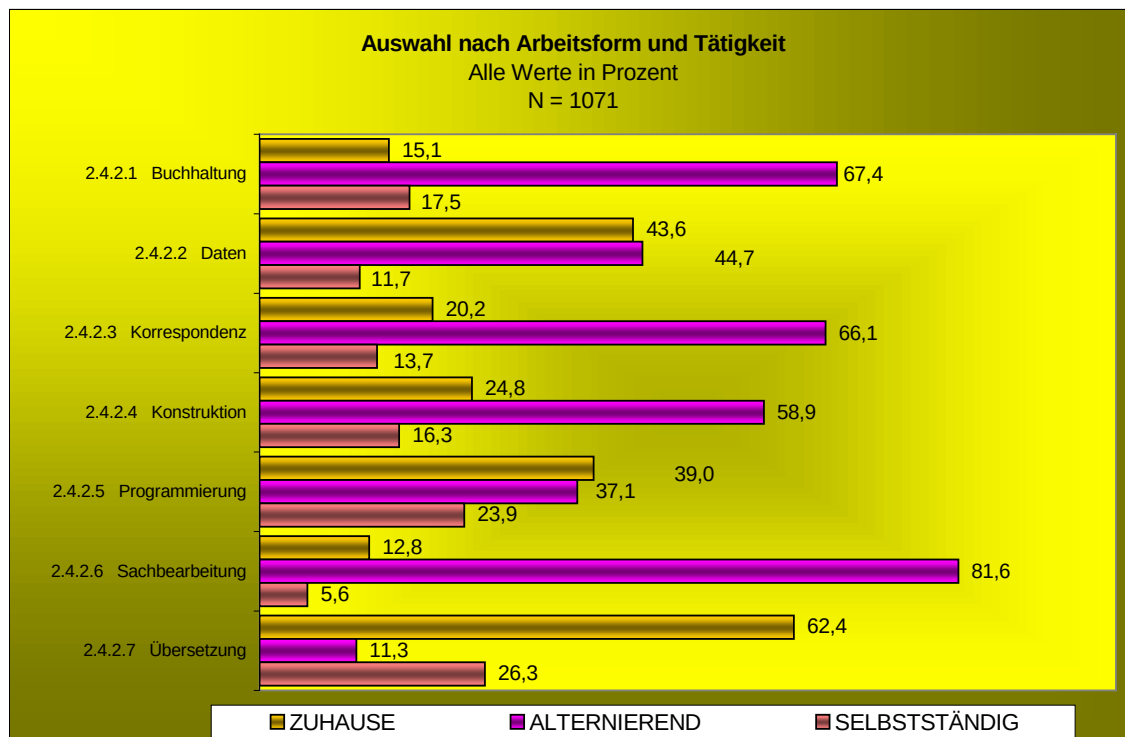
- Ausarbeiten von Projekten,
- Erstellen von Dokumentationen und
- Erstellen von Studien und Analysen.

2.4.2 ARBEITSVERGABE

NACH AUFTRAGSFORM UND TÄTIGKEIT

Die nachstehend präsentierte Abbildung 11 zeigt die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse, die in ihrer Wertung fast deckungsgleich mit eigenen Erfahrungen sind.

Abbildung 11



Auffallend allerdings ist, dass die Sachbearbeitung im Feld alternierender Telearbeit mit 81,6% den ersten Platz bei der Vergabe von Arbeiten nach Arbeitsformen und Tätigkeit belegt.

Bei diesem mit 81,6% sehr hohen Ansatz stellt sich die Frage, ob Sachbearbeitung in wirklich so hohem Masse aus dem Büroumfeld auszulagern ist, oder aber, ob andere Gründe diese Wertung verfälschen.

Punkt 2.6.4 des Fragebogens begründet den Verdacht.

In einigen Grossunternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik zählt der klassische Aussendienst wie auch bei einigen Versicherungsgesellschaften mit zur Telearbeit.

Die von mir angesprochenen Telearbeitsbeauftragten verharrten auf dem Standpunkt, dass jede Angestelltentätigkeit, die nicht im direkten Büroumfeld des Unternehmens ausgeführt wird, aus der Sicht des Unternehmens Telearbeit sei und somit auch den Kreis der im Aussendienst beschäftigten Handels- und Versicherungsvertreter, Vertriebsbeauftragten und auch Servicetechniker einschliesse.

Dieser Auffassung stimme ich nicht zu, da der „Geburtsort“ der Telearbeiterinnen und Telearbeiter der ursprünglich fest im Unternehmen verankerte Büroarbeitsplatz ist.

Aussendienstler, deren Arbeitsplatz von jeher grundsätzlich beim Kunden vor Ort war und ist, werden nicht dadurch zu Telearbeiterinnen oder Telearbeitern, dass sie die Benutzung heute selbstverständlicher Telekommunikationsmittel beherrschen und eine Order nun statt per Bestellformular auf dem Postweg oder per Fax an das Unternehmen zu geben, über den „Laptop“ per Datentransfer direkt übermitteln, da sich weder Arbeitsumfeld noch Arbeitsauftrag verändern.

Bei der Arbeitsvergabe im Bereich „Teleheimarbeit“ (Skalentitel: „ZUHAUSE“) liegen Übersetzungsarbeiten uneinholbar mit 62,4% an erster Stelle.

Diese Wertung ist durchaus nachvollziehbar, steht sie doch vor dem Hintergrund ungestörten Arbeitens.

2.4.3 AUSWAHL DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Nach welchen Gesichtspunkten trafen/trafen Sie die Wahl hinsichtlich der Telearbeiterinnen und Telearbeiter ?

Bitte bewerten Sie die folgende alphabetische Auswahl von 1 – 8.
1 ist das wichtigste Merkmal.

2.4.3.1	Alter der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters	0.3 %
2.4.3.2	Berufserfahrung (fachliche Kompetenz)	19.1 %
2.4.3.3	Dauer der Betriebszugehörigkeit	1.7 %
2.4.3.4	Fähigkeit zur selbstständigen Arbeit	54.4 %
2.4.3.5	Kenntnis der für einen solchen Arbeitsplatz gängigen Technik (Störungsbeseitigung)	1.9 %
2.4.3.6	Teamfähigkeit	3.1 %
2.4.3.7	Vertrauenswürdigkeit	12.9 %
2.4.3.8	Zuverlässigkeit	6.6 %

2.4.3.9

Hier wurden keine weiteren Informationen gegeben.

Gibt es andere ???
Danke.

Ob dies die Wirklichkeit dann auch hergibt, bleibt, ist Familie vorhanden, zu bezweifeln.

Die Messzahl von 67,4% bei Buchhaltungsarbeiten im Arbeitsmodul „alternierend“ bestätigt meine Auffassung, dass gerade dieser Sektor eine hervorragende Plattform bietet, Arbeit auszulagern.

Auch der Bereich „Korrespondenz“ im Feld alternierender Telearbeit, der vor allem die Mitarbeiterinnen eines Unternehmens betrifft, zeigt sich als bestens geeignetes Instrumentarium, Familie und Beruf erfolgreich miteinander zu verknüpfen und gehört mit 66,1% zu den Spitzenreitern.

Dass Sachbearbeitung nicht zu den Auftragsformen gehören würde, für die Selbständige in Frage kommen, war zur erwarten.

Zu schwierig ist es, innerhalb dieses Bereiches eine effiziente Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu gewährleisten.

Die hier mit 5,6% ausgewiesene Marge sehe ich dann auch vor dem Hintergrund einer Auftragsvergabe, die sich vor allem im Versicherungswesen zum Beispiel mit der Erstellung von Schadensgutachten durch selbständige Gutachter anbietet.

Alle anderen Daten, die in der Abbildung 11 ablesbar sind, zeigen - ausgenommen 2.4.2.6 bei alternierender Sachbearbeitung - (Seite 7, Fragebogen) Werte an, die überzeugen und deren Richtigkeit ich durch von mir geführte Interviews in dieser Sache erhärtet sehe.

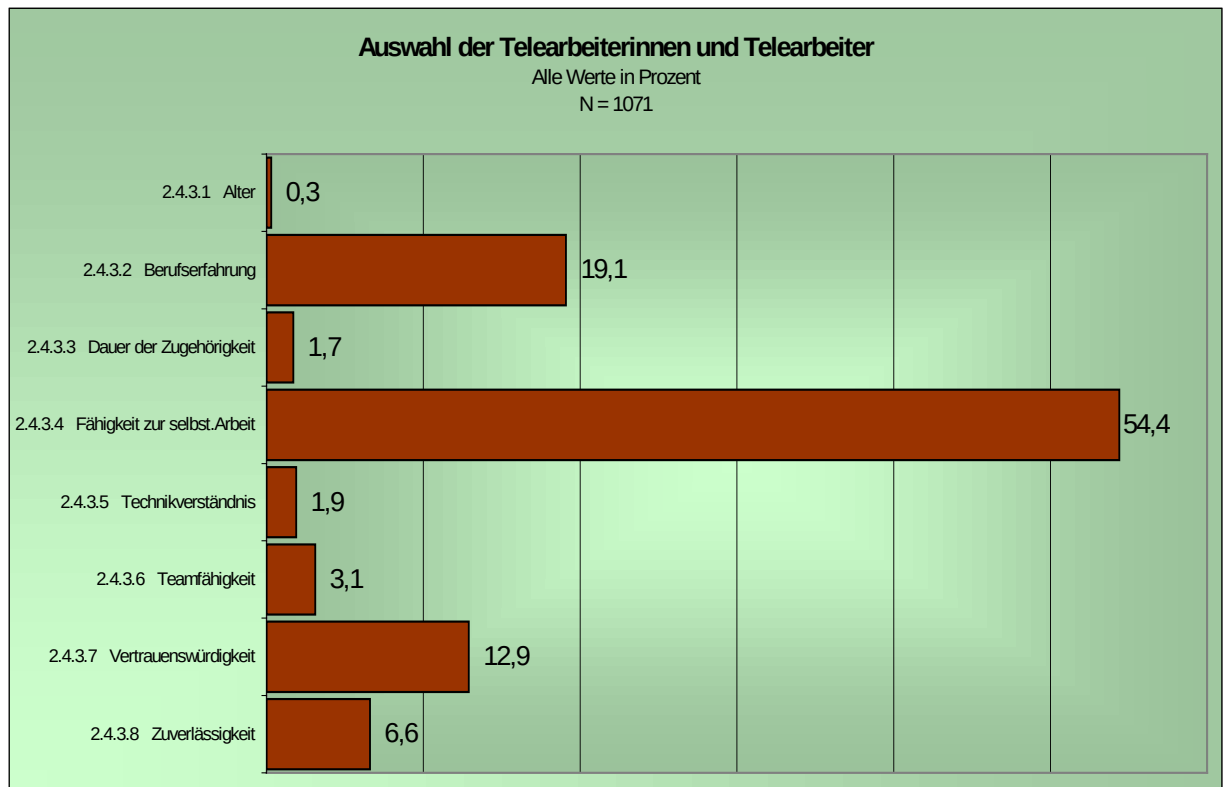
2.4.3 AUSWAHL DER TELEARBEITERINNEN UND TELEARBEITER

Die Auswahl der für Telearbeit geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedarf sorgfältiger Planung. Jeder Fehlgriff führt zwangsläufig zu Kosten, die das Betriebsergebnis erheblich belasten können.

Ziel der Auswahl muss daher immer sein, ergebnisorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die qualifiziert sind, „Unternehmer im Unternehmen“ zu sein.

In Abbildung 12 zeige ich die Resultate der zu 2.4.3.1 bis 2.4.3.8 vorliegenden Antworten, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit einzeln bewertet werden.

Abbildung 12



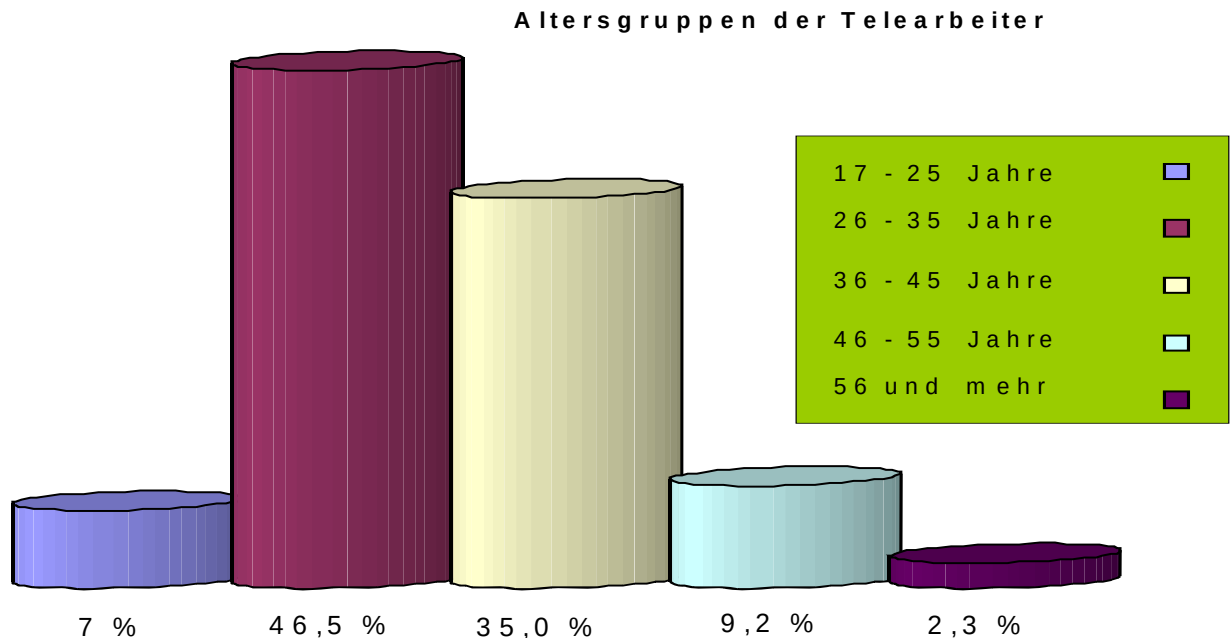
2.4.3.1 DAS ALTER

Das Alter der Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die für den Bereich Telearbeit ausgewählt werden oder wurden, spielt - so die Statistik - mit einem gegen 0,0% (0,3%) tendierenden Wert keine Rolle.

Die Wirklichkeit aber zeichnet ein anderes Bild.

Die Abbildung 13, die ich auf der folgenden Seite vorstelle, wurde der Dokumentation „Telearbeit im Mittelstand“ (BMWi 1999, Ausgabe 467, Seite24) entnommen.

Abbildung 13



Wie erkennbar, sind hier 46 bis 55-jährige nur noch mit 9,2% und die Jahrgänge ab 56 nur noch mit 2,3% vertreten.

Zu vermuten ist, dass gerade diese beiden Werte einen sehr hohen Anteil der zur Führungsebene eines Unternehmens zählenden Mitarbeiter widerspiegeln und bereinigt meine These bestätigen, dass „46“ die magische Zahl im Berufsleben ist.

Zwei Sichtweisen relativieren meine diesbezügliche Aussage:

Zum einen verharren zu einem hohen Prozentsatz (etwa 80%) der von mir vor diesem Hintergrund befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwischen 46 und 60 auf dem Standpunkt, dass sie zu alt seien und auch, dass es sie überfordere, sich mit neuer Technik auseinander zu setzen.

Sie hängen am Althergebrachten, an Prozessabläufen mit denen sie „gross“ geworden sind, vertrauen auf ihre Erfahrung und werden so schnell zu Verlierern in einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt.

Die Arbeitslosenzahlen innerhalb dieser Altersgruppe zeigen es überdeutlich.

Zum anderen sind fast ebenso viele Personalreferenten (etwa 75% der durch mich Interviewten, wenn auch hinter vorgehaltener Hand) der Ansicht, dass die „Alten“ zu unbeweglich seien, sich neuen technischen Erfordernissen zu stellen, Wissensvermittlung - bezogen auf neue Prozessabläufe - sich nicht rechne und „junge“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in neue Technologien einzubinden ohnehin zwingend für die Zukunftsorientierung des Unternehmens sei.

Monitor 519, (vgl. Priesner/Maus 2004, Seite 1)³ spricht vom „Jugendwahn“ deutscher Unternehmen und auch die Arbeitgeberverbände (Peter Clever, BDA)⁴ melden sich in diesem Kontext zu Wort: „der Jugendwahn in unserer Gesellschaft bringt uns überhaupt nicht voran. Er ist das Gegenteil von Zukunftsorientierung.“

Ich empfehle das Bündeln beider Sichtweisen.

Ältere Mitarbeiter - ich meine hier die ab 46jährigen - sollten bei vorhandener Lernbereitschaft neue Prozessabläufe zusammen mit den „Jüngeren“ gestalten.

Die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme an neuen Arbeitsprozessen wird so nachhaltig gefördert, das im Laufe des Berufslebens erworbene Wissen der „Alten“ geht dem Unternehmen nicht verloren und Reibungsverluste werden weitestgehend ausgeschlossen.

Zukunfts- und erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung kann nur dann funktionieren, wenn die Erfahrung der „Alten“ mit dem Vorwärtsdrang der „Jungen“ Hand in Hand geht.

³ www.wdr.de/monitor/beitragsübersicht.phtml?sid=114 „Jugendwahn deutscher Unternehmen“

⁴ www.dradio.de/dlf/Sendungen/marktplatz..html , „Mit Mitte 40 zu alt für den Job“ (03.06.2004)

Vor diesem Hintergrund verweise ich auf die EU-Richtlinie 2000/43, 2000/73, 2000/78 zur „Diskriminierung in Beruf und Beschäftigung“, (Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 15.12.2004, Umsetzung in bundesdeutsches Recht, http://www.altersdiskriminierung.de/themen/artikel_druck.php?id=593), die ich nachstehend (Ziffer 1 – 10) zitiere:

1.	es wird unterschieden zwischen direkter und indirekter Altersdiskriminierung,
2.	es gilt das Verbot direkter oder indirekter Altersangaben in Stellenanzeigen und Stellengesuchen,
3.	es gilt das Verbot von direkten oder indirekten Altersangaben durch private wie öffentliche Arbeitsanbieter,
4.	während des gesamten Bewerbungsverfahrens ist die Frage nach dem Lebensalter nicht erlaubt,
5.	die erste Zeile in jedem deutschen Lebenslauf - wann und wo geboren - ist ersatzlos gestrichen,
6.	Bewerbungsunterlagen dürfen keine Fotos beigelegt werden. Das dient sowohl der Verhinderung von Altersdiskriminierung, als auch der Verhinderung von Diskriminierung wegen der sogenannten Rasse,

7.	Löhne und Gehälter orientieren sich an der zu erbringenden oder erbrachten Leistung, nicht - automatisch steigend - am Lebensalter,
8.	bei Weiterbildung, Beförderungen, Versetzungen, Entlassung darf das Lebensalter nicht massgebend sein,
9.	jede Arbeitnehmerin, jeder Arbeitnehmer kann wegen Altersdiskriminierung klagen,
10.	jede Arbeitnehmerin, jeder Arbeitnehmer hat bei erfolgreicher Klage Anspruch auf Schadenersatz.

Die Umsetzung dieser Richtlinie wird allerdings bei Arbeitslosen in den wenigsten Fällen zu einem neuen Beschäftigungsverhältnis - allenfalls zu erfolgreicher Klage auf Schadenersatz - führen.

Die Wirtschaft fürchtet eine Prozesslawine, die die Entscheidung zur Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konterkarieren würde.

2.4.3.2 BERUFSERFAHRUNG

Bei der Auswahl von Gesichtspunkten, nach denen Telearbeiterinnen und Telearbeiter ausgesucht werden oder wurden, setzen 19,1% der Befragten Berufserfahrung auf Platz 2.

Richtig, denn Berufserfahrung gehört mit zu den tragenden Säulen erfolgreicher Arbeit. Berufliche Vergangenheit ist die Grundlage, eigene Leistungsfähigkeit erfolgsorientiert einbringen zu können und dient als Basismodul somit nicht zuletzt auch eigener Arbeitsplatzsicherung im Unternehmen.

Berufserfahrung impliziert:

- Fachkompetenz, das Wissen und Können auf den Gebieten Branche und Firma ,
- Methodenkompetenz, das Beherrschen von Methoden und Instrumenten, sich selbständig weiteres Wissen aneignen und neuen Anforderungen wirksam begegnen zu können und schliesslich
- Sozialkompetenz, die Fähigkeit, sich selbst erfolgreich einzubringen und mit anderen Menschen im beruflichen Alltag teamorientiert zu kommunizieren.

Berufserfahrung ist ein Geflecht :

- aus fundierter Berufsausbildung vor dem Hintergrund formeller Abschlüsse, die die Grundqualifikation für den innehabenden Arbeitsplatz bedeuten,
- aus nicht-formellem Wissenserwerb und
- aus informellem Lernen, das in diesem Kontext als Lernen am Arbeitsplatz zu begreifen ist und der Stärkung individueller Handlungsdispositionen dient.

Informelles Lernen am Arbeitsplatz heisst, sich selbst ergebnisorientiert zu steuern, Schlüsselqualifikationen zu erwerben, eigene Fähigkeiten und Erfahrungen aus dem bestehenden Beschäftigungsverhältnis und auch aus vorangegangenen Beschäftigungsverhältnissen zu hinterfragen und aus so gewonnenen neuen Erkenntnissen arbeitsplatzgebundene Prozessabläufe zu maximieren.

Nicht übersehen werden darf dabei jedoch in diesem Zusammenhang, dass informelles Lernen immer auch abhängig von technischen Gegebenheiten am Arbeitsplatz, dem sozialen Umfeld und dem Führungsverhalten der Vorgesetzten ist und sich, da wo vorhanden, an bestehenden Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufbeschreibungen zu orientieren hat.

Informelles Lernen am Arbeitsplatz ist das Fundament beruflichen Werdegangs schlechthin, ist Wissenserwerb, der durch zusätzliches Handeln Qualifizierung fördert und festigt und sich schlussendlich im Anforderungsprofil „Berufserfahrung“ widerspiegelt.

Informelles Lernen ist ein andauernder Prozess, der nicht zuletzt eigene Beschäftigungssicherheit und auch verbesserte Transferfähigkeit begründet.

Die Aufgeregtheit jedoch, mit der Validierung und Zertifizierung der durch informelles Lernen am Arbeitsplatz erworbenen Kompetenzen gefordert wird, ist für mich nicht nachvollziehbar.

Für die Einbettung und damit Anerkennung informell erworbenen Wissens bietet das qualifizierte Arbeitszeugnis - bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland - vor dem Hintergrund des § 630 BGB mit der Pflicht zur Zeugniserteilung genügend Spielraum.

Ich zitiere: „bei der Beendigung eines dauerhaften Dienstverhältnisses kann der Verpflichtete von dem anderen Teil ein schriftliches Zeugnis über das Dienstverhältnis und dessen Dauer fordern. Das Zeugnis ist auf Verlangen auf die Leistungen und die Führung im Dienst zu erstrecken“.

Auf der folgenden Seite zeige ich - geringfügig modifiziert - in einer von „jobpilot“⁵ hervorragend gestalteten Abfolge (<http://www.jobpilot.at>) alle Bausteine, die in einer solchen Dokumentation unabdingbar sind.

⁵ www.jobpilot.at/content/journal/bewerbung/arbeitszeugnis.html “Das qualifizierte Arbeitszeugnis.....”,
Abruf vom 28.03.2005

1.	Eingangsteil • beschreibt, wer, wann, was und wo gearbeitet hat.
2.	Positions- und Aufgabenbeschreibung • Hier geht es u.a. um die Position, Einordnung, Berichtspflicht, Haupt/Sonderaufgaben, Projekte, Vollmachten, Umsätze, Bilanzsummen etc. (verantwortungsvollster Arbeitsbereich gehört an die erste Stelle).
3.	Beurteilung der Leistung und des Erfolges • Arbeitsbereitschaft, Motivation (Engagement , Pflichtbewusstsein, Interesse, Einsatzwillen usw.). • Arbeitsbefähigung, Können (Ausdauer, Belastbarkeit, Denkvermögen, Urteilsvermögen, Kreativität). • Fachwissen, Weiterbildung (Inhalte, Aktualität, Anwendung, Nutzen, Eigeninitiative). • Arbeitsweise, Arbeitsstil (Selbständigkeit, Eigenverantwortung, Sorgfalt, Systematik). • Arbeitserfolg, Ergebnisse (Qualität, Tempo, Umsatz, Termintreue, Zielerreichung).
4.	Konkrete herausragende Erfolge
5.	Führungsleistungen • Zahl der Mitarbeiter, Leistungen der Abteilung, Betriebsklima, Zufriedenheit der Mitarbeiter.
6.	Beurteilungen des Sozialverhaltens • Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen (Vorbildlichkeit , Anerkennung, Teamfähigkeit). • Verhalten zu Externen, z.B. Kunden, Klienten, Gästen , Firmen, Zulieferern (Auftreten, Kontaktfähigkeit, Verhandlungsstärke, Kundenzufriedenheit). • Soziale Kompetenz (Vertrauenswürdigkeit, Diskretion, Durchsetzungsfähigkeit, Loyalität).
7.	Schlusssatz • Kündigungsformel, Beendigungsformel, • Dankes- und Bedauernsformel, Empfehlung, • Zukunfts- und Erfolgswünsche sowie • Ausstellungsdatum und Unterschrift(en).

Das Studium dieser durch „jobpilot“ präsentierten Vorlage verdeutlicht meinen Standpunkt, dass das am Arbeitsplatz informell erworbene Wissen in einem qualifizierten Arbeitszeugnis in gebührender Form dokumentiert werden kann.

Zu berücksichtigen dabei ist allerdings, dass sowohl prozess- als auch handlungsorientiert erworbene zusätzliche, also über den Rahmen des für den Arbeitsplatz gültigen Tätigkeitsprofils hinausgehende, Fähig- und Fertigkeiten in hohem Mass einzelbetrieblich geprägte Abläufe reflektieren und selbstverständlich nur der über das gültige Tätigkeitsprofil hinausgehende Kompetenzerwerb in einem qualifizierten Arbeitszeugnis beschreibend einfließen sollte.

Im europäischen Kontext und vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausbildungssysteme in der „EU“ ist darüber hinaus der neu entwickelte europäische Lebenslauf, der unter dem Titel „ProfilPASS“ als Arbeitsmappe präsentiert wurde und den ich als Anhang A2 dieser Arbeit auszugsweise hinzufüge, als weitere Begleitung zu den üblichen Bewerbungsunterlagen ein hervorragendes Papier nicht nur die am Arbeitsplatz erworbenen Zusatzqualifikationen gebührend darzustellen.

Nach neuesten Informationen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Newsletter, Jahrgang 1/Dez.2005, w.kraeuter@bildung.saarland.de) soll die 2004/2005 vorgestellte Ausgabe weiter verbessert werden.

So wird eine sprachliche Überarbeitung stattfinden und der Transfer von Tätigkeiten zu Fähigkeiten und Kompetenzen wird modifiziert. Es werden verbindliche Qualitätsstandards zur Anwendung des „ProfilPASSes“ definiert und ein „ProfilPASS-Extra“ soll als neues Modul die externe Artikulation der ermittelten Kompetenzen erleichtern und die Nutzenden in Bewerbungssituationen unterstützen.

Nationale Servicestellen und regionale Dialogzentren sollen helfen, den ProfilPASS bundesweit nachhaltig zu verankern.

Ein ProfilPASS für Jugendliche wird entwickelt, um diese Zielgruppe besser anzusprechen.

2.4.3.3 DAUER DER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT

Bei der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt die Dauer der Betriebszugehörigkeit - mit 1,7% auf Platz 7 verwiesen - augenscheinlich nur eine untergeordnete Rolle.

Vor dem Hintergrund dieser schlechten Benotung gebe ich jedoch zu bedenken, dass gerade der Auswahl geeigneter Telearbeiterinnen und Telearbeiter - soll sich Erfolg einstellen - eine hohe Bedeutung zukommt und die Dauer der Betriebszugehörigkeit, einhergehend mit einem über Jahre gewachsenen Vertrauensverhältnis, sehr wohl eine gewichtige Rolle spielt. Anfänger sollten daher nur dann eine Chance im Geschäftsfeld „Telearbeit“ haben, wenn sie einfache Tätigkeiten verrichteten wie dies zum Beispiel bei Schreibarbeiten der Fall ist.

Bei beiden Gruppen, ob kurzfristig oder langfristig beschäftigt, rate ich an, diese vor der Einbindung in Telearbeit durch geeignete Schulungsmassnahmen zu qualifizieren.

Bei den erst kurzfristig Beschäftigten wird es erforderlich sein, sie mit den unternehmensspezifischen Abläufen vertraut zu machen und sie so für zuge dachte Aufgaben in der Telearbeit zu befähigen, damit sie nicht zu „Rohrkrepiern“ werden, die dem Unternehmen erhebliche Kosten verursachen. (2.6.5, „Schulung im Umfeld von Telearbeit.“).

Die Wissensvermittlung darüber, wie die Unternehmensuhr „tickt“, kann dies verhindern.

2.4.3.4 DIE FÄHIGKEIT ZUR SELBSTÄNDIGEN ARBEIT

54,4% (Platz 1 der Wertungsskala) der Befragten sehen in der Fähigkeit zur selbständigen Arbeit die Grundvoraussetzung, Telearbeit erfolgreich gestalten zu können. Was aber macht selbständiges Arbeiten im Kontext grösserer Zeitsouveränität aus?

Welche Qualifikationsmerkmale sind bei der zukünftigen Telearbeiterin oder dem zukünftigen Telearbeiter unverzichtbar, um ausserhalb des gewohnten betrieblichen Arbeitsumfeldes, fast auf sich allein gestellt, die übertragenen Arbeiten problemlos bewältigen und stressfrei organisieren zu können?

Die wichtigsten Kriterien sind:

- Selbstmotivation,
heisst, befähigt zu sein, sich mental zu organisieren,
- Zeitmanagement,
heisst, befähigt zu sein, Arbeit zielgerecht zu planen,
- Kommunikation,
heisst, befähigt zu sein, die für die Sicherung des Arbeitsablaufes erforderlich werdenden Kommunikationsmittel problemlos auszuschöpfen.

In der Folge will ich nun die hier gelisteten Faktoren im Einzelnen beleuchten.

- Selbstmotivation

Die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung, die Möglichkeit, den Berufsalltag autonom gestalten zu können, stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeit, sich mental zu organisieren. Selbstmotivation ist die tägliche Herausforderung, Ziele zu systematisieren, eigene Stärken strategisch zu bündeln und erfolgsorientiert umzusetzen, um so letztendlich auch Stellung und Einkommen zu sichern. Das Bewusstsein eigenverantwortlich Probleme des Berufsalltags bewältigt, etwas bewegt zu haben, nicht bewegt zu werden und nicht nur Rädchen im grossen Gefüge eines Unternehmens zu sein, steigert die Bereitschaft zur Leistungserbringung.

Eigenes interessengesteuertes Handeln in einen selbstbestimmten Arbeitsablaufprozess einbringen zu können ist einer der stärksten Motivationsfaktoren und befriedigt das Bedürfnis nach Selbstfindung und Selbsterfahrung (intrinsische Motivation).

Selbstmotivation muss sich widerspiegeln in der Vision, Zukunft zu gestalten. Dazu gehört das Heute, Morgen und auch Übermorgen.

Selbstmotivation wird somit unter der Prämisse, dass Beruf Berufung sein muss, zum Zauberwort für zielgerichtetes und erfolgreiches Arbeiten.

Motivationspotential langfristig zu erhalten ist daher im Umkehrschluss auch eine der wichtigen Aufgaben des Managements.

Den Telearbeiterinnen oder den Telearbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass gerade ihre Arbeit ein wichtiger Beitrag zum Geschäftserfolg des Unternehmens ist, den Wert geleisteter Arbeit anzuerkennen, sei es durch Prämien oder zusätzliche Freizeit, wird zu Höchstleistungen stimulieren und dauerhaft beflügeln (extrinsische Motivation).

- Zeitmanagement

Die Qualifizierung einer Telearbeiterin oder eines Telearbeiters zum gekonnten Umgang mit dem Instrument „Zeitmanagement“ ist eine der wichtigsten Unterrichtungen in Bezug darauf, bei erhöhter Selbstdisziplin den Leistungsdruck zu verringern, die Arbeitsmotivation zu steigern, grössere Arbeitszufriedenheit zu erzielen und dabei mehr Zeit für sich, die Familie und Freunde zu gewinnen. Strukturen, die im Unternehmen vorhanden sind und zum Beispiel Arbeitsbeginn, Mittagspause und Arbeitsende regeln und bestimmen, fallen bei einem Telearbeitsplatz weg. Die „direkte Ansprache“ im Umfeld des Büros fehlt. Nur Telearbeiterinnen und Telearbeiter, die speziell darin unterwiesen sind, Arbeitsprozesse effizient zu steuern und auf die richtige Zeitschiene zu setzen, werden letztendlich Erfolg haben, wobei natürlich selbstverständlich sein muss, dass sie in der Lage sind, selbstbestimmt, engagiert, ergebnisorientiert und produktiv zu arbeiten.

Stressunanfälligkeit und hohe Kompetenz runden das Bild.

Schon René Descartes (französischer Philosoph und Mathematiker, 1596 – 1650) präsentierte 1637 eine Methode zum zielgerichteten Planen täglicher Arbeitsabläufe, die bis heute ihre Gültigkeit nicht verloren hat.

Die Problemformulierung in Schriftform, das Zerlegen des angestrebten Zieles in kleinere Einheiten, die Salami-taktik,⁶ das Ordnen dieser Teilaufgaben nach Prioritäten und Terminen und schlussendlich die Kontrolle des Gesamtergebnisses, sind, so Descartes, Basis rationellen Arbeitens zur Erreichung vorgegebener Ziele.

Auch Charles Augustin de Saint-Beuve (französischer Dichter und Kritiker 1804-1869) formulierte bereits ganz richtig: „wenn du Erfolg haben willst, begrenze dich!“ („Si tu veux avoir du succès, limite toi“).⁷

Die Methoden haben sich verfeinert, sind ausgefeilter.

Das

- Pareto-Prinzip, die
- Alpenmethode, die
- ABC Technik und auch das
- Eisenhower Prinzip,

sind geeignete Modelle, die bei der Definition von Zielen und dem Planen von Massnahmen, die den Weg zum Erreichen dieser Ziele bestimmen, helfen.

In den folgenden Abschnitten werde ich nun die verschiedenen Modellvariationen des Zeitmanagements und deren praktische Umsetzung präsentieren.

⁶ vgl. www.m-plus-pc.de, /Service/Download-Angebote/ “Das Salami-Prinzip der Arbeitsplanung”, Bereitstellungsdatum vom 08.06.2001.

⁷ <http://cronimus2.free.fr/docs/zitate2.htm> , citations & mots célèbres, Abruf 28.01.2005.

⇒ Das Pareto Prinzip

Vilfredo Pareto (italienischer Philosoph, Soziologe und Volkswirtschaftler, 1848 bis 1923) fand bei einer Untersuchung der Verteilung des Volksvermögens in Italien (Ende des 19. Jahrhunderts) heraus, dass 80% des Vermögens in der Hand von nur 20% der Familien lag, eine Erkenntnis, die fortan in vielen Abläufen täglicher Arbeit ihren Eingang fand.

Auf den Rahmen des Zeitmanagements übertragen, bedeutet dies, dass 20% der täglichen Aufgaben so wichtig sind, dass sich damit 80% des Arbeitserfolges erzielen lassen.

Ein Beispiel aus dem Vertriebsbereich verdeutlicht diese Aussage am anschaulichsten:

- Mit nur 20% der Kunden werden ,
dem Pareto-Prinzip folgend,
80% der Tagesumsätze erzielt.

Diese Erkenntnis in tägliche Praxis einfließen zu lassen heisst - bezogen auf das Zeitmanagement - das Arbeitsvolumen schwerpunktmässig so zu filtern, dass ein Verhältnis von etwa 20 : 80 erreicht wird.

Das klingt einfach, ist es auch, wobei jedoch als selbstverständlich vorausgesetzt werden muss, dass sowohl Telearbeiterinnen als auch Telearbeiter über die Kompetenz verfügen, „Arbeitspakete“ so aufzuschnüren, dass eine Arbeitsteilung nach dem „Pareto-Prinzip“ problemlos möglich wird.

Dieses dann nach Prioritäten geordnete „Arbeitspaket“ muss einem Zeitrahmen zugeordnet werden, der jede Aufgabe innerhalb des Tages- oder auch Wochenstundenplanes zeitlich limitiert, das heisst, die zur Erledigung einer Aufgabe geschätzte Zeit sichtbar macht. Einer solchen Ablaufplanung sollte dabei immer ein Zeitfenster von acht Stunden pro Arbeitstag zugrunde liegen.

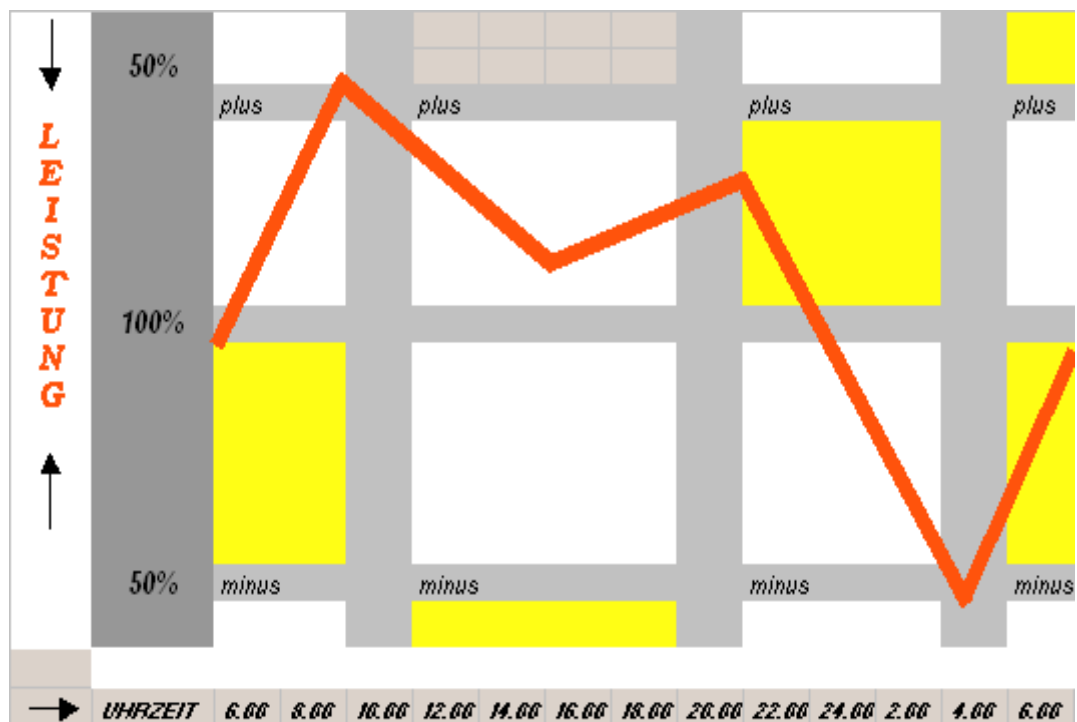
Der Zeitbedarf für Telefonate muss sich in der Tagesablaufplanung genauso wiederfinden, wie auch der Zeitbedarf für Ruhepausen.

Dieser „Gesamtstundenplan“ sollte innerhalb seiner Planungseinheiten nie mehr als etwa 65% eines Arbeitstages abdecken. Nur so wird Arbeiten ohne Druck möglich und nur so steht im Bedarfsfall unverplante Zeit für Unvorhergesehenes zur Verfügung.

„Es ist nicht wenig Zeit was wir haben, aber es ist viel, was wir nicht nutzen“ (Seneca).

Die Berücksichtigung der persönlichen Leistungskurve verstärkt die Planungssicherheit. Zum besseren Verständnis zeige ich nachstehend in meiner Abbildung 14 die „REFA-Normkurve“, die eine hervorragende Basis bietet, tägliche Arbeitsablaufplanung erfolgreich zu begleiten.

Abbildung 14



Nach REFA-Bundesverband e.V. modifiziert (www.refa.de, Bundesverband, Fundstelle: www.google.de, „Refa Normkurve“, Abruf am 19.Januar 2005).

Erkennbar wird, dass das Leistungshoch nach der REFA-Tabelle gegen 10:00 Uhr vormittags erreicht wird.

Doch diese Wertung ist relativ, da hier „Lerchen“ und „Eulen“ nicht berücksichtigt sind, „Lerchen“ als Frühaufsteher, deren Arbeitstag zwischen 5.00 und 6:00 Uhr morgens beginnt und „Eulen“, die am liebsten bis spät in den Abend hinein arbeiten, dafür aber erst ab 10:00 Uhr morgens ansprechbar sind. Ich empfehle daher, diese Tabelle den persönlichen Tagesrhythmen anzupassen.

⇒ Die Alpenmethode

A	Aufgaben	und deren Erledigung auf 65% der Tagesarbeitszeit begrenzen, Einzelabläufe planen, Termine notieren.
L	Länge	Zeitdauer der Aufgaben abschätzen, um konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen.
P	Puffer	35% der Tagesarbeitszeit für Störungen einplanen, zum Beispiel für Telefonate, nicht verplante Besucher und Konferenzen.
E	Entscheidung	Prioritäten setzen und Aufgaben auf ein realistisches Mass terminieren.
N	Nachkontrolle	Unerledigtes vortragen, nach Gründen der Überschreitung vorgegebener Zeiten suchen, Abläufe verbessern.

Wie erkennbar bietet die Alpenmethode ein vergleichsweise einfaches, gut hantierbares und bei richtiger und konsequenter Handhabung effektives Instrumentarium zur Zeitplanung. Auf der folgenden Seite werde ich die hier vorgestellten fünf Tabellenmodule zum besseren Verständnis ergänzend erläutern.

„A“ empfehlenswert ist bei diesem Modul eine Aufgabenliste zu erstellen in der Aufgaben und Aktivitäten für den Tag oder auch die folgenden Tage erfasst sind. Dabei ist natürlich wichtig, diese Aufgaben vorgegebenen Terminen zuzuordnen. Auch erforderlich werdende Telefonate gehören ebenso wie Unerledigtes vom Vortag in diese Liste.

„L“ erfordert den Eintrag der geschätzten - für die anstehenden Aufgaben erforderliche - Arbeitszeit. Diese Schätzung sollte realistisch sein, ein entsprechendes Zeitlimit dokumentieren und sodann in die erstellte Aufgabenliste eingetragen werden.

„P“ wie aus diesem Modul und auch unter „A“ in der Tabelle bereits abzulesen ist, sollte für den jeweiligen Arbeitstag ein Verhältnis von 65% zu 35% nicht ausser Acht gelassen und die Refa-Normkurve (Seite 77) im Blick behalten werden.

„E“ unter diesem Modul wird festgelegt, was und in welcher Reihenfolge zu erledigen ist. In die Aufgabenliste wird daher eine entsprechende Rangfolge eingetragen.

„N“ dieses Modul bedingt am Ende eines Arbeitstages die Kontrolle darüber, ob die über die Aufgabenliste festgeschriebene Ablaufplanung erfolgreich war und eröffnet die Möglichkeit der ständigen Selbstkontrolle. Diese Kontrolle wird schnell verdeutlichen, ob die eigene Zeitplanung realistisch war.

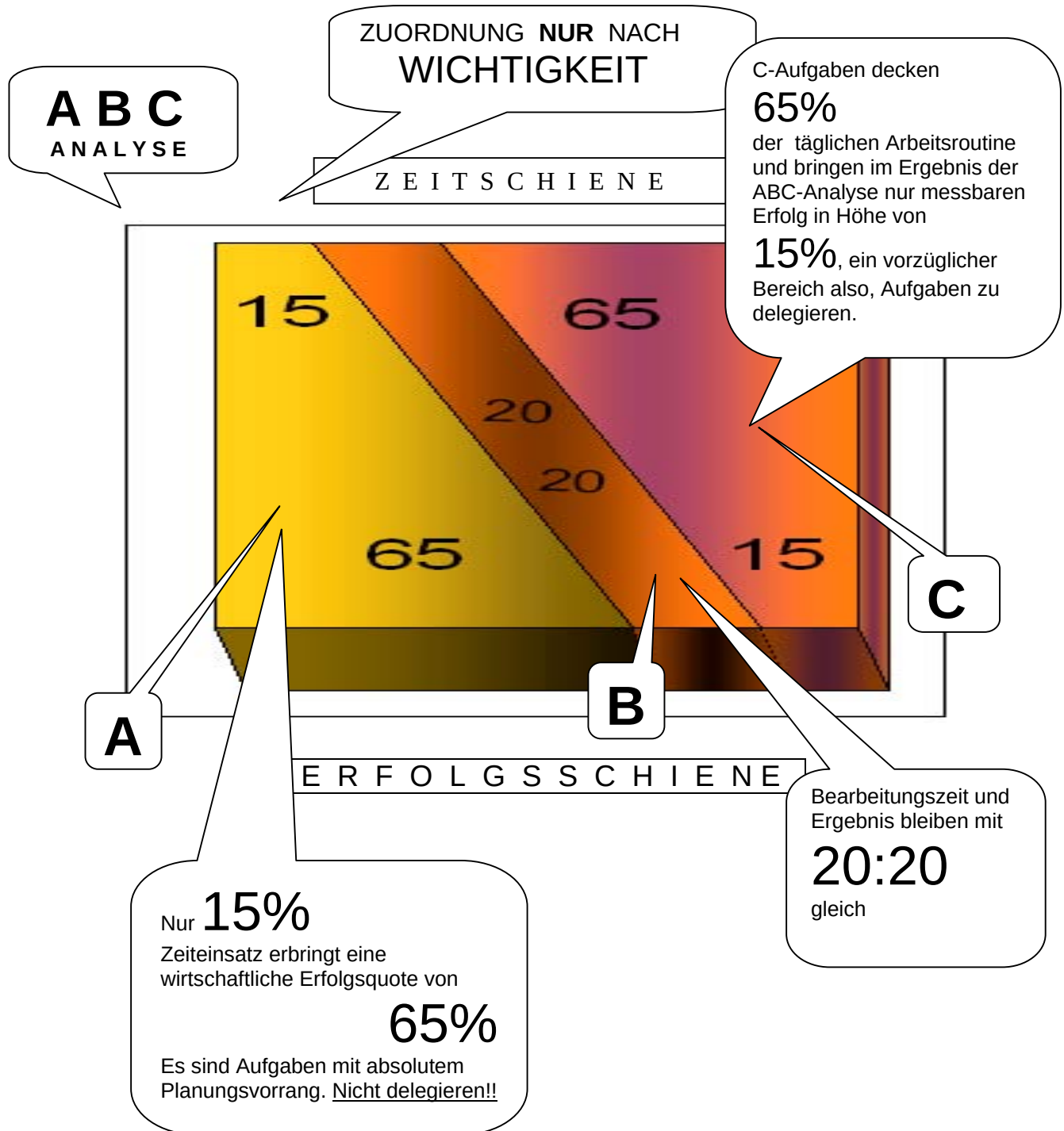
⇒ Die ABC Technik

Die dieser Arbeitsablaufgestaltung zugrunde liegende Philosophie kann die im „Pareto“- Prinzip verankerten Überlegungen nicht verleugnen.

Der erfolgreiche Einsatz dieser Methode ist allerdings abhängig von der Qualifikation der Telearbeiterin oder des Telearbeiters, Qualifikation, die darin begründet sein muss, das tägliche „Arbeitspaket“ richtig gewichten und damit richtig zuordnen zu können.

Das von mir zu diesem Thema entwickelte und auf der folgenden Seite gezeigte Schaubild 15 fasst alle relevanten Bezüge zusammen.

Abbildung 15



➡ **A** = sehr wichtig, ➡ **B** = wichtig, ➡ **C** = weniger wichtig.

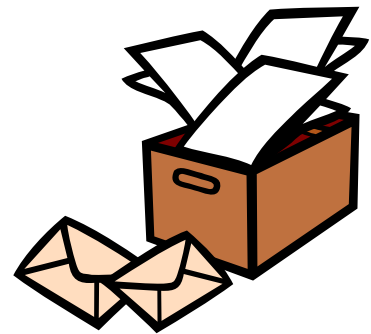
⇒ Das Eisenhower Prinzip

Die Basis dieses Prinzips bilden die beiden Adjektive „dringend“ und „wichtig.“

In diesem Kontext lässt sich eine Abstufung nach Arbeitsabläufen in vier Gruppen fassen:

1.	Sehr dringend und sehr wichtig	Aufgabenerledigung sofort in Angriff nehmen.
2.	Dringend, aber nicht so wichtig	Aufgabenerledigung in die Zeitplanung integrieren.
3.	Nicht dringend, aber wichtig	Aufgabenerledigung nicht verplanter Zeit zuordnen.
4.	Nicht dringend und nicht wichtig	für den Papierkorb vorbereiten*

* ängstlichen Naturen empfehle ich, als nicht dringend und nicht wichtig eingestufte Vorgänge zuerst einmal in ein dafür vorbereitetes Behältnis zu geben.



Werden so abgelegte Vorgänge innerhalb von vier Wochen nicht nachgefragt, ist endgültig der Zeitpunkt gekommen, zu „schreddern.“

Welches der hier vorgestellten vier Konzepte angenommen und damit verinnerlicht wird, ist abhängig von der persönlichen Sichtweise und dem Organisationstalent der Betroffenen.

Zur Stützung eines effektiven Zeitmanagements rate ich Telearbeiterinnen und Telearbeitern an, Arbeitsabläufe zu plakatieren. Drei farblich unterschiedliche „Pinnwände“ genügen, um Prioritäten zu dokumentieren. Die „Spickzettel“ – Karteikarten sind das richtige Werkzeug - sollten dabei die gleiche Farbe wie die „Pinnwand“ haben. So sind Verwechslungen ausgeschlossen. Eine vierte, farblich neutral gehaltene „Pinnwand“ dient als Warteschleife zum vorbereitenden Nachweis anstehender Aufgaben.

Wichtig in diesem Kontext ist, dass arbeitsablaufbezogene Überlegungen immer auf einem „Spickzettel“ festgehalten werden. Auch einem noch so gut durchtrainierten Gedächtnis kommt im Laufe eines Arbeitstages einiges abhanden. Die Konzentration auf das Wesentliche entscheidet über Erfolg oder Misserfolg und auch wenn ich mich wiederhole: „Basis professioneller Arbeit ist zielgerichtetes Planen , ohne Planung läuft nichts“.

Nur wer das Instrumentarium des Zeitmanagements beherrscht wird schlussendlich die Leistung erbringen, die der Gewinnmaximierung im Unternehmen dient und dabei natürlich auch zur eigenen Arbeitsplatzsicherung entschieden beiträgt.

Vor diesem Hintergrund kann ich nicht eindringlich genug empfehlen, Telearbeiterinnen und Telearbeitern die Plattform zu bieten, die fundierten Wissenserwerb zur ergebnisorientierten Zeitplanung zulässt.

Die Ausführung zum Thema „Fähigkeit zur selbständigen Arbeit“ (2.4.3.4) schliesst ab mit dem Kriterium:

- Kommunikation

Es liegt auf der Hand, dass das Wissen um das Arbeiten mit den zur Verfügung stehenden beziehungsweise durch das Unternehmen zur Verfügung gestellten Kommunikationstechniken ein entscheidender Faktor ist, Telearbeit effizient und für beide Partner störungsfrei abzuwickeln.

Die Vielzahl der gegebenen technischen Möglichkeiten, miteinander zu kommunizieren, muss intensiv trainiert werden.

Hier ist Schulung zwingend, um zu gewährleisten, dass jede einzelne Handlung so verinnerlicht ist, dass sie mit traumwandlerischer Sicherheit ausgeführt werden kann (siehe auch: 2.6.5, „Schulung im Umfeld von Telearbeit.“).

2.4.3.5 DAS TECHNIKVERSTÄNDNIS

Auf den ersten Blick erscheint es richtig, dieser Position mit nur 1,9% den Rang 6 zuzuweisen.

Die Unternehmen übersehen dabei allerdings häufig, dass die Ausbildung an Soft- und Hardware, die oft genug nur durch informelles Lernen am Arbeitsplatz vorhanden ist, nicht ausreicht, die Telearbeiterinnen oder Telearbeiter bei Programmabstürzen, um hier nur ein Beispiel zu nennen, in die Lage zu versetzen, den Rechner und seine Umgebung ohne fremde Hilfe wieder nutzbar zu machen.

Dass der „Laptop“ bei wichtigen Recherchen, die darauf zielen, Informationen direkt vom Zentralrechner des Unternehmens zur Verfügung zu haben, abstürzt, oder aber die Software am häuslichen Telearbeitsplatz in den Streik tritt, ist eben doch nicht so selten.

Wenn solche Probleme dann nicht durch eigenes Wissen behoben werden können, fehlt es auch hier an Schulung, die in vielen Unternehmen - wie die mit nur 1,9% vorliegende Wertung zeigt - offenbar sträflich vernachlässigt wird.

Natürlich geht es nicht darum, Telearbeiterinnen oder Telearbeiter zu Systemadministratoren auszubilden, es geht vielmehr darum, durch intensive Schulung zu gewährleisten, dass es bei den als Beispiel geschilderten Vorkommnissen nicht gleich erforderlich wird, einen Systemexperten anzufordern, Kosten, die durch eine effiziente Schulung ausgewählter Telearbeiterinnen und Telearbeiter hätten vermieden werden können (siehe auch: 2.6.5, „Schulung im Umfeld von Telearbeit.“).

2.4.3.6 TEAMFÄHIGKEIT

Teamfähigkeit wird mit 3,1% auf Platz 5 verwiesen.

Die Bewertung durch die Unternehmen zeigt, dass dieser zu den heutigen Schlüsselqualifikationen zählenden sozialen Kompetenz, bezogen auf Telearbeiterinnen und Telearbeiter, nicht allzu viel Gewicht zugemessen wird.

Die räumliche Trennung vom Betrieb verlangt zwar von Telearbeiterinnen und Telearbeitern, Arbeitsabläufe mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen abzustimmen, jede Gelegenheit zur positiven Zusammenarbeit und zur Erreichung gemeinsamer Ziele zu nutzen und durch entsprechende Kommunikation zu ergänzen, die erforderliche Steuerung des Gesamtablaufs aber verbleibt beim zuständigen Vorgesetzten.

Teamfähigkeit, die im täglichen Miteinander durch kooperative und zielorientierte Mitarbeit innerhalb einer Arbeitsgruppe im Büroalltag eines Unternehmens selbstverständlich sein sollte, wird vor diesem Hintergrund in dieser Form nicht gefordert. Mit Platz 5 also eine Skalierung, die in diesem Kontext durchaus angemessen ist.

2.4.3.7 VERTRAUENSWÜRDIGKEIT

Vertrauenswürdigkeit, ebenfalls sozialer Kompetenz zuzurechnen, wird mit 12,9%, dem dritten Platz, hoch bewertet.

Dies ist durchaus nachvollziehbar, ist doch ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Telearbeiterinnen und Telearbeitern die Voraussetzung für ein gedeihliches Miteinander zum Nutzen des Unternehmens. Da die tägliche Kontrolle durch Anwesenheit am Arbeitsplatz entfällt, muss die Leitungsebene des Unternehmens sicher sein, dass der der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter eingeräumte grössere Handlungsfreiraum nicht missbraucht wird.

Gegenseitiges Vertrauen basiert auf ehrlichem Umgang miteinander, wird aber nur dann ohne Schaden bleiben, wenn Kontrollmechanismen das Miteinander auf dieser Basis stützen.

„Vertrauen ist wie ein Seil, das einmal zerrissen zwar wieder zu Knoten ist, aber dennoch geknotet bleibt (frei nach Brecht).“

2.4.3.8 ZUVERLÄSSIGKEIT

Zuverlässigkeit - ebenfalls zu den sozialen Kompetenzen zählend - belegt in der Wertung mit 6,6% immerhin den vierten Platz.

Die räumliche Distanz zum Unternehmen hat eine besondere Gewichtung. Kollegen und Vorgesetzte müssen sich darauf verlassen können, dass Arbeitsaufträge, der Zielvorgabe entsprechend, qualitativ zufriedenstellend und termingerecht abgewickelt werden.

Zuverlässigkeit impliziert Pflichtbewusstsein, Glaubwürdigkeit, Loyalität, Gewissenhaftigkeit und Rechtschaffenheit.

Soziale Kompetenzen bestimmen in hohem Masse das berufliche Umfeld. Sie basieren auf der Fähigkeit, das Denken und Handeln anderer zu berücksichtigen und einzubeziehen.

Soziale Kompetenzen verhelfen im Einklang mit emotionalem Sachverstand strategisch richtig zu agieren.

Das Einbringen eigener Denkansätze, die Fähigkeit zuhören zu können, ein kooperatives Miteinander zu leben, ist mehr denn je unverzichtbar und verhilft zum entscheidenden Vorsprung im beruflichen Alltag.

Überzeugende Gestaltung des Arbeitsumfeldes, die Gewinnung von Sympathie und Respekt, sind vor diesem Hintergrund tragende Säulen, die den eigenen und auch den Unternehmenserfolg entscheidend stützen.

2.4.4 BARRIEREN

Die Einführung neuer Arbeitsformen verursacht Reibung.
Worin sähen/sahen Sie die grössten Hemmnisse bei Ihrer Entscheidung,
TELEARBEIT einzuführen ?

Die Tabelle ist alphabetisch geordnet. Bitte bewerten Sie von 1 – 5.
1 steht für grösstes Hemmnis.

Das grösste Hemmnis

2.4.4.1	war/ist die	Datensicherung	9.8 %
2.4.4.2	war/ist der	Organisationsablauf	23.3 %
2.4.4.3	war/ist die	technische Ausgestaltung	17.4 %
2.4.4.4	waren/sind die	rechtlichen Rahmenbedingungen	21.1 %
2.4.4.5	war/ist der	Widerstand der Abteilungsleiter	28.4 %

...die Angst vor dem
Alleinsein !!!

2.4.3.9 ANDERE AUSWAHLKRITERIEN

Zu diesem Punkt liegen keine Informationen aus dem Fragebogen vor.

2.4.4 BARRIEREN BEI DER EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT

Die Einführung neuer Arbeitsformen verursacht Reibung.

Probleme aus psychologischer, organisatorischer, technischer und auch rechtlicher Sicht tun sich auf und müssen für alle am Prozess Beteiligten einer akzeptablen Lösung zugeführt werden.

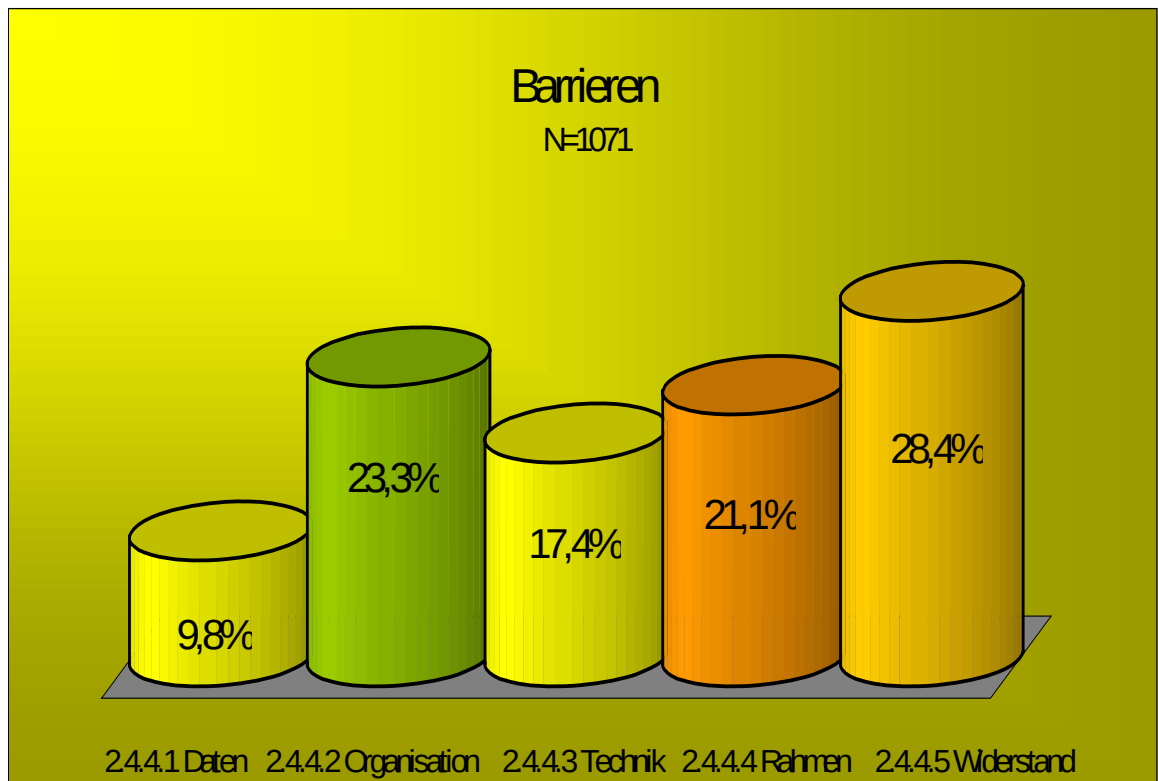
Arbeits- und Tagesabläufe verändern sich ebenso wie hierarchische Strukturen im Unternehmen.

- Das Gewohnte, das Bewährte, das Etablierte, wird in Frage gestellt.
- Die Folge ist Unsicherheit und mangelnde Akzeptanz.
- Mangelnde Akzeptanz aber lässt akzeptable Bedingungen vermissen.
- Mangelnde Akzeptanz kommt einer inneren Kündigung gleich.
- Mangelnde Akzeptanz schädigt das Unternehmen.

Klarheit und Vertrauen müssen die Grundlage für alle Beteiligten sein, Klarheit darüber, dass neue Freiheiten durch neue Techniken nicht ins soziale Abseits führen und Vertrauen darin, dass zukünftige Arbeitsabläufe nicht durch Diktat, sondern durch gemeinsames Handeln bestimmt sind.

Die auf der folgenden Seite gezeigte Abbildung 16 gibt eine Übersicht über die zu den Themen 2.4.4.1 bis 2.4.4.5 (Seite 9 , Fragebogen) erhaltenen Antworten, die in den folgenden Abschnitten im Einzelnen kommentiert werden.

Abbildung 16



2.4.4.1 DATENSICHERUNG

Die neuen Arbeitsformen der Telearbeit erfordern natürlich, dass viele sensible Daten einem weiten Kreis von Telearbeiterinnen und Telearbeitern zur Verfügung gestellt werden müssen, Daten, die ansonsten im geschlossenen Arbeitsumfeld des Unternehmens durch vielerlei Sicherheitsvorkehrungen vor dem Zugriff Dritter geschützt sind.

Dass dieses so wichtige Thema durch die Befragten auf Platz 5 der Werteskala - 9,8% - verwiesen wurde, muss bei erster Betrachtung natürlich verwundern, ist aber vor dem Hintergrund zu sehen, dass Datensicherung heute für jedes Unternehmen beherrschbar ist.

Allerdings - und das darf nicht verschwiegen werden - sind effiziente Datensicherungsprogramme eine kostspielige Angelegenheit. Es lässt sich nicht leugnen, Datensicherung ist eine Frage des Geldes.

2.4.4.2 ORGANISATIONSABLAUF

Telearbeitsmassnahmen in geeignete organisatorische Formen zu giessen, geht einher mit der strukturellen Veränderung betrieblicher Arbeitsabläufe. Jeder Tätigkeitsbereich, der zukünftig einem Telearbeitsplatz zugeordnet wird, muss vorab in Einzelschritte zerlegt, das komplexe Paket einer Arbeitsplatzbeschreibung also aufgeschnürt werden, um dann wieder - zu neuen Ablaufregularien zusammengefügt - den erforderlichen Einzelschritten einer nunmehr auf Telearbeit ausgerichteten Konzeption entsprechen zu können.

Wer glaubt, ohne Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufbeschreibung gut aufgestellt zu sein, irrt.

Es ist sicherlich müssig hervorzuheben, dass die Gestaltung von tragfähigen Organisationsabläufen zu den schwierigsten Aufgaben im Unternehmen gehört. Es ist daher wichtig, dass bei der Wahl neuer Telearbeitsformen nicht nur die zuständigen Mitarbeiter der Personalabteilung, sondern auch vor allem die Fachbereichsleiter, die für die Telearbeiterin oder den Telearbeiter Ansprechpartner bleiben, involviert sind und natürlich, falls vorhanden, auch ein Mitglied des Betriebsrates mit am Tisch sitzen.

Unerlässlich vor diesem Hintergrund aber ist, diesem Team eine Führungskraft zuzuordnen, die die gesamte kommunikationsabhängigen Instrumentarien beherrscht.

Es ist ohnehin anzuraten, dass - handelt es sich um ein grösseres Unternehmen - die gesamte Ablaufsteuerung aller die Telearbeit betreffenden Aspekte in einer Hand, in der Hand eines „Telemanagers“ gebündelt wird.

Welche persönlichen Fähigkeiten aber müssen mit einer solchen Führungsposition verbunden sein, welche Eigenschaften müssen vorausgesetzt werden, die unerlässlich sind, auf Distanz ergebnisorientiert und effizient zu führen ?

Die in der Folge gelisteten Bausteine beantworten diese Frage und geben einen Abriss darüber, welche Qualifikationsmerkmale der Inhaber einer solchen Position mitbringen muss, Qualifikationsmerkmale, die ihn befähigen, einem Aufgabenbereich dieser Grössenordnung - dies, wie schon gesagt, natürlich in erster Linie bezogen auf mittlere und Grossunternehmen - erfolgreich und teamorientiert vorstehen zu können.

Der professionelle „Telemanager“ muss:

- Arbeitsabläufe zeitnah planen und koordinieren können,
- zuständige Bereichsleiter in Arbeitsablaufprozesse erfolgreich integrieren können,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen mit Telearbeiterinnen und Telearbeiter zu einer funktionierenden und verlässlichen Arbeitsgruppe - „wir sind das Team, wir sind die Firma“ - zusammenführen können,
- Reputationsmerkmale wie Glaub- und Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, über die Telearbeiterinnen und Telearbeiter nach „draussen“ transportieren können,
- Motivationsmotor im täglichen Arbeitsgeschehen sowohl für Telearbeiterinnen und Telearbeiter als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen sein können,
- Kommunikationsmittel und Komplexität vorliegender Aufgaben flexibel anpassen können.

Die mit 23,3% (Platz 2) gegebene Wertung ist diesem wichtigen Thema durchaus angemessen.

2.4.4.3 TECHNISCHE AUSGESTALTUNG

Die technische Ausgestaltung eines Telearbeitsplatzes ist vor dem Hintergrund vorhandener Kommunikationsmittel heute als fast problemfrei zu werten.

Und doch gilt es bei der Einführung neuer Arbeitsformen jedes Mal neu zu entscheiden, welche Kommunikationsmittel, den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst, den Telearbeiterinnen und Telearbeitern - dies vor allem bei alternierender Telearbeit - an Hand zu geben sind, damit Leerlauf vermieden wird.

Bezogen auf den Teleheimarbeitsplatz sollte jedoch Konsens darüber bestehen, dass der häusliche Arbeitsplatz den bisherigen Arbeitsplatz im Unternehmen widerspiegelt. Empfehlenswert ist daher, der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter den bisherigen Arbeitsplatz im Unternehmen - so zum Beispiel beginnend mit dem Schreibtisch, dem PC, dem PC-Beistelltisch, dem Bürostuhl bis hin zur Rollbox und dem Ablageschrank nebst weiteren Utensilien - an den häuslichen Arbeitsplatz 1:1 zu überstellen.

Bei einer erforderlich werdenden Anschaffung eigenen Mobiliars für den Arbeitsplatz zu Hause gibt Paragraph 670 BGB „Ersatz von Aufwendungen“ die Regelung vor.

Ich zitiere: „macht der Beauftragte zum Zwecke der Ausführung des Auftrags Aufwendungen, die er den Umständen nach für erforderlich halten darf, so ist der Auftraggeber zum Ersatz verpflichtet“.

Doch gerade hier rate ich zur Vorsicht. Telearbeiterinnen und Telearbeiter, die die vom Unternehmen offerierte Möglichkeit der Teleheimarbeit gewählt haben, sollten nicht durch überzogene Forderungen das Verhältnis zum Arbeitgeber belasten.

Bezogen auf Teleheimarbeit - ist natürlich vorab zu klären, ob ein Raum in der Wohnung einer künftigen Telearbeiterin oder eines künftigen Telearbeiters als Büro eingerichtet werden kann und ob die Voraussetzungen gegeben sind, Telefon,

Telefax und andere Kommunikationsmittel problemlos - vom häuslichen Umfeld getrennt - betreiben zu können. Besteht die Möglichkeit nicht, ein eigenes Arbeitszimmer einzurichten, so ist unabdingbar, zumindest einen geschützten Bereich im Wohnungsumfeld herzurichten, in den sich die Telearbeiterin oder der Telearbeiter zurückziehen kann und Unterlagen des Unternehmens und auch technische Ausstattung sicher zu verwahren sind.

Platz 4 ist mit 17,4% - von fünf gegebenen Möglichkeiten - ein durchaus vertretbares Ergebnis.

2.4.4.4 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die mit 21,1% (Platz 3) hier vorliegende Wertung lässt die Schlussfolgerung zu, dass aus unternehmerischer Sicht rechtliche Rahmenbedingungen bei der Einführung von Telearbeitsprojekten gut hantierbar sind.

Dennoch warne ich vor Selbstüberschätzung.

Die Umwandlung eines bis dahin im Unternehmen angesiedelten Arbeitsplatzes in einen Telearbeitsplatz führt hinsichtlich der rechtlichen Gegebenheiten schnell zu Fehlentscheidungen.

Vor allem die Statusfrage, gemeint ist die zukünftige Einbindung in betriebliche Abläufe als:

- Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer,
- arbeitnehmerähnlich,
oder
- selbständig

und auch die Frage nach haftungsrechtlichen Aspekten wird häufig genug unzureichend beleuchtet.

- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages im Dienste einer oder eines anderen zur Erbringung bestimmter Dienstleistungen verpflichtet. Sie, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sind also wirtschaftlich und persönlich abhängig.
Sie genießen arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Schutz, haben damit Ansprüche auf Leistungen aus der Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung und haben natürlich auch Urlaubsansprüche und Kündigungsschutz.
- Arbeitnehmerähnlich ist die persönliche Unabhängigkeit vom Unternehmen, allerdings verbunden mit wirtschaftlicher Abhängigkeit.
Zu diesem Kreis zählen zum Beispiel „Freie Mitarbeiterinnen“ und „Freie Mitarbeiter“.

Verträge zur freien Mitarbeit aber sind häufig nichts anderes als der Versuch des Arbeitgebers über diesen Titel

- vorgeschriebene Arbeitszeiten nach dem Arbeitszeitgesetz,
- Kündigungsfristen,
- bezahlten Urlaub und
- Bezahlung im Krankheitsfall,

also alle aus der Sozialgesetzgebung abgeleiteten Arbeitnehmerrechte zu umgehen.

Ich rate daher allen an solchen Verträgen Beteiligten an, sich bei der Formulierung eines solchen Papiers eines qualifizierten und kompetenten Fachanwalts zu bedienen, damit schlussendlich nicht aus nicht versicherungspflichtigen freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern doch noch abhängig Beschäftigte werden.

Spätestens hier stellt sich dann aber die Frage, ob Verträge dieser Art überhaupt noch zeitgemäss sind.

Ich vertrete die Ansicht, dass es längst überfällig ist, diese Gruppe, ich meine hier die „Freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, von dem latenten Verdacht der Scheinselbständigkeit zu befreien und sie durch klare gesetzliche Regelungen in den Unternehmerstatus zu überführen.

Nur allzu oft sind arbeitnehmerähnliche Tätigkeiten Anlass zu rechtlichen Auseinandersetzungen.

Die Gerichte prüfen heute sehr genau, ob arbeitnehmerähnliche Vertragsverhältnisse nicht in Wirklichkeit „Scheinselbständigkeit“

(§ 7 Abs. 4 SGB, Sozialgesetzbuch) bedeuten (2.3.3.3, Seite 55ff.,danach ist nur dann selbständig....).

Stellt die Bundesversicherungsanstalt in einem Verfahren fest, dass - wie weiter oben ausgeführt - ein Arbeitgeber unter Umgehung der Sozialversicherung Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter als sogenannte „Freiberufler“ beschäftigt, wird dies sehr teuer.

In einem solchen Falle würde der Arbeitgeber nicht nur seinen eigenen Anteil, sondern auch den Arbeitnehmeranteil zur Sozialversicherung schulden und im ungünstigsten Falle diesen Beitrag dann sogar für die zurückliegenden fünf Jahre nachzahlen müssen.

- Selbständig ist, so das Handelsgesetzbuch in § 84, Absatz 1, Satz 2, „wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.“ (2.3.3.3, Seite 55ff., .. danach ist nur dann selbständig...).
- haftungsrechtliche Aspekte
In den überwiegenden Fällen wird die Telearbeitsplatzumgebung durch das Unternehmen gestellt.
Haftungsrechtliche Regelungen für Schäden an Hardware wie Bildschirm, Rechner, Modem, Kamera, Drucker, Scanner sowie an Anwendungsprogrammen und anderen

Kommunikationsmitteln oder auch für Schäden an anderem Gerät, das durch das Unternehmen bereitgestellt wurde, müssen ebenso wie Regelungen zu Schäden, die durch Dritte verursacht werden, zwingend in vertragliche Vereinbarungen mit der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter einfließen.

Nur so sind im Schadensfalle unliebsame Auseinandersetzungen zu vermeiden.

2.4.4.5 WIDERSTAND DER ABTEILUNGSLEITER

Ein Mitarbeiter eines mittleren Unternehmens fragte mich gelegentlich eines Interviews zum Fragebogen, was ich gegen Abteilungsleiter habe.

„Nichts“, sagte ich ihm, „aber ich will Ihnen eine Geschichte erzählen, die ich zu diesem Thema selbst erlebte“ :

„Die Abteilung Ersatzteilversorgung eines weltweit operierenden Grossunternehmens sollte 1960 von manueller Datenerfassung, das bedeutete das handschriftliche Eintragen einer jeden einzelnen Auftragsposition in die dazu gehörende Ersatzteilkarte - bei mehr als 40.000 Ersatzteilen ein enormer täglicher Arbeitsaufwand - auf Datenverarbeitung umgestellt werden.

Der für die Gesamtgruppe Ersatzteilversorgung verantwortliche Fachbereichsleiter (47 Jahre) war nicht bereit, sich dieser neuen Herausforderung zu stellen. Er wurde abqualifiziert und versetzt.“

Leider sind solche Verhaltensweisen - bezogen auf die Grundeinstellung vor allem bei älteren Fachbereichsleitern - auch heute kein Einzelfall.

Meine Empfehlung kann daher nur sein: „Wer in leitender Position nicht bereit ist sich bietende Innovationen anzunehmen und umzusetzen, gehört - wie ich bereits früher sagte - nicht in die Führungsebene eines Unternehmens.“

So unterstreichen dann auch die von den Beauftragten der Firmen gegebenen Antworten zu der von mir gestellten Frage nach dem Widerstand der Abteilungsleiter bei der Einführung von Telearbeit (28,4% sehen mit Platz 1 hier das grösste Hindernis) eigene Erfahrung. Für die Unternehmensleitung müssen 28,4% „Bedenkenträger“ Alarmsignal genug sein, sofort und konsequent gegenzusteuern, da zu erwarten ist, dass hier Führungskräfte des mittleren Managements nicht nur bei der Einführung von neuen Telearbeitsformen, sondern auch bei anderen Innovationen zum Hemmschuh im Unternehmen werden. Wie aber ist diese Verweigerungshaltung von fast einem Drittel der leitenden Angestellten zu erklären ?

Es ist dies

der befürchtete Machtverlust vor dem Hintergrund des Wandels vom autoritären zum kooperativen Führungsstil.

Es ist dies

die Angst, jahrzehntelang praktizierte tägliche Anwesenheits- und Ablaufprozessrituale, das morgendliche Köpfe zählen, durch neue Arbeitsformen mit Zielvereinbarung und ergebnisorientierter Kontrolle ersetzen zu müssen.

Es ist dies

die Sorge, dem veränderten Rollenverhalten - die Führungskraft wird zum Moderator und Koordinator neuer Arbeitsabläufe - nicht gerecht werden zu können.

Es ist dies

die Furcht vor schwindender Autorität bei schwindenden Büroarbeitsplätzen, überspitzt also, die Angst vor dem Alleinsein.

Ein mir freundlicherweise überlassener und in diesen Kontext passender Cartoon der Schott AG, den ich auf der Folgeseite zeige, soll dieses Kapitel abschliessen.



2.5 ENTLOHNUNG

2.5.1 Nach welchen Kriterien erfolgt die Zahlung für geleistete Arbeit ?

TELEARBEIT

ZU HAUSE ALTERNIEREND SELBSTSTÄNDIG

nach.....

2.5.1.1	Zeit (Zeiterfassung)	26.5 %	25.6 %	0.0 %
2.5.1.2	Akkord (Stücklohn, Zeilenabrechnung)	6.9 %	6.4 %	11.4 %
2.5.1.3	Projekten (Zahlung nach „Paketen“)	14.4 %	14.1 %	88.6 %
2.5.1.4	Arbeitsvertrag	52.2 %	53.9 %	entfällt

2.5.1.5

Zu diesem Punkt liegen keine weiteren Anregungen vor.

2.5.2 Lügen/liegen der Entlohnung für
geleistete Arbeit
Arbeitsplatz-/Arbeitsablaufbeschreibungen
Ihres Unternehmens zu Grunde ?

JA

NEIN

60.3 %

39.7 %

..... weiter zu „NACHGEFRAGT“

2.5 DIE ENTLOHNUNG

Reibungsloses Funktionieren von Vergütungsmodellen ist nur dann gewährleistet, wenn alle Kriterien, die Telearbeit betreffen, in einer zwischen Auftraggeber - dem Unternehmen - und Auftragnehmer - der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter oder auch der oder dem selbständig Tätigen - gemeinsam verfassten Vereinbarung festgeschrieben sind.

- Arbeitsvertrag,
- Betriebsvereinbarung,
und für selbständig Tätige der
- Auftrag (Werkvertrag)

sind die geeigneten Instrumente, Entlohnungssystemen den richtigen Rahmen zu geben.

Arbeitsvertrag und Betriebsvereinbarung regeln dabei

(alphabetisch geordnet) die :

- Anwesenheitspflicht im Unternehmen bei alternierender Telearbeit,
- arbeitsrechtlichen, die sozialversicherungsrechtlichen und tarifvertraglichen Positionen vor dem Hintergrund des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG),
- Arbeitszeiten hinsichtlich der Trennung nach festen Zeiten der Erreichbarkeit (Kernzeiten) vor dem Hintergrund freier Zeiteinteilung,
- Aufwandsentschädigung für die Nutzung des Telearbeitsplatzes zu Hause,
- beiderseitige Freiwilligkeit bei der Einrichtung des Telearbeitsplatzes,
- datenschutzrelevanten Bedürfnisse des Unternehmens,

- Einrichtung des Telearbeitsplatzes durch das Unternehmen im häuslichen Umfeld ,
- Energie und Reinigungskosten bei Telearbeit am häuslichen Arbeitsplatz,
- Erfassung der Arbeitszeit der Telearbeiterinnen und Telearbeiter,
- Haftung bei Beschädigung , Diebstahl oder Vernichtung der durch das Unternehmen bereitgestellten Arbeitsmittel,
- Kommunikation zwischen der Telearbeiterin, dem Telearbeiter und der zuständigen Führungskraft im Unternehmen,
- monatliche Entlohnung einschliesslich abzurechnender Überstunden,
- Nutzung der technischen Infrastruktur, die Zugangsmöglichkeit zu betrieblichen Netzwerken,
- Stellung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach § 5 des Betriebsverfassungsgesetzes, (BetrVG),
- Übernahme von Kosten,
- Verfahren bei „Desk-Sharing“,
- Vertragsbeendigung bei Aufgabe des Telearbeitsplatzes,
- Wegeunfälle und den damit verbundenen Versicherungsschutz,
- Zutrittsrechte zur Wohnung der Telearbeiterin oder des Telearbeiters bei der häuslicher Telearbeit.

Die Vergütung bei Selbständigen erfolgt über den Auftrag (Werkvertrag).

Der Beauftragte (selbständige Unternehmerin oder selbständiger Unternehmer) verpflichtet sich seinen Vertragspartnern gegenüber, die Herstellung seiner Arbeit entsprechend den getroffenen Vereinbarungen zu leisten und fristgerecht, beanstandungsfrei (mängelfrei) und zu den vereinbarten Kosten zu liefern (Werkvertrag § 631 - § 651 BGB).

2.5.1 KRITERIEN DER VERGÜTUNG

Die zu diesem Thema vorliegenden Antworten aus der empirischen Untersuchung werden im Folgenden - der besseren Übersicht wegen - in drei nach Arbeitsformen aufgeschlüsselten Abbildungen 17, 18 und 19 präsentiert, wobei sodann die beiden Arbeitsformen „Teleheimarbeit“ und „alternierende Telearbeit“ zusammengefasst und einer gemeinsamen Betrachtung unterzogen werden.

Die Arbeitsform „Selbständig“ wird getrennt gewertet.

Abbildung 17

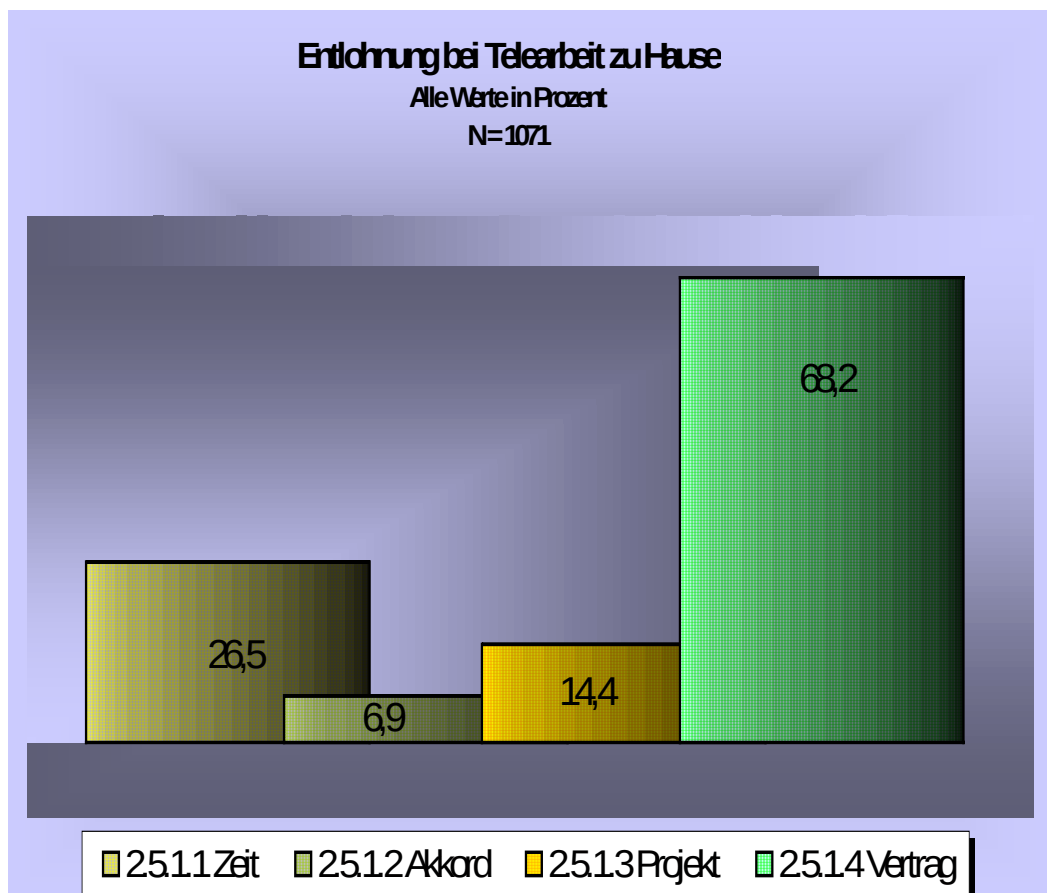


Abbildung 18

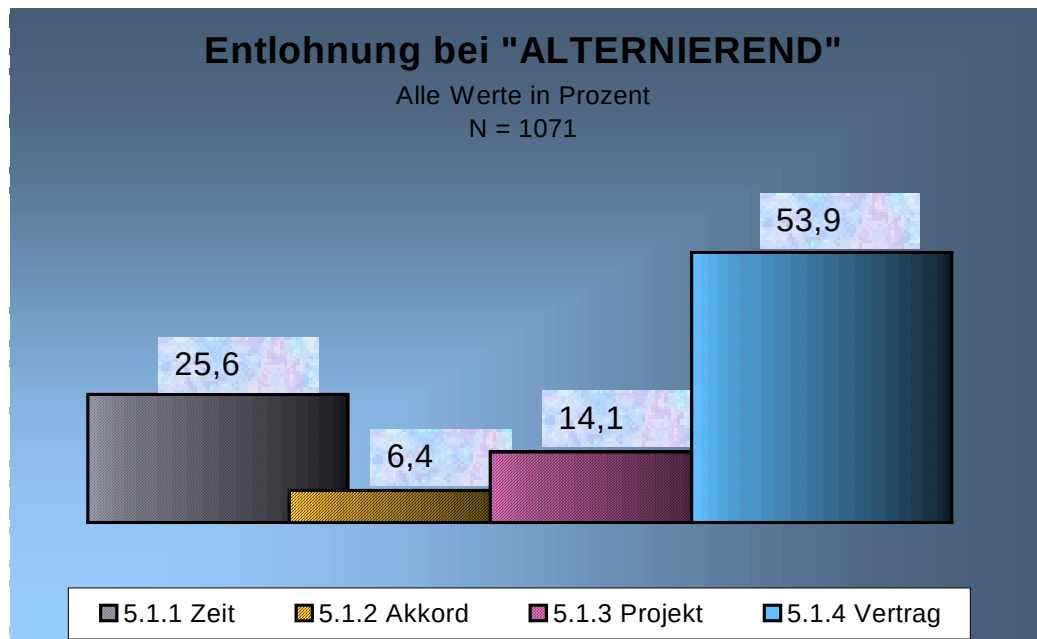
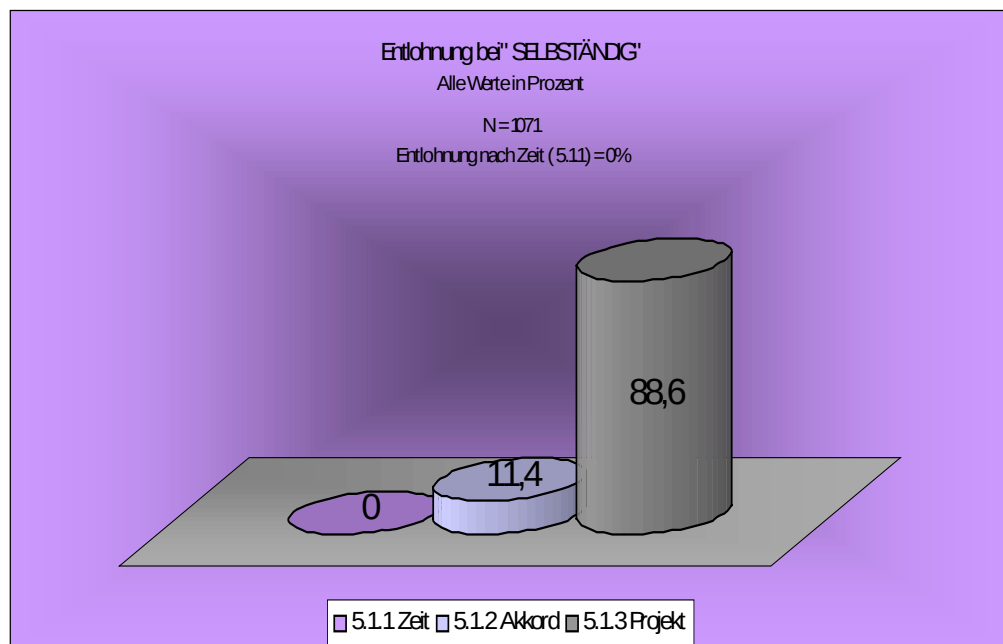


Abbildung 19



Dem Raster des Fragebogens folgend, werden nun die Positionen 2.5.1.1 bis 2.5.1.4 im Einzelnen vorgestellt.

2.5.1.1 VERGÜTUNG NACH ZEIT

Wenn in den beiden Arbeitsformen „Teleheimarbeit“ und „alternierende Telearbeit“ im Mittel gut 26,0% der Befragten nach Zeiterfassung vergütet, kann dies nur die Führung eines „Arbeitsbuches“ mit dem Eintrag der täglich und zeitlich zugeordneten Arbeiten bedingen.

Menschen, die für ein Unternehmen arbeiten und angemessene Entlohnung erwarten, werden dem Konzept einer auf Auftragsabwicklung basierenden Zeiterfassung immer zustimmen.

Ein solches Zeitdokument sollte dann allerdings dem zuständigen Fachbereichsleiter nach Abschluss einer Arbeitswoche vorliegen, damit auf die Arbeitswoche bezogen sofort erkennbar wird, ob übertragene Aufgaben innerhalb eines zugedachten Zeitrahmens hin zu einem positiven oder negativen Ergebnis tendieren.

Ein solches Zeitdokument ist die Basis dafür, Schwachstellen schnell zu finden und zu beseitigen, aber auch besondere Leistungen zusätzlich zu werten und zu honorieren.

Dennoch sehe ich dieses Prozedere im Rahmen eines Zeitdokumentes als sehr problematisch und empfehle, schon aus Kostengründen dieser Kontrollfunktion in zukunftsorientiertem Management keinen Platz einzuräumen.

Bei Telearbeiterinnen und Telearbeitern ist ohnehin davon auszugehen, dass ihr auf Telearbeit ausgelegter Arbeitsvertrag festschreibt, dass bei Einstieg in einen solchen Vertrag die bisherigen Monatsbezüge vom Unternehmen weitergezahlt werden.

Warum also dann noch Zeiterfassung durch die Telearbeiterin und den Telearbeiter?

Warum eine solche Zusatzbelastung auch für den Fachbereichsleiter und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung?

Eine effiziente Kontrolle erbrachter Leistungen ist vor dem Hintergrund monatlicher Gehaltszahlung über das Instrument „MbO“ (Management by objectives, Management durch Zielvereinbarung) leicht zu bewirken.

Dieses dem Geschäftserfolg geschuldete „Handling“ wird von mir unter dem Titel 2.5.1.4 „Vergütung nach Arbeitsvertrag“ vorgestellt.

Eine Auftragsvergabe bei selbständig Tätigen auf der Basis „Abrechnung nach Zeit“, wie dies im Handwerk gang und gäbe ist, verbietet sich hier - weil nicht kontrollierbar - von selbst.

2.5.1.2 AKKORD

Dieses Entlohnungssystem findet mit Platz 4 - 6,9% „Ja-Stimmen“ bei Teleheimarbeit und 6,4% „Ja-Stimmen“ bei alternierender Telearbeit - nur wenig Resonanz.

Verständlich, denn gesehen werden dabei muss, dass diese Abrechnungsart nur für die Telearbeiterinnen oder Telearbeiter in Frage kommt, die - um einige Beispiele zu nennen - zur Erfassung von Adressdateien, Bankbelegen oder Karteien eingesetzt werden.

Bei selbständig Tätigen aber ist dieses Vergütungsmodell mit der Abrechnung nach Akkord (Stücklohn, Zeilenabrechnung) ein ausgezeichnetes Konstrukt zur kostengünstigen Auftragsvergabe.

Immerhin 11,4% der Unternehmen machen von dieser Möglichkeit Gebrauch.

So können zum Beispiel Schreib-, Übersetzungs- und Datenverarbeitungsbüros dann eingeschaltet werden, wenn es zu Auftragsüberhängen im Unternehmen kommt.

Neue Mitarbeiter müssen nicht eingestellt werden und kostentreibende Überstunden entfallen.

Die Auftragsvergabe nach „draussen“ rechnet sich.

Auf die Möglichkeit, innerhalb dieses hier gezeigten Beispiels feste Arbeitsplätze in selbständige Tätigkeit umzuwandeln, muss sicherlich nicht noch einmal ausdrücklich hingewiesen werden.

2.5.1.3 VERGÜTUNG NACH PROJEKTEN

Die hier durch die Befragten mit nur 14,4% (Teleheimarbeit) und 14,1% (alternierend) erfolgte Bewertung erstaunt nicht.

Dieses Modell ist zu sehen vor dem Hintergrund nur leistungsbezogener Abrechnung.

Das feste Monatsgehalt entfällt und wird durch ein Mindestgehalt ersetzt. Ich präferiere dieses Modell, da sich hier schnell die Spreu vom Weizen trennt.

Auf der einen Seite sind es die leistungsstarken Telearbeiterinnen und Telearbeiter, die einem solchen Entlohnungssystem aufgeschlossen gegenüberstehen, auf der anderen Seite aber bedarf es natürlich hochqualifizierter Führungskräfte, die solche Systeme beherrschen.

Projekte hinsichtlich ihres Zeitrahmens richtig zu bewerten, setzt auf der Führungsebene ein hohes Mass an Wissen darüber voraus, innerhalb welcher Zeit die Zielerreichung möglich ist.

Die Abrechnung nach Projekten (Paketen) erfordert daher im Vorfeld die Erstellung exakter Aufgabenprofile der durchzuführenden Tätigkeiten und auch - bezogen auf die verschiedenen Arbeitsaufgaben - eine zwischen Führungskraft und Telearbeiterin oder Telearbeiter gemeinsam erfolgte Festlegung des zeitlichen Rahmens, innerhalb dessen die übertragene Arbeit zu leisten ist.

Arbeitsablauffolgen müssen in Einzelschritte zerlegt und mit Zeitvorgabe dann wieder zu einem Gesamtpaket (Projekt) zusammengefasst werden, eine - wie ich schon unter 2.4.4.2, Seite 88, ausführte - unbestritten sehr arbeitsintensive Aufgabe.

Solche klar strukturierten Arbeitsabläufe sind dann aber - wieder zu einem Paket (Projekt) geschnürt - leicht überschau- und hantierbar.

Vergütung von Projekten auf der Basis zu erbringender Leistung bei garantiertem Mindestlohn ist die fairste Art der Entlohnung überhaupt.

Für Telearbeiterinnen und Telearbeiter bietet sich gerade mit diesem Konzept die Möglichkeit, autonom und unternehmerisch zu handeln und so das Monatseinkommen selbst zu bestimmen.

Warum aber hat diese Art der Entlohnung - bezogen auf Telearbeiterinnen und Telearbeiter - im betrieblichen Umfeld so wenig Freunde?

Ist es das fehlende Wissen um eigene Leistungsstärke, ist es die Furcht, der Abwicklung von Arbeitsaufträgen auf dieser Basis nicht gewachsen zu sein und damit eigene Einkommensziele zu verfehlen, ist es das Bedürfnis, nur in festen Strukturen mit gesichertem Monatsgehalt verankert bleiben zu wollen oder sind es die Führungskräfte oder auch Gewerkschaften, denen solche Abrechnungsmodelle innerhalb dieses Rahmens suspekt sind ?

Die Wahrheit liegt sicher irgendwo in der Mitte.

Dass dieses Modell dennoch sehr erfolgreich ist, lässt sich daran ablesen, dass immerhin 88,6% der Befragten (Fragebogen 2.5.1.3, Seite 10)

Arbeitsaufträge durch selbständige Unternehmen nur projektbezogen abwickeln lassen.

Dies ist in der Tat - lässt sich Steuerung über Akkord nicht einrichten - aus der Sicht der Unternehmen die bestmögliche Form, gewinnmaximierend und risikoarm zu arbeiten.

2.5.1.4 VERGÜTUNG NACH ARBEITSVERTRAG

Eine Entlohnung nach Arbeitsvertrag ist - wie die Wertung ergibt - mit 52,2% bei Teleheimarbeit und 53,9% bei alternierender Telearbeit fast deckungsgleich.

Die Basis „Arbeitsvertrag“ garantiert der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter damit auch weiterhin alle Leistungen, die auch für den Büroarbeitsplatz Gültigkeit haben. Telearbeiterinnen und Telearbeiter nehmen ihren Arbeitsplatz nur mit, der Arbeitsinhalt bleibt im Normalfall unverändert.

Ausnahmen - bezogen auf Sonderzahlungen durch das Unternehmen - werden in einer Betriebsvereinbarung oder aber durch andere Zusatzvereinbarungen in Schriftform geregelt.

Die Zeiterfassung erfolgt - so das Ergebnis weiterer Interviews, die ich mit zuständigen Führungskräften aller Unternehmensgrößen in Sachen Entlohnung führte - auf der Basis „Vertrauen.“

Hier wird ein „Arbeitsbuch“, ein Zeitdokument also, (siehe Seite 101f. und Fragebogen 2.5.1.1.) der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter nicht oder nicht mehr abverlangt.

Die über den Arbeitsvertrag geregelte Arbeitszeit bleibt damit die Grundlage der monatlichen Gehaltsabrechnung.

Diese Brücke würde ich als Unternehmer nicht betreten.

Ich empfehle dann doch einer alten russischen Redewendung:

„ДОВЕРЯЙ , НО ПРОВЕРЯЙ“, („Vertraue, aber prüfe nach“) zu folgen , um beiden Partnern, Führungskraft und Telearbeiterin oder Telearbeiter, ein gesichertes Miteinander zu garantieren.

Unbestritten, Vertrauen verpflichtet, spornt an, motiviert, aber ist gleichzeitig Risiko.

Gegebenes Vertrauen schliesst Missbrauch und damit verbundene Enttäuschung nicht aus, Misstrauen aber zerstört Leistungsbereitschaft, Misstrauen verletzt.

Wie aber kann eine Konzeption aussehen, die „Vertrauen“ als wichtigste Komponente gemeinsamer Arbeit nicht ausser Acht lässt und dennoch „Prüfen“ als selbstverständliches und akzeptiertes Instrumentarium täglicher Arbeit zulässt ?

Die Antwort ist hier: „Management by objectives“ (MbO).

Was aber bedeutet das und vor allem, wie ist dieser Begriff inhaltlich zu füllen ?

„MbO“ ist Zielvereinbarung statt Zielvorgabe !

„Zielvereinbarung“ wird getragen von dem zwischen dem Auftraggeber, der Führungskraft im Unternehmen oder auch dem Betriebsinhaber und dem Auftragnehmer, der Telearbeiterin oder dem Telearbeiter, hinsichtlich der Einzelabläufe auf der Basis vorliegender Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufbeschreibungen (2.5.2, Seite 109ff.) schriftlich formulierten und gemeinsam festgelegten Zeitrahmen.

In der Sache zu führende Gespräche dürfen gegenseitiges Vertrauen und gegenseitigen Respekt nicht vermissen lassen.

Für alle Prozessbeteiligten, Führungskraft oder Betriebsinhaber, Telearbeiterin und Telearbeiter, muss stets erkennbar bleiben , dass keine Partei übervorteilt wird.

Selbstverständlich aber muss auch sein, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich eigener Zeitplanung berücksichtigt werden.

„Zielvereinbarung“ richtig instrumentalisiert, schafft ein besseres Betriebsklima, fördert Kreativität und Leistungswillen.

Das „Miteinander“ ist der Schlüssel zum Erfolg, „Zielvereinbarung“ und nicht „Zielvorgabe“ sind die Garantie.

Es ist das Arbeitsergebnis und nicht die Anwesenheitserfassung, die dieses Konzept trägt.

„Zielvereinbarung“ aber steht und fällt mit der Kompetenz involvierter Führungskräfte.

„Zielvereinbarung“ setzt voraus, dass eben auch die Führungskraft im Unternehmen den gleichen Wissensstand über einen zu verhandelnden Zeitrahmen hat wie sein Gegenüber, die Telearbeiterin oder der Telearbeiter.

Ich empfehle daher jeder Führungskraft, sich die Zeit zu nehmen, alle im eigenen Arbeitsumfeld ablaufenden Arbeitsprozesse bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einzelschritten zu begleiten.

Nur dann und nur dann wird letztlich die Kompetenz vorhanden sein, mögliche Störungsfaktoren in Arbeitsabläufen richtig zu kalkulieren, im Gespräch mit Telearbeiterin und Telearbeiter gemeinsame Zielvereinbarung erfolgreich auf den Weg zu bringen und bei Fehlschlägen nicht Schuldzuweisung sondern Ursachenforschung betreiben zu können.

Vor diesem Hintergrund werden im weiten Feld vertrauensvoller und doch überprüfbarer Zusammenarbeit positive Ergebnisse nicht auf sich warten lassen.

Meine Worte: „Vertrauen schafft, wenn beide Partner voneinander wissen, dass sie wissen!“

Die Gegner dieser Führungskonzeption, „Zielvereinbarung statt Zielvorgabe“, die stets den erhöhten organisatorischen Aufwand als problematisch ins Feld führen, frage ich, ob nicht eben dies nur ein Vorwand, eine vorgeschobene Behauptung ist, die darauf schliessen lässt, dass die hier dargestellte Organisationsstruktur im

Unternehmen nicht vorhanden ist und zuständige Führungskräfte aus fachlicher Inkompetenz Angst vor dem Versagen haben, Angst davor, ein solches Modell könnte sie selbst überfordern, weil das Wissen über Arbeitsablaufsteuerung am Arbeitsplatz fehlt.

Vor diesem Hintergrund kann ich daher nur wiederholen: „Weg mit den alten Zöpfen. Zeiterfassung im Bereich von Telearbeit ist uneffektiv und verursacht unnötige Kosten für das Unternehmen.“

Zielvereinbarung ist und bleibt die Alternative, die beiden dient, der Telearbeiterin und dem Telearbeiter genauso wie auch den zuständigen Fachbereichsleitern und Fachbereichsleiterinnen und damit dem Unternehmen.

2.5.1.5 ANDERE ENTLOHNUNGSMODELLE

Zu diesem Punkt liegen keine weiteren Anregungen aus dem Fragebogen vor.

2.5.2 ARBEITSPLATZ - UND ARBEITSABLAUFBESCHREIBUNG

Die Frage, ob der Entlohnung für geleistete Arbeit Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufbeschreibungen zugrunde liegen, wird von 60,3% der Befragten bejaht und von 39,7% verneint.

Effiziente Entlohnungssysteme aber - ob Vergütung nach Projekten (Paketen) oder nach Zielvereinbarung mit nachfolgender Prüfung der Zielerreichung - sind nur bei vorhandenen Arbeitsplatz- und Arbeitsablaufbeschreibungen erfolgreich zu hantieren.

Das „Bauchgefühl“ ist fehl am Platze!

„Arbeitsplatzbeschreibungen“ schaffen die Transparenz, die erforderlich ist, die durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeübte Tätigkeit objektiv zu werten und damit auch eine tariflich korrekte Zuordnung zu ermöglichen.

„Arbeitsplatzbeschreibungen“ katalogisieren die Merkmale, die den Arbeitsplatz füllen.

„Arbeitsplatzbeschreibungen“ aber sind Momentaufnahmen, die den „Ist“-Zustand spiegeln.

Veränderungen, die Tätigkeitsmerkmale betreffend, müssen daher periodisch erfasst und erneut dokumentiert werden.

„Arbeitsablaufbeschreibungen“ machen Handlungsabläufe sichtbar, dürfen aber nie das Diktat des Unternehmens sein, sondern müssen zwischen Führungskraft und Telearbeiterin oder Telearbeiter gemeinsam erarbeitet und auch von ihnen gemeinsam unterschrieben sein.

Nur so ist der erfolgreiche Einsatz dieses so wichtigen Hilfsmittels gesichert.

„Arbeitsablaufbeschreibungen“ gehen aus von einem auslösenden Ereignis - zum Beispiel dem Auftragseingang - und führen entlang einer definierten Kette von Teilschritten hin zum Arbeitsergebnis.

Diese Teilschritte erfassen zwar auch Elemente der Arbeitsplatzbeschreibung, sind aber, da Teilschritte einer Zeitschiene folgen, Hilfsmittel schlechthin, die dafür sorgen, „Zielvereinbarungen“ erfolgreich umzusetzen.

Es kann daher nicht ausdrücklich genug betont werden, dass die Auflösung eines Gesamtpaketes in Teilschritte, soll sich Erfolg einstellen, zwischen Führungskraft und Telearbeiterin oder Telearbeiter zur beiderseitigen Zufriedenheit verhandelt sein muss.

„Zielvereinbarungen“ dürfen nicht einschnüren, sie müssen vielmehr genug Raum zum Durchatmen lassen, die Freude an der Arbeit fördern, um damit letztendlich den eigenen und den Unternehmenserfolg zu sichern.

2.6 NACHGEFRAGT

ANHANG ZUM FRAGEBOGEN TELEARBEIT IN DER UNTERNEHMENSPLANUNG

Die vorgestellte Thematik wirft in ihrer Gesamtheit natürlich auch viele Einzelfragen auf, die nachstehend in loser Folge gefasst und den Unternehmen zugeordnet sind, die bereits TELEARBEIT praktizieren..

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir also noch ein wenig Zeit opfern könnten.

	JA	NEIN
2.6.1 Gibt es Indizien dafür, dass die Attraktivität Ihres Unternehmens durch das Angebot an Telearbeitsplätzen gestiegen ist ?	69.2 %	30.8 %

	JA	NEIN
2.6.2 Sind durch die Einführung von Telearbeitsplätzen Leistungssteigerungen bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen dieser Gruppe erkennbar ?	86.2 %	13.8 %

Wenn ja,
wo siedeln Sie diese Leistungssteigerung an ?
Sind es

10%	20%	mehr
32.4 %	53.7 %	13.9 %

2.6 NACHGEFRAGT/ ANLAGE ZUM FRAGEBOGEN

Die in dieser empirischen Untersuchung bisher behandelten Themen lassen natürlich immer wieder Einzelfragen aufkommen, die in loser Folge gefasst, als Abschluss zu meinem Fragebogen den Unternehmen vorgelegt wurden, die bereits Telearbeit praktizieren.

2.6.1 ATTRAKTIVITÄT DES UNTERNEHMENS DURCH TELEARBEIT

Mehr als zwei Drittel der Befragten - 69,2% - sagten aus, dass ihr Unternehmen durch das Angebot von Telearbeitsplätzen an Attraktivität gewonnen habe.

Diese Einschätzung ist durchaus nachvollziehbar, werden doch durch ein Angebot an Telearbeit - nicht nur am „schwarzen Brett“ oder im Intranet des Unternehmens, sondern auch in den einschlägigen Tageszeitungen - zum einen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die aufgrund familiärer Gegebenheiten - zum Beispiel durch Nachwuchs in der Familie - das Unternehmen verlassen wollen, gehalten und zum anderen neue Mitarbeiter, die aufgrund grosser Entfernungen eine Bewerbung unterlassen würden, gewonnen.

2.6.2 LEISTUNGSSTEIGERUNG UND LEISTUNGSBEWERTUNG

Die Frage nach erkennbaren Leistungssteigerungen bei Telearbeiterinnen und Telearbeitern beantworteten immerhin 86,2% der Befragten in den Unternehmen mit „Ja.“

Diese Aussage unterstreicht meine Annahme, dass sich durch das Einrichten von Telearbeitsplätzen die bei der Einführung von Telearbeit anfallenden „Einmalkosten“ (siehe 2.3.1.1 Kostenreduktion, Seite 30ff.) schnell amortisieren.

32,4% der Befragten sehen eine durch Telearbeit
erreichte Leistungssteigerung bei den
Telearbeiterinnen und Telearbeitern um etwa 10 Prozent,

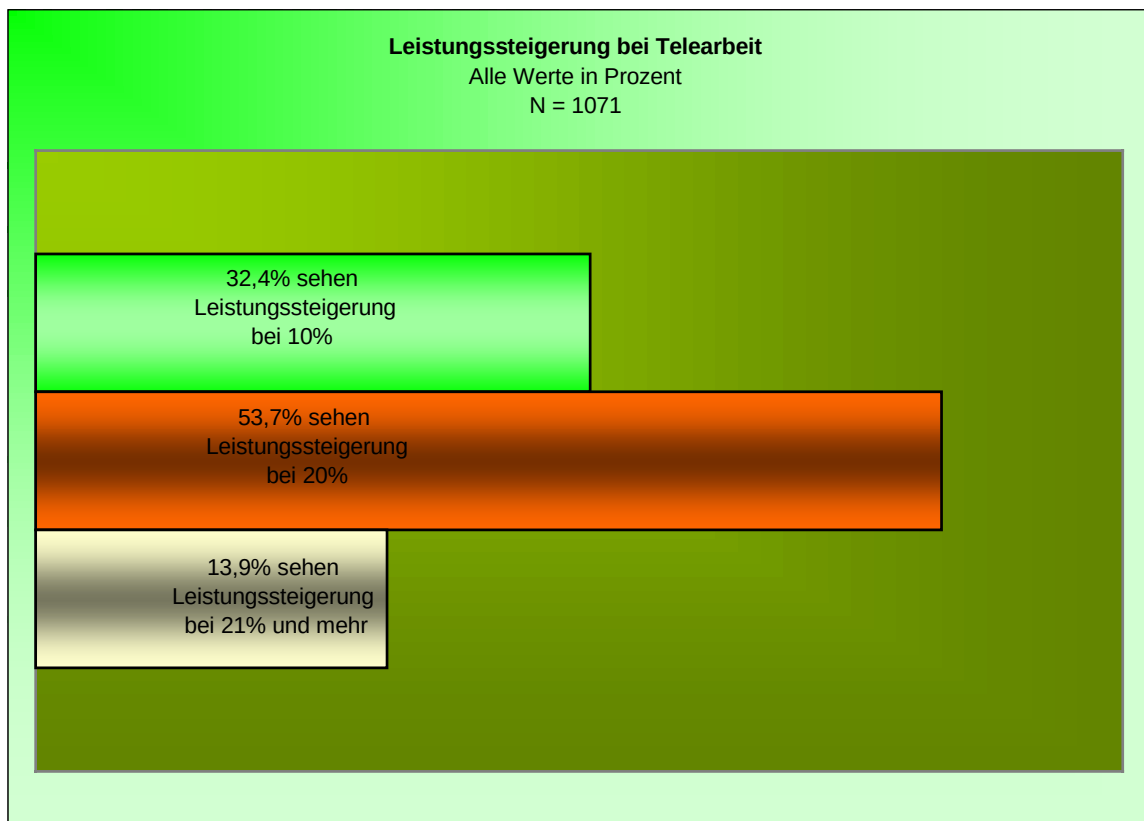
53,7% der Befragten sehen eine Steigerung
bei einem Wert um 20 Prozent,

13,9% der Befragten sehen
eine Leistungssteigerung die über 20 Prozent

hinausgeht.

Die Abbildung 20 nimmt die hier genannten Werte zur besseren
Veranschaulichung noch einmal auf.

Abbildung 20



Die Frage stellt sich, wie sind diese Leistungssteigerungen zu begründen. Sicherlich ist einer der Hauptgründe der hier veranschaulichten Leistungssteigerungen, innerhalb eines eigenen Zeitfensters ungestört arbeiten und dabei eigenes Unternehmerprofil unter Beweis stellen zu können.

Aber es gibt auch eine Kehrseite dieser Medaille.

Telearbeiterinnen und Telearbeiter neigen schnell dazu, ihre eigene Arbeitsleistung zu überschätzen.

Das wiederum liegt hauptsächlich daran, dass sie ihr eigenes Zeitmanagement nicht beherrschen.

Sie unterschreiben, dass sie sich an die Regelung halten, die unter § 3 im Arbeitszeitgesetz ausweist:

- „die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktägliche nicht überschritten werden.“

Doch die Realität sieht häufig anders aus.

Sie, Telearbeiterinnen wie Telearbeiter, wollen Vertrauen, das in sie gesetzt ist, nicht enttäuschen und bringen sich dadurch selbst in Zugzwang.

Sie wollen beweisen, dass sie besonders qualifiziert sind, übertragene Arbeiten gut und schnell abzuliefern.

Dies aber ist der Druck, der letztendlich dazu führt, die Nacht zum Tage zu machen und mehr zu arbeiten, als im Unternehmen verlangt.

Selbstaussbeutung ist hier die richtige Begriffsbestimmung, Selbstaussbeutung die krank macht, ein Teufelskreis, der am Ende dieses Weges zum Verlust des Arbeitsplatzes führen wird.

Die in Abbildung 20 präsentierten Antworten zur Leistungssteigerung führen natürlich zwangsläufig zu der Frage, wie diese Leistungssteigerung erfassbar und messbar wird.

Möglich wird dies, wenn klare Zielvorgaben vorhanden sind und ein klar umrissener Zeitrahmen für die Erledigung übertragener Aufgaben abgesteckt ist.

Es muss sicherlich hier nicht ausdrücklich betont werden, dass seriöse Aussagen nur vor dem Hintergrund vergleichbarer Arbeitsabläufe möglich sind.

Messen heisst in diesem Zusammenhang auch vergleichen.

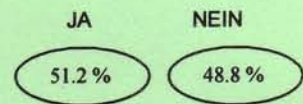
Ein Vergleich ist aber nur dann realisierbar, wenn die erforderlichen Messzahlen vorliegen, das heisst, für die bislang im direkten Büroumfeld ausgeführte Arbeit muss ablesbar sein, innerhalb welcher Zeit diese Arbeit abzuwickeln ist.

Hier greift die „Arbeitsablaufbeschreibung!“ (siehe 2.5.2 Seite 109), die mit den darin verankerten Zeitvorgaben für einzelne Arbeitsschritte dann auch die im Rahmen der Zielvereinbarung durch die Telearbeiterinnen und Telearbeiter gelieferte Arbeit zeitlich vergleichbar und messbar macht.

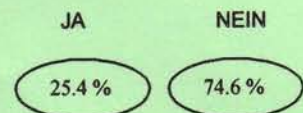
Für den überwiegenden Teil der durch mich interviewten Führungskräfte ist dies Alltag. Erneut von mir zum Thema Leistungssteigerung geführte Telefoninterviews mit den zuständigen Bereichsleitern in den Unternehmen machte schnell deutlich, dass die zur Leistungssteigerung angegebenen Prozentsätze genau wie von mir beschrieben auf der Basis vorliegender Arbeitsablaufbeschreibungen zu Stande kamen und damit durchaus realistisch sind.

Natürlich gab es auch andere Stimmen und so erklärte mir ein geringer Prozentsatz der von mir zu diesem Thema Befragten, dass den von ihnen genannten Werten lediglich Einschätzungen der Telearbeiterinnen und Telearbeiter selbst zugrunde liegen, ein äusserst bedenklicher Ansatz.

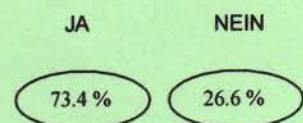
2.6.3 Halten Sie es für denkbar, dass
Telearbeit als
Arbeitsform so erfolgreich wird, dass Ihr
Unternehmen nur noch aus einer
KERNMANNSCHAFT bestehen könnte?
(Konzept der leeren Büros)



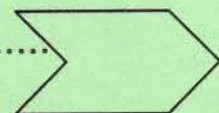
2.6.4 Zählt in Ihrem Unternehmen der Aussendienst,
Handels- und Versicherungsvertreter,
Vertriebsbeauftragte, Servicetechniker,
zur Kategorie der Telearbeiterinnen
und Telearbeiter ?



2.6.5 Findet in Ihrem Unternehmen
telearbeitsplatzbezogene Schulung
statt?



weiter zu 2.7

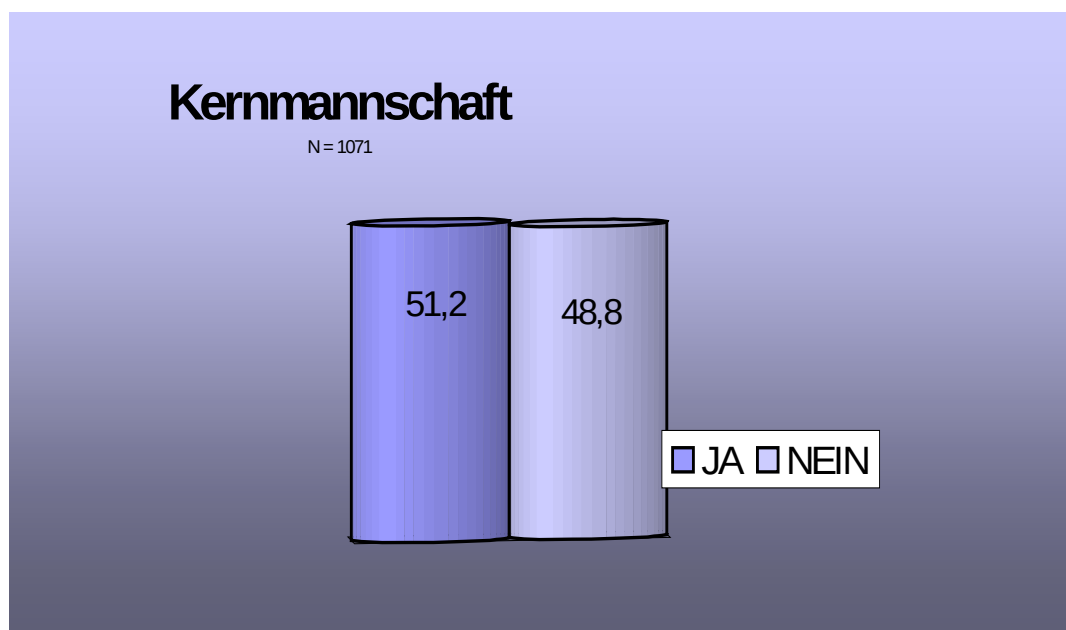


Ich kann daher nur anraten, bei der Gewichtung der durch die Führungskräfte unterschiedlichster Unternehmensgrößen auf der Grundlage der Selbsteinschätzung gegebenen Wertung zum Thema Leistungssteigerung von 10, 20 und mehr Prozent Vorsicht walten zu lassen und empfehle, den von mir hier aufgezeigten Weg zur Messung von Leistungssteigerung über Zeitwertansätze aus der Arbeitsablaufbeschreibung nicht zu verlassen.

2.6.3 KERNNMANNSCHAFT, EINE UTOPIE ?

Die nachstehende Abbildung 21 dokumentiert die vorliegenden Antworten zu diesem Themenkreis.

Abbildung 21



Denkbar halten immerhin 51,2% der Befragten, dass Telearbeit so erfolgreich wird, dass ihr Unternehmen nur noch aus einer Kernmannschaft bestehen könnte, zuständig für die zentrale Steuerung aller über Telearbeiterinnen und Telearbeiter ablaufenden Arbeitsaufträge.

Diese erstaunlich hohe Wertung lässt jedoch vermuten, dass hier nicht nur über Telearbeiterinnen und Telearbeiter hantierte Arbeitsabläufe, sondern auch bei der Beantwortung meiner Frage zu 2.6.3 durch die Führungskräfte der Unternehmen sicherlich, wenn auch unbewusst, Überlegungen zur Vergabe von Aufträgen an Selbständige mit einfließen.

Diese Hypothese würde die errechneten 51,2% schlüssig stützen, da ein Bezug, nur auf Telearbeiterinnen und Telearbeiter abgestellt, eine solche Wertung vor dem Hintergrund meiner in Abbildung 2 ermittelten Daten nicht zuliesse.

Beide Ansätze aber, die Steuerung von Arbeitsaufträgen über Telearbeiterinnen und Telearbeiter einerseits und der Einbezug von selbständigen Auftragnehmern über Werkverträge andererseits, würde die Aussage von 51,2% der Befragten zur „Kernmannschaft“ glaubhaft untermauern.

Ein Unternehmen über eine Kernmannschaft zu steuern stellt natürlich hohe Ansprüche an die Qualifikation involvierter Manager und deren Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Wege mitzunehmen und zu begeistern, sie davon zu überzeugen, dass die Grösse eines Unternehmens gemessen an der Anzahl der Beschäftigten nicht unbedingt die Garantie für sichere Arbeitsplätze ist.

Den Veränderungen am Markt schnell begegnen zu können, den Bestand der eigenen Unternehmung langfristig zu sichern, führt zwangsweise zu der Entscheidung, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und durch strategische Allianzen, durch „Outsourcing“, durch „make or buy“ (siehe Seite 52-53) das vorhandene Instrumentarium am Markt zu nutzen, spezifisches „Know-how“ anderer Unternehmen gewinnbringend zu bündeln und damit die eigene Wertschöpfungskette entscheidend zu optimieren.

Für viele Telearbeiterinnen und Telearbeiter sind solche innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse eine hervorragende Basis, den Gang in die Selbständigkeit zu wagen.

Aus der Sicht des Unternehmens ist ein Hin zur Kernmannschaft bei professioneller Gestaltung verhältnismässig risikoarm, da eingegangene Partnerschaften bei entsprechender Vertragsgestaltung leicht lösbar sind.

Nicht übersehen werden aber darf in diesem Kontext, dass ein solches Konstrukt extreme Anforderungen an die Organisationsstrukturen im betrieblichen Umfeld stellt.

Geht es doch einerseits darum, Qualität und Leistungsstärke des Unternehmens zu bewahren und andererseits auch darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überzeugen und den häufig anzutreffenden Mangel an Veränderungsbereitschaft bei den Beteiligten erfolgreich zu kanalisieren, den Zukunftsschock, „future shock“, (Alvin Toffler, 1980, „Die dritte Welle, the third wave“, Seite 363) zu mildern.

Subsumiert erfordert das Steuern unternehmerischer Aktivitäten durch eine Kernmannschaft:

- Fokussierung auf das Kerngeschäft durch Auslagerung von Prozessen und Produktionsbereichen,
- Qualifiziertes und erfolgsorientiertes Management bei hoher Eigenverantwortung,
- Optimale Mitarbeitermotivation.

Nur wer diesen Kreislauf verinnerlicht wird am Markt bestehen und - da wo „Internationalität“ gefordert ist - seinen Platz im „Global Playing“ sichern.

Immerhin aber 48,8% beantworteten die Frage, ob es vorstellbar sei , dass Telearbeit als Arbeitsform so erfolgreich werden würde, dass ihr Unternehmen nur noch aus einer Kernmannschaft bestehen könnte mit „Nein.“

Es ist nicht leicht, diese Aussage zu werten, doch will ich mit meinen in der Folge unter Punkt 1 und 2 gemachten Überlegungen versuchen, einen Erklärungsansatz zu finden:

1. die hier vertretene Meinung basiert auf der Einschätzung von Führungskräften, die meine Frage ausschliesslich auf häusliche und alternierende Telearbeit abstellten.

Vor diesem Hintergrund wäre dann auch ein höherer Ansatz von „Nein-Stimmen“ durchaus vertretbar.

2. bei den zum Kreis der „Nein- Sager“ zählenden Befragten handelt es sich in überwiegender Zahl um Führungskräfte, die sich den mit dem Steuerelement „Kernmannschaft“ verbundenen neuen Ablaufprozessen nicht mehr stellen wollen und damit unflexibel auf jede Veränderung reagieren, an Althergebrachtem festhalten oder ganz einfach Angst davor haben, „allein“ gelassen zu werden.

Was ist richtig, was ist falsch, welchem Ansatz gebührt Priorität?

Hier eindeutig zuzuordnen wäre im Kontext der aus der empirischen Untersuchung vorliegenden Antworten anmassend.

In diesem Zusammenhang stellt sich ohnehin die Frage , ob sich der überwiegende Teil von Büroarbeitsplätzen in einem Unternehmen in Telearbeitsplätze umwandeln liesse, um das Modell einer Kernmannschaft erfolgreich zu stützen.

Wenn ich sehe, dass die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen die „tägliche Ansprache“ im Betrieb nicht vermissen will und auch die Mehrheit nicht die Qualifikation mitbringt,

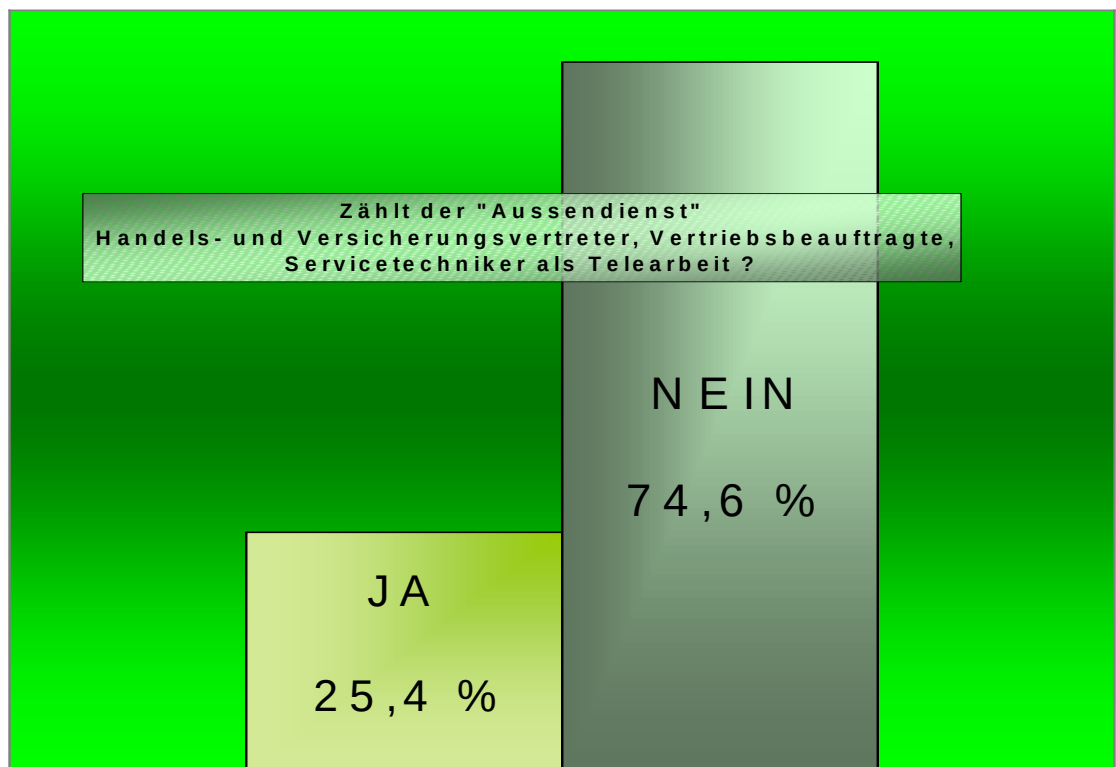
„in Telearbeit zu gehen“, dann kann schlussendlich nur die Vergabe von Arbeitsaufträgen an Selbständige die Basis sein, das Modell der Kernmannschaft sicher zu begründen.

2.6.4 TELEARBEIT UND AUSSENDIENST

Bei der hier gestellten Frage, ob in den Unternehmen der klassische Aussendienst (Handels- und Versicherungsvertreter, Vertriebsbeauftragte sowie Servicetechniker) der Telearbeit zugerechnet wird, ging es mir darum, die nicht nur durch mich vertretene Meinung, dass dies falsch sei (siehe 2.4.2, Seite 61), zu erhärten.

Wie die folgende Abbildung 22 zeigt, gibt es aber immerhin 25,4% unter den Befragten, die eine andere Sichtweise haben.

Abbildung 22



Dies ist auch nachvollziehbar, da in diesen Unternehmen organisatorische Überlegungen die Entscheidung bestimmen, alle ausserhalb des Unternehmens Tätigen, die in ihrem Tagesablauf direkten Zugriff auf die Netze des Unternehmens haben, einschliesslich der alternierend arbeitenden Mitarbeiter, in einem „Pool“ zusammenzufassen, eine unternehmensabhängige Entscheidung also, die selbstverständlich zu akzeptieren ist.

Nicht akzeptiert aber werden kann, dass diese 25,4% in Hochrechnungen ansonsten seriöser Institute einfließen und die Statistik der in Deutschland gezählten Telearbeiterinnen und Telearbeiter erheblich verfälschen.

2.6.5 SCHULUNG IM UMFELD VON TELEARBEIT

73,4% zu 26,6%, ein beachtenswertes Ergebnis!

Wenn 73,4% der von mir befragten Führungskräfte und Firmeninhaber Schulungsmassnahmen im Umfeld von Telearbeit als selbstverständliches Instrumentarium zur Stabilisierung laufender und auch künftiger Arbeitsprozesse, zur zielgerichteten Förderung arbeitsplatzabhängigen technischen Wissens und zum Aufbau und Ausbau organisatorischer Zusatzqualifikationen bei den Telearbeiterinnen und Telearbeitern sehen, ist dies eine Investitionen in die Zukunft.

„CUI BONO“ (wem nützt es) muss das Leitwort und gleichzeitig die Basis einer jeden auf Weiterbildung am Arbeitsplatz initiierten Veranstaltung sein.

Organisierter Wissenserwerb nutzt beiden, dem Unternehmen, das Schulung als strategisches Werkzeug zur Bewältigung betrieblicher Modernisierungsprozesse konsequent, vorausschauend und nutzenorientiert - dies nicht nur im Umfeld von Telearbeit -

einsetzt und natürlich auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Bedürfnis nach persönlichem Fortkommen durch die Vermittlung arbeitsplatzrelevanter Zusatzqualifikationen nachhaltig gefördert wird.

Warum aber finden in 26,6% der von mir angesprochenen Betriebe keine Schulungsmassnahmen im Umfeld von Tlearbeit statt?

Stichproben in Form von Telefoninterviews mit den diese Aussage vertretenden Führungskräften und Betriebsinhabern bestätigten meine Vermutung, dass:

1. in diesen Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann mit Aufgaben im Umfeld von Tlearbeit betraut werden, wenn diese die erforderliche Qualifikation durch ihre Arbeit im Unternehmen bereits nachgewiesen haben und der gekonnte Umgang mit „Laptop & Co.“ damit selbstverständlich scheint und
 2. sich hier die vielen kleinen Betriebe, die sich keine teuren Schulungsmassnahmen leisten können, wiederfinden und
 3. sich diejenigen mit in diesem Boot befinden, die die Meinung vertreten, dass Schulung als weiterführende Qualifikation im beruflichen Alltag ohnehin Sache eines jeden Einzelnen sei, dabei aber übersehen, dass sie sich mit dieser Einstellung der Möglichkeit berauben, nutzengerecht zu steuern und die Kontrollmechanismen wie sie bei eigenen Schulungsmassnahmen - bezogen auf arbeitsplatzorientierte Umsetzung erworbenen Wissens - greifen, ausser Acht lassen.
- „Zeitmanagement“, elementares Basismodul einer erfolgsorientierten Qualifikation schlechthin, wird nicht vermittelt.
 - Prozessorientierte Unterrichtung findet nicht statt.
 - Betriebliche Ablaufprozesse werden nicht transparent.

- Das Erarbeiten strategischer Wettbewerbsvorteile zur Sicherungen existenzieller Unternehmenstrategien und schlussendlich auch zur Sicherung von Arbeitsplätzen unterbleibt.
- Demotivation und Loyalitätsverlust bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die natürliche Folge.
- Arbeitsergebnisse bleiben so zum Schaden des Unternehmens hinter Zielvereinbarungen zurück.
- Marktstärke und die damit verbundene Schlagkraft des Unternehmens werden einem falschen „Kosten-Nutzen“- Kalkül geopfert.

26,6% im Umfeld der Telearbeit nicht durchgeführte arbeitsplatzbezogene Schulungsmassnahmen spiegeln eine gefährliche, Gross-, Mittel- wie Kleinbetriebe gleichermassen auf Dauer schädigende, Einstellung zuständiger Führungskräfte wieder.

Wettbewerbsstärke im globalen Spiel der Unternehmen aber macht stetige Weiterbildung der Mitspieler, Führungskräfte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabdingbar.

Dabei ist natürlich zu sehen, dass Erfolg oder Misserfolg durchgeführter Qualifikationen in hohem Masse abhängig von der Professionalität involvierter Weiterbildner ist.

Zielorientierte Schulung zu organisieren und zu begleiten, Lehr- und Lernprozesse ergebnisorientiert aufzubereiten, ein aussagestarkes „Controlling“ zu installieren, muss selbstverständliches Rüstzeug eines jeden Personalentwicklers sein.

Das Wissen um die Wechselbeziehungen zwischen Arbeits- und Organisationsbedingungen einerseits und menschlichem Erleben und Verhalten andererseits, Grundthemen der Organisationspsychologie, ist neben dem Wissen um Didaktik und Methodik in diesem Kontext die Basis erfolgreicher Schulung überhaupt.

Die Frage nach den Kosten und dem Nutzen durchgeführter Qualifikationsmassnahmen stellt sich.

Schulungspakete lassen sich zwar hinsichtlich ihrer Kosten problemlos fixieren, der Evaluierung des aus Bildungsmassnahmen resultierenden Nutzens für das Unternehmen, der Präsentation eines monetären Erfolges, sind jedoch Grenzen gesetzt.

Ich empfehle daher, vor der Durchführung von arbeitsplatzbezogenen Schulungsmassnahmen den Ist-Zustand zu dokumentieren, bestehende Arbeitsabläufe in Einzelschritte aufzugliedern, diese Module zeitlich zuzuordnen (welcher Arbeitsschritt wird innerhalb welcher Zeit abgeschlossen) und etwa sechs Monate nach Beendigung einer Qualifizierung neu zu bewerten.

Dies ist die Basis, um Nutzen schliesslich geldwert präsentabel zu machen, da dieses Prozedere durch entsprechende Vergleichserfassung zulässt, alte und neue Zeitabläufe rechnerisch darzustellen.

Evaluierungsinstrumente, die den Unternehmenserfolg aus Schulungsmassnahmen an Befragungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, der Vorgesetzten und auch der Kunden festmachen, sind wenig geeignet, den Erfolg einer Massnahme monetär zu bilanzieren.



2.7 DENKANSTÖSSE

WAS habe ich **Wichtiges** vergessen ?????

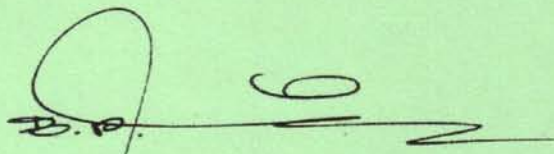
Geben Sie mir noch ein paar
Denkanstöße ?
Danke.

- ⇒ *wegen des Faktors Kostendämpfung ist die Telearbeit für viele Unternehmen auch durchaus ein Instrument der Überlebensstrategie;*
- ⇒ *zusätzliche Möglichkeiten zur Anpassung an einen wachsenden Dienstleistungsmarkt;*
- ⇒ *da Telearbeit von jedem, der nur möchte, auch bei geringem Kapitalaufwand genutzt werden kann, werden sich traditionelle Gefüge sozialer Interessenvertretung aufheben. Neue Strukturen werden entstehen;*
- ⇒ *arbeitszeitabhängige Angestelltenverhältnisse werden leistungs- und angebotsorientierten Auftragsverhältnissen weichen;*
- ⇒ *jeder sein eigener Chef, doch der Konkurrent sitzt hinter der Wohnungswand;*
- ⇒ *erfolgreich werden zukünftig diejenigen sein, denen es gelingt, durch möglichst geschickte Organisation das Potential leistungsfähiger Telearbeiter zu bündeln und marktgerecht einzusetzen;* *

*

Diese Aussage zum Thema „DENKANSTÖSSE“, die im Übrigen auch die vielen Anregungen anderer Teilnehmer der Fragenbogenaktion treffend widerspiegelt, ist besonders bemerkenswert.

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Hilfe.



B.P. Weiland

2.7 DENKANSTÖSSE

Die unter dem Titel „Denkanstösse“ erhaltene Antwort eines einzelnen Teilnehmers dieser Fragebogenaktion verdienen besondere Beachtung.

Ich zitiere:

- „wegen des Faktors Kostendämpfung ist die Telearbeit für viele Unternehmen auch durchaus ein Instrument der Überlebensstrategie;“
- „zusätzliche Möglichkeiten zur Anpassung an einen wachsenden Dienstleistungsmarkt;“
- „da Telearbeit von jedem, der nur möchte, auch bei geringem Kapitalaufwand genutzt werden kann, werden sich traditionelle Gefüge sozialer Interessenvertretung aufheben und neue Strukturen werden entstehen;“
- „arbeitszeitabhängige Angestelltenverhältnisse werden leistungs- und angebotsorientierten Auftragsverhältnissen weichen;“
- „jeder sein eigener Chef, doch der Konkurrent sitzt hinter der Wohnungswand;“
- „erfolgreich werden zukünftig diejenigen sein, denen es gelingt, durch möglichst geschickte Organisation das Potential leistungsfähiger Telearbeiter zu bündeln und marktgerecht einzusetzen.“

und mit

„.....vielleicht nicht unbedingt das, was gewollt war, aber wohl wahr“, schliesst der Verfasser dieser fundierten Aussage seine Kommentierung zu den von mir erbetenen „Denkanstössen“ ab. „Wohl Wahr“, kann auch ich nur hinzufügen.

LÄNDERVERGLEICH

3.1 TELEARBEITERINNEN UND TELEARBEITER IM VERGLEICH DEUTSCHLAND VEREINIGTES KÖNIGREICH SPANIEN

Die mir durch die Industrie- und Handelskammern in Spanien und dem Vereinigten Königreich überlassenen Informationen zu den in diesen Ländern telearbeitenden Menschen basieren auf Statistiken, die sich aus dem „ECaTT-Forschungsprojekt 1999“ (Electronic, Commercial and Telework Trends), eine Studie über Telearbeit und Electronic Commerce - durchgeführt von einem Konsortium renommierter Forschungsinstitute aus zehn europäischen Ländern, finanziert durch die Europäische Kommission⁸ - und den daraus weiterentwickelten Hochrechnungen herleiten.

Andere aus länderspezifischen Internetberichten stammenden Werte zu diesem Themenkreis greifen auf die gleichen Erhebungen zurück, wobei jedoch Einigkeit darüber herrscht, dass eine klare Abgrenzung zur Frage: „Was ist Telearbeit, wer ist Telearbeiterin, wer ist Telearbeiter“ (ich verweise hier auf Kapitel 1.2 dieser Untersuchung) das korrekte Spiegeln solcher Zahlen sehr erschwert oder gar unmöglich macht.

So sind zum Beispiel in den für das Vereinigte Königreich ausgegebenen Zahlen etwa 45% sogenannte „freelancer“ , Freiberufler, nicht abhängig Beschäftigte, Selbständige also, sowie 40% „mobile“ Telearbeiterinnen und Telearbeiter erfasst, die wiederum den Aussendienst der Unternehmen einschliessen und die vorliegenden Werte erheblich verfälschen.

⁸ Fundort: google.de, „EcaTT Studie 1999“, Abruf am 02.April 2004.

In einem vorliegenden Bericht aus Spanien⁹ werden - gemessen an der Gesamtzahl der spanischen Erwerbstätigen - für das Jahr 2005 1,4% Telearbeiterinnen und Telearbeiter - und hier wieder einschliesslich der Zahlen des Aussendienstes und auch der Zahlen der selbständig Tätigen - prognostiziert (die Bonner „empirica“ spricht hier von 5.4% für 2005)¹⁰, eine Aussage, die wiederum zeigt, wie schwammig Definitionen zum Thema gehandelt werden.

Darüber hinaus wird bei genauem Hinsehen erkennbar, dass die auf der Basis der „ECaTT-Studie99“ ermittelten Werte Fragen nach :

- der Leistungsstärke der technischen Infrastruktur und hier zum Beispiel vor allem nach den Datenkommunikationsnetzen und deren Funktionalität und Preisgestaltung, nach der Anbindung an Flughäfen und Autobahnen,
- den organisatorischen Voraussetzungen in den Unternehmen, die die Einführung von Telearbeitsplätzen erschweren oder begünstigen,
- den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Einführung von Telearbeit begleiten,
- den länderspezifischen kulturellen Gegebenheiten, die solche Prozesse befördern oder behindern,
- den Landesstrukturen aus regionaler Sicht

nicht angemessen berücksichtigen und auch spätere Erhebungen Fragen dieser Art nur unzureichend erfassen.

Vor diesem Hintergrund bleiben wissenschaftlich relevante Dokumentation und länderübergreifender Vergleich auf der Strecke.

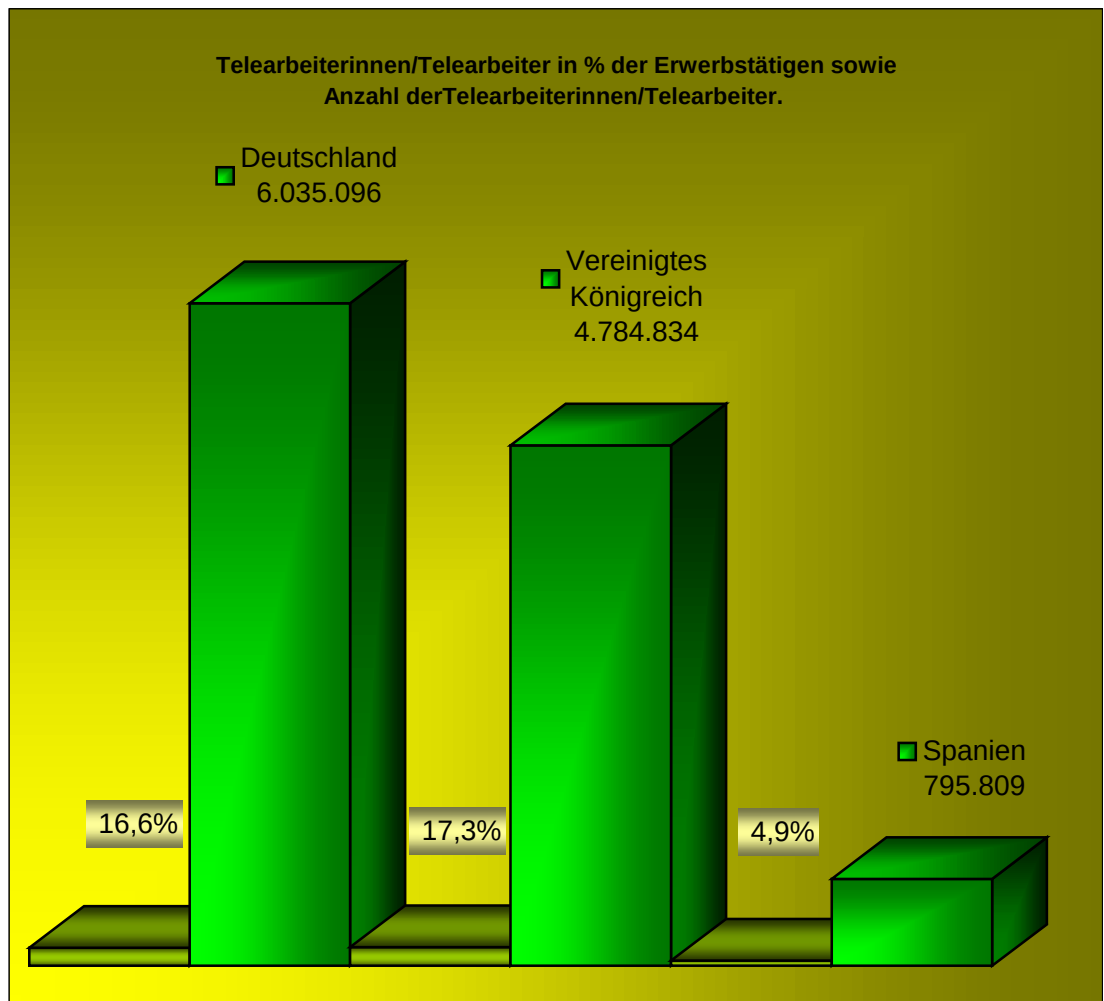
⁹ www.internetytecnologica.telepolis.es

¹⁰ www.integrata-stiftung.de, Blatt: M-2101, Oktober 2002/Hei

Die nachstehende Abbildung 23 zeigt die aus der „empirica“- Studie (sibis 2002)¹¹ entnommenen Angaben zu telearbeitenden Menschen bezogen auf die Länder Deutschland, Spanien und das Vereinigte Königreich und den daraus resultierenden Prozentanteilen.

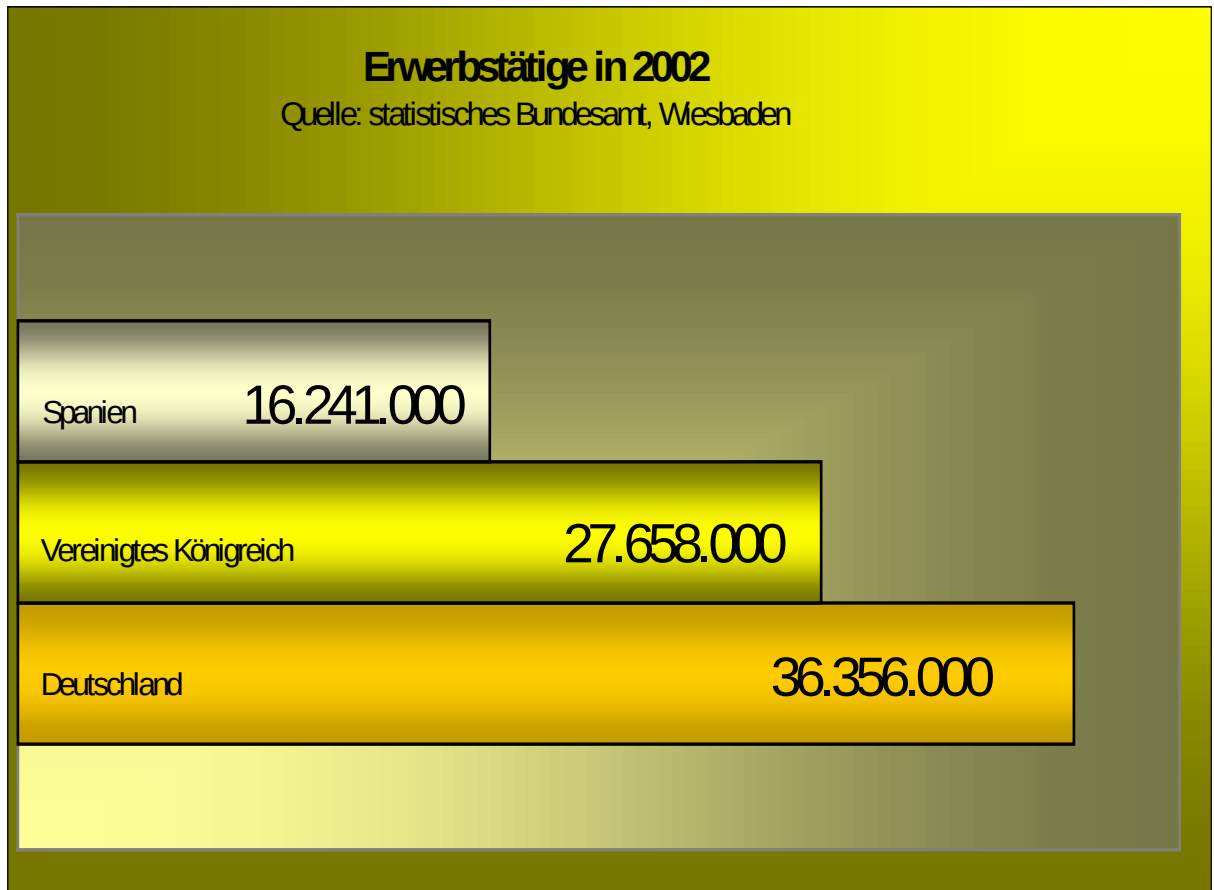
Basis dieser Berechnung sind die in Abbildung 24 präsentierten - aus den Länderprofilen des statistischen Bundesamtes stammenden - Zahlen zur erwerbstätigen Bevölkerung dieser Länder aus 2002.

Abbildung 23



¹¹ www.empirica.com/aktuelles/madrid-pm1d.html, Stand 20.10.2002

Abbildung 24



Stelle ich meine aus der empirischen Untersuchung zum Thema „Telearbeit in der Unternehmensplanung“ stammenden Ergebnisse aus Abbildung 2 dieser hier vor dem Hintergrund der „ECaTT-Studie“ präsentierten Statistik zu „Electronic, Commercial and Telework Trends“ der „empirica“ Bonn gegenüber, so wird überdeutlich, dass es an der Zeit ist, auf der Basis der von mir in diesem Kapitel aufgezeigten Kriterien zur Erfassung realer Zahlen zu kommen.

Ich habe mich daher entschlossen, im Zuge eines neuen Projektes das bisher veröffentlichte Zahlenmaterial zu diesem Thema zu entzerren und die vorliegenden Hochrechnungen in die Realität zurückzuholen.



SCHLUSSWORT

Unbestritten bietet Telearbeit ein Instrumentarium, die Arbeitswelt von heute zwar nicht zu revolutionieren, aber doch entscheidende Impulse zu deren Veränderung nicht nur zum Nutzen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sondern auch zum Nutzen gesellschaftlicher Entwicklungen zu liefern.

Deutlich wird, dass Telearbeit eine hervorragende Plattform bietet, verkrustete Strukturen aufzubrechen, eine neue Unternehmenskultur zu begründen, das noch immer weit verbreitete Herrschaftsdenken im Management vieler Unternehmen umzuwandeln in ein Miteinander und somit Telearbeit schlussendlich Baustein sein kann, erfolgreiches Bestehen am Markt der Zukunft sowohl für den arbeitenden Menschen als auch für das Unternehmen zu sichern.

Dennoch kann nicht übersehen werden, dass die Einführung von Telearbeit stets - wenn auch oft bestritten - vor dem Hintergrund betrieblicher Rationalisierungsmassnahmen gesehen werden muss.

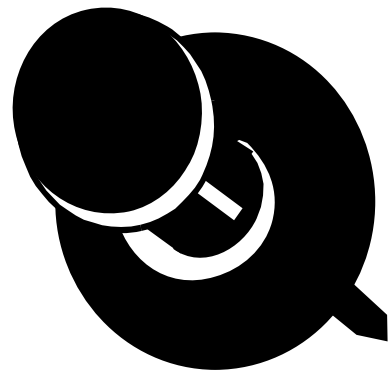
Der im Bangemann-Report vermittelte Eindruck, Telearbeit als neue Form der Arbeit schaffe neue Arbeitsplätze, greift nicht.

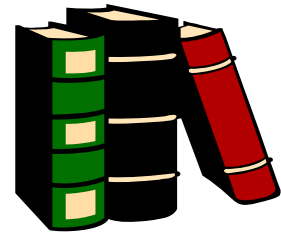
Telearbeit schafft nicht ein Mehr an Arbeit, sie verlagert und ist somit kein Rezept zur Bereinigung arbeitsmarktpolitischer Schwierigkeiten.

Schönfärberische Darstellungen von Telearbeit als Arbeitsform der Zukunft verzerren die Realität.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass Telearbeit dann funktioniert, wenn involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor dem Hintergrund flacher Hierarchien auf der Basis präziser und erfüllbarer Zielvorgaben und vorsichtig hantierten Kontrollmechanismen mehr Selbstverantwortung und mehr Eigeninitiative zugestanden wird.

Es ist an der Zeit, Telearbeit nicht als eine Beschwörungsformel der Politik und auch nicht als Deregulierungsfalle, sondern als Emanzipationsmodell zu begreifen.





LITERATURVERZEICHNIS

Bangemann, Martin (1994)

Europe and the global information society, in: Das Portal der Europ.Union, www.europa.eu.int/ISPO/infosoc/backg/bangemann.html und www.bib.uni-mannheim.de/bereiche/edz/topic/info.html, Brüssel.

BDA

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände,
Starnofsky, Arthur; Börnecke, Dirk; Klein-Jahns, Stefanie; Scheurer, Martina; (2001)

Telearbeit
Handlungsanleitungen für den Personalpraktiker, Berlin.

BDA

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände,
Hornung-Draus, Renate; Gerstein, Antje; Seitzinger, Ulrike Alexandra; (2003)

Konferenz Telearbeit, praktische Anwendung europäischer Rahmenvereinbarungen, Berlin.

Baitsch, Christof; Ulich, Eberhard; (1988)

Zukunft der Arbeit, München.

BMA

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, (2001)

Tarifvertragliche Arbeitsbedingungen 2000, Bonn.

bmb+f

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (1998)

Telearbeit, Ein Leitfaden für die Praxis, Bonn.

bmb+f Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, (1999)	Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts, Bonn.
BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, (1998)	Telearbeit, Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung, flexible Arbeitszeiten, Bonn.
BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, (1999)	Telearbeit im Mittelstand Erfahrungen aus der Praxis, Bonn.
Bobke , Manfred; (2001)	Neue Entwicklungen im Bereich der Telearbeit – Innovationen am Beispiel der Deutschen Telekom, S. 153f – in: Hrsg.:Baethge,Martin; Wilkens, Ingrid; Die grosse Hoffnung für das 21.Jahrhundert, leske + budrich, Opladen.
Büssing , André; Drodofsky , Anita; Hegendörfer , Katrin; (2003)	Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens, Göttingen.
Büssing , André; Aumann , Sandra; (1996)	Sozialverträglichkeit von Telearbeit, Bericht Nr.35, TU-München, München.
Brockhagen , Anja; Kowitz , Rolf; (1999)	Telearbeit, Chancen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Berlin.
Danish Technological Institute, (2000)	Making Telework for All, Aarhus, DK.
empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH, (2002)	Verbreitung der Telearbeit in 2002 Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen, Bonn.
IST information society technologies (2000)	E-Work, Status Report on new Ways to work in the Information Society, Brüssel.
European Commission , (1999)	Status Report on European Telework, new methods of work 1999, Brüssel.
Fischer , Peter; (1997)	Die Selbständigen von morgen, Frankfurt/M.
Frank , Wolfgang; Schmalen , Bruno; (1996)	Teleworking : Ihr Arbeitsplatz zu Hause, Augsburg.
Giarini , Orio; Lietke , Patrik M.; Club of Rome (1997)	Wie wir arbeiten werden, Rom.

Glötz, Peter; (1999)	Die beschleunigte Gesellschaft, München.
Hasebrook, Joachim; Woerrlein, H; (1996)	Telearbeit, Ein Computerbesitzer ist nie arbeitslos, München.
Hess, Klaus; Matthes, Marita; Wilhelms, Jo; (2000)	Telearbeit & Telekooperation, Düsseldorf.
Huber, Joseph; (1987)	Telearbeit, Ein Zukunftsbild als Politikum, Opladen.
Hummel, Thomas, R.; Schmeisser, Wilhelm; Boden, Bianca; (2003)	Entwicklung der Telearbeit, München.
Kreibich, R.; Drücke, H.; Dunkelmann, H.; Feuerstein, G.; (1990)	Zukunft der Telearbeit, RKW-Verlag, Eschborn
Negt, Oskar; (2001)	Arbeit und menschliche Würde, Göttingen.
OnForTe Online Forum Telearbeit (2002)	Basisinformation Telearbeit, Frankfurt. www.onforte.de/basis/info.html/ kosten/html
Saarland Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft, (2005)	Profilpass, gelernt ist gelernt, Saarbrücken.
Schnell, Robert; Hill, Paul B.; Esser, Elke; (1993)	Methoden der empirischen Sozialforschung, München – Wien.
Staehle, W.H.; (1989)	Funktionen des Managements, Stuttgart.
Toffler, Alvin; (1980)	Die dritte Welle, Zukunftschance, München.
Vieser, Susanne; (2000)	Telearbeit, Die Berufsform der Zukunft, München.
Wählich, Brigitt; (2000)	Selbständig mit Telearbeit, Berlin.
Wüstenrot-Stiftung; (2000)	Telearbeit in der postindustriellen Gesellschaft, Stuttgart.

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

1	BRANCHENMIX
2	ANZAHL DER TELEARBEITERINNEN UND TELEARBEITER
3	GRÜNDUNGSJAHR
4	GRÜNDE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT
5	KOSTEN-NUTZEN RECHNUNG; TELEARBEIT IM VERGLEICH
6	KOSTEN-NUTZEN DIAGRAMM 1
7	KOSTEN-NUTZEN DIAGRAMM 2
8	WEGE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT
9	AUSWAHL NACH ARBEITSFORMEN
10	AUSWAHL NACH TÄTIGKEITEN
11	AUSWAHL NACH ARBEITSFORMEN UND TÄTIGKEITEN
12	AUSWAHL DER TELEARBEITERINNEN UND TELEARBEITER
13	ALTERSGRUPPE DER TELEARBEITER
14	REFA-LEISTUNGSKURVE
15	ABC-ANALYSE
16	BARRIEREN
17	ENTLOHNUNG DER TELEHEIMARBEIT
18	ENTLOHNUNG BEI „ALTERNIEREND“
19	ENTLOHNUNG BEI „SELBSTÄNDIG“
20	LEISTUNGSSTEIGERUNG BEI TELEARBEIT
21	KERNMANNSCHAFT
22	ZÄHLT AUSSENDIENST ZUR TELEARBEIT
23	TELEARBEITERINNEN UND TELEARBEITER IM VERGLEICH: DEUTSCHLAND, VEREINIGTES KÖNIGREICH, SPANIEN
24	ERWERBSTÄTIGE IN 2002: DEUTSCHLAND, VEREINIGTES KÖNIGREICH, SPANIEN

ABKÜRZUNGEN, THEMEN UND SCHLAGWORTE

		<i>SEITE</i>
ABC-Technik		79ff.
ALPEN-Methode		78f.
Arbeitszeitgesetz		112
Arbeitszeugnis		69 ff.
BDA	Bundesverband der deutschen Arbeitgeberverbände	11, 45
BOT	business outtasking	51ff.
BPOs	business process outsourcing	51 ff.
CEEP	Centre Européen des Entreprises à Participation Publique	45
Desk-sharing		51
Diskriminierung		66 f.
DLR	deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.	3
EcaTT	Electronic Commerce and Telework Trends	125
EGB	europäischer Gewerkschaftsbund	45
Eisenhower-Prinzip		81
Empirica	Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung	127
EU	europäische Union	66, 71
Fachkompetenz		68
Kommunikation		82
Kosten-Nutzen		32 ff.
MbO	management by objectives	102, 106ff.
Methodenkompetenz		68
Pareto-Prinzip		75 ff.
Selbständigkeit		55 ff.
Selbstmotivation		73f.
Sozialkompetenz		68
Telemanager		89 ff.
Telekooperation		53
UEAPME	Union européenne de l'artisan et des petites et moyennes entreprises	45
UNICE	Union of industrial and Employers Confederations of Europe	45
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft	32
Zeitmanagement		73ff.

ANHANG

A 1

FRAGEBOGEN

*TELEARBEIT
IN DER
UNTERNEHMENSPLANUNG*

2.1 FIRMENPORTRÄT

FIRMA.....

ANSCHRIFT.....

2.1.1 BRANCHE.....

TELEFON.....

TELEFAX.....

TELEX.....

ANSPRECHPARTNERIN.....

ANSPRECHPARTNER.....

http://.....

„e-Post“

2.1.2 TELEARBEIT WIRD PRAKTIZIERT ☐ IN VORBEREITUNG ☐

2.2 UNTERNEHMENSDATEN

2.2.1 Gesamtzahl der Mitarbeiter.....

1.571.015 Mio

davon Telearbeiter.....

14.040 T

2.2.2 Gründungsjahr des Unternehmens.....

1828 – 2004

2.3 UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

2.3.1 GRÜNDE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT

Welche der folgenden Aussagen stand/steht an erster, zweiter oder dritter Stelle bei Ihrer Überlegung ?

Bitte Ziffern von 1 – 3 eintragen. Danke.

2.3.1.1.... ein Weg zur Kostenreduktion.

33.7 %

2.3.1.2.... ein Weg zur Flexibilisierung der Arbeit.

49.1 %

2.3.1.3.... ein Weg zur Rekrutierung von Spezialisten.

17.2 %

2.3.1.4

.....andere Gründe ?

Nähe zum Kunden, Schwangerschaft,, störungsfreies, effektives Arbeiten zu Hause, Vereinbarung von Familie und Beruf, Wegfall von Büroarbeitsplätzen, Zeitersparnis durch Einsparung weiter Wegstrecken.....

2.3.2 WEGE ZUR EINFÜHRUNG VON TELEARBEIT

Wurde/ wird in Vorbereitung auf die Einführung von Telearbeit im Vorfeld

	ja	nein
2.3.2.1..... nach geeigneten Tätigkeitsfeldern, die für Telearbeit infrage kommen, gesucht ? (Schreibarbeiten, Programmierung)	65.8 %	34.2 %
2.3.2.2..... eine Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt ?	33.9 %	66.1 %
2.3.2.3..... eine Stabsabteilung (<i>Projektmanagement</i>) zur Bündelung der mit Telearbeit verbundenen Aufgaben eingerichtet ?	42.6 %	57.4 %
2.3.2.4..... ein spezieller Informations- und Arbeitszirkel mit den Führungskräften der für Telearbeit ausgesuchten Abteilungen geschaffen ?	26.7 %	73.3 %
2.3.2.5..... eine Betriebsvereinbarung entworfen ?	18.5 %	81.5 %
2.3.2.6..... ein Pilotprojekt auf den Weg gebracht ?	52.6 %	47.4 %

2.3.3 AUSWAHL NACH ARBEITSFORMEN

Welche der drei nachstehend genannten Arbeitsformen präferieren Sie ?

Bitte geben Sie Ihre Bewertung in der Reihenfolge 1 – 3.
1 steht für : *AM MEISTEN BEVORZUGT*.

2.3.3.1 TELEARBEIT ZU HAUSE

(Grundlage ist der Arbeitsvertrag mit Ihrem Unternehmen)

27.1 %

2.3.3.2 ALTERNIEREND

(Grundlage ist der Arbeitsvertrag mit Ihrem Unternehmen)

41.7 %

2.3.3.3 SELBSTSTÄNDIG

(Arbeitsaufträge an SELBSTSTÄNDIGE)

31.2 %

Anmerkung:

Das mit diesem Fragebogen initiierte Projekt beschäftigt sich schwerpunktmässig nur mit den oben genannten Arbeitsformen.

Teleservicezentren, Nachbarschafts- und Satellitenbüros, virtuelle Arbeit und deren Nebenformen sind hier ausgenommen.

2.4 TÄTIGKEITSPROFILE UND BARRIEREN

2.4.1. AUSWAHL NACH TÄTIGKEITEN

Welche Reihenfolge hätten/haben die folgenden Bereiche bei der Vergabe von TELEARBEIT ?

Die Tabelle ist alphabetisch geordnet.
Bitte geben Sie Ihre Wertung von 1-7
1 steht für den ersten Rang.

2.4.1.1	Buchhaltungsarbeiten	15.1 %
2.4.1.2	Datenerfassung	14.9 %
2.4.1.3	Geschäftskorrespondenz (Briefe, Angebote, Aufträge...	13,8 %
2.4.1.4	Konstruktionszeichnungen	14,7 %
2.4.1.5	Programmierung (Software-Erstellung)	13,4 %
2.4.1.6	Sachbearbeitung (fachgebietsbezogen)	13.9 %
2.4.1.7	Übersetzungsarbeiten	14.2 %

und

2.4.1.8

Gibt es weitere Arbeiten, die Sie vergeben ?

Ausarbeiten von Projekten, Erstellen von Dokumentationen, Erstellen von Studien und Analysen.

2.4.2 ARBEITSVERGABE NACH AUFTRAGSFORM

UND TÄTIGKEIT

Welcher Arbeitsform gäben/gaben Sie bei der Vergabe der in der Folge genannten Arbeiten den Vorrang ?

TELEARBEIT

ZU HAUSE ALTERNIEREND SELBSTSTÄNDIG

2.4.2.1	Buchhaltungsarbeiten	15.1 %	67.4 %	17.5 %
2.4.2.2	Datenerfassung	43.6 %	44.7 %	11.7 %
2.4.2.3	Geschäftskorrespondenz	20.2 %	66.1 %	13.7 %
2.4.2.4	Konstruktionszeichnungen	24.8 %	58.9 %	16.3 %
2.4.2.5	Programmierung	39.0 %	37.1 %	23.9 %
2.4.2.6	Sachbearbeitung	12.8 %	81.6 %	5.6 %
2.4.2.7	Übersetzungsarbeiten	62.4 %	11.3 %	26.3 %

2.4.3 AUSWAHL DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Nach welchen Gesichtspunkten trafen/trafen Sie die Wahl hinsichtlich der Telearbeiterinnen und Telearbeiter ?

Bitte bewerten Sie die folgende alphabetische Auswahl von 1 – 8.
1 ist das wichtigste Merkmal.

2.4.3.1	Alter der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters	0.3 %
2.4.3.2	Berufserfahrung (fachliche Kompetenz)	19.1 %
2.4.3.3	Dauer der Betriebszugehörigkeit	1.7 %
2.4.3.4	Fähigkeit zur selbstständigen Arbeit	54.4 %
2.4.3.5	Kenntnis der für einen solchen Arbeitsplatz gängigen Technik (Störungsbeseitigung)	1.9 %
2.4.3.6	Teamfähigkeit	3.1 %
2.4.3.7	Vertrauenswürdigkeit	12.9 %
2.4.3.8	Zuverlässigkeit	6.6 %

2.4.3.9

Hier wurden keine weiteren Informationen gegeben.

Gibt es andere ???
Danke.

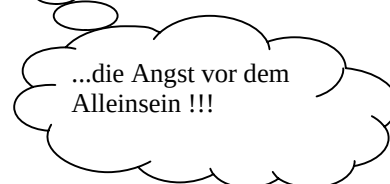
2.4.4 BARRIEREN

Die Einführung neuer Arbeitsformen verursacht Reibung.
Worin sähen/sahen Sie die grössten Hemmnisse bei Ihrer Entscheidung,
TELEARBEIT einzuführen ?

Die Tabelle ist alphabetisch geordnet. Bitte bewerten Sie von 1 – 5.
1 steht für grösstes Hemmnis.

Das grösste Hemmnis

2.4.4.1	war/ist die	Datensicherung	9.8 %
2.4.4.2	war/ist der	Organisationsablauf	23.3 %
2.4.4.3	war/ist die	technische Ausgestaltung	17.4 %
2.4.4.4	waren/sind die	rechtlichen Rahmenbedingungen	21.1 %
2.4.4.5	war/ist der	Widerstand der Abteilungsleiter	28.4 %



2.5 ENTLOHNUNG

2.5.1 Nach welchen Kriterien erfolgt die Zahlung für geleistete Arbeit ?

		TELEARBEIT		
		ZU HAUSE	ALTERNIEREND	SELBSTSTÄNDIG
nach.....				
2.5.1.1	Zeit (Zeiterfassung)	26.5 %	25.6 %	0.0 %
2.5.1.2	Akkord (Stücklohn, Zeilenabrechnung)	6.9 %	6.4 %	11.4 %
2.5.1.3	Projekten (Zahlung nach „Paketen“)	14.4 %	14.1 %	88.6 %
2.5.1.4	Arbeitsvertrag	52.2 %	53.9 %	entfällt

2.5.1.5

Zu diesem Punkt liegen keine weiteren Anregungen vor.

		JA	NEIN
2.5.2	Lägen/liegen der Entlohnung für geleistete Arbeit Arbeitsplatz-/Arbeitsablaufbeschreibungen Ihres Unternehmens zu Grunde ?	60.3 %	39.7 %

..... weiter zu „NACHGEFRAGT“

2.6 NACHGEFRAGT

ANHANG ZUM FRAGEBOGEN TELEARBEIT IN DER UNTERNEHMENSPLANUNG

Die vorgestellte Thematik wirft in ihrer Gesamtheit natürlich auch viele Einzelfragen auf, die nachstehend in loser Folge gefasst und den Unternehmen zugeordnet sind, die bereits TELEARBEIT praktizieren..

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir also noch ein wenig Zeit opfern könnten.

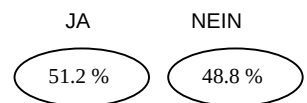
	JA	NEIN
2.6.1 Gibt es Indizien dafür, dass die Attraktivität Ihres Unternehmens durch das Angebot an Telearbeitsplätzen gestiegen ist ?	69.2 %	30.8 %

	JA	NEIN
2.6.2 Sind durch die Einführung von Telearbeitsplätzen Leistungssteigerungen bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen dieser Gruppe erkennbar ?	86.2 %	13.8 %

Wenn ja,
wo siedeln Sie diese Leistungssteigerung an ?
Sind es

10%	20%	mehr
32.4 %	53.7 %	13.9 %

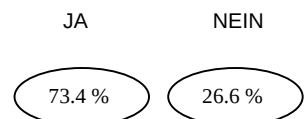
2.6.3 Halten Sie es für denkbar, dass Telearbeit als Arbeitsform so erfolgreich wird, dass Ihr Unternehmen nur noch aus einer KERNMANNSCHAFT bestehen könnte?
(Konzept der leeren Büros)



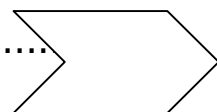
2.6.4 Zählt in Ihrem Unternehmen der Aussendienst, Handels- und Versicherungsvertreter, Vertriebsbeauftragte, Servicetechniker, zur Kategorie der Telearbeiterinnen und Telearbeiter ?



2.6.5 Findet in Ihrem Unternehmen telearbeitsplatzbezogene Schulung statt?



weiter zu 2.7



2.7 DENKANSTÖSSE

WAS habe ich **Wichtiges** vergessen ?????

Geben Sie mir noch ein paar
Denkanstöße ?
Danke.

- ⇒ *wegen des Faktors Kostendämpfung ist die Telearbeit für viele Unternehmen auch durchaus ein Instrument der Überlebensstrategie;*
- ⇒ *zusätzliche Möglichkeiten zur Anpassung an einen wachsenden Dienstleistungsmarkt;*
- ⇒ *da Telearbeit von jedem, der nur möchte, auch bei geringem Kapitalaufwand genutzt werden kann, werden sich traditionelle Gefüge sozialer Interessenvertretung aufheben. Neue Strukturen werden entstehen;*
- ⇒ *arbeitszeitabhängige Angestelltenverhältnisse werden leistungs- und angebotsorientierten Auftragsverhältnissen weichen;*
- ⇒ *jeder sein eigener Chef, doch der Konkurrent sitzt hinter der Wohnungswand;*
- ⇒ *erfolgreich werden zukünftig diejenigen sein, denen es gelingt, durch möglichst geschickte Organisation das Potential leistungsfähiger Telearbeiter zu bündeln und marktgerecht einzusetzen;* *

*

Diese Aussage zum Thema „DENKANSTÖSSE“, die im Übrigen auch die vielen Anregungen anderer Teilnehmer der Fragenbogenaktion treffend widerspiegelt, ist besonders bemerkenswert.

Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Hilfe.



B.P. Weiland

A 2

EUROPÄISCHES LEBENS LAUF-MUSTER

ANGABEN ZUR PERSON

Name [NACHNAME, Vomame(n)]
Adresse [Hausnummer, Straße, Postleitzahl, Ort, Staat]
Telefon
Fax
E-mail
Staatsangehörigkeit
Geburtsdatum [Tag, Monat, Jahr]

ARBEITSERFAHRUNG

Datum (von - bis) [Mit der am kürzesten zurückliegenden Arbeitserfahrung beginnen und für jeden relevanten Arbeitsplatz separate Eintragungen vornehmen.]

- Name und Adresse des Arbeitgebers
- Tätigkeitsbereich oder Branche
 - Beruf oder Funktion
- Wichtigste Tätigkeiten und Zuständigkeiten

SCHUL- UND BERUFSBILDUNG

Datum (von - bis) [Mit der am kürzesten zurückliegenden Maßnahme beginnen und für jeden abgeschlossenen Bildungs- und Ausbildungsgang separate Eintragungen vornehmen.]

- Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung
 - Hauptfächer/berufliche Fähigkeiten
- Bezeichnung der erworbenen Qualifikation
- (gegebenenfalls) Stufe der nationalen Klassifikation

PERSÖNLICHE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

Im Laufe des Lebens/Berufslebens erworben, jedoch nicht unbedingt Gegenstand von formalen Zeugnissen und Diplomen..

Muttersprache

[Muttersprache angeben]

SONSTIGE SPRACHEN

- Lesen
- Schreiben
- Sprechen

[Sprache angeben]

[Kenntnisstand angeben: ausgezeichnet, gut, Grundkenntnisse.]

[Kenntnisstand angeben: ausgezeichnet, gut, Grundkenntnisse.]

[Kenntnisstand angeben: ausgezeichnet, gut, Grundkenntnisse.]

SOZIALE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

Leben und arbeiten mit anderen Menschen, in einem multikulturellen Umfeld, in Funktionen, für die Kommunikation wichtig ist, und in Situationen, in denen Teamwork wesentlich ist (z. B. Kultur und Sport) usw.

[Diese Kompetenzen beschreiben und angeben, wo sie erworben wurden.]

ORGANISATORISCHE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

Beispielsweise Koordinierung und Verwaltung von Personal, Projekten, Haushaltsmitteln; bei der Arbeit, einer gemeinnützigen Tätigkeit (z. B. Kultur und Sport) und zu Hause usw.

[Diese Kompetenzen beschreiben und angeben, wo sie erworben wurden.]

TECHNISCHE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

Im Bereich Computer, spezielle Arten von Geräten und Maschinen usw.

[Diese Kompetenzen beschreiben und angeben, wo sie erworben wurden.]

KÜNSTLERISCHE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

Musik, Schriftstellerei, Design usw.

[Diese Kompetenzen beschreiben und angeben, wo sie erworben wurden.]

SONSTIGE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN

Kompetenzen, die bisher nicht genannt wurden.

[Diese Kompetenzen beschreiben und angeben, wo sie erworben wurden.]

FÜHRERSCHHEIN(E)

ZUSÄTZLICHE ANGABEN

[Hier weitere Angaben machen, die relevant sein können, z. B. zu Kontaktpersonen, Referenzen usw.]

ANLAGEN

[Gegebenenfalls Anlagen Auflisten.]

A 3

DAIMLERCHRYSLER

Betriebsvereinbarung

Telearbeit

vom 01. Mai 2001

Personal Zentrale/Personalwirtschaft

Stuttgart, 30.04.2001
Personal Zentrale

Die DaimlerChrysler AG

und

der Betriebsrat der Zentrale Stuttgart der DaimlerChrysler AG

schließen nachstehende

Betriebsvereinbarung über Telearbeit

Präambel

Mit dieser Betriebsvereinbarung sollen die Rahmenbedingungen geregelt werden, unter denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der DaimlerChrysler AG Zentrale Stuttgart auf freiwilliger Basis und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten die Arbeitsleistung teilweise zu Hause erbringen können. Telearbeit soll in der Zentrale der DaimlerChrysler AG Stuttgart die Möglichkeit schaffen, die Arbeitsorganisation flexibler zu gestalten, Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren und die Eigenverantwortung und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern. Es wird auch angestrebt, mit Telearbeit die individuelle Produktivität und die Qualität der Arbeitsleistung zu fördern.

§ 1 Geltungsbereich

Die Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (i.F. Mitarbeiter) im Betrieb Zentrale der DaimlerChrysler AG am Standort Stuttgart, mit Ausnahme der Auszubildenden.

Die Anwendung der Vereinbarung setzt voraus, dass sich der Telearbeitsplatz des Mitarbeiters innerhalb der Bundesrepublik Deutschland befindet.

§ 2 Begriff

Telearbeit im Sinne dieser Vereinbarung ist die Arbeitsleistung, die geeignet ist, regelmäßig an Arbeitsstätten außerhalb des Betriebes, in der Regel in der Wohnung der Mitarbeiter, unter Verwendung technischer Arbeits- und Kommunikationsmittel erbracht zu werden.

Telearbeit ist grundsätzlich in Form der sog. alternierenden Telearbeit zu erbringen, d.h. der Mitarbeiter erbringt nur einen Teil seiner Arbeitsleistung in der außerbetrieblichen Arbeitsstätte. Nur in besonderen Fällen kann Telearbeit auch ausschließlich außerhalb des Betriebes erbracht werden.

Telearbeitsfähig sind solche Tätigkeiten, die keine ständige betriebliche Anwesenheit erfordern, d.h. ohne Beeinträchtigung des Betriebsablaufs außerhalb des Betriebes erbracht werden können. Die Entscheidung hierüber trifft der Vorgesetzte.

§ 3 Teilnahme an Telearbeit

Die Teilnahme an Telearbeit ist freiwillig und nur mit dem Einverständnis des Vorgesetzten möglich. Ein Anspruch der Mitarbeiter auf Telearbeit besteht nicht; ebensowenig kann sie einseitig angeordnet werden. Die Ausgestaltung der Telearbeit wird individuell in einem befristet abgeschlossenen Telearbeitsvertrag geregelt, der zusätzlich zum weiter fortbestehenden Arbeitsvertrag vereinbart wird. Die Teilnahme an Telearbeit ist zunächst auf längstens 3 Jahre zu befristen, danach kann über eine Fortsetzung entschieden werden.

Durch die Teilnahme an Telearbeit wird der Mitarbeiter in seinen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Teilnahme an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen) nicht benachteiligt.

§ 4 Telearbeitsvertrag

Durch den Abschluß eines Telearbeitsvertrages bleibt der arbeitsrechtliche Status als Arbeitnehmer unverändert. Der Mitarbeiter ist weiterhin Beschäftigter des Betriebes der Zentrale Stuttgart der DaimlerChrysler AG, er unterliegt damit der Mitbestimmung des Betriebsrats und die geltenden betrieblichen und tariflichen Regelungen finden weiter Anwendung. Grundsätzlich unverändert bleiben auch die fachliche und disziplinarische Zuordnung des Mitarbeiters sowie die Dauer der individuellen Arbeitszeit; evtl. Veränderungen in den bisherigen vertraglichen Vereinbarungen für die Laufzeit der Teilnahme an der Telearbeit sind im Telearbeitsvertrag ausdrücklich festzulegen.

Im Telearbeitsvertrag sind insbesondere zu regeln:

- Laufzeit des Telearbeitsvertrages
- Ausstattung des Telearbeitsplatzes
- Arbeitszeitverteilung und -erfassung
- Kommunikationsfenster/Verfügbarkeitszeiten
- Anzahl der Anwesenheitstage in der betrieblichen Arbeitsstätte/Woche oder Monat (office-days)

§ 5 Telearbeitsplatz

Der Telearbeitsplatz muss gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die Gestaltung von Arbeitsplätzen entsprechen. Über die Geeignetheit von entsprechenden Räumlichkeiten des Mitarbeiters entscheidet im Zweifel die DaimlerChrysler AG. Um die Einhaltung bestehender Arbeitsschutz- und Arbeitsplatzvorschriften sicherzustellen, ist Vertretern der DaimlerChrysler AG die Möglichkeit einzuräumen, nach rechtzeitiger vorheriger Abstimmung mit dem Mitarbeiter, den Telearbeitsplatz aufzusuchen.

Ein entsprechendes Zutrittsrecht erhält auch ein Vertreter des Betriebsrats zur Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben.

Die Kosten für die notwendige technische Ausstattung, einschließlich Mobiliar, des Telearbeitsplatzes trägt die DaimlerChrysler AG. Die Beschaffung der Ausstattungsgegenstände und die Einrichtung des Telearbeitsplatzes erfolgt durch die DaimlerChrysler AG. Die Kostenübernahme erstreckt sich auch auf sämtliche Betriebskosten der technischen Arbeitsmittel, einschl. der Gebühren für Kommunikationsleistungen. Dies gilt ebenso für

notwendige Wiederherstellungsmaßnahmen in den Räumlichkeiten nach Beendigung der Telearbeit. Weiterer Aufwandsersatz findet nicht statt.

Die Ausstattungsgegenstände bleiben im Eigentum der DaimlerChrysler AG; die private Nutzung ist nicht gestattet.

§ 6 Arbeitszeitgestaltung

Über die Verteilung der individuellen Dauer der Arbeitszeit in betriebliche und außerbetriebliche Arbeitszeiten ist im Telearbeitsvertrag eine Regelung zu treffen. Grundsätzlich sollen Anwesenheitstage in der betrieblichen Arbeitsstätte (office-days) vorgesehen werden, die u.a. der Aufrechterhaltung des persönlichen und fachlichen Kontaktes und der Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen der Fachabteilung dienen.

Für die außerbetriebliche Arbeitsleistung finden hinsichtlich Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, Lage der Pausen sowie ggf. Kernzeiten die entsprechenden betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung keine Anwendung. Es sind aber Kommunikationsfenster bzw. Verfügbarkeitszeiten zu vereinbaren und einzuhalten. Der Mitarbeiter hat seine Arbeitszeiten schriftlich festzuhalten und die gesetzlichen Bestimmungen über die Höchstdauer der Arbeitszeit zu beachten. Die tariflichen und betrieblichen Regelungen über Mehrarbeit bleiben unberührt. Nimmt der Mitarbeiter betrieblich an einer Zeiterfassung teil, werden die festgehaltenen Arbeitszeiten im betrieblichen System regelmäßig nachgetragen.

Eine Hin- und Rückfahrt zur betrieblichen Arbeitsstätte je Arbeitstag gelten nicht als Arbeitszeit. Zusätzlich erforderliche Fahrten sind Arbeitszeit.

§ 7 Haftung

Die geltenden tariflichen Bestimmungen und Grundsätze der Arbeitnehmerhaftung (Haftungsbeschränkungen) finden auch auf die außerbetriebliche Arbeitsleistung Anwendung. Sie finden im Verhältnis zur DaimlerChrysler AG ebenso Anwendung auf im Haushalt des Mitarbeiters lebende Familienangehörige sowie auf berechtigte Besucher des Mitarbeiters. Die Ausstattungsgegenstände für den Telearbeitsplatz hat der Mitarbeiter ausdrücklich aus seiner Hausratsversicherung herauszunehmen.

§ 8 Mitbestimmung des Betriebsrats

Der Betriebsrat wird vom Personalbereich über die abgeschlossenen Telearbeitsverträge informiert und nach § 99 BetrVG beteiligt. Dies gilt ebenso für die Beendigung von Telearbeitsverträgen.

§ 9 Datenschutz

Die gesetzlichen und vertraglichen Bestimmungen zum Datenschutz sind vom Mitarbeiter zu beachten. Der Umgang mit betrieblichen Daten außerhalb des Betriebes stellt jedoch erhöhte Anforderungen an den Mitarbeiter hinsichtlich eines sorgsamsten Umgangs mit Daten, insbesondere gegenüber unberechtigten Dritten.

§ 10 Beendigung der Telearbeit

Die Telearbeit endet mit Ablauf der vertraglich vereinbarten Dauer. Der Telearbeitsvertrag kann darüber hinaus von beiden Seiten mit einer Frist von 3 Monaten zum Monatsende, sowie aus wichtigen Gründen auch außerordentlich gekündigt werden. Nach Beendigung der Telearbeit sind die überlassenen Ausstattungsgegenstände vom Mitarbeiter zurückzugeben.

§ 11 Inkrafttreten und Geltungsdauer

Die Vereinbarung tritt zum 01.05.2001 in Kraft und ersetzt die bislang geltende Betriebsvereinbarung vom 30.04.1999. Sie kann mit einer Frist von 3 Monaten, erstmals zum 31.12.2003, gekündigt werden. Für bestehende individuelle Telearbeitsverträge wirken die Bestimmungen bei Ende dieser Vereinbarung nach.

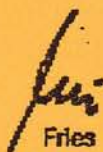
§ 12 Weitere Beratung

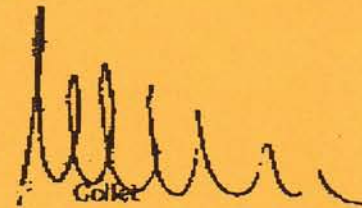
Geschäftsleitung und Betriebsrat werden nach einem Jahr über die sich aus der Mitarbeiterbefragung von 2001 ergebenden Handlungsbedarfe und deren Umsetzung nochmals gemeinsam beraten.

Stuttgart, 30.04.2001

DaimlerChrysler AG

Betriebsrat


Fries


Gollert


Roos


Dörle

Protokollnotiz

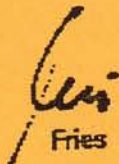
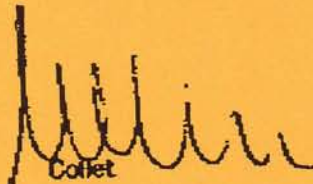
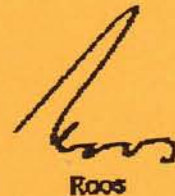
zur Betriebsvereinbarung über Telearbeit vom 01.05.2001

Hinsichtlich des Begriffs der Telearbeit gemäß § 2 der Betriebsvereinbarung besteht Übereinstimmung, dass weder durch den Abschluß der Betriebsvereinbarung, noch durch Vereinbarung von Telearbeit mit einem Mitarbeiter die bestehenden Regelungen über Rufbereitschaft berührt werden, da Telearbeit und Rufbereitschaft unterschiedliche Regelungsbereiche darstellen.

Stuttgart, 30.04.2001

DaimlerChrysler AG

Betriebsrat


Fries
Collet
Roos
Dörte

KonzernTeleTV

DB AG, DB Bahnbau GmbH, DB
Dienstleistungen GmbH, DB Energie
GmbH, DB Fahrzeuginstandhaltung
GmbH, DB Fernverkehr AG, DB
Gastronomie GmbH, DB Netz AG, DB
ProjektBau GmbH, DB Regio AG, DB
Regio NRW GmbH, DB RegioNetz
Infrastruktur GmbH, DB RegioNetz
Verkehrs GmbH, DB Services
Immobilien GmbH, DB Services Nord
GmbH, DB Services Nordost GmbH, DB
Services Süd GmbH, DB Services
Südost GmbH, DB Services Südost
GmbH - Bereich Fahrwegdienste, DB
Services Südwest GmbH, DB Services
Technische Dienste GmbH, DB Services
Technische Dienste GmbH - GB Druck
und Informationslogistik, DB Services
West GmbH, DB Station&Service AG, DB
Systems GmbH, DB Vermittlung GmbH,
DB Vermittlung GmbH (Bereich
Overhead), DB Zeitarbeit GmbH,
DBAutoZug GmbH, DBG Deutsche Bahn
Gleisbau GmbH, Deutsche Gleis- und
Tiefbau GmbH, Deutsche Umschlagges.
Schiene - Straße (DUSS) mbH, Ibb
Ingenieur-Brücken- u. Tiefbau
Gesellschaft mbH, Railion Deutschland
AG, Regionalbahn Schleswig-Holstein
GmbH, S-Bahn Hamburg GmbH, S-Bahn
München GmbH, Stinnes AG

Tarifvertrag zur Regelung der alternierenden Telearbeit für die Arbeitnehmer

verschiedener Unternehm
des DB Konzerns
(KonzernTeleTV)

Inhalt

- § 1 Geltungsbereich
- § 2 Grundsätze
- § 3 Häusliche/Betriebliche Arbeitsstätte
- § 4 Arbeitszeit
- § 5 Zeiterfassung
- § 6 Notwendige Arbeitsmittel
- § 7 Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte
- § 8 Datenschutz und Datensicherheit
- § 9 Gesetzliche Unfallversicherung
- § 10 Haftung
- § 11 Kündigung der Nebenabrede zum Arbeitsvertrag
- § 12 Gültigkeit und Dauer

Präambel

Mit dem Abschluss dieses Tarifvertrags verfolgen die Tarifvertragsparteien das Ziel, im Rahmen der alternierenden Telearbeit eine Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sowohl im Unternehmens- als auch im Arbeitnehmerinteresse zu gestalten.

Ziel der alternierenden Telearbeit ist es, durch die räumliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation

- die Arbeitsqualität und -produktivität zu verbessern,
- durch mehr Selbstverantwortung der Arbeitnehmer bei der Gestaltung und Durchführung der Arbeit eine höhere Arbeits- und Ergebniszufriedenheit zu erreichen,
- die Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern,
- eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter Berücksichtigung individueller Arbeitsgewohnheiten zu erreichen,
- neue Tätigkeitsfelder für die Integration einsatzbeschränkter Arbeitnehmer zu realisieren und
- einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung zu leisten.

§ 1

Geltungsbereich

Dieser Tarifvertrag gilt für die Arbeitnehmer der in der Anlage aufgeführten Unternehmen, die unter den allgemeinen Geltungsbereich des im jeweiligen Unternehmen jeweils geltenden Rahmen-/Manteltarifvertrags fallen, die Mitglied einer der diesen Tarifvertrag schließenden Gewerkschaft sind und die im Sinne dieses Tarifvertrags alternierende Telearbeit leisten.

Protokollnotizen:

1. *Die Bestimmungen dieses Tarifvertrags sind im Rahmen der auf die in der Anlage aufgeführten Unternehmen übertragenen Zuständigkeiten auf zugewiesene Beamte sinngemäß anzuwenden, soweit beamtenrechtliche Bestimmungen dieser Anwendung nicht entgegenstehen.*
2. *Wird nach dem 01. Mai 2002 ein Unternehmen aus einem der in der Anlage aufgeführten Unternehmen ausgegliedert, oder entsteht es in sonstiger Weise aus einem der in der Anlage aufgeführten Unternehmen, so werden die Tarifvertragsparteien umgehend Verhandlungen zur Ergänzung der Anlage um das betreffende Unternehmen aufnehmen, sofern dieses Unternehmen im DB Konzern verbleibt.*
3. *Die Anlage kann im Einvernehmen der Tarifvertragsparteien um weitere Unternehmen des DB Konzerns ergänzt werden.*

§ 2

Grundsätze

- (1) Alternierende Telearbeit im Sinne dieses Tarifvertrags liegt vor, wenn der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung - aufgrund einer Nebenabrede zum Arbeitsvertrag - unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik teilweise in seiner Wohnung (häusliche Arbeitsstätte) und teilweise innerhalb der Räume des Arbeitgebers (betriebliche Arbeitsstätte) erbringt.
- (2) Alternierende Telearbeit ist in einer Nebenabrede zum Arbeitsvertrag zu vereinbaren. Ein Rechtsanspruch auf eine arbeitsvertragliche Vereinbarung zur alternierenden Telearbeit besteht nicht.
- (3) Ein schriftlicher Antrag des Arbeitnehmers auf eine Beschäftigung in alternierender Telearbeit ist innerhalb von acht Wochen seit Eingang des Antrags durch den Arbeitgeber zu beantworten; eine Ablehnung des Antrags ist schriftlich zu begründen.
- (4) Alternierende Telearbeit muss ohne Beeinträchtigung der betrieblichen Belange und ohne Verlust des sozialen Kontakts zum Betrieb verrichtet werden können.
- (5) Wegen der Teilnahme an alternierender Telearbeit darf der Arbeitnehmer keine beruflichen Nachteile erleiden.
- (6) Die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes bleiben unberührt.

§ 3

Häusliche/Betriebliche Arbeitsstätte

- (1) Die häusliche Arbeitsstätte muss in der Wohnung des Arbeitnehmers in einem Raum sein, der folgende Voraussetzungen erfüllt:
 - Eignung entsprechend der Arbeitsstättenverordnung in der jeweils gültigen Fassung,
 - Eignung zur Arbeitserledigung.

Die Eignung beziehungsweise die Ausstattung der häuslichen Arbeitsstätte entsprechend den vorstehend bezeichneten Voraussetzungen kann durch eine Begehung durch den Arbeitgeber oder einen von ihm Beauftragten geprüft werden. Dem Betriebsrat ist dabei die Möglichkeit einzuräumen, an der Begehung teilzunehmen.

- (2) Für die im Betrieb zu leistenden Arbeitszeiten, wird dem Arbeitnehmer ein für die Aufgabenerledigung geeigneter Arbeitsbereich zur Verfügung gestellt. Ein Anspruch auf einen dauernden persönlichen Arbeitsbereich in der betrieblichen Arbeitsstätte besteht nicht.

§ 4

Arbeitszeit

- (1) Die gesetzlichen sowie die jeweiligen tarifvertraglichen Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung gelten für den Arbeitnehmer in alternierender Telearbeit unter folgender Maßgabe grundsätzlich fort.

- a) Die Arbeitszeit ist in der Regel auf Arbeitstage in der betrieblichen und in der häuslichen Arbeitsstätte aufzuteilen. Die Aufteilung der Arbeitszeit ist schriftlich festzulegen. Hierbei ist der Anteil der auf die betriebliche Arbeitsstätte entfallenden Arbeitszeit so zu gestalten, dass der soziale Kontakt zum Betrieb (§ 2 Abs. 4) aufrecht erhalten bleibt.

Eine außerplanmäßige, geänderte Aufteilung der Arbeitszeit, die zu einem zusätzlichen Einsatz in der betrieblichen Arbeitsstätte führt, wird zeitnah durch einen außerplanmäßigen, zusätzlichen Einsatz in der häuslichen Arbeitsstätte ausgeglichen.

- b) Die Verteilung und Lage der Arbeitszeit ist individuell festzulegen; hierbei kann auch auf die in dem jeweiligen Betrieb geltenden Regelungen über Beginn und Ende der Arbeitszeit Bezug genommen werden (z. B. Rahmenarbeitszeit, Ansprechzeit). Diese Festlegung kann jederzeit im beiderseitigen Einvernehmen geändert werden. Kommt eine Einigung nicht zustande, kann der Arbeitgeber, unter Beachtung der Beteiligungsrechte des Betriebsrats, von seinem Direktionsrecht Gebrauch machen.
- c) Soweit die Aufteilung der Arbeitszeit auf die häusliche und die betriebliche Arbeitsstätte sowie die Verteilung der Arbeitszeit vom Arbeitgeber vorgenommen wird, handelt es sich um betriebsbestimmte Arbeitszeit. Die Verteilung der verbleibenden Differenz zur tariflichen bzw. individuellen regelmäßigen Arbeitszeit (selbstbestimmte Arbeitszeit) ist vom Arbeitnehmer vorzunehmen.
- (2) Überzeitarbeit kann nur dann entstehen, wenn diese vom Arbeitgeber im Voraus angeordnet wurde.
- (3) Ein Anspruch auf arbeitszeitbezogene Zulagen und Zuschläge besteht ausschließlich für betriebsbestimmte Arbeitszeit.
- (4) Fahrten zwischen der betrieblichen und der häuslichen Arbeitsstätte sind nicht betriebsbedingt und werden nicht auf die Arbeitszeit angerechnet.

§ 5

Zeiterfassung

- (1) Die Erfassung der geleisteten Arbeitszeit erfolgt für die betriebliche Arbeitsstätte entsprechend den dort geltenden betrieblichen Regelungen, für die häusliche Arbeitsstätte im Rahmen besonderer, durch den Arbeitnehmer zu führender Aufzeichnungen (ggf. auch PC-gestützt). Diese sind dem Arbeitgeber oder einem von ihm Beauftragten jeweils unmittelbar nach Monatsende vorzulegen.
- (2) Der Betriebsrat ist gemäß § 87 BetrVG zu informieren. In begründeten Fällen ist dem Betriebsrat Einblick in die entsprechenden Unterlagen zu gewähren.

§ 6

Notwendige Arbeitsmittel

Die notwendigen Arbeitsmittel, die nicht für private Zwecke genutzt werden dürfen, werden für die Dauer der Teilnahme an der alternierenden Telearbeit vom Arbeitgeber kostenlos zur Verfügung gestellt. Veranlasst der Arbeitgeber auf seine Kosten die Einrichtung eines

Telekommunikationsgeräts an das Datennetz des Unternehmens und übernimmt er die laufenden Kosten des Anschlusses, so kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer für die Dauer der Teilnahme an der alternierenden Telearbeit die private Nutzung des Anschlusses gestatten, wenn und soweit dies nach den jeweiligen Regelungen des EStG steuerfrei möglich ist. Die Kosten, die aufgrund der privaten Nutzung entstehen, trägt der Arbeitnehmer.

Ein erforderlicher Auf- und Abbau gestellter Arbeitsmittel sowie deren Wartung erfolgt durch den Arbeitgeber oder dessen Beauftragten.

Näheres hierzu wird in der Nebenabrede zum Arbeitsvertrag vereinbart.

§ 7

Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte

- (1) Der Arbeitnehmer muss sich in der Nebenabrede zum Arbeitsvertrag verpflichten, dem Arbeitgeber oder einem von ihm Beauftragten - beim Erheben, Verarbeiten und Nutzen personenbezogener Daten auch dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten - sowie Personen, die aufgrund gesetzlicher Verpflichtung Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte haben müssen (z. B. zur Kontrolle der Einhaltung der Arbeitsschutz- und Sicherheitsvorschriften) und dem Betriebsrat nach Maßgabe des § 80 BetrVG Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte zu gewähren. Der Zugang ist mit dem Arbeitnehmer vorher abzustimmen und muss innerhalb der betriebsüblichen Arbeitszeiten liegen.
- (2) Der Arbeitnehmer fügt vor Abschluss der Nebenabrede zum Arbeitsvertrag eine Erklärung der mit ihm in häuslicher Gemeinschaft lebenden volljährigen Personen bei, dass sie mit dem Zugangsrecht nach Abs. 1 einverstanden sind.
- (3) Ausgeschlossen ist der Zugang zum Zwecke der Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

§ 8

Datenschutz und Datensicherheit

Der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer haben im Rahmen der alternierenden Telearbeit die datenschutzrelevanten Bestimmungen zu beachten. Dies sind das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), die Konzernrichtlinien 112.01 ff, 114.02 ff und die Betriebsvereinbarungen zum Schutz von Personenbezogenen MitarbeiterDaten in der jeweils geltenden Fassung; derzeit ist dies die RahmenKonzernbetriebsvereinbarung über die Einführung und Betrieb von Verfahren zur automatisierten Verarbeitung Personenbezogener MitarbeiterDaten im DB-Konzern (RKBV Personal-DV).

§ 9

Gesetzliche Unfallversicherung

Der gesetzliche Unfallversicherungsschutz bestimmt sich nach den jeweils geltenden gesetzlichen Regelungen. Danach ergeben sich in Bezug auf die gesetzliche Unfallversicherung für den Bereich der häuslichen Arbeitsstätte keine Änderungen. Die Feststellung, ob im Einzelfall die Voraussetzungen für einen Arbeits- oder Wegeunfall vorliegen, obliegt dem jeweiligen Unfallversicherungsträger.

§ 10

Haftung

- (1) Die Haftung des in alternierender Telearbeit beschäftigten Arbeitnehmers richtet sich nach den jeweils geltenden tarifvertraglichen und gesetzlichen Haftungsbestimmungen.
- (2) Bei Schäden, die durch mit dem Arbeitnehmer in häuslicher Gemeinschaft lebende Personen oder berechnigte Besucher am Eigentum des Arbeitgebers verursacht werden, gelten die Grundsätze gemäß Abs. 1 gleichermaßen, sofern nicht eine Haftpflichtversicherung für den Schaden vorrangig in Anspruch genommen werden kann.

§ 11

Kündigung der Nebenabrede zum Arbeitsvertrag

- (1) Die Nebenabrede zum Arbeitsvertrag kann sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber - unter Angabe von Gründen - schriftlich mit einer Frist von zwei Monaten zum Ende eines Kalendermonats gekündigt werden, es sei denn die regelmäßige arbeitsvertragliche Kündigungsfrist gemäß dem jeweils einschlägigen MTV/RTV ist kürzer; in diesem Fall kann die Nebenabrede nach Maßgabe der arbeitsvertraglich vereinbarten Kündigungsfrist gekündigt werden.
- (2) Bei der Aufgabe/Kündigung der Wohnung, in der eine häusliche Arbeitsstätte eingerichtet ist, kann die Kündigungsfrist nach Satz 1 verkürzt werden. Bei Vorliegen eines wichtigen Grundes kann die Nebenabrede zum Arbeitsvertrag jederzeit - auch ohne Einhaltung einer Frist - gekündigt werden.

Ausführungsbestimmung:

Als wichtiger Grund sind auf Grund der Eigenart der Tätigkeit in alternierender Telearbeit zum Beispiel zu berücksichtigen:

- *Missbrauch des besonderen Vertrauensverhältnisses, das der Telearbeit zu Kunde liegt;*
- *auch persönliche und/oder familiäre Veränderungen, z. B. Pflegebedürftigkeit eines Familienangehörigen in der häuslichen Arbeitsstätte.*

- (3) Die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sind nach dem Wirksamwerden der Kündigung der Nebenabrede zum Arbeitsvertrag unverzüglich an den Arbeitgeber zurückzugeben.
- (4) Ein Nachteilsausgleich im Zusammenhang mit der Kündigung der Nebenabrede zum Arbeitsvertrag findet nicht statt. Von Satz 1 unberührt bleiben die Regelungen des KonzernRatioTV.

§ 12

Gültigkeit und Dauer

- (1) Dieser Tarifvertrag tritt am 01. Juni 2002 in Kraft.
- (2) Die Bestimmungen dieses Tarifvertrages können insgesamt und je für sich mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalendermonats, frühestens zum 31. Dezember 2003 schriftlich gekündigt werden.
- (3) Für den Arbeitnehmer findet die Nebenabrede zum Arbeitsvertrag ab dem Zeitpunkt

des Wirksamwerdens der Kündigung weiterhin Anwendung. Sie kann dann mit einer Frist von einem Monat zum Ende eines Kalendermonats gekündigt oder im beiderseitigen Einvernehmen aufgehoben werden.

**Anlage
KonzernTeleTV**

**Anlage zum
KonzernTeleTV**

Unternehmen des DB Konzerns, für die der KonzernTeleTV gilt

Unternehmensbereich/ Geschäftsfeld/Beteiligung	Unternehmen gemäß § 1 KonzernTeleTV
Konzernleitung	
	Deutsche Bahn AG
UB Personenverkehr	
	DB Reise&Touristik AG
	DB AutoZug GmbH
	DB Regio AG
	DB Regionalbahn Rheinland GmbH
	DB Regionalbahn Rhein-Ruhr GmbH
	DB Regionalbahn Westfalen GmbH
	Regionalbahn Schleswig-Holstein GmbH
	DB RegioNetz Verkehrs GmbH
	S-Bahn Hamburg GmbH
	S-Bahn München GmbH
UB Güterverkehr	
	DB Cargo AG
UB Fahrweg	
	DB Netz AG
	DB RegioNetz Infrastruktur GmbH
UB Personenbahnhöfe	
	DB Station&Service AG
DB Energie	
	DB Energie GmbH

DB Projektbau	
	DB ProjektBau GmbH
DB Services	
	DB Services GmbH
	DB Anlagen und Haus Service GmbH
	Deutsche Bahn Immobiliengesellschaft mbH
	BRG Servicegesellschaft Berlin mbH
	BRG Servicegesellschaft Frankfurt am Main mbH
	BRG Servicegesellschaft Hamburg mbH
	BRG Servicegesellschaft Köln mbH
	BRG Servicegesellschaft Leipzig mbH
	BRG Servicegesellschaft München mbH
	BSG Bahn Schutz & Service GmbH

Unternehmensbereich/ Geschäftsfeld/Beteiligung	Unternehmen gemäß § 1 KonzernTeleTV
DB Systems	
	DB Systems GmbH
Beteiligungen	
	DB Bahnbau GmbH
	Deutsche Bahn Gleisbau GmbH
	Deutsche Gleis- und Tiefbau GmbH
	Ibb Ingenieur-, Brücken- und Tiefbau GmbH
	DB Gastronomie GmbH
	DB Vermittlung GmbH
	DB Zeitarbeit GmbH

Betriebsvereinbarung

über

"Mobile Telearbeit" und über "Flexible Arbeitsplätze"

zwischen dem

Gesamtbetriebsrat der IBM Business Services GmbH ("GBR")

vertreten durch seinen Vorsitzenden Dr. Rudolf Quetting

und der

IBM Business Services GmbH ("IBM BS")

vertreten durch ihren Geschäftsführer Andreas Heilemann

§ 1

Geltungsbereich und betriebsverfassungsrechtliche Zuordnung

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ~~der IBM Business Services GmbH~~.

Die betriebsverfassungsrechtliche Zuordnung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der IBM Business Services GmbH zu einem Betrieb und zu einem im Sinne des Betriebsverfassungsrechts und des Steuerrechts örtlich klar definierten Betriebsteil ("persönliche Arbeitsstätte") wird durch diese Betriebsvereinbarung in keiner Weise berührt und bleibt insofern erhalten.

§ 2

Regelungsgegenstand

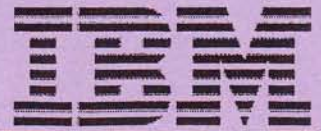
Diese Vereinbarung regelt die in der IBM Business Services GmbH geltenden allgemeinen Grundsätze ~~zur mobilen Telearbeit und die Bedingungen für flexible Arbeitsplätze (Shared Desk)~~ in Verbindung mit mobiler Telearbeit..

Die mit dieser Betriebsvereinbarung angestrebten Ziele, nämlich sowohl als ~~Unternehmen flexibler am Markt~~ auftreten und agieren zu können als auch den einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Entscheidungsspielräume bei der Lage und der Verteilung der Arbeitszeit einzuräumen, damit diese Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren können, werden als ~~gleichrangig~~ angesehen..

§ 3

~~Definition für mobile Telearbeit~~

~~Mobile Telearbeit liegt vor, wenn Arbeiten an einer oder mehreren verschiedenen Stellen außerhalb der persönlichen Arbeitsstätte mit Hilfe geeigneter Informations- und Kommunikationstechniken erbracht werden.~~



§ 4 Allgemeine Grundsätze zur mobilen Telearbeit

1. Voraussetzungen

~~Wesentliche Voraussetzungen für mobile Telearbeit sind:~~

- eine für mobile Telearbeit geeignete Tätigkeit,
- die persönliche Eignung der in mobiler Telearbeit Beschäftigten.
- das Einverständnis des zuständigen örtlichen Betriebsrats
(nur bei flexiblen Arbeitsplätzen in Verbindung mit mobiler Telearbeit (s. § 5, Ziffer 2, Satz 1))
- die Freiwilligkeit der Teilnahme gewährleistet ist
(nur bei sonstiger mobiler Telearbeit (s. § 6, Satz 1))

2. Arbeitszeit

Die Arbeitszeit kann von den in mobiler Telearbeit beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowohl am betrieblichen Arbeitsplatz als auch am mobilen Telearbeitsplatz erbracht werden. Bei der Verteilung der Arbeitszeit auf die verschiedenen möglichen Arbeitsplätze sind die betrieblichen Erfordernisse zu berücksichtigen.

Für die mobile Telearbeit gelten die jeweiligen betrieblichen, tariflichen und gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit (z.B. Mehrarbeitszeit, Rufbereitschaft, Zeitsouveränität). Außerhalb seiner Arbeitszeit sind die in mobiler Telearbeit beschäftigten Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer nicht verpflichtet, Geräte und Systeme der mobilen Informationsverarbeitung zu benutzen bzw. eingeschaltet zu lassen.

3. Arbeitsmittel

Die erforderlichen Arbeitsmittel (z.B. Thinkpad mit Zubehör, Netzzugang, Zugriff auf arbeitsnotwendige Systeme und Anwendungen) werden den in mobiler Telearbeit Beschäftigten unter Berücksichtigung allgemein anerkannter ergonomischer Erkenntnisse und der geschäftlichen Notwendigkeit kostenlos zur Verfügung gestellt. Die Beschaffung erfolgt im Rahmen der bei der IBM Business Services GmbH eingeführten Beschaffungsprozesse.

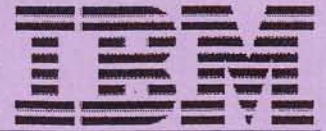
Bei der Nutzung der Arbeitsmittel sind die Hinweise zur technischen und gesundheitlichen Sicherheit und Ergonomie zu beachten.

4. Sicherheitstechnische Unterrichtung

Alle in mobiler Telearbeit beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind entsprechend den sicherheitstechnischen Anforderungen der mobilen Telearbeitsplätze zu unterweisen.

5. Aus- und Weiterbildung

In Telearbeit beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Anspruch auf Aus- und Weiterbildung während der Arbeitszeit, um die mobile Telearbeit ordnungsgemäß durchführen zu können. Darüber hinaus haben diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den gleichen Anspruch auf Aus- und Weiterbildung im Rahmen der betrieblichen Regelungen wie alle anderen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der IBM Business Services GmbH.



6. Einbindung in betriebliche Kommunikation

Die in mobiler Telearbeit Beschäftigten sind auch über betriebliche Vorgänge und Bekanntmachungen sowie abteilungsinterne Informationen in geeigneter Art und Weise im gleichen Umfang wie die sonstigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu unterrichten.

Die Teilnahmemöglichkeit an Betriebs- und Abteilungsversammlungen wird durch die Tele-Arbeit nicht berührt, insbesondere darf die Teilnahme an solchen Veranstaltungen nicht erschwert werden.

7. Wartung, Unterstützung und Benutzerservice

Den in mobiler Telearbeit Beschäftigten stehen die üblichen Supportfunktionen zur Verfügung.

8. Aufwandserstattungen

Sämtliche den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durch mobile Telearbeit entstandenen Kosten und Gebühren werden gegen Nachweis entsprechend den betrieblichen Regelungen von der IBM Business Services GmbH übernommen.

9. Vorkehrungen gegen Verlust

Die in mobiler Telearbeit beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind auf die betrieblichen Regelungen und Vorschriften zur Sicherung der ihnen überlassenen Arbeitsmittel hinzuweisen; sie haben geeignete und zumutbare Vorkehrungen zu treffen, um einen Verlust bzw. eine Beschädigung der ihnen überlassenen Arbeitsmittel zu vermeiden.

10. Haftung, Regelung von Schadensfällen

Für alle im Zusammenhang mit mobiler Telearbeit entstehenden Schäden, inklusive Folgeschäden, ist die Haftung des Mitarbeiters auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Entsprechend gilt dies bei mobiler Telearbeit am häuslichen Arbeitsplatz für Haushaltsangehörige und berechtigte Besucher, sofern nicht eine private Versicherung für den Schaden aufkommt.

11. Versicherungsschutz

Unfälle bei Ausführung mobiler Telearbeit sowohl an den wechselnden Arbeitsorten (auch zu Hause) als auch Wegeunfälle auf dem Weg von und zur der Arbeit stehen unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung. Bei Dienstreisen, die von wechselnden Arbeitsorten (zum Beispiel zu Hause) aus angetreten werden, besteht zusätzlich eine Dienstreiseunfallversicherung.

12. Private Nutzung oder Weitergabe überlassener Arbeitsmitteln

Die den in mobiler Telearbeit beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern überlassenen Arbeitsmittel dürfen nur betrieblich genutzt werden, soweit nicht ausdrücklich etwas Anderes bestimmt ist. Eine Weitergabe an nicht berechtigte Dritte ist unzulässig.

13. Daten- und Informationsschutz

Daten und Informationen sowie Passwörter sind so zu schützen, dass Dritte keine Einsicht nehmen können.

14. Verhaltens- und Leistungskontrolle

~~Es findet keine Verhaltens- und Leistungskontrolle statt.~~

Beruhend disziplinarische Maßnahmen auf Informationen, die auf eine unzulässige Verhaltens- und Leistungskontrolle zurückzuführen sind, so sind diese Maßnahmen unwirksam.

Liegen Anhaltspunkte vor, die einen begründeten Verdacht auf einen Mißbrauch eines Systems ergeben, kann die ~~zuständige Führungskraft~~ mit Zustimmung des zuständigen örtlichen Betriebsrats eine Überprüfung durchführen.

Die zu erstattenden Kosten (z.B. Telefonkosten pro ISDN-Anschluß) können ermittelt werden.

Sollen abweichend von Satz 1 Aufzeichnungen zur Ermittlung der Kosten (z.B. Telefonkosten, Leitungsgebühren) pro Mitarbeiter erstellt werden, so ist dies mit dem zuständigen örtlichen Betriebsrat zu vereinbaren.

§ 5

~~Flexible Arbeitsplätze (Shared Desk)~~ und damit verbundene Telearbeit

1. Definition "Flexible Arbeitsplätze"

Flexible Arbeitsplätze werden ~~von mehreren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern~~ ~~zeitversetzt~~ ohne feste Zuordnung genutzt. Die Nutzung bedingt die Teilnahme an mobiler Telearbeit.

2. Einrichtung flexibler Arbeitsplätze

Vor Einrichtung flexibler Arbeitsplätze sind zunächst die hierfür vorgesehenen arbeitsorganisatorischen Einheiten mit dem zuständigen örtlichen Betriebsrat zu vereinbaren. Über die Anzahl und Ausgestaltung der einzurichtenden flexiblen Arbeitsplätze haben die Geschäftsführung und der zuständige örtliche Betriebsrat eine Vereinbarung zu treffen. Soweit es sich um betriebsübergreifende Einheiten handelt, ist für deren Einbeziehung der Gesamtbetriebsrat zuständig.

Über die Intensität der Mehrfachnutzung von flexiblen Arbeitsplätzen werden sich das Unternehmen und der örtliche Betriebsrat entsprechend den örtlichen Verhältnissen beraten und gemäß § 90 f BetrVG abstimmen. Sie beachten dabei einerseits die ~~Grundsätze der Wirtschaftlichkeit~~ und andererseits die allgemein anerkannten Prinzipien der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze. Die ~~Belegungsquote~~ sollte dabei ~~mindestens 2:1~~ betragen.

3. Personenkreise für die Nutzung flexibler Arbeitsplätze

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die flexible Arbeitsplätze nutzen sollen, werden vom Management benannt. Die Benennungen werden dem Betriebsrat zur Zustimmung vorgelegt.

Bei Vorliegen gesundheitlicher Beeinträchtigungen von zur Teilnahme vorgesehenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind ausreichend entsprechend gestaltete flexible Arbeitsplätze einzurichten.

Stehen in bestimmten Fällen wichtige nachvollziehbare persönliche Gründe der Einrichtung einer Teilnahme einer Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer entgegen, so werden diese auf eigenen Antrag hin von der Teilnahme an der Nutzung flexibler Arbeitsplätze freigestellt. Aus der Freistellung dürfen für die Betroffenen keine Nachteile entstehen. Die bereits erfolgte Zuweisung eines flexiblen Arbeitsplatzes ist in diesem Fall zum nächstmöglichen Zeitpunkt rückgängig zu machen.

Der Arbeitgeber kann aus betrieblichen oder wirtschaftlichen Gründen von der Einführung bzw. Fortführung flexibler Arbeitsplätze absehen und diese mit einer Ankündigungsfrist von einem Monat zum Monatsende für die arbeitsorganisatorische Einheit oder für einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beenden. In diesem Fall wird den Betroffenen wieder ein fester Arbeitsplatz zugeordnet.

4. Nutzung von Telearbeit bei flexiblen Arbeitsplätzen

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die einen flexiblen Arbeitsplatz haben, nutzen die Möglichkeiten der mobilen Telearbeit.

5. Fahrkostenerstattung bei Dienstreisen

Bei Dienstreisen von zu Hause aus, bei denen im Laufe des Tages die persönliche Arbeitsstätte nicht aufgesucht wird, wird das Kilometergeld zwischen Wohnort und Einsatzort gemäß Reisekostenordnung ohne Abzug vergütet.

Bei Fahrten von der Wohnung zur Arbeitsstätte, die eine dienstlich veranlasste Fahrtunterbrechung an einem dritten Ort erfordern, gilt bezüglich der Entfernung zwischen dem Ort der Fahrtunterbrechung und der Arbeitsstätte unverändert das Mehr-Kilometerprinzip. Danach werden nur die Kilometer, die über die Entfernung zwischen Wohnung und persönlicher Arbeitsstätte hinausgehen entsprechend der geltenden betrieblichen Regelungen erstattet. Diese Anrechnungsregel gilt analog auch bei Fahrten von der persönlichen Arbeitsstätte zur Wohnung, die dienstlich unterbrochen werden.

Bei größeren Entfernungen (größer als 40 km pro einfache Fahrt) zwischen Wohnung und persönlicher Arbeitsstätte ist - unter Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit - eine Einzelfall-Entscheidung darüber herbeizuführen, in welchem Umfang die nach Absatz 1 und 2 zu berücksichtigenden Fahrtkilometer erstattet werden. Ist in diesen Fällen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft keine Einigung zu erzielen, so ist von der Zuweisung eines flexiblen Arbeitsplatzes abzusehen und bei eintägigen Dienstreisen unverändert das Mehr-Kilometerprinzip anzuwenden. Bereits bestehende Zuweisungen zu einem flexiblen Arbeitsplatz sind vor diesem Hintergrund nochmals zu prüfen.

Bei der Anrechnung von Fahrzeiten gilt unverändert das Mehr-Fahrzeiten-Prinzip, d.h. es ist stets die eingesparte normale Fahrtzeit zwischen Wohnung und zugeordneter Arbeitsstätte abzuziehen, da diese steuerrechtlich nicht zur Arbeitszeit zählt.

§ 6

Sonstige mobile Telearbeit

Die Teilnahme an sonstiger mobiler Telearbeit ist freiwillig und kann sowohl von der zuständigen Führungskraft als auch der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers angeregt werden.

Lehnt die zuständige Führungskraft ab, so hat sie dies zu begründen. Beide Seiten können ihre einmal erteilte Zustimmung unter Angabe von Gründen zurückziehen.

Mit sonstiger mobilen Telearbeit beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben die Möglichkeit, individuelle Absprachen über definierte Zeiten und Dauer, an welchen sie außerhalb ihrer persönlichen Betriebsstätte arbeiten, zu treffen, sofern die betrieblichen Belange dies zulassen.

Die zuständige Führungskraft hat die Möglichkeit, diese individuelle Vereinbarung mit einer angemessenen Frist begründet zurückzunehmen. Das Weisungsrecht der Führungskraft bleibt davon unberührt.

§ 7

Meinungsverschiedenheiten

Auslegungsfragen zu den hier vereinbarten Regelungen werden zwischen den Parteien dieser Vereinbarung einvernehmlich geklärt. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet in Fällen gesetzlicher Mitbestimmung die Einigungsstelle.

§ 8

Schluß- und Übergangsbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung ersetzt alle in den Betrieben der IBM Business Services GmbH geltenden einschlägigen örtlichen Betriebsvereinbarungen.

§ 9

Inkrafttreten

Diese Betriebsvereinbarung tritt rückwirkend zum 01.01.2003 in Kraft und kann mit dreimonatiger Frist jeweils zum Jahresende, erstmals jedoch zum 31.12.2004, gekündigt werden.

Neu-Isenburg, 06.03.2003

gez. Andreas Heilemann
IBM Business Services GmbH
Geschäftsführer

gez. Andreas Manz
IBM Business Services GmbH
Personalleiter

gez. Rudolf Quetting
Gesamtbetriebsrat der IBM Business Services GmbH
Vorsitzender

Zwischen der
RWE Energie Aktiengesellschaft, Essen,

vertreten durch den Vorstand

und dem

Gesamtbetriebsrat der
RWE Energie Aktiengesellschaft,
Essen,

wird nachstehende

Betriebsvereinbarung

Home Office

abgeschlossen:

Betriebsvereinbarung Home Office

1. Begriff
2. Geltungsbereich
3. Status des Mitarbeiters
4. Teilnahmevoraussetzungen
5. Antrag auf Einrichtung eines Home Office
6. Kündigung der Zusatzvereinbarung Home Office
7. Arbeitszeit
8. Kontakt zum Betrieb
9. Anforderungen an den häuslichen Arbeitsplatz
10. Arbeitsmittel und -aufwendungen
11. Aufwandsentschädigung
12. Haftung des Mitarbeiters
13. Zutrittsrechte zum Home Office
14. Datenschutz
15. Versicherungsschutz
16. Geltungsdauer

Präambel

Vorstand und Gesamtbetriebsrat sind überein gekommen, daß im Rahmen der neuen vertriebsorientierten Struktur unseres Unternehmens die Notwendigkeit besteht, auch häusliche Arbeitsstätten einzurichten. Hierbei lassen sich Unternehmensinteressen und Mitarbeiterinteressen miteinander in Einklang bringen. Die örtliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation dient neben der Verbesserung unserer Kundenorientierung auch der Produktivitätssteigerung. Darüber hinaus ergeben sich für unsere Beschäftigten Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

1. Begriff

Eine häusliche Arbeitsstätte („Home Office“) liegt dann vor, wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter (im folgenden kurz „Mitarbeiter“ genannt) teilweise ihre bzw. seine Aufgaben nach Vereinbarung zu Hause erledigt.

2. Geltungsbereich

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter der RWE Energie AG. Ausgenommen sind Auszubildende, Werkstudenten und Praktikanten.

3. Status des Mitarbeiters

Die alternierende Arbeit im Home Office bzw. im Betrieb wird im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses erbracht. Der Mitarbeiter bleibt Arbeitnehmer der RWE Energie AG mit allen Rechten und Pflichten. Der arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Status bleibt unverändert. Bestehende tarifvertragliche und betriebliche Regelungen gelten uneingeschränkt, sofern in dieser Betriebsvereinbarung keine anderweitige Regelung getroffen wurde. Sofern bestehende örtliche Regelungen wegen der häuslichen Arbeitsstätte nicht angewendet werden können (z. B. Zeiterfassung bei Gleitzeit), werden Abweichungen zwischen der örtlichen Personalabteilung und dem Betriebsrat vereinbart. Es liegt keine Heimarbeit im Sinne des Heimarbeitsgesetzes vor.

Einzelheiten zum Home Office werden in einer schriftlichen Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag (Anlage 2) festgelegt.

4. Teilnahmevoraussetzungen

Für die Arbeit im Home Office kommen grundsätzlich solche Tätigkeiten in Betracht, die eigenständig und eigenverantwortlich ausgeführt werden können, zu konkret meßbaren Ergebnissen führen und ohne Beeinträchtigung durch den reduzierten Kontakt zum Betrieb auszulagern sind.

Eine weitere Voraussetzung ist das Vorliegen geeigneter Räumlichkeiten für die häusliche Arbeitsstätte. Die Einrichtung und Unterhaltung des Home Office muß technisch möglich und aus betrieblicher Sicht wirtschaftlich sein.

Zudem ist ein hohes Maß an Verantwortungsbewußtsein und Selbständigkeit seitens des Mitarbeiters erforderlich.

Der Anstoß zur Vereinbarung des Home Office kann sowohl vom Vorgesetzten als auch vom Mitarbeiter ausgehen. Die Teilnahme ist für die Beschäftigten freiwillig. Ein Rechtsanspruch auf ein Home Office besteht nicht.

Die Einrichtung eines häuslichen Arbeitsplatzes wird nur im Einvernehmen zwischen der zuständigen Abteilungsleitung, der zuständigen Personalabteilung und dem Beschäftigten sowie unter Hinzuziehung des Betriebsrates vorgenommen. Die Rechte des Betriebsrates bleiben davon unberührt.

5. Antrag auf Einrichtung eines Home Office

Der schriftliche Antrag auf Einrichtung eines Home Office (Anlage 1) ist über die jeweilige Abteilungsleitung an die Personalabteilung zu richten. Sind die Voraussetzungen auf Einrichtung eines Home Office erfüllt, schließen die RWE Energie AG und der Mitarbeiter einen Zusatzvertrag zum Anstellungsvertrag über die Einrichtung eines Home Office (Anlage 2) ab.

6. Kündigung der Zusatzvereinbarung Home Office

Die Zusatzvereinbarung zum Home Office gilt für ein Jahr und verlängert sich stillschweigend um jeweils ein weiteres Jahr, sofern nicht Arbeitgeber oder Arbeitnehmer die Zusatzvereinbarung mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten zum Monatsende kündigen. Das Recht zur fristlosen Kündigung der Zusatzvereinbarung Home Office aus wichtigem Grund bleibt unberührt.

Wird das Home Office aufgegeben, sind die zur Verfügung gestellten Einrichtungen und Arbeitsmittel unverzüglich zurückzugeben.

Die Ergänzungsvereinbarung endet in jedem Fall – ohne daß es einer Kündigung bedarf – mit Beendigung des zugrundeliegenden Arbeitsverhältnisses oder einem Wohnungswechsel des Mitarbeiters. Soweit es nach dem Wohnungswechsel räumlich möglich ist, wird eine neue Vereinbarung abgeschlossen.

Änderungen und die Kündigung des Vertrages müssen schriftlich erfolgen.

7. Arbeitszeit

Die tarifliche bzw. individuell vereinbarte Arbeitszeit bleibt durch die Einrichtung des Home Office unberührt. Die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) sind einzuhalten.

Der Mitarbeiter hat seine Arbeitszeit sowohl im Betrieb als auch in der häuslichen Arbeitsstätte zu erbringen. In der Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag ist die bisherige individuelle Arbeitszeit auf die betriebliche und häusliche Arbeitsstätte aufzuteilen. Der in der betrieblichen Arbeitsstätte zu erbringende Zeitanteil ist dabei so zu bemessen, daß der soziale Kontakt zum Betrieb aufrecht erhalten bleibt. Die außerbetriebliche Arbeitszeit im Home Office darf ca. 40 % der Gesamtwochenarbeitszeit nicht unterschreiten und 80 % nicht überschreiten. Dies gilt nicht für Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst.

Für die Arbeitszeit in der Wohnung wird grundsätzlich die durchschnittliche individuelle Tagesarbeitszeit zugrunde gelegt. Soweit die Einhaltung betrieblicher Regelungen zur Arbeitszeit wegen der Home Office-Regelung tangiert ist, wird in Abstimmung zwischen örtlicher Personalabteilung und Betriebsrat eine praktikable Lösung vereinbart. Mehrarbeit muß vom Vorgesetzten angeordnet werden; die Beteiligungsrechte des Betriebsrates sind zu wahren. Vergütungsrelevante Arbeitszeiten (z. B. Mehrarbeit), betriebsbedingte Fehlzeiten (Krankheit, Urlaub usw.) sind wie üblich durch den Mitarbeiter zu dokumentieren. Die Aufschreibung ist dem Fachvorgesetzten nach Ablauf des Kalendermonates zur Kenntnis zu bringen.

Fahrtzeiten zwischen betrieblicher und häuslicher Arbeitsstätte finden keine Anrechnung auf die Arbeitszeit. Fahrtkosten zwischen betrieblicher und häuslicher Arbeitsstätte werden nicht erstattet.

8. Kontakt zum Betrieb

Der Kontakt zum Betrieb und zum Vorgesetzten ist für die Mitarbeiter, die teilweise in ihrem Home Office arbeiten, von großer Bedeutung. Die zuständigen Vorgesetzten haben die besondere Aufgabe, Kontakt zum Beschäftigten zu halten und zu fördern. Alle relevanten betrieblichen Informationen werden den Beschäftigten in geeigneter Form zur Kenntnis gebracht. Die betrieblichen Aktivitäten, wie z. B. Gruppenbesprechungen und Weiterbildungsmaßnahmen dürfen durch die Teilnahmemöglichkeit an der Home Office-Regelung nicht beeinträchtigt werden.

9. Anforderungen an den häuslichen Arbeitsplatz

Die häusliche Arbeitsstätte muß in der Wohnung des Arbeitnehmers in einem Raum sein, der für einen dauernden Aufenthalt zugelassen und vorgesehen ist sowie für die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen geeignet ist. Das Home Office muß allgemeinen Grundsätzen des Arbeitsschutzes (Unfallverhütung, Ergonomie und Gesundheitsschutz) entsprechen. Die entsprechenden Rechtsvorschriften (z. B. Bildschirmarbeitsverordnung) sind grundsätzlich zu beachten.

10. Arbeitsmittel und -aufwendungen

Die Mitarbeiter behalten weiterhin einen Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten der RWE Energie. Ggf. kann aber (z. B. bei Mitarbeitern im Vertriebsaußendienst) eine Form der Nutzung von Büroflächen und -einrichtungen (z. B. mit persönlichen Rollcontainern, „Desk-sharing“) vorgenommen werden. Die Rechte des Betriebsrats bleiben davon unberührt.

RWE Energie übernimmt die Ausstattung des Home Office-Arbeitsplatzes mit erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnik. Soweit der Mitarbeiter Arbeitsmittel (z. B. Bürostuhl) oder Büro-Verbrauchsmaterialien (z. B. Drucker) benötigt, werden auch diese Mittel durch RWE Energie zur Verfügung gestellt. Arbeitsmittel bleiben Eigentum der RWE Energie. Sie dürfen nicht für private Zwecke genutzt werden und müssen vor dem Zugang Dritter geschützt werden.

Soweit erforderlich läßt RWE Energie für das Home Office einen zusätzlichen Telefonanschluß installieren, der ausschließlich zu betrieblichen Zwecken genutzt werden darf.

Die Einrichtungsgegenstände, die RWE Energie zur Verfügung stellt, werden in einer Inventarliste (Anlage 3) festgehalten, die als Anlage der Arbeitsvereinbarung beizulegen ist. Soweit ein Schaden an einem von der RWE Energie zur Verfügung gestellten Gegenstand eintritt, hat der Mitarbeiter unverzüglich eine schriftliche Schadensmeldung an seinen Vorgesetzten weiterzuleiten.

Wird das Home Office aufgegeben, sind die zur Verfügung gestellten Einrichtungsgegenstände und Arbeitsmittel zurückzugeben.

11. Aufwandsentschädigung

Für die Bereitstellung des Raumes wird dem Mitarbeiter monatlich (12 x jährlich) eine Aufwandspauschale von 150,- DM (76,69 Eur) brutto gezahlt. Die Aufwandspauschale wird nicht in die Bemessungsgrundlagen für sonstige Vergütungen (z. B. Weihnachtsgeld) oder Sozialleistungen (z. B. Betriebsrente) einbezogen. Die Zahlung beginnt in dem Monat, in dem der Mitarbeiter erstmalig zu Hause arbeitet.

Sie endet mit dem Monat, in dem der Mitarbeiter letztmalig zu Hause gearbeitet hat. Die Aufwandspauschale ist in voller Höhe dem zu versteuernden Einkommen zuzurechnen. Die Kosten für die Einrichtung des zusätzlichen betrieblichen Telefonanschlusses, die Telefongebühren für betrieblich veranlaßte Gespräche sowie anfallende Gebühren für betrieblich bedingte Datenübermittlung trägt die RWE Energie AG. Sofern kein zusätzlicher betrieblicher Telefonanschluß notwendig sein sollte, werden ggf. die Telefonkosten für betrieblich veranlaßte Gespräche vom privaten Telefon des Mitarbeiters aus und Gebühren für betrieblich bedingte Datenübermittlung gegen Einzelnachweis erstattet. Diese Ersatzleistungen sind steuerfrei möglich.

Mit diesen Aufwandsentschädigungen sind sämtliche beim Mitarbeiter entstehenden Kosten abgegolten.

12. Haftung des Mitarbeiters

Die Haftung des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen richtet sich nach den allgemeinen Grundsätzen der Arbeitnehmerhaftung.

Im Haushalt lebende Personen und Besucher haften für Schäden an zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln und Installationen nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

13. Zutrittsrechte zum Home Office

Für die notwendigen Installations- und Wartungsarbeiten am häuslichen Arbeitsplatz sowie zur Überprüfung der Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen und Datensicherheit gewährt der Mitarbeiter bei entsprechender Notwendigkeit nach rechtzeitiger Ankündigung und unter Einbeziehung des Betriebsrates den Zugang zum häuslichen Arbeitsplatz.

14. Datenschutz

Die Belange des Datenschutzes und der Informationssicherheit werden im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen gewahrt. Vertrauliche Daten und Informationen sind so zu sichern, daß Dritte, einschließlich Familienangehörige, keinen Zugang erhalten. Die zur Verfügung stehenden Schutzmechanismen sind zu nutzen. Paßworte zur Benutzung von Netzen, elektronischen Mail-Systemen und Rechnern dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden oder leicht zugänglich aufbewahrt werden.

Es sind die Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes zu beachten.
Die private Nutzung der zur Verfügung gestellten Einrichtungen sowie deren Überlassung an Dritte ist nicht gestattet.

15. Versicherungsschutz

Für Arbeitsunfälle in der häuslichen Arbeitsstätte sowie Unfälle auf dem Weg vom häuslichen Arbeitsplatz zum Betrieb besteht Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung.

16. Geltungsdauer

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 1. Oktober 1999 in Kraft. Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Ablauf eines Kalenderjahres gekündigt werden.

Essen, 24. September 1999

RWE Energie
Aktiengesellschaft

Reinold p.p. G. Thies

Gesamtbetriebsrat der
RWE Energie
Aktiengesellschaft

Jan G. Thies

Anlage 1

Antrag auf Einrichtung eines Home Office

An die Personalabteilung
über die Fachabteilungsleitung

Name Vorname

Personalnr.

Abteilung

Tel. dienstlich

Tel. privat

Art der Tätigkeit

Private Anschrift

Einrichtung Home Office soll erfolgen zum:

Ort, Datum Unterschrift des Antragstellers

Wird von der Fachabteilung ausgefüllt:

Kann aus betrieblicher und arbeitssicherheitstechnischer Sicht ein Home Office eingerichtet werden? ☐ Ja ☐ Nein

Erforderliche Zusatzausstattung:

.....

.....

.....

Datum Unterschrift Abteilungsleitung

Kenntnisnahme Betriebsrat:

Anlage 2

Ergänzungsvereinbarung zum Arbeitsvertrag wegen alternierender Ausübung der Tätigkeit im Betrieb und im Home Office

zwischen der RWE Energie AG und

.....
Vor- und Zuname der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

.....
Personalnr.

.....
Straße, Hausnr.

.....
PLZ, Wohnort

1. Vertragsgegenstand

Diese Zusatzvereinbarung zum bestehenden Arbeitsvertrag vom regelt die Rechtsbeziehung der Vertragsparteien im Rahmen der Einrichtung eines Home Office in der privaten Wohnung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters (im folgenden kurz Mitarbeiter genannt).

Dem Mitarbeiter wird es ab dem ermöglicht, die ihm obliegende Arbeitsverpflichtung zu % im Home Office zu erbringen. Die Anwesenheit im Betrieb wird mit dem Vorgesetzten abgestimmt.

2. Status des Mitarbeiters

Die Rechtsstellung des Mitarbeiters wird durch diese Ergänzungsvereinbarung nicht berührt. Der Mitarbeiter bleibt Arbeitnehmer der RWE Energie AG mit allen Rechten und Pflichten. Der arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Status bleibt unverändert. Bestehende tarifvertragliche und betriebliche Regelungen gelten uneingeschränkt, sofern in der Betriebsvereinbarung zum Home Office vom 24.09.1999 keine anderweitige Regelung getroffen wurde. Sofern bestehende örtliche Regelungen wegen der häuslichen Arbeitsstätte nicht angewendet werden können (z. B. Zeiterfassung bei Gleitzeit), werden Abweichungen zwischen der örtlichen Personalabteilung und dem Betriebsrat vereinbart.

3. Einrichtung des Home Office / Arbeitsmittel

Der Mitarbeiter behält weiterhin einen Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten der RWE Energie. Ggf. kann aber (z. B. bei Mitarbeitern im Vertriebsaußendienst) eine flexible Form der Nutzung von Büroflächen und -einrichtungen (z. B. mit persönlichen Rollcontainern, „Desk-sharing“) vorgenommen werden. Die Rechte des Betriebsrates bleiben davon unberührt.

Der Mitarbeiter stellt einen geeigneten Arbeitsplatz in seiner Wohnung zur Verfügung, der für einen dauernden Aufenthalt zugelassen und vorgesehen ist sowie für die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen geeignet ist. Das Home Office muß allgemeinen Grundsätzen des Arbeitsschutzes (Unfallverhütung, Ergonomie und Gesundheitsschutz) entsprechen. Die entsprechenden Rechtsvorschriften (z. B. Bildschirmarbeitsverordnung) sind grundsätzlich zu beachten.

RWE Energie übernimmt die Ausstattung des Home Office-Arbeitsplatzes mit der erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnik. Soweit der Mitarbeiter weitere Arbeitsmittel (z. B. Bürostuhl) oder Büro-Verbrauchsmaterial (z. B. Druckerpapier) benötigt, werden auch diese Mittel durch RWE Energie zur Verfügung gestellt. Die Arbeitsmittel bleiben Eigentum der RWE Energie. Sie dürfen nicht für private Zwecke genutzt werden und müssen vor dem Zugang Dritter geschützt werden.

Soweit erforderlich, läßt RWE Energie für den Home Office-Arbeitsplatz einen zusätzlichen ISDN-Telefonanschluß installieren, der ausschließlich zu betrieblichen Zwecken genutzt werden darf.

Die Einrichtungsgegenstände, die RWE Energie zur Verfügung stellt, werden in einer Inventarliste festgehalten, die als Anlage dieser Ergänzungsvereinbarung beizulegen ist. Soweit ein Schaden an einem von der RWE Energie zur Verfügung gestellten Gegenstand eintritt, hat der Mitarbeiter unverzüglich eine schriftliche Schadensmeldung an seinen Vorgesetzten weiterzuleiten. Wird das Home Office aufgegeben, sind die zur Verfügung gestellten Einrichtungen und Arbeitsmittel zurückzugeben.

4. Aufwandsentschädigung

Für die Bereitstellung des Raumes wird dem Mitarbeiter monatlich (12 x jährlich) eine Aufwandspauschale von 150,- DM (76,69 Eur) brutto gezahlt. Die Aufwandspauschale wird nicht in die Bemessungsgrundlagen für sonstige Vergütungen (z. B. Weihnachtsgeld) oder Sozialleistungen (z. B. Betriebsrente) einbezogen.

Die Zahlung beginnt in dem Monat, in dem der Mitarbeiter erstmalig zu Hause arbeitet. Sie endet mit dem Monat, in dem der Mitarbeiter letztmalig zu Hause gearbeitet hat. Die Aufwandspauschale ist in voller Höhe dem zu versteuernden Einkommen zuzurechnen.

Die Kosten für die Einrichtung des zusätzlichen betrieblichen Telefonanschlusses, die Telefongebühren für betrieblich veranlaßte Gespräche sowie anfallende Gebühren für betrieblich bedingte Datenübermittlung trägt die RWE Energie AG. Sofern kein zusätzlicher betrieblicher Telefonanschluß notwendig sein sollte, werden ggf. die Telefonkosten für betrieblich veranlaßte Gespräche vom privaten Telefon des Mitarbeiters aus und Gebühren für betrieblich bedingte Datenübermittlung gegen Einzelnachweis erstattet. Diese Ersatzleistungen sind steuerfrei möglich.

Mit diesen Aufwandsentschädigungen sind sämtliche beim Mitarbeiter entstehenden Kosten abgegolten.

5. Pflichten des Mitarbeiters

Vergütungsrelevante Arbeitszeiten und Fehlzeiten sind durch den Mitarbeiter zu dokumentieren.

Die Belange des Datenschutzes und der Informationssicherheit werden im Rahmen der gesetzlichen und betrieblichen Regelungen gewahrt. Vertrauliche Daten und Informationen sind so zu sichern, daß Dritte, einschließlich Familienangehörige, keinen Zugang erhalten. Die zur Verfügung stehenden Schutzmechanismen sind zu nutzen. Paßworte zur Benutzung von Netzen, elektronischen Mail-Systemen und Rechnern dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden oder leicht zugänglich aufbewahrt werden. Es sind die Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes zu beachten.

Die private Nutzung der zur Verfügung gestellten Einrichtungen sowie deren Überlassung an Dritte ist nicht gestattet.

6. Haftung des Mitarbeiters

Die Haftung des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen richtet sich nach den allgemeinen Grundsätzen der Arbeitnehmerhaftung.

n Haushalt lebende Personen und Besucher haften für Schäden an zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln und Installationen nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

Zutrittsrechte zum Home Office

Für die notwendigen Installations- und Wartungsarbeiten am häuslichen Arbeitsplatz sowie zur Überprüfung der Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen und Datensicherheit gewährt der Mitarbeiter bei entsprechender Notwendigkeit nach rechtzeitiger Ankündigung und unter Inbeziehung des Betriebsrates den Zugang zum häuslichen Arbeitsplatz.

Versicherungsschutz

Für Arbeitsunfälle in der häuslichen Arbeitsstätte sowie Unfälle auf dem Weg vom häuslichen Arbeitsplatz zum Betrieb besteht Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung.

Kündigung der Zusatzvereinbarung Home Office

Die Zusatzvereinbarung zum Home Office gilt für ein Jahr und verlängert sich stillschweigend um jeweils ein weiteres Jahr, sofern nicht Arbeitgeber oder Arbeitnehmer die Zusatzvereinbarung mit einer Ankündigungsfrist von drei Monaten zum Monatsende kündigen.

Das Recht zur fristlosen Kündigung der Zusatzvereinbarung Home Office aus wichtigem Grund bleibt unberührt.

Diese Ergänzungsvereinbarung endet in jedem Fall – ohne daß es einer Kündigung bedarf – mit Beendigung des zugrundeliegenden Arbeitsverhältnisses oder einem Wohnungswechsel des Mitarbeiters. Soweit es nach dem Wohnungswechsel räumlich möglich ist, wird eine neue Vereinbarung abgeschlossen.

Änderungen und die Kündigung des Vertrages müssen schriftlich erfolgen.

.....
t, Datum

.....
ME Energie
tiengesellschaft

.....
Unterschrift d. Mitarbeiters

Betriebsvereinbarung zur Einführung von Telearbeit

zwischen

Schott Glas, Hattenbergstraße 10, 55122 Mainz

und dem

Betriebsrat Schott Glas, Hattenbergstraße 10, 55122 Mainz

wird folgendes vereinbart:

Präambel

Durch die Nutzung neuer Technologien werden neue Arbeitsformen ermöglicht, die Unternehmen und Mitarbeitern neue Wege zur besseren Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Interessen der Mitarbeiter bieten. Telearbeit ist als eine solche neue Arbeitsform besonders geeignet :

Sie bietet für den Mitarbeiter die Möglichkeit Familie und Beruf durch mehr Zeitsouveränität besser zu vereinbaren. Die Verringerung der Fahrzeiten zwischen privater Umgebung und Arbeitsplatz führt zu einer spürbaren Steigerung der Lebensqualität. Höhere Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmung des Mitarbeiters führen zu größerer Motivation und Produktivität der Mitarbeiter und tragen damit zur besseren Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung des Unternehmens bei.

Telearbeit ermöglicht Projektarbeiten zwischen mehreren Organisationen unabhängig von Raum und Zeit; technische und räumliche Ressourcen können im Sinne des Unternehmens besser genutzt werden.

Auf freiwilliger Basis soll daher für geeignete Arbeitsplätze die Einrichtung von Telearbeitsplätzen möglich sein.

I Allgemeines

Gegenstand

Gegenstand dieser Vereinbarung ist die Festlegung der Rahmenbedingungen für die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes in der Wohnung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (im folgendem Mitarbeiter).

Geltungsbereich

Räumlich: Werk Mainz (incl. Wiesbaden)

Persönlich: Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter mit Ausnahme der Leitenden Angestellten und Auszubildenden

II Telearbeitsplätze

Definition Telearbeit und Telearbeitsplatz

Telearbeit im Sinne dieser Betriebsvereinbarung liegt dann vor, wenn Mitarbeiter einen Teil ihrer individuellen Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz in ihrem häuslichen Bereich erbringen und zur Ausübung ihrer Tätigkeit mit Bürokommunikationssystemen zur ortsunabhängigen Informationsverarbeitung ausgestattet sind. Der Arbeitsplatz im häuslichen Bereich des Mitarbeiters wird als Telearbeitsplatz bezeichnet.

Einrichtung von Telearbeitsplätzen

Die Telearbeitsplätze sind basierend auf einem einheitlichen Konzept einzurichten. Das jeweilige aktuelle Konzept (Ausstattungsstandard für PC- und Telekommunikations-einrichtungen, Datensicherheit- und -schutz, PC-Support) ist mit dem Betriebsrat abzustimmen. Die Arbeitsplätze im Betrieb als auch im häuslichen Bereich des Mitarbeiters haben den ergonomischen und arbeitsschutzrechtlichen Gesichtspunkten zu entsprechen.

3. Teilnahme

Die Teilnahme an der Telearbeit und damit die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes ist freiwillig und unterliegt folgenden Voraussetzungen:

3.1. Für die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes ist das Vorliegen einer für die Telearbeit geeigneten Tätigkeit erforderlich. Das setzt grundsätzlich voraus, daß:

- ein wesentlicher Teil der Aufgaben im häuslichen Bereich bearbeitet werden kann,
- eine ständige Anwesenheit des Mitarbeiters im Betrieb während seiner individuellen Arbeitszeit nicht erforderlich ist,
- die Verteilung der Arbeitsaufgaben unter Beachtung der betrieblichen Notwendigkeiten weitgehend autonom gestaltet werden kann,
- die Einrichtung des Telearbeitsplatzes technisch möglich ist und die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum angestrebten Nutzen des Einsatzes stehen.

Wesentliches Kriterium für die Eignung der Tätigkeit zur Telearbeit ist das Ergebnis der Mobilitätsstudie, die für jede Tätigkeit, für die Telearbeit beantragt wird, durchgeführt wird. Die jeweils aktuelle Form der Mobilitätsstudie ist mit dem Betriebsrat abzustimmen.

3.2. Alle Mitarbeiter im Regelungsbereich dieser Betriebsvereinbarung, die in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis stehen und seit mindestens 6 Monaten dem Unternehmen angehören, haben das Recht, die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes zu beantragen. Das Unternehmen kann sowohl zur Teilnahme anregen als auch von der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes absehen. Grundsätzlich gilt das Prinzip der beiderseitigen Freiwilligkeit.

3.3. Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes ist als Änderung der bisherigen Arbeitsform eine personelle Einzelmaßnahme und erfolgt aufgrund schriftlicher Vereinbarung mit dem Mitarbeiter gemäß beiliegendem Vertragsmuster (Anlage 1), wobei die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates einzuhalten sind.

Mit dem Abschluß eines Telearbeitsvertrages erkennen die Mitarbeiter diese Betriebsvereinbarung als für sich verbindlich an. Sie wird Bestandteil des Telearbeitsvertrages.

3.4. Mitarbeiter, die an der Telearbeit teilnehmen, bleiben Arbeitnehmer im Sinne des § 5 Betriebsverfassungsgesetz.

3.5. Die Parteien sind sich darüber einig, daß bei der Entscheidung über die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die des Mitarbeiters gleichermaßen zu berücksichtigen sind. Bei Differenzen über die Einrichtung des Telearbeitsplatzes soll unter Einbeziehung des Betriebsrates vor einer abschließenden Entscheidung zunächst versucht werden zu einer einvernehmlichen Regelung zu gelangen. Die grundsätzliche Freiwilligkeit über die Einrichtung des Telearbeitsplatzes wird davon nicht berührt. Ein Rechtsanspruch auf Einrichtung eines Telearbeitsplatzes besteht weder für das Unternehmen noch für den Mitarbeiter.

III Arbeitszeitregelung / Vergütung

1. Arbeitszeit

Die zu absolvierende Arbeitszeit ergibt sich aus der individuell vereinbarten Arbeitszeit im jeweiligen Arbeitsvertrag des Mitarbeiters. Durch die Telearbeit ergeben sich insoweit keine Änderungen. Insbesondere ergibt sich aus der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes keine Verpflichtung zu einer Ausdehnung oder Verringerung der individuellen Arbeitszeit.

2. Aufteilung der Arbeitszeit

Die Aufteilung der Arbeitszeit zwischen Telearbeitsplatz und betrieblichem Arbeitsplatz wird im Telearbeitsvertrag festgelegt.

Aufgrund der notwendigen Aufrechterhaltung des sozialen Kontaktes zum Betrieb ist eine Mindestanwesenheit im Betrieb erforderlich. Diese Mindestanwesenheit soll 20 % der monatlichen vertraglichen Arbeitszeit nicht unterschreiten. Eine generelle Regelung bezüglich der Lage der Arbeitszeit ist zwischen Führungskraft und Mitarbeiter anzustreben.

Für die im Betrieb geleistete Arbeitszeit gelten die betrieblichen Bestimmungen. Für die Tätigkeit am Telearbeitsplatz kann der Mitarbeiter frei über die Lage der Arbeitszeit im Rahmen des ArbZG entscheiden. Je nach Art der Tätigkeit kann jedoch die Festlegung einer bestimmten Kernzeit, in der der Mitarbeiter für betriebliche Belange erreichbar sein soll, erforderlich sein. Dies ist entsprechend in den Telearbeitsvertrag aufzunehmen.

In Übereinstimmung mit dem Vorgesetzten kann von der im Telearbeitsvertrag fixierten Lage der Arbeitszeit abgewichen werden. Dies ist zwischen dem Vorgesetzten und dem Telearbeitnehmer rechtzeitig vorher abzustimmen.

Ist es aufgrund einer vorübergehenden technischen Störung nicht möglich, die Arbeitsleistung an dem Telearbeitsplatz zu erbringen, kann das Unternehmen verlangen, daß die Arbeitsleistung im Betrieb erbracht wird.

3. Mehrarbeit

Aufgrund der weitgehend freien Einteilung der täglichen Arbeitszeit und der weitgehend selbständigen Organisation der Arbeitseinteilung kann Mehrarbeit in Form von Überstunden nur anerkannt werden, wenn diese vom Vorgesetzten angeordnet und vom Betriebsrat entsprechend genehmigt worden ist. Im übrigen gelten die entsprechenden betrieblichen Regelungen.

Eine nachträgliche Genehmigung von Überstunden kann aufgrund der selbständigen Einteilung der Arbeit durch den Mitarbeiter nicht erfolgen.

4. Fahrtzeiten

Fahrtzeiten zwischen dem Telearbeitsplatz und dem Betrieb sind entsprechend als Anreise von der Wohnung zum Arbeitsplatz zu behandeln. Diese Fahrten gelten nicht als betriebsbedingt und finden keine Anrechnung auf die Arbeitszeit. Eine Ausnahme kann dann vorliegen, wenn der Mitarbeiter betrieblich veranlaßten Mehraufwand nachweisen kann. Dies kann etwa dann vorliegen, wenn der Mitarbeiter aus betriebsbedingten Gründen an einem Tag mehrfach zwischen seiner Privatwohnung und dem Betrieb hin und her pendeln muß.

5. Erfassung der Arbeitszeit

Die Erfassung der Arbeitszeit am Telearbeitsplatz erfolgt seitens des Mitarbeiters im Wege der Selbstdokumentation, soweit der Mitarbeiter ansonsten zur Erfassung seiner Arbeitszeit verpflichtet ist. In

dieser Dokumentation ist die Lage und die erbrachte Arbeitszeit festzuhalten. Diese Dokumentation ist monatlich dem Vorgesetzten vorzulegen und dient als Nachweis der arbeitsvertraglich geschuldeten Pflichten des Mitarbeiters und ist Grundlage für die Gehaltsabrechnung sowie der Zahlung etwaiger Mehrarbeit.

6. Vergütung

Die Vergütung der geleisteten Arbeitszeit ergibt sich aus dem Arbeitsvertrag. Insofern ergibt sich aus der Einrichtung des Telearbeitsplatzes keine Veränderung des Gehaltes. Die variablen Gehaltsbestandteile bleiben von der besonderen Form der Tätigkeit unberührt.

IV Einrichtung des Telearbeitsplatzes

1. Arbeitsplatzausstattung

Für die Zeit der Tätigkeit als Telemitarbeiter stellt das Unternehmen die Arbeitsgeräte, insbesondere DV- und Telekommunikationsanlagen unentgeltlich zur Verfügung. Das Unternehmen stellt die entsprechenden Büromöbel und Beleuchtungskörper zur Verfügung und übernimmt den entsprechenden Aufbau. Auf Wunsch des Mitarbeiters können private Möbel als Büromöbel am Telearbeitsplatz eingesetzt werden soweit sie den Arbeitsplatzbestimmungen entsprechen. Der Einsatz privater Möbel erfolgt auf Kosten und Risiko des Arbeitnehmers.

Der Vorgesetzte führt eine Inventarliste der zur Verfügung gestellten Installationen und Anlagen.

2. Zutritt zur Wohnung

Voraussetzung für die Einrichtung des Telearbeitsplatzes ist die schriftliche Erklärung des Mitarbeiters und soweit erforderlich seiner Mitbewohner, dem Arbeitgeber oder einem seiner Beauftragten zwecks Einrichtung des Telearbeitsplatzes Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte zu gewähren. Vor Einrichtung des Telearbeitsplatzes in der häuslichen Arbeitsstätte erfolgt eine Überprüfung, ob der häusliche Arbeitsplatz im Hinblick auf die Arbeitsstättenverordnung und die ergonomischen Erfordernisse zur Einrichtung eines Telearbeitsplatzes geeignet ist. Ein entsprechender Termin ist mit dem Mitarbeiter abzustimmen. Hierzu ist auf Wunsch des Betriebsrates oder des Mitarbeiters ein Mitglied des Betriebsrates hinzuzuziehen.

3. Reparatur und Wartung

Für Anlagen und Geräte, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden, übernimmt das Unternehmen die Wartung selbst oder durch Beauftragte mit entsprechenden Wartungsverträgen. Schäden, Fehler oder Mängel der Geräte sind unverzüglich zu melden.

Wartungs- und Reparaturarbeiten an den zur Verfügung gestellten Arbeitsmitteln erfolgen in der Regel im Betrieb. Nach Absprache und im Einverständnis mit dem Mitarbeiter können diese jedoch auch in der Wohnung des Mitarbeiters durchgeführt werden.

Die zur Verfügung gestellten Geräte sind ausschließlich für betriebliche Belange zu nutzen; eine Benutzung für private Zwecke ist insbesondere aus Sicherheitsgründen nicht erlaubt.

4. Schulung

Vor Aufnahme der Telearbeit erfolgt eine Schulung des Mitarbeiters gemäß des in der Anlage beigefügten Schulungskonzeptes (Anlage 2).

V. Integration des Mitarbeiters

Der Kontakt des Telearbeitnehmers zum Betrieb ist von besonderer Bedeutung, sowohl für den

Mitarbeiter, die Kollegen als auch für den Vorgesetzten. Aufgrund der besonderen Stellung der Arbeit in der Privatwohnung besteht die Gefahr der Isolation des Mitarbeiters, weshalb die Integration des Mitarbeiters in das betriebliche Arbeitsleben besondere Beachtung erfordert.

1. Kontakt zum Betrieb

Telearbeitnehmer sind von allen Versammlungen und Besprechungen, die sie in der Funktion als Mitglied des Unternehmens, einer Abteilung oder des betrieblichen Arbeitsprozesses direkt oder indirekt betreffen, rechtzeitig zu informieren.

Die Informationen haben so zu erfolgen, als würde der Mitarbeiter seine Tätigkeit an seinem betrieblichen Arbeitsplatz verrichten. Die Teilnahme an solchen Veranstaltungen wird auf die Arbeitszeit so angerechnet, wie dies bei allen anderen Arbeitnehmern im Betrieb üblich ist. Bei der Planung solcher Besprechungen oder Abteilungsversammlungen sollen möglichst die Interessen des Telearbeiters angemessen berücksichtigt werden.

2. Versorgung mit Informationen

Der Mitarbeiter ist generell mit allen wesentlichen inner- und außerbetrieblichen Informationen, zu denen er als Nichttelemitarbeiter Zugang hätte, zu versorgen. Hierbei ist anzustreben, daß solche Informationen weitestgehend im Intranet zugänglich sind und der Mitarbeiter auch von seinem Telearbeitsplatz Zugang auf diese Informationen hat.

3. Weiterbildungsmaßnahmen / Mitarbeiterentwicklung

Hinsichtlich Weiterbildungs- und Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen ist der Mitarbeiter grundsätzlich mit den sonstigen Mitarbeitern gleichzustellen. Unabhängig von besonderen Schulungsmaßnahmen, die aufgrund der Telearbeit erforderlich sind, erfolgt keine andere Behandlung als bei den sonstigen Mitarbeitern.

VI Kostenerstattung

1. Pauschalerstattung

Für Energie, Reinigung des Arbeitsplatzes und ähnlichen Aufwand erstattet das Unternehmen für den Telearbeitsplatz eine monatliche Pauschale von DM 70,00 steuer- und abgabenfrei.

2. Telefongebühren

Das Unternehmen stellt dem Mitarbeiter einen separaten Telekommunikations-Anschluß zur Übermittlung von Daten und zur Führung von Dienstgesprächen zur Verfügung. Entsprechend darf der Anschluß nur für dienstliche Zwecke genutzt werden. Eine Erstattung von Telefongebühren erfolgt insoweit nur für den Dienstanschluß. Gebühren für den Privatanschluß werden nicht erstattet. Die Abrechnung des Dienstanschlusses erfolgt über einen separaten Nachweis.

3. Fahrtkosten

Fahrtkosten für Fahrten von der privaten Wohnung zum Betrieb werden nicht erstattet. Eine Ausnahme kann dann vorliegen, wenn der Mitarbeiter betrieblich veranlaßten Mehraufwand nachweisen kann. Dies kann etwa dann vorliegen, wenn der Mitarbeiter aus betriebsbedingten Gründen an einem Tag mehrfach zwischen seiner Privatwohnung und dem Betrieb hin und her pendeln muß.

4. Sonstige Aufwendungen

Aufwendungen des Telemitarbeiters im direkten Zusammenhang mit der Einrichtung des Telekommunikations-Anschlusses werden gegen Nachweis erstattet. Sonstige Aufwendungen werden nur dann erstattet, wenn ein direkter Zusammenhang zwischen der Tätigkeit des Mitarbeiters und den betrieblichen Interessen besteht und diese nicht vermeidbar waren. In Zweifelsfällen ist der Betriebsrat einzuschalten.

5. Versicherung / Haftung

Die Haftung des Mitarbeiters für alle im Zusammenhang mit Telearbeit entstehenden Schäden inklusive Folgeschäden unterliegt den gleichen Regeln wie am betrieblichen Arbeitsplatz.

Für im Haushalt lebende Mitbewohner oder berechtigte Besucher gelten die gleichen Grundsätze.

Für Unfälle, die sich bei der Ausführung oder auf dem Weg zu einer Arbeitstätigkeit am Telearbeitsplatz des Mitarbeiters ereignen sowie bei Unfällen auf dem Weg vom häuslichen Arbeitsplatz zum Betrieb besteht der Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung nach den allgemeinen Vorschriften des SGB VII.

VII Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Die anfallenden Protokolldaten der Rechnerverbindung und sonstige, automatisch erfaßten Daten der Rechner- bzw. Datenverbindungsnutzung werden nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt. Die Zeitdauer der Speicherung, das Zugriffsrecht auf diese Daten sowie das Auskunftsrecht der Telemitarbeiter werden mit dem Betriebsrat abgestimmt, insbesondere beim Einsatz neuer Systeme.

VIII Auflösung des Telearbeitsplatzes

1. Beendigung

Der Telearbeitsvertrag kann beiderseitig innerhalb einer Ankündigungsfrist von 3 Monaten zum Monatsende gekündigt werden. Kündigt der Vermieter oder der Mitarbeiter seine Wohnung, so kann sich die Kündigungsfrist entsprechend verkürzen. Aufgrund der Beendigung des Telearbeitsverhältnisses dürfen dem Mitarbeiter keine Nachteile entstehen.

2. Rückgabe der Anlagen und Geräte

Bei der Auflösung des Telearbeitsplatzes sind die Anlagen und Geräte, die das Unternehmen zur Verfügung gestellt hat unverzüglich zurückzugeben, bei einem Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen spätestens am letzten Arbeitstag. Die Kosten für den Abbau und den Transport der Geräte übernimmt das Unternehmen. Weiterhin kann das Unternehmen die Stilllegung eines Telekommunikations-Anschlusses veranlassen oder verlangen.

3. Aufwendungen

Außerordentliche Aufwendungen, die dem Mitarbeiter durch die Auflösung des Telearbeitsplatzes entstehen, werden gegen Nachweis erstattet.

IX Beilegung von Meinungsverschiedenheiten

Sollten bei der Anwendung dieser Betriebsvereinbarung Meinungsverschiedenheiten eintreten, so

werden die Parteien unverzüglich Gespräche aufnehmen, um zu einer einvernehmlichen Regelung zu gelangen.

Darüber hinaus vereinbaren die Parteien einen 1/2-jährlichen Meinungsaustausch, um die Erfahrungen mit der Telearbeit und einen etwaigen Anpassungsbedarf dieser Vereinbarung zu diskutieren.

X Geltungsdauer

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Wirkung vom 01.01.2000 in Kraft. Sie kann mit einer Kündigungsfrist von 6 Monaten zum Jahresende gekündigt werden, erstmals jedoch zum 31.12.2001. Die Nachwirkung ist in § 77 Abs. 6 BetrVG geregelt.

.....
Ort, Datum

Für die Geschäftsleitung Für den Betriebsrat

Betriebsvereinbarung Telearbeit am Standort Mch H

Zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat des Betriebes München Hofmannstraße der Siemens AG wird nachstehende Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Im übrigen gilt das ZP Rundschreiben 50/98 Telearbeit.

1. Teilnahme an Telearbeit

Vor Aufnahme der Telearbeit werden dem Betriebsrat durch ein Meldeverfahren (siehe Anlage 1) alle in Telearbeit einbezogenen Mitarbeiter (1) gemeldet. Diese werden in einer gesonderten Datei gespeichert. Diese Datei ist dem Betriebsrat zu übergeben. Der Satzaufbau der Datei ist in Anlage 1 aufgeführt. Ansonsten bleiben die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 99 BetrVG unberührt.

2. Informationen im Intranet

Für Vorgesetzte und Mitarbeiter wird ein Leitfaden und andere Entscheidungshilfen zur Information im Intranet hinterlegt (siehe Anlage 2).

3. Arbeitszeit

Grundsätzlich gelten die örtlichen Regelungen zur Arbeitszeiterfassung am Standort Mch H. Bei Telearbeit im häuslichen Bereich, kann auf Antrag des Betroffenen nach Zustimmung des BRITDA von der standortüblichen Erfassung der Arbeitszeit (Beginn und Ende) durch Selbstaufschreibung (GAZ-Korrekturverfahren per INTRANET) abgewichen werden. Weitergehende Zeitkontrollen für die Tätigkeit in der eigenen Wohnung sind ausgeschlossen. Das bedeutet auch, daß die durch den elektronischen Datenaustausch anfallenden Verbindungsdaten (z. B. Log-Datei) nicht für eine Zeitkontrolle oder weitergehende Leistungs- und Verhaltenskontrollen genutzt werden dürfen.

4. Kontakt zum Betrieb

Die Betriebsleitung stellt sicher, daß auch die Kommunikationsadressen des betrieblichen Arbeitsplatzes unverändert aufrecht erhalten bleiben.

5. Arbeitsmittel

Der Betriebsrat wird über die, den einzelnen Telearbeitern zur Verfügung gestellten Hardware-Einrichtungen und Standard-Softwareprodukte informiert.

Defekte Geräte werden grundsätzlich im Betrieb München H repariert bzw. ausgetauscht, es sei denn, der Mitarbeiter vereinbart eine Reparatur vor Ort. Gleiches gilt für die HW-Wartung. Bei SW-Serviceleistungen über das Netz sind die entsprechenden Regelungen zu beachten.

1 Mitarbeiter steht in dieser Betriebsvereinbarung für Mitarbeiter/in bzw. Mitarbeiterinnen

6. Schutzbestirnrnungen zur Datenhaltung 1 -verarbeitung und Informationssicherheit

Die Verarbeitung personenbezogener Daten auf den für Telearbeit vorgesehenen Informationsverarbeitungsgeräten darf nicht über den Rahmen der örtlichen Betriebsvereinbarung "Standard-Software" hinausgehen.

Die Anlagen sind Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung.

Die Betriebsvereinbarung tritt am Tag der Unterzeichnung in Kraft.

Sie ist allen an Telearbeit beteiligten Personen vor Aufnahme der Telearbeit auszuhändigen. Sie steht zusätzlich allen Mitarbeitern am Standort Mch H im Intranet zur Verfügung.

Siemens AG Standort München Hofmannstraße, den 2. Dezember 98

Betriebsleitung
gez. Beyerlein gez. Spörlein

Betriebsrat
gez. Buchner gez. Sowa