

---

**Universität Trier**

**Prof. Dr. Michael Jäckel**  
**Dipl.-Kfm. Christoph Rövekamp**



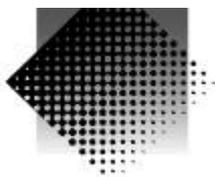
---

**Abschlussbericht und Projektdokumentation**

**Projekt-Nr. 367**

Forschungsprojekt

**Telearbeit und Zeitökonomie.  
Die Auswirkungen von Telearbeit auf die  
Gestaltung von Arbeit und Freizeit**



Gefördert mit Mitteln der  
**Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation**

## **Inhalt**

<b>1. Vorbemerkung</b>	<b>3</b>
<b>2. Kurzdarstellung des Projekts</b>	<b>5</b>
2.1 Anlass und Ziel des Projekts	5
2.2 Akquisition von Projektteilnehmern und Öffentlichkeitsarbeit	8
2.3 Vorgehensweise und Ablauf der Studie	23
<b>3. Erfahrungen mit alternierender Telearbeit -</b>	<b>34</b>
3.1 Teilnehmer der Studie	34
3.2 Selbstdisziplin und Organisation	40
3.3 Koordination	41
3.4 Wer praktiziert alternierende Telearbeit?	43
3.4.1 Auswahlregeln für Beschäftigte	43
3.4.2 Positionen, Tätigkeitsfelder und Ausbildung	50
3.5 Auswirkungen auf das Privat- und Berufsleben	54
<b>4. Orientierungshilfen für Unternehmen und Verwaltungen</b>	<b>69</b>
<b>5. Ausblick</b>	<b>74</b>
<b>Literatur</b>	<b>75</b>

## **1. Vorbemerkung**

Der vorliegende Bericht fasst Befunde des Forschungsprojekts „Telearbeit und Zeitökonomie. Die Auswirkungen von Telearbeit auf die Gestaltung von Arbeit und Freizeit“ zusammen, das seit August 1998 am Lehrstuhl für Konsum- und Kommunikationsforschung der Universität Trier durchgeführt wurde. Die Förderphase umfasste zunächst den Zeitraum von August 1998 bis Juli 2000, wurde aber bis Dezember 2000 ausgeweitet.

Die Ergebnisse der Studie vermitteln Einblicke in den Lebens- und Erwerbsalltag der befragten Telebeschäftigten, beschreiben darüber hinaus aber auch die Umfeldbedingungen der Verbreitung dieser Arbeitsform. Telearbeit selbst ist kein ganz neues Thema. Frühe Erfahrungen mit informationstechnisch gestützten (Heim-)Arbeitsplätzen reichen in Großbritannien bis in die späten 60-er Jahre zurück. Seinerzeit dominierte noch die so genannte Tele-Heimarbeit; Beschäftigte waren in diesen Fällen fast ausschließlich zu Hause tätig. Im Mittelpunkt des vorliegenden Berichts steht demgegenüber die alternierende Telearbeit. Diese Arbeitsform ist bislang in Deutschland noch eine gesellschaftliche und organisatorische Innovation. Gegenwärtig wird vielerorts noch experimentiert – zunächst werden Chancen ausgelotet und Risiken begrenzt. Die Telebeschäftigten selbst haben in der Regel den Status von Pionieren in ihren Unternehmen und Behörden. Vor diesem Hintergrund zeigen die vorliegenden Ergebnisse (vgl. Kapitel 3) ein gutes Abbild der betrieblichen Praxis.

Aus den Resultaten des Projekts werden Kriterien abgeleitet, die im Einführungsprozess von alternierender Telearbeit bedeutsam sein können. Diese können auch Anhaltspunkte zu Kosten-Nutzen-Analysen geben. Daneben werden weitere Entscheidungsgrundlagen zur Implementierung dieser Arbeitsform bereitgestellt. Diese sind thesenartig in einem

praxisorientierten Leitfaden zusammengefasst und bieten Orientierungshilfen zu organisatorischen Aspekten (vgl. Kapitel 4).

Nur durch die Zusammenarbeit vieler Beteiligter konnte diese Studie nach knapp zweijähriger Laufzeit abgeschlossen werden. Ein besonderer Dank gilt vor allem den Telebeschäftigten, die sich mit großem Einsatz und Interesse an den Befragungen beteiligt haben. In diesem Zusammenhang waren Personalverantwortliche und/oder Telearbeitsprojektleiter aus den beteiligten Unternehmen, Verwaltungen und Behörden eine wichtige Hilfe, da sie vorbereitende Kontakte zu den Projektteilnehmern knüpften.

Zum Gelingen dieser Studie haben ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiter und Hilfskräfte der Universität Trier beigetragen. An dieser Stelle gilt Rebecca Fressmann, Heike Heidkamp, Elke Heinrichs, Thomas Lenz, Jan Dietrich Reinhardt und Alexander Würfel ein besonderer Dank. Im Rahmen des Projekts sind von ihnen beispielsweise Messen besucht, Daten eingegeben, Auswertungen vorgenommen, Ergebnisse aufbereitet oder Layout-Arbeiten durchgeführt worden. Heike Hechler hat immer wieder für organisatorische Klarheit gesorgt.

Ein abschließender Dank geht an die Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation und die Nikolaus Koch Stiftung (Trier): Ohne die Bereitstellung finanzieller Mittel hätte das Trierer Forschungsprojekt zur Telearbeit nicht in diesem Umfang durchgeführt werden können.

Trier, im Januar 2000

Prof. Dr. Michael Jäckel (Projektleitung)

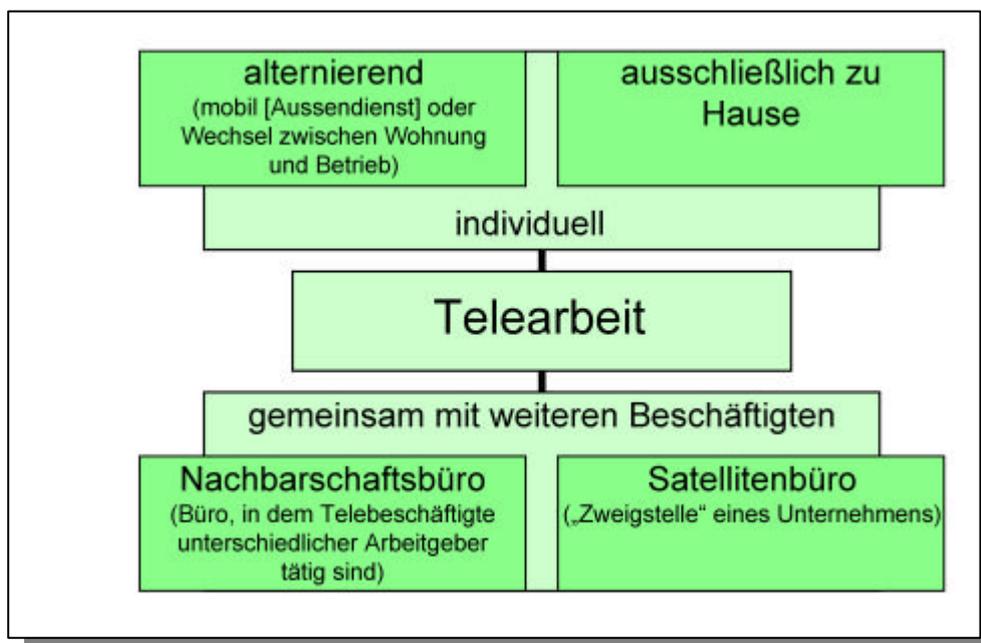
Dipl.-Kfm. Christoph Rövekamp (Projektkoordination)

## 2. Kurzdarstellung des Projekts

### 2.1 Anlass und Ziel des Projekts

Die Trennung von Wohn- und Arbeitsstätte ist noch immer ein typisches Merkmal der industriellen Arbeitswelt. Die fortschreitende Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien bietet Unternehmen und Verwaltungen jedoch vermehrt Möglichkeiten, neue Formen der Arbeitsorganisation zu erproben. Ein Beispiel stellen verschiedene Formen von Telearbeit dar, deren Varianten in der nachfolgenden Abbildung 1 zusammengefasst sind.

Abbildung 1: Formen der Telearbeit.



Quelle: Eigene Erstellung. In Anlehnung an Industriegewerkschaft Metall Vorstand (1998, S. 11).

Ziel des Forschungsprojekts ist die Untersuchung der alternierenden Telearbeit, also des zeitweisen Arbeitens an einem häuslichen Arbeitsplatz, der mit einem Computer ausgestattet und häufig mit dem eigentlichen Unternehmensstandort vernetzt ist.<sup>1</sup>

Das (auch) häusliche Arbeiten hat nicht nur zur Benennung von Chancen geführt, sondern auch Fragen hinsichtlich möglicher Probleme und Konfliktfelder aufgeworfen: Können sich Telebeschäftigte zu Hause besser auf das Arbeiten konzentrieren oder nehmen Ablenkungen zu? Wird der Informationsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen vermisst oder ist dies nicht der Fall? Empfinden die Beschäftigten Telearbeit als einen Gewinn an Flexibilität oder ist die häusliche Arbeit einem besonderen Zeitdruck ausgesetzt?

Bisherige wissenschaftliche Untersuchungen konzentrierten sich vorwiegend auf die technischen, organisatorischen, personalpolitischen, rechtlichen und finanziellen Voraussetzungen, die im Rahmen einer Einführung von Telearbeit bedeutsam sind. Bislang überwiegen betriebswirtschaftliche Studien, die auf Kosten- und Produktivitätsvorteile der Unternehmen ausgerichtet sind. Demgegenüber liegen nur wenige Erkenntnisse vor, welche Erfahrungen Telebeschäftigte mit der häuslichen Arbeit gesammelt haben und wie diese Form der Arbeitsorganisation wahrgenommen wird.

Vor diesem Hintergrund analysiert das Forschungsprojekt „Telearbeit und Zeitökonomie. Die Auswirkungen von Telearbeit auf die Gestaltung von Arbeit und Freizeit“ die Integration dieser Arbeitsform in den Lebens- und Erwerbsalltag der Beschäftigten. Die Studie untersucht, wie Telearbeitende mit beruflichen, privaten und/oder familiären Anforderungen umgehen und wie sich ihr Arbeitsalltag unter diesen Bedingungen gestaltet. Die bisherige Diskussion wird somit um organisatorische Aspekte auf individueller und/oder familiärer Ebene erweitert. Gerade der Wechsel zwischen häuslichem und betrieblichem Arbeitsplatz stellt eine ungewöhnliche Arbeits- und Lebenssituation dar, die mit verschiedenen Notwendigkeiten einhergeht (z.B. Selbstdisziplin, Organisation, Flexibilität). Schließlich wird durch die Entscheidung für diese Variante die Trennung von Wohnen und Arbeiten zumindest zeitweise aufgehoben.

---

<sup>1</sup> Im Rahmen des Forschungsprojekts werden mobile Telearbeiter (z.B. Außendienstmitarbeiter) nicht berücksichtigt. Vgl. auch Abbildung 2 Soll-Voraussetzungen für Projektteilnehmer.

Aufgrund der beschriebenen Projektzielsetzungen und forschungsleitenden Fragestellungen sollte die zu untersuchende Zielpopulation bestimmte Merkmale aufweisen, da nicht jede Variante von Telearbeit in gleicher Weise Anpassungs- und Koordinationsleistungen hervorruft: Angestelltenverhältnis, Online-Anbindung zum Arbeitgeber und zwei häusliche Arbeitstage pro Woche. Diese Angaben stellen einen praktikablen Rahmen dar, der auch eine Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet. Zugleich werden die üblicherweise verwendeten Abgrenzungsdimensionen von Telearbeit verwendet.<sup>2</sup> Abbildung 2 fasst die Merkmale der Projektteilnehmer im Überblick zusammen.

Abbildung 2: Soll-Voraussetzungen für Projektteilnehmer.

<p style="text-align: center;"><b>Räumliche Gestaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häuslicher <i>und</i> betrieblicher Arbeitsplatz</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technische Gestaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Anbindung zum Arbeitgeber (z.B. Modem, ISDN-Anschluß)</li> <li>• Zeitweise Offline-Arbeit möglich</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Vertragliche Gestaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status eines Arbeitnehmers (ausgeschlossen sind z.B. Selbständige, freie Mitarbeiter, Arbeitnehmer nach HAG)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zeitliche Gestaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternierende Telearbeit</li> <li>• Zwei häusliche Arbeitstage je Woche. Dies entspricht etwa 40% der wöchentlichen Gesamtarbeitszeit.</li> </ul>

Quelle: Eigene Erstellung.©

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Glaser/Glaser 1995, S. 6. Im Falle der Gestaltung von Telearbeit wird i.d.R. zwischen vier Dimensionen unterschieden (räumlich, vertraglich, technisch, zeitlich).

## 2.2 Akquisition von Projektteilnehmern und Öffentlichkeitsarbeit

Das Forschungsprojekt erforderte von Beginn an hohe Investitionen in die Öffentlichkeitsarbeit, die immer auch dem Ziel der Akquisition von Teilnehmern dienten. Telebeschäftigte für Befragungen sind ein 'knappes Gut'. Erschwerend wirkten Closed-Shop-Verfahren einiger Unternehmen oder Bundesländer, die den Zugang zum Forschungsfeld erschwerten. Ein Großteil der Unternehmen und Behörden nimmt derzeit professionelle Beratungsunternehmen in Anspruch, die die Einführungsprozesse jeweils begleitend evaluieren. Hinzu kommen vermehrt Forschungstätigkeiten auf Landes- und Bundesebene, die in der Regel finanziell subventioniert sind. Auch aus einer mehr oder weniger großen 'Sättigung an Befragungen' resultierten Hemmnisse, die die Akquisition erschwerten. Zudem ist der relevante Markt an potenziellen Teilnehmern im Falle der Trierer Studie vergleichsweise klein, da strenge Voraussetzungen an die Projektteilnahme geknüpft wurden (vgl. auch Abbildung 2).

Das Fehlen einer telearbeitsspezifischen Datenbank oder eines Adressenpools von Telearbeitgebern, denen man (potenzielle, freiwillige) Projektteilnehmer hätte entnehmen können, erforderten alternative Zugangswege zur Zielpopulation. Vielerorts existieren zudem formale Regelungen und Vorgaben, die keinen direkten Zugang zu den Telebeschäftigten erlauben. Erfahrungen in der Frühphase des Projekts zeigten beispielsweise, dass ohne die Zustimmung von Personalabteilungen und/oder Mitarbeitervertretungen (z.B. Betriebsräte) keine Befragungen zulässig sind. Aus diesen Barrieren resultierte ein mehrstufiges Akquisitionsverfahren von Telebeschäftigten, das im Folgenden näher beschrieben wird.

Betrachtet man die verschiedenen Auswahlverfahren aus einem statistischen Blickwinkel, basierte die Gewinnung der Teilnehmer nicht auf der Ziehung einer Zufallsstichprobe. Im Falle des vorliegenden Forschungsterrains ist ein einfaches Anschreiben von zuvor zufällig ausgewählten Unternehmen wenig erfolgversprechend und zu kostenintensiv - viele Betriebe praktizieren bislang keine alternierende Telearbeit. Ebenfalls basierte die Auswahl der Beschäftigten nicht auf

vorgegebenen Anteilswerten (Quoten) für bestimmte Merkmale (z.B. Branche, Unternehmensgröße, Geschlecht, Alter).

Die Grundgesamtheit im Rahmen der Trierer Telearbeitsstudie ist klar definiert (vgl. hierzu auch Abbildung 2). Die Teilnehmer sollten daher aus Unternehmen, Behörden und Verwaltungen rekrutiert werden, die zu Projektbeginn bereits alternierende Telearbeit eingeführt hatten. Aber auch diejenigen, die eine Umsetzung während des Untersuchungszeitraumes beabsichtigten, waren von unmittelbarem Interesse für die Akquisition. Diese sollten nach der Einführungsphase sukzessive in das laufende Forschungsprojekt aufgenommen werden. Zugleich war ein Auswahlmechanismus erforderlich, der eine Auswahl potenzieller Kandidaten im Sinne der Soll-Voraussetzungen gewährleistete. Zudem ging es auch um die Berücksichtigung organisatorischer Aspekte der Befragungen selbst (z.B. Einbindung der Teilnehmer, Ablauf der Erhebungen). Folgende Arbeitsschritte und –phasen sind zu nennen:

- *Phase 1 – Adressensammlung und Aufbau von Aufmerksamkeit:*

In einem ersten Schritt sind Adressen und Telefonnummern von Unternehmen aus Branchenverzeichnissen (z.B. Hoppenstedt) entnommen worden, von denen vermutet wurde, dass diese bereits (alternierende) Telearbeit anbieten. Daneben bildeten Angaben in der Literatur (z.B. Fallbeispiele, Erfahrungsberichte) eine weitere Informationsquelle. Diese vorbereitenden Maßnahmen der Akquisition unterstützten ebenfalls zuvor kontaktierte Verbände, Einrichtungen und Unternehmen, die sich mit dem Thema Telearbeit beschäftigen (z.B. empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH, Verband Telearbeit Deutschland, TA Telearbeit GmbH, Betriebswirtschaftliche Projektgruppe Unternehmensentwicklung, Technologie Beratungsstelle des DGB, Kompetenzzentren zur Telearbeit, Online Forum Telearbeit, Telewisa-Server, Regionalrat Wirtschaft Rhein-Hunsrück). Als hilfreich erwies sich ebenfalls der Aufbau von Kontakten zu (regionalen und überregionalen) Institutionen (z.B. Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Technologiezentren, Unternehmensverbänden, Arbeitsämter). Diese übernahmen in einer Art 'Aufmerksamkeitsphase' die Rolle von

Multiplikatoren und haben eine breitenwirksame Öffentlichkeitsarbeit unterstützt.

- Phase 2 – Kontaktaufbau, gezielte Information und Ermittlung des Interesses von Unternehmen, Verwaltungen und Behörden:

Im Rahmen dieser Phase erfolgte primär der Aufbau eines telefonischen (Erst-)Kontakts zu möglichen Telearbeitgebern. Da in den meisten Fällen lediglich die jeweiligen Rufnummern der Unternehmenszentralen vorlagen, mussten zumindest entsprechende Entscheidungsträger ausfindig gemacht werden. Wie sich herausstellte, sind Ansprechpartner zu diesem Thema vorwiegend in Personalabteilungen oder technischen Abteilungen (z.B. EDV, Information und Kommunikation) anzusiedeln. In diesem Zusammenhang zeigte sich die bereits angedeutete Schnellebigkeit (Dynamik) des Untersuchungsfelds, da in einigen Fällen die vorliegenden Informationen wieder Makulatur waren; einige Telearbeitsprojekte erfüllten offensichtlich nur kurzzeitig die Anforderungen der Praxis. Eine weite und heterogene Begriffsauslegung von alternierender Telearbeit wirkte akquisitionshemmend.<sup>3</sup> War nach einer ersten telefonischen Prüfung grundsätzlich Interesse an einer Projektteilnahme erkennbar, ging den jeweiligen 'Kooperationspartnern' eine eigens konzipierte Projektdarstellung (Folder) zu.

- Phase 3 – Information und Sensibilisierung der potenziellen Teilnehmer:

Signalisierten die kontaktierten Unternehmen eine Zustimmung zur Befragung, sind eigens entwickelte Informationsblätter und Postkarten (vgl. Abbildung 3) für Telebeschäftigte an die jeweiligen Kontaktpartner versandt worden. Der hohe Formalisierungsgrad (z.B. Zustimmung und Einverständniserklärungen von Betriebsräten, Mitarbeitervertretungen, Personalabteilungen) erforderte üblicherweise 'Mehrfach-Kontakte' und

---

<sup>3</sup> Bereits das Präfix 'Tele' verleitete manche Kontaktperson zu der fälschlichen Annahme, dass man alternierende Telearbeit im eigenen Unternehmen praktiziere, gleichwohl handelte es sich beispielsweise lediglich um eine Auftragsannahme per Telefon. In diesem Zusammenhang zeichnet sich ein unterschiedlicher Kenntnisstand ab. Als Telearbeit wurde mitunter jede Tätigkeit am Fernsehgerät und/oder Bildschirm aufgefasst.

'Nachfassaktionen'. Die Kontaktpartner übernahmen 'Vermittler- und Schnittstellenfunktion' zu den Telebeschäftigten selbst (z.B. Weiterleitung des Informationsmaterials). Aus Datenschutzgründen wurden keine Adressen von Beschäftigten zur Verfügung gestellt, eine direkte Kontaktaufnahme war daher nicht möglich. In den Unternehmen sollte eine Vollerhebung erfolgen, so dass alle Telebeschäftigten zum Trierer Forschungsprojekt informiert und um eine Teilnahme gebeten wurden. Oftmals unterstützten Personalabteilungen diese Informations- und Sensibilisierungsprozesse durch (firmen-)interne Anschreiben und/oder E-Mail-Nachrichten. Die Postkarte diente einer vorläufigen Teilnahmebestätigung und einem 'Screening' der potenziellen Projektteilnehmer. Entsprechende Angaben etwa zum Haushalt, Arbeitszeitanteil am Telearbeitsplatz oder Tätigkeitsfeld ließen Rückschlüsse zur Organisationsform der Telearbeit zu. Diese Daten erlaubten vor allem die Prüfung der Soll-Voraussetzungen der Telebeschäftigten (vgl. auch Abbildung 2). Letztlich nahmen nicht alle Interessenten teil, etwa dann nicht, wenn eine mobile Telearbeit oder klassische Heimarbeit als 'k.o.-Kriterium' zum Tragen kam. Die beteiligten Personalabteilungen oder andere 'Katalysatoren' bekamen keine Angaben zu den teilnehmenden Personen. Mögliche Beeinflussungen (z.B. Pflicht zur Teilnahme) und Ergebnisverzerrungen sind infolgedessen weitgehend auszuschließen. Demnach galt das Prinzip der 'Freiwilligkeit' nicht nur für die Einrichtung der Telearbeitsplätze, sondern auch für deren Untersuchung im Rahmen der Trierer Studie.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Im Vorfeld sind keine finanziellen Incentives geboten worden, die einen Anreiz zur Teilnahme hätten darstellen können. Für die kontaktierten Beschäftigten bestand auch keine Verpflichtung, sich am Projekt und den Befragungen zu beteiligen. Oftmals wird an eine staatlich geförderte Einrichtung von Telearbeitsplätzen zugleich die verbindliche Teilnahme einer Begleitforschung geknüpft (z.B. Projekt „Telearbeit im Mittelstand“; vgl. hierzu ausführlich Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. 1997).

- Phase 4 – Projektteilnahme und Ablauf der Befragungen:

Der Einsatz der Postkarten bot die Möglichkeit, die Befragten mit einem persönlichen Anschreiben<sup>5</sup> zum Inhalt und Ablauf der Studie zu informieren. Dieses Verfahren der Akquisition förderte eine ohnehin relativ hohe Motivation, wie eine Kontrastierung mit Unternehmen zeigt, die aus organisatorischen Gründen (z.B. Zeit- und Verwaltungsaufwand) das Postkarten-Verfahren ablehnten. Eine weitgehend anonyme Einbindung in das Projekt und/oder die unpersönliche Zustellung der Befragungsmaterialien (Fragebogen, Tagebücher) hat im Falle dieser Telebeschäftigten zu unterdurchschnittlichen Rücklaufquoten beigetragen. Diese schwankte zwischen 17% und 45%. In diesem Zusammenhang erleichterte die Rücksendung der Postkarte nicht nur eine Auswahl der Beschäftigten, sondern erzeugte ein 'Verantwortungs- und Pflichtgefühl': Wer die Teilnahme auf diesem Wege bestätigte, nahm üblicherweise auch an der Studie teil und sendete die Befragungsmaterialien (ausgefüllt) zurück.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ein persönlicher Kontakt zu den Beschäftigten (z.B. Telefon, E-Mail) erzeugte im Allgemeinen ein positives Befragungsklima und eine vergleichsweise hohe Teilnahmebereitschaft. Letzteres zeigen insbesondere die gesammelten Erfahrungen im Rahmen von Projektpräsentationen und Informationsveranstaltungen vor Ort. Auf Anfrage von zwei späteren Projektpartnern wurde dieser ungewöhnliche Weg der Akquisition gewählt. In diesen Fällen erklärten jeweils knapp 60% der Telebeschäftigten eine Teilnahmebereitschaft im Anschluss an diese Vorträge.

<sup>6</sup> Den Teilnehmern stand ein frankierter Rückumschlag zur Verfügung.

Abbildung 3: Postkarte für Telebeschäftigte.

<p><b>Absender:</b> Name: ..... Vorname: ..... Straße: ..... Wohnort: ..... Telefon: ..... E-Mail: .....</p> <p>Alter: <input type="text"/><input type="text"/> Geschlecht: <input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/> männlich</p> 	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">Bitte freimachen</div> <p><b>Universität Trier</b> Fachbereich IV - Soziologie Prof. Dr. Michael Jäckel / Dipl.-Kfm. Christoph Rövekamp - Projekt "Telearbeit" -</p> <p><u>54286 TRIER</u></p>
--	---

**Die folgenden Auskünfte dienen der Durchführung der Erhebung.**

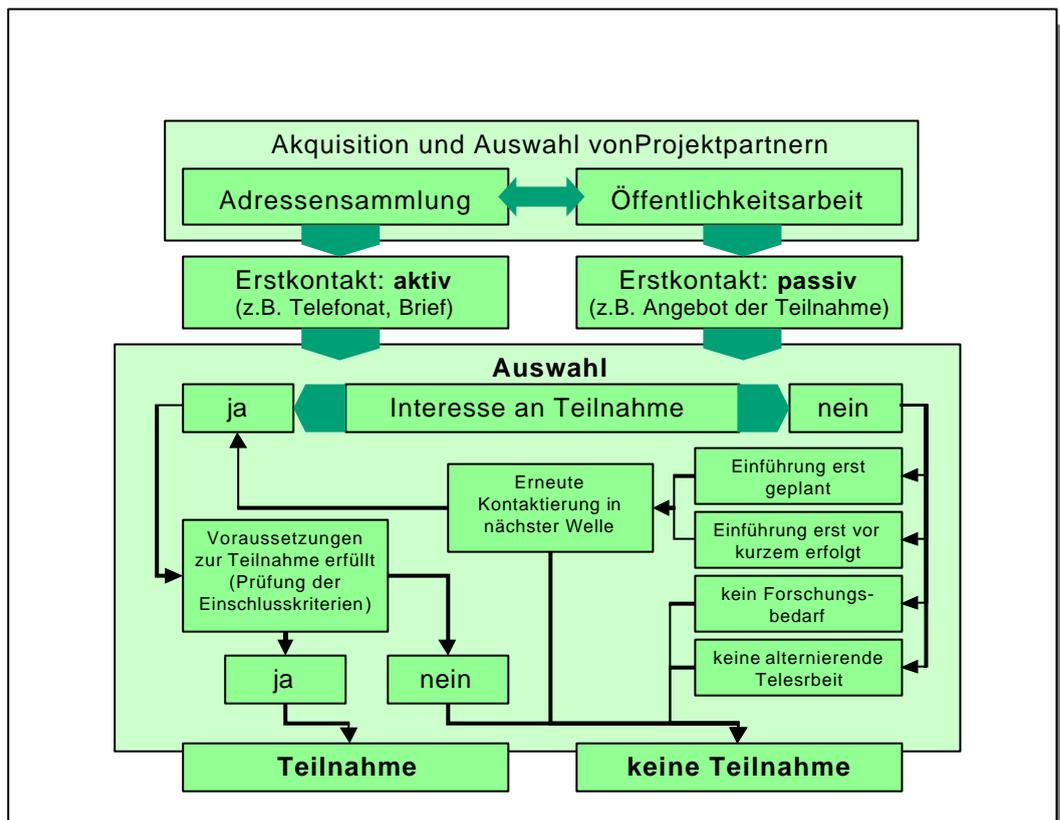
1. Sind Sie bereits als Telearbeiter/in tätig?  ja  nein
2. Seit wann sind Sie als Telearbeiter/in tätig bzw. wann werden Sie damit beginnen?  
Bitte geben Sie den Beginn Ihrer Tätigkeit an! Monat:  Jahr: 19
3. Bitte geben Sie den ungefähren (bzw. den voraussichtlichen) Anteil der häuslichen  
Arbeitszeit an Ihrer wöchentlichen Gesamtarbeitszeit an!  %
4. An welchen Tagen arbeiten Sie überwiegend zu Hause?  
 Mo  Di  Mi  Do  Fr  Sa  So
5. Leben Kinder in Ihrem Haushalt?  ja  nein
6. Bitte beschreiben Sie in wenigen Worten Ihr Tätigkeitsfeld!

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Quelle: Eigene Erstellung.©

Abbildung 4 fasst Auswahl- und Ablaufschritte der Akquisition im Überblick zusammen.

Abbildung 4: Phasen und Arbeitsschritte im Rahmen des Auswahlverfahrens von Telebeschäftigten der Trierer Studie.



Quelle: Eigene Erstellung.©

Die Akquisition profitierte von einer Öffentlichkeitsarbeit, die den Einsatz verschiedener Kommunikationsmittel/Medien umfasste (z.B. Online-Präsenz, Hörfunk- und Fernsehbeiträge, Presseberichte, Publikationen in Fachzeitschriften, Beteiligungen an Fachmessen, Vorträge auf Kongressen, Rundschreiben und Newsletter von Verbänden). Eine Auswahl der diesbezüglichen Aktivitäten sind in den nachfolgenden Übersichten (vgl. Abbildungen 5 bis 9) aufgeführt. Infolgedessen waren nicht alle der zuvor angeführten Arbeitsschritte in dieser Reihenfolge erforderlich. In einigen Fällen bildete beispielsweise eine aktive Kontaktaufnahme von Unternehmen oder der 'Wunsch' einer Projektteilnahme den Ausgangspunkt für die Akquisition. In diesem Zusammenhang stellte sich das 'Vier-Wellen-Design' der Untersuchung als

vorteilhaft heraus. Praktizierten beispielsweise einige Unternehmen zu Beginn der ersten Erhebungswelle (Januar 1999) noch keine alternierende Telearbeit, konnte ein Teil dieser (Tele-)Arbeitgeber im Rahmen der vierten Befragungswelle (März 2000) berücksichtigt werden.

Die nachfolgend angeführten Zusammenstellungen geben einen Überblick zu verschiedenen Vermittlungsleistungen. Aufgrund der Reichweite der Studie (z.B. Einzugsbereich der Teilnehmer), die im Verlaufe der Projektzeit stetig zugenommen hatte, wäre es schwer möglich gewesen, alle diesbezüglichen Aktivitäten vollständig zu dokumentieren.

Abbildung 5: Beiträge und Hinweise in gedruckten Medien.

<b>Aktivität/Maßnahme</b>	<b>Medium (Kooperations-) Partner</b>	<b>Zeit</b>
Mailingaktion: 600 Projektdarstellungen	Veranstaltungsreihe "Akademie Telearbeit" des Landes Rheinland-Pfalz, der Initiative RLP-inform und der Technologie Transfer Trier GmbH (Trier)	Mitte Januar 1999
Mailingaktion: 140 Projektdarstellungen	Regionalrat Wirtschaft (Rhein-Hunsrück)	Februar 2000
Beitrag: "Fehlt das Gespräch im Flur? Studie an der Trierer Uni untersucht die sozialen Auswirkungen der Telearbeit"	Trierischer Volksfreund (Trier)	30. September 1998
Beitrag im überregionalen Wirtschaftsteil	Rhein-Zeitung (Koblenz)	3. November 1998
dpa-Meldung	z.B. Süddeutsche Zeitung, Saarbrücker Zeitung, Norddeutsche Neueste Nachrichten	24./25. Oktober 1998
Versendung von Presseinformationen	Pirmasenser Zeitung, Saarbrücker Zeitung, Saarbrücker Wochenspiegel, Rhein-Main-Presse, Rhein-Pfalz und Siegener Zeitung	September 1998
Versand von Projektdarstellungen/Beiträge zum Projekt	IHK Ludwigshafen, IHK Rheinhessen (Mainz), IHK Trier, IHK Koblenz und IHK Bielefeld (Nordrhein-Westfalen)	September 1998

Fortsetzung Abbildung 5: Beiträge und Hinweise in gedruckten Medien.

Interview/Artikel: „Kinder, Küche und Computer. Telearbeit läßt die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf zerfließen“	Berliner Morgenpost (Berlin)	23./24. Mai 1999
Artikel: „Modernes Rathaus. Telearbeit bald als Modellprojekt“	Trierer Rathaus Zeitung (Trier)	28. März 2000
Interview/Artikel: „Die Angst des Chefs vor dem Verlust der Kontrolle“	Süddeutsche Zeitung	2. Mai 2000
dpa-Pressemeldung	z.B. Trierischer Volksfreund (Trier)	14. Juni 2000
Artikel: „Nur wenige Angestellte nutzen die Chance“	Hannoversche Allgemeine Zeitung (Hannover)	8. Juli 2000
idw-Pressemitteilung	Ca. 500 Redakteure von Zeitungen und Zeitschriften	Juni 2000

Abbildung 6: Ergebnispräsentationen, Vorträge und Messen.

<b>Aktivität/Maßnahme</b>	<b>Medium (Kooperations-) Partner</b>	<b>Zeit</b>
Forum: “The Joy of Flex?” Über Freud und Leid der Telearbeit	Katholische Akademie (Trier)	24. Juni 1998
Kontaktaufnahme mit 40 Ausstellern	Dienstleistungs- und Kongressmesse in der Rheingoldhalle (Mainz)	3./4. September 1998
Projektpräsentation	Computer- und Kommunikationsmesse TriBIT (Trier)	6.-8. November 1998

Fortsetzung Abbildung 6: Ergebnispräsentationen, Vorträge und Messen.

Projektpräsentation und Informationsveranstaltung	Schott Glaswerke (Mainz)	November 1998
Podiumsdiskussion: „Telearbeit – Arbeitsplätze der Zukunft?“	Bad Kreuznach	14. April 1999
Projektpräsentation	Hannover-Industriemesse im Rahmen des rheinland-pfälzischen Gemeinschaftsstands (Hannover)	9.-24. April 1999
Projektpräsentation	Entscheidungsträger, Projektleiter und Telebeschäftigte der Verwaltung des Deutschen Bundestags (Bonn)	9. Juni 1999
Vortrag: „Telearbeit und Zeitökonomie. Erste Ergebnisse eines Forschungsprojekts“ und Ergebnis-Plakatwand	„Tag der offenen Tür“ und „Tag der Forschung“ an der Universität Trier (Trier)	12. Juni 1999
Vortrag: „Flexible Menschen – Telearbeit auf dem Prüfstand“	Messeforum und Kongress „Innovation 2000“ (Innova) (Pirmasens)	24.-26. Juni 1999
Ergebnis- und Projektpräsentation	Tagung: „Teleservice - Impulse für den Arbeitsmarkt (Speyer)	26. August 1999
Ergebnispäsentation und Vortrag: „Alles eine Frage der Zeit...“	Akademie Telearbeit der Technologie Transfer Trier GmbH in der Katholischen Akademie (Trier)	18. Oktober 1999

Fortsetzung Abbildung 6: Ergebnispräsentationen, Vorträge und Messen.

Präsentation und Vortrag: „Wie flexibel ist der Mensch? Erfahrungen mit alternierender Telearbeit. Erste Ergebnisse eines Forschungsprojekts“	Fachmesse für Dienstleistungen „match“ (Mainz)	26. November 1999
Ergebnispräsentation, Postersession und Vortrag	CeBIT 2000 (Hannover)	24.–29. Februar 2000
Ergebnispräsentation	Landespressekonferenz der Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation (Mainz)	3. März 2000
Organisation und Ausrichtung einer Tagung zum Forschungsprojekt: „Telearbeit, neue Arbeitsformen und elektronische Kommunikation“	Europäischen Akademie (Otzenhausen)	14./15. Juni 2000
Vortrag: „Alternierende Telearbeit als organisatorische Herausforderung“	Multimediaforum 2000 (Flughafen Hahn)	21. Juni 2000
Vortrag: „Online und kein Ende? Elektronische Kommunikation und Arbeitsorganisation“	Tagung: „Von der realen zur virtuellen Welt“ (Luxemburg)	15. Mai 2000
Vortrag: „Wie flexibel ist der Mensch? Alternierende Telearbeit als organisatorische Herausforderung“	Tagung: „Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens“ Veranstalter: Prof. Dr. André Büssing, TU München (Düsseldorf)	19. September 2000

Fortsetzung Abbildung 6: Ergebnispräsentationen, Vorträge und Messen.

Ergebnispräsentation und Vortrag: „Auf dem Weg zur Normalität? Perspektiven (alternierender) Telearbeit in Deutschland“	Sommerakademie (Baden-Baden)	25. September 2000
Vortrag: "Telearbeit und neue Gruppenbildungen? Entwicklungen und Perspektiven einer elektronisch gestützten Arbeitsform"	Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (Köln)	26.-29. September 2000

Abbildung 7: Wissenschaftliche Publikationen und andere Veröffentlichungen.

<b>Aktivität/Maßnahme</b>	<b>Medium (Kooperations-) Partner</b>	<b>Zeit</b>
Beitrag	Jahresbericht der Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation	1998
Beitrag	Presseorgan des Gemeinde- und Städtebunds Rheinland-Pfalz	Februar 1999
Projektdarstellung	„KLICK Aktuell“ (Ausgabe 1/99), Presseorgan des Kompetenzzentrums für den Elektronischen Geschäftsverkehr in Rheinland-Pfalz	Februar 1999
Beitrag	Unijournal der Universität Trier	Unijournal Ausgabe Heft Nr. 1/1999, Unijournal Ausgabe Heft Nr. 2/2000

Fortsetzung Abbildung 7: Wissenschaftliche Publikationen und andere Veröffentlichungen.

Beitrag	Hochschulzeitschrift AUDIMAX	September/Oktober 1999
Tabellen- und Ergebnisband	Versand an mehr als 50 Unternehmen, Verwaltungen und Behörden	Herbst 1999
Broschüre „Telearbeit auf dem Prüfstand. Eine Informationsbroschüre für Unternehmen, Beschäftigte und Telearbeitende“	Universitäre Schriftenreihe „Wissenschaft und Praxis“ (Transferstelle Universität Trier)	Mai 2000
Michael Jäckel/Christoph Rövekamp: „Wie virtuell ist Telearbeit? Zu den Konsequenzen einer elektronisch gestützten Arbeitsform“	Udo Thiedeke (Hrsg.): Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen. Westdeutscher Verlag.	2000
Beitrag: „Zwischen Beharrung und Wandel - Alternierende Telearbeit als Experimentierfeld“	Rolf Weiber (Hrsg.): „Handbuch Electronic Business“. Gabler Verlag.	2000
Gutachten: "Zukunftskonzeption Telearbeit in Rheinland-Pfalz"	Auftraggeber: Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau und Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit (Rheinland-Pfalz)	September 2000
Nach Projektende werden die Ergebnisse in einer Buchveröffentlichung zusammengefasst	Westdeutscher Verlag	voraussichtlich im Frühjahr 2001

Abbildung 8: Rundfunk und Fernsehen.

<b>Aktivität/Maßnahme</b>	<b>Medium (Kooperations-) Partner</b>	<b>Zeit</b>
Radiointerview	SWR 1	Oktober 1998
Hinweis zur Studie	ARD/ZDF-Morgenmagazin	9. November 1998
Radiointerview	Im Rahmen der Sendereihe „Leonardo – Wissenschaft und mehr“, WDR - Radio 5	2. Februar 1999
Radiointerview	Belgischer Rundfunk	17. Februar 1999
Radiointerview	Deutschlandfunk	19. März 1999
Radiointerview/Diskussion	„SWR 2 Forum“	10. November 1999
Radiointerview	RTL Luxemburg	15. Mai 2000
Radiointerview und Fernsehbeitrag	Saarländischer Rundfunk	14./15. Juni 2000
Fernsehinterview	3sat Wissenschaftsmagazin „Nano“ (Bayerisches Fernsehen)	Oktober 2000
Zwei Fernsehbeiträge liegen dem SWR noch vor	SWR	Sendetermine stehen noch nicht fest

Abbildung 9: Sonstiges.

<b>Aktivität/Maßnahme</b>	<b>Medium (Kooperations-) Partner</b>	<b>Zeit</b>
Projektdarstellung	Telearbeitsserver des Landes Rheinland-Pfalz	1999/2000
Projektdarstellung	Online-Forum „Onforte“ (Deutsche Postgewerkschaft, IG Medien, Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherung), „Telewisa“-Server	1999/2000

Fortsetzung Abbildung 9: Sonstiges.

Projektdarstellungen/Folder	Tagungen für Telebeschäftigte (z.B. DGB Baden-Württemberg, Arbeit und Leben e.V.)	Oktober 1998
Mailing-Aktion, Akquisition von Telebeschäftigten	unterstützt durch: Arbeitsamt Montabaur, IBIS ACAM, DGB Rheinland-Pfalz, Technologie Beratungsstelle Trier	1999/2000
Bewerbung für den Communicator Preis 2000	Deutsche Forschungsgemeinschaft (Bonn)	September 1999
Projektdokumentation ( <a href="http://www.wissen.kgst.de">http://www.wissen.kgst.de</a> )	Kommunale Gemeinschaftsstelle (Köln)	Mai 2000
Einbindung in Lehre und Forschung	Vergabe von vier Diplomarbeiten zum Thema Telearbeit	Januar 1999 – Oktober 2000
Beratung für das Projekt „Gemeinde 21“	Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz	29. Mai 2000
Gutachtertätigkeit	Zukunftskonzeption „Telearbeit in Rheinland-Pfalz“	September 2000
Artikel: „Telearbeit. Privileg Heimarbeit“	Süddeutsche Zeitung (Online Ausgabe)	19. November 2000

## **2.3 Vorgehensweise und Ablauf der Studie**

### **2.3.1 Zeitbudget-Erhebung und Tagebuch**

Zu den aufwendigsten Formen der Datenerhebung gehören Tagesablaufprotokolle oder Tagebücher. Während erstere in der Regel in Anwesenheit eines Interviewers nach bestimmten Vorgaben rekonstruiert werden (so verfährt man beispielsweise im Rahmen der Langzeitsudie 'Massenkommunikation', vgl. hierzu Berg/Kiefer 1996), ist letztere insofern non-reaktiv, als im Rahmen der Erhebungssituation keine Beeinflussung durch Dritte anzunehmen ist. Wer selbst Tagebuch führt kann ermesen, welche Selbstdisziplin damit verbunden ist. Im Gegensatz zu Tagebüchern, die sich einer Prosaform bedienen, ist die sozialwissenschaftliche Vorgehensweise überwiegend an standardisierten Vorgaben orientiert. Wenn die Zielsetzung zudem eine möglichst detaillierte Erfassung von Zeitbudgets ist, muss schon aus Gründen der Vergleichbarkeit mit einheitlichen Zeit- und Aktivitätenrastern gearbeitet werden.

Zeitbudgetprotokolle, die sich auf den gesamten Tagesablauf beziehen, erlauben somit Antworten auf die Frage, wo die Zeit eines Tages bleibt. Dass dies von Fall zu Fall unterschiedlich ist, ist bekannt. Aber die Aussage wird erst interessant, wenn die Differenzen auch benannt werden können. Der Arbeits- und Lebensalltag von Telebeschäftigten kann vor dem Hintergrund der beschriebenen Eckpunkte der Telearbeits-Kontroverse über diese Form der Dokumentation verglichen werden, aber auch exemplarisch zur Verdeutlichung typischer Situationen dienen. Damit können sowohl – folgt man einer gängigen Unterscheidung – quantitative und qualitative Aspekte in die Analyse einfließen.

Grundsätzlich stellen Zeitbudgeterhebungen Rohmaterial zu einer Fülle menschlicher Aktivitäten bereit (vgl. Gershuny 1990, S. 23). Entsprechend lautet die Definition von Blass (1990, S. 55): „Zeitbudgets sind Ergebnisse planmäßigen Vorgehens mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei denen Personen veranlasst werden, erschöpfende und gegliederte Informationen in einer bestimmten Form über bestimmte Handlungen während eines bestimmten Zeitraums zu geben.“ Was jeweils die gegliederten Informationen sind, ergibt sich aus der Leitfragestellung. Die Handlungen

können durch persönliche Eintragungen oder Einordnung in ein Kategorienschema protokolliert werden und stellen die Bezugsgröße für alle weiteren, auf dieses Zeitintervall bezogenen Informationen dar, z.B. an welchem Ort und mit welchen Personen.

Die 24 Stunden eines Tages entsprechen dem im Telearbeitsprojekt vorgegebenen Protokollierungsrahmen. Zugleich wird eine offene Form der Aktivitätenerfassung praktiziert, die in ein vorgegebenes Zeitraster einzutragen sind. Bevor Beispielseiten präsentiert werden, sollen die Erfahrungen des Pretests kurz dokumentiert werden.

Die Vorgabe eines Zeitrasters ist der zentrale Baustein eines Tagebuchs. Die Intervalle bestimmen den Informationsgehalt der Protokolle, sie bestimmen aber auch die Belastung der Untersuchungsteilnehmer. Je feingliedriger die Vorgehensweise, desto umfangreicher wird das Aktivitätenspektrum. Kleinere Pausen beispielsweise werden nicht dokumentiert, wenn die Länge eines Zeitintervalls 15 Minuten beträgt. Umgekehrt leidet die Zuverlässigkeit der Angaben unter dem möglicherweise entstehenden Eindruck, selbst kleinste Kleinigkeiten der methodischen Strenge wegen festhalten zu müssen. Die Erprobung des Tagebuchs sollte in einem ersten Schritt daher drei Fragen beantworten helfen:

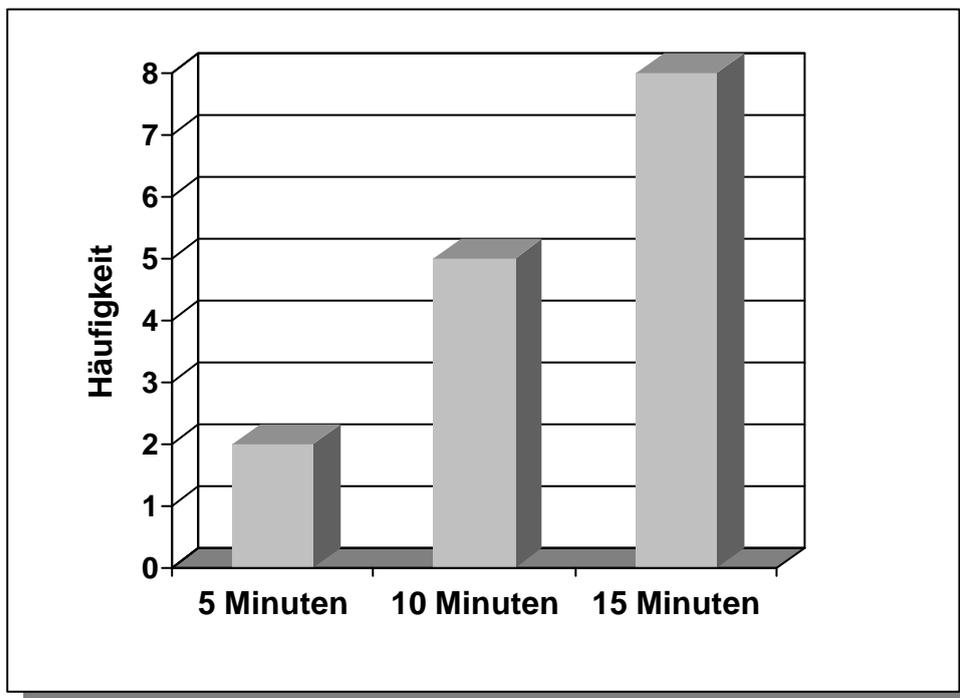
- Ist ein 5minütiges Zeitintervall, wie im Falle der Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamts (vgl. Ehling/Bihler 1996, S. 241), zumutbar?
- Sind die Hinweise zum Ausfüllen des Tagebuchs verständlich und hilfreich?
- Welches Zeitintervall würde man persönlich favorisieren?

Für die Vorstudie, die im November 1998 stattfand, konnten 22 Telebeschäftigte gewonnen werden. In die Auswertung flossen 18 Fälle ein, dies entspricht einer Rücklaufquote von 81,8%. Da im Zentrum des Interesses letztlich die Frage der Zeitknappheit stand (Arbeitsaufwand für Tagebuchführung), wurden im Pretest auch Personen akzeptiert, die nicht zur späteren Grundgesamtheit gehörten. Neben zehn Telearbeitern in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis waren daher auch acht

selbstständige Telearbeiter vertreten, hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses war die Stichprobe gleichverteilt.

Die Teilnehmer sollten alle Aktivitäten notieren, die mindestens fünf Minuten dauern. Diese Vorgehensweise stieß auf eine geringe Akzeptanz. Für viele Beteiligte war nicht nachvollziehbar, warum diese minutiöse Dokumentation erforderlich sein soll. Auf die Frage „Wenn Sie Ihre Motivation und Ihren Zeitaufwand betrachten, welche Zeitspanne halten Sie für besonders geeignet, sofern Sie nochmals ein Tagebuch führen müssten?“<sup>7</sup> wurde wie folgt geantwortet (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Akzeptanz von Zeitintervallen im Tagebuch. Ergebnis des Pretests (November 1998).



Quelle: Eigene Erstellung.©

Das höchste Zeitintervall wird favorisiert. Letztlich musste hier ein Kompromiss zwischen Belastbarkeit/Bereitschaft einerseits und den Zielsetzungen der Analyse gefunden werden. Obwohl der Aufwand der Tagebuchführung von zwölf Pretest-Teilnehmern mit eher groß bzw.

<sup>7</sup> Als Antwortmöglichkeiten wurden 5, 10 und 15 Minuten sowie 'Mir ist die Zeitspanne egal' vorgegeben.

teils/teils bewertet wurde<sup>8</sup>, äußerten 14 Telebeschäftigte die Bereitschaft einer erneuten Teilnahme. Insofern darf die Bevorzugung größerer Zeitintervalle nicht im Sinne einer grundsätzlichen Ablehnung des Verfahrens interpretiert werden<sup>9</sup>. Das Zeitintervall wurde für die Hauptuntersuchung deshalb auf zehn Minuten ausgeweitet. Der Zehn-Minuten-Rhythmus dürfte einerseits den Aufwand der Tagebuch-Führung verringern, andererseits können Aktivitäten von kürzerer Dauer (z.B. Kaffee trinken, Anrufe, Beruhigen von Kindern) erfasst werden. Auch eine auf europäischer Ebene geplante Zeitbudgeterhebung in den Jahren 2001/2002 wird nicht mehr mit 5-Minuten-Intervallen operieren, sondern auf 10 Minuten umstellen. Nach Informationen des Statistischen Bundesamts<sup>10</sup> in Wiesbaden entspricht diese Regelung einem nicht näher dokumentierten Kompromiss.

Schwierigkeiten beim Ausfüllen der Tagebücher traten kaum auf. Kommentare bezogen sich in erster Linie auf Kategorien, deren Erläuterung nicht eindeutig genug erschien. Auch die Aufforderung, die jeweilige Aktivität als spontan oder geplant einzustufen, wurde teilweise als schwierig empfunden, da beispielsweise eine (zunächst) geplante Aktivität einen unplanmäßigen Verlauf nehmen kann. Die Anweisungen in den Tagebüchern sind daraufhin überarbeitet worden. Grundsätzlich sind klare Trennungen, auch zwischen Haupt- und gleichzeitiger Aktivität, aber nicht immer möglich. Der Interaktionskontext (Spalte „Mit wem?“) wurde ebenfalls modifiziert. Die Kategorie 'Kunde' ist hinzugefügt worden, die Kategorie 'Familie' wurde gestrichen.

Abbildung 11 stellt die Pretestvariante und Abbildung 12 die endgültige Version dar. Es wurden jeweils ausgefüllte Beispielseiten ausgewählt, um auf diesem Weg auch einen Eindruck von der Beschaffenheit des Ausgangsmaterials zu vermitteln.

---

<sup>8</sup> Die subjektive Einschätzung konnte auf einer fünfstufigen Skala von '1=sehr groß' bis '5=sehr gering' angegeben werden. Insgesamt wurden 15 Aussagen berücksichtigt. In drei Fällen lag keine Angabe vor.

<sup>9</sup> Ein Teilnehmer meinte, dass eine Zeitspanne von einer Stunde praktisch wäre.

<sup>10</sup> Telefonische Auskunft.

Abbildung 11: Tagebuchseite der Pretest-Variante.

Zeitdruck?		Mit wem?		Wo?			Freizeit?			Geplant?		
1 - sehr stark 2 - eher stark 3 - teils/teils 4 - eher wenig 5 - überhaupt nicht		1 - Allein 2 - (Ehe-)Partner 3 - Kinder 4 - Verwandte 5 - Freunde/Bekannte 6 - Kollegen 7 - Kunden 8 - Sonstige		Zu Hause	Nicht zu Hause	Entfernung (in km)	Freizeit	Arbeitszeit	Verpflichtungszeit	Geplant	Spontan/Ad hoc	
Zeitraum von - bis	Hauptaktivität	Gleichzeitige Aktivität			1	2	1	2	3	1	0	
15:00 - 15:05	über einem komplizierten Brief gebrütet, der sich nicht formulieren lassen will frustriert ins Wohnzimmer ungezogen weitergebrütet		3	1	X	<input type="checkbox"/>	X			X		
15:05 - 15:10			3	1	X	<input type="checkbox"/>	X			X		
15:10 - 15:15			3	1	X	<input type="checkbox"/>	X			X		
15:15 - 15:20			3	1	X	<input type="checkbox"/>	X			X		
15:20 - 15:25		TV läuft		3	1	X	<input type="checkbox"/>	X			X	
15:25 - 15:30				3	1	X	<input type="checkbox"/>	X			X	

Quelle: Eigene Erstellung.©

Der Faktor 'Zumutbarkeit' ist darüber hinaus aber auch im Hinblick auf den Zeitraum der Tagebuchführung zu bewerten. Die Erfahrungen im Rahmen der Trierer Studie (Pretest und Hauptuntersuchung) sind in dieser Hinsicht eindeutig: Das Maximum der zu protokollierenden Tage liegt bei zwei Tagen. Für eine Einhaltung dieser Grenze sprechen zahlreiche, im Anhang zu den Tagebüchern wiederzufindende Kommentare der Untersuchungsteilnehmer, aber auch Gespräche mit verantwortlichen Personen in den jeweiligen Unternehmen, die im Rahmen der Akquisition und Durchführung der Befragung häufig als Schnittstelle zu den eigentlichen Telebeschäftigten dienen. Situation der Telearbeit eine solche Eigenschaft als vorteilhaft erscheinen lässt.

Abbildung 12: Tagebuchseite der endgültigen Version.

Zeitraum von - bis	Hauptaktivität	Gleichzeitige Aktivität	Zeitdruck?		Mit wem?		Wo?			Freizeit?			Geplant?		
			1-5	1-5	1-8	1-8	Zu Hause	Nicht zu Hause	Entfernung (in km)	Freizeit	Arbeitszeit	Verpflichtungszeit	Geplant	Spontan/Ad hoc	
10:00 - 10:10	Bericht am Computer erstellt		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
10:10 - 10:20			3	1	X			X							
10:20 - 10:30	Anruf vom Kollegen	Kaffee trinken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
10:30 - 10:40			4	1	X			X							
10:40 - 10:50	E-Mails bearbeitet	Bericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
10:50 - 11:00		ausgedruckt	4	1	X			X							

Quelle: Eigene Erstellung.©

Ein sorgfältiges Festhalten des Tagesablaufs, der in der Regel durch Phasen unterschiedlichen Zeitdrucks gekennzeichnet ist, erfordert die schon angesprochene Selbstdisziplin in besonderer Weise, wie überhaupt die Situation der Telearbeit eine solche Eigenschaft als vorteilhaft erscheinen lässt. Hinzu kommt im vorliegenden Fall eine überdurchschnittliche Motivationshaltung der beteiligten Personen, weil ein unmittelbares Interesse an der Thematik vorliegt. Für die 277 Telebeschäftigten ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 13):

Abbildung 13: Führung des Tagebuchs an zwei aufeinanderfolgenden Tagen.

		2. Tag		
		Nein	Ja	Insgesamt
1. Tag	Nein	21	6	27
	Ja	7	243	250
	Insgesamt	28	249	277

Quelle: Eigene Erstellung.©

Dies kann man im Falle allgemeiner Zeitbudgeterhebungen nicht voraussetzen. Gegen eine Beschränkung auf zwei Tage mag ein methodisches Bedenken vorgetragen werden: Ist ein einzelner Tag repräsentativ? Oder ist dieser Tag typisch für den Alltag? Auch hier zeigen die Erfahrungen des Projekts, dass die 'normalen' Tage überwiegen. Letztlich ist aber auch 'Normalität' ein Begriff, der viel Interpretationsspielraum lässt. Eine zu starke Festlegung von Voraussetzungen kann auch akzeptanzhemmend wirken. Ein forschungspraktisches Argument sollte nicht unterschätzt werden: Tagebuchauswertungen sind um ein Vielfaches aufwendiger als Fragebogenauswertungen. Die Zuordnung der Einträge zu den Kategorien und die Umsetzung in computerlesbare Datensätze hat pro Tagebuch ca. 1 1/2 Stunden in Anspruch genommen. Ein ruhiger Arbeitstag zu Hause ist schnell kodiert, ein Tag mit vielen Aktivitäten und Unterbrechungen erfordert auch vom Kodierer ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Die Informationsqualität der Tagebücher ist infolgedessen auch sehr unterschiedlich. Insgesamt ist auch aus diesem Grund ein Kompromiss zwischen Aufwand und Ertrag ratsam.

Der Aufbau des Tagebuchs bzw. einer Tagebuchseite kann Abbildung 12 entnommen werden. Die Teilnehmer erhielten zu den jeweiligen Spalten bzw. Kategorien entsprechende Erläuterungen. Darüber hinaus wurden abschließende Fragen zur Führung des Tagebuchs gestellt, z.B., ob es sich um einen außergewöhnlichen Tag gehandelt hat, ob die Musterbeispiele im Erläuterungsteil hilfreich waren, ob Schwierigkeiten

beim Ausfüllen auftraten, ob der Aufwand vertretbar war und eine erneute Teilnahme an einer ähnlichen Untersuchung vorstellbar wäre. Die letzte Seite des Tagebuchs blieb persönlichen Kommentaren zur Telearbeit vorbehalten. Die späteren Ausführungen werden mehrere Aussagen aufgreifen und zur Illustration empirischer Befunde heranziehen.

Ergänzend zu den Auswertungen der Befragung kann das Tagebuch Hinweise auf Einzelaspekte des Tagesablaufs und Telearbeitsalltags geben. Dazu gehören beispielsweise folgende Aspekte:

- die Länge ungestörter Arbeitsphasen
- der Anteil unterschiedlicher Kommunikationsformen und Medieneinsätze
- die Bestimmung von Doppelbelastungsphasen
- die Häufigkeit von Erledigungen während der klassischen Arbeitszeit
- die Ausübung von Freizeitbeschäftigungen im Tagesablauf
- die Ermittlung von Phasen, die durch unterschiedlichen Zeitdruck gekennzeichnet sind
- die Häufigkeit des Wechsels zwischen Arbeitszeit, Verpflichtungszeit und Freizeit.<sup>11</sup>

### **2.3.2 Aufbau des Fragebogens**

Im Zuge der Fragebogenerhebung wurden einerseits Rahmendaten erhoben, andererseits sollte dieses Erhebungsinstrument Aufschlüsse zu den subjektiv empfundenen Chancen und Risiken geben. Mögliche Auswirkungen einer regelmäßigen Tätigkeit an einem häuslichen Arbeitsplatz auf die Lebensbereiche Arbeit und Freizeit sind berücksichtigt worden. Die Auswahl der Variablen orientierte sich an bisherigen empirischen Ergebnissen und theoretischen Erkenntnissen. Angaben zu folgenden Bereichen liegen vor, die die grobe Struktur dieses Erhebungsinstruments bilden:

---

<sup>11</sup> Der vorliegende Bericht wird nur an einigen Stellen auf das Tagebuch Bezug nehmen. Ausführliche Analysen werden Bestandteil einer späteren Publikation sein.

- Informationen zum Telearbeitsplatz (z.B. Beweggründe für Telearbeitstätigkeit, technische Ausstattung)
- Gestaltung der Arbeitszeiten (z.B. Anteil der häuslichen Arbeitszeit, Verteilung der Arbeitszeiten)
- Arbeitsweise und Planung (z.B. Kontrolle, Produktivität, Informationsaustausch)
- Arbeits- und Lebenswelt (z.B. soziale Isolation, Freizeit, Flexibilität)
- Soziodemographische Merkmale und Grunddaten (z.B. Alter, Geschlecht)
- Haushaltsbezogene Angaben (z.B. Einkommen, Mitbewohner im Haushalt)
- Wohnverhältnisse und Wohnumfeld (z.B. Größe des Wohnortes, Ausstattung mit Personenkraftwagen).

Im Vorfeld der eigentlichen Hauptuntersuchung vermittelte der Pretest<sup>12</sup> weitere Hinweise zum Aufbau und der Konstruktion des Fragebogens, dessen Ergebnisse in die endgültig verwendeten Fragebogenversion(en) eingeflossen (z.B. Formulierungsvorschläge, Beseitigung von Verständnisschwierigkeiten) sind. Die Anmerkungen einiger Pretest-Teilnehmer sowie weiterer Personen, die unmittelbar mit dieser Thematik vertraut sind (z.B. Vorgesetzte, Projektleiter, Personalverantwortliche), haben zur Berücksichtigung neuer Aspekte geführt. Hinzugekommen sind Fragestellungen zu möglichen Veränderungen im Unternehmensalltag und Betriebsgeschehen, die im Zusammenhang mit einer Einführung alternierender Telearbeit auftreten können. Letztlich sind folgende Themenbereiche aufgrund der Vorstudie berücksichtigt worden:

- Neid von Kolleginnen und Kollegen – Betriebsklima,
- Teilnahme an Geburtstagsfeiern und/oder Betriebsfesten - informelle Kommunikation,
- Besuch von Vorträgen und Seminaren im Betrieb – Weiterbildung,
- Vorhandensein von Dienst- oder Betriebsvereinbarungen - rechtliche Verankerung.

---

<sup>12</sup> Vgl. auch Kapitel 2.4.1. Hier werden weitere Angaben zu den Teilnehmern des Pretest angeführt.

Eine diesbezügliche Analyse erlaubt beispielsweise (aktuelle) Hinweise zu der so genannten 'out of sight, out of promotion'-Problematik, die Walter und Evans bereits 1984 (nach Huber 1987, S. 98) thematisierten. Demnach schlage sich eine häufige Abwesenheit vom Betrieb in Karrierenachteilen dieser Beschäftigten nieder. Darüber hinaus vermitteln die Angaben zu diesem Untersuchungsfeld Anhaltspunkte zur Einbindung von Telebeschäftigten in die Unternehmenskommunikation.

### **2.3.3 Zeitplan des Forschungsprojekts**

Das Projekt „Telearbeit und Zeitökonomie. Die Auswirkungen von Telearbeit auf die Gestaltung von Arbeit und Freizeit“ wurde offiziell von August 1998 bis Dezember 2000 mit Mitteln der Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation gefördert.

Die Befragungen fanden im Januar, Juni und Oktober 1999 sowie März 2000 statt. Um die endgültigen Erhebungsinstrumente zu prüfen, wurde im November 1998 eine Vorstudie durchgeführt.<sup>13</sup>

Die Bereitschaft zur Teilnahme der Befragten war im Allgemeinen hoch, gleichwohl wurden die vorgegebenen Termine zur Rücksendung der Befragungsmaterialien nicht immer beachtet. Die abschließende Untersuchungswelle sollte bereits Ende März 2000 beendet sein. Dennoch wurden einige Fragebogen erst Ende Juni 2000 ausgefüllt. Die abschließende Gesamtauswertung verzögerte sich dadurch. Andererseits verbesserte sich die Ausschöpfungsquote.<sup>14</sup>

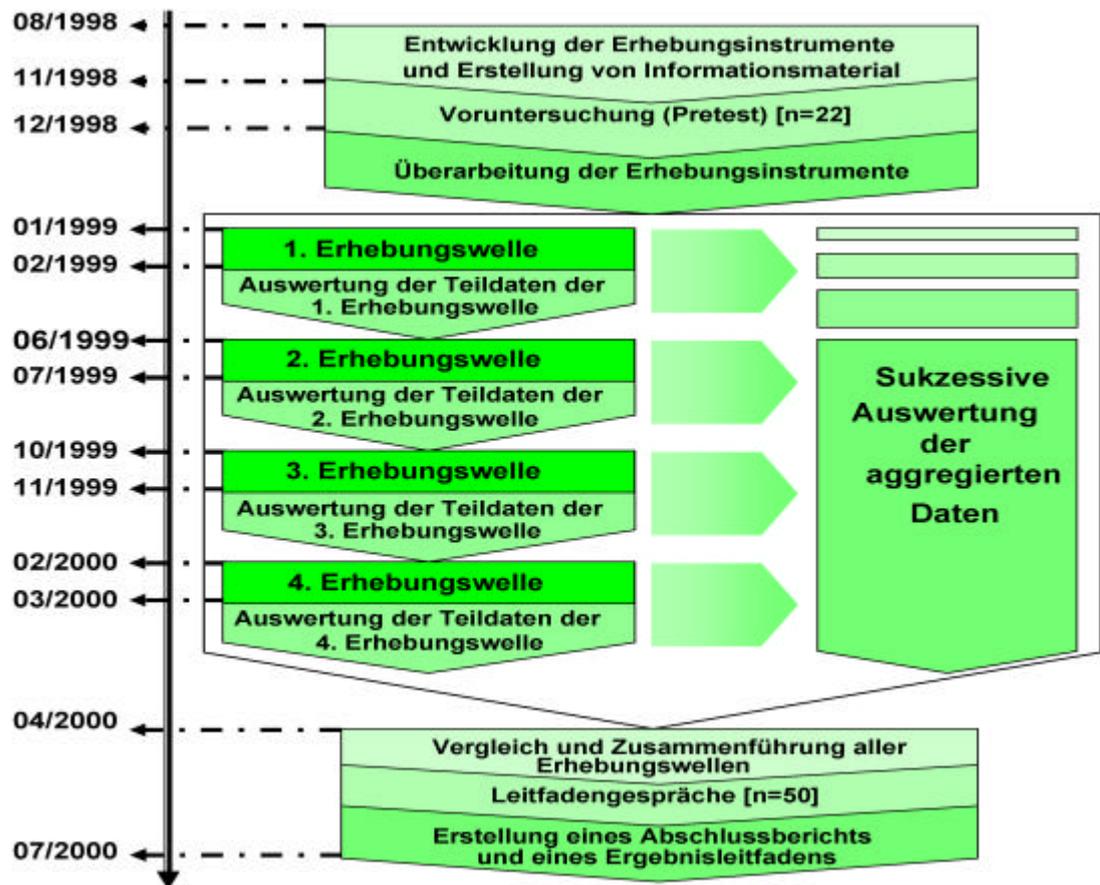
Abbildung 14 gibt einen Überblick zum ursprünglich geplanten Ablauf der Studie.

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 2.4.1.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 3.

Abbildung 14: Zeitplan des Forschungsprojekts.



Quelle: Eigene Erstellung.©

Anstelle der vorgesehenen Leitfadengespräche ist im Juni 2000 eine Tagung durchgeführt worden. Hier wurden die Ergebnisse den Projektteilnehmern präsentiert und ausführlich diskutiert. Die gesammelten Erfahrungen sind ebenfalls in die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse eingeflossen.

### **3. Erfahrungen mit alternierender Telearbeit – Ergebnisse des Forschungsprojekts „Telearbeit und Zeitökonomie“**

#### **3.1 Teilnehmer der Studie**

Die nachfolgenden Ergebnisse basieren auf der Auswertung von 277 Fragebogen. Diese resultieren aus vier Untersuchungswellen und einer gesonderten Befragungswelle. Letztere ist eigens für ein deutsches Verkehrsunternehmen organisiert worden. Dieses besondere Vorgehen beruhte auf einer hohen Teilnehmerzahl, die im Vorfeld der Untersuchung in Aussicht gestellt wurde. Innerbetriebliche Abläufe der Befragungsteilnahme und aufwendige organisatorische Vorarbeiten (z.B. Versenden der Befragungsmaterialien an eine zentrale Koordinationsstelle) erwiesen sich aber in diesem Fall als ungünstig. Darüber hinaus konnte das Postkarten-Verfahren nicht durchgeführt werden.<sup>15</sup> Insofern war keine direkte Kontaktaufnahme, persönliche Einbindung der Befragten und/oder Nachfassaktionen möglich. Ferner führten Abstimmungs- und Reibungsverluste zwischen verschiedenen Schnittstellen in den jeweils beteiligten Unternehmen (z.B. Weiterleitung von zentralen Stellen an die jeweiligen Personalleiter von Tochterfirmen) zu einer deutlichen Reduktion der geplanten Teilnehmerzahl: Letztlich nahmen von den etwa 100 'versprochenen Kandidaten' lediglich 17 Beschäftigte teil.

Die Ausschöpfungsquote der Fragebogen-Erhebung beträgt etwa 58%. Diese ist für schriftliche Befragungen vergleichsweise hoch (vgl. hierzu auch Schnell/Hill/Esser 1999, S. 292). Schließt man die Sonderwelle aus den zuvor genannten Gründen aus, erhöht sich die Quote auf etwa 70%. Die jeweiligen Rücklaufquoten der Erhebungswellen sind in Abbildung 15 im Überblick dargestellt.

---

<sup>15</sup> Vgl. zur Akquisition und zum Postkarten-Verfahren Kapitel 2.2.

Abbildung 15: Ausschöpfungsquoten der jeweiligen Befragungswellen.

<b>Erhebungswelle</b>	<b>Potenzial (jeweils absolute Angaben in Zahl der Beschäftigten)</b>	<b>Ausschöpfungsquote</b>
Januar 1999	109	77,9%
Juni 1999	121	66,1%
Oktober 1999	87	55,2%
März 2000	57	82,5%
Sonderwelle	100	17,0%
<b>Gesamt</b>	<b>474</b>	<b>58,4%</b>

Quelle: Eigene Erstellung.

Für die Tagebuch-Auswertungen lagen 499 Tagebücher zur Verarbeitung vor.

Fast zwei Drittel der befragten Beschäftigten sind weiblich (68%). Das durchschnittliche Alter der Telebeschäftigten beträgt knapp 38 Jahre (Minimum 24 Jahre; Maximum 61 Jahre; Standardabweichung 7,5 Jahre). Die Altersgruppe der 30- bis 39-jährigen ist am stärksten vertreten (60,3%).

In Abbildung 16 sind die Beschäftigten nach Altersgruppen zusammengefasst.

Abbildung 16: Verteilung der Projektteilnehmer nach Altersgruppen.

	<b>Absolute Häufigkeit</b>	<b>Relative Häufigkeit</b>
bis 29 Jahre	22	7,9%
30 bis 39 Jahre	167	60,3%
40 bis 49 Jahre	59	21,3%
50 bis 59 Jahre	26	9,4%
60 Jahre und älter	2	0,7%
Keine Angabe	1	0,4%
<b>Gesamt</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>

Quelle: Eigene Erstellung.©

In 76% der Haushalte lebte zum Zeitpunkt der Befragung mindestens ein Kind. Die Teilnehmer leben überwiegend in Drei-Personen-Haushalten (41,9%). Lediglich eine Minderheit der Befragten lebt alleine (5,8%).

Die Mehrheit der Teilnehmer ist verheiratet (81,9%). Von allen Projektteilnehmern, in deren Haushalt zumindest ein Kind lebt, sind 3,8% alleinerziehend.

Etwa zwei Drittel (69%) der Beschäftigten sind über eine Dienstvereinbarung in ihrem Status als Telearbeiter rechtlich abgesichert, für ca. 15% ist eine solche geplant. 16% der Befragten geben an, dass eine Dienstvereinbarung nicht besteht und auch nicht geplant ist.

Die Teilnehmer der Untersuchung konnten aus den unterschiedlichsten Branchen rekrutiert werden. Abbildung 17 gibt hierzu einen Überblick.

Abbildung 17: Branchenzugehörigkeit der Projektteilnehmer.

<b>Branche</b>	<b>Absolute Häufigkeit</b>	<b>Relative Häufigkeit</b>
Verarbeitendes Gewerbe	68	24,5%
Kredit- und Versicherungsgewerbe	80	28,9%
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	2	0,7%
Handel	10	3,6%
Verkehr- und Nachrichten	22	7,9%
Dienstleistungen	44	15,9%
Öffentliche Verwaltung/Öffentlicher Dienst	51	18,4%
<b>Gesamt</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>

Quelle: Eigene Erstellung.©

Die meisten Unternehmen verfügen bislang noch über einen begrenzten Erfahrungszeitraum mit alternierender Telearbeit. Durchschnittlich beträgt dieser 1,1 Jahre (Minimum < 1 Monat; Maximum 8,8 Jahre; Standardabweichung 1,3 Jahre).

### 3.2 Selbstdisziplin und Organisation

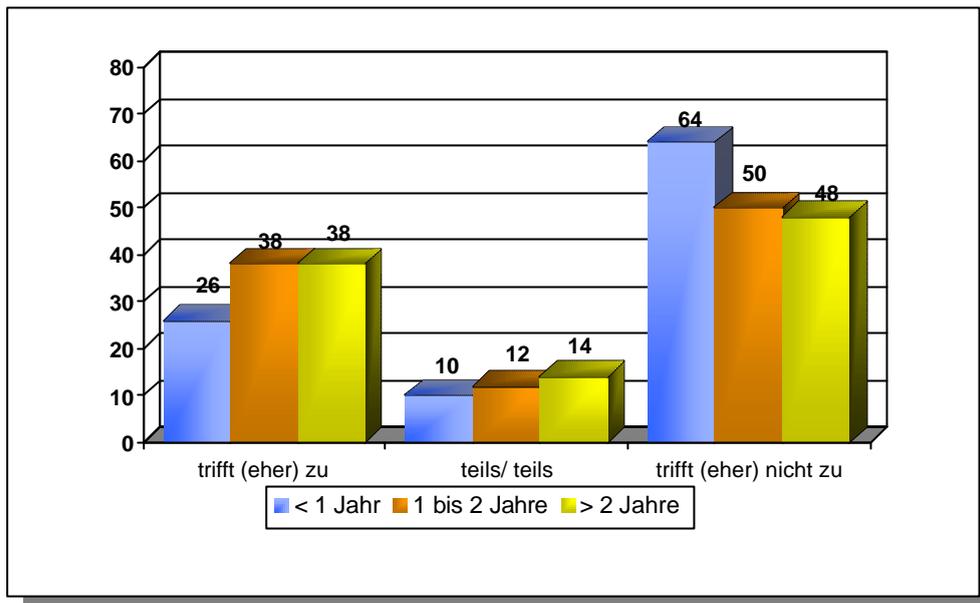
„Leider musste ich in den mehreren Jahren meines 'Telearbeits-Lebens' feststellen, dass ich offenbar nicht der geeignete Mensch für diese Arbeitsform bin. Es bedarf dazu offensichtlich eines so hohen Grades an Selbstdisziplin, wie ich ihn einfach nicht aufbringen kann. Ich neige dazu die Arbeit vor mir herzuschieben, so dass ich am Schluss immer verzweifelt vor einem riesigen Pensum [an Arbeit] sitze, das dann in kurzer Zeit zu bewältigen ist.“

(Telearbeiterin, Hochschulabschluss, 36 Jahre, verheiratet,  
keine Kinder, Sachbearbeiterin)

Diese selbstkritische Einschätzung einer Projektteilnehmerin illustriert in einem weiteren Sinne auch Folgendes: Telearbeit verlangt die Übernahme von Selbstverantwortung und (Selbst-)Organisation. Wer sich dazu entschließt oder damit konfrontiert wird, muss sich mit einer zunächst vergleichsweise ungewohnten Arbeits- und Lebenssituation arrangieren. Telearbeit wird in der Regel als Herausforderung empfunden, die ein hohes Maß an Selbstdisziplin und neues Organisationstalent erfordert. Im Vergleich zur betrieblichen Arbeit muss sich etwa ein Drittel der befragten Telebeschäftigten (30,4%) während der häuslichen Arbeit nach eigenen Angaben stärker selbst 'disziplinieren'.

Diese Beurteilung trifft nicht auf alle Telebeschäftigten gleichermaßen zu (vgl. Abbildung 18). Die Angaben variieren auch mit der Dauer der Telearbeit: Insbesondere Beschäftigte mit längerer Telearbeits-Erfahrung (mehr als zwei Jahre) nehmen die Notwendigkeit zur Selbstdisziplin häufiger wahr als die 'Anfänger' (38% vs. 26%).

Abbildung 18: Stärkere Selbstdisziplin nach Dauer der Telearbeit.

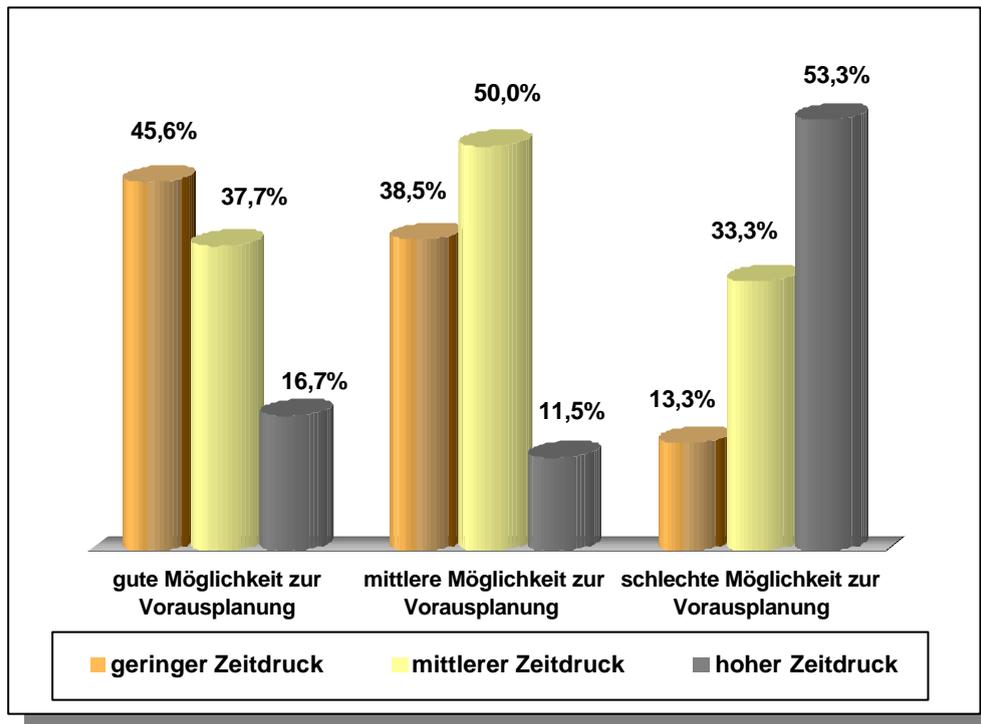


Quelle: Eigene Erstellung.©

### Alternierende Telearbeit erfordert Selbstdisziplin

Wer bereits längere Zeit nicht mehr ausschließlich im Betrieb arbeitet, verteilt häusliche und betriebliche Arbeitszeiten anders. Die Beschäftigten entwickeln eigene Muster der Arbeitsorganisation, die häufig vom betriebsüblichen Ablauf und den dortigen (festen) Zeitstrukturen (z.B. Pausen, Arbeitsbeginn) abweichen. Man könnte auch sagen: Mit längerer Telearbeits-Erfahrung emanzipieren sich die Beschäftigten vom typischen Betriebsalltag. Wer sich neue Freiheiten erschließt, nimmt aber auch ein höheres Maß an Selbstdisziplin wahr, um Reibungsverluste zu begrenzen und anfallende Arbeiten termingerecht zu erledigen. Hieraus erwächst in der Regel auch eine stärkere Planung des Arbeitsablaufs und der Freizeit. Die Planbarkeit ist auch hinsichtlich des Zeitdrucks bedeutsam, wie die Auswertungen der Tagebuch-Aufzeichnungen von Telebeschäftigten veranschaulichen, in deren Haushalt mindestens ein Kind lebt (vgl. Abbildung 19). Wer nach eigenen Angaben über schlechte Möglichkeiten verfügt, seine Arbeitszeiten im voraus zu planen, der verspürt vergleichsweise häufig einen hohen Zeitdruck.

Abbildung 19: Subjektiv wahrgenommener Zeitdruck nach Planbarkeit der Arbeitszeiten.



Quelle: Eigene Erstellung.©

Realistische Aufgaben- und Zeitziele sowie entsprechende Absprachen mit dem Umfeld (z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Familie) wirken sich demnach positiv auf das subjektive (Zeit-)Empfinden während des häuslichen Arbeitens aus. So nehmen 53,3% der Beschäftigten, die ihre Heim-Arbeitszeiten schlecht im voraus planen können, einen hohen Zeitdruck wahr. Dieser Anteil sinkt im Falle derjenigen, die über gute Planungsmöglichkeiten verfügen, auf 16,7%.

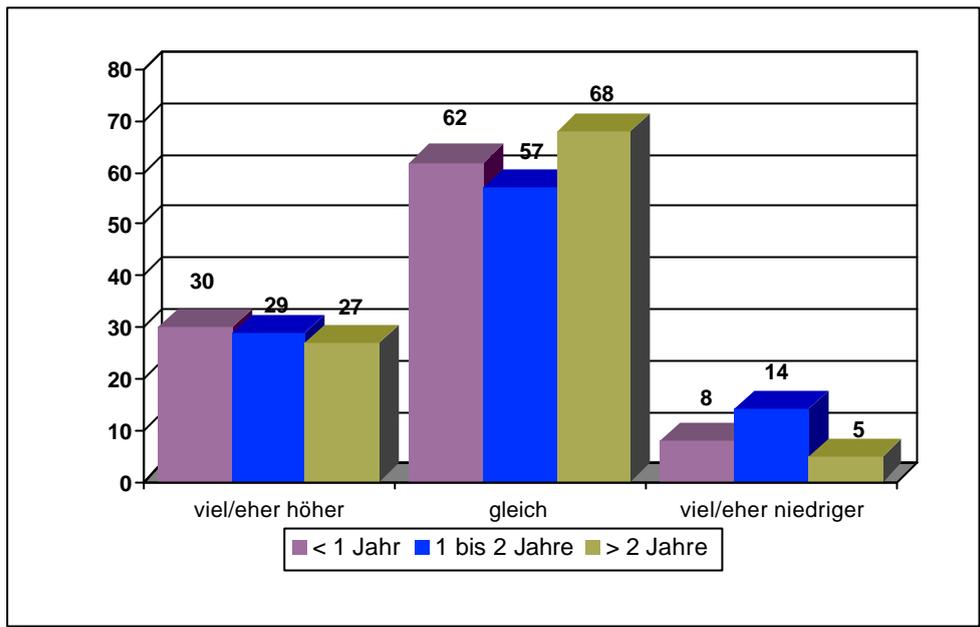
Wie der häusliche Arbeitstag organisiert wird, hängt neben vertraglichen Regelungen auch von der Telearbeits-Erfahrung selbst ab. Beschäftigte, die erst relativ kurz mit dieser Arbeitsform vertraut sind, orientieren sich häufig noch an den betrieblichen Arbeitszeiten. Eine derartige Gestaltung des häuslichen Arbeitens könnte aus einem Bedürfnis nach vertrauten Mustern (z.B. feste Mittagspause, Arbeitsbeginn und -ende) resultieren. In der Anfangsphase der Telearbeit scheint ein solches Arrangement die Arbeit zu Hause (in einem bislang untypischen Arbeitsumfeld) zu

erleichtern. Koordinationsprobleme mit den vor Ort verbliebenen Kollegen (z.B. telefonische Absprachen, Erreichbarkeit am häuslichen Arbeitsplatz) reduzieren sich. Teilweise möchte man sicherlich auch einem mehr oder weniger stark ausgeprägten Misstrauen der Nicht-Telebeschäftigten entgegenwirken. In diesem Sinne könnte man pointiert feststellen: Wer am häuslichen Arbeitsplatz erreichbar ist, macht sich nicht 'verdächtig'.

### **3.3 Koordination**

Telearbeit impliziert vielfältige Koordinationsleistungen. Diese erwachsen insbesondere aus der Abkopplung vom Firmengeschehen und neuen Abstimmungsprozessen auf privater bzw. familiärer und beruflicher Ebene. Der Wechsel zwischen häuslichem und betrieblichem Arbeitsplatz erfordert beispielsweise eine vorausschauende Planung der Arbeitstätigkeiten, da man zu Hause nur begrenzt auf physische Dokumente (z.B. Ordner, Akten, Briefe) zurückgreifen kann. Trotz einer zunehmenden 'Immaterialisierung' von Informationen und entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten auf betriebliche Datenbanken pendeln Unterlagen zwischen Unternehmen und Wohnung hin und her. Für diese Art des Transports, der von 88% der Befragten regelmäßig ausgeübt wird, darf in Anlehnung an Nilles et al. (1976) vielleicht der Begriff 'Document'-Commuting vorgeschlagen werden. Die Idee des papierlosen Büros ist auch im Informationszeitalter noch wenig verbreitet.

Abbildung 20: Koordinationsaufwand nach Dauer der Telearbeit.



Quelle: Eigene Erstellung.©

### Alternierende Telearbeit erfordert Koordination

Der Koordinationsaufwand variiert nicht nur mit der Arbeitstätigkeit (z.B. Sachbearbeitung, Projektarbeit). Dieser hängt auch vom persönlichen Engagement und der Dauer der Telearbeit ab (vgl. Abbildung 18). Ein Drittel der Beschäftigten (30%), die weniger als ein Jahr Telearbeit praktizieren, beurteilt den Koordinationsaufwand als viel bzw. eher höher. Zwar sinkt dieser Anteil im Falle der Beschäftigten mit mehr als zweijähriger Telearbeits-Erfahrung nur auf 27%, dennoch deutet vieles darauf hin, dass sich im Zeitablauf individuelle und organisationale Lerneffekte einstellen.

### Alternierende Telearbeit profitiert von individuellen und organisationalen Lerneffekten

Diese tragen nicht nur zu einem leichteren Informationsaustausch mit Kollegen bei, sondern machen sich auch in der Gestaltung des Arbeitsablaufs (z.B. Umgang mit Störungen, Lösung technischer Probleme, Auswahl der passenden Unterlagen für den häuslichen Arbeitstag, Reduktion von Mehrfacharbeit) bemerkbar. In diesem Sinne gleicht Telearbeit vielfach einem Experimentierfeld: Die Telebeschäftigten benötigen Zeit, um die neuen Arbeitsbedingungen schrittweise auszuloten ('Learning-by-doing').

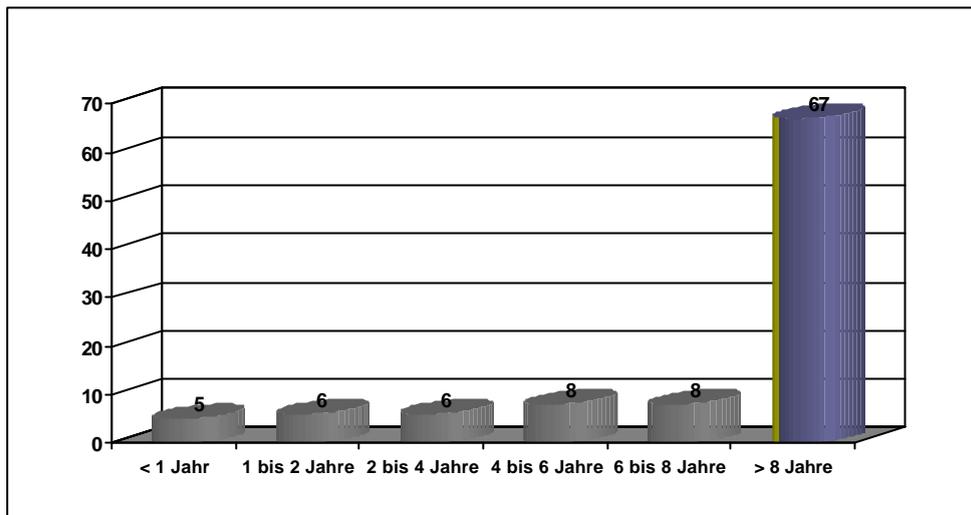
Dieser Befund ist auch im Hinblick auf eine Evaluation (Kosten-Nutzen-Analyse) von Telearbeits-Pilotprojekten von Bedeutung: Gerade in der Einführungsphase fallen z.B. höhere Kosten für Organisation, Kommunikation und Kontrolle in den Betrieben und Verwaltungen an. Diese Transaktionskosten reduzieren sich mit zunehmender Erfahrung der Telebeschäftigten und ihrer nicht-telebeschäftigten Kollegen. Insofern werden vielerorts die Kosten der Telearbeit sowohl vor dem Beginn eines Pilotprojekts, aber auch in der Anfangsphase, tendenziell überschätzt.

### **3.4 Wer praktiziert alternierende Telearbeit?**

#### **3.4.1 Auswahlregeln für Beschäftigte**

Der Auswahl eines 'geeigneten' Mitarbeiters für Telearbeit wird eine hohe Bedeutung zugesprochen. Betrachtet man die Dauer der Betriebszugehörigkeit als eine Art Auswahlkriterium, dann gilt: 'Beginners have no chance'. Lediglich 5% der befragten Telebeschäftigten waren zum Zeitpunkt der Befragung weniger als ein Jahr für den jetzigen Arbeitgeber tätig (vgl. Abbildung 21). Die Mehrheit der Projektteilnehmer (67%) ist demgegenüber bereits über acht Jahre in den jeweiligen Unternehmen angestellt. Im Durchschnitt sind die Befragten bereits ca. 12 Jahre in den befragten Unternehmen und Behörden tätig (Minimum 3 Monate; Maximum 42,3 Jahre; Standardabweichung 7,8 Jahre). Alternierende Telearbeit ist in der Regel an gewachsene Vertrauensverhältnisse zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten (mehrjährige Betriebszugehörigkeit) gekoppelt.

Abbildung 21: Dauer der Betriebszugehörigkeit der Projektteilnehmer.



Quelle: Eigene Erstellung.©

**Alternierende Telearbeit wird in der Regel an eine mehrjährige Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten gekoppelt**

Diese Voraussetzung mag auch damit zusammenhängen, dass die häusliche Arbeit mit einem Rückgang unmittelbarer Kontakte (Face-to-Face-Kommunikation) und der Möglichkeit direkter Kontrolle einhergeht. Oder mit den Worten von Gray, Hodson und Gordon (1993, S. 67): Telearbeit erlaubt kein „eyeball management“ mehr. Das (auch) häusliche Arbeiten kann als ein Vertrauensvorschuss interpretiert werden. Die erwartete Loyalität der Mitarbeiter soll mögliche (Vertrauens-)Risiken kontrollierbarer halten: Opportunistische Verhaltensweisen der Telebeschäftigten, wie ein Ausnutzen von Freiräumen, sollen begrenzt werden. Im Falle eines etablierten Vertrauensverhältnisses kann man auf Kontrolle weitgehend verzichten und neue Vorteile erschließen: „Gibt man einmal die Idee auf, jemanden am Schreibtisch sehen zu müssen, dann hat man die Freiheit, auf die Leistung zu achten“ (Collins 1986, S. 25). Demzufolge erfordert dezentrales Arbeiten auch einen entsprechenden Führungsstil von Vorgesetzten. Entscheidungen können nur noch begrenzt an der physischen Anwesenheit der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Im Falle der alternierenden Telearbeit steht z.B. für Absprachen im

Unternehmen deutlich weniger Zeit zur Verfügung.<sup>16</sup> Stattdessen setzt die Führung der 'unsichtbaren Mitarbeiter' eine Festlegung von Zielvereinbarungen und die Beurteilung von Arbeitsergebnissen (Management-by-Objectives) voraus. Die langjährige Betriebszugehörigkeit der befragten Beschäftigten illustriert somit: Telearbeit orientiert sich an einem 'Management-by-Confidence' – einer Führung durch Vertrauen.

### **Alternierende Telearbeit setzt Vertrauen voraus**

Eine entsprechende Auswahl von Beschäftigten kann auch positive Effekte für den Arbeitsablauf und das Erreichen von Leistungszielen haben. Die Telearbeitenden kennen die betrieblichen Strukturen (z.B. Ansprechpartner, Dienstwege) und können somit Störungen im Informationsfluss weitgehend vermeiden. Insofern messen die Betriebe in ihrer Auswahlentscheidung einem 'unternehmensspezifisch inkorporierten Humankapital' der Beschäftigten eine hohe Bedeutung bei.

### **Alternierende Telearbeit ist kein neues Berufsbild**

Vor dem Hintergrund der bislang praktizierten Auswahlverfahren dürfte es eine unrealistische Annahme sein, dass die alternierende Telearbeit zu relevanten Beschäftigungseffekten führt. Darüber hinaus ist es fraglich, ob Umschulungen und Weiterbildungen zur/zum Telearbeiter/in diese Impulse geben können. Lediglich 1,1% der Befragten der Trierer Studie führten eine derartige Maßnahme als Grund für einen Telearbeitsplatz an. Infolgedessen ist es wenig zweckmäßig, die (auch) häusliche Arbeit als ein neues Berufsbild zu deklarieren. Telearbeit ist im engeren Sinne nur eine andere Form der Arbeitsorganisation. Gegen positive Beschäftigungseffekte spricht der Befund, dass in den befragten Unternehmen lediglich das bereits vorhandene Personal 'umgeschichtet' wird – die Beschäftigten tauschen den betrieblichen zeitweise gegen einen

---

<sup>16</sup> Die Projektteilnehmer arbeiten durchschnittlich an etwa 3 Tagen in der Woche

häuslichen Arbeitsplatz. Üblicherweise werden telearbeitsspezifische Einzelheiten in separaten Vereinbarungen zu *bestehenden* Arbeitsverträgen (z.B. Dienst- oder Betriebsvereinbarungen) geregelt. Den Betroffenen wird auch eine Rückkehroption eingeräumt (im Sinne eines wieder ausschließlichen Arbeitens im Unternehmen). Eine Neueinstellung von Beschäftigten ist in der betrieblichen Praxis eher der Ausnahmefall.<sup>17</sup>

Ob sich zukünftig Arbeitsmarkteffekte einstellen, ist auch vor dem Hintergrund der praktizierten Auswahlregeln fraglich: Wer einen Telearbeitsplatz haben möchte, muss nicht selten eine bestimmte Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit aufweisen.<sup>18</sup> Im Vorfeld wird auch geprüft, ob sich die Interessenten für die zeitweise Arbeit im häuslichen Umfeld eignen.

Die Auswahl eines Bewerbers orientiert sich z.B. an bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Maß an Selbstorganisation, Vertrauenswürdigkeit), die von den jeweiligen Mitarbeitern und Führungskräften beurteilt werden.

In Abbildung 22 sind beispielhaft einige Kriterien angeführt, die in einer rheinland-pfälzischen Verwaltung als Entscheidungsgrundlage dienen.

---

zu Hause (Minimum 1Tag; Maximum 7 Tage, Standardabweichung 1,3 Tage).

<sup>17</sup> Lediglich zwei Befragte (0,7%) der Trierer Studie waren nach eigenen Angaben arbeitslos und haben durch den alternierenden Telearbeitsplatz wieder ein festes Arbeitsverhältnis eingehen können.

<sup>18</sup> So muss z.B. ein Telearbeiter des Softwareunternehmens Intel zuvor nur mindestens drei Monate für den Betrieb tätig gewesen sein. Im Falle einer rheinland-pfälzischen Stadtverwaltung beträgt diese Dauer mindestens ein Jahr.

Abbildung 22: Gewünschte Eigenschaften von Mitarbeitern. Ausschnitt aus einer Checkliste.

<b>Mitarbeiterin/Mitarbeiter ist seit mindestens einem Jahr bei der Stadtverwaltung beschäftigt</b>	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein
Alternierende Heimarbeit erfordert eine besondere Ausprägung folgender Merkmale. Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter haben in einem Gespräch das Vorliegen dieser Voraussetzungen festgestellt		
<b>Mitarbeiterin/Mitarbeiter</b>		
➤selbständiges Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤aktives Einbringen in Arbeitsteams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤zuverlässig in erweitertem Handlungsspielraum und bei Arbeitsspitzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤flexibel bei wechselnden Anforderungen und Schwierigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤vertrauenförderndes Verhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤zielsuchendes und zielrealisierendes Arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤kommunikative Stärken bei Info-Beschaffung und Info-Weitergabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤methodengerechtes Zeitplanen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
➤sich selbst organisieren und Abläufe wirtschaftlich und zweckmäßig gestalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Eigene Erstellung. In Anlehnung an den Leitfaden zur alternierenden Heimarbeit einer Stadtverwaltung aus Rheinland-Pfalz.

**Alternierende Telearbeit wird häufig nach der Prüfung  
von persönlichen Eigenschaften der Beschäftigten vergeben**

Da an eine Einführung von Telearbeit häufig Kosteneinsparungen in den Unternehmen (z.B. Reisekosten, Spesen) geknüpft sind, würde eine zusätzliche Rekrutierung externer Arbeitnehmer dieser Zielsetzung sicherlich abträglich sein. Die Wirtschaftlichkeit der Telearbeit ist ohnehin nicht unumstritten. Rieker (1995, S. 205) stellte hierzu fest: „Doch die tageweise Telearbeit schränkt gleichzeitig auch den Nutzen ein, den sich Manager und Politiker von dieser Arbeitsform versprechen. Die Situation ist paradox: Die einzig praktikable Form der Telearbeit ist gleichzeitig die mit dem geringsten Einsparpotential.“ Aber auch die Philosophie eines eigenverantwortlichen Arbeitens kann durchaus schon produktiv sein (im Sinne eines 'job-enrichment').

Aus Sicht der Beschäftigten selbst dominieren andere Beweggründe, die zur Aufnahme der Telearbeitstätigkeit führen. Hier geben auch die qualitativen Kommentare der Befragten weitere Aufschlüsse. Eine diesbezügliche Auswahl wird in Abbildung 23 gegeben. Die Mehrheit der Teilnehmer (71,8%) assoziiert mit diesem Arbeitsmodell eine bessere Vereinbarkeit beruflicher und privater Anforderungen, fast jeder Zweite (50,5%) möchte von einer Reduktion der Pendelzeiten (Zeitersparnis) profitieren und mehr als ein Fünftel (21,3%) beabsichtigt Fahrtkosten einzusparen. Für 37% der Befragten, in deren Haushalt mindestens ein Kind lebt, bildet der Erziehungsurlaub den Einstieg in die Telearbeit.

Abbildung 23: Gründe für Telearbeit - Kommentare der Projektteilnehmer.

- „Reiz der technischen Herausforderung“
- „Konzentrierteres, ungestörtes Arbeiten“
- „Zu Hause arbeite ich effizienter als im Betrieb“
- „Später wurde der Erziehungsurlaub in die Telearbeit (mit Vertrag) umgewandelt“
- „Flexiblere Arbeitsgestaltung möglich“
- „Wegen Kinderbetreuung gibt es zur Zeit keine Alternative (z.B. Krankheit der Kinder, lange Ferienzeiten)“
- „Alleinerziehender Vater von 4 Kindern (geschieden)“
- „Bessere Bewältigung meines Arbeitsvolumens durch Einsparung von 3 Stunden Anfahrzeit täglich“
- „Das Aufgabengebiet war in 5 Stunden täglich nicht zu bearbeiten. Aus privaten Gründen konnte ich jedoch nicht noch später nach Hause kommen“
- „Falls nur eine konservative Teilzeitbeschäftigung nach dem Erziehungsurlaub möglich gewesen wäre, hätte ich das zusätzliche Beurlaubungsjahr durch meinen Arbeitgeber in Anspruch genommen“
- „Altersbetreuung der Mutter, die auch im Haushalt mitlebt“
- „Schlechtes Betriebsklima durch den Vorgesetzten“
- „Ich wollte in meinem 60. Lebensjahr nicht mehr endgültig umziehen“
- „Keiner der Eltern wollte Erziehungsurlaub nehmen“
- „Ich wollte den beruflichen und technischen Anschluss während des Erziehungsurlaubs nicht verlieren“
- „Ich kann mich mehr um meine Kinder kümmern und zudem noch einen Nebenjob ausüben!“
- „Technisches Interesse“

Quelle: Eigene Erstellung.©

Es zeigen sich deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede. Der Erziehungsurlaub wird vorwiegend von weiblichen Telebeschäftigten (50%) als Grund angeführt, während dieser nur von 4,9% der Männer aus Telearbeits-Haushalten mit Kind(ern) genannt wird. Die Mehrheit der männlichen Telebeschäftigten (65,9%) beabsichtigt demgegenüber Wege- und Fahrtzeiten einzusparen.

Die alternierende Telearbeit kann auch eine vorübergehende Lösung in bestimmten Situationen oder Lebensabschnitten sein (z.B. Pflegefall in der Familie, eigene Krankheit, Todesfall, Erziehungsurlaub) (vgl. auch Abbildung 23). Fasst man den subjektiv wahrgenommen Nutzen (Wert) zusammen, den die alternierende Telearbeit in diesen Fällen entfaltet, dann könnte man durchaus von einem 'Überbrückungs-Modell' oder einem 'Lebensabschnitts- bzw. phasenorientierten Instrument der Arbeitsorganisation' sprechen.

### **3.4.2 Positionen, Tätigkeitsfelder und Ausbildung**

Im Gegensatz zu den Anfangsphasen der Telearbeit (80-er Jahre) hat die Bandbreite von geeigneten Tätigkeitsfeldern zugenommen. Es werden nicht mehr vornehmlich einfachere Aufgaben (z.B. Texterfassung) in Telearbeit ausgeübt, sondern zunehmend auch komplexere Tätigkeiten. Telearbeit wird vermehrt auch für so genannte 'knowledge worker' ('Wissensarbeiter') als geeignet angesehen.

**Alternierende Telearbeit wird vermehrt  
in höheren Positionen praktiziert**

Dies spiegelt sich z.B. auch in einer relativ hohen Anzahl von Teilnehmern wider, die in höheren Positionen der Unternehmen tätig sind. Experten und leitende Angestellte (39,7%) arbeiten z.B. als Programmierer oder in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Marketing. In Stabsstellen (15,5%) werden z.B. Projektkoordination und Kundenberatung dezentral durchgeführt. Sachbearbeiter (44,7%) nehmen häufig noch 'klassische' Aufgaben wie Datenerfassung und Texteingaben von zu Hause wahr.

Betrachtet man die Tätigkeitsfelder nach dem Geschlecht der Befragten, zeigen sich in einigen Fällen deutliche Unterschiede (vgl. Abbildung 24): Telearbeiterinnen sind insbesondere in den Bereichen Text- und Datenerfassung sowie Programmierung tätig, männliche Beschäftigte sind vor allem mit Projektaufgaben befasst.

Im Falle 'textbasierter' Tätigkeiten (z.B. Textbe- und verarbeitung) üben die Beschäftigten nicht zwangsläufig stark strukturierte, monotone Aufgaben aus. Ein Großteil dieser Tätigkeiten weist einen hohen Grad an Spezialisierung auf, der entsprechende fachliche Qualifikationen und spezifische Fähigkeiten ('skills') voraussetzt.

Eine Detailanalyse (vgl. Abbildung 24) des Arbeitsbereichs 'Textbe- und verarbeitung' sowie weiterer Telearbeits-Aufgaben illustriert diesen Befund.

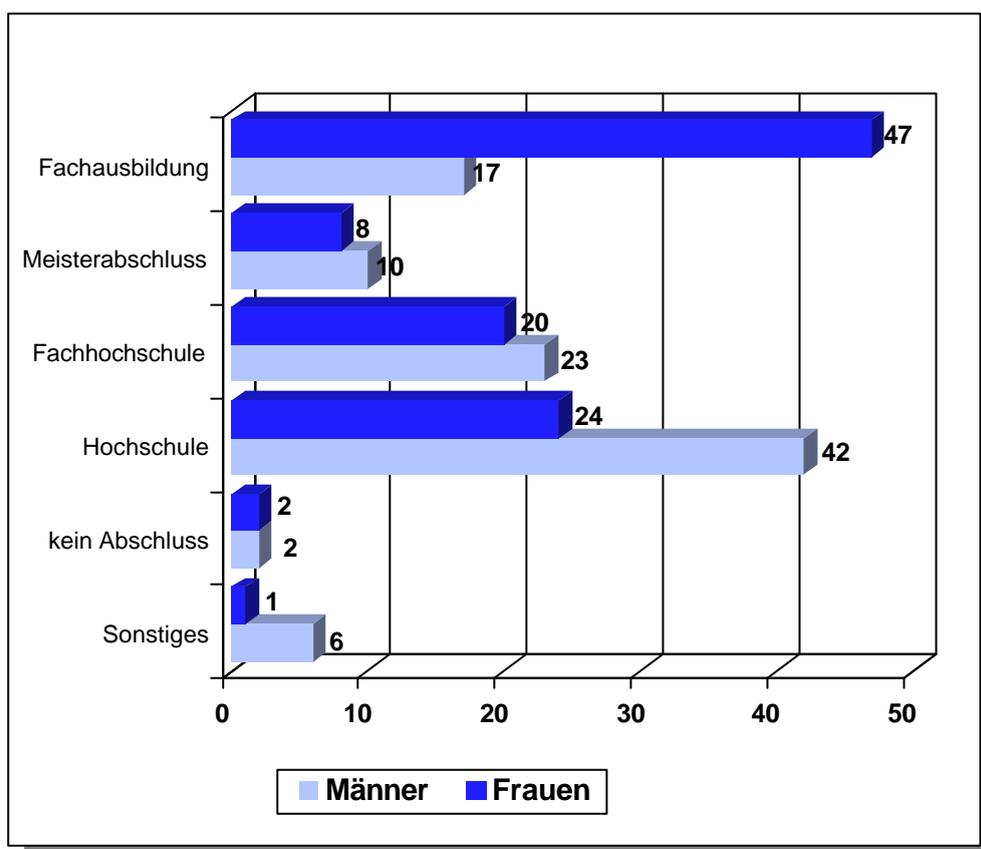
Abbildung 24: Detailanalyse ausgewählter Tätigkeitsfelder.

<b>Textbe- und verarbeitung</b>	<b>Projekt- koordination</b>	<b>Datenver- arbeitung</b>	<b>Programmierung</b>
Erstellung von Konzepten, Prospekten, Studien und Presseberichten	Einführung neuer Informationstechnologien	Datenbankentwicklung	Entwicklung von Plausibilitätschecks
Bearbeitung und Beurteilung von Manuskripten (Lektorieren)	Organisation von Qualitätszirkeln	Data-Management (Datentransformation und -auswertung)	Programmierung von Tools zur Systemverwaltung
Schreiben von wissenschaftlichen Gutachten	Vorbereitung von Joint-Ventures	Zusammenfassung von Rohdaten in Tabellen, Plots, Diagrammen	HTML-Programmierung und Intranet-Pflege
Verfassen von Reden und Beiträgen	Planung und Ausführung von Lärmschutzmaßnahmen	Statistische Analysen und Auswertung von Fragebogen	Programmierung von Automatisierungsprozessen
Entwicklung von Handbüchern	Konzeption von Seminaren und Fortbildungen	Technische Anlagenüberwachung	Test und Einführung unternehmensspezifischer Software
Erstellung versicherungsmathematischer Gutachten für die Altersversorgung	Initiierung und Beratung nationaler und internationaler Ausbildungsprojekte	Sozialwissenschaftliche Grundlagenforschung und Datenauswertung	Einführung eines neuen EDV-Systems (Wertpapiergeschäft)
Presseauswertungen/ Kundeninterviews	Koordinationsarbeit zwischen Bund und Land (soziales Entschädigungsrecht)	Konkurrenzanalysen und Marketingcontrolling	
	Medizinische Qualitätsprüfungen	Auswertungen der amtlichen Statistik	

Quelle: Eigene Erstellung.©

Die befragten Telebeschäftigten verfügen in der Regel über ein relativ hohes Ausbildungsniveau. Männliche Teilnehmer weisen häufiger einen höheren beruflichen Ausbildungsabschluss auf als die weiblichen Befragten: Annähernd die Hälfte der Telearbeiter (42%) hat eine Hochschule besucht, weibliche Beschäftigte haben überwiegend eine Lehre (46,6%) absolviert. Einen Hochschulabschluss besitzen 23,8% der Telearbeiterinnen.

Abbildung 25: Höchster beruflicher Ausbildungsabschluss<sup>19</sup> nach Geschlecht. (Angaben jeweils in Prozent).



Quelle: Eigene Erstellung.©

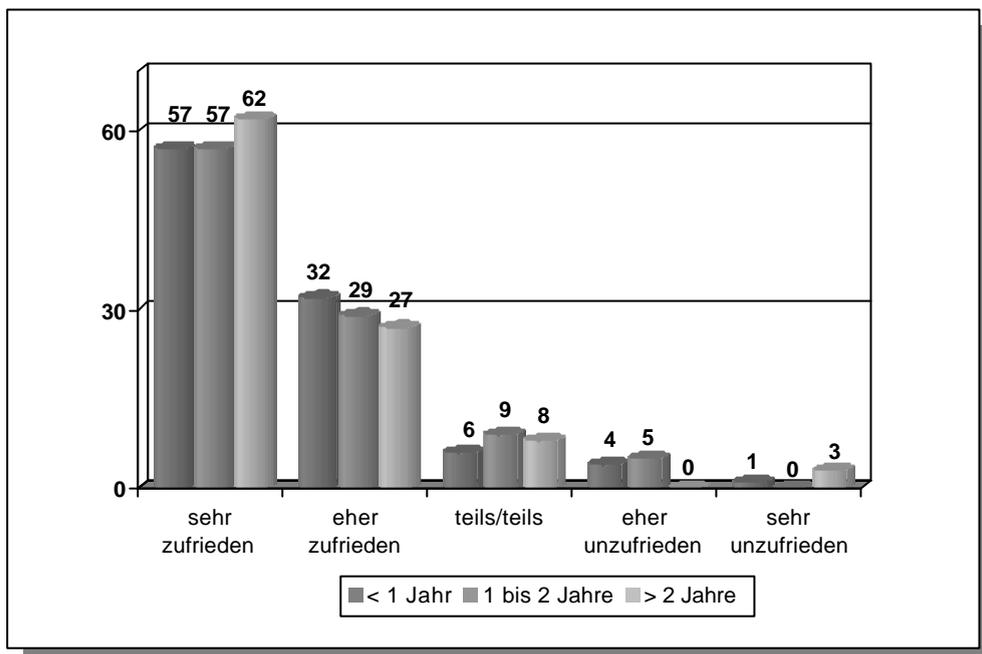
**Alternierende Telearbeit wird in der Regel von Beschäftigten mit hohem Ausbildungsniveau ausgeübt**

<sup>19</sup> Die angeführten Kategorien orientieren sich an den Bezeichnungen des Statistischen Bundesamts.

### 3.5 Auswirkungen auf das Privat- und Berufsleben

Die Mehrzahl der Befragten schätzt die neue Form des Arbeitens positiv ein. Diese hohe subjektive Zufriedenheit spiegelt sich exemplarisch in der Beurteilung der Arbeitszeiten wider: Auch nach zweijähriger Telearbeit sind noch knapp 89% der Projektteilnehmer sehr bzw. eher zufrieden mit der zeitlichen Gestaltung des Arbeitsarrangements. Insofern deutet sich eine relativ zeitstabile Einschätzung an.

Abbildung 26: Beurteilung der Arbeitszeiten nach Dauer der Telearbeit.



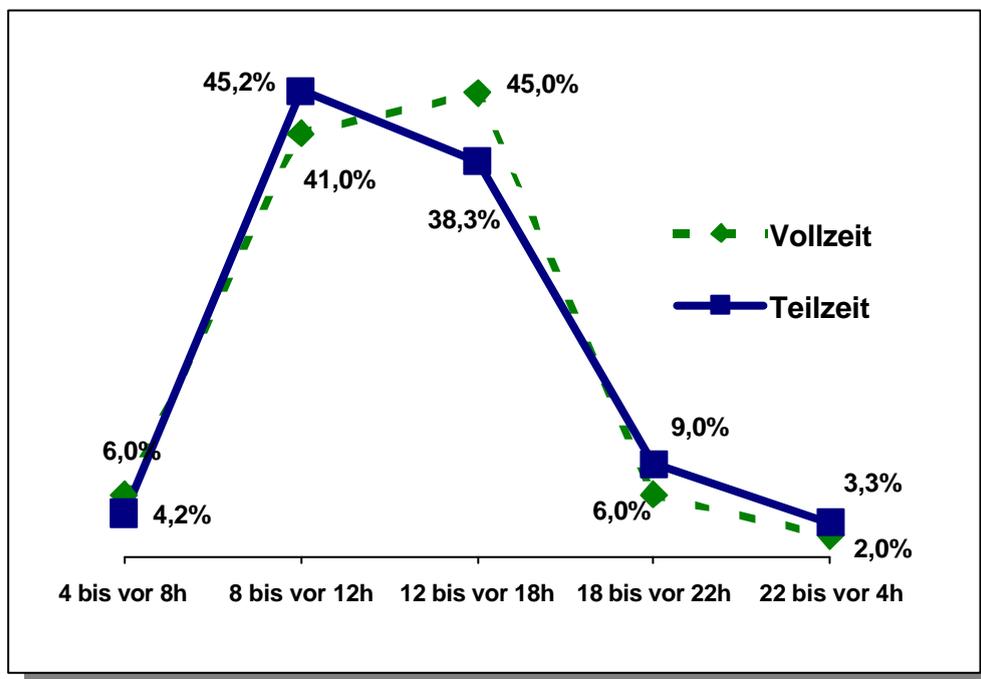
Quelle: Eigene Erstellung.©

Ein Großteil der Beschäftigten betrachtet es als Gewinn, während der häuslichen Arbeit individuelle Bedürfnisse stärker berücksichtigen zu können (z.B. bessere Bestimmung des eigenen Arbeitstempos, bewusstes Unterbrechen der Arbeit). Die Befragten arbeiten auch vermehrt dann, wenn sie sich am leistungsfähigsten fühlen. In einigen Fällen resultiert aus der Verlagerung von Tätigkeiten in das häusliche Umfeld ein Tages- und Arbeitsablauf, der deutlich vom betriebsüblichen Alltag abweicht. Fast die Hälfte der Teilnehmer (41%) verteilt die häuslichen Arbeitszeiten eher bzw. vollkommen anders als im Unternehmen. Tendenzen zu neuen Arbeitszeitmustern sind erkennbar, da häufig auch in den späteren

Abendstunden gearbeitet wird: Mehr als ein Fünftel der Telebeschäftigten (21%) arbeitet beispielsweise häufig nach 20 Uhr.

Diesen Befund bestätigen ebenfalls die Analysen der Tagebücher (vgl. Abbildung 27). Im Falle von Teilzeit-Telebeschäftigten entfallen zwar im Durchschnitt 45,2% der Arbeitszeit auf die Zeitspanne von 8 bis 12 Uhr morgens, gleichwohl werden mehr als 12% der beruflichen Zeit auf die Abendstunden nach 18 Uhr verlegt. Letzteres gilt im Falle der Vollzeit-Telearbeiter für 8% der Arbeitszeit.

Abbildung 27: Durchschnittliche Verteilung der Arbeitszeit im Tagesverlauf (nach Voll- und Teilzeit).



Quelle: Eigene Erstellung.©

**Alternierende Telearbeit:  
Hohe subjektive Zufriedenheit der Beschäftigten**

Eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit muss nicht zwangsläufig eine selbst gewählte Entscheidung der Beschäftigten sein. Wer zu Hause arbeitet, kann mit neuen 'Störquellen' (z.B. Kinder, Partner, Freunde) konfrontiert werden, die den 'Takt' der häuslichen Arbeit (Häufigkeit von Unterbrechungen, Dauer der Arbeitsblöcke etc.) beeinflussen. Kurzfristige Unterbrechungen und damit einhergehende zusätzliche Anlauf- und Einarbeitungszeiten tragen nicht selten zu einer Verlagerung von Tätigkeiten in die Abendstunden bei: Fast jedem dritten Befragten (30%) fällt es relativ schwer, unterbrochene Tätigkeiten fortzusetzen. Die Zeit 'verrinnt'. Bereits der römische Philosoph Seneca (4 v.Chr. – 65 n.Chr.) stellte fest: „Unsere Zeit wird uns teils geraubt, teils abgeluchst, und was übrig bleibt, verliert sich unbemerkt.“

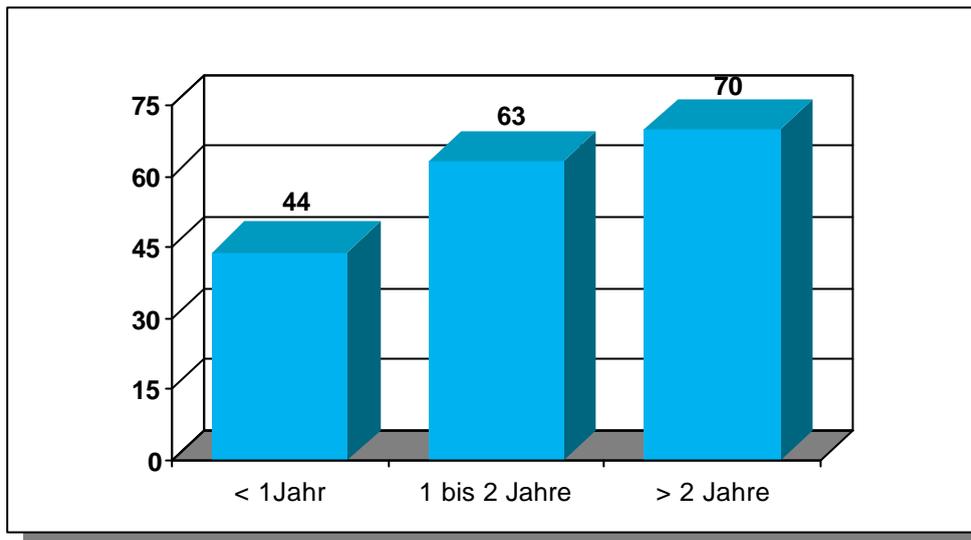
Die andersartige Gestaltung des häuslichen Tagesablaufs hängt nicht nur von mehr oder weniger stark ausgeprägten Bestimmungen<sup>20</sup> ab, sondern auch von der Berücksichtigung individueller Interessen und Verpflichtungen. Berufliche Tätigkeiten können z.B. in den Abend verlagert werden, um die Flexibilitätspotenziale dieser Arbeitsform in anderen Bereichen zu nutzen. In diesem Zusammenhang nimmt ein Großteil der Beschäftigten eine flexiblere Handhabung von Einkäufen (vgl. Abbildung 28), Hobbies oder Alltagsverpflichtungen (z.B. Putzen, Aufräumen) wahr. Diese Beurteilung variiert allerdings mit der Dauer der Telearbeit: Wer bereits längere Zeit Telearbeit praktiziert, empfindet im Allgemeinen eine größere Flexibilität in der Ausübung nicht-beruflicher Tätigkeiten. Man könnte auch sagen: Die subjektiven (Flexibilitäts-)Gewinne der alternierenden Telearbeit erschließen sich erst im Zeitablauf.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Knapp jeder Vierte muss nach eigenen Angaben vertraglich festgelegte Kernarbeitszeiten am häuslichen Arbeitsplatz berücksichtigen.

<sup>21</sup> Insbesondere Beschäftigte mit mehrjähriger Telearbeits-Erfahrung gestalten häusliche und betriebliche Arbeitszeiten anders.

Abbildung 28: Flexiblere Handhabung<sup>22</sup> von Einkäufen nach Dauer der Telearbeit.



Quelle: Eigene Erstellung.©

Inwieweit die Beschäftigten neue Entscheidungsspielräume tatsächlich nutzen, muss vor dem Hintergrund der vorliegenden Auswertungen von Tagesablauf-Protokollen noch vertiefend analysiert werden. Nach ersten Ergebnissen nimmt beispielsweise ein Großteil der Projektteilnehmer keine Einkäufe während der häuslichen Arbeitstage vor. Im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung könnte in einigen Fällen bereits die *Möglichkeit* einer zeitlichen Flexibilisierung als Gewinn beurteilt werden, obwohl die Befragten letztlich gewohnte Rhythmen beibehalten. Es wäre aber voreilig von einer Flexibilitätsillusion zu sprechen. Ein möglicher Gewinn in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht ist letztlich ein Ertrag, der nicht von heute auf morgen ausgeschöpft wird.

<sup>22</sup> Die subjektive Bewertung zur Flexibilität konnte auf einer fünfstufigen Skala von '1=flexibler' bis '5=unflexibler' vorgenommen werden. Die abgebildeten Prozentangaben beziehen sich auf die relativen Häufigkeiten des Skalenpunkts '1'.

Dies verdeutlicht auch der nachfolgende Tagebuch-Kommentar einer Projektteilnehmerin:

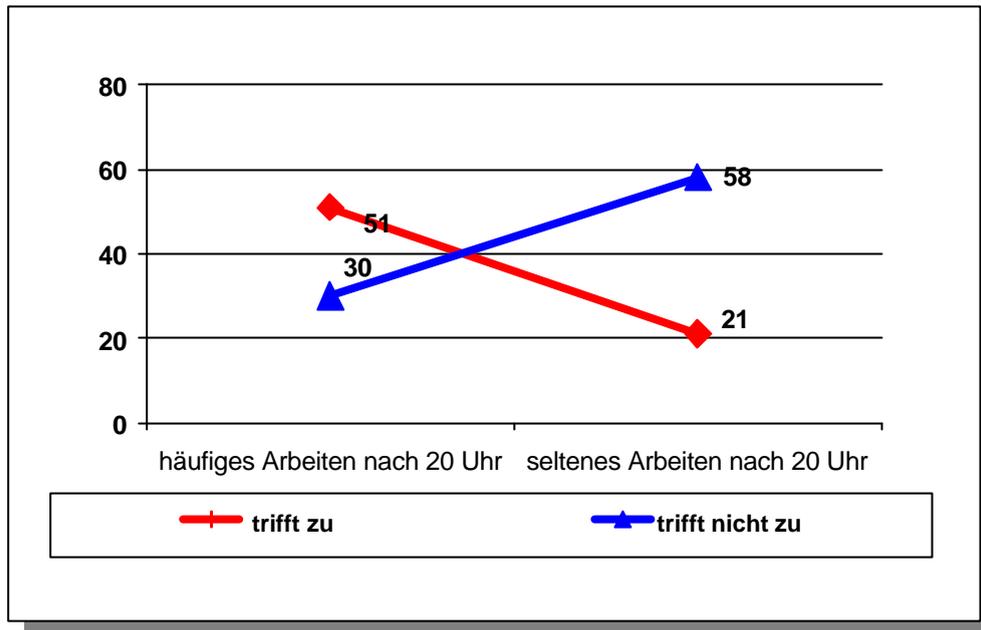
„Nach knapp 6 Wochen Telearbeit gibt es für mich noch nicht den 'normal' verlaufenden Tag. Bei dringenden Aufgaben oder wenn ich unter der Woche an einem Tag gar nicht zum Arbeiten gekommen bin, arbeite ich am Wochenende zu Hause, während mein Mann das Baby betreut.“

(Telearbeiterin, Hochschulabschluss,  
39 Jahre, verheiratet, ein Kind)

Ungeachtet dessen führt eine flexiblere Arbeits- und Alltagsorganisation oftmals zu einer neuen Herausforderung: Wer im häuslichen Umfeld arbeitet, kann nicht immer Arbeit und Freizeit eindeutig voneinander trennen. Eine Auflösung bislang getrennter Bereiche nehmen insbesondere Beschäftigte wahr, die auch häufig in den späteren Abendstunden (nach 20 Uhr) beruflich tätig sind (vgl. auch Abbildung 29).

Ob man die Chancen dieser Arbeitsvariante unter diesen Bedingungen umsetzen kann, hängt daher auch von einem entsprechenden Verständnis des unmittelbaren Umfelds (z.B. Ehepartner, Kinder) ab. Die Mehrheit der Beschäftigten nimmt zwar eine relativ hohe Akzeptanz seitens der Familienmitglieder wahr, allerdings entstehen in den Telearbeits-Haushalten auch neue 'Spannungsfelder' durch das Fortbestehen gelernter Muster der Arbeits- und Rollenteilung. In Haushalten mit Kind(ern) übernehmen die Frauen häufiger als Männer die Aufsicht der Kinder während der Arbeit selbst: Während 58,1% der weiblichen Befragten die Kinderbetreuung übernehmen, trifft dies lediglich auf 38,3% der männlichen Telebeschäftigten zu.

Abbildung 29: Übergang von Arbeit und Freizeit nach Verteilung der häuslichen Arbeitszeit. (Angaben jeweils in Prozent).

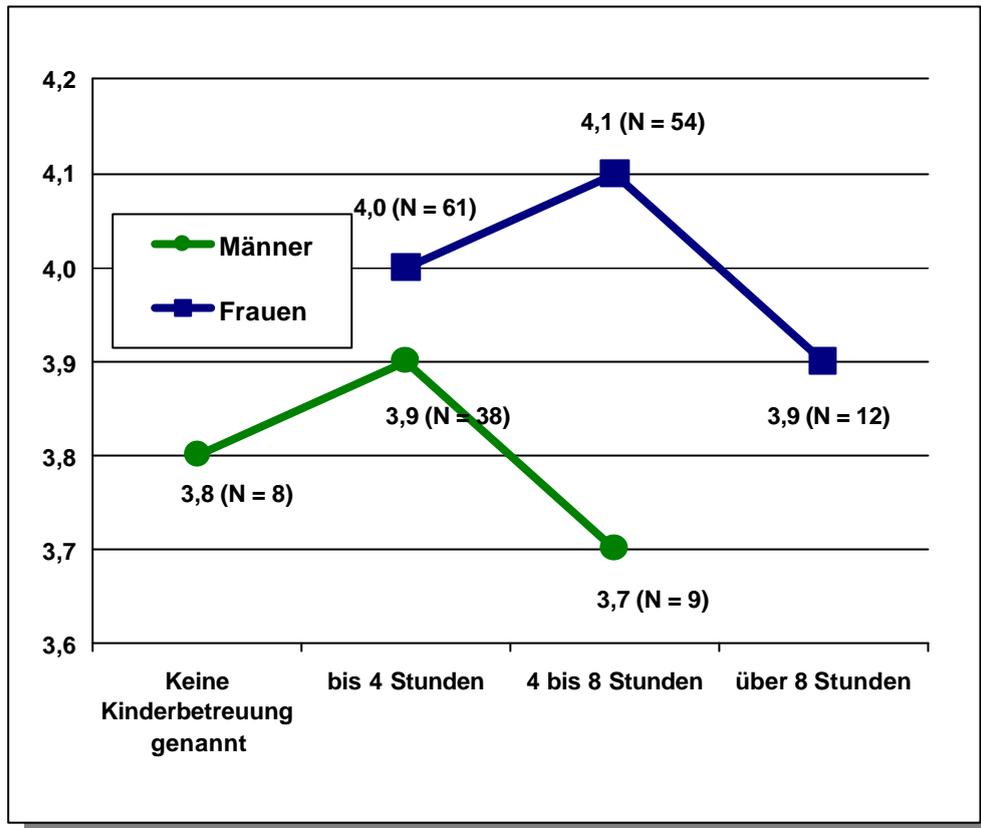


Quelle: Eigene Erstellung.©

Eine vermehrte Belastung durch die Kombination von beruflichen und familiären Tätigkeiten nehmen daher wohl auch häufiger weibliche als männliche Befragte wahr. So stimmen mehr als 28% der Telearbeiterinnen mit Kind(ern) der folgenden Aussage vollkommen bzw. eher zu: „Ich erlebe jetzt eine vermehrte Doppelbelastung durch Beruf und Familie“. Diese Einschätzung teilen aber nur 19,7% der befragten Männer.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Befund, dass die männlichen Telearbeiter, die parallel zur Arbeit noch ein bzw. mehrere Kind(er) betreuen, in einer vergleichbaren Situation einen höheren Zeitdruck als Frauen wahrnehmen. Diese eher ungewohnte Tätigkeit wird möglicherweise von den telebeschäftigten Männern als Stressfaktor empfunden (vgl. auch Abbildung 30).

Abbildung 30: Kinderbetreuungszeiten und subjektiver Zeitdruck<sup>23</sup> nach Geschlecht.



Quelle: Eigene Erstellung.©

In knapp 11% der Haushalte mit Kind(ern) wird eigens eine Tagesmutter engagiert, die eine Betreuung während der häuslichen Arbeitszeit übernimmt. Mehr als jeder Vierte greift auch auf die Hilfe von Verwandten zurück (z.B. Oma, Opa), um sich ein weitgehend störungsfreies Umfeld zu schaffen. Etwa 14% der Befragten geben an, dass auch Freunde, Bekannte und/oder Nachbarn unterstützend tätig sind und sich an der Aufsicht beteiligen. In dieser Hinsicht deuten die Befunde der Trierer Studie auf eine (Re-)Vitalisierung sozialer Netzwerke hin. Der amerikanische Telearbeitsforscher Alvin Toffler beschreibt in seinem Buch 'Die Zukunftschance' (1980, insbesondere S. 229ff.) ganz ähnliche Szenarien, in denen etwa die Tele-Heimarbeit familiäre und nachbarschaftliche Lebens- und Arbeitsgemeinschaften fördert. So heißt es diesbezüglich: „Man kann sich leicht vorstellen, dass sich die Familie, wenn die Arbeit ins eigene Heim verlegt wird, zu einer »elektronischen Großfamilie«

<sup>23</sup> Der subjektive Zeitdruck wurde auf einer fünfstufigen Skala von '1=sehr stark' bis

entwickelt.“ Daneben sollen zwischenmenschliche Beziehungen eine Intensivierung erfahren, die sich nicht nur positiv auf das unmittelbare Umfeld (z.B. Nachbarschaftshilfe), sondern auch auf das Engagement in Vereinen oder karitativen Verbänden auswirken.

Eine fehlende Trennung von Wohnen und Arbeiten kann familiäre Spannungen und Probleme hervorrufen, die nicht nur mit der Gestaltung der häuslichen Arbeitszeiten selbst auftreten (z.B. häufiges Arbeiten in den späten Abendstunden). Oftmals resultieren diese (noch) aus traditionellen Vorstellungen der Arbeitsgesellschaft. Dies illustriert die nachfolgende Einschätzung einer Teilnehmerin, die mangelndes Verständnis ihres Partners beklagt:

„Mein Wunsch wieder im Unternehmen zu arbeiten, liegt im Partner begründet, der Telearbeit als 'zu Hause = Freizeit' einordnet. „Dafür, dass Du zu Hause bist, verdienst Du aber viel Geld!“ Man kann sich nicht vorstellen, dass tatsächlich zu Hause gearbeitet wird, außer Putzen und Kinder erziehen.“

(Telearbeiterin, Lehre, 33 Jahre, verheiratet, ein Kind)

In einem weiteren Sinne könnte man auch sagen: Telearbeit ist noch kein gesellschaftliches Allgemeingut und trifft vielerorts noch auf geteilte Zustimmung und Anerkennung. Widerstände können nicht nur im unmittelbaren sozialen Umfeld bestehen, sondern sich auch möglicherweise im betrieblichen Miteinander entwickeln. In diesem Zusammenhang nimmt beispielsweise etwa jeder dritte Befragte (32%) Neidgefühle<sup>24</sup> von Kolleginnen und Kollegen wahr. Die Einführung von Telearbeit könnte ein auslösender Faktor für (neue) innerbetriebliche Konflikte sein. Sofern die Telebeschäftigten zumindest noch zeitweise mit ihren Kollegen zusammenarbeiten, wird die Verschiedenheit der Arbeitsabläufe und die Sonderstellung dieser 'Teilgruppe' erkannt (vgl. hierzu ausführlich Jäckel/Rövekamp 2000, S. 399f.).

---

<sup>24</sup>=überhaupt nicht' erfasst.

**Alternierende Telearbeit:  
Oftmals mangelt es noch an Akzeptanz im sozialen  
und betrieblichen Umfeld**

Diese möglichen Konfliktpotenziale sollten nicht überschätzt werden, da es auch unabhängig von Telearbeit Missgunst und Neid zwischen Beschäftigten geben kann. Zwar arbeiten die Telebeschäftigten in der Regel weiterhin mit ehemaligen Kollegen zusammen, dennoch werden die 'zeitweisen Heimarbeiter' gelegentlich mit 'telearbeitsspezifischen Vorurteilen' konfrontiert. Dies verdeutlichen auch die angeführten Beispiele (vgl. Abbildung 31), die im Rahmen einer Studie der BMW AG ermittelt worden sind. Diese und ähnliche Befunde dürfen aber nicht generalisiert werden.

Abbildung 31: Meinungsäußerungen zur Telearbeit.

- „Wann sehe ich Sie wieder im Büro?“
- „Ich möchte Sie in Ihrer Freizeit nicht stören“
- „Bezahlter Erholungsurlaub“
- „Dass Sie sich das leisten können, haben Sie mit Ihrer Karriere bereits abgeschlossen?“
- „Vorbereitung auf den Ruhestand“
- „Dann sind Sie ja rund um die Uhr erreichbar“
- „Sind Sie morgen schon wieder nicht da?!“

Quelle: <http://www.twist.bmw.de>.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Weitere 56% der Befragten empfinden zumindest teilweise Neid der Kolleginnen und Kollegen. Nur 13% der Projektteilnehmer nehmen *keine* Neidgefühle in der Kollegenschaft wahr.

<sup>25</sup> TWIST heißt das Pilotprojekt der BMW AG und steht für Teleworking in flexiblen Strukturen'. Die Befunde der diesbezüglichen Begleitforschung sind unter der angegebenen Internetadresse abrufbar.

## **Alternierende Telearbeit wird von den Telebeschäftigten häufig als Privileg empfunden**

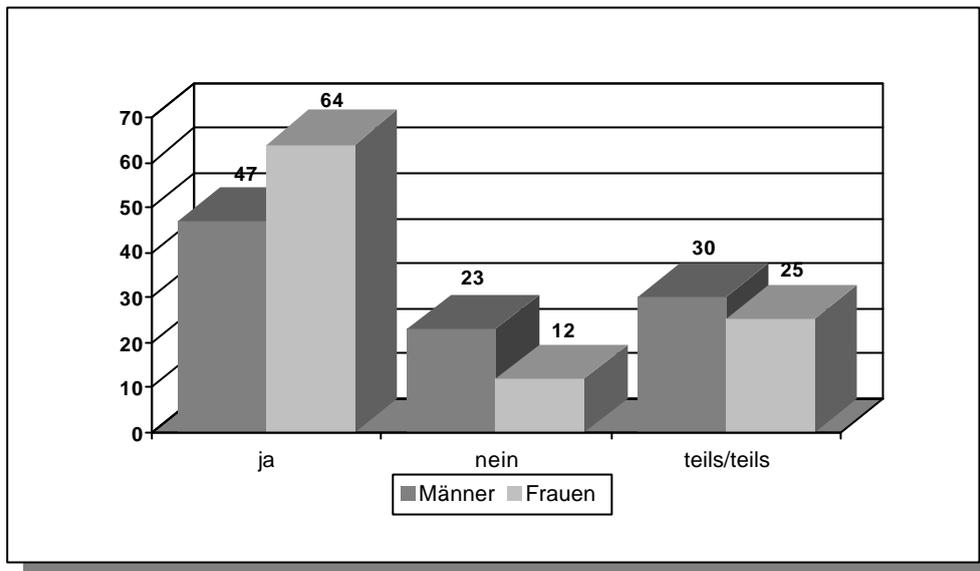
Die befragten Telearbeitenden der Trierer Studie empfinden es mehrheitlich (59%) als Privileg, nicht mehr ausschließlich im Betrieb zu arbeiten. Eine Differenzierung nach dem Geschlecht lässt diesbezüglich einen deutlichen Unterschied erkennen (Frauen: 64%, Männer: 47%) (vgl. auch Abbildung 32). Eine Erklärung könnte sein, dass der Einstieg in die Telearbeit mit dem Geschlecht der Befragten variiert: Während männliche Beschäftigte häufig ein Angebot<sup>26</sup> für Telearbeit erhalten, müssen die weiblichen Kolleginnen in der Regel ein relativ großes Engagement im Vorfeld aufbringen. Häufig bemühen sich diese Mitarbeiterinnen im Rahmen einer Berufstätigkeit während des Erziehungsurlaubs um einen Telearbeitsplatz. Wer somit für Telearbeit einen großen persönlichen Einsatz (hohes Involvement) aufbringen muss, wird auch die Besonderheit dieser Arbeitsform entsprechend hoch einschätzen. Schließlich kann die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes einiges an Überzeugungsarbeit und Anstrengung erfordern (z.B. Überwindung des Misstrauens von Vorgesetzten, Gespräche mit dem Betriebsrat).

Zugleich deuten diese Befunde darauf hin, dass in vielen Unternehmen die Initiative für einen Telearbeitsplatz bzw. die Einführung dieser Arbeitsform auf das Bemühen der Beschäftigten selbst zurückgeht. Demgegenüber zeigen die Unternehmen und/oder Vorgesetzten im Einführungsprozess ein vergleichsweise 'verhaltenes' Engagement (im Sinne eines 'Strukturkonservatismus'). Insofern folgt die Implementierung tendenziell noch einer 'bottom-up-Strategie', seltener hingegen einem 'top-down-Vorgehen'.

---

<sup>26</sup> Ein Angebot bildet für 46,6% der männlichen Befragten den Einstieg in die Telearbeit. Dieser Anteil sinkt im Falle der weiblichen Kolleginnen auf 29,1%.

Abbildung 32: Privileg nach Geschlecht.



Quelle: Eigene Erstellung.©

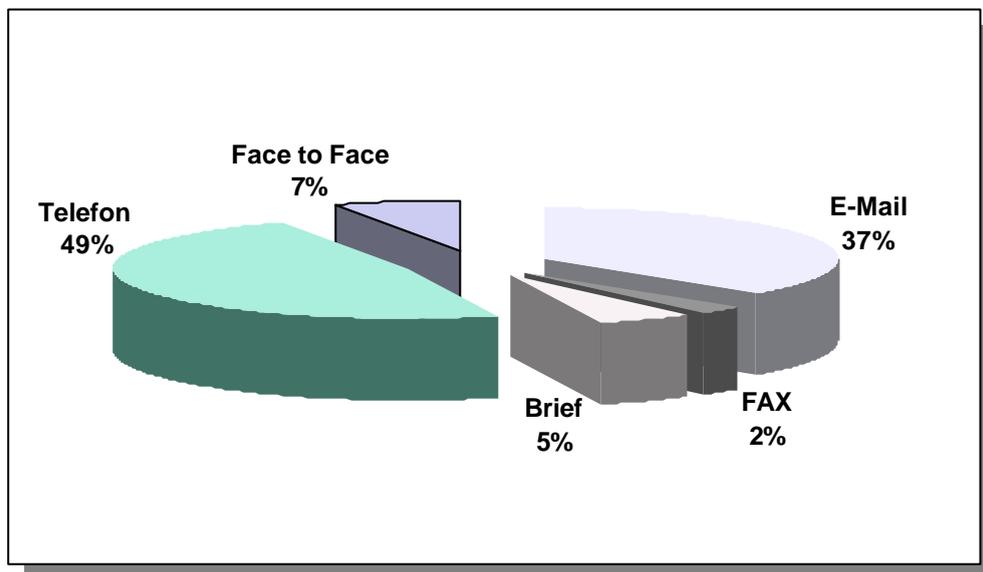
### **Alternierende Telearbeit erfordert Eigeninitiative**

Telearbeit erfordert Eigeninitiative. Dies gilt nicht nur für die Durchführung/Initiierung eines Pilotprojekts, sondern trifft häufig auch im Telearbeits-Alltag zu: Wer etwas über betriebliche Angelegenheiten wissen möchte, muss selbst initiativ werden. Tendenziell nehmen die Anfragen von Kollegen und Vorgesetzten ab, so dass sich eine Art 'Holschuld' für Telearbeitende abzeichnet. Möglicherweise wünschen sich auch aus diesem Grund knapp 29% der Befragten häufigere Kontakte zu ihren Kolleginnen und Kollegen vor Ort. Wer zeitweise im häuslichen Umfeld tätig ist, greift vermehrt auf andere Kommunikationskanäle (z.B. E-Mail anstelle eines persönlichen Gesprächs) zurück, um an Informationsquellen zu gelangen.

Die Tagebuch-Angaben der Teilnehmer geben in dieser Hinsicht weitere Hinweise zur beruflichen Mediennutzung am häuslichen Arbeitsplatz und vermitteln ein vielleicht überraschendes Bild: Demnach überwiegen telefonische Kontakte vor der E-Mail-Nutzung. Im Durchschnitt verwenden

die Befragten etwa 79 Minuten für berufliche Kontakte während eines (häuslichen) Arbeitstages. Hiervon entfallen knapp die Hälfte (49%) auf Telefonate, der Anteil der elektronischen Post (E-Mail) beträgt demgegenüber 37%. Vielleicht ist diese Differenz auch auf den Kurznachricht-Charakter von E-Mail zurückzuführen. Insofern wird in einem weiteren Schritt zu überprüfen sein, ob die Anzahl der E-Mails die Anzahl der Telefonate übertrifft<sup>27</sup>.

Abbildung 33: Berufliche Mediennutzung während eines häuslichen Arbeitstags. (Anteile jeweils in Prozent der gesamten durchschnittlichen Zeit für berufliche Kontakte).



Quelle: Eigene Erstellung.©

Ein Großteil der Beschäftigten gibt an, dass informelle Gespräche nach eigenem Empfinden deutlich zurückgegangen sind (vgl. Abbildung 34). Erstaunlich ist vielleicht, dass dies nicht nur von Beschäftigten geäußert wird, die mehr als zwei Tage in der Woche zu Hause arbeiten, sondern auch von jenen, die weniger als zwei Tage im häuslichen Umfeld tätig sind. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die wahrgenommenen Veränderungen in der Kommunikation kaum. Die neuen Arbeitsbedingungen führen dazu, dass typische Gelegenheiten wie

<sup>27</sup> Eine umfassende Darstellung der Thematik 'Telearbeit' und der

gemeinsame Mittagessen oder Geburtstagsfeiern nur noch eingeschränkt für einen Austausch von Neuigkeiten oder die (informelle) Koordination von Arbeitsabläufen genutzt werden können.

Neue Integrations-Konzepte gewährleisten in diesem Zusammenhang neue Wege der Informationsvermittlung. Entsprechende Rotationsverfahren (z.B. Tandem-Modell) und/oder 'Kollegen-Telebeschäftigten-Netzwerke' (z.B. Paten-Modell) erlauben einen 'flow of information', der einer Abkopplung vom Betriebsgeschehen entgegenwirkt. Daneben besteht in knapp jedem dritten Unternehmen ein Arbeitskreis zur Telearbeit und/oder ein institutionalisiertes Treffen (z.B. ein 'jour-fixe' für Telebeschäftigte, Vorgesetzte, Co-Worker). Diese Gelegenheiten dürften ebenfalls für einen Informations- und Erfahrungsaustausch genutzt werden. In größeren Unternehmen werden bereits eigene Räumlichkeiten bereit gestellt, die für informelle Arbeitstreffen genutzt werden können.<sup>28</sup> Diese sollen für gemeinsame Aktivitäten im Sinne einer 'Kommunikations-Lounge' von Telebeschäftigten und nicht-telebeschäftigten Kollegen genutzt werden. Derartige Maßnahmen dürften durchaus einen gemeinschaftsstiftenden Charakter haben.

**Alternierende Telearbeit reduziert in der Regel den  
(informellen) Informationsfluss**

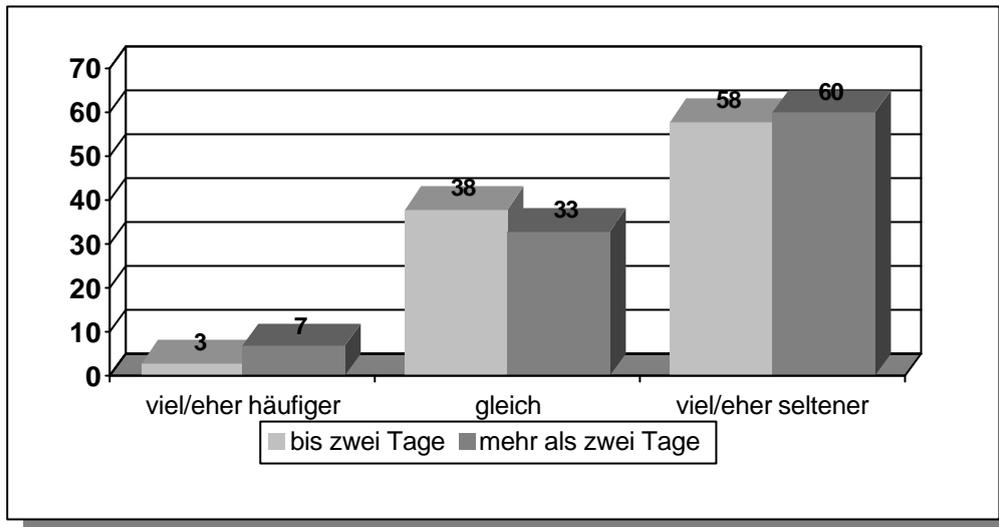
Daneben ist es gleichwohl möglich, dass die Beschäftigten vermehrt Versuche unternehmen, den Rückgang an Face-to-Face-Kommunikation und die hiermit einhergehenden informellen Defizite auf elektronischem Weg zu kompensieren. Möglicherweise resultiert aus diesem Kommunikationsverhalten eine telearbeitsspezifische Variante des 'E-Mail-Overload', da die zeitweisen Heimarbeiter die betrieblichen Kollegen häufiger mittels elektronischer Post konsultieren.

---

Projektergebnisse erscheint im Frühjahr 2001 im Westdeutschen Verlag.

<sup>28</sup> Diese Idee wird im Rahmen des Projekts „Office 21“ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation als so genanntes „Festival Office“ bezeichnet.

Abbildung 34: Häufigkeit informeller Gespräche nach Anzahl häuslicher Arbeitstage.



Quelle: Eigene Erstellung.©

Die Aufteilung der Arbeitszeiten in häusliche Telearbeits- und betriebliche Präsenztage beeinflusst nicht nur das Kommunikationsverhalten, sondern ist auch für die Verbundenheit zum Unternehmen bedeutsam. Eine soziale Isolation nehmen aber nur wenige Beschäftigte wahr: Knapp 10% der Befragten geben an, dass sie sich oft alleine zu Hause fühlen. Die Ergebnisse des Projekts weisen vielmehr darauf hin, dass mit der Zunahme häuslicher Arbeitstage die subjektiv empfundene Einbindung in das Firmengeschehen abnimmt (z.B. Trennung von Kolleginnen und Kollegen, Ausschluss vom betrieblichen Geschehen, gemeinsames Teilen von beruflichen Erfolgen).

**Alternierende Telearbeit kann zu einer  
'out of sight,out of mind'-Situation führen**

In einigen Fällen führt das zeitweise Arbeiten außerhalb des Betriebs zumindest zu einer 'out of sight, out of mind'-Situation, die nicht ohne Folgen bleibt: Etwa ein Drittel der Telearbeitenden nimmt z.B. seltener an Vorträgen, Seminaren und Fortbildungen im Betrieb teil. Die Hintergründe dieses Rückgangs sind nicht eindeutig zu benennen. Man sollte diesen

Befund insofern nicht überbewerten. Ob damit zwangsläufig 'Karriere-Einbußen' einhergehen, dürfte nicht nur von innerbetrieblichen Faktoren abhängen (z.B. Einstellung des Vorgesetzten, Organisationsklima, generelle Aufstiegsmöglichkeiten), sondern auch von der Initiative der Telebeschäftigten selbst. Auch als 'virtueller' Mitarbeiter muss man sich gelegentlich (physisch) im Betrieb bemerkbar machen. Es könnte sonst der Eindruck entstehen, dass man nur 'scheinbar' vorhanden ist. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte, die ihre wöchentliche Arbeitszeit mehr zu Hause als im Unternehmen verbringen.

Knapp die Hälfte der befragten Projektteilnehmer (43%) wird an den betrieblichen Arbeitstagen mit einer relativ neuen Arbeitssituation in den Unternehmen konfrontiert, die unter dem Begriff des 'desk-sharing' diskutiert wird. Organisationstalent ist sowohl am häuslichen als auch am betrieblichen Arbeitsplatz vorteilhaft. Je nach Konzept und Konstellation (z.B. Anteil an Telebeschäftigten, Zahl der Schreibtische) wird ein betrieblicher Arbeitsplatz (Schreibtisch) nicht nur von einem, sondern von mehreren Beschäftigten genutzt. Wenn sich beispielsweise zwei Telebeschäftigte einen Arbeitsplatz teilen, kann theoretisch jeweils ein Büroarbeitsplatz eingespart werden. So verfügen bereits 27,4% der Befragten, die mehr als zwei Tage zu Hause arbeiten, nicht mehr über einen eigenen (festen) Schreibtisch. Dies gilt demgegenüber nur für 6,1% derjenigen, die mindestens drei Tage vor Ort tätig sind.

Möglicherweise rufen diese Arbeitsbedingungen nicht nur negative Bewertungen hervor, sondern ziehen auch Produktivitätseinbußen nach sich. Diese (dysfunktionalen) Effekte sind nicht nur auf ein wechselndes Arbeitsumfeld (z.B. Suche nach einem freien Arbeitsplatz, jeweils verschiedene Mitarbeiter als unmittelbare Kollegen, Hinterlassen eines 'clean desk' nach Arbeitsende, Zeitaufwand) zurückzuführen, sondern auch auf den Verlust eines begehrten Statussymbols. Obwohl ein unternehmerisches Denken und Kostenbewusstsein erzeugt werden kann, dürften bei einem Teil der Telebeschäftigten wohl auch Zweifel aufkommen, ob man wirklich noch zum Unternehmen gehört. Wer möchte unter diesen Bedingungen bereitwillig sein angestammtes Territorium preisgeben?

#### 4. Orientierungshilfen für Unternehmen und Verwaltungen

Jede Generalisierung ist – das liegt in der Natur der Sache – eine Abstraktion vom empirischen Detail. Wenn im Folgenden Empfehlungen formuliert werden, so basieren diese auf den Beobachtungen, die die Instrumente Fragebogen und Tagebuch gestatten. Hinzu kommen Erfahrungen, die im direkten Kontakt mit Unternehmen und Verwaltungen sowie auf Messen, Tagungen und Kongressen gesammelt werden konnten. Die Empfehlungen konzentrieren sich auf organisatorische und zwischenmenschliche Aspekte. Dass Datensicherheits- und Kostenfragen sowie Fragen der optimalen Gestaltung der technischen Infrastruktur eine zentrale Rolle spielen, soll in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben. Sie gehören aber nicht zu dem Aufgabenfeld der Soziologie.

#### **Worauf sollte ein Unternehmen achten?**

- Jedes Unternehmen sollte gegenüber den Beschäftigten die Auswahlkriterien transparent machen. Telearbeit sollte nicht erzwungen werden, sondern auf Freiwilligkeit beruhen. Dazu gehört auch das Einräumen von Rückkehroptionen und die gegenseitige Einwilligung in Auflösungsklauseln.
- Arbeitnehmer bleiben grundsätzlich weisungsgebunden, aber im Sinne einer Stärkung der Selbstverantwortung sollte das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine ablauf- und ergebnisorientierte Führung unterstützt werden.
- Gerade in der Einführungsphase von Telearbeit ist die Verdeutlichung der Zielsetzungen, die mit dieser Form der Arbeitsorganisation verbunden sind, wichtig. Informelle Vereinbarungen sind in kleineren Unternehmen praktikabel, schaffen aber in größeren Unternehmen im Falle von Personalfluktuationen (z.B. Wechsel des Vorgesetzten) Probleme.

- Alternierende Telearbeit kann nur dort zu einem personalpolitischen Instrument werden, wo diese Form der Arbeitsorganisation nicht nur auf Drängen einzelner Interessenten ermöglicht wurde. Konsequenterweise gehört hierzu auch eine gegenseitige Abstimmung der Vorstellungen, die man mit dieser Arbeitsform assoziiert. Es müssen keine intensiven Schulungen sein, aber an die Stelle eines 'learning by doing' könnte ein unternehmensinterner Austausch (Stichwort: Arbeitskreis Telearbeit) treten, an dem nicht nur Telearbeitende teilnehmen sollten. Eine Möglichkeit der Konfliktreduzierung eröffnet das Patenmodell. Es gewährleistet Telebeschäftigten eine regelmäßige Konsultation von Kollegen und hilft die Entstehung von Informationsdefiziten zu vermeiden.
- Im Sinne einer Kalkulierbarkeit für alle Beteiligten sollte alternierende Telearbeit einer relativ festgelegten Abfolge von Präsenz- und Heimarbeitstagen folgen. Insbesondere in größeren Unternehmen ist dies ohnehin Voraussetzung für ein funktionierendes desk sharing-System. Die Kernarbeitszeiten, also unbedingte Anwesenheitszeiten am häuslichen Arbeitsplatz, sollten mit den Hauptkontaktpersonen im Unternehmen abgestimmt werden.
- Der Informationsfluss sollte so gestaltet sein, dass wichtige betriebliche Entscheidungen auch jenen sofort zugänglich gemacht werden, die sich nicht regelmäßig und täglich am Unternehmensstandort aufhalten. Damit wird Integration gefördert und die Aufmerksamkeit der gesamten Belegschaft auf Fragen der Unternehmensentwicklung gelenkt.
- Dem Beispiel anderer Unternehmen folgend (z.B. der Telecommuting Day von AT&T) sollte auch die Geschäftsführungsebene bzw. Vorgesetzte Telearbeit selbst testen.

## Worauf sollte der/die Telearbeiter/in achten?

- Im Sinne einer klaren Trennung von Arbeit und Freizeit empfiehlt es sich von Beginn an gegenüber der Familie bzw. dem Lebenspartner zu erklären, dass zuhause Erwerbsarbeit geleistet wird, die ebenso produktiv wie die im Unternehmen verbrachte Zeit zu gestalten ist. Auch den Kindern sollte man mit einfachen Worten erklären, was Telearbeit bedeutet. Die Verwandtschaft, Freunde und Nachbarn sollten die neue Situation kennen.
- Im Tagesablauf sind Phasen störungsfreien Arbeitens für die eigene Arbeitszufriedenheit wichtig. Ein zu häufiger Wechsel zwischen beruflichen und privaten Aktivitäten führt zu häufigen Wiederaufnahmephasen unterbrochener Tätigkeiten. Ebenso tendiert man in diesen Fällen zu dem Verzicht auf wirkliche Pausen. Wenn sich nicht-beruflich bedingte Unterbrechungen häufen und es die Situation (z.B. kein Zeitdruck) erlaubt, sollte man Prioritäten setzen und nicht die Doppelbelastung als unausweichlich hinnehmen.
- Produktivität muss nicht das Ergebnis einer übereifrigen Erfüllung von Pflichtarbeitszeiten sein. Leerlaufphasen existieren auch im betrieblichen Alltag. Wichtig ist, dass man sich für den Telearbeitstag Ziele setzt.
- Für den Fall, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Anwesenheitszeiten und flexibel gestalteten Zeiten am häuslichen Arbeitsplatz gegeben ist, sollte die vorhandene Flexibilität auch ausgeschöpft werden. Dies betrifft insbesondere Behördengänge, Einkäufe, Arztbesuche usw. Viele Aktivitäten, insbesondere im Bereich der Freizeit, bleiben aber aus Gründen des Angebots eher dem Abend vorbehalten. Insofern müssen gerade Telebeschäftigte darauf achten, dass der Abend nicht zum Arbeitstag wird. Deshalb darf der Feierabend nicht vergessen werden.

- Viele Freizeitbeschäftigungen, die auf Vereinsebene angeboten werden, finden nach wie vor am späten Nachmittag oder abends statt. Insofern wirken die Strukturen der Arbeitsgesellschaft trotz Flexibilisierung der Arbeitsorganisation indirekt fort. Im Sport bleibt man beispielsweise jenseits der Einzelsportarten auf Partner/Mitspieler angewiesen. Wird aber die (Tele-)Arbeitszeit zu derartigen gemeinschaftsstiftenden Anlässen geleistet, kann dies im Sinne einer Arbeit zu 'unsocial hours' interpretiert werden. Dies kann als Dilemmasituation empfunden werden, da eine flexiblere Organisation der Arbeitszeit mit einer (kollektiven) Gestaltung der Freizeit konkurriert.
- Der häufige Transport von Unterlagen schafft zusätzliche Organisationskosten. Bevor das dauernde Hin- und Hertransportieren zur Regel wird, sollte auch die Option des online-Zugriffs zweckmäßigerweise Berücksichtigung finden. Nicht alle erforderlichen Unterlagen werden auch in digitalisierter Form vorliegen, aber es wäre zu prüfen, ob diese 'Transaktionen' minimiert werden können.
- Die elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten sind für Abruf-, Informations- und Konsultationszwecke einsetzbar. Dennoch kommt es häufig zu Mehrfachnutzungen, beispielsweise dann, wenn der electronic mail eine telefonische Nachfrage folgt. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollte daher im Falle von Telearbeit mit Empfangs- und Lesebestätigungen auf beiden Seiten gearbeitet werden. Letztlich ist auch dies eine Angelegenheit, die innerhalb von Abteilungen Bestandteil der dortigen Kommunikationsregeln sein sollte.
- Telebeschäftigte, die auch am häuslichen Arbeitsplatz mit Kundenkontakten rechnen müssen, sollten auf diese Situation vorbereitet sein. Dies gilt insbesondere für die telefonische Begrüßung (eventuell Anrufumleitung auf eigens eingerichtete Telearbeits-Telefonnummer vornehmen).

- Wenn man als Telebeschäftigter das Gefühl hat, von anderen Kolleginnen und Kollegen beneidet zu werden, sollte die Situation nicht im Sinne einer self-destroying prophecy enden. Letztlich lassen sich diese Probleme nicht durch Nicht-Kommunikation lösen, die es bekanntlich nicht gibt. Auch hier dürfte ein Offenlegen der Motive und Anlässe für das Telearbeitsverhältnis falsche Unterstellungen abbauen helfen. Sofern dem geäußerten Unmut sachliche Aspekte zugrunde liegen, dürften die Ursachen in der Regel auch leicht zu beseitigen sein.
- Im Falle von desk sharing (vorwiegend Großunternehmen) mit Kolleginnen und Kollegen sollte die betriebliche Arbeitsplatzgestaltung gemeinsam festgelegt und auch (banale) Ordnungsregeln sollten vereinbart werden.

### **Worauf müssen Nicht-Telearbeitende achten?**

- Informelle Gespräche und die Kenntnis informeller Verabredungen bzw. Absprachen sind auch für Telearbeiter wichtig. Das Gefühl, wieder einmal übergangen oder vergessen worden zu sein, sollte möglichst keinen Nährboden erhalten.
- Wichtige Ereignisse und Entscheidungen sollten den Telearbeitern sofort mitgeteilt werden. Auch hier ist ein funktionierendes Netzwerk des Informationstransfers von Bedeutung. Die Transparenz über das gesamte Aufgabenspektrum der Abteilung sollte aufrecht erhalten werden. Auch Telearbeiter könnten während der Anwesenheitsphasen im Unternehmen von außerhalb (z.B. Kunden) oder aus anderen Abteilungen konsultiert werden. Die Kenntnis zentraler Basisinformationen und der Zuständigkeiten ist in solchen Situationen wichtig.

- Telearbeit bedeutet nicht ständige Verfügbarkeit. Mittagspausen finden auch am häuslichen Arbeitsplatz statt. Umgekehrt darf auch der Telebeschäftigte nicht die permanente Erreichbarkeit seiner Kolleginnen und Kollegen erwarten.
- Häufig lösen sich schwierige Fragen in intensiven direkten Gesprächen. Soweit solche Situationen vorhersehbar sind, sollten sie auch kollegial gelöst werden.

## 5. Ausblick

Die alternierende Telearbeit kann zu einem flexiblen Modell der Arbeitsorganisation werden, wenn sich die damit einhergehenden Herausforderungen nicht nur in einer produktiven Arbeitsleistung niederschlagen, sondern auch das Familien- und bzw. Privatleben einen 'return on investment' erfährt. Die Werte einer flexiblen Gesellschaft müssen nicht nur lauten: „bleib in Bewegung, geh keine Bindungen ein und bring keine Opfer.“ So der amerikanische Soziologe Richard Sennett (1998, S. 29). Wer weiterhin der Maxime 'Wer Zeit hat, macht sich verdächtig' folgt, wird die Regeln der Arbeitswelt auch in das private Umfeld hineintragen. Von einem wirklichen Gewinn darf man wohl nur dann sprechen, wenn auch ein 'life-enrichment' von den Telebeschäftigten empfunden wird.

In einem weiteren Sinne generieren die jetzigen Pilotprojekte Erfahrungswissen, das im Zuge der Umsetzung neuer Organisationskonzepte seine Praxistauglichkeit noch unter Beweis stellen muss. Vielleicht gelingt es aber, die Unsicherheit, die mit jedem Blick in die Zukunft verbunden ist, zu reduzieren. Kreilkamp schrieb im Jahr 1994: „So wie die Dampfmaschine, der Elektromotor und das Auto unsere Gesellschaft veränderten, werden die Möglichkeiten der Telekooperation Veränderungen hervorrufen, deren Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt wir nur erahnen können.“ (S. 59) Manchmal führen aber auch erste Ahnungen zu hilfreichen Korrekturen.

## Literatur

Berg, Klaus/Kiefer, Marie-Luise (Hrsg.): Massenkommunikation V. Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964-1995. Baden-Baden 1996. (Schriftenreihe Media Perspektiven, Band 14).

Blass, Wolf: Zeitbudget-Forschung. Eine kritische Einführung in Grundlagen und Methoden. Frankfurt am Main/New York 1980.

BMW AG: Ergebnisse und Erfahrungstransfer. Wissenschaftliche Begleitforschung. 1999. (<http://www.twist.bmw.de>).

Collins, Eliza E.G.: Eine Firma ohne Büro. Steve Shirley im Gespräch mit Eliza E.G. Collins, in: Harvard Manager (1986), Nr. 3, S. 23-26.

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (Hrsg.): Telearbeit im Mittelstand. Konferenzdokumentation. Datteln 1997.

Ehling, Manfred/Bihler, Wolf: Methodische Anlage der Zeitbudgeterhebung, in: Blanke, Karen (Hrsg.): Zeit im Blickfeld. Ergebnisse einer repräsentativen Zeitbudgeterhebung. Stuttgart usw. 1996, S. 237-274. (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend).

Gershuny, Jonathan: International Comparisons of Time Budget Surveys – Methods and Opportunities, in: Schweitzer, Rosemarie (Hrsg.): Zeitbudgeterhebungen. Ziele, Methoden und neue Konzepte. Stuttgart 1990, S. 23-53. (Schriftenreihe Forum der Bundesstatistik, Band 13).

Glaser, Wilhelm R./Glaser, Margrit O.: Telearbeit in der Praxis. Psychologische Erfahrungen mit Außerbetrieblichen Arbeitsstätten bei der IBM Deutschland GmbH. Neuwied usw. 1995.

Gray, Mike/Hodson, Noel/Gordon, Gil: Teleworking Explained. Chichester 1993.

Huber, Joseph: Telearbeit. Ein Zukunftsbild als Politikum. Opladen 1987.

Industriegewerkschaft Metall Vorstand (Hrsg.): Telearbeit. Gestaltungshinweise für alternierende Telearbeit. Frankfurt am Main 1998.

Jäckel, Michael/Rövekamp, Christoph: Wie virtuell ist Telearbeit? Zu den Konsequenzen einer elektronisch gestützten Form der Arbeitsorganisation, in: Thiedeke, Udo (Hrsg.), Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen. Wiesbaden 2000, S. 393-420.

Kreilkamp, Peter: Perspektiven der Telekooperation, in: Office Management (1994), Heft 9, S. 56-59.

Nilles, Jack M./Carlson, Ray F./Gray, Paul/Hannemann, Gerhard J.: The Telecommunications-Transportation Tradeoff. New York usw. 1976.

Rieker, Jochen: Telearbeit: Warum das Konzept der Zukunft fast schon Vergangenheit ist, in: Manager Magazin (1995), Heft 11, S. 199-209.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. 6., völlig überarb. und erw. Auflage, München usw. 1999.

Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. [Aus d. Amerik.]. 3. Auflage, Berlin 1998.

Toffler, Alvin: Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation. [Aus d. Amerik.]. München 1980.

Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Band 1. Tübingen 1920.