

Einflussfaktoren und Auswirkung von Telearbeit

VON DIPL. WI.-ING. MATTHIAS ROTT, DIPL. WI.-ING. MARK FRÖHLICH UND DIPL. WI.-ING. KATHRIN ELMERICH
Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion (IIP) der Universität Karlsruhe (TH)

Einleitung

Telearbeit hat sich in den vergangenen Jahren zu einer gängigen Arbeitsform entwickelt. Studien zufolge hat sich die Zahl der Telearbeiter in Deutschland zwischen 1999 und 2002 nahezu verdreifacht, so dass vor drei Jahren bereits sechs Millionen Arbeitnehmer Telearbeit betrieben haben. Treibende Kraft hinter der Einführung von Telearbeit sind häufig die Mitarbeiter selbst, die sich ungestörte und produktivere Arbeit und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben davon versprechen. Für Unternehmen kann das Angebot von Telearbeit ein nicht unerheblicher Bestandteil des Fir-

menimages und der Corporate Identity sein.

Die Grenzen zwischen verschiedenen Telearbeitsformen verwischen dabei immer mehr, bis hin zu einer umfassenden räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit. So wird der bisherige Arbeitsplatz in der Betriebsstätte des Arbeitgebers nicht einfach durch einen Heimarbeitsplatz ersetzt, sondern neben dem eigenen Heim gibt es weitere mögliche Arbeitsorte, die sich durch die breite informations- und kommunikationstechnische Vernetzung ergeben.

Potenziale zur Kosten- und Zeitersparnis aber auch größere Flexibilität gelten als Hauptvorteile dieser Arbeitsform. Während Informations- und Kommunikationstechnologie die Grundlage für das verteilte Arbeiten bildet, ist es notwendig, dass sowohl die Organisation als auch die Telearbeitenden selbst in der Lage sind, diese Potentiale zu ihrem Vorteil zu nutzen. Nicht nur die Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen sondern auch die Befähigung

der Arbeitnehmer, Telearbeit erfolgreich auszuüben, steht dabei im Mittelpunkt.

Durch die räumliche Entfernung verringert sich die Fremdbestimmung der Arbeitsbedingungen der Telearbeitenden und führt zu einem Anstieg der

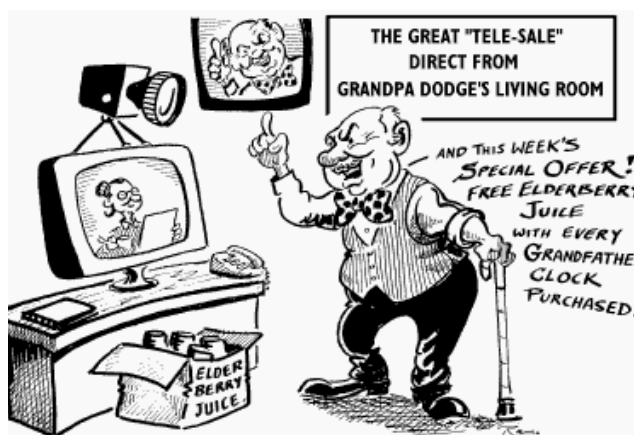
Selbstorganisation.

Diese selbstbestimmte Form der Arbeitsgestaltung hat einen ambivalenten Charakter. Auf der einen Seite wird dadurch die Motivation gefördert auf der anderen Seite ist es notwendig, potentiell auftretende negative Auswirkungen des verteilten Arbeitens, wie Entgrenzung und Selbstausbeutung, Koordinations- und Kommunikationsprobleme, so weit wie möglich zu vermeiden. Ob Telearbeit erfolgreich umgesetzt wird, liegt nicht alleine am telearbeitenden Individuum, sondern auch an Einflüssen, die durch das Team oder die Organisation als Ganzes bestimmt werden.

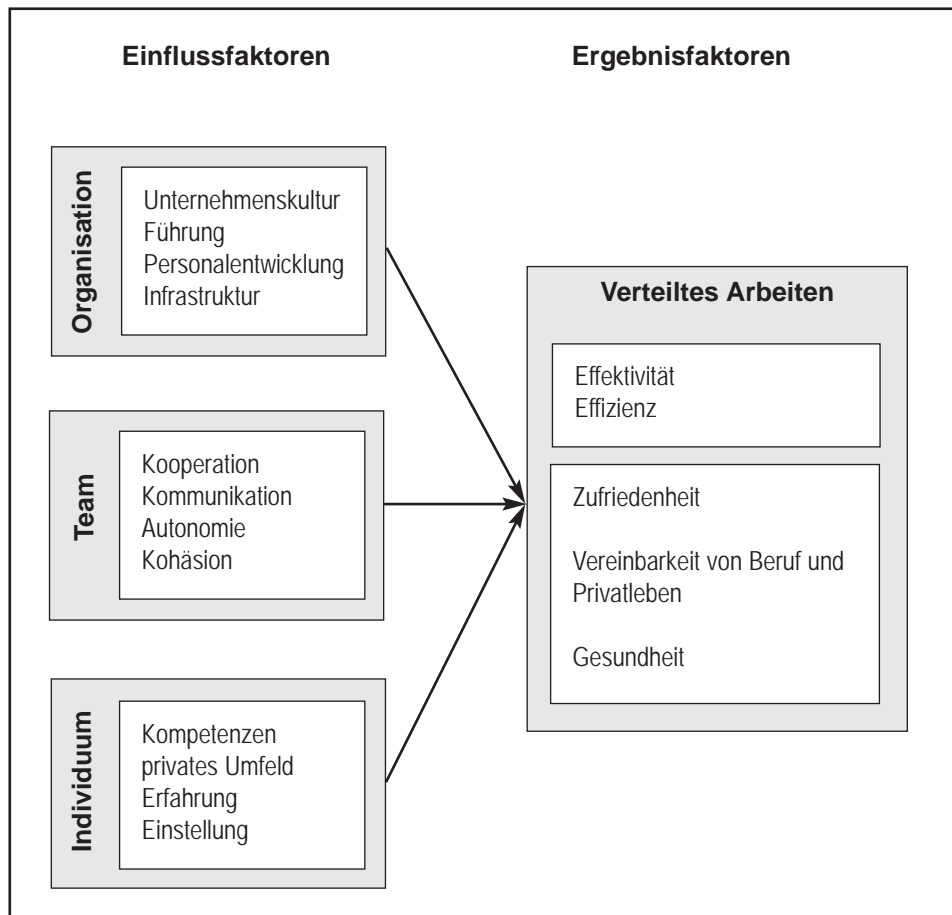
Der Schwerpunkt dieses Artikels liegt auf den Auswirkungen dieser Arbeitsform auf den arbeitenden Menschen. Neue Belastungen und Kompetanzanforderungen für den Beschäftigten entstehen dadurch, dass die Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsablauf) zu einem Teil der eigenen Arbeitsaufgaben wird. Da räumliche Distanz nicht gleichzeitig mit Verantwortungsdelegation einhergeht, müssen auch entsprechende organisatorische Maßnahmen entwickelt und implementiert werden, wenn Telearbeit in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden soll.

Ansatz

In einer Zeit, in der Teamarbeit die Regel und Teamfähigkeit eine Schlüsselqualifikation für das Berufsleben ist, wirkt es auf den ersten Blick widersprüchlich, dass man bei Telearbeit gerade die Distanz zur zentralen Betriebsstätte und somit vom Team sucht. Geänderte Anforderungen seitens Arbeitnehmer und Kunden, aber auch die Aus-



▲ In Deutschland ist laut Studien die Zahl der Telearbeiter stark angestiegen



▲ **Abbildung 1: Einfluss- und Ergebnisvektoren verteilter Arbeit**

sicht auf wirtschaftliche Vorteile für die Arbeitgeber sind Gründe für diese Entwicklung; moderne Informations- und Kommunikationstechnologie ist das Bindeglied, das die Teamarbeit auf Distanz ermöglicht. Anstelle des Transports des Menschen zur Information, wird die Information zum Menschen transportiert. Räumliche Trennung bei der Arbeit ist also nicht gleichbedeutend mit ‚isoliert arbeiten‘.

Aus diesem Grund unterliegt Telearbeit unterschiedlichen Einflussfaktoren, die ihre Wirkung auch oder gerade besonders über die Distanz hinweg zeigen und über das Individuum hinausgehen. Im Konzept dieser Untersuchung werden die unterschiedlichen Einflussfaktoren verschiedenen Ebenen zugeordnet:

- Einflussfaktoren der Organisation,
- Einflussfaktoren des Teams,
- Einflussfaktoren des Individuums.

Diese drei Ebenen wirken sich auf die Umsetzung verteilten Arbeitens aus. Abbildung 1 stellt die Einflussbereiche im Gesamtzusammenhang dar. Weitere denkbare Einflussbereiche auf die Ausübung von Telearbeit, wie z.B. Staat und Gesellschaft, werden im Rahmen dieses Artikels nicht berücksichtigt.

Die **Organisation**, das heißt in der Regel das Unternehmen, in dem Telearbeit praktiziert wird, stellt wichtige Rahmenbedingungen für die Ausübung von Telearbeit auf. Besondere Bedeutung kommt hierbei der Unternehmenskultur, der Führung, der Unterstützung im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie der technischen Infrastruktur zu.

Als zweiter wichtiger Einflussbereich auf die Telearbeit ist das **Team** zu nennen, in welches die Telearbeitenden eingebettet sind. Denkbare Einflussfaktoren, die sich aus dem Zusammenwirken mit den Mitgliedern des eigenen Teams ergeben, sind Ko-

operation, Kommunikation, Autonomie und Kohäsion.

Der dritte Bereich, dessen Einflüsse sich auf die Umsetzung von Telearbeit auswirken, ist das **Individuum**, das heißt der Telearbeitende selbst. Dessen Kompetenzen und Erfahrung, seine Einstellung zur Telearbeit sowie das private Umfeld wirken sich in hohem Maße auf die Ausübung der Telearbeit aus.

Um den Erfolg von Telearbeit zu beurteilen, ist es notwendig festzulegen, welche Ergebnisse eine erfolgreiche Ausübung von Telearbeit auszeichnen. Hierzu werden die Ausprägungen verschiedener Ergebnisfaktoren qualitativ ermittelt. Diese lassen sich unterscheiden in Ergebnisfaktoren, die primär der Organisation nutzen - in diesem Zusammenhang die Produktivität der Telearbeit als Kombination von Effektivität und Effizienz - und Ergebnisfaktoren, die hauptsächlich auf die Telearbeitenden selbst wirken, das heißt Faktoren, die das Wohlbefinden der Telearbeitenden beschreiben.

Methodik

Grundlage dieser Arbeit ist eine Erhebung zur Telearbeitssituation, die durch das Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion (IIP) der Universität Karlsruhe (TH) bei einem mittelständischen Unternehmen der Softwarebranche durchgeführt wurde.

An der Studie, die mit Hilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt wurde, nahmen 81 Telearbeitende teil. Voraus ging eine Serie von Interviews im selben Unternehmen mit 16 Teilnehmern, deren Ergebnisse in den Entwurf des Fragebogens eingingen.

Die Resultate des Online-Fragebogens wurden zunächst einer univariaten Analyse unterzogen, in der basierend auf der Ge-

samtstichprobe die Häufigkeiten und Verteilungen der einzelnen Merkmale untersucht wurden.

Anhand ausgewählter Merkmale erfolgte dann eine gruppenbasierte Auswertung, um Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen und Personengruppen aufzuzeigen. Die dort gewonnenen Ergebnisse wurden mit verschiedenen statistischen Testverfahren analysiert.

Da die relativ geringe Größe der Stichprobe und die relativ hohe Anzahl an Merkmalsausprägungen nur sehr schwach besetzt und somit statistisch wenig aussagekräftig sind, wurden mittels einer Faktorenanalyse die verschiedenen Merkmale auf weniger, aber dafür aussagekräftigere Faktoren reduziert. Ziel hierbei war eine möglichst gute Überdeckung der erzeugten Faktoren mit dem zugrunde liegenden Modell der Einfluss- und Ergebnisfaktoren. Die in der Faktorenanalyse identifizierten Faktoren dienen dann als Grundlage einer Korrelationsanalyse, deren Ziel es war, Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einfluss- und Ergebnisfaktoren aufzudecken.

Ergebnisse

Für die breite Mehrheit der befragten Mitarbeiter ist Telearbeit ein wichtiger Bestandteil und gewiss eine Bereicherung Ihres Berufslebens. Die am häufigsten genannten Gründe hierfür sind die Möglichkeit zu ruhigerem und konzentrierterem Arbeiten am heimischen Arbeitsplatz, die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Möglichkeit zur Einsparung von Zeit und Geld durch den Wegfall von Wegstrecken und Pendelzeiten. Die Tatsache, dass durch das im Unternehmen praktizierte Desk-Sharing ein gewisser Zwang zur Telearbeit besteht, fällt nicht maßgeblich ins Gewicht, da dies von keinem der Befragten als alleiniger Grund für die Ausübung von Telearbeit genannt wurde.

Erwartungsgemäß wurden diese Gründe auch als wesentliche Vorteile für das Individuum identifiziert. Hinzu kommt die Möglichkeit zur flexibleren Zeiteinteilung, welche die Telearbeitenden mehrheitlich als wesentlichen Vorteil der Telearbeit für sich ansehen. Dies spiegelt sich auch in der zeit-

lichen Verteilung der Telearbeit wieder: Jeder dritte (33%) arbeitet häufig oder sehr häufig in den Abendstunden nach 19 Uhr. Es findet also eine Verlagerung der Arbeitszeit statt, die sich sowohl aus privaten als auch aus betrieblichen Belangen ergeben kann. Es gibt jedoch auch Anzeichen dafür, dass die Gefahr der Entgrenzung, der zunehmenden Vermischung von Beruf und Privatleben, die letztendlich in Mehrarbeit mündet, durchaus real ist: Knapp jeder fünfte (19%) arbeitet häufig oder sehr häufig am Wochenende, fast jeder vierte (24%) nutzt zumindest manchmal auch den Urlaub zur Arbeit. Hier kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass es sich lediglich um eine Verlagerung der Arbeitszeit handelt. Stattdessen ist zu vermuten, dass es sich bei der am Wochenende oder im Urlaub geleisteten Arbeit um Mehrarbeit handelt.

Mehr als ein Fünftel (22%) der Telearbeitenden stellt fest, dass sich durch die Telearbeit die wöchentliche Arbeitszeit erhöht hat. Etwas mehr als die Hälfte (56%) schließt dies aus. Hier ist es unter Umständen sinnvoll, das genaue Ausmaß der Mehrarbeit und ihre Ursachen zu ermitteln, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Sensibilisierung und zum Schutz der Telearbeitenden zu ergreifen. Eine Reduzierung der Telearbeit ist dabei nicht das geeignete Mittel, da kein Zusammenhang zwischen der wöchentlichen Arbeitszeit und der Häufigkeit, mit der Telearbeit ausgeübt wird, festgestellt werden konnte.

Auffallend hoch ist der Anteil supplementärer Telearbeit. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (58%) sind nicht in der Lage, der Empfehlung des Managements zu folgen und mindestens einen Telearbeitstag pro Woche einzulegen. Dies gelingt lediglich einem Teil der Mitarbeiter (42%), wobei nur zwei Personen angaben, durchschnittlich mehr als dreimal pro Woche Telearbeit zu praktizieren. Dass dies nicht im Unwillen der Telearbeitenden selbst begründet liegt, zeigt die Frage nach der als ideal angesehenen Häufigkeit von Telearbeit. Der Anteil der Befragten, die Telearbeit weniger als einmal pro Woche als ideal ansehen, ist kleiner als ein Viertel (22%), während die große Mehrheit (78%) mindestens einen Telearbeitstag pro Woche als ideal betrachtet.

Diese Diskrepanz zwischen tatsächlicher

und idealer Häufigkeit wird meist dadurch begründet, dass die Telearbeitenden ihre Tätigkeit als für Telearbeit ungeeignet ansehen. Weitere Gründe sind die Angst vor Kontaktverlust zu den Kollegen und Terminen in der Firmenzentrale oder bei Kunden vor Ort. Es könnte daher sinnvoll sein, zu prüfen, in wie weit die spezifischen Tätigkeiten tatsächlich für verteiltes Arbeiten ungeeignet sind, und ob sich möglicherweise Massnahmen ergreifen lassen, um die Tätigkeiten und Aufgaben auf organisatorischem oder technischem Weg soweit anzupassen, dass sie einfacher auch außerhalb der Betriebsstätte durchgeführt werden können. Dem drohenden Kontaktverlust kann eventuell durch erweiterte Möglichkeiten zur sozialen Kommunikation begegnet werden, während Termine sich unter Umständen besser bündeln lassen, so dass insgesamt mehr Telearbeitende in der Lage sind, mindestens einmal pro Woche außerhalb des Betriebs zu arbeiten.

Nachteile durch die Telearbeit werden deutlich schwächer wahrgenommen als die Vorteile. Nennenswert sind hier die durch die räumliche Trennung erschwerte Kommunikation mit den Teamkollegen, sowie der Verlust von Informationen. Diese Nachteile sind vermutlich nicht völlig auszuräumen, können jedoch durch geeignete Kommunikationsmittel und deren entsprechender Anwendung minimiert werden. Dass Probleme mit und Abhängigkeiten von der technischen Anbindung mehrfach als Nachteil genannt wurde, zeigt, dass trotz des rasanten Fortschritts in der Informations- und Kommunikationstechnologie noch lange kein Idealzustand erreicht ist. So sind beispielsweise Breitband-Internetzugänge gegenwärtig noch nicht flächendeckend verfügbar, was gerade für Mitarbeiter, die in ländlichen Regionen wohnen, ein Problem darstellen kann.

Weiterhin wird die fehlende Trennung von Beruf und Privatleben als negative Auswirkung der Telearbeit erlebt. Deutlich wird an dieser Stelle der ambivalente Charakter der Telearbeit, dem auf der einen Seite die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als wichtiger Vorteil zugeschrieben wird, auf der anderen Seite aber auch den Nachteil der fehlenden Trennung dieser Lebensbereiche mit sich führen kann. Um hier

ein Gleichgewicht zu finden, das die positiven Effekte nutzbar macht, die negativen Auswirkungen jedoch abschwächt, muss der Telearbeitende selbst in der Lage sein, seine Arbeit am heimischen Arbeitsplatz geeignet zu organisieren. Wie sich zeigte, sind die Telearbeiten jedoch allgemein sehr gut in der Lage, berufliche Verpflichtungen und außerberufliche Interessen miteinander zu vereinbaren.

Die Unternehmenskultur wird allgemein durchaus positiv und als für Telearbeit geeignet angesehen. Auch die Führungskräfte bewegen sich in den Augen ihrer Untergebenen auf hohem Niveau, was die Beurteilung Ihrer Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung angeht.

Ebenfalls allgemein sehr positiv beurteilt werden die Kooperation und Kommunikation, die Kohäsion sowie die Autonomie der Teams. Aus den vorliegenden Daten war kein spezifisches Potential für Verbesserun-

gen erkennbar.

Die Mehrheit der Mitarbeiter verfügt durch ein eigenes Arbeitszimmer am häuslichen Arbeitsplatz über geeignete Lokalitäten, um Ihre Arbeit weitgehend ohne Störungen durch das private Umfeld zu verrichten. Planerisches Vorgehen bei der Festlegung der Telearbeitstage und der dabei zu erledigenden Aufgaben ist die Regel. Auch Schwierigkeiten, sich bei der Telearbeit zu motivieren, treten selten auf.

Unter den Kompetenzen gilt der sichere Umgang mit den Kommunikationsmedien offenbar als absolute Grundvoraussetzung für die Ausübung von Telearbeit. Daneben beziehen sich alle weiteren maßgeblichen Kompetenzen auf den Bereich der Selbstorganisation (siehe Abbildung 2).

Bei der Abschätzung, welche Einflüsse sich am stärksten auf die Ausübung der Telearbeit auswirken, werden individuelle Einflüsse mit Abstand als am wichtigsten ange-

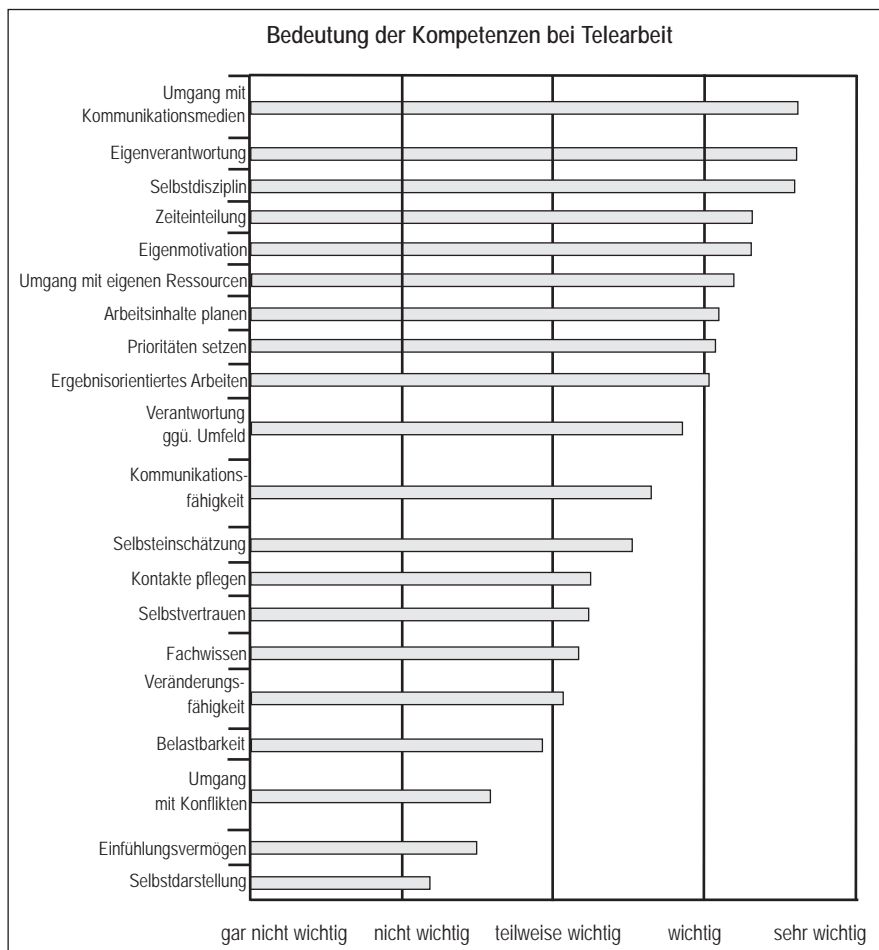
sehen. Einflüsse aus dem Team, der Unternehmenskultur und zuletzt der Führung folgen in deutlichem Abstand. Bei der Zufriedenheit zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Auch wenn das Niveau der Zufriedenheit mit der Telearbeit an sich und den einzelnen Einflussfaktoren insgesamt sehr hoch liegt, herrscht unter den befragten Telearbeitenden die geringste Zufriedenheit bei den eigenen Kompetenzen. Dieser Kontrast, zwischen hoher Priorität der individuellen Einflussfaktoren und vergleichsweise geringer Zufriedenheit mit den persönlichen Kompetenzen führt zu dem Schluss, dass die Verbesserung der Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation eine sinnvolle Gestaltungsoption darstellt.

Nach Ansicht der Telearbeitenden ist ihre Tätigkeit tatsächlich sehr produktiv, wobei zur Bestätigung dieser Aussage quantitative Messungen notwendig wären.

Keines der Ergebnisse deutet an, dass geschlechtsspezifische Unterschiede im Antwortverhalten existieren. Telearbeitende mit Familie werden vergleichsweise häufiger durch private Einflüsse gestört als allein stehende Mitarbeiter. Diese Störungen bewegen sich aber auf einem sehr geringen Niveau, so dass sich hierdurch beispielsweise keine weiteren Auswirkungen auf die Produktivität ergaben.

Auch scheinen die zum Teil in der Literatur geäußerten Befürchtungen, dass Telearbeit sich negativ auf die eigene Karriere auswirken könnte, zumindest im untersuchten Unternehmen nicht zu bestätigen, da viele der befragten Führungskräfte ihre Führungsverantwortung zu einem Zeitpunkt erhielten, als sie schon länger Telearbeit ausübten.

Positiv für die Ausübung von Telearbeit wirkt sich die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit des Telearbeitenden aus. Personen, die schon seit längerer Zeit dem Unternehmen angehören, beurteilen die Aufgabenorientierung ihrer Führungskraft und damit insbesondere die Umsetzung des Management by Objectives tendenziell



▲ **Abbildung 2: Einschätzung der Bedeutung bestimmter Kompetenzen für Telearbeit**

Zufriedenheit mit internen Faktoren	Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Unternehmenskultur (0,377**)	Einstellung zur Telearbeit (0,426**)
Einstellung zur Telearbeit (0,297**)	Unternehmenskultur (0,263*)
Selbstorganisationsfähigkeit (0,277*)	Mitarbeiterorientierung der Führungskraft (0,270*)
Mitarbeiterorientierung der Führungskraft (0,252*)	
Kommunikation & Kooperation im Team (0,239*)	
Produktivität	Zufriedenheit mit externen Faktoren
Privates Umfeld & Eigenmotivation (0,415**)	Kohäsion im Team (0,666**)
Kommunikation & Kooperation im Team (0,335**)	Unternehmenskultur (0,637**)
Selbstorganisationsfähigkeit (0,286*)	Mitarbeiterorientierung der Führungskraft (0,516**)
Autonomie des Teams (0,272*)	Aufgabenorientierung der Führungskraft (0,289*)
Mitarbeiterorientierung der Führungskraft (0,233*)	Autonomie des Teams (0,246*)
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.	
* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.	

▲ **Tabelle 1: Zusammenhänge zwischen Einfluss- und Ergebnisfaktoren. Werte in Klammern geben den Korrelationskoeffizienten an.**

besser als ihre Kollegen, die dem Unternehmen noch nicht so lange angehören. Auswirkungen, die sich durch eine größere, das heißt längere Erfahrung mit Telearbeit ergeben, waren in den vorliegenden Daten dagegen nicht erkennbar.

Mitarbeiter mit besserer Befähigung zur Selbstorganisation, erweisen sich vergleichsweise produktiver und besser in der Lage, sich selbst zu motivieren.

Die im Rahmen der Faktoranalyse ermittelten Einfluss- und Ergebnisfaktoren wurden mittels einer Korrelationsanalyse auf Zusammenhänge untersucht. Welche Einflussfaktoren sich dabei in welchem Maße auf die einzelnen Ergebnisfaktoren auswirken, zeigt Tabelle 1. Betrachtet man die Produktivität der Telearbeit, zeigen die Ergebnisse der Korrelationsanalyse, dass ein geeignetes privates Umfeld am heimischen Arbeitsplatz und eine gute Kommunikation und Kooperation im Team den größten positiven Einfluss haben. Eine Führungskraft mit hoher Mitarbeiterorientierung, ein hoher Autonomiegrad im Team und gute Fähigkeiten des Individuums im Bereich der Selbstorganisation tragen ebenfalls zur Produktivität der Telearbeit bei. Für einen ungestörten und damit effizienten Arbeitsablauf der Telearbeit ist insbesondere ein geeignetes privates Umfeld maßgeblich.

Unterschiedliche Faktoren wirken sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.

Dabei ergab die Faktorenanalyse eine Unterscheidung zwischen der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit Faktoren, die von außen beeinflusst werden und der Zufriedenheit des Mitarbeiters mit Faktoren, die sich auf das Individuum selbst beziehen. Erstere wird daher als Zufriedenheit mit externen Faktoren, letztere als Zufriedenheit mit internen Faktoren bezeichnet. Die Zufriedenheit mit externen Faktoren wird in besonderem Maße von der Unternehmenskultur, der Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten und der Kohäsion im Team beeinflusst. Auch ein hoher Autonomiegrad und eine gute Aufgabenorientierung des Vorgesetzten tragen zur Zufriedenheit mit externen Faktoren bei. Die Zufriedenheit des Telearbeitenden mit internen Faktoren wird vergleichsweise stark von der Unternehmenskultur beeinflusst. Hier zeigt weiterhin die persönliche Einstellung zur Telearbeit einen sehr signifikanten Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit internen Faktoren. Zudem tragen die Mitarbeiterorientierung der Führungskraft, gute Kommunikation und Kooperation im Team sowie die Selbstorganisationsfähigkeit des Telearbeitenden zur Zufriedenheit mit internen Faktoren bei.

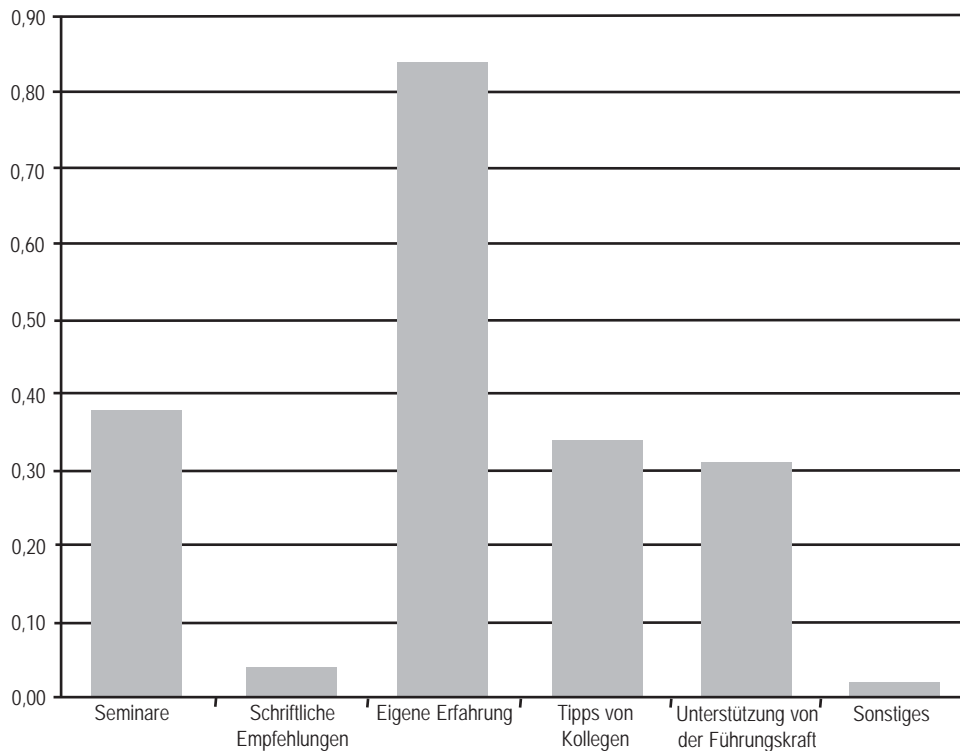
Eine hohe Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten sowie eine geeignete Unternehmenskultur wirken sich positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

aus. Der stärkste Zusammenhang besteht hier jedoch bei der individuellen Einstellung zur Telearbeit. Möglicherweise lassen sich Personen mit einer positiven Grundeinstellung zur Telearbeit eher auf deren Besonderheiten und Möglichkeiten ein, so dass sie beispielsweise durch flexiblere Arbeitszeiten besser in der Lage sind, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

Ansatzpunkte

Eine Organisation sollte bei der Einführung und Durchführung von Telearbeit beide Zielaspekte verteilten Arbeitens, Produktivität und Wohlbefinden der Mitarbeiter berücksichtigen. Insbesondere die Zufriedenheit der Telearbeitenden sollte ein vorrangiges Ziel darstellen, da Telearbeit nur mit zufriedenen Mitarbeitern dauerhaft erfolgreich sein kann. Über eine geeignete Unternehmens- und Führungskultur, aber auch durch die Förderung des "Wir-Gefühls" besitzt die Organisation mehrere Ansatzpunkte zur Förderung der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Hauptaufgabe der Organisation ist damit die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, auch durch die Bereitstellung einer entsprechenden technischen Infrastruktur.

Wie die Ergebnisse dieser Arbeit gezeigt haben, hängt erfolgreiches und insbeson-



▲ **Abbildung 3: Möglichkeiten zum Kompetenzerwerb (Mehrfachnennungen möglich).**

dere produktives Arbeiten in verteilten Strukturen sehr stark vom Individuum, dem Telearbeitenden selbst, ab. Unter den verschiedenen Einflussfaktoren werden diejenigen, die vom Individuum ausgehen, als am Wichtigsten angesehen. Gleichzeitig ist die Zufriedenheit mit den persönlichen Kompetenzen vergleichsweise geringer. Dies macht das Individuum zum wichtigsten Ansatzpunkt für die erfolgreiche Gestaltung von Telearbeit.

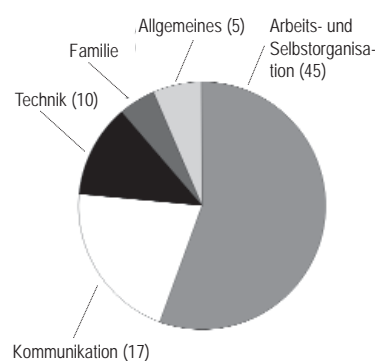
Unterstützungsmaßnahmen im Bereich der Selbstorganisation des Individuums zeigen dabei das größte Potential für Verbesserungen. Hier kann die Organisation unter Umständen unterstützend eingreifen, beispielsweise durch Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit.

Die sich daraus ergebende Fragestellung, wie die Selbstorganisationsfähigkeit bei Telearbeit erlernt werden kann, wurde im Rahmen einer vertiefenden Studie (N=56) im gleichen Unternehmen aufgegriffen. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf diese zweite Studie.

Unter verschiedenen Möglichkeiten, Kompetenzen zur Selbstorganisation zu erwerben,

gaben die Befragten insbesondere die eigene, persönliche Erfahrung als wirksamstes Mittel an (siehe Abbildung 3). Sich einzig auf diese Art des "Learning by doing" zu verlassen, würde jedoch bedeuten, dass schlechtestenfalls jeder Telearbeitende jeden Fehler zunächst einmal selbst machen muss.

Viel versprechender ist die Nutzung nicht nur eigener Erfahrung, sondern der gleichzeitige Austausch gemachter Erfahrungen mit den Kollegen.



▲ **Abbildung 4: Themen für einen Erfahrungsaustausch unter Kollegen bezüglich Telearbeit.**

Häufig findet ein solcher Erfahrungsaustausch bereits statt, z.B. auf dem Flur oder in der Kaffeeküche. Gerade bei informellen Austauschmöglichkeiten sind Telearbeitende im Nachteil, da diese selten über Kommunikationsmedien realisiert werden.

Ein Unternehmen kann dabei unterstützend eingreifen, indem Rahmenbedingungen für den Aufbau eigener Erfahrungen geschaffen werden und Möglichkeiten zum organisierten Erfahrungstransfer bereitgestellt werden. Themen, die von Telearbeitenden als sinnvoll angesehen werden und die innerhalb eines Erfahrungsaustausches vermittelt werden könnten, werden in Abbildung 4 an-

gegeben.

Neben der Bereitstellung von Kommunikationsplattformen, organisierten, thematisch strukturierten Erfahrungstransfers in Gruppen, bieten sich Mentorenprogramme an. In diesen steht neuen Telearbeitenden jeweils ein erfahrener Kollege zur Seite.

Weitere Konzepte für einen strukturierten Erfahrungstransfer bei Telearbeit werden derzeit am IIP entwickelt und evaluiert. ■

Literatur

1. Kordey, N. (2002): *Verbreitung der Telearbeit in 2002 - Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen*. empirica Schriftenreihe, Report 02/2002, September 2002, empirica, Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung, Bonn.
2. Gottke, K. (2002): Home - sweet home. Selbstführung von Telearbeitern und ihre organisatorische Integration. *Organisationsentwicklung*, Heft 3/2002, S.42-51.
3. Rott, M., Hornberger, S., Weisheit, J. & Knauth, P. (2005): *Kompetenzanforderungen für das Arbeiten in verteilten Strukturen*. In Joseph Pangalos, J., Spöttl, G., Knutzen, S. & Howe, F. (Hrsg.): *Tagungsband der GTW-Herbstkonferenzen*. Im Druck.
4. Yilmaz, E. (2004): *Analyse von Einflussfaktoren auf die Telearbeit. Eine empirische Studie bei einem mittelständischen Unternehmen der Softwarebranche*. Nichtveröffentlichte Diplomarbeit. ■