

Telearbeit - Von der Vision zum Alltag

Die Annäherung an das Thema „Telearbeit“ wird hier in zwei analytischen Teilen vorgenommen. Zum einen in einer genetischen Analyse – was ist und woher kommt „Telearbeit“, wie grenzt man sie zu anderen Begriffen wie Telependeln oder Telekooperation ab? Das andere ist die funktionale Analyse – was kann Telearbeit und vor allem: was kann sie nicht? Unter bestimmten Szenarioannahmen der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklung lassen sich gewisse Tendenzen ableiten, die einen bevorstehenden Paradigmenwechsel der Telearbeit andeuten.

*„Wenn eine Vision
endlich den Alltag erreicht,
dann hat sie meist ihre große Zeit
schon hinter sich.“*

Stadien der Telearbeit

Seit den frühen Visionen der Telearbeit lassen sich bis heute vier Entwicklungsstadien erkennen, die sich dadurch charakterisieren, dass sie alle einen Substitutionsprozess und zugleich eine Verbesserung der betrieblichen Performanz vor allem durch Flexibilisierung anstreben.

1. Telependeln (Tele-Commuting) soll den Berufspendelverkehr, insbesondere das Fernpendeln (oder das Stehen in Staus) substituieren.
2. Telearbeit (Telework) soll die Anwesenheit im Büro oder im Betrieb substituieren und damit sowohl den Büroraumbedarf mindern als auch die zeitliche Flexibilität des Arbeitseinsatzes erhöhen.

3. Telekooperation (Telecooperation) soll durch überbetriebliche Kooperation geeignete Rahmentätigkeiten (etwa Servicefunktionen) zusammenfassen und damit die Effizienz erhöhen.

4. Teleorganisation (Virtual Work) soll die klassische Aufbauorganisation substituieren und eine höhere Effektivität von temporären Wertschöpfungsketten erreichen.

Es handelt sich bei den verschiedenen Stadien also nicht um „Entwicklungsstufen“, die nacheinander durchlaufen werden, sondern um vier unterscheidbare Organisationsstufen im Sinne von Entwicklungsstadien, die jeweils auch Elemente der anderen Stadien enthalten können. Alle vier Stadien werden weiter bestehen und können (je nach Rahmenbedingungen) unterschiedlich ausgeprägt sein. Beim Versuch einer Gewichtung wird jedoch dem Stadium der „Telekooperation“ absehbar die höchste Bedeutung zukommen, weil es neben der sich aus Wettbewerbsgründen zu verfolgenden Kooperationsstrategien für KMUs vor allem auch für die Bereiche der öffentlichen Verwaltung („Electronic Government“) um eindeutige Effizienzsteigerungen geht. Die hier als „Telearbeit der ersten Generation“ definierte Arbeitsform hat heute noch kaum eine wirtschaftlich und gesellschaftspolitisch breit verankerte Basis. Es wird zu zeigen sein, dass diese Stadien jedoch sehr wohl eine Weiterentwicklung aufweisen, die man als Generationenabfolge erkennen kann.

Telependeln

Die Vision der Telearbeit hatte schon einmal eine große Zeit in den Siebziger Jahren, auch wenn sie zunächst als „Telependeln“ (telecommuting) daher kam. Zum ersten Mal

nach dem zweiten Weltkrieg herrschte in den US A und in Europa etwas, das man heute „Vollbeschäftigung“ nennen würde. Die Arbeitnehmer strömten in die Fabriken und vor allem in die Büros der Zentren. Wohnorte waren an der Peripherie der Städte und zunehmend auch auf dem „flachen Land“. Und sie strömten in immer größeren Entfernungen mit immer mehr Verkehrsmitteln. Züge, Bahnen, Busse und immer mehr Individualverkehr mit Motorroller bis hin zum Auto waren das morgendliche und abendliche Medium der Pendler. Selbst dort, wo man mit dem Straßenbau nachkam, wie zum Beispiel in den USA, waren die „Pendlerströme“ ein Auslöser der Vision. Dieser wurde noch verstärkt, als mit der Ölpreiskrise und dem zunehmenden Smog auch noch Umweltgesichtspunkte dazu kamen. Haupttreiber war aber die „elektronische Datenverarbeitung“, die sich in Jahrzehnten von der Lochkartentechnik hin zu den ersten großen Zentralcomputern entwickelte.

Gerade um diese Zentralcomputer herum entstanden in den USA die neuen Berufsbilder der „Datentypistin“ und des „Datenprogrammierers“. Kennzeichnend für diese Arbeit war die Eingabe von Massen-Daten. Es ist wenig wahrscheinlich, dass bei diesen eher einfachen Arbeiten von Anfang an Telependeln das Leitbild war. Vielmehr wurden für diese „Billigarbeitskräfte“ höchstens ausnahmsweise Heim- oder Nachbarschaftsarbeitsplätze zur Verfügung gestellt, wenn sich diese mehrere Frauen teilten. Die Regel war aber eine kleine Filiale außerhalb der Zentren bzw. ein „Datendienstleister“. Die Daten wurden an Datenterminals eingegeben und vornehmlich auf Magnettonträger gespeichert und per Post oder Firmenkurier befördert. Die Massendateneingaben erforderten über Jahre hinweg viele Arbeitskräfte, die in den Zentren nicht zur Verfügung standen. Von Anfang an waren die Zentralcomputer per Modem mit den Filialen vernetzt, von einer flächendeckenden Vernetzung konnte aber – speziell in USA - nicht die Rede sein.



Stadien der Telearbeit

1970	1980	1990	2000
			Teleorganisation (Virtual Work)
		Telekooperation (Telecooperation)	Informatisierung: Entstehen neuer Wertschöpfungsketten
	Telearbeit (Telework)	Effizienz: Support permanenter Wertschöpfungsketten	Effektivität: Support temporärer Wertschöpfungsketten
Telependeln (Tele-Commuting)	Flexibilität: firmenbezogen	Flexibilität: firmenunabhängig	Flexibilität: projektbezogen
Substitution: Fahrtzeiten	Substitution: Anwesenheit	Substitution: Rahmenfunktionen	Substitution: Aufbauorganisation
typisch: Telefon	typisch: Terminal	typisch: Intranet	typisch: Proxyserver
Engpass: Organisation	Engpass: Kosten	Engpass: Gewöhnung	Engpass: Zuordnung

In den Siebzigern begann das Telecommuting natürlich im Silicon Valley. Das „Silicon Valley Fever“ (Everett Rogers) schuf rund um die Computer- und Halbleiterfirmen eine Fülle von Datendienstleistern. Höherwertige Tätigkeiten des Programmierens wurden den Großfirmen von außen angeboten. Die berühmten „Garagen“ waren aber eindeutig nicht vernetzt, man benutzte aber Akustikoppler für das Telefon, notfalls von der nächsten Fernsprechkabine aus. Es war kein Beleg dafür zu finden, dass das Telecommuting bestehende Pendlerströme reduziert hätte. Bei Kahn und Wieners Visionen des Hudson-Instituts 1969 findet sich diese Wunschvorstellung jedoch mehrfach. Der Gedanke des Telecommuting passte denn auch trefflich zur Ideologie der „Baby-Boomer-Generation“, die „Arbeit und Leben miteinander zu verbinden“ trachteten. Kahn/Wiener und ihre europäischen Apologeten (so auch der Postminister von 1969, Dollinger) waren fest davon überzeugt, dass sich unter anderem durch Einsatz der Computertechnik der normale Arbeitstag auf vier Stunden täglich reduzieren müsse und werde (natürlich bei gleichem Lohn). Das neue „Energiedenken“ der Siebziger tat sein Übriges, ohne dass man dem Telependeln jemals eine dedizierte Statistikzahl hätte widmen müssen. „Büroheimarbeit“ war bis in die Achtziger hinein eher rund um die Schreibmaschine organisiert. Der Traum des Telependelns hält dennoch bis heute an, überwiegend jedoch in Diskussionen des Verkehrssektors, nicht der Arbeitsorganisations-Forschung. Die Voraussetzungen auf dem Arbeitsmarkt haben sich völlig verändert. Auch in Deutschland steigen die durchschnittlichen Pendelentfernungen an, ohne aber die Ausmaße der amerikanischen Entfernungen zu erreichen.

Telependeln ist ein schillernder Begriff. Daher fällt eine stringente Definition und damit auch die quantitative Abschätzung des

Telependelns schwer. Es handelt sich um Telearbeit, die als Hauptgrund die Verkehrs-Substitution und damit die Substitution der Pendlerzeit hat – wie gezeigt, war dies ein eher „beiläufiger“ Grund. Vollends ins Stolpern gerät der Definitionsversuch, wenn man beispielsweise den Telefon-Außendienstler bzw. den Service-Mitarbeiter betrachtet, der schon seit Jahren von der Betriebszentrale seinen aktuellen Einsatzplan morgens zuhause per Telefon erhält und dazu nicht mehr extra in den Betrieb kommen muss. Der methodische Vorschlag, die „höhere“ Technikstufe i.S. einer Informationstechnik, die über das Telefon hinaus geht, wollte dies definitiv fassen. Es ist aber offensichtlich, dass es für einen Servicemonteur unerheblich ist, ob er nun morgens vom Telefon oder von einer E-Mail oder einer Short Message zu einer Kundenadresse geschickt wird. Anders wird es erst aussehen, wenn eine geeignete Multimedia-Infrastruktur zur Verfügung steht und erheblich mehr als nur die Kundenadresse weiter gegeben werden kann.

Telearbeit

Die Genese von „Telework“ war in den frühen Achtzigern zunächst eine Applikation für Datenterminals, die teilweise noch über das DATEX-Netz angebunden waren. Dieses Netz verfügte nur über wenige Zentralen, was sehr große Teilnehmeranschlusslängen erforderlich machte. Bekanntestes Beispiel in den

„Der Gedanke des Telecommuting passte denn auch trefflich zur Ideologie der „Baby-Boomer-Generation“, die „Arbeit und Leben miteinander zu verbinden“ trachteten.“

frühen 80er Jahren war das „Reisebüro in Lörrach“, das eine Teilnehmerleitung von 80 km Länge (natürlich hoch quersubventionierten Preisen) zur Verfügung haben musste. Niemand dachte ernsthaft daran, diese „Ferndatenverarbeitung“ ausdrücklich „Telearbeit“ zu nennen. Diese etwas willkürliche Unterscheidung wird bis heute getroffen: Die Nutzer von „Corporate Networks“ werden trotz der großen Entfernungen nicht als „Telearbeiter“ angesehen, obwohl sich manche Filiale eines Unternehmens vom Erscheinungsbild eines „Neighbourhood Office“ in nichts unterscheidet. „Telearbeit“ war denn begrifflich von Anfang an immer in der Nähe der „Teleheimarbeit“ angesiedelt.

Die ersten bekannten Telearbeitsprojekte in Deutschland waren sogar überwiegend temporäre „Zweit-Arbeitsplätze“. So führte IBM einen vom Wissenschaftler-Ehepaar Glaser aus Tübingen begleiteten und ausgewerteten Pilotversuch mit rund 25 Mitarbeiterinnen durch, die mithilfe eines Datenterminals die Mutterschafts- bzw. Erziehungspause überbrückten. Schon diese Pioniertaten machten deutlich, dass Telearbeit geeignet ist, die Anwesenheit im Betrieb zu substituieren und damit dessen Flexibilität zu erhöhen. Von Anfang an war auch die positive Gestaltungsvision gegeben, Arbeitsplätze „maßgeschneidert“ auf die jeweiligen Arbeitnehmer einzurichten. Wie bei jedem Pilotprojekt spielte der Preis keine Rolle, was immer wieder zu Enttäuschungen führte, weil die anschließende „economy of scale“ und damit der Breitereinsatz ausblieben.

Erst der Personal Computer wirkte in den frühen Achtzigern als Anstöße für neue Visionen der Telearbeit. Der typische frühe Nutzer des PC war das Mittelmanagement, generell von Berufsgruppen, die vor allem charakterisiert waren durch die Freiheit der außertariflichen Arbeitszeit verbunden mit der Notwendigkeit, selbst zu arbeiten. Man konn-

te damals beobachten, dass diese außertariflichen Mitarbeiter freitagabends ihre kostbaren Geräte für die Wochenendarbeit in den Kofferraum packten und montags wieder mitbrachten. Von einer „Netzanbindung“ war damals noch keine Rede, der PC war nichts anderes als eine komfortable Schreib- und Rechenmaschine. Sehr rasch erschienen im Markt denn auch die „Schlepptops“, die wegen des hohen Preises von rund 16.000 DM für das tarifliche Büropersonal gar nicht zur Verfügung standen.

Die frühen 80er Jahre machten erstmals vielen Menschen und den meisten Politikern erstmals deutlich, dass die entstandene Massenarbeitslosigkeit nicht nur konjunktureller, sondern struktureller Natur war. In dem Bemühen, dies zu verstehen, wuchsen allseits Visionen von der „besseren Verteilung“ von Arbeit. Man glaubte damals noch, dass es so viel Arbeit gebe, die eben „nur zu den Menschen gebracht werden müsse“. In Gewerkschaftskreisen wird dies überwiegend bis heute geglaubt. In ganz Europa wurden im Verlaufe von 10 Jahren – hauptsächlich mit diesem Leitbild – Projekte für Telearbeit durchgeführt. Zusätzliche Gründe kamen aus strukturpolitischen und technologiepolitischen Zusammenhängen. Schon auf der Telework 1994 in Berlin konnte die DG XIII erstaunliche Zahlen (insbesondere aus Großbritannien) präsentieren. Auf der Telework 1994 konnte Lady Sheer, Mitglied des britischen Oberhauses, zur Telearbeit schon denkwürdige Erfahrungssätze formulieren wie „für uns Frauen galt bisher, dass mehr als 50 % unserer Arbeit morgens das Haus verlässt“ und „wir haben den Männern das Miteinander in guten und schlechten Tagen gelobt – von gemeinsamem täglichen Mittagessen war nicht die Rede“. Diese einprägsame Hinweise auf sozialpsychologische Gegebenheiten in „Normalfamilien“ wurden in der Telearbeitsdiskussion eher beiseite geschoben.

In der wissenschaftlichen Diskussion entstand besonders im angelsächsischen Bereich der Begriff CSCW (Computer Supported Cooperative Work), der seine Wurzeln in der „Vernetzung“ hatte. Schon in den 80er Jahren nutzte die Wissenschaft das „Internet“ durch einfache Applikationen des Filetransfer bzw. des e-Mail-Vorläufers „bitnet“. Ganz ohne Zweifel entstand hier das Leitbild der „weltweit kommunizierenden Wissenschafts-Community“, die eine Parallele in den entstehenden Netzwerken der Ökologie- und Friedensbewegung fand. Beide Tendenzen wurden unter anderem von Ina Wagner umfassend dargestellt. Schon 1990 berichtete Hans-Peter Dürr (Max-Planck-Institut München), dass die kommunikative Vernetzung der Ökologie- und Friedensbewegung bereits weiter fortgeschritten sei als die der multinationalen Konzerne, womit er wahrscheinlich Recht hatte.

Beide Leitbilder, das der Telearbeit und das des CSCW, flossen nun im neuen Begriff der „Telekooperation“ zusammen.

Telekooperation

Mit dem Konzept der Telekooperation wurde das bisher dominierende häusliche Umfeld der Telearbeit verlassen. Bei der Telekooperation ist das erklärte Ziel aller Strategien, Verbundvorteile bei gleichartigen Arbeitsprozessen (etwa Servicefunktionen) in unterschiedlichen Organisationen durch Kooperation zu erreichen. Weil Arbeit – besonders unterhalb der Hierarchiespitzen – letztlich immer auf das physikalische „Kraft mal Weg“ hinführt, bietet sich der Arbeitsbegriff als Unterscheidungsmerkmal von Telearbeit und Telekooperation nicht an. Besser gelingt dies mit dem „Kooperationsgrad“, der in der Tat bei vergleichbar konstanter physikalischer Arbeit Synergien verspricht. Andererseits ist nun Telekooperation im Sprachgebrauch nicht

einfach der Oberbegriff von Telearbeit, obwohl er eigentlich das semantische Zeug dazu hätte.

Ein Blick in die Historie: Die Industriegesellschaft hatte als Wegbegleiter, vielleicht sogar als Schrittmacher, die Telekommunikation als ein ganz zentrales Instrument, um Kommunikation von Menschen über große Entfernungen zu ermöglichen. Es spricht vieles dafür, dass der Weg zur Informationsgesellschaft eine höhere Stufe der Telekommunikation mit sich bringen muss, und das ist nach Lage der Dinge die Telekooperation. Der Begriff der Telekooperation ist uns heute so ungewohnt wie den Menschen von 1901 der Ausdruck „Telekommunikation“. Damals kam den Menschen ebenfalls nur überwiegend eine Teilmenge der Telekommunikation zu Bewusstsein, nämlich das „Fernsprechen“ bzw. das „Telefon“. Auch heute verwenden viele lieber eine Teilmenge der Telekooperation wie „Telearbeit“ bzw. das „Internet“ stellvertretend für die neue Qualität der Infrastrukturen.

Der Ausdruck „Telekooperation“ ist ohne Zweifel gewöhnungsbedürftig. Die Medien und das Publikum finden den Terminus nicht „sexy“, unter anderem deswegen, weil er weder das Präfix „Internet“ noch die modische Schreibweise „Telekooper@tion“ aufweist. Die post-moderne Mediengesellschaft braucht allgemein verständliche Zuspitzungen. Bei der bekannteren Telearbeit kommt hinzu, dass der Begriff „Arbeit“ ganz andere Empfindungen zu wecken vermag als etwa das Wort „Kooperation“, denn schließlich leben wir ja im Bild der meisten Menschen von den Früchten unserer Arbeit, nicht von denen der Kooperation.

Hatte der Begriff der Telekooperation auf der einen Seite zwar nicht mehr die „Arbeit“ im Mittelpunkt (niemand würde das weltweite Kommunizieren der Wissenschaft a priori als „Arbeit“ ansehen), so wies er dennoch eine

sehr realistische Verankerung in ganz praktischen Unternehmensprozessen auf. Im Gefolge der nunmehr technisch denkbaren „neuen“ Arbeits- und Kommunikationsformen, die sich unter anderem „papierlos“ vorstellen ließen, entstand der (eher in Akademikerkreisen verwendete) Begriff des „Virtual Work“).

Teleorganisation (Virtual Work)

Virtual Work (als deutsche Übersetzung wird hier „Teleorganisation“ angeboten) ist die Vision des umfassenden „e-business“, mit dem vor allem versucht wird, die „neue Flüchtigkeit“ als Element in die bestehenden Organisations- und Arbeitsformen einzubringen. Als deutscher Ausdruck bietet sich „Teleorganisation“ deswegen an, weil sich denkbare Termini wie „Virtual-Arbeit“ im Deutschen kaum durchsetzen können. In öffentlich geförderten Forschungsprojekten verschwindet das „virtuell“ meistens im Projektkürzel.

Teleorganisation ist die höchste (organisatorisch auch anspruchsvollste) Stufe der erreichbaren Flexibilisierung von organisatorischen Rahmenbedingungen. Das Leitbild umfasst die Substitution fester hierarchischer Unternehmensstrukturen durch flexible und temporäre Zusammenschlüsse unabhängiger Partner. Wirtschaftshistorisch betrachtet, hat die Teleorganisation in der neuzeitlichen Wirtschaft kein Vorbild. Sie unterstützt insbesondere die Projekt-Orientierung modernen Wirtschaftens besonders bei Situationen wie „time to market“, etwa im Fall von öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Ausschreibungen und Beschaffungen (e-tendering, e-procurement).

Als dauerhafte Organisationsform wird von der angewandten Forschung das „Knowledge Engineering“ vorgestellt, wo im Leitbild einer „Wissensgesellschaft“ eine Mehrwertschaffung durch neues Zusammenhangs-

wissen mithilfe von Informationsdatenbanken erfolgen soll (Bullinger). Der Umgang mit dem sehr volatilen Wert von Wissen als Wirtschaftsgut unterliegt nicht auf Dauer den Marktgesetzen. So kann Wissen in einem bestimmten Kontext sehr viel wert sein, seinen Wert nach Weitergabe aber rasch einbüßen oder gänzlich verlieren. Man kann nicht brauchbares oder unverlangt transferiertes Wissen nicht zurück geben. Wissen als Handelsware braucht wegen des Informationsdilemmas („über den Wert einer Information kann man erst dann befinden, wenn man die Information hat; vgl. Meyer-Krahmer, Picot u.a.) zum Beispiel Modelle des Zug-um-Zug-Bezahlens, die tatsächlich mit Computerunterstützung denkbar werden. Erste Vorläufer sind im Prinzip der Shareware-Programme zu erkennen, wobei das Zahlen noch mehr oder weniger freiwillig erfolgt. Näher an der Lösung des Dilemmas sind schon die Demoversionen von Softwareprogrammen, bei denen wichtige Features erst mit dem Kauf freigeschaltet werden.

So weit die genetische Analyse mit dem Versuch, die Begriffsbestimmungen durch das Aufzeigen von Entwicklungsstadien etwas zu klären. In einer funktionalen Analyse soll nun angesichts der Fülle an Erkenntnissen und Gesichtspunkten nur thesenhaft dargestellt werden, wo Möglichkeiten und Grenzen der Telearbeit der ersten Generation liegen.

Zwischenbilanz der Telearbeit

Telearbeit ist in den Industrieländern (auch bei einer weit gefassten Definition) noch längst kein Massenphänomen, sondern beschränkt sich – zugespitzt ausgedrückt - auf die Anbindung von außer-tariflichen Spezialisten, speziellen Lebenslagen-motivierten sowie die wachsende Zahl an Netztagelöhnern oder Angestellten in Nachbarschaftsbüros mit

billigen Mieten. Als Kennzeichen der ersten Telearbeitsgeneration sind festzustellen:

- Umfassend belastbare Freiwilligkeit, die aus individueller Selbstverwirklichung (z.B. die sog. „Nachtarbeiter“) oder einer bestimmten Lebenslage (z.B. Schwangerschaft) resultiert.
- Die Grenzen zwischen „Selbstaussbeutung“ und „Selbstentfaltung“ sind fließend und individuell unterschiedlich gelagert;
- „Flexibilität“ hat sowohl für den Betrieb als auch für den Telearbeiter einen vergleichbar hohen Stellenwert, es entscheidet sich jeweils kontextbezogen, wer „seine“ Flexibilitäts-Wünsche durchsetzt.
- Telearbeiter sind fast durchweg Telemehrarbeiter und zugleich hinsichtlich dem hochmotivierten Qualitäts-Streben den Bürokollegen überlegen.
- Die überwiegend praktizierte Form der „alternierenden“ Telearbeit ist regelmäßig mit betrieblichen Mehrkosten verbunden; selbst beim Einsatz von Laptops sind nicht unerhebliche Gerätekosten zu berücksichtigen.

Zu den ausgeprägten Problemen der ersten Telearbeits-Generation gehört vor allem dieser letzte Unstand, dass der alternierende Telearbeitsplatz prinzipiell mit investiven und konsumtiven Mehr-Kosten verbunden ist. Schon seit dem Stadium des Telependelns (s.o.) wurde deutlich, dass es einen engen Zusammenhang zwischen den Equipment-Preisen und der Ausbreitung der Telearbeit über die genannten Pioniergruppen hinaus gibt. Hart ausgedrückt, kann es einem Betrieb mehr oder weniger egal sein, wie viel Zeit ein Angestellter beim Pendeln verbringt, es sind jeweils individuelle Lebenslagen und Situationen, die eine Verabredung über Telearbeit induzieren. Nur für Spezialisten oder andere knappe Arbeitskräfte wurde diese Variante als lohnend angesehen.

„Wissen kann in einem bestimmten Kontext sehr viel wert sein, seinen Wert nach Weitergabe aber rasch einbüßen oder gänzlich verlieren.“

Anders sieht das bei den Berufsgruppen aus, die nicht im selben Maße gesucht sind, sondern sich eher im angebotsorientierten Arbeitsmarkt befinden. Von Anfang an war die Vision der Telearbeit auch durch die Hoffnung geprägt, über eine Tele-Gelegenheitsarbeit zu einem festen Arbeitsverhältnis zu kommen. Das Teleheimarbeitsangebot durch Eigenangestellte wächst mit Verbilligung des Equipment, ein Durchbruch ist aber erst mit Agenturen zu erwarten, die dieses Angebot bündeln.

Telearbeitszeitkontrolle

Noch immer ist die Arbeitswelt von der Kontrolle der Arbeitszeit und die Bezahlung ganz überwiegend geprägt, und dieses Muster kann nicht einfach in die Telearbeit übergeführt werden. Denn im Prinzip ist Telearbeit (außer im vereinbarten Ergebnis) praktisch unkontrollierbare Arbeitszeit, weswegen es bei Telearbeit eigentlich folgende – an die „starre“ Arbeitszeitkontrolle gekoppelten - Er rungenschaften nicht mehr ohne weiteres geben müsste:

- Bezahlte (oder abzugeltende) Überstunden, Nacht-Zuschläge, Wochenendzuschläge
- Versicherung gegen Arbeitsunfälle,
- Bezuschussung gemeinsamer Mittagspausen,
- bezahlten Sonderurlaub,

- Teilnahme an Betriebsversammlungen
- Mutterschutz, Erziehungsurlaub
- Betreuung durch Betriebsmedizin,
- fiskalische Kilometer-Pendlerpauschalen

Darüber wurde wenig nachgedacht und noch weniger diskutiert. Insbesondere die Gewerkschaften tun sich natürlich schwer, für das Ziel der Telearbeit die in Generationen erkämpften Errungenschaften zur Disposition zu stellen. Für die traditionellen Gewerkschaften ist „Telearbeit“ vom Leitbild her eine normale betriebliche Arbeit, die eben nur an einem anderen Ort geleistet wird. Auf der Seite der Arbeitnehmer der „ersten“ Telearbeitsgeneration konnte dies nur in eine Distanz zu den Gewerkschaften münden, die als „Nicht-Organisierbarkeit“ bezeichnet wird. In dieser Nische hat sich 1998 der Verband Telearbeit platziert, der in seinen Gründungspapieren ganz selbstverständlich die Funktionen beider Tarifparteien für sich beanspruchte.

Die traditionellen Gewerkschaften – als rühmliche Ausnahme darf hier die Deutsche Postgewerkschaft gelten – haben offenbar kein ausreichendes Sensorium für die neuen Fragestellungen der Telearbeit. Nicht die Betriebsräte, sondern die Tele-Arbeitnehmer selbst spürten als zusätzliches Problem die fehlende Gruppendynamik. Ein ausgeprägter Telearbeiter in Deutschland hat eindeutig Nachteile im jeweiligen Arbeitsteam. Anders mag dies in den Großraumbürobatterien in USA und Japan sein, wo sich die sozialen Kontakte auf ein Minimum reduzieren. Auch gilt für Telearbeiter die Regel „aus den Augen, aus dem Sinn“ wie er bei langen Auslandstätigkeiten in den Karrieremustern bestens bekannt ist.

Die fehlende Gruppendynamik, die bei Telearbeitern durch ausgeprägte Selbstdisziplin und Eigenverantwortung ersetzt werden muss, ist in der Telearbeitsdiskussion intuitiv früh erkannt worden. Es sind also beileibe

nicht nur individuelle „soziale Entzugerscheinungen“, sondern ganz klassische arbeitspsychologische und karriere-relevante Erfordernisse, die vom „Einzelkämpfer“ wegführen. Daraus erwächst gerade in Europa eine Neigung, Telearbeit als eine Art „Telegruppenarbeit“ zu organisieren. Die Hoffnung ist, dass die Telearbeit dadurch größere Verbreitung findet, dass sie sozusagen „von unten“ wächst.

Kein Wachstum „von unten“

Der Gedanke der elektronischen Arbeitsplatzschaffung in strukturschwachen Gebieten muss faszinieren. Aus verschiedenen europäischen und deutschen Projekten kann allerdings die Erfahrung gewonnen werden, dass Telearbeitszentren in strukturschwachen Räumen überwiegend kommerziell wenig erfolgreich sind und innovationsorientierter Subvention bedürfen. Der Satz „nur Märkte schaffen Arbeit, nicht Räume“ gilt uneingeschränkt auch für die Telearbeit. Ausnahmen davon stellen nur die wenigen erfolgreichen Projekte dar, die sich eine Nische erobert haben, also eher Märkte „bedienen“ als Märkte „schaffen“. Bei aller Bewunderung für die unternehmerische Leistung im schwäbischen Sternenfels gilt der Satz auch hier, was die Projekte mit der „freien“ Wirtschaft anbetrifft. Anders sieht es bei dem am Horizont heraufdämmernden Electronic Government aus, das einen bedeutsamen Markt darstellen wird, der

„Die fehlende Gruppendynamik, die bei Telearbeitern durch ausgeprägte Selbstdisziplin und Eigenverantwortung ersetzt werden muss, ist in der Telearbeitsdiskussion intuitiv früh erkannt worden.“

auch mit dem Instrument der Telearbeit erfolgreich angepackt werden kann.

Aber es kann gar nicht oft genug gesagt werden, dass die Nachfrage nach Telearbeit nichts anderes ist als die Nachfrage nach Arbeit überhaupt. Und darüber gibt es – vom Stammtisch bis hinauf zum „Bündnis für Arbeit“ – eine Kette von Missverständnissen, die aus dem Wort „strukturell“ herrühren, das jeder so verstehen kann, wie er will. Dies kann an dieser Stelle nicht vertieft werden, aber der Zusammenhang von Märkten und Arbeitsplätzen wird am Beispiel „Export“ deutlich. Während jeder weiß, dass der „Exportweltmeister“ Deutschland auf dem Gebiet der Industriegüter Waren in ein anderes Land liefert, weiß niemand so recht, wie das mit den Dienstleistungen aussieht. Kaum ein Dienstleister sucht aktiv Märkte bei unseren Exportpartnern, hingegen treten in Deutschland immer mehr ausländische Dienstleister auf, die auf diese Weise die jeweiligen Arbeitsplätze im eigenen Land sichern. Und Telearbeitsplätze sind gerade in den Dienstleistungen zu erwarten.

Weil hierzulande nicht in erster Linie an Märkte gedacht wird, die Arbeitsplätze und Wachstum für alle möglichen Qualifikationen schaffen könnten, werden auch in der Telearbeitsdiskussion vor allem die diversen Berufsgruppen immer noch auf die „Eignung“ für Telearbeit hin untersucht. Allmählich erst kristallisieren sich dann „telearbeitsgeeignete“ Tätigkeiten heraus. Es ist nicht überraschend, dass die „einfache“ Dateneingabe, die wir schon beim „Telependeln“ kennen gelernt haben, die Hitliste der „Eignung“ anführt und das „Management“ am wenigsten für Telearbeit geeignet ist.

Diese in der Organisationswissenschaft vielerorts gebräuchliche Unterscheidung ist natürlich wenig aussagekräftig. Denn als „Telearbeitseignung“ wird in der Hauptsache eine – wie immer geartete – PC-Anbindung

zugrunde gelegt. Die eigentliche Arbeit des Managers war auch in der Schreibmaschinenzeit nicht durch übermäßiges Tippen gekennzeichnet, auch für das Lesen von langen Dokumenten gibt es ebenfalls bequemere Wege als den Bildschirm. Manager benützen in der Realität ihren „Zweit-Arbeitsplatz“ zuhause oder unterwegs schlicht und ergreifend deswegen, weil sie dort – selbst ja befreit von der Fessel des Arbeitszeitgesetzes – nicht auf ihre Sekretariats- oder Assistenzkräfte zurückgreifen können. Natürlich gibt es sogar Topmanager, die am Wochenende stundenlang e-Mails beantworten, dies ersetzt die „Vermerke“ oder die „Klebezettel“ der Papierwelt. Um die Prozessorganisation nicht zu gefährden, müssen sie allerdings jeden „elektronischen Klebezettel“ per Kopie an die Sekretärin geben. Mit „Eignung für Telearbeit“ hat dies nichts zu tun. Umgekehrt haben Versuche, die Sekretariatsarbeit für Topmanager komplett auf Telearbeit umzustellen, nur unbefriedigende Ergebnisse gebracht. Die Arbeitsprozesse sind hochgradig interaktiv und können auf Distanz nur schwer ersetzt werden. So ist es bisher noch nirgends gelungen, die „Filterfunktion“ von Sekretariaten zur Verhinderung von „Overflow“ beim Manager elektronisch abzubilden. Beim Mobiltelefon-System gibt es inzwischen eine Möglichkeit der „Rückfrage vor dem Verbinden“, beim Mailsystem ist dies praktisch mit den derzeitigen Systemen nicht möglich.

Schon wenn man sich die Telearbeit außerhalb der PC-Welt vorstellt und beispielsweise das Teleconferencing einbezieht, krepelt sich der Begriff der „Eignung für Telearbeit“ komplett um. Es zeigt sich, dass bei entsprechender Anpassung der Arbeitsprozesse praktisch alle Tätigkeiten im Büro mindestens partiell für Telearbeit geeignet sind. Weniger Hoffnung sollte die „einfache Bedienbarkeit“ von PCs wecken: Die Programme werden selbst für einfache Textverarbei-

tung immer komplexer, die Betriebssysteme des Marktführers Microsoft werden in ihrem verdeckten „Overfeaturing“ immer rätselhafter. Dagegen kann der Telearbeiter nur seine immer höhere Qualifikation setzen.

Telearbeiterberatung

Die Pionierphase der Telearbeit hat eine Fülle von Erfahrungen gebracht, die das Leitbild des „einsamen Telearbeiters“ verblassen ließen. Es ist deutlich geworden, dass bei der Umstellung auf Tele-Arbeitsprozesse viele Hilfsfunktionen notwendig sind, darunter auch solche in neuen zusätzlichen Berufsbildern wie „Best Practice Lotsen“, „PC-Helfer“, „Netz-Consulter“, „Software-Pfleger“ etc. Pionierunterstützungen (z.B. über Call Center wie TELEWISA) sind noch auf viele Jahre hin erforderlich, Entwicklungen wie in der „Anwenderplattform Telearbeit“ (Reverse Coaching, Best Practice Transfer) unverzichtbar. Dass Teleworker Coaching brauchen, wie dies zum Beispiel die Anwenderplattform Telearbeit fordert und fördert, ist sogar noch untertrieben. Sie brauchen eine teure Schulung, von der PC-Kompetenz bis zur persönlichen Arbeitsorganisation. Außerdem bestehen die Arbeitnehmervertretungen, die Sicherheitsbeauftragten (gemeint ist primär mechanische und elektrische Sicherheit, bald aber auch die Datensicherheit), die Versicherungsgeber des Betriebs und sogar schon die Arbeitsmediziner auf einer Inspektion bzw. auf inspektionssicheren Vereinbarungen. Bei „festen“ ordentlichen Telearbeitern erzwingen diese Vereinbarungen spätestens die Versicherungen, etwa die Berufsgenossenschaften. Heute gilt noch die Regel, dass ein Arbeitsunfall zuhause in der Rechtsprechung als ein solcher gilt, wenn der Kopf des Verunfallten außerhalb der Haustüre liegt, im Falle eines Vorgartens außerhalb des Gartentors. Damit

hat kein Telearbeiter die Chance, am Kleingedruckten vorbei zu kommen, auch wenn er noch so eindrücklich schildert, dass er „auf dem Weg zum PC auf der Seife ausgerutscht“ sei.

Dies alles ist schlichtweg nicht finanzierbar. Wahrscheinlich ist das nicht einmal verhandelbar, auch wenn existierende Tarifverträge eine vorhandene Lösung suggerieren. Eine der erstaunlichsten Tatsachen ist die Aussage von Telearbeitern, dass sie den Kontrollbesuch des Arbeitgebers weit weniger fürchten als den des Betriebsrats oder gar eines Ergonomiebeauftragten. Denn „der Chef will höchstens eine Tasse Kaffee, die anderen wollen die Möbel umstellen“. Die Telearbeit wird sich auch deshalb vor der zweiten Welle zunächst eine völlig neue Form der Arbeitnehmervertretung schaffen, die klassische Arbeitnehmervertretung wird diesen Wandel mitmachen oder in diesem Segment untergehen. Gar keine Chance mehr haben bei der Teleheimarbeit der Betriebsergonom oder der Arbeitsmediziner. Wer keinen ergonomisch korrekten Bürodrehstuhl in seiner Wohnung haben will, sondern lieber einen – überhaupt nicht bandscheibenadäquaten - Designerstuhl, der lehnt jegliche Regulierung und Betreuung ab. Mehr noch: Wird er arbeitsvertraglich zu einer solchen Unterschrift gezwungen, sieht er

*„Heute gilt noch die Regel,
dass ein Arbeitsunfall zuhause in
der Rechtsprechung als ein
solcher gilt, wenn der Kopf des
Verunfallten außerhalb der
Haustüre liegt, im Falle eines
Vorgartens außerhalb des
Gartentors.“*

diese Passagen als sittenwidrig an und vertraut (mit einer gewissen Berechtigung) auf die nicht erfolgende Kontrolle. Das Leitbild der Telearbeitstarifverträge nach dem Muster der Postgewerkschaft lautet: Nur noch Rahmenvereinbarungen, Auslegung ist Arbeitnehmersache. Diese Praxis ist jedoch nicht Beschlusslage in den Gewerkschaften.

Das „Kontrollproblem“ ist in der Praxis der Telearbeit zunehmend keines mehr. Kontrollgeile Unternehmer legen sich gewisse keine Telearbeiter zu. Das von vielen beschworene „Hauptthema“, nämlich eine Resistenz des Mittleren Managements, das am Morgen die Häupter der Mitarbeiter zählen können will¹, ist eine Chimäre, die aus virtuellen Gefilden stammen muss. In Bürobereichen wird schon seit vielen Jahren „management by objectives“ praktiziert. In einem mir gut bekannten Industriebetrieb sind schon seit Jahren 40 Mitarbeiter einer Abteilung an insgesamt 6 Standorten vertreten, den Abteilungsleiter sehen alle zusammen nie (weil es keine Weihnachtsfeiern mehr gibt). Tatsache ist schon längst: Der Bürobereich hat einen bestimmten Output bei möglichst geringen Kosten zu leisten. Dort, wo sich tayloristische Zählungen anbieten, wie etwa eine bestimmte Zahl von Daten in einer bestimmten Zeit einzugeben, werden sie durchgeführt, in der klassischen Büroarbeit wie bei der Telearbeit.

In Zeitungsanzeigen und anderen Auftragssuchmedien wird eine Tendenz der Telearbeiter zur Beschaffung von Hochleistungsequipment als Alleinstellungsmerkmal deutlich. Auch wer „nur“ Aufträge für die klassischen Office-Applikationen des PC sucht, wirbt mit hochgerüstetem Arbeitsspeicher, gigantischer Festplatte oder mit „Breitbandanschluss“. Mit hoher Leidenschaft machen Telearbeiter das „Feature-Wettrennen“ der Betriebssysteme, Programmreleases und auch die „Doppelausstattung“ mit PC und Macintosh mit. Der Telearbeiter behandelt

sein Equipment und die gesamte Arbeitsausrüstung sehr viel schonender als das betriebliche. Er wechselt seinen Toner im Drucker selbst und lässt auch nicht den Papierschacht leer.

Wie in jeder Pionierphase herrscht am Anfang auch das absolute Vertrauen, Vertrauen auf die Kooperationspartner, die Auftraggeber und nicht zuletzt Vertrauen in die Technik. Erste negative Erfahrungen hat die Gruppe der freien Journalisten gemacht. Die ab und zu nachgewiesene Versuchung des Auftraggebers, von einem abgelehnten Artikel doch per Cut&Paste Versatzstücke zu übernehmen, zeigte den Unterschied zwischen Papierwelt und Elektronikwelt. Inzwischen gilt als erwiesen, dass praktisch jede Telearbeit sogar die digitale Signatur braucht: Wann immer eine Leistungserstellung elektronisch übermittelt zur Grundlage eines Werkvertrags wird, muss nachgewiesen werden können, was Vertragsgrundlage war.

Wenn der Arbeitnehmer den Remote Zugriff auf betriebliche Server hat, lastet auf ihm ein Datenschutzrisiko, für das er nicht zu haften imstande ist. So ist etwa der Zugriff auf riesige, gemeinsam von Gruppen genutzte Personen-Datenbanken mit keiner denkbaren Gesetzesformulierung eines noch so modernen Datenschutzrechts¹ mehr regulierbar. Komplizierte Zugriffs-Berechtigungssysteme können das Risiko kaum abmildern. Funktional müssen an die Stelle der Gesetze und Betriebsvereinbarungen neue Kompetenzen treten, die durch Fortbildungs-Zertifikate des Arbeitnehmers und Verwendung von Gerätschaften und Prozessen mit Gütesiegeln (genannt auch hier wieder das vorbildliche „Gütesiegel betrieblicher Datenschutz – quid!“ der DPG) erreicht werden können und die Qualität sichern.

Im Szenario der ökonomieinhärenten notwendigen Berechenbarkeit, dem ungebroche-

¹ vgl. www.Moderner-datenschutz.de

nen Trend zur höheren Qualifizierung und zur Höherqualifizierung sowie nicht zuletzt der Erfordernis zu immer höherer Flexibilisierung von Zeit und Raum lässt sich aus diesen Erfahrungen die Telearbeit der ersten und der zweiten Generation unterscheiden.

Zweite Generation der Telearbeit

Die Telearbeit hat unter dem Rad der praktischen Erfahrung nicht nur Veränderungen erfahren, sondern auch einiges an visionärem Glanz eingeübt. Trotz aller phantasievollen Ausgestaltungen von neuen Jobmöglichkeiten für Hunderttausende gilt eben doch: Von den Arbeitsfunktionen her beschränkt sich Telearbeit in der ersten Generation auf die Anbindung von Spezialisten (Datentypistin, Programmierer etc.), es wächst aber die Zahl an Eigenbeschäftigten und Arbeitssuchenden. Hinzu kommen in der Privatwirtschaft wie im öffentlichen Sektor die Angestellten in dezentralen Außenbüros mit billigeren Mieten sowie immer mehr die genannten Zweitarbeitsplätze für bestimmte Lebenslagen in gut situierten Unternehmen.

Telearbeit muss im direkten Vergleich zur klassischen Büroarbeit geringere Overheadkosten aufweisen, um gegen diese bestehen zu können. Und das geht momentan in erster Linie nur mit Erhöhung der individuellen Arbeitszeit und/oder der zeitlichen Beschränkung des Arbeitsvertrags. Beides sind heiße Eisen in der Arbeitsmarktdiskussion, die in der Telearbeitsdiskussion tunlichst nicht aufgegriffen werden. Wir haben nun aber schon an einigen Beispielen gesehen, dass Telearbeiter genau diesen Wettbewerb mit den Büroarbeitern voll aufnehmen. Indem sie ihre gesamte Rüstzeit privatisieren, ihre Fortbildungsnotwendigkeiten als ehrenamtliche Arbeitnehmerpflicht auffassen, stellen sie tendenziell eine wirkliche Herausforderung dar.

*„Die erste Generation von
Telearbeit ist gekennzeichnet
von einer überbordenden
Freiwilligkeit, für die gestandene
Arbeitgeber das Wort
„Selbstverwirklichung“ und
gestandene Gewerkschafter das Wort
„Selbstaussbeutung“ benutzen“*

Vergleichbar ist dies den seit 20 Jahren in Deutschland verbreiteten Kurierfahrern, die eine eilige Sache zu einem Drittel des Preises des Taxifahrers befördern.

Eine tendenzielle Verschmelzung der Zweit- und Erstarbeitsplätze ist anhand der Arbeitsmarktentwicklung jedoch absehbar, allerdings unter harten Bedingungen. So bedarf es eines hochgradig disziplinierten Erreichbarkeitsmanagement bei allen Beteiligten des Arbeitsprozesses (Kooperationsdisziplin). In der Zulieferbranche (der Ausdruck „Zuleister“ bietet sich an) muss die organisatorische Einbettung von „Einzelkämpfern“ in Agenturen oder Kooperativen zur Risikominde rung für den Auftraggeber erfolgen, denn kein Betrieb kann es sich wegen der notwendigen Berechenbarkeit leisten, auf „Einzelkämpfer“ zu setzen, deren Ausfall den gesamten Prozess ins Stocken bringt. Viel eher werden zur Absicherung betriebszugehöriger Einzelkämpfer, (die dort sozusagen als kleinste wegzurationalisierende Effizienzeinheit unter dem Radar-Schatten von REFA und McKinsey liegen) externe Telearbeiter als „Springer“ eingesetzt. Die Probleme von Leiharbeitnehmern unterscheiden sich nur geringfügig von denen der „Tele-Leiharbeitnehmer“.

Um nun zu verhindern, dass Telearbeiter in der Realität nichts anderes sind als billigere Büroarbeiter, bleibt nichts anderes übrig, als praktisch alle Büro-Arbeitnehmer mithilfe ei-

nes sehr anspruchsvollen Kompetenzaufbauplans, wie wir ihn in den letzten drei Jahren unter „Qualifikation ans Netz - QAN“ (vgl. www.jtg-online.de) diskutieren, zu partiellen Tele-Arbeitern zu machen und so die Arbeitskosten insgesamt, wenn schon nicht zu verbilligen, so doch berechenbarer und nicht immer teurer werden zu lassen.

Der zweite Schub der Telearbeit wird zunächst von Tele-Zweitarbeitungsplätzen ausgelöst. Diese sind nicht zu verwechseln mit der „alternierenden Telearbeit“, die ja auch – wie gezeigt – die doppelte Schreibtischausstattung braucht. Alternierende Telearbeit wird im Denken der „ersten Generation Telearbeit“ von Arbeitnehmervertretungen – auch unabhängig vom tatsächlichen Arbeitsprozess – als Schutzmaßnahme für Arbeitnehmer (Karriere, Arbeitsplatzsicherung, Soziale Kontakte) durchgesetzt. Diese „Tele-Zweitarbeitungsplätze“ sind eher als entstehende „zusätzliche private Zweitarbeitungsplätze“ anzusehen.

Wir stehen unmittelbar vor einem grundlegenden Paradigmenwechsel von der ersten zur zweiten Generation von Telearbeit. Die zweite Generation von Telearbeit ist nur anfänglich charakterisiert durch betriebliche Vereinbarungen, mit denen erprobte betriebliche Abläufe und Strukturen „übertragen“ werden sollen. Hier sollen zunächst Erfahrungen gesammelt werden. Schon jetzt ist klar: Die Aufteilung der unvermeidlichen Mehrkosten ist bei angeordneter Telearbeit zwischen Tarifparteien nicht unstrittig; bisher wird dies überwiegend als Arbeitgebersache

(„Überlassung von Arbeitsmitteln“) angesehen.

Die Steuersystematiker in den Finanzämtern stricken aber immer wieder unentwegt an neuen Marterinstrumenten rund um die vermutete „geldwerte Leistung“ und werden darin nur von Bundeskanzler Schröder gehindert, der im Rahmen der Initiative D21 zusammen mit seinem Finanzminister offenbar sogar den Kampf mit den Ministerialdirektoren im Finanzministerium aufgenommen hat. Denn der Telearbeiter könnte ja – so die Sorge der Fiskalen – den betrieblichen „überlassenen“ PC mit Internetanschluss zu privater Jux und Dollerei ausnützen. Und wenn schon nicht er, so doch seine Sprösslinge, die am Nachmittag nicht vor dem verschlossenen Informatikraum ihrer Schule stehen wollen, in dem eigentlich „Schüler ans Netz“ stattfinden sollte. Wenn das Gegenteil von „Innovation“ eine „Denovation“ ist, dann könnte man den deutschen Steuersystematikern, die den Denkhorizont des 19. Jahrhunderts noch nicht verlassen haben, die präzise Bezeichnung „Denovations-Fiskale“ geben und sie auf Platz 1 der Innovationsverhinderer setzen, mit denen es gemeinsame Lösungswege nicht geben wird. Man kann nur auf eines vertrauen: Die Denovationsfiskalen bekommen von innovativen Entwicklungen meist gar nichts mit und können so bestens umgangen werden.

Erste Betriebe haben bereits im Zuge angeblicher innerbetrieblicher Nachrüstungen PCs an ihre Mitarbeiter unter dem Siegel der Verschwiegenheit verschenkt. Dies können sich aber nur sehr prosperierende Betriebe leisten. Auch die Kostenübernahme für die Netzverbindungen bürgert sich ein. Aber all dies geschieht eben heimlich, deswegen entsteht auch nicht die erforderliche Infrastruktur der Kompetenz. Der einzelne Arbeitnehmer wird mit seinem neuen Instrument allein gelassen, selbst die Basiskompetenz für PC-Bedienung wird in der kürzest denkbaren Zeit

*„Die Denovationsfiskalen
bekommen von innovativen
Entwicklungen meist gar nichts mit
und können so bestens umgangen
werden.“*

gegeben. Von einer „Schulung“ kann keine Rede sein. Die Firmen vertrauen auf die Findigkeit des einzelnen Mitarbeiters.

Den Nutzern von Firmenservern wird sogar von ihren Helpdesks eine Schnelleinweisung in Datenschutz und Datensicherheit gegeben: „Bitte fragen sie nicht, ob Ihre e-Mails gelesen werden, sondern lieber, wie oft – wenngleich nicht von uns“. Trotz dieser gut gemeinten Ratschläge liegen der Datenschutz und die Datensicherheit völlig im Argen.

Solche- durch die Heimlichkeit induzierten - Tollkühnheiten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind das einzige Mittel, den retardierenden Kräften zu begegnen. Auch im öffentlichen Dienst wird es am Vorabend von Electronic Government in Bezug auf Telearbeit nur den Weg des Outsourcing geben können, um sich diese Denovierer vom Leib zu halten. Es ist schade, dass es allein schon deswegen keinen transparenten Weg zur Gestaltung von Telearbeit geben kann, sondern nur der Weg des augenzwinkernden Miteinander der Tarifpartner. Bei einer weiteren Verbreitung der Telearbeit dürfen ja nicht nur die erstrebten Vorteile beider Seiten gesehen werden. Es sind sehr leicht Muster von Entwicklungen erkennbar, die zu der einen oder anderen „Unverträglichkeit“ führen.

Wenn die Telearbeit als „Partial-Telearbeit“ als Zweitarbeitsplatz zuhause entsteht, dann könnte die Telearbeit im Sinne einer „Hausaufgabe“ zu einer Freizeitoptimierung führen, die keine berechenbaren Kontaktzeiten im Betrieb mehr ermöglicht. Auch die negative Sicht der „Hausaufgaben“ im Sinn des „Nacharbeitens“ würde zu einem neuartigen „digital divide“ führen, der den Leistungsdruck auf die Langsameren erhöht. Es ist auch nicht die Gefahr von der Hand zu weisen, dass mit dem vom Betrieb zur Verfügung gestellten Equipment Zweitjobs als „Tele-Nebenbeschäftigung“ zu einer nicht steuertransparenten Einkommensoptimierung

für den Arbeitnehmer entstehen könnten. Plötzlich kann aus dem augenzwinkernden und hemdsärmeligen innovativen Verhalten so etwas wie eine „Tele-Schwarzarbeit“ werden.

Es führt wohl kein Weg daran vorbei, dass auch in einer Partial-Telearbeitsorganisation die klassische Arbeitnehmervertretung auf jeden Fall aus Eigeninteresse umgehend zum „Intranet-Betriebsrat“ werden muss. Niemand denkt ja ernsthaft daran, die günstige Gelegenheit der Einführung von Telearbeit für das Zurückdrängen der Arbeitnehmervertretung zu nutzen. Auch der „virtuelle“ Arbeitgeberverband wird aus ähnlichen Gründen wohl auf sich warten lassen. Und „Tele-Tarifverhandlungen“ wird es notabene wahrscheinlich nie geben.

Kompetenzaufbau und „Qualifikation ans Netz (QAN)“

Es ist bei den verschiedenen Szenarien zur Telearbeit immer zu beachten, dass für alle Tätigkeiten in Bürobereichen und vielen Servicebereichen die Qualifikation für vernetztes Arbeiten zur „employability“ (der „Beschäftigungskompetenz“) gehört.

Der Vorschlag „Qualifikation ans Netz“ (1997) will Anstoß für partielle Telearbeit in einem breiten Qualifikationsaufbau durch „PC-Geschenk“ erreichen.

Auch dieser Vorschlag wurde in Deutschland durch die Denovationsfiskalen blockiert. Neben dem steuersystematischen Problem erfordert dieser Qualifikationsanschub in der Wirtschaft wegen der entstehenden Mehrkosten überbetriebliche Vereinbarungen. Das Konzept wurde aber in den vergangenen Jahren nicht „tarifverhandlungsfähig“ – und andere Mechanismen kennen die Tarifpartner ja nicht. In dem Konzept QAN (vgl. Dengel/Schröter: Flexibilisierung der Arbeitskul-

Qualifikation ans Netz (QAN)



tur) werden typische Arbeitsabläufe skizziert, die in einer partiellen Telearbeit sukzessive aus dem Betrieb verlagert werden können.

Die Tele-Weiterbildungszeit wäre der neuen „Kulturtechnik“ im Rahmen von „Internet für alle“ gewidmet. Hier käme es zu einer direkten Kosteneinsparung der Betriebe durch Einsparung der Grundausbildung. Natürlich darf dies nicht darüber hinweg täuschen: Computergestützte Arbeit ist mehr als nur Komfortschreibmaschine („bürgerliche Word-Vorstellung“)

- Komfortkarteikasten („etwas Bestimmtes suchen und leider alles finden“)
- Komfortmalkasten („ein Wort sagt oft mehr als 1000 Icons“)

Eine autodidaktische Grundausbildung ist für 80% der Einsatzfälle nicht hinreichend, („Fahrschule ist mehr als nur Lenken lernen“). In Europa hat man sich seit Jahren auf

einen „Europäischen Computerführerschein“ (ECDL) als einen möglichen Maßstab geeignet. Der Führerschein bietet jedem Computernutzer in Form eines europaweit anerkannten Zertifikats einen Fertigkeitennachweis im Umgang mit Computern, der bei beruflichem Fortkommen oder bei der Arbeitsplatzsuche eingesetzt werden kann. Das Zertifikat kann verglichen werden mit dem „Oxford Certificate“, das über alle Lernorte hinweg einen Vergleichsmaßstab für Englisch-Kenntnisse setzt. In der Europaliga der Skill Cards führen Schweden mit 263.846, Dänemark mit 109.519 und Irland mit 52.837. Deutschland liegt mit 18.645 abgelegten Prüfungen für den ECDL auf dem siebten Platz¹. PC-Kenntnisse oder generell „computer literacy“ sind ohne Zweifel der zentrale Bildungsbestandteil der

¹ die Zahlen von 2001 sind: Schweden 450.000, Deutschland 75.000

Informationsgesellschaft. Schweden wird dies mit ein paar Hunderttausend Menschen, die mit der Netzwelt gut zurecht kommen, und schätzungsweise zehnmal so vielen, die halbwegs als „User“ damit zurecht kommen, schon sehr bald unter Beweis stellen. In Schweden und ganz Skandinavien wird man sicherlich nicht dem „Digital Divide“ zum Opfer fallen.

Bevor wir uns in Deutschland nun fragen, ob wir nach Tausenden von ausländischen IT-Experten auch noch ein paar Millionen künftige Netznutzer auswärts anwerben sollten, wäre Telefortbildung eine hervorragende Breitenmaßnahme, sie wäre natürlich keine Alternative zum betrieblichen „Training on the spot“.

Ein weiterer Telearbeitsbestandteil wäre die Tele-Organisationszeit. Darunter ist zu verstehen, dass man mit dem Instrument der vernetzten Systeme (Intranet/Extranet) ein exzellentes Medium für Terminabstimmungen und Bekanntmachungen zur Verfügung hat. Ein erstes gutes Beispiel ist das von Helmut Kremer und Gerhard Schwabe durchgeführte Projekt CUPARLA (Computerunterstützte Parlamentsarbeit) der Universität Hohenheim mit dem Gemeinderat von Stuttgart. Was schon im Informationsverbund Berlin-Bonn am Beispiel der Bundestagsdrucksachen durchgeführt wurde, kann auch zu einer direkten Kostenentlastung der Betriebe durch Einsparung von Rundschreiben und Formblättern führen. Firmen haben bereits das Prinzip der „Informationsbringschuld“ umgedreht und bieten per Intranet-Abruf Organisationsanweisungen für alle Mitarbeiter an. So sind die Alcatel-Richtlinien bereits vollständig auf Mail bzw. Intranetangebot umgestellt. Es sind noch wenige Entsprechungen bei KMU zu finden.

Unter Telerüstzeit wird hier neben der eigentlichen „Vorbereitungen“ der täglichen Arbeit – was entspricht wohl dem „Bleistift-

spitzen der Kanzleien von dereinst? – ganz diskret auch auf die Möglichkeit verwiesen, einige private Erledigungen vor und nach die Arbeitszeit zu legen.

Völlig weggelassen sei hier das „Pausenmedium“: Das Internet ist nämlich unversehens zum Kleinpausenmedium in den Büros geworden. Während Radio hören oder gar Zeitung lesen zu den betrieblich eher umstrittenen Tätigkeiten gehört, wird der Mitarbeiter, der seinem Chef stündlich eine Meldung aus einem „Web-Ticker“ zuruft, belobigt. Das Lob fällt um so heftiger aus, je größer das schlechte Internet-Gewissen des Chefs ist, der ja immer „noch nicht dazu kam, sich dieses Internet am Wochenende einmal in Ruhe vorzunehmen“. Während professionelle Internetnutzer den Bildschirm schneller scrollen wollen als sie ein Buch umblättern, starrt der Durchschnittsnutzer am Arbeitsplatz auf seine Sanduhr und ist mit dieser Kleinstpause gar nicht unzufrieden. Ein reiner Telearbeiter kann davon nur träumen – solche Pausen kennt er nicht. Er kann nicht einmal bei der spaßigen Moorhuhnjagd mitmachen.

Die Vorteile des QAN-Modells sind an anderer Stelle beschrieben. Es ist in etwas veränderter Form inzwischen auch in Skandinavien und den USA entstanden. Wichtig ist im Zusammenhang mit der Telearbeit nur, dass damit die „zweite Generation Telearbeit“ auf verträgliche Weise gestaltend angestrebt werden kann, bevor sie unkontrolliert über die Arbeitswelt herein bricht.

Telearbeit wegen Globalisierung

So entsteht – beschleunigt durch die fallenden Telekommunikationsgebühren – in immer mehr Sektoren eine Zeitzone-Telearbeit. Was anfangs nur bei höchstspezialisierten Entwicklerteams global agierender Konzerne praktiziert wurde, erfasst insbeson-

dere die Dienstleister. Im globalen Wettbewerb entsteht tendenziell die Notwendigkeit des 24-Stunden-Service. In vielen Servicebereichen gelten immer mehr die „Traummaße 24-7-365“ (Jobst Fiedler, Roland Berger), womit nichts weniger als die 24 Stunden an 7 Tagen das ganze Jahr über gemeint ist. Dies fördert – ob das nun aus der traditionellen Arbeitswelt heraus gewollt ist oder nicht - das Entstehen der zweiten Generation Telearbeit: Es gilt der Satz „Globalisierung wartet nicht auf Freiwilligkeit“.

Telearbeit - Von der Vision zum Alltag

Bekanntlich sind fast alle Innovationsvisionen zugleich Glücksfälle und Pflegefälle. Glücksfälle sind Visionen deswegen, weil Visionslosigkeit zu gefährlichem Dümpeln oder zu ausuferndem Aktivismus führt. Das bekannte Wort von Helmut Schmidt, bei auftretenden Visionen solle man zum Arzt gehen, trifft beobachtbar nicht die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und wahrscheinlich auch nicht die individuellen Lebensanreize. Pflegefälle sind Visionen deswegen, weil sie auf dem Weg zu einer Umsetzung (ungeachtet, ob die Visionsrichtung nun eine sich selbst erfüllende oder eine sich selbst beseitigende Prophezeiungsform ist) ständig mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln am Leben erhalten werden müssen, bis sich die erforderliche Zahl an Akteuren damit identifiziert. Zu diesen Mitteln im Kommunizieren der Vision gehören die üblichen Kommunikationsstörungen:

- die sträfliche Vereinfachung (Telearbeit ist gut/schlecht),
- die opportunistische Zuspitzung („Telearbeit schafft Jobs/spart Jobs ein“)

- bis hin zur elaborierten Lüge („Telearbeit ist die Arbeit der Zukunft/ist eine Bedrohung für alle“).

Visionen passen selten in einfache Schlagworte, man sollte nicht krampfhaft versuchen, diese Erfahrung ständig aufs Neue zu machen. Denn jeder Vision droht ohnehin in statu nascendi das inquisitorische Folter-Instrumentarium der vielen W's: Was? Warum? Wieso jetzt? Wer zahlt? Speziell in USA kommt noch dazu „wer haftet?“, in Deutschland das berüchtigte „Wer sagt das?“. Auch im Zusammenhang mit der Vision „Telearbeit“ brauchen wir daher eine Alltagskultur der „Visionspflege“. Denn die geschilderten Verkürzungen kommen irgendwann doch in Explikationsnöte. Halten wir uns nochmals vor Augen: Pioniere der ersten Telearbeitergeneration bewegten sich mit der gesamten Internetgemeinde extrem von der „Fremdbestimmung“ in Richtung „Selbsterfahrungsgruppe“. Solche Gruppen funktionieren nicht auf Dauer. Dazu kommt: Die „digitale Kluft“ ist keine drohende Gefahr, sondern bereits eine aktuelle Realität ohne bislang erkennbare nachhaltige Abhilfe.

Erkennbar ist bereits: Eine Informationsgesellschaft „für alle“ kann nur mit den Leitbildern von Solidarität oder Fürsorge entstehen, die Ellbogengesellschaft rechnet sich schon kaufmännisch nicht. Deswegen ist der Übergang von der „Selbst-Organisation“ zur gemeinsam getragenen Organisation von vernetzten Strukturen des Arbeitens, Lernen und Lebens in einer Informationsgesellschaft eine der größten gesellschaftlichen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte. Und diese Vision wird der Alltag sein und hoffentlich alltäglich werden.