

Telefernarbeit und veränderte Arbeitsorganisation im Bereich von Fach- und Führungskräften 01/2000 - 10.01.2000

Eine Studie im Auftrag des Angestelltensekretariates des DGB-Bundesvorstandes und freundlicher Unterstützung des Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.

Autor: Bernd Mansel, Berlin

Inhalt

Einleitung

Perspektiven beim Blick auf Telearbeit

Die Perspektive der Politik am Beispiel der EU-Kommission
Zahlenspiele
Die Perspektive der Unternehmen
Die Know-How-Falle
Die gewerkschaftliche Perspektive
Von der Ablehnung
...zur Gestaltung der Telearbeit
Kontext: das Ende des Normalarbeitsverhältnisses
Die Zeitgeistperspektive
Verfliegende Illusion
Zusammenfassung

..... **Telearbeit und organisatorische Veränderungen**

Telearbeit als pragmatische Lösung
Telearbeit als Mittel zu Qualitätsverbesserung
" Tayloristische " Telearbeit und Kostensenkung
Der " gläserne " Angestellte
Telearbeit und moderne Arbeitsorganisation
Notwendiger Exkurs: Flexibilisierung
Nutzung von " Humanressourcen "
" Unselbständige Selbständige "
Telearbeit und Arbeitszeit
Fach- und Führungskräfte - flexibilisierte Arbeit -
Interessenvertretung
Gesellschaftliche Dimension von Interessenvertretung
.....

Schlussbemerkung

..... **Verwendete Literatur**

Einleitung

Wer sich an das Thema Telearbeit wagt, wird sehr schnell mit einem Problem konfrontiert: Er sieht sich einer Unzahl von Untersuchungen, Aufsätzen, Stellungnahmen und Papieren gegenüber. Interessanterweise handelt es sich dabei nahezu überwiegend um " graue Literatur " und - standesgemäß - Beiträge im Internet. Ganz offensichtlich regt das Thema Telearbeit die Phantasie an. Das Phänomen ist so ganz neu nicht: " Die Diskussion über die Telearbeit... hat sich in den letzten Jahren mehr durch sensationsheischendes Wiederholen bekannter Statements als durch neue empirische Daten ausgezeichnet. Tatsächlich steht die Menge der Publikationen zu diesem Thema in eklatantem Missverhältnis zu ihrem empirischen Gehalt, so dass das unter Sachkennern kursierende Bonmot, dass die Zahl der Veröffentlichungen die Anzahl der Tele-Heimarbeitsplätze

übersteigt, die Forschungsrealität treffend charakterisiert." (Kreibich S. 8) So hat der Berliner Wissenschaftler Rolf Kreibich die Situation 1987 beschrieben.

Und die Studien, die durchaus neue empirische Erkenntnisse brachten, hatten mit großem Aufwand ein vergleichsweise kleines Feld erforscht. Im Jahr 1986 erschien zum Beispiel eine vergleichende Untersuchung über Frauen und Telearbeit in fünf europäischen Ländern (Dänemark, Deutschland, Griechenland, Irland, Niederlande). Entsprechend den Angaben der Autoren waren insgesamt weniger als 1000 Beschäftigte betroffen. (vgl. European Foundation).

Nun lässt sich natürlich einwenden, angesichts der inzwischen eingetretenen Entwicklung war es klug, sich frühzeitig mit dem Problem auseinanderzusetzen, nicht zuletzt, um gestaltend eingreifen zu können. Eine Gegenfrage könnte lauten: Welche Entwicklung ist denn eingetreten? Dann ist man wieder am Anfang und kann aus einer schier endlosen Menge von Papieren nahezu beliebig viele Antworten geben.

Ein Problem liegt sicherlich darin, dass Telearbeit erstens unter sehr verschiedenen Aspekten diskutiert wird - Telearbeit sei ein "Multikontext-Phänomen" unterstreicht seit Jahren immer wieder der Bremer Hochschullehrer Herbert Kubicek. Zweitens gibt es sehr differierende Sichtweisen auf Telearbeit und es wird über sehr unterschiedliche Dinge geredet, wenn das Stichwort Telearbeit fällt.

Das mag zunächst einmal überraschen, denn die Definition von Telearbeit ist vergleichsweise einfach und bietet keinen Anlass für Dissens. Das Bundeswirtschaftsministerium schreibt in einer Broschüre aus dem Jahr 1997: "Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechniken gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder alternierend an einem außerhalb des Betriebes liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird (z.B. Privatwohnung, Nachbarschaftsbüro, Satellitenbüro, Telehaus, mobiler Arbeitsplatz), der mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden ist". (BMWi) Pragmatischer, aber nicht unpräzise, heißt es beim britischen Trade Union Congress: "Telearbeit ist definiert als Arbeit über eine Entfernung, die durch Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtert wird." (zit. nach FIET/ Bibby S.6)

In den USA wird Telearbeit zwar nicht anders definiert als in dieser Bandbreite, der Begriff lautet aber anders, was automatisch eine Verschiebung in der Definition mit sich bringt. Im amerikanischen Englisch heißt es tele-commuting, übersetzt also: elektronisches Pendeln oder auch Telependeln. Das bewirkt eine leichte Verengung auf Reduzierung oder Vermeidung von Pendlerströmen oder eine Verringerung der Rush Hour.

Insgesamt lauten die Definitionen von Telearbeit aber sehr ähnlich. Was in diesen relativ einheitlichen Definitionen nicht zum Ausdruck kommt, sind die unterschiedlichen Interessen derjenigen, die sich zum Thema äußern. Diese wurden früher bisweilen in anderen Zusammenhängen deutlich. Ein bekanntes Beispiel: Wenn Arbeit in Billiglohnländer verlagert wird, ist das über Telearbeit leichter möglich, ein neues Phänomen ist es bekanntermaßen nicht. Allerdings erscheint Verlagerung von Arbeit, so diskutiert, in einem anderen Licht. Das dürfte darin seine Ursache haben, dass der Begriff Telearbeit über eine Art Modernitätsbonus verfügt. Wenn der Begriff fällt, wird sehr schnell "modern" oder "zukunftsweisend" assoziiert. Telearbeit kann also auch als Transportmittel für Inhalte benutzt werden, die mit dem Thema eigentlich nur am Rande zu tun haben.

Entsprechend dem Modernitätsbonus weckt Telearbeit Hoffnungen. Sie wird als eine Innovation gesehen, mit deren Hilfe viele Probleme - besonders etwa das der Arbeitslosigkeit - gelöst werden können. Und noch ein anderes Problem scheint plötzlich lösbar: die Einheit von Arbeit und Leben, von Freizeit und Berufstätigkeit, von Arbeiten und Wohnen. Dies ist nicht nur ein ganz pragmatisches Problem, das Gewerkschaften immer wieder thematisieren. Die Stichworte reichen von Möglichkeiten der Erwerbstätigkeit von Müttern mit kleinen Kindern bis zu Harmonisierung von Arbeitszeiten und Öffnungszeiten sozialer Einrichtungen wie Kinderhorte.

Es ist aber auch ein allgemeines sozialpsychologisches Bedürfnis, das in die menschliche Geschichte zurück scheint. Erst mit der Einführung des

Fabriksystems - die Menschen versammeln sich zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem Ort, der nicht ihre Wohnung ist, arbeiten eine bestimmte Zeit und dürfen den Ort dann wieder verlassen - wurde diese Einheit aufgehoben. Im - sozialpsychologisch gesprochen - kollektiven Gedächtnis der Menschen ist die Einheit von Arbeit und Leben der Normalzustand und die Einpassung in das Fabriksystem eine historisch begrenzte atypische Abweichung. Die an die Telearbeit gerichtete Erwartung oder auch Hoffnung besteht darin, dass sie - oder allgemeiner gesprochen: das Informationszeitalter - das wieder zusammenfügt, was die industrielle Revolution auseinandergerissen hat.

Dass das Bedürfnis nach Einheit von Arbeit und Leben ganz reale Grundlagen in der modernen Arbeitswelt hat, dürfte unbestritten sein. Dass das kollektive wie das individuelle Gedächtnis den Menschen durch Auslassung, Überhöhung und Verdrängung einen Streich spielt, ist gleichermaßen bekannt. Die vorindustrielle Einheit von Arbeit und Leben kann niemand wollen, der weiß, wie die reale Lebenssituation der Menschen aussah. Aber auch die Hoffnung, Arbeit und Leben in hohem materiellen Standard und großer Lebensqualität digitalisiert wieder zusammenzufügen, könnte sich als trügerisch erweisen. Ob die Menschen in der schönen neuen Welt der Telearbeit in der Lage sein werden, ihre Arbeit um ihre freie Zeit herum anzuordnen oder ob die Arbeit nicht bis in den letzten Winkel der freien Zeit eindringt, Arbeit auf Abruf also in den eigenen vier Wänden stattfindet, ist keineswegs ausgemacht und wird ganz wesentlich davon abhängen, wie die Informationsgesellschaft und damit auch Telearbeit gestaltet wird.

Es geht also darum, einen pragmatischen Blick auf Telearbeit zu werfen, auf das, was ist, die Chancen, die sich real ergeben und auf die Gestaltungsmöglichkeiten. Die Möglichkeit von Telearbeit, wie die Möglichkeiten der Informationsgesellschaft insgesamt beruhen auf Ingenieurleistungen. Bis in die Renaissance war der Ingenieurberuf auch der Magier in einer Gesellschaft. Es gibt keinen ersichtlichen Grund, die danach stattgefundene Trennung wieder aufzuheben. Vielmehr muss da, wo die originäre Kunst des Ingenieurs aufhört, die soziale Phantasie einsetzen. Nicht die Definition von Telearbeit birgt - wie oben erwähnt - Schwierigkeiten beim Umgang mit dem Thema, sondern der Kontext, in dem Telearbeit behandelt wird, und die Interessen, die im Hintergrund stehen, wenn über den Einsatz von Telearbeit geredet wird. Es gibt also verschiedene Perspektiven beim Blick auf Telearbeit. Um dieses Problem zu veranschaulichen, sollen im folgenden vier Sichtweisen beleuchtet werden. Das ist zum einen die Perspektive der Politik - hier schwerpunktmäßig als Politik der Europäischen Kommission. Zweitens geht es um die Perspektive der Unternehmen, mit dem Hintergrund ihrer betrieblichen und geschäftspolitischen Strategien. Die dritte Perspektive ist die der Gewerkschaften, einschließlich der betrieblichen Interessenvertretungen. Die vierte Sichtweise ist die - um es so zu nennen - Zeitgeistperspektive. Obwohl es natürlich Überlappungen gibt, unterscheiden sich diese vier Sichtweisen aufgrund unterschiedlicher Interessen erheblich. An diese Darstellung schließt sich eine Einordnung der Telearbeit in Formen moderner Arbeitsorganisation an. Das bezieht eine Diskussion darüber ein, wie mit Telearbeit in der Praxis umgegangen wird.

Die Ausarbeitung konzentriert sich im Wesentlichen auf den Zusammenhang von Telefernarbeit und veränderter Arbeitsorganisation im Bereich von Fach und Führungskräften. Fragen und Probleme, die in der Debatte über die "Neue Autonomie in der Arbeit" behandelt werden, sind hier nochmals aufgegriffen.

Die Veröffentlichung versteht sich als Beitrag für die Diskussion über Chancen und Probleme bei der Nutzung neuer technisch-organisatorischer Arbeitskonzepte in Betrieben und Verwaltungen.

Bernd Mansel
Berlin

Ulf Imiela
DGB-Angestelltensekretariat

Zitate ohne bibliographische Angaben entstammen den für diese Arbeit geführte Expertengesprächen und anderen Recherchen des Autors.

Perspektiven beim Blick auf Telearbeit

Die Perspektive der Politik am Beispiel der EU-Kommission

"Funktionierende Telearbeit resultierte in Deutschland nicht aus einer spontanen Marktdynamik, sondern aus politisch motivierten Modellprojekten." (Weißbach 1995 S.37) Diese Aussage trifft ähnlich auch auf die Europäische Union zu. Telearbeit hat sich nicht entwickelt, sie ist über gezielte Förderung entwickelt worden. In den 90er Jahren hat die EU-Kommission die Einführung von Telearbeit massiv unterstützt. Diese Politik steht im Rahmen der von der Kommission forcierten Einführung der Informationsgesellschaft. Ausgangspunkt ist das Weißbuch zu "Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung" vom Dezember 1993, oft als Delors-Weißbuch bezeichnet.

Zwei politische Motive prägen das Delors-Weißbuch. Das erste wird gleich zu Beginn explizit benannt. Auf die selbstgestellte Frage, warum dieses Weißbuch erarbeitet wurde, heißt es, die Arbeitslosigkeit sei der "einzige und alleinige Grund", (Delors-Weißbuch, Part A) Das andere Motiv ist die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit der EU gegenüber den USA und Japan. Dieses Motiv durchzieht den gesamten Text. Ein zentrales Feld, auf dem diese Wettbewerbsfähigkeit sich zu beweisen habe, sei die Informationsgesellschaft, deren Ausbreitung als "unumkehrbar" bezeichnet wird. (Delors-Weißbuch 5.2.) Die Überzeugung, die im Delors-Weißbuch zum Ausdruck kommt, ist einer der wichtigsten Eckpunkte, an denen sich die Wirtschafts- und Strukturpolitik der Kommission seither ausrichtet: Die Volkswirtschaften, die als erste den Wandel zur Informationsgesellschaft erfolgreich bewältigen, "haben einen großen Wettbewerbsvorteil". (Delors-Weißbuch 5.2. [c])

Telearbeit taucht im Weißbuch nicht als eigenständiger Themenbereich auf. Es wird vielmehr eine Reihe von Schritten aufgelistet, die eine schnell wachsende und effektive Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien sicherstellen soll. Darunter fällt neben "best practice" - Verbreitung und anderen Vorschlägen auch die Telearbeit. Sie wird gesehen als ein Mittel, Beschäftigung in benachteiligte Regionen Europas zu verlagern. Hier wird dann auch die Unterstützung von Pilotprojekten angekündigt. (vgl. Delors-Weißbuch 5.3. [a]) Dass eine der Informationsgesellschaft angemessene Arbeitsorganisation entwickelt und verbreitet werden muss, wird zwar erwähnt, Telearbeit wird aber nicht explizit in diesen Zusammenhang gestellt. Zugespielt lässt sich sagen: Im Delors-Weißbuch ist Telearbeit ein Mittel der Strukturpolitik.

Der Schwerpunkt im Weißbuch liegt in der Zielsetzung, verschiedene notwendige Schritte zu gehen, die die schnelle Entwicklung der Informationsgesellschaft und deren Ausbreitung ermöglichen. Dazu zählt aus Sicht des Weißbuchs etwa die Kompatibilität der Telekommunikationssysteme. In verschiedenen Passagen wird auch die Deregulierung und Liberalisierung des Telekommunikationssektors als absolute Notwendigkeit gefordert, da allein dies - wie es an einer Stelle heißt -, "die Marktkräfte der Informationsgesellschaft freisetzen kann". (Delors-Weißbuch 5.3.) Da immer der Wettbewerb mit den USA und Japan präsent ist, werden neben notwendigen Schritten, die unternommen werden müssen, auch strukturelle Vorteile genannt, die Europa absichern müsse. Dazu zählt etwa das soziale Modell. (vgl. Delors-Weißbuch 5.2.[c]) Dass diese beiden Zielsetzungen - Deregulierung und Freisetzung der Marktkräfte einerseits, Sozialstandards und Beteiligung andererseits - in der Praxis miteinander in Konflikt geraten können, wurde nicht thematisiert.

Gerade ein halbes Jahr nach dem Delors-Weißbuch erschien der sogenannte Bangemann-Report, der Bericht einer hochrangigen Expertengruppe unter Leitung des EU-Kommissars Martin Bangemann, zum Thema Europa und die globale Informationsgesellschaft. EU-intern hatte die Telearbeit inzwischen offenkundig einen erheblichen Karrieresprung hinter sich gebracht. In einem

Anhang wird ihr ein Vorrang beim Wandel zur Informationsgesellschaft eingeräumt. Telearbeit - so der Bericht - schaffe Arbeitsplätze, biete die Chance, die Produktivität zu erhöhen und senke die Umweltbelastung in den Innenstädten durch eine Reduzierung des Autoverkehrs.

Die Telearbeit als mögliche Arbeitsorganisation unter Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen wurde in dieser Sicht nahezu identisch gesetzt mit der Informationsgesellschaft generell, zumindest aber zu deren zentralem Teil erklärt. Entsprechend wurden hier Pilotprojekte und Förderungsmaßnahmen vorgeschlagen, die schließlich auch bewilligt wurden. Das erklärte Ziel war es, bis zum Jahr 2000 zehn Millionen Telearbeitsplätze in Europa zu schaffen. Gleichzeitig unterstrich der Bericht die zentrale Rolle der Privatwirtschaft für die Informationsgesellschaft und eine Liberalisierung und Deregulierung der Telekommunikation.

Der im Delors-Weißbuch vorhandene Ansatz - die Entfaltung von Technologien mit bestimmten wirtschaftspolitischen Modellen zu verknüpfen - wurde insofern modifiziert, dass der Wettbewerbsvorteil sozialstaatlicher Sicherungen nicht mehr als solche thematisiert wurde. Die Position des Bangemann-Reports lief darauf hinaus, dass die Entwicklung hin zur Informationswirtschaft erfolgreich nur mit Hilfe einer neoliberalen Wirtschaftspolitik und entsprechenden Deregulierungen gemeistert werden könne.

Abstrakter kann diese Logik so formuliert werden: Eine bestimmte technologische Entwicklung verlangt zwingend eine bestimmte Spielart marktwirtschaftlicher Politik. Ein derartig formal-deterministisches Denken hätte der realsozialistischen Ideologieproduktion - die sich als wissenschaftliches Denken über Gesellschaft missverstanden - absolut zur Ehre gereicht. Festzuhalten ist, dass das generelle neoliberale Credo, wonach das freie Spiel der Marktkräfte alle Probleme - mithin auch das der Arbeitslosigkeit - löse, hier noch einmal mit einer technologischen Entwicklung und nicht nur ökonomischen untermauert werden soll. Dass mit Liberalisierung bei der von Bangemann verfolgten Politik nicht nur die Telekommunikation gemeint war, sondern die Märkte insgesamt - also auch der Arbeitsmarkt - lässt sich in größerem Zusammenhang der Politik in der Europäischen Union feststellen.

Die Bewertung und Einordnung des Verhältnisses von Telearbeit und Informationsgesellschaft verschob sich in der Politik der EU-Kommission aber später wieder. Mit den Herausforderungen der Informationsgesellschaft befasste sich die Kommission 1996 in einem Grünbuch mit dem Titel "Leben und Arbeiten in der Informationsgesellschaft: Im Mittelpunkt der Mensch". Hier wird Telearbeit wieder eingeordnet in Fragen der Arbeitsorganisation. Zum einen gibt es den Hinweis auf die Arbeitsplatzschaffung in Call Centers. Zum anderen wird Telearbeit im Zusammenhang mit der Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses erwähnt. Befristete Arbeitsverträge, outgesourcte Arbeit, Telearbeit, der Wechsel zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit - all dies löse die traditionelle Arbeit auf und mache neue Regelungen erforderlich. (vgl. Leben und Arbeiten in der Informationsgesellschaft Ziffer 34)

Eine deutlichere Einordnung der Telearbeit in den Zusammenhang Informationsgesellschaft hat die Gruppe hochrangiger Experten, die zur Vorbereitung des Grünbuchs eingesetzt war, geleistet. Für sie ist Telearbeit - so schreiben sie in ihrem Zwischenbericht - "eine der wichtigsten neuen Arbeitsformen, ... die sich in der Informationsgesellschaft etablieren wird". Sie schlagen deshalb folgendes Vorgehen vor: "Obwohl sich derzeit bereits verschiedene Formen der Telearbeit ohne spezielle Fördermaßnahmen herausbilden, ist es durchaus möglich, dass sich künftig aufgrund von Umweltgesichtspunkten und der Notwendigkeit der Koordinierung vielfältigster lokaler, kommunaler, regionaler und nationaler Initiativen ein systematischeres Vorgehen zur Weiterentwicklung und Förderung der Telearbeit innerhalb der EU erforderlich macht. Allgemeine staatliche Durchsetzungsstrategien oder die Vorgabe quantitativer Ziele, wie z.B. im Bangemann-Bericht die Schaffung von zehn Millionen Telearbeitsplätzen bis zum Jahr 2000, werden da kaum von Nutzen sein. Letztendlich hängt die Entwicklung der Telearbeit von der Initiative der Unternehmen und des Einzelnen ab. Am besten helfen kann die Kommission mit Experimenten, die die jeweiligen Gegebenheiten veranschaulichen und vor allem die Bedeutung des (Wieder-)Aufbaus lokaler Netze für soziale Kontakte erkennen lassen,

und zwar unter Einbeziehung der betreffenden Sozialpartner." (Eine europäische Informationsgesellschaft für alle II.3.)

Zahlenspiele

Die Kritik der Gruppe hochrangiger Experten am Bangemann-Report fiel aber noch deutlicher aus: " Begrüßen würden wir eine genaue Ermittlung der Anzahl der derzeit einer Telearbeit nachgehenden Männer und Frauen, des Tätigkeitsbereichs, der Qualifikationsvoraussetzungen und der sozialen Folgen." (Eine europäische Informationsgesellschaft für alle II.3.) Diese auf den ersten Blick unverfänglich klingende Formulierung legt folgendes offen: Im Bangemann-Report wurde Telearbeit zu einem zentralen Anliegen für die Bewältigung der Zukunft gemacht. Versprochen wurden zehn Millionen Arbeitsplätze. Knapp drei Jahre nach Veröffentlichung des Reports - zu dem Zeitpunkt ist der Zwischenbericht erschienen - sieht sich die Expertengruppe vor das Problem gestellt, dass ihr nicht einmal Zahlen über das vorhandene Ausmaß von Telearbeit zur Verfügung standen. Das allerdings legt die Vermutung nahe, dass es dem Kommissar Bangemann weniger um eine auf Fakten basierte Politik ging als vielmehr um Ideologie. Genauer formuliert: Es ging nicht nur um Telearbeit, sondern auch darum, mit diesem Thema etwas anderes, nämlich Deregulierung, zu transportieren.

An dieser Stelle muss auf die Zahlenspiele, die im Zusammenhang mit Telearbeit immer wieder auftauchen, eingegangen werden. Neben der erwähnten Kritik aus der Expertengruppe haben sich frühzeitig Stimmen aus den Gewerkschaften kritisch geäußert. " Woher kurzfristig die positiven Beschäftigungswirkungen kommen sollen, bleibt wohl das Rätsel derjenigen, die diese These immer wieder von neuem verbreiten. In den Wirtschaftszweigen EDV-Anlagen, Büromaschinen und Elektrotechnik sind in den letzten zwei Jahren überproportionale Beschäftigungseinbrüche zu verzeichnen gewesen. Gerade hier sollten sich positive Wirkungen zeigen. Mit einem Rückgang von fast 50.000 Beschäftigten zwischen 1993 und 1994 verzeichnete der Wirtschaftszweig Elektrotechnik einen Beschäftigungsabbau von knapp fünf Prozent." (Dickhausen/ Imiela S.34) Auf diese Daten wiesen Günter Dickhausen und Ulf Imiela vom DGB im Jahr 1996 hin. Und sie merkten kritisch an, dass es im Bangemann-Report " im Kern um die sogenannte Liberalisierung des Telekommunikationssektors" gehe. " Die in diesem Papier vorhergesagten positiven Beschäftigungswirkungen werden an keiner Stelle belegt und nehmen den Charakter von Glaubenssätzen an. Eine systematische Auseinandersetzung mit den Entwicklungen auf nationalen und europäischen Arbeitsmärkten ist hier jedenfalls nicht vorgenommen worden." (Dickhausen/ Imiela S. 34)

Ungeachtet solcher Einwände wurde auch in Deutschland mit Zahlen hantiert. Die Arbeitgeberverbände der Elektrotechnik- und der Elektronikindustrie und des Maschinen- und Anlagenbaus haben 1995 Vorschläge zur Einführung und Verbreitung der Telearbeit vorgelegt. Eine von den Verbänden eingesetzte Arbeitsgruppe schätzte seinerzeit das Potential für Telearbeit in Deutschland auf vier Millionen Arbeitsplätze. Als Ziel wurde formuliert bis zum Jahr 2000 rund 800.000 Telearbeitsplätze zu schaffen. (vgl. Schneider S.263)

Nachfragen bei Experten, wie die Zahlen denn nun aktuell aussehen, hellen die Situation, nicht aber die Datenlage auf. So erklärt Lothar Schröder von der Deutschen Postgewerkschaft und Leiter des Projekts OnForTe (Online Forum Telearbeit): " Es kursieren die vielfältigsten Zahlen. Jeder hat Recht. Die Fraunhofer-Gesellschaft hat eine Befragung, die sie repräsentativ genannt hat, bei deutschen Betrieben durchgeführt und hat das auf die Wirtschaft in Deutschland hochgerechnet. Demnach gibt es 800.000 Telearbeiter. Der ZVEI hat vor nicht allzu langer Zeit 1.500 ausgerechnet. Es hängt immer davon ab, wie man Telearbeit definiert. Geht es darum, dass Menschen, die bisher im Betrieb gearbeitet haben, jetzt nur noch Zuhause arbeiten? Ist das die ausschließliche Form? Oder reden wir über die alternierende Form der Telearbeit, also jemand arbeitet Zuhause und im Betrieb, während er bisher nur im Betrieb war? Reden wir über mobile Formen der Telearbeit, den Außendienstmitarbeiter, der bisher in einen Betrieb gefahren ist, Aufträge abgeholt hat und künftig in der häuslichen Umgebung disponiert wird?"

Schröder warnt vor einer engen Orientierung an Zahlen: " Es gibt in der Öffentlichkeit anscheinend eine unheimliche Zahlengläubigkeit. Anderson-Consulting ist Ende 1992 mit der Überschrift " Multimedia schafft zehn

Millionen neue Arbeitsplätze" in die Öffentlichkeit gegangen. Das rauschte dann durch die Presse und fand ein riesiges Echo. Wenn man sich das genauer angesehen hat, konnte man feststellen, dass sie die Hälfte als 'neu' definiert hat. Das waren also keine neuen, zusätzlichen Beschäftigungsverhältnisse, vielmehr wurden Arbeitsplätze umgestellt. Im Laufe der Jahre wurde dann allerdings sehr viel genauer gerechnet."

Auf das Problem bei den Berechnungen, dass zwar Telearbeitsplätze gezählt werden, aber nicht danach gefragt wird, wieviel Arbeitsplätze per Saldo geschaffen werden, wieviele also an anderer Stelle verloren gehen, verweist zum Beispiel auch Christine Meyer von der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (hbv): " Ein Beispiel sind die Callcenter. Die gelten ja als Jobmaschine und werden auch ordentlich gefördert. Es werden auch Zahlen über neue Arbeitsplätze genannt. Aber es wird nicht gefragt, wo gleichzeitig durch die Callcenter Arbeitsplätze wegfallen. Es gibt keine soliden Studien, in denen das einmal an einem Unternehmen nachvollzogen wurde. Ein Unternehmen gliedert den Telefonkundenservice aus, schafft 100 neue Arbeitsplätze. Was dafür im Betrieb wegfällt, wird nicht gezählt. Einen kleinen Vergleich bietet die Gründung der Direktbanken. Da sind auch neue Arbeitsplätze entstanden. Die Bank 24 hat rund 800 Arbeitsplätze. Aber der Deutsche Bank-Konzern hat einige tausend Arbeitsplätze abgebaut. Es wäre falsch zu sagen, das liegt nur an der Bank 24, da spielen mehrere Faktoren eine Rolle."

Solche Einwände führen allerdings nicht zu der Auffassung, dass durch Telearbeit keine Arbeitsplätze geschaffen werden. Lothar Schröder: " Telearbeit wird zur Effizienzsteigerung der Wirtschaft führen und deshalb auch Beschäftigung aufbauen. Da genaue Zahlen zu prognostizieren ist aber sehr schwer." Das verweist auf den Zusammenhang, in dem Telearbeit tatsächlich relevant ist, nämlich auf die Arbeitsorganisation. Und es verweist darauf, dass in einer vielschichtigen Konstellation wie der europäischen Ökonomie nicht eine Ursache eine Wirkung hat, also nicht Telearbeit gefördert wird und mechanisch neue Arbeitsplätze entstehen. Wenn Beschäftigung aufgebaut werden soll, geht das nur in einem systemischen Prozess, bei dem sich unterschiedliche Faktoren gleichzeitig ändern und ihr Verhältnis zueinander neu austariert wird.

Was schließlich die Liberalisierungsbestrebungen angeht, die bei der Protektion der Telearbeit durch die Kommission zumindest in einigen Teilen mitverfolgt wurde, hat sich die - im Vergleich zu den USA allerdings nur geringe - Deregulierung des Arbeitsmarktes als kontraproduktiv erwiesen. Eine Regulierung des Arbeitsmarktes hat keine oder keine statistisch signifikante Auswirkung auf Beschäftigung und Arbeitslosigkeit - zu diesem Schluss kommt der 1999er Employment Outlook der OECD. Eine andere Schlussfolgerung des Employment Outlook bezieht sich auf die Vorteile, die sich aus der (relativen) Sicherheit der Beschäftigten in einem regulierten Arbeitsmarkt ergeben: " Arbeitnehmer, die sich sicher fühlen, dürften sich der Einführung neuer Technologien am Arbeitsplatz und der Neuorganisation der Arbeitsabläufe weniger widersetzen." (Employment Outlook S. 68) Dass sich das als ein Standortvorteil in dem von der Kommission thematisierten Wettbewerb gegenüber den USA und Japan erweisen kann, liegt auf der Hand.

Solche Debatten um Sozialstaatlichkeit und Zukunftsorientierung, die Standortfragen und Standortvorteile mit bedenken - wenn man so will: die Debatte um eine Renaissance des rheinischen Kapitalismus -, finden seit längerem in europäischem Rahmen statt, und die EU-Kommission ist davon natürlich nicht ausgenommen. Im 1997 erschienenen Grünbuch " Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft" schlägt sich das in einer neuen Gewichtung der verschiedenen Elemente nieder. Telearbeit wird hier nüchtern betrachtet: " Obwohl Verbreitung und Vordringen der Telearbeit noch unklar sind, scheint die derzeitige Anzahl der Telearbeiter nicht den umfangreichen Voraussagen aus den 70er Jahren zu entsprechen. Rückläufige Telekommunikationskosten, eine veränderte Einstellung gegenüber Telearbeit auf Seiten des Managements und der Gewerkschaften wie auch neue Praktiken hinsichtlich alternierender Telearbeit sind jedoch deutliche Hinweise dafür, dass die Anzahl der Telearbeiter in den kommenden Jahren stark zunehmen wird. (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 76)

Als " Kernfrage" bezeichnet das Grünbuch in diesem Zusammenhang: " Wie lassen sich Telearbeit und entsprechende Techniken so nutzen, dass dadurch mehr Arbeitsmöglichkeiten für die Menschen in Europa entstehen und die

Qualität des Arbeitslebens sich insgesamt verbessert?" (Grünbuch Arbeitsorganisation Ziffer 77) Telearbeit wird in den Bereich Arbeitsorganisation und Flexibilisierung eingeordnet und so zu einem Bestandteil unter anderen. Von der Position, der Telearbeit die zentrale Rolle bei der Modernisierung und Arbeitsplatzschaffung zuzuweisen, ist die EU-Kommission wieder abgerückt. Informationsgesellschaft wird damit auch nicht länger auf Telearbeit reduziert. Sie ist vielmehr ein stetiger Prozess, in dem verschiedene Faktoren eine Rolle spielen, aber nicht nur Faktoren, sondern auch Akteure. Vor diesem Hintergrund fordert das Grünbuch eine Partnerschaft der Tarifvertragsparteien auf betrieblicher, sektoraler, nationaler und europäischer Ebene.

Die Perspektive der EU lässt sich knapp so zusammenfassen: Um die Wettbewerbsfähigkeit der Union zu verbessern, wird seit längerem der Übergang in die Informationsgesellschaft bewusst forciert. Obwohl anfänglich auch andere Faktoren wie Mitsprache der Arbeitnehmer - etwa im Delors-Weißbuch - als Standortfaktoren benannt wurden, war der ursprüngliche Ansatz sehr technikzentriert. Die bloße - und schnelle - Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien galt mit Blick auf die USA als Schlüssel zum Erfolg. Diese Sichtweise verengte sich dann weiter auf Telearbeit als eine Art Kern der Informationsgesellschaft und der Vorhersage, in hohem Maß Arbeitsplätze zu schaffen.

Diese sehr mechanische Sicht wurde im Laufe der Zeit revidiert. Die Theorie der schnellen Jobmaschine hielt einer Überprüfung nicht stand. Es wurde klar, dass die Einführung der Informationsgesellschaft kein rein technologischer Prozess ist und dass zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit mehr Faktoren nötig sind als technologische Maßnahmen. Seit einiger Zeit wird zum Beispiel der soziale Dialog als Vorteil gegenüber den USA hervorgehoben. (vgl. etwa Modernisierung der Arbeitsorganisation - den Wandel als Chance begreifen, Mitteilung der Kommission vom 2. 12. 1998 Ziffer 1.2.) Telearbeit ist jetzt eher dem Feld der Arbeitsorganisation zugeordnet und kann da ihre Wirkung entfalten. Dass bei einer Änderung der Arbeitsorganisation - auch durch den Einsatz von Telearbeit - Arbeitsplätze entstehen können, dürfte unbestritten sein. Eine ganz andere Frage ist es, ob diese Arbeitsplätze zusätzlich entstehen. Ein schlüssiger statistischer Beweis konnte bislang noch nicht erbracht werden.

Allerdings ist eine Schaffung von Arbeitsplätzen auf andere Weise möglich und nicht unwahrscheinlich. Durch die Änderung der Arbeitsorganisation können Produktivitätsgewinne entstehen, die die Wertschöpfung verbessern und auf diese Weise den Weg für Investitionen fördern, die schließlich zu einem Beschäftigungsaufbau führen können (aber nicht unbedingt müssen). Eine konkrete Folge der Perspektive der Politik beim Blick auf Telearbeit ist bei aller Modifikation dieser Perspektive jedenfalls unübersehbar: Die Privatisierung und Deregulierung der Telekommunikationsdienste wurde durchgeführt. Das lag durchaus im Trend von Deregulierungen auch auf anderen Gebieten.

Die Perspektive der Unternehmen

In einer Einführung zum Thema Telearbeit auf der Web-Site des Bundesarbeitsministeriums heißt es, Telearbeit sei " eine Arbeitsform, die von der Mehrzahl der Beschäftigten nachgefragt, nicht aber vom Management als strategisches Instrument eingesetzt wird" . (BMA) Solche Zögerlichkeiten sind durchaus nicht durchgängig. Bibliotheken, die ihre klassische Karteikartensammlung in einen digitalen Katalog umwandeln wollen, lassen die Datenerfassung in der dritten Welt erledigen - so geschehen bei der British Library, beim deutschen Literaturarchiv und der Bibliothèque National in Frankreich. Ein bekanntes Beispiel für Datenerfassung in der dritten Welt ist das amerikanische Unternehmen Saztec aus Kansas City. Die gesamte Dateneingabe wurde nach Manila auf den Philippinen vergeben. Dort kostet eine Arbeitsstunde umgerechnet zwei Mark, in den USA dagegen elf. Um Fehler bei der Dateneingabe entdecken und korrigieren zu können, werden alle Texte zwei Mal eingegeben und beide Varianten elektronisch abgeglichen. (vgl. Zanker)

Es geht aber keineswegs bloß um einfache Tätigkeiten. Bei der Schweizer Fluggesellschaft SwissAir werden die Ticketbuchung, die automatische Nachfrage und das Vielfliegerprogramm von einem Zentralrechner erledigt und verwaltet, der im indischen Bombay steht. Dort arbeiten immerhin 370 Beschäftigte. (vgl. FIET/ Bibby S.37) Ein anderes Beispiel: " Seit 1995 ist die Deutsche Lufthansa mit einer ausgelagerten EDV-Abteilung in Indien präsent. Über die Firma RDM - ein Kürzel für Reservation Data Maintenance - ist das zentrale Rechenzentrum der Lufthansa mit einem EDV-Zentrum in Neu Delhi verbunden. Rund 200 Mitarbeiter der indischen Firma sind dort unter anderem damit beschäftigt, solche Flugtickets nachzuarbeiten, deren automatische EDV-Verarbeitung aufgrund fehlerhafter Daten oder Beschädigung nicht möglich ist." (Zanker) Was die beiden Fluggesellschaften praktizieren, ist nichts anderes als Telearbeit, und die kann im Ballungsraum Stuttgart, in einer strukturschwachen Region in Mecklenburg-Vorpommern oder eben auch in Indien stattfinden.

Indien gilt als Paradebeispiel für qualifizierte Telearbeit, vor allem im Bereich Programmierung und damit verbundenen Dienstleistungen. Das bekannteste Beispiel für derartige Nutzung von Telearbeit, das regelmäßig durch die Presse geht, wenn ein neues Programm auf den Markt kommt, ist Microsoft. Der Software-Marktführer lässt ganze Komponenten seiner Programme in Indien entwickeln. Entsprechend der indischen National Association of Software and Service Companies gibt es 330 Unternehmen im Land, die Software exportieren. Sie beschäftigen zusammen rund 14.000 Programmierer und Techniker. (vgl. FIET/ Bibby S. 42)

Es gibt auch andere Wege als den von Microsoft. Ein Tochterunternehmen von Bosch - Mico - entwickelt die Software für die Buchhaltung des Unternehmens. Siemens bezieht seine Software für die Telekommunikationsanlagen von einer indischen Tochtergesellschaft. Die Deutsche Bank hat unterstützt durch die indische Data Consultancy Services ein eigenes Softwareunternehmen in Indien aufgebaut, das zum Beispiel die Programme für das electronic banking der Direktbanktochter Bank 24 geschrieben hat. (vgl. Zanker)

Was bei den Beispielen der Fluggesellschaften und Microsoft ziemlich eindeutig als Telearbeit identifiziert werden kann, ist bei Bosch, Siemens und der Deutschen Bank eher die klassische Gründung eines Tochterunternehmens im Ausland. Allerdings dürften im täglichen Geschäft, etwa bei der Pflege und Überarbeitung der Software, Elemente der Telearbeit eine erhebliche Rolle spielen.

Solche Nutzung von Telearbeit hat das Arbeitsministerium, das - wie eingangs erwähnt - die Berührungsängste der Arbeitgeber beklagt, natürlich nicht vor Augen. Den Unternehmen geht es bei diesen organisatorischen Veränderungen nicht um Telearbeit als Arbeitsorganisation in der Informationsgesellschaft, sondern ganz banal um Programme zur Kostensenkung. Wenn über Telearbeit eingespart werden kann, wird es gemacht, wenn über eine Neugründung im Ausland, wird es auch gemacht. Es gibt auch andere Wege: Heutzutage werden Krabben in der Nordsee gefangen, mit Flugzeugen nach Marokko gebracht, dort gepult, zurückgeflogen und in Deutschland verarbeitet. Die Transportkosten werden in ein Verhältnis zur Lohndifferenz gesetzt und wenn es sich rechnet, wird es gemacht.

Unter dieser Perspektive steht Telearbeit in einem anderen Zusammenhang und einer anderen historischen Kontinuität als bei einer Betrachtung der gesellschaftlichen Auswirkungen der Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Die historische Kontinuität liegt in der Nutzung der erheblichen weltweiten Einkommensunterschiede. Den Ausgang nahm diese Entwicklung mit der Verlagerung in der Regel einfacher industrieller Tätigkeiten in Billiglohnländer. Die Textilindustrie zum Beispiel hat das sehr gründlich praktiziert. Im Laufe der Zeit konnte immer mehr verlagert werden, und dabei war zum Beispiel die Senkung der Transportkosten und der Steigerung der Geschwindigkeit von Transporten gleichermaßen entscheidend wie die wachsende Möglichkeit, Daten elektronisch zu transportieren. Damit wurden ganz andere Bereiche für eine Verlagerung erfasst, von denen man das früher für unmöglich gehalten hätte.

Die Ausnutzung weltweiter Einkommensunterschiede durch grenzüberschreitende Telearbeit oder grenzüberschreitendes Outsourcing (oder auch schnellere und preiswertere Transportmöglichkeiten) ist weniger eine Veränderung der Ar-

beitsorganisation als vielmehr eine Veränderung der Geschäftspolitik. Bestimmte Teile des Arbeitsprozesses werden isoliert und anderweitig kostengünstiger erledigt. So gab es schon zu Beginn der 80er Jahre US-amerikanische Unternehmen, die ihre Datenerfassung in der Karibik erledigen ließen. In der Frühzeit der High-Tech-Epoche wurden Disketten hin- und hergeschickt. Die technischen Möglichkeiten haben aus dem Diskettenversand mit angekoppelter Heimarbeit Telearbeitsplätze gemacht. Substantiell hat sich eigentlich nichts geändert.

Dass - wenn von der Geschäftspolitik her gedacht wird - Telearbeit, bzw. deren Vorläufer eines unter mehreren Mitteln ist, Kosten zu senken, ist keineswegs neu. Diese genutzten Möglichkeiten der Verlagerung von Arbeit wurden von Business Week schon 1986 in einer Titelgeschichte beschrieben. Es ging um virtuelle Unternehmen als es diesen Begriff noch nicht gab. Der Titel lautete - sehr viel anschaulicher als virtuelles Unternehmen - The Hollow Corporation. Darin wird u.a. der Spielzeugproduzent Lewis Galoop Toys beschrieben, ein Unternehmen, das seit 1984 an der Börse notiert war und 1985 58 Millionen Dollar umsetzte. Business Week schrieb damals: " Aller-dings ist nach traditionellen Maßstäben von Struktur, Strategie und Management Galoop eigentlich kaum ein Unternehmen. Ganze 115 Beschäftigte halten den gesamten Betrieb in Gang. Unabhängige Erfinder und Unterhaltungsunternehmen denken sich die meisten von Galoops Produkten aus, während Spezialisten außerhalb das meiste an Design und Technik erledigen. Galoop verlagert die Herstellung und Verpackung an ein rundes Dutzend von Vertragspartnern in Hong Kong, und die wiederum geben die arbeitsintensivsten Tätigkeiten an Fabriken in China weiter. Wenn das Spielzeug in den USA ankommt, wird es von bevollmächtigten Händlern vertrieben. Galoop zieht nicht einmal das Geld für seine Rechnungen selbst ein. Es überlässt seine Außenstände Commercial Credit Corp., einem Unternehmen für Vermögensverwaltung, das auch Galoops Kreditpolitik regelt." (The Hollow Corporation S. 60)

Bei einer solchen betrieblichen Organisation ist die Möglichkeit von Telearbeit zwar hilfreich, aber nicht das Entscheidende. Kern dieser Struktur ist das Outsourcing bzw. die Fremdvergabe und zwar unter dem Gesichtspunkt der Kostenersparnis. Es wird also nicht versucht, arbeitsorganisatorische Abläufe unter Beibehaltung der Kosten zu optimieren und so über eine Erhöhung des Ausstoßes profitabel zu sein. Vielmehr werden einzelne Teile des Arbeitsprozesses durch Zulieferer - in der Regel die jeweils günstigsten Anbieter - erledigt. Die Arbeitsorganisation in Bezug auf den Arbeitsablauf ändert sich eigentlich nicht oder zumindest nicht zum Positiven. Generell sollte eine Verbesserung der Arbeitsorganisation die Arbeitsproduktivität erhöhen. Das ist in diesem Fall keine Bedingung. Wie rationell die Arbeit bei den Zulieferern in der dritten Welt erledigt wird, spielt solange keine Rolle, wie es kostengünstiger ist.

Betriebliche Veränderung in Unternehmen wie in dem genannten Beispiel laufen im Prinzip heute immer noch so ab. Die verschiedenen Möglichkeiten zur Kostensenkung werden gleichzeitig genutzt, wobei darunter auch eine tatsächliche Modernisierung der Arbeitsorganisation fallen kann. In einer 1998 erschienenen Studie wird ein Betriebsrat eines EDV-Universalunternehmens - die deutsche Tochter eines US-Multis - zitiert. Auf die Frage, ob es technisch möglich sei, Teile des Unternehmens zu verlagern, antwortet er:

" Absolut. Wir haben - makaber gesprochen - keine Angst vor der Globalisierung, weil bei uns alles, was globalisierbar ist, schon verlagert wurde. Es gibt keine Produktion mehr in Europa - außer etwas Montage in Irland und Schottland. Die Hotlines, die bei uns eine große Rolle spielen, sind mit EU-Subventionen nach Irland verlagert worden. Anrufe, die hier eingehen, werden dorthin geschaltet. Die Logistik wird in Holland organisiert, wo sie subventioniert angesiedelt wurde. Die Entwicklung der Standardsoftware findet in den USA oder in Indien statt. Wir haben nur noch Arbeitsplätze, die nicht verlagert werden können. Im technischen Kundendienst beim Vor-Ort-Einsatz kann man nicht jemanden aus Großbritannien einfliegen lassen, Projekte müssen von hier aus gemanagt werden. Die Telefonnetze und Rechnernetze dürften noch einige Möglichkeiten zur Rationalisierung bieten. Sie führen vor allem zur Ausdünnung von Managementebenen. Für die Steuerung des operativen Geschäfts braucht man nicht mehr so viele Ebenen. Die Europazentrale etwa wird weitgehend überflüssig. Die Verschlinkung wird

durch die Netze immer besser möglich." (zit. nach: Mansel/ Trautwein-Kalms S. 31f.)

Dieses aktuelle Beispiel zeigt, dass Veränderung nicht bei Telearbeit ansetzt, sondern Telearbeit - hier zum Beispiel das Call Center - ein Schritt im Rahmen einer Kostensenkungsstrategie ist. Diese wiederum wird begründet mit der stattfindenden Globalisierung.

Die Know-How-Falle

Grenzen für solche Strategien der Verlagerung aus Kostengründen - die auch Grenzen für transnationale Telearbeit aufzeigen - deuten sich bei qualifizierter Arbeit an. In vielen industrialisierten Ländern wird derzeit ein Mangel an qualifizierten Kräften etwa im EDV-Bereich beklagt. Nun ließe sich einwenden, die Arbeit, die sie erledigen sollten, kann verlagert oder per Telearbeit - zum Beispiel in Indien - gemacht werden. Das wollen die Unternehmen aber oft nicht, weil sie sicherstellen möchten, dass wichtige Elemente des notwendigen Know Hows in der Zentrale erhalten bleiben, um die Richtung von Forschung und Entwicklung bestimmen zu können. Das liegt auch im Interesse der Regierungen, wenn es um die Konkurrenz zwischen Europa, den USA und Japan geht. Dass dies keine konstruierten Probleme sind, zeigte sich schon Mitte der 80er Jahre in den USA. Seinerzeit gab es dort de facto keine Chipproduktion mehr. Das amerikanische Verteidigungsministerium sah es als eine Bedrohung der Sicherheit an, dass zentrale Komponenten der Waffensysteme von ausländischen Zulieferern abhängig waren. Aus diesen und anderen Gründen beschloss der Chiphersteller Intel, die Produktion in den USA wieder aufzunehmen, was zu unerwarteten Problemen führte: " Intel Corp. musste malaysische Experten aus ihrer Fabrik in Penang herbeirufen, damit sie helfen, ein Fließband zur Chip-Herstellung einzurichten, deren Bau sie in Arizona vor drei Jahren begonnen hat. Keiner der amerikanischen Beschäftigten verfügte über diese Erfahrung." (The Hollow Corporation S. 58)

Um Know How im Land sichern zu können und das dafür notwendige Personal zur Verfügung zu haben, trat in den USA 1990 ein Gesetz in Kraft, wonach für bestimmte Branchen - derzeit Hightech und Gesundheitswesen - Fachkräfte im Ausland angeworben werden können. Die entsprechende Quote lag pro Branche bei zunächst 65.000 pro Jahr und stieg später auf 115.000. Inzwischen liegen Anträge im Kongress vor, die Zahl auf 200.000 zu erhöhen. Die Aufenthaltsgenehmigungen sind in der Regel auf sechs Jahre beschränkt. (vgl. Martin)

Die Unternehmen sehen Telearbeit zunächst einmal nicht als eine isolierbare Arbeitsform oder " Basistechnologie" , sondern als eines von verschiedenen Mitteln, das weltweit existierende Einkommensgefälle zur Kostensenkung zu nutzen. An einer solchen Politik gibt es aus gewerkschaftlicher Sicht deutliche Kritik: " Arbeit in der digitalen Ära wird zunehmend die Grenzen nationaler Arbeitsmärkte überschreiten und tendenziell global organisiert sein... Aber wir müssen mit aller Macht verhindern, dass die Globalisierung der Arbeit in einen gnadenlosen Unterbietungswettlauf zwischen Staaten, Standorten und Menschen mündet. Ein solches 'race to the bottom' bedroht die sozialen Standards und die gewerkschaftlichen Errungenschaften, gefährdet die Prinzipien des Wohlfahrtsstaates und der internationalen Zusammenarbeit. Am Ende dieser Entwicklung wird es nur Verlierer geben - wenn es uns nicht gelingt, den gnadenlosen Unterbietungs- und Abwertungswettbewerb bei Löhnen und Sozialstandards zu stoppen." (van Haaren/ FIET)

Dieser verschachtelte Zusammenhang von Telearbeit, Globalisierung und Kostensenkungsstrategien spielt in der Debatte um Telearbeit eine eher nachgeordnete Rolle. Die Antwort der Unternehmen auf die Frage, warum sie Telearbeit einführen, ist entweder ganz pragmatisch - etwa das Ziel, die Mietkosten zu senken - oder aber verweist dezidiert auf die Arbeitsorganisation. Die genannten Motive bewegen sich aber immer in einem Rahmen, der von Seiten der Politik gesteckt wird. Das Bundesarbeitsministerium benennt die Vorteile für die Arbeitgeber folgendermaßen: " Unternehmen können gewinnen durch höhere Produktivität, flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten, Rekrutierung und Sicherung qualifizierter Arbeitskräfte und Verringerung von Kosten z.B. für Büromieten in Ballungsräumen." (BMA) In der " Initiative für Telearbeit der Bundesregierung werden folgende Gründe genannt:

- höhere Produktivität, weitere Kundennähe, kürzere Reaktionszeiten und Abbau von Arbeitsspitzen
- flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten
- Nutzung von 'entferntem' Know How
- Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte oder Halten qualifizierter Mitarbeiter
- Reduzierung von Strukturkosten und Betriebsflächen" (Initiative Telearbeit Ziffer 1)

So oder so ähnlich lauten die Argumente aus dem politischen Raum durchgängig. Die österreichische Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) nennt auch andere Motive der Arbeitgeber bzw. verdeutlicht sie, etwa: "Anpassung der Arbeitszeit an die betrieblichen Erfordernisse und eigene Leistungsstärken", "Einsparung betrieblicher Sozialleistungen, wie zum Beispiel Fahrtkostenzuschuss und preisgünstiger Mittagstisch", "flexibler Arbeitseinsatz durch Arbeit in den Nachtstunden und an Wochenenden ermöglichen bessere Nutzung der internen EDV bzw. billigere Rechnerzeiten", "größere Freiheit in der Vertragsgestaltung und Wegfall von Lohnnebenkosten durch den Einsatz 'selbständiger' Arbeitskräfte bzw. durch Werkverträge". (GPA: Telearbeit S. 8f.)

Wo bei der Bundesregierung eher zurückhaltend von höherer Produktivität und flexibler Arbeitsgestaltung die Rede ist, macht die GPA klar, dass es um sehr weit gehende Flexibilisierungen - Nachtarbeit, Wochenendarbeit - gehen kann, die möglicherweise auch mit dem Arbeitsschutzgesetz in Konflikt geraten kann. Dies wird weiter unten im Rahmen der Debatte der Telearbeit als Teil moderner Arbeitsorganisation diskutiert. Die genannten Motive der Unternehmen - sieht man von der möglichen Senkung der Mietkosten ab - zielen im wesentlichen auf eine Veränderung der Arbeitsorganisation.

Auch hier darf Telearbeit nicht isoliert betrachtet werden. Sie kann Teil neuer Arbeitsorganisation sein, aber nicht für sich schon neue Arbeitsorganisation. Im Sommer 1999 ging zum Beispiel IBM Deutschland daran, die im Unternehmen praktizierte Telearbeit auszuweiten. Als einen ersten Schritt in diese Richtung bezeichnete das Unternehmen die Abschaffung der Zeiterfassung durch die Stechuhr, die am 1. Januar 1999 umgesetzt worden war. (vgl. Berliner Zeitung, 16. Juni 1999) Der Zusammenhang ist einleuchtend: Die Arbeit wird entsprechend Zielvereinbarungen erledigt.

Neben den beiden genannten Motivationslinien - Nutzung des weltweiten Einkommensgefälles und Änderung der Arbeitsorganisation - gibt es noch weitere Gründe. So ist zum Beispiel einsichtig, dass Unternehmen aus dem High-Tech-Sektor Telearbeit machen. Die Anwendung moderner Informations- und Kommunikationssysteme im eigenen Unternehmen ist so etwas wie grundlegende PR-Arbeit. Daneben dürfte hier und da auch der Wunsch, im Trend zu liegen und Modernität nach außen zu demonstrieren, eine Rolle spielen. Ein letztes Motiv schließlich liegt ganz banal in der Tatsache begründet, dass entsprechende Projekte finanziell gefördert werden. Betriebsrat Karl-Heinz Brandl: "In der jetzigen Phase liegt in Deutschland tatsächlich einer der Gründe bei den Fördermitteln. Oberstes Prinzip bei den Unternehmen ist Wirtschaftlichkeit. Und da wird nicht nur versucht, zu sparen, sondern auch Subventionen herein zu holen."

Die gewerkschaftliche Perspektive

Die von den Gewerkschaften DPG, hbv und IG Medien getragene arbeitnehmerorientierte Telearbeitsberatung OnForTe (Online Forum Telearbeit) wirbt in einem Faltblatt für ihre Tätigkeit: "Das Team gibt Auskunft und Hinweise bei Rechtsfragen, führt Sozial- und Kompetenzberatung durch, organisiert Erfahrungsaustausch, verbreitet Praxisbeispiele und erarbeitet Handlungshilfen." (OnForTe Flyer) Die Beratung findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen gibt es in Regensburg ein Call Center, das allgemeine Hilfestellungen bietet und bei Bedarf an die zweite Ebene weitervermittelt. Diese zweite Ebene ist ein virtuelles Beratungsbüro, dem Expertinnen und

Experten für die verschiedensten Fachgebiete angeschlossen sind. Seit März 1998 ist die OnForTe im Internet präsent.

Von der Ablehnung...

Ein Jahrzehnt zuvor hätte eine solche Initiative einen gewerkschaftspolitischen Tumult ausgelöst. Es gab eine klare und eindeutige Ablehnung der Telearbeit. Im Jahr 1983 sprach sich der Gewerkschaftstag der IG Metall gegen jegliche Telearbeit aus. Der 13. DGB-Bundeskongress beschloss 1986: Elektronische Heimarbeit "ermöglicht die Aushebelung von erkämpften Arbeitnehmerschutzrechten und unterläuft die betriebliche Mitbestimmung. Die bisher absehbaren negativen Folgen überwiegen bei weitem. Der 13. DGB-Bundeskongress lehnt die Auslagerung von Arbeitsplätzen aus Betrieben und Verwaltungen und die Einrichtung computergesteuerter Heimarbeit entschieden ab. Der DGB-Bundesvorstand wird aufgefordert, sich für ein gesetzliches Verbot der computergestützten Heimarbeit einzusetzen." (Protokoll des 13. Ordentlichen Bundeskongresses des DGB 1986, Antrag 152)

Hier muss nach den Ursachen für die Bedenken der Gewerkschaften gefragt werden. Es gab die weit verbreitete - wenn auch nicht durchgängige - Auffassung innerhalb der Gewerkschaften, wonach die Rationalisierungen von Angestelltentätigkeiten eine tayloristische Richtung einschlagen würden. Eine für die damalige Argumentation durchaus typische Aussage: "Durch die Computerisierung des Telefonnetzes und die damit verbundene Dezentralisierung wird ein arbeitsorganisatorisches Konzept verfolgt, das auf noch stärkere Zerlegung der Arbeit und noch monotonere computerkontrollierte Tätigkeiten hinausläuft mit der Folge von Dequalifizierung. Diese Rationalisierungsmöglichkeiten führen zu weiterer Flexibilisierung der Arbeit und zu immer ungeschützteren Arbeitsverhältnissen." (Henss-Sperl S. 24)

Für monotone Tätigkeiten hätten sich in einer solchen Konstellation tatsächlich stupide Teleheimarbeitsplätze angeboten, die dann in der Regel von Frauen besetzt wären. Diese Vermutung einer tayloristischen Rationalisierung - von einer Minderheit in den Gewerkschaften und maßgeblichen Forschern seinerzeit schon in Zweifel gezogen - hat sich nicht bestätigt. Was die Einrichtung von Telearbeitsplätzen angeht, ist sogar das Gegenteil der Fall: "Telearbeit als eine oft beschworene Rationalisierungs- und Auslagerungsstrategie hat sich gerade im Bereich einfacher ausführender Tätigkeiten (z.B. Schreibarbeiten) bisher nicht bewährt, da die Overheads für deren Erledigung im Online-Betrieb viel zu hoch sind. Telearbeit ist mithin auch kein überregionales Absatzinstrument für einfache Dienstleistungen." (Weißbach 1995, S. 37)

Neben der dezidierten Ablehnung der - so das Stichwort - "elektronischen Einsiedelei" gab es auch schon Ende der 80er Jahre im gewerkschaftlichen Bereich kritische Nachfragen zu dieser Haltung. So wurde auf einer Tagung der Abteilung Angestellte des DGB im Dezember 1987 ein genauerer Blick auf die komplexen Vorgänge im Zusammenhang mit Telearbeit gefordert, um mögliche Chancen zur persönlichen Entfaltung von ArbeitnehmerInnen aufgreifen zu können. (vgl. Bonse S.148)

Trotz der ablehnenden Haltung aber hatten die Gewerkschaften Gestaltungsvorschläge für Telearbeit entwickelt - nicht zuletzt aus der Erkenntnis heraus, dass ein Verbot kaum durchsetzbar sein würde. So gab es die Forderung nach einem Rückkehrrecht auf den betrieblichen Arbeitsplatz. Daneben sollten Möglichkeiten geschaffen werden, dass die betroffenen Telearbeiter von den Betriebsräten effektiv vertreten werden können. Schließlich sollte die betriebliche Mitbestimmung bei der Schaffung von Telearbeitsplätzen verbessert werden. Und es sollte verhindert werden, dass über die Einführung von Telearbeit sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in die Scheinselbständigkeit abgedrängt werden. (vgl. Steffan S. 7/ Henss-Sperl S. 25)

Solche Forderungen und Gestaltungsvorschläge waren zwar nicht bis in Einzelheiten konkretisiert, allerdings verweisen sie auf bis heute aktuelle Fragestellungen bei der Gestaltung von Telearbeit. Die Tatsache, dass die Gestaltungsvorschläge nicht systematisch entwickelt wurden, lag nicht zuletzt daran, dass Telearbeit bei weitem nicht die prognostizierte Rolle spielte. Dazu eine Aussage aus dem Jahr 1987: "1971 glaubten US-Experten, dass 1990 alle amerikanischen Angestellten - ausgestattet mit Personalcomputern - zu Hause arbeiten würden. Heute sollen in den USA ca.

4.000 bis 10.000, in Großbritannien bis zu 1.300 und in der BRD bis zu 1.000 in Teleheimarbeit tätig sein." (Steffan S. 7)

Diese Bewertung wurde von der sozialwissenschaftlichen Forschung gestützt. Noch 1991 schien das Problem Telearbeit unter einer quantitativen Betrachtungsweise eher marginal zu sein: " Durch den Einsatz von IuK-Techniken bedingte und forcierte Externalisierungen von Verwaltungsvorgängen und Dienstleistungsarbeit sind kaum (noch) zu beobachten. Ausgelagert werden und bleiben in erster Linie Technik-Dienstleistungen, hingegen sind Formen der Teleheimarbeit nahezu bedeutungslos, und bei Verwaltungsfunktionen wie der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung deuten sich eher Rückverlagerungsprozesse an. In der Literatur nimmt insbesondere das Problem der durch IuK-Techniken möglichen Auslagerung ganzer Dienstleistungsfunktionen einen breiten Raum ein. Die Realität stellt sich jedoch in starkem Kontrast zu den Spekulationen über ein neues Zeitalter von Teleheimarbeit und anderen Formen der Zerschlagung vor allem größerer Verwaltungs- und Dienstleistungszentralen dar. Insbesondere Teleheimarbeit, die zu weitreichenden Erosionsprozessen der allgemein erreichten Grundstandards für Arbeit und Beruf führen könnte, spielt trotz massiver Finanzierung von Pilotprojekten durch Bundes- und Landesregierungen faktisch keine Rolle." (Baethge u.a. S. 100f.)

...zur Gestaltung der Telearbeit

Im Rückblick bewertet Lothar Schröder, Initiator von OnForTe und Abteilungsleiter Technologie bei der DPG, die damalige Debatte so: " Es gab seinerzeit sehr polarisierte Diskussionen, die auch die deutschen Gewerkschaften geführt haben. Es hieß: Entweder ich arbeite nur Zuhause oder ich arbeite nur im Betrieb. Es wurden Extreme gegenübergestellt. Wir sind heute, dort wo Telearbeit verbreitet ist, bei Mischformen. Wir sind bei den Prinzipien der Freiwilligkeit. Der Vorgesetzte muss zustimmen. Die Führungskultur muss passen. Der Betriebsrat muss mitmachen und der Betroffene muss mitmachen. Dies setzt einen gewissen Bewusstseinswandel voraus. Dann verbreitet sich Telearbeit. Die aufrechte Haltung hinter dem Schreibtisch zählt nicht mehr unbedingt als Arbeit. Man hat auf Ergebnisorientierung umgeschwenkt. Und mit dieser Führungskultur ist Telearbeit natürlich sehr viel besser verträglich als mit dem starren Messen der Arbeitszeit. Da gibt es eine Wechselwirkung."

Auch Christine Meyer von der Gewerkschaft hbv sieht die Verengung der Telearbeit auf Teleheimarbeit in der damaligen Debatte eine Ursache, die zu der vehementen Ablehnung geführt hat und sie verweist auf den Meinungswandel: " Eine neue Diskussion gab es Anfang der 90er Jahre. Anstoß war eine Vereinbarung bei IBM, in der es um außerbetriebliche Arbeitsplätze für höherqualifizierte Angestellte ging. Hier kam auch eine andere Variante ins Spiel. Es ging nicht nur um Teleheimarbeit, sondern vor allem um alternierende Telearbeit."

Die Gewerkschaften hatten lernen müssen, dass mit der Telearbeit keineswegs eine Dequalifizierung aufgrund der Aufsplitterung von Arbeit einhergeht. Ein anderer Lerneffekt bestand darin, zu sehen, dass Telearbeit, bei denen, die Erfahrung damit haben, beliebt ist. Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Projekts alternierende Telearbeit bei der Deutschen Telekom bewerteten 76,8 Prozent die Arbeit für sich selbst als sehr positiv und 17,4 Prozent als eher positiv. Es gab keine Bewertung unter den Kategorien negativ oder sehr negativ. 97,8 Prozent würden sich für eine erneute Teilnahme am Projekt entscheiden. (Ausgewählte Ergebnisse...)

Angesichts einer solchen Haltung unter den Beschäftigten ist für Lothar Schröder klar, dass Telearbeit mit all ihren Schwierigkeiten im Einzelnen sozial gestaltet werden muss und dass das auch möglich ist: " Man kann nicht in der Schmollecke stehenbleiben und sagen: Die Arbeitswelt haben wir uns so nicht vorgestellt. Die Menschen gehen in diese neuen Arbeitsformen. Wenn wir nicht unsere Verantwortung wahrnehmen und diese Arbeitsverhältnisse sozial gestalten, dann wird es noch sehr viel schlimmer kommen. Man kann das übrigens gestalten, man kann Menschen organisieren, die abseits der Betriebe arbeiten. Im Organisationsbereich der Postgewerkschaft hatten wir früher Posthalter organisiert. Das waren Menschen, die ihre häusliche Umgebung, etwa den Nebenraum einer Gaststätte zur Verfügung gestellt haben, um Postdienstleistungen anzubieten. Dieser Status des Posthalters wurde 1982 aufgelöst und ging dann ins Angestelltenverhältnis über. Der Organisationsgrad bei diesen Menschen, die ja nur in der Fläche

saßen, ohne Anbindung an Stammbetrieb, lag bei 62 %. Ich hatte in Freiburg mit diesen Leuten Streiks organisiert. Das zweite Beispiel kommt aus dem Bereich der IG Medien. Bei ihr sind 18.000 Freiberufler organisiert. Das ist die am schnellsten wachsende Mitgliedergruppe. Die haben in den letzten zehn Jahren um 80 Prozent zugenommen. Da muss man sich schon die Frage stellen, wieso Menschen, die häufig gar keinen Betrieb kennengelernt haben, zu einer Gewerkschaftsbewegung gehen. Das ist ein Beleg dafür, dass es geht."

Die Zufriedenheit der Beschäftigten aus dem Telekom-Projekt ist natürlich auch ein Beleg, dass Telearbeit sozial gestaltet werden kann. Auf europäischer Ebene gibt es im Übrigen eine ganz ähnliche Erfahrung: " Insgesamt gesehen ist die derzeitige Diskussion um Telearbeit in Europa offenbar ein Stück weit entemotionalisiert, nachdem die ersten Modellvereinbarungen zur Zufriedenheit der meisten Beteiligten greifen." (Späker/ Weißbach S. 28)

Diese Entemotionalisierung ist nicht zuletzt darin zu sehen, dass die Gewerkschaften bewusst und engagiert daran gegangen sind, Telearbeit sozial zu gestalten. Auch vorher schon gab es - wie erwähnt - Gestaltungsansätze. Die wurden aber eher unfreiwillig aus der Einsicht heraus entwickelt, dass dies der Verantwortung den Mitgliedern und den ArbeitnehmerInnen generell gegenüber entspricht. Es war aber nicht Unwille oder Verbohrtheit, die den Umgang mit der Telearbeit erschwert haben. Die soziale Gestaltung setzt nicht mehr wie früher allein oder vorrangig am Betrieb an. Lothar Schröder erläutert das Problem so: " Früher war der Betrieb ein Gravitationszentrum der Arbeitswelt und hat alles an Regelungen an sich gezogen. Man konnte es auch regeln. Wenn wir aber in die Arbeitswelt der Zukunft gucken, werden Menschen vielleicht für mehrere Betriebe arbeiten, auf alle Fälle häufig zwischen den Betrieben wechseln. Der Mechanismus aus der Vergangenheit, Treue gegen soziale Sicherheit, funktioniert nicht mehr so. Wir brauchen einen Bewusstseinswandel, der den Betrieb als alleiniges oder entscheidendes Zentrum überwindet. Auch das Prinzip der Tarifpolitik, das sich bisher auf Branchen oder Betriebe ausrichtet, wird zukünftig nicht mehr ausreichen, um die Arbeit, so wie sie stattfindet, gestalten zu können."

Kontext: das Ende des Normalarbeitsverhältnisses

Hier kommt nun ein anderer Zusammenhang hinzu, der über Telearbeit hinausgeht, nämlich die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses, das durch die Merkmale dauerhaft, unbefristet, Vollzeit definiert ist. Die " Kommission für Zukunftsfragen" der Bundesländer Bayern und Sachsen hat errechnet, dass der Anteil der Beschäftigten in Normalarbeitsverhältnissen von 80 auf 68 Prozent zurückgegangen ist. Gerade im Dienstleistungssektor und in Bereichen mit qualifizierten Tätigkeiten wird das atypische Arbeitsverhältnis zum Normalarbeitsverhältnis und das Normalarbeitsverhältnis zum atypischen. Dieses sprachliche Paradoxon verdeutlicht die Situation der Gewerkschaften.

Diese haben über lange Zeit versucht, die Normalität abzusichern oder zumindest als Leitbild beizubehalten, von dem ausgehend das Abweichende definiert und als Ausnahme geregelt wird. Dass die Frage der Arbeitszeit bei Telearbeitern anders geregelt werden muss als bei Beschäftigten in der Betriebsstätte, ist naheliegend. Naheliegend ist aber auch, dass eine Regelung nötig ist. Wie das funktionieren kann, schildert Telekom-Betriebsrat Karl-Heinz Brandl so: " Das geht nur durch konkrete Rahmenvorgaben in den Tarif- und Betriebsvereinbarungen. Aber es sind eben nur Rahmenvorgaben. In der Praxis der Telearbeit sind die Betroffenen allein. Da ist die Arbeitszeit nicht kontrollierbar. Möglich wäre es, die Kontrolle durch den PC zu organisieren. Ich halte nichts davon, weil das Leistungskontrolle für einen Arbeitgeber eröffnet. Es geht nur über eine Vertrauensbasis und mit Überzeugung. Ich bin ein Verfechter von Diskussion mit den Betroffenen, die mehr Selbstwertgefühle schaffen. Die müssen wissen, dass sie etwas können, etwas einbringen. Eine wichtige Forderung zielt auf Zeit- und Konfliktmangementschulungen für Telearbeiter, mit denen genau das forciert wird - Konfliktmanagement für den Umgang mit dem direkten Vorgesetzten in Fragen Arbeitsmenge und Arbeitszeit."

Das erfordert ein für Gewerkschaften völlig neues Modell der Interessenvertretung. Traditionell wurde eine Arbeitszeit vereinbart und der Betriebsrat wachte darüber, dass sie nicht überschritten wird. Er stand sozusagen als Schutzinstitution vor den Beschäftigten. Heute steht er neben ihnen. Brandl: " Wir können als Betriebsräte nicht die Oberkontrollfunktion über-

nehmen, sondern müssen zu gut fundierten Beratungsinstituten werden. Die Betriebsräte und Gewerkschaften müssen Informationen aber auch Überzeugungen vermitteln." Das ist zweifellos eine gewandelte Arbeitswelt.

Das, was die eigentliche Perspektive der Gewerkschaften auf Telearbeit ausmacht, ist weniger der Umgang mit einer neuen Arbeitsform, diese Problemstellungen bewältigen sie in der Regel ziemlich routiniert. Mit der Telearbeit treffen sie auf ein Problem, das ihnen generell Schwierigkeiten bereitet: nicht nur um die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses zu wissen, sondern sich in der Arbeit darauf einzustellen. Telearbeit ist in dieser Sicht eine Form von Flexibilisierung - Flexibilisierung des Arbeitsortes - und damit Gegenstand der Debatte um eine "positive Flexibilisierung", wie sie seit einiger Zeit im Rahmen des Europäischen Gewerkschaftsbundes geführt wird. (vgl. EUROCADRES 1998) Ziel dieser Debatte ist es, nicht nur negative Folgen von Flexibilisierung abzuwehren, sondern die Möglichkeiten, daraus Vorteile für die Beschäftigten auszuloten und umzusetzen. In der Praxis schlägt sich das zum Beispiel in Tarifverträgen - auch zum Bereich Telearbeit - nieder.

Die Zeitgeistperspektive

" Dank ihres Telearbeitsplatzes verfügt die Huderin Annett Metzen nun über mehr Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Betreuung ihres Nachwuchses." (Bremer Angestelltenmagazin) So lautet der Bildtext in einer Reportage über das Pilotprojekt der Deutschen Telekom zur Telearbeit in Bremen. Das Foto zeigt eine lächelnde junge Frau mit ihrem offensichtlich gut gelaunten Kind. Auch der mitabgebildete Pressesprecher der Direktion Bremen der Telekom strahlt.

" Der Datenschutz-Berater, der im Büro mittags 'oft in ein gnadenloses Loch fiel', arbeitet zu Hause meist früh morgens und gegen Abend. Zwischendurch geht er Radfahren oder kocht gemeinsam mit seiner Frau Mittagessen. Das Gespräch mit den Nachbarn, die zunächst ängstlich fragten, ob er krank oder arbeitslos sei, ersetzt den Klatsch unter Kollegen:" (TAZ Hamburg) Dies aus einem Bericht über einen Modellversuch zur Telearbeit in der Hamburger Verwaltung.

In Reportagen über Telearbeit findet man in der Regel fröhliche Menschen, die entspannt ihrem Broterwerb nachgehen. Oft sind es Mütter, die sich um ihre Kleinkinder kümmern und zwischendurch arbeiten. Es kommen auch Männer vor, die anstatt im Stau zu stehen, im Garten sitzen und den Laptop bearbeiten. Dann wird - schließlich sollen alle Seiten beleuchtet werden - kritisch hinterfragt, ob den Betroffenen denn nicht die sozialen Kontakte auf dem ursprünglichen Arbeitsplatz fehlen. Und meist ist das durch alternierende Telearbeit oder andere Lösungen bestens geregelt.

Auffällig an diesen Berichten ist, dass sie nahezu auswechselbar sind. Und das seit über anderthalb Jahrzehnten. In einer Titelgeschichte des Nachrichtenmagazins Time vom 3. Januar 1983 werden Beispiele für Telearbeit, die gerade aufkam, genannt. Da gibt es die Programmiererin Sarah Sue Hardinger mit einem dreijährigen Sohn und einer dreimonatigen Tochter. Ihre e-mails liest sie morgens mit dem Baby im Arm. Richtig etwas geschafft bekommt sie ab 11.30 Uhr, da laufen die Kinderserien Sesam Straße und Mr. Rogers. Wenn ihr Mann von der Arbeit kommt, übernimmt er die Kinder und sie arbeitet. Ein anderes Beispiel ist Terry Howard, der anstatt sich morgens zwei Stunden in einen Stau nach San Francisco zu stellen, eine Runde in seinem Wohnort San Rafael joggt und sich dann vernetzt an seine Arbeit als Angestellter eines Anlageberaters macht. Natürlich dürfen auch die Behinderten nicht fehlen, die durch Telearbeit besser in das Berufsleben eingegliedert werden können. Benannt wird das Beispiel eines 46jährigen, der trotz Kinderlähmung einen Job gefunden hat. (vgl. The Computer Moves In)

Solche und ähnliche Beispiele tauchen nahezu klischeeartig immer wieder auf. Sie illustrieren weniger die unbestreitbare Tatsache, dass Telearbeit bei den Betroffenen ausgesprochen positiv aufgenommen wird, sondern suggerieren eine andere Botschaft: Telearbeit ist geradezu eine Wunderwaffe zur

Lösung gesellschaftspolitischer Probleme. Die angesprochenen Beispiele wären auch mit Betriebskindergärten bzw. Kindertagesstätten, mit einem vernünftigen Nahverkehrssystem und einer halbwegs sozialen Eingliederungspolitik für Behinderte zu lösen. Die Zeitgeistperspektive besteht hier in der Vermutung, eine technologische Entwicklung sei als solche eine wirksame Antwort auf Fragen, die auf der gesellschaftlichen bzw. politischen Ebene entstehen. Das entspricht weitgehend der Vermutung des Bangemann-Reports, allein mit Hilfe der Telearbeit ließen sich die bestehenden Arbeitsmarktprobleme lösen.

Verfliegende Illusion

In der Praxis der Betreuung von Telearbeitern hat Betriebsrat Karl-Heinz Brandl die Erfahrung gemacht, dass die " Illusion, wonach Telearbeit in großem Maßstab mit Kinderbetreuung vereinbar ist, meist sehr schnell verfliegt" . Er nennt auch Beispiele: " Da ist ein Telearbeiter mit zwei Kindern. Die Frau ist nicht berufstätig. Der Mann sieht als einzigen Vorteil in seiner Telearbeit, dass seine Frau in der Zeit einkaufen gehen kann, wenn die kleine Tochter Mittagsschlaf macht. Das war vorher nicht so, denn wenn sie wach wird, muss eine Betreuungsperson da sein. Ansonsten muss er so oder so seine Arbeit machen. Daneben gibt es aber das Problem, dass die Kinder oft in sein Arbeitszimmer hineinlaufen. Er musste klären, dass er bei der Arbeit nicht grundlos gestört werden darf. Wenn es nötig ist, kann er schnell und flexibel reagieren - das ist der Vorteil selbstbestimmter Arbeit. Die Arbeitsmenge aber muss auf jeden Fall erledigt werden. Das andere - nahezu - klassische Beispiel gab es bei einer Frau mit zwei Kindern, die Telearbeit gemacht hat. Bei ihr kam es ganz schnell zu einer Überforderung und Überlastung. Ihr Mann hat gesagt, da sie ständig Zuhause sei, kann sie auch noch den Haushalt, das Kochen und die Kinderbetreuung erledigen. Die Situation ist natürlich sehr schnell eskaliert. Von daher warne ich sehr davor, mit Illusionen in die Telearbeit zu gehen. Der Nutzen liegt darin, eher präsent zu sein und familienpolitische Angelegenheiten schneller lösen zu können. Es besteht aber die Gefahr der Überforderung."

Auch aus der Gewerkschaft hbv kommt die Warnung vor Illusionen. Christine Meyer sieht in Telearbeit schon eine " Möglichkeit etwa für Frauen im Erziehungsurlaub, die einfach am Beruf dranbleiben wollen. Aber eine generelle Lösung für derartige Probleme ist das nicht. Die Telekom hat lange mit einem Foto 'Mutter und Kind und der PC-Arbeitsplatz' geworben. Ich halte das für trügerisch."

Die in den Medien vielfach reproduzierte heile Welt der Telearbeit wird erklärt mit der gewachsenen Zeitsouveränität und dem Trend zur Individualisierung. So entsteht das Bild von Menschen, die ihre Arbeit so um die alles dominierende Freizeit drapieren, dass sie leicht und angenehm zu erledigen ist. Die durch die industrielle Revolution provozierte Trennung von Arbeiten und Wohnen wird durch die digitale Revolution wieder aufgehoben. Und die Tatsache, dass gerade qualifizierte Beschäftigte, die am ehesten für Telearbeit in Frage kommen, sich gleichzeitig in hohem Maße mit ihrer Arbeit identifizieren, wird als Beleg genommen, dass zumindest für qualifizierte Telearbeiter Arbeit den Charakter, notwendiger Verkauf von Arbeitskraft zu sein, verloren hat. Und unversehens wird im neoliberalen Feuilleton jenes " Reich der Freiheit" ausgerufen, das dem jungen Karl Marx in den Pariser Manuskripten vorschwebte.

Da muss etwas zurecht gerückt werden: Qualifizierte Angestellte identifizieren sich mit ihrer Arbeit, wo immer sie sie erledigen, möchten aber gleichwohl einmal die Chance haben, zu sagen: " Ich besinne mich." Qualifizierte Angestellte haben nicht das Bedürfnis Arbeit und Freizeit strikt zu trennen, sie rechnen es nicht als Arbeitszeit ab, wenn sie beim Radfahren eine Idee haben, wie das Projekt, in dem sie gerade arbeiten, nach vorne gebracht werden kann. Wenn aber nicht mehr die Arbeit freiwillig und aus Interesse in die Freizeit geholt wird, sondern die Arbeit eine Invasion in die Freizeit startet und sie okkupiert, wächst bei den Betroffenen das Gefühl, sie hätten " Arbeit ohne Ende" . Der Wunsch " Ich besinne mich" und der Stoßseufzer " Arbeit ohne Ende" waren die Leit motive von Aktionen, die der Betriebsrat von IBM durchgeführt hat.

Es gab gute Gründe für diese Aktionen. Neue Arbeitsorganisation - und Telearbeit als ein Teil dessen, wenn sie denn so eingesetzt wird - sichert Autonomie, aber versucht, sie zu instrumentalisieren. Es besteht die Gefahr, dass die Arbeit derartig dominant wird, dass die Menschen sich ihr

- auch in der Freizeit - kaum mehr entziehen können. Dies wird im Abschnitt zur Arbeitsorganisation diskutiert.

All dies heißt nicht, dass Beschäftigte, die einer Telearbeit nachgehen, es nicht als Vorteil empfinden, ihre Zeit frei einteilen zu können und die Chance haben, ihr Familienleben besser zu organisieren. Die Telearbeit bietet durchaus Möglichkeiten, die im Interesse der Menschen liegen. Es gibt aber keinen Automatismus, wonach die Entwicklung der Informations- und Kommunikationssysteme automatisch an den Interessen der Menschen ausgerichtet ist. Vielmehr vollzieht sich die Entwicklung zunächst einmal nach den Gesetzen der Ökonomie. Dass es hier allerdings Möglichkeiten der Einflussnahme gibt, ist eine grundlegende Erfahrung der Gewerkschaftsbewegung. Zu dieser Erfahrung zählt auch, dass diese Chancen sich oft nur nutzen lassen, wenn die Gewerkschaften aktiv dafür eintreten. Dieser Zusammenhang wird von der Zeitgeistperspektive ausgeblendet.

Zusammenfassung

Wenn über Telearbeit geredet wird, geschieht dies unter den jeweiligen Perspektiven, die sich aus den Interessenlagen oder auch Hoffnungen ergeben. Die Politik hat die Informationsgesellschaft vor Augen, die Unternehmen denken an mögliche Extragewinne durch die Ausnutzung des Einkommensgefälles, die Gewerkschaften sehen sich schon wieder von der Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses eingeholt, in der veröffentlichten Meinung wird weniger über Telearbeit diskutiert als sie zum Anlass genommen, um bunte Bilder einer schönen neuen digitalen Welt zu malen.

Solch unterschiedliche Perspektiven schwingen natürlich auch mit, wenn es nicht abstrakt um Telearbeit geht, sondern um konkrete Einrichtung von Telearbeitsplätzen und die Regelung darüber, unter welchen Bedingungen die betroffenen Telearbeiter ihrer Arbeit nachgehen. Das kann pragmatische Regelungsversuche erschweren, letztlich aber - so die etwas überraschende Prognose eines Experten, der sich mit solchen Regelungen befasst - wird Telearbeit nicht mehr Medium sein, mit dessen Hilfe auch andere Probleme diskutiert werden. Für Lothar Schröder ist Telearbeit - in Anlehnung an den Club of Rome - nämlich " ein Schaufenster auf den Arbeitsplatz der Zukunft" . Er geht von einer starken Ausbreitung von Telearbeit aus - mit Folgen: " Ich bin überzeugt, dass wir in 10, 15 Jahren nicht mehr über Telearbeit reden werden. Bis dahin wird diese Arbeitsform überall dort eingesickert sein, wo Informationsverarbeitung nötig ist. Das heißt: Dann wird jeder irgendwelche Teile seiner Arbeit in Telearbeit erledigen."

Telearbeit und organisatorische Veränderungen

Dass mit Hilfe von Telearbeit Aufgaben anders abgearbeitet werden als in einer herkömmlichen Betriebsstätte, ist augenfällig. Worin der Unterschied eigentlich besteht, macht genaueres Hinsehen notwendig. Es stellt sich die Frage, ob lediglich räumliche Distanzen elektronisch überwunden werden oder ob es um eine qualitativ neue Arbeitsorganisation geht. Und es geht darum, was mit Telearbeit erreicht werden soll und was sie verändert.

Zunächst muss festgehalten werden, dass es unterschiedliche Formen von Telearbeit gibt. Aus Sicht des Unternehmens kann Arbeit aus dem Betrieb heraus auf die PCs der Beschäftigten verlagert werden, wobei es keine Rolle spielt, ob der PC zu Hause steht oder als Laptop überall hin mitgenommen wird. Die Arbeit lässt sich auch in andere Regionen verschieben, dort entweder in Backoffices oder auf Telearbeiter. Wo diese Region liegt, ist im wesentlichen gleichgültig, Telearbeit kann auch grenzüberschreitend erledigt werden. Und schließlich ist es möglich, Arbeit global zu verlagern.

Aus Sicht der Beschäftigten sind folgende unterschiedliche Formen von Telearbeit zu beobachten. Da ist zunächst einmal die Teleheimarbeit, die isoliert stattfindet. Eine weitere Form ist die alternierende Telearbeit, bei der ein Teil der Zeit im Betrieb verbracht wird und die andere mit Telearbeit gefüllt ist. Diese kann wiederum entweder zu Hause oder mobil geleistet werden. Die alternierende Telearbeit ist die am weitest verbreitete Form. Weitere Formen sind die sogenannten Nachbarschaftsbüros, wo Infrastruktur gemeinsam genutzt wird und Telezentren. Diese beiden Formen sind durch eine gemeinsame Betriebsstätte für die Telearbeiter gekennzeichnet, während die ersten individualisierte Formen der Telearbeit sind. Eine letzte Form wäre das virtuelle Unternehmen, bei dem es gar keine einheitliche Betriebsstätte mehr gibt.

Schließlich kann Telearbeit unter verschiedenen rechtlichen Formen stattfinden. Die Telearbeiter sind entweder Angestellte des Unternehmens oder arbeiten als Selbständige bzw. Freiberufler über Werkverträge. Letztere wiederum können outgesourct sein oder sich selbst hier ein Arbeitsfeld gesucht haben. Der Status spielt natürlich eine erhebliche Rolle, was Schutzrechte und gewerkschaftliche Interessenvertretung angeht.

Welche Form von Telearbeit eingesetzt wird, hängt davon ab, welches Ziel damit verfolgt wird. Hier lässt sich im Groben zwischen zwei Ansätzen unterscheiden. Zum einen ist Telearbeit Teil einer neuen Arbeitsorganisation, die eine tiefgreifende Umgestaltung mit verschiedenen Formen der Flexibilisierung darstellt. In diesem Fall kann sie als eine Form von Flexibilisierung nicht isoliert von den anderen gesehen werden. Zum anderen kann Telearbeit eingesetzt werden, um ein auftretendes Problem pragmatisch zu lösen, ohne den Anspruch, die betriebliche Organisation und in einem Zug die Geschäftspolitik oder Ausrichtung völlig neu zu strukturieren. Die beiden Varianten haben nichts mit dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten zu tun. Sie können Fach- und Führungskräfte betreffen und tun dies in der täglichen Praxis. Im Folgenden geht es zunächst um den pragmatischen Ansatz, der im Wesentlichen eine elektronische Überwindung von Distanz ist.

Telearbeit als pragmatische Lösung

Ein beliebtes Beispiel als Grund für die Einführung von Telearbeit ist die Möglichkeit, einen qualifizierten Beschäftigten halten zu können, auch wenn dessen private Situation sich verändert, etwa durch Umzug der Familie oder Geburt eines Kindes. Umgekehrt ist es auch möglich, einen qualifizierten Mitarbeiter zu gewinnen, der nicht am Ort der Betriebsstätte wohnt. Diese Möglichkeit wird aber selten genannt. Offenbar sitzt die Erwartung, dass ein neuer Beschäftigter bereit ist, den Wohnort zu wechseln, tief.

Die Notwendigkeit, qualifizierte Beschäftigte halten zu müssen, kann sich auch ergeben, wenn die Betriebsstätte verlagert wird. Das war etwa der Grund für die Bundesarbeitsgemeinschaft Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (basi), Anfang 1999 Telearbeit einzuführen. basi ist der Dachverband aller Arbeitsschutzorganisationen. Neben dem Geschäftsführer arbeiten dort fünf Angestellte.

Ein Problem der Arbeitsgemeinschaft lag in den relativ hohen Mietkosten. Die basi-Verwaltung war in der Düsseldorfer Innenstadt angesiedelt mit entsprechend hohen Kosten. Um hier Einsparungen vornehmen zu können, wäre es möglich gewesen, sich zu verkleinern und Telearbeit einzuführen. Gewählt wurde ein anderer Weg. Die Büros wurden in das Verwaltungsgebäude des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften nach St. Augustin bei Bonn verlegt. Der Hauptverband ist die größte Mitgliedsorganisation bei basi. Damit die Beschäftigten nicht umziehen müssen, wurde beschlossen, zumindest einen Teil der Arbeit in Teleheimarbeit zu erledigen.

Zunächst wurde versucht, einen genauen Plan aufzustellen, der An- und Abwesenheiten regelt. Das allerdings erwies sich nach Aussagen des Geschäftsführers Bruno Zwingmann als zu aufwendig und schwer handhabbar. Für eine derartig kleine Verwaltung hat sich eine andere Lösung als praktikabel herausgestellt. Zu Beginn jeder Woche sprechen die Beschäftigten sich

zwanglos ab, wer an welchem Tag zuhause und wer im Büro arbeitet. Diese organisatorischen Absprachen verlaufen völlig problemlos.

Die Einführung der Telearbeit war, was diese Seite betrifft, nicht schwierig. Als sehr schwierig erwies sich, so Zwingmann, allerdings die technische Installation, die Vernetzung der Computer an den verschiedenen Standorten. Angesichts dieser Aussage fällt auf, dass technische Schwierigkeiten bei der Einrichtung von Telearbeitsplätzen nur sehr selten thematisiert werden. Offensichtlich gibt es eine psychologische Sperre, den Modernitätsbonus der Telearbeit im besonderen oder der Informations- und Kommunikationstechnologien im allgemeinen zu thematisieren. Wenn man allerdings konkret nachfragt, hat nahezu jeder Telearbeiter schon negative Erfahrungen gemacht. Das wird auch aus den Pilotprojekten bestätigt: " Während der Einführungsphase der Telearbeit muss mit organisatorischen Problemen gerechnet werden. 67 Prozent der befragten Vorgesetzten der T-Mobil gehen von technischen Problemen aus." (DPG: Erfahrungen S. 7)

Die Frage, wie die alternierende Telearbeit bei basi quantitativ geregelt ist, wieviele Tage also zu Hause gearbeitet wird, hängt im wesentlichen von inhaltlichen Kriterien ab. Wenn komplexere Aufgaben bearbeitet werden müssen, die eine hohe Konzentration erfordern, wird das zumeist in Telearbeit erledigt. Das ist im übrigen einer der Gründe, warum Wolfgang Rau, Angestellter bei basi, Telearbeit schätzt. Zu Hause kann er konzentrierter arbeiten, zumal er im Betrieb in einem Großraumbüro sitzt. Wenn längere Texte verfasst werden oder strategische Überlegungen zu Papier gebracht werden müssen, geht das an seinem heimischen Arbeitsplatz besser. Und natürlich schätzt er den Telearbeitervorteil, sich die Arbeit frei einteilen zu können, wozu auch zählt, im Sommer auf der Terrasse zu arbeiten.

Hier allerdings muss die Frage gestellt werden, ob das tatsächlich Telearbeit ist oder nicht einfach das alte Privileg qualifizierter Beschäftigter, sich einen oder zwei Tage aus der Büroarbeit auszuklinken, um konzentriert eine Arbeit zu Hause erledigen zu können.

Ohne darauf näher einzugehen: Die Arbeitsorganisation hat sich zunächst einmal nicht verändert. Es wird lediglich eine räumliche Distanz überwunden. Ein Produktivitätsgewinn dürfte am ehesten darin liegen, dass die Beschäftigten, wenn sie konzentrierter arbeiten können, dies auch einen Zeitgewinn darstellt. Das wiederum potenziert sich, da die Möglichkeit, konzentriert arbeiten zu können, auch Zufriedenheit erzeugt.

Allerdings sieht basi-Geschäftsführer Zwingmann dennoch eine organisatorische Änderung, die so nicht von vorne herein eingeplant war. Die Absprachen über die zu erledigende Arbeit müssen sehr viel präziser sein als zuvor. Dinge, die vereinbart sind, können anders als bei ständiger gemeinsamer Präsenz nicht durch ein kurzes Gespräch wieder verändert werden. Sowohl die Arbeitsabläufe wie das Arbeitsvolumen werden aus Sicht Zwingmanns dadurch transparenter. Für den Telearbeiter Wolfgang Rau bedeutet dies, dass er seine Arbeit genauer planen und strukturieren muss.

Diese Erfahrungen, durch genauere Planung und Mitarbeiterzufriedenheit an Produktivität zu gewinnen, wurden auch in dem Pilotprojekt der Deutschen Telekom gemacht. In der Begleitforschung wurde herausgefunden, dass 77,5 Prozent der Telearbeiter an ihrem häuslichen Arbeitsplatz produktiver arbeiten als an ihrem betrieblichen. (vgl. Ausgewählte Ergebnisse...) Für Karl-Heinz Brandl, der das Projekt als Betriebsrat begleitet hat, ergibt sich die höhere Produktivität der Beschäftigten " aus den gewachsenen planerischen Tätigkeiten, die bei Telearbeit nötig werden, damit ein effektiveres Erledigen der Arbeit stattfindet. Tätigkeiten, die konzentrierte ruhige Arbeit notwendig machen, werden planerisch pro Woche oder Monat von den Betroffenen zusammengefasst und Zuhause effektiver erledigt. Der zweite Grund für höhere Produktivität ist die größere Mitarbeiterzufriedenheit durch die häusliche Umgebung und durch den Nutzen, den Arbeitnehmer von der Telearbeit haben. So wächst die Bereitschaft, eine höhere Leistung für das Unternehmen zu erbringen."

Mit Blick auf ein Projekt bei der Allianz, wo es ganz ähnliche Ergebnisse gab, denen zufolge die Telearbeiter an ihrem heimischen Arbeitsplatz produktiver waren als an ihrem betrieblichen, verweist die hbv-Gewerkschafterin Christine Meyer auf einige andere Faktoren, die das mit

begünstigt haben. " Diejenigen, die zu Hause gearbeitet haben, brauchten nicht die Telefonate abarbeiten. Sie waren von den Tagesarbeit abgeschirmt und konnten sich auf ihre Sachbearbeitung konzentrieren. Daneben gibt es auch das Argument, dass Telearbeiter unter dem Druck stehen, mehr leisten zu müssen, weil ihre Arbeitsleistung nicht beobachtet werden kann. Ob das einen Produktivitätseffekt hat, lässt sich schwer feststellen."

Insgesamt dürfte es allerdings schon so sein, das sich durch Telearbeit Effekte einstellen, durch die die Produktivität steigt. Mitarbeiterzufriedenheit wird ja neuerdings auch von den Unternehmen als Produktivitätsfaktor wieder neu entdeckt.

Telearbeit als Mittel zu Qualitätsverbesserung

Ein in der Debatte kaum beachtetes - weil bislang nur sehr gering genutztes - Feld für Telearbeit sind Bibliotheken, obwohl hier Potentiale der Telearbeit deutlich werden. Auf diesem Gebiet bietet das Deutsche Bibliotheksinstitut in Berlin Beratung an.

Bemerkenswert ist zunächst einmal die Liste von Tätigkeiten aus dem Bibliothekswesen, die in Telearbeit erledigt werden können: " Erstellung von Bibliographie/ Schlagwortverzeichnissen/ Online-Katalogen; sonstige Recherchetätigkeiten; Erstellung von Konzepten und wissenschaftlichen Referaten; Erstellung von PR-Materialien; Publikationsarbeiten, Textbearbeitung, Datenerfassung; Programmierarbeiten; Benutzerberatung (z.B. als Hotline; Übersetzungen; Auswertungen von Zeitungen/ Zeitschriften; Retrokatalogisierung" . (Beratungsdienst Bibliotheksmanagement) Nur eine Tätigkeit - Datenerfassung - ist geringqualifiziert. Bei dieser Arbeit - so Michaela Mautrich, die die Beratung organisiert - gibt es keine Probleme, wenn sie in Telearbeit gemacht wird. " Problematisch wird es, wenn es um höherwertige Tätigkeiten geht, die zu Hause gemacht werden sollen. Jemand, der in der Öffentlichkeitsarbeit arbeitet, muss zum Beispiel Berichte schreiben, Veröffentlichungen vorbereiten oder Logos entwerfen. Dass dies zu Hause gemacht werden kann, fällt den meisten Vorgesetzten schwer zu verstehen." Aus ihrer Sicht ist das keine Besonderheit von Bibliotheksleitern, sondern hat damit zu tun, dass Vorgesetzte ihre Mitarbeiter immer unter Kontrolle haben wollen. Insgesamt schätzt Mautrich, dass ein Fünftel bis höchstens ein Viertel der in Bibliotheken anfallenden Tätigkeiten in Telearbeit erledigt werden können.

Ein sehr unmittelbarer Vorteil liegt - so Michaela Mautrich - darin, " die Raummenge, die Bibliotheken zur Verfügung haben, zu vergrößern. Auch wenn die Benutzer es nicht sehen, in Bibliotheken ist es sehr beengt. Das ist ganz typisch auch für neue Bauten. Telearbeit ist also eine Möglichkeit, solche Mängel auszugleichen und gleichzeitig den Beschäftigten entgegenzukommen."

Der wichtigere Vorteil liegt allerdings auf einer anderen Ebene. Mautrich ist überzeugt, dass durch Telearbeit die Zufriedenheit der Beschäftigten und damit die Qualität ihrer Arbeit steigt. Das wiederum dient der Benutzerzufriedenheit. Daneben wird die Informationslandschaft immer umfangreicher, was auch bedeutet, dass spezifische Informationen immer schwerer zu finden sind. Dabei Unterstützung zu finden, ist der Wunsch der Bibliotheksbenutzer und Aufgabe der Bibliothekare oder wie das heute heißt: Informationsbroker - auch wenn das Berufsbild etwas anders aussieht. Diese Unterstützung und Beratung der Nutzer bei der Suche nach Information kann sehr gut in Telearbeit stattfinden.

Bibliotheken, die staatlich finanziert sind, brauchen Unterstützung in der Öffentlichkeit. Die kommt natürlich am ehesten von den Benutzern, die zunehmend als Kunden begriffen werden. Mautrich: " Es gibt eine Umorientierung. Die Benutzer sind nun unsere Kunden. In den letzten Jahren hat sich die Arbeit sehr viel stärker auf die Benutzerzufriedenheit bzw. in diesem Sinne Kundenfreundlichkeit ausgerichtet. Diese Zufriedenheit schafft eine gewisse Lobby, was angesichts der Tatsache, dass Bibliotheken öffentlich finanziert werden, nicht unwichtig ist."

In diesem Ansatz, der der Beratung zugrunde liegt, ist Telearbeit Teil einer Gesamtstrategie der Modernisierung, die neue Kundenbeziehungen ebenso einschließt wie eine Modifizierung des Berufsbilds Bibliothekar. Ziel der Umorganisation ist eine längerfristige Existenzsicherung von Bibliotheken. Und obwohl es ein sehr komplexer Ansatz ist, bleibt es gleichzeitig ein

pragmatischer Einsatz von Telearbeit. Da dieser Weg sehr modern in eine Richtung systemischer Umorganisation zielt, ist es erstaunlich, dass im Herbst 1999 nicht einmal 20 Bibliothekare Telearbeit leisten. Eine etwas böse Ironie am Rande liegt darin, dass die Einrichtung, aus der heraus die Beratung angeboten wird - das Deutsche Bibliotheksinstitut - bis zum Jahr 2002 abgewickelt wird.

In den genannten Beispielen - die Verwaltung eines Dachverbandes und Bibliotheken - liegt der Produktivitätsgewinn in einer qualitativen Verbesserung der Arbeitsinhalte bzw. in einer stärkeren Ausrichtung an den Wünschen der Bibliotheksbenutzer. Das Bewertungskriterium bezieht sich also letztlich auf die Inhalte der Arbeit.

" Tayloristische" Telearbeit und Kostensenkung

Ein anderer Weg ist es, die formalen Arbeitsabläufe durch den Einsatz von Telearbeit zu verändern. Dies schlägt zum Beispiel der amerikanische Unternehmensberater Mahlon Apgar in seinem Plädoyer für Telearbeit vor. Eine generelle Produktivitätssteigerung sieht er so: " Mitarbeiter auf einem alternativen Arbeitsplatz verwenden tendenziell weniger Zeit und Mühe auf übliche Büroabläufe und widmen sich stärker dem Kunden." (Apgar S. 53) Ein anderes Argument: " Mitarbeiter in Heimbüros und anderen entfernten Orten können in der Regel ihren Arbeitstag produktiver gestalten, weil sie weniger abgelenkt werden und weniger Leerlaufzeiten haben." (Apgar S. 60) Es folgt der Hinweis, dass eine 30-minütige Pause zwischen zwei Sitzungen mit Arbeit angefüllt werden kann.

Die Sitzungen oder Besprechungen sollten virtuell im Chatroom stattfinden. Bei dieser Art der Kommunikation seien die Teilnehmer nämlich gezwungen, konzentrierter zu argumentieren - dies ganz allein aufgrund der Tatsache, dass die Kommunikation im Chatroom schriftlich erfolgt. " Zudem dauern Sitzungen am alternativen Arbeitsplatz weniger lang, weil die Teilnehmer ihre Zeit besser nutzen. Sie treffen sich nicht, um Probleme zu diskutieren, sondern um sie zu lösen." (Apgar S. 60) Ob die so erzielten Lösungen die besten sind oder nur die naheliegendsten sei an dieser Stelle dahingestellt. Ein weiteres Argument wird durch das Zitat einer Managerin vorgetragen: " In einem konventionellen Büro warten Mitarbeiter manchmal vor der Tür, um ihren Abteilungsleiter für ein kurzes Gespräch abzufangen. Das ist verschwendete Zeit, die es in einem virtuellen Büro nicht gibt." (Apgar S. 65)

Der Gewinn an Produktivität besteht hier darin, dass auch noch die kleinsten Zeitreserven der Beschäftigten aufgespürt und mit Arbeit gefüllt werden. Und wenn sich aus den sozialen Beziehungen in einem traditionellen Büro " heimliche" Pausen ergeben, muss eben das traditionelle Büro aufgelöst werden. Andererseits entspringen diesen sozialen Beziehungen auch Ideen und kreative Lösungen. Deshalb wird versucht, die traditionelle Büroatmosphäre für kurze Zeit elektronisch zu rekonstruieren. Bei American Express zum Beispiel sind die räumlich getrennten Mitglieder einer Unternehmenseinheit vergattert, sich jeden Morgen mit den im Büro befindlichen in einem Chatroom zu treffen und zu kommunizieren. " Die Abwesenden werden auf dem Laufenden gehalten, indem zwanglos über neue Kunden, Produktideen, veränderte Arbeitsumstände und Vorgänge im Büro 'geplaudert' wird - also jene Themen, über die man sich im konventionellen Büro am Kaffeeautomaten austauscht." (Apgar S.65)

Zwar verweist Apgar bei den Vorteilen von Telearbeit auch auf - wie er es nennt - " immaterielle Faktoren" wie Kundennähe und Zufriedenheit der Mitarbeiter, im Kern geht es ihm aber um Kostensenkung durch Senkung der Miet- bzw. Immobilienkosten. " Durch Aufgabe nicht länger benötigter Büroflächen, Zusammenlegen von Büros und Reduzierung der diesbezüglichen Gemeinkosten konnte AT&T seit 1991 gut 550 Millionen Dollar an Cash-flow freimachen - eine Verbesserung von 30 Prozent." (Apgar S. 53) Solche und ähnliche Beispiele dominieren die Argumentation.

Wie sehr dieses Ziel im Mittelpunkt steht zeigt sich auch an anderer Stelle. Für Beschäftigte, die praktisch keine Telearbeit machen können,

sondern auf Büros angewiesen sind, entwickelt Apgar aber auch einige originale Ideen zur Senkung von Mietkosten: " Für bürogebundene Arbeitskräfte können dann gemeinsame Schreibtische geeignet sein, die im Mehrschichtbetrieb genutzt werden, sofern die Arbeitsmuster vorhersagbar sind. Zum Beispiel kann zwei oder drei Personen ein Büro für den Rund-um-die-Uhr-Betrieb zugeteilt werden, oder bis zu sechs Personen benutzen denselben Raum an verschiedenen Tagen der Woche." (Apgar S. 64)

Anhand solcher Argumentation wird deutlich, dass Telearbeit ein Einstieg für den Versuch der Unternehmen sein könnte, Mietkosten entweder auf die Beschäftigten abzuwälzen oder durch inhumane Arbeitszeiten zu reduzieren. Das hängt dann nicht alleine nur mit Telearbeit zusammen. So könnte argumentiert werden, aus Kostengründen sei eine effektivere Nutzung der Büroräume nötig und deshalb müsse bei Fach- und Führungskräften ein vollkontinuierliches Schichtsystem eingeführt werden.

Bei denen, die in der Praxis Telearbeit zu gestalten haben, ist das Problem durchaus präsent. In einer Bewertung des Tarifvertrags mit der Deutschen Telekom heißt es von Seiten der Deutschen Postgewerkschaft: " Nach wie vor unerfüllt ist die Forderung der DPG auf Zahlung einer Aufwandserstattung für die Inanspruchnahme der häuslichen Umgebung. Weil jeder für sich entscheiden kann, ob er Telearbeit machen möchte, sieht die Telekom keinen Anlass, eine Aufwandsentschädigung zu erstatten. Sie will sogar in den Einzelverträgen mit den Betroffenen einen Verzicht darauf verabreden. Für die DPG bleibt das Thema auf der politischen Tagesordnung. Die DPG will nicht, dass Telearbeit zum Türöffner für eine Arbeitswelt wird, in der die ArbeitnehmerInnen kostenlos ihr Zuhause zur Verfügung stellen, um ihre beruflichen Aufgaben zu erfüllen. Deshalb hat die DPG den Tarifvertrag mit der Telekom bis zum 31. Dezember befristet. Die DPG will bis dahin versuchen, die strittige Frage der Aufwandsentschädigung zu klären." (Schröder/ Spiegelberg)

Aus Sicht der Arbeitsorganisation ist das von Apgar propagierte Modell, alle noch so kleinen " heimlichen Pausen" zu entdecken und zu beseitigen, nichts anderes als der Versuch, tayloristische Elemente in die Arbeitswelt des Informationszeitalters einzuführen. Das widerspricht freilich diametral seiner an anderer Stelle erhobenen Forderung, die Bewertung von Arbeit nicht an Anwesenheit oder Bemühen zu orientieren, sondern an dem Erreichen von Zielvereinbarungen, die er bezeichnender Weise Leistungsvorgaben nennt: " In einem konventionellen Büro ist es einfach, die Leistungsfortschritte der Mitarbeiter ständig zu überprüfen und ihre Arbeitsweise notfalls zu ändern. Wie aber lässt sich die Leistung von Menschen überwachen, die nicht zu sehen sind? Vielleicht verbringt ein solcher Mitarbeiter seine Zeit fruchtlos, da er bestimmte Probleme allein nicht lösen kann. Für den Erfolg eines AAP-Unternehmens (AAP: alternative Arbeitsplätze - B.M.) sind klare Leistungsvorgaben und die Möglichkeit einer ergebnisbezogenen Kontrolle der Leistung entscheidend." (Apgar S. 65)

Der " gläserne" Angestellte

Einer Ergebnisorientierung als Organisationsprinzip dürfte niemand offen widersprechen. Die damit verbundenen Freiheiten für die Beschäftigten und deren Eigenverantwortung sind den Unternehmen bisweilen dann aber doch suspekt. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende und Finanzchef von American Express, Richard Karl Goeltz, kommt bei einem Vergleich zwischen konventioneller Arbeit, bei der die Beschäftigten unmittelbar überwacht werden und Telearbeit zu folgender Einschätzung: " In dezentralen Büros verzichten Mittelmanager auf die direkte, visuelle Beaufsichtigung der Mitarbeiter. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass in der Informationsbranche Produktivität durch elektronische Systeme überwacht wird, egal ob der Manager an seinem Platz ist oder nicht. Wieviele Anrufe tätigt ein Mitarbeiter? Wie gut und wie schnell? Möchte ein Vorgesetzter gelegentlich einem Gespräch zuhören, wenn der Verkäufer mit einem Kunden spricht, so ist es egal, ob er sich im Büro nebenan oder auf der anderen Seite der Erde aufhält, solange die Zeitzonen kein Hindernis darstellen. Man braucht nicht körperlich anwesend zu sein, um Produktivität, Effizienz oder Qualität des Kundendienstes zu überwachen. Aber sehr schwierig ist es, eine Denkweise zu überwinden, die auf direkte körperliche Präsenz abstellt." (Harvard Business Manager)

Wie eine Überwachung möglich ist, beschrieb das Wall Street Journal im Oktober 1999 und benennt für seine Klientel auch die notwendige Software.

Ausgangspunkt ist die vorgebliche übermäßige Nutzung des Internets von Beschäftigten für private Zwecke, sei es, dass Einkäufe getätigt und pornographische Websites besucht werden, oder dass ein Angestellter sich im Internet nach einem anderen Job umsieht. Da Tausende von angesteuerten Websites überprüft werden müssen, sortiert das Programm sie in zwei Dutzend unterschiedliche Kategorien wie Einkauf, Stellensuche und so weiter. Die einzelnen Kategorien können dann daraufhin angesehen werden, von wem sie wann besucht wurden. Daneben kann über jeden Beschäftigten ein eigenes Profil über dessen Internetzugänge erstellt werden. (vgl. Wall Street Journal 28-10-99) Nach Auskunft von Experten sind diese Möglichkeiten der exakten Überwachung relativ neu. Länger gibt es schon die automatische Aufzeichnung von e-mails, die - etwa bei Bankgeschäften - für bestimmte Vorgänge sogar vorgeschrieben ist, natürlich aber auch anders genutzt werden kann. Einer der Anbieter der Überwachungssoftware - Telemate.Net - wurde Anfang der 80er Jahre gegründet. Der Einstieg in den Markt geschah mit einer Anlage zur Überwachung und Registrierung von Telefongesprächen. Ganz offensichtlich ist die Überwachung von Beschäftigten ein gutes Geschäft. Telemate.Net ist seit September an der Börse notiert. Zu den prominenten Kunden zählen laut Wall Street Journal Arthur Anderson & Co. Maytag Corp. Philip Morris Cos. und Sears, Roebuck & Co. (vgl. Wall Street Journal 28-10-99)

Eine solche elektronische Kontrolle entspricht durchaus dem, tayloristische Elemente in die moderne Arbeitswelt hinüber zu retten. Wenn die Überwachung von Arbeitnehmern - technisch ausgefeilt und nahezu lückenlos - zu einer Art Grundvoraussetzung für die Einführung von Telearbeit gemacht wird, verstärkt dies darüber hinaus eine Tendenz, die im Informationszeitalter ohnehin angelegt ist, nämlich die der "gläsernen Gesellschaft". In ihrem Zwischenbericht zu sozialen und gesellschaftlichen Aspekten der Informationsgesellschaft schreibt die Gruppe hochrangiger Experten: "Die breite Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien kann dazu führen, dass über die routinemäßige Erfassung alltäglicher Vorgänge das Verhalten der Bürger genau registriert und kontrolliert wird. Es gibt schon zahlreiche Beispiele für diese kontinuierliche Überwachung des täglichen Lebens, die von rechtmäßig angelegten Unterlagen des Staates über die regelmäßige Speicherung von Einkaufsdaten bis zur Videokameraüberwachung im öffentlichen und privaten Raum reicht. Dadurch könnte der Eindruck einer 'gläsernen Gesellschaft' entstehen, in der die Verhaltensmuster des Einzelnen bzw. seiner Konsumpräferenzen registriert werden." (Eine europäische Informationsgesellschaft für alle XI. 6.)

In Deutschland ist der Datenschutz vergleichsweise weit entwickelt - so darf die oben erwähnte Überwachungssoftware von Telemate.Net hier nicht eingesetzt werden. Das mag ein Grund dafür sein, dass im Zusammenhang mit Telearbeit das Thema nicht sonderlich stark diskutiert wird. Auf globaler Ebene allerdings ist das eine sehr viel wichtigere Frage. Im Rahmen ihrer Kampagne "Online Rights for Online Workers" schreibt die Internationale der Privatangestellten (FIET): "Dem Recht der Arbeitnehmer auf Schutz der Privatsphäre, das heißt auch Beseitigung der Gefahr einer elektronischen Überwachung, kommt eine große Bedeutung zu." (Online Rechte für Online-Arbeitnehmer) Diese bezieht sich generell auf Überwachung, etwa auch der Kommunikation der Beschäftigten mit ihrer Gewerkschaft.

Falls sich aber die Meinung ausbreiten sollte, Telearbeit erfordere zumindest, was die Überprüfung der zu leistenden Arbeitsschritte angeht, eine elektronische Kontrolle, kann sich die Diskussion auch in Deutschland erheblich verändern. Die Arbeitgeber haben sich in dieser Frage durchaus eine Hintertür offen gelassen. Im Tarifvertrag über Telearbeit bei der Deutschen Telekom AG/ der T-Mobil heißt es, dass "im Rahmen der Telearbeit eine maschinelle Leistungs- bzw. Verhaltenskontrolle nur dann vorgenommen werden kann, wenn eine entsprechende Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat dies ausdrücklich zulässt". (Tarifvertrag Deutsche Telekom §3)

Telearbeit und moderne Arbeitsorganisation

Im Jahr 1982 veröffentlichte der amerikanische Futurologe Herman Kahn das Buch "Der kommende Boom". Wie in der Futurologie üblich, leitete er im we-

sentlichen aus technischen Entwicklungen gesellschaftliche Prognosen ab. An einer Stelle greift er das Problem Telearbeit auf:

"Es ist auch viel darüber debattiert worden, ob perfekte Time-Sharing- und C⁴I-Systeme (durch die Zusammenschaltung von Computern und Telekommunikations-einrichtungen entstehen Systeme, deren Leistung sich mit den englischen Begriffen command, control, communications, computing, information und intelligence umschreiben lässt - B.M.) eine neue Art von Heimarbeit fördern werden, d.h. ob sie letztlich dazu führen, dass die meisten Menschen zu Hause arbeiten. Es ist klar, dass es künftig mehr Heimarbeit geben wird als heute. Erwerbstätige werden sicher die Möglichkeit haben, für längere oder kürzere Zeit ortsunabhängig zu sein, indem sie z.B. Kleincomputer und Fernmeldezusatzgeräte auf Reisen mitnehmen und jederzeit in enger Verbindung mit dem Büro bleiben (sogar vom Flugzeug aus). Aber wahrscheinlich werden die meisten Leute immer noch in Büro, Laden, Fabrik oder Behörde arbeiten, unter direkter Überwachung und in unmittelbarem Kontakt mit Kollegen - zumindest einen großen Teil der Zeit. Die meisten Menschen arbeiten einfach nicht gut ohne Überwachung und Kontakt; selbst die meisten Managementaufgaben und kreativen Arbeiten lassen sich nicht gut erledigen, wenn Leute, die miteinander umgehen müssen, räumlich voneinander getrennt sind. Nur eine atypische Gruppe von Menschen eignet sich für freie Mitarbeit oder für Einmannbetriebe; die meisten Leute mögen es nicht. (Ein Freund von mir gab einmal Computer an seine Angestellten aus und sagte ihnen, sie könnten zu Hause arbeiten. Nach zwei Jahren erklärten beinahe alle, sie würden viel lieber wieder im Büro arbeiten.)" (Kahn S. 101f.)

Was Kahn am Schluss beschreibt, ist sozusagen eine gescheiterte Einführung von Telearbeit. Die Einschätzung, dass die Leute es "nicht mögen" hat offensichtlich mit dem zuvor gefällten Urteil zu tun, wonach Menschen ohne Überwachung einfach nicht gut arbeiten. Für Kahn ist das offenbar eine Art anthropologische Konstante, die nur bei wenigen Exemplaren der Spezies Mensch nicht zutrifft. Von diesem Standpunkt aus erläutert er auch seine Sicht auf Arbeitsorganisation:

"Die Japaner sagen uns, wenn ein Industriebetrieb eine gute Qualitätskontrolle erreichen sollte, müssten Führungskräfte persönlich genügend Zeit in der Werkhalle verbringen. Auch in den USA war es einmal eine Binsenweisheit, dass Angehörige der Geschäftsleitung an die Arbeitsplätze gehen müssen, um zu sehen, was tatsächlich vorgeht, und um direkten Kontakt zu den Arbeitern und anderem Personal zu haben. Das Management kann diese Aufgabe nicht durch Mittelsmänner erfüllen - ob die Zwischeninstanz nun Menschen oder elektronische Systeme sind. Diese einst wohlbekannte Tatsache scheint in den letzten Jahren weitgehend vergessen oder heruntergespielt worden zu sein, zum Teil infolge der Faszination des Computers." (Kahn S. 102)

Dass der - um in Kahns Worten zu reden - "elektronischen Zwischeninstanz" heute durchaus zugetraut wird, die Menschen zum Arbeiten zu bringen, zeigt das obige Zitat des Verantwortlichen bei American Express. Gerechtfertigt wird das Vertrauen durch die immer ausgefeiltere Software und immer leistungsfähigere Hardware. Dass dies im Mikrokosmos des Denkens eines Vorstandsmitglieds eines transnationalen Konzerns funktionieren kann, ist die eine Seite, dass es makroökonomisch nicht funktioniert, die andere. Es gibt nämlich ein - so der Arbeitsmarktforscher Gerhard Bosch - "Produktivitätsparadoxon der Informationsgesellschaft". Bosch hat anhand US-amerikanischer Zahlen belegt, dass sich die Investitionen in Informationstechnologien seit Beginn der 80er Jahre nahezu verdoppelt haben. Die Produktivität hingegen hat sich stetig entwickelt. Ihre Steigerung lag im gleichen Zeitraum bei rund 20 Prozent. (vgl. Euro-FIET-IBITS: Wandel für den Menschen S. 8) Das heißt auch: Selbst die perfektsten Überwachungssysteme, die vom Wall Street Journal den Unternehmen ans Herz gelegt und von denen auch eingesetzt werden, dienen letztlich nicht der Produktivitätssteigerung. Im Prinzip wissen die Unternehmen das auch und gehen andere Wege. Im Prinzip - denn die Neigung zurückzufallen, ist groß.

Darauf, dass Technikeinsatz als solcher nicht länger die Produktivität steigert, verweist auch Klaus Peters. Er kommt ursprünglich von der Philosophie her. Er befasst sich mit moderner Arbeitsorganisation und berät verschiedene Betriebsräte von High-Tech-Unternehmen. Peters: "Die Unternehmen setzen deswegen auf neue Organisationsformen als produktivitätssteigernde Faktoren, weil die Zuwächse, die mit technischen Neuerungen zu erreichen sind, nicht mehr so groß sind wie früher. Diese

verringern sich kontinuierlich, während die Zuwächse durch neue Organisationsformen zweistellige Größenordnungen aufweisen. Die Unternehmensberater reden von 20 bis 30-prozentigen Steigerungen. Aber selbst wenn man nur von zehn Prozent ausgeht, ist es erheblich mehr als man durch Einführung von neuer Technologie erreichen kann. Die Organisationsformen setzen wiederum einen relativ hohen Stand der technischen Entwicklung, der Informationstechnologie, voraus, aber der Produktivitätszuwachs, der erreicht wird, wird nicht mehr vorrangig durch die Technologie erreicht, sondern durch die Organisationsform, die durch die Technologien möglich sind."

Notwendiger Exkurs: Flexibilisierung

Will man mit Blick auf Telearbeit über neue Arbeitsorganisation als organisatorische Veränderung reden, ist es zunächst einmal nötig, Telearbeit als eine Form von Flexibilisierung einzuordnen.

In allen Wirtschaftszweigen gibt es den Trend, näher an die Kunden heranzukommen bzw. näher an den Markt, in dem ein Unternehmen tätig ist. Das bedeutet in der Regel, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und von anderen Bereichen zu trennen. Bei Dienstleistungen ist die Notwendigkeit der Nähe zu einem konkreten Kunden einleuchtend. Aber auch in der Produktion wächst der Trend, ein bestimmtes Produkt für einen bestimmten Kunden herzustellen. Durch diese sogenannte Tertiärisierung der Industrieproduktion entfällt die Lagerhaltung zunehmend. Das hat erhebliche Folgen für die Arbeitsorganisation. Traditionell lag zwischen der Produktion und dem Markt die Lagerhaltung, mit deren Hilfe Marktschwankungen ausgeglichen wurden. In dieser Konstellation waren standardisierte Arbeitszeiten leicht möglich. Durch den Wegfall der Lagerhaltung wirken sich Marktschwankungen im Unternehmen unmittelbar aus, was einen erheblichen Druck in Richtung Flexibilisierung entstehen lässt. Allerdings muss genau hingesehen werden, welche Flexibilisierung tatsächlich nötig ist und wo aufgrund des allgemeinen Drucks so etwas wie Mitnahmeeffekte entstehen. Die Notwendigkeit von Flexibilisierung unterscheidet sich von Branche zu Branche und Betrieb zu Betrieb ebenso wie ihr Maß und ihre Form.

Es gibt verschiedene Formen von Flexibilisierung, die im Rahmen der Debatte um neue Arbeitsorganisation eine Rolle spielen. (vgl. im folgenden u.a. EUROCADRES 1998) Das klassische Beispiel für eine Arbeitszeitflexibilisierung sind Überstunden. Sie dienen traditionell dazu, Arbeitsspitzen abzufangen. Eine Variante Überstunden abzufangen, ist die nahezu flächendeckend vorhandene Gleitzeit. Ständig anfallende Mehrarbeit oder stetig überlaufende Gleitzeitkonten sind allerdings ein deutliches Zeichen für eine personelle Unterbesetzung.

Eine andere Variante der Arbeitszeitflexibilisierung sind Arbeitszeitkonten. Sie dienen dazu, saisonale Schwankungen auszugleichen, die bei einer marktnahen Strategie eines Unternehmens schnell durchschlagen. Hier ist die Frage, in welchem Zeitraum ein Arbeitszeitkonto ausgeglichen werden muss. Europaweit gibt es einen Trend, den Ausgleichszeitraum immer länger zu gestalten. In der Regel ist ein Jahr die Obergrenze, wobei es im High-Tech-Sektor auch darüber hinausgehende Zeiträume gibt. Solche sehr langen Perioden haben für das Unternehmen den Vorteil, nicht nur auf saisonale Schwankungen, sondern auch auf konjunkturelle Zyklen reagieren zu können. Eine solche Absicherung gegen konjunkturelle Schwankungen, die auch ein Stück Arbeitsplatzsicherheit für die Beschäftigten bieten, ist auch durch die Führung eines zweiten Arbeitszeitkontos möglich. Ein solches, relativ kompliziertes, Modell wird etwa bei dem Mannheimer Traktorenhersteller John Deere praktiziert. (vgl. Lehndorff/ Mansel S. 54f.)

Daneben gibt es unter dem Stichwort Arbeitszeitflexibilisierung noch Überlegungen zu Lebensarbeitszeiten. Solche Modelle, in bestimmten Phasen des Erwerbslebens weniger zu arbeiten - etwa um sich der Kindererziehung widmen zu können - und in anderen mehr, kommen den Interessen von ArbeitnehmerInnen sehr entgegen. Ihre Stoßrichtung zielt aber - vor allem im Zusammenhang mit der Debatte um die verfestigte Massenarbeitslosigkeit - eher in eine arbeitsmarktpolitische Richtung. Stichworte sind hier etwa Vorruhestand und Altersteilzeit.

Die verschiedenen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung schließen notwendigerweise eine Flexibilisierung der Arbeitszeitlage ein. Bei einem

Arbeitszeitkonto, mit dessen Hilfe saisonale Schwankungen abgefangen werden sollen, ist es logisch, dass während der Saison mehr und also auch zu ungünstigen Zeiten - etwa am Wochenende - gearbeitet wird.

Neben der Arbeitszeit werden auch die Beschäftigungsverhältnisse flexibilisiert - dies bezogen auf das Normalarbeitsverhältnis. Es gibt eine Zunahme befristeter Arbeitsverträge und von Teilzeitarbeit sowie eine Zunahme von (Schein)Selbständigkeit. Diese Flexibilisierungen stehen in einem sehr komplexen Zusammenhang und haben nur teilweise ihre Ursache in dem Ziel, betriebliche Arbeitsabläufe zu verbessern, um auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Ein Beispiel ist Outsourcing, mit dem Ziel, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und gleichzeitig Kosten zu senken. Ehemals im Unternehmen erledigte Aufgaben werden von anderen Firmen und eben oft Einmannbetrieben übernommen. Hier ist dann oft eben auch das Phänomen der Schein-selbständigkeit zu beobachten. Das bedeutet konkret, dass das Unternehmerrisiko auf die Beschäftigten abgewälzt wird. Insgesamt muss aber festgehalten werden, dass die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen auch sehr stark von den Wünschen und Interessen gerade von qualifizierten Beschäftigten getragen ist. Es gibt - wenn man so will - eine steigende Nachfrage nach solchen unterschiedlichen Beschäftigungsformen. Diese Flexibilisierung geht also keineswegs ausschließlich von den Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmen aus.

Eine zunehmende Form der Flexibilisierung ist die Einkommensflexibilisierung. Allerdings gibt es hier große Unterschiede zwischen den verschiedenen europäischen Ländern. Neben dem Grundgehalt wird ein von der Leistung abhängiger Bonus gezahlt. Dieser ist entweder eine Geldzahlung oder ein Anteilschein am Betriebskapital. Letzteres gilt zum Beispiel für zehn Prozent der Beschäftigten in der Industrie und im Bereich Finanzdienstleistungen in Irland. In der Regel orientiert sich die Höhe des flexiblen Entgelts daran, dass eine Zielvorgabe erreicht wird. Eine solche Flexibilisierung ist zunächst einmal sehr problematisch. Die Höhe des Entgelts ist Gegenstand von Tarifverhandlungen. Durch eine Flexibilisierung wird die Mitbestimmung in diesem Bereich ausgehebelt. Auch hier wird das Unternehmerrisiko auf die Beschäftigten verlagert, weil der flexible Entgeltanteil eben nicht nur von der Leistung der Beschäftigten abhängig ist, sondern auch von der Produktpolitik und konjunkturellen Schwankungen. Gleichwohl muss eingeräumt werden, dass gerade qualifizierte Beschäftigte außerordentlich leistungsorientiert sind und entsprechend entlohnt werden wollen.

Die letzte Form schließlich ist die Arbeitsplatzflexibilisierung, also Telearbeit.

Verschiedene Formen von Flexibilisierung treten oft gleichzeitig auf und können sich ergänzen oder auch gegenseitig aktivieren. So dürfte Telearbeit kaum möglich sein, ohne dass gleichzeitig die Arbeitszeitlage sich verändert.

Nutzung von " Humanressourcen"

Die verschiedenen Formen von Flexibilisierung bilden eine Art Rahmen für organisatorische Veränderungen, die in einer neuen Arbeitsorganisation münden. Die Möglichkeit der Telearbeit ist in diesem Zusammenhang Bestandteil jenes hohen Standes technologischer Entwicklung, der notwendig ist, damit organisatorische Veränderungen möglich werden. Unter neuer Arbeitsorganisation sollen hier also nicht die schnell wechselnden Managementmodelle mit klangvollen Namen verstanden werden.

Kern der neuen Arbeitsorganisation ist die stärkere Nutzung des Humankapitals, was historisch neu ist. In ihrem Grünbuch zum Thema Arbeitsorganisation bezeichnet die EU-Kommission diese als den " Übergang von rigiden Produktionssystemen zu einem flexiblen unbegrenzten Prozess organisatorischer Entwicklung" . (Grünbuch Arbeitsorganisation, Ziffer 18) Neue Arbeitsorganisation definiert sich so in Abgrenzung zur alten, dem Taylorismus.

Zentrale Elemente des Taylorismus sind eine strikte Aufteilung der Arbeit in einzelne standardisierte und begrenzte Aufgaben, die - so weit es geht - auf Maschinen übertragen werden und der Mensch für die Handgriffe nötig

ist, die (noch) nicht von der Maschine geleistet werden können. Hier zeigt sich noch einmal aus anderer Perspektive, dass das Ziel einer elektronischen Überwachung und Kontrolle von Telearbeitern auf den Versuch hinausläuft, Aufgaben auf die Maschine zu verlagern.

Verrichtet wird eine tayloristische Arbeit in Unternehmen mit einer streng hierarchisch gegliederten Struktur und strikten Anweisungs- und Überwachungsfunktionen. Die Negation dieser Elemente wird als neue Arbeitsorganisation definiert. Eine solche Betrachtung hat - greift sie zu kurz - aber auch Nachteile. So lässt sich Jobrotation schon als Überwindung des Taylorismus missverstehen, nur weil ein Beschäftigter nicht immer dieselben begrenzten Arbeitsaufgaben erledigt, sondern wechselnde. Gleichermäßen ist ein horizontal kommunizierender Qualitätszirkel nicht allein schon deshalb eine Überwindung tayloristischer Strukturen, nur weil über Verbesserungen nicht mehr entsprechend dem betrieblichen Vorschlagswesen von unten nach oben geredet wird.

Das Wesen des Taylorismus liegt darin, dass die Arbeitsabläufe unabhängig von den Fähigkeiten der Beschäftigten organisiert werden. Das ist solange möglich und auch erfolgreich, wie der Arbeitsprozess von außen als Ganzes überblickt und aufgeteilt werden kann. In dem Maße aber, wie die Komplexität der Arbeit wächst, wird das schwieriger bzw. die Aufteilung in einzelne Schritte wird willkürlich. Eine Veränderung von innen her - vom Arbeitsprozess selber - ist nicht möglich. Hier nun liegt der Vorteil neuer Arbeitsorganisation. Die Fähigkeiten und Qualifikationen der Menschen werden bewusst genutzt. Das allerdings setzt die schlichte Erkenntnis voraus, dass die Menschen die Experten ihrer Arbeit sind. Ihnen muss deshalb auch der Raum geboten werden, diese Fähigkeiten einzubringen. Das geschieht zum Beispiel durch Übertragung von mehr Verantwortung bei parallelem Abbau von Hierarchien.

Die Beschäftigten erleben dies als Bereicherung und Humanisierung ihrer Arbeitswelt. Allerdings muss festgehalten werden, dass das nicht die Zielsetzung bei der Einführung neuer Arbeitsorganisation ist. " Die neuen Managementstrategien" , so der österreichische Industriesoziologe Paul Kolm, " haben ihre Wurzel... nicht in einem neuen Menschenbild. Es ist ökonomisches Kalkül, das dazu zwingt, die 'Humanressourcen' zu mobilisieren und die Produktivitätspotentiale, die in den Beschäftigten schlummern, zu wecken." (Kolm S. 12) Das alte Menschenbild ist eben jenes oben zitierte, wonach Menschen nur arbeiten, wenn sie beaufsichtigt werden.

" Unselbständige Selbständige"

Klaus Peters arbeitet diesen Mechanismus in einer Gegenüberstellung dessen heraus, was er einerseits als Kommandosystem bezeichnet und andererseits als unselbständige Selbständige. " Unter dem alten Kommandosystem war der einzelne Arbeitnehmer dafür zuständig, dass er seine Arbeit gut macht, die Unternehmensführung dafür, das Produkt zu verkaufen und auch dafür, anzuordnen, dass man Dinge produziert, die sich hinterher verkaufen lassen. Wenn sie sich nicht verkaufen ließen, war der Unternehmer dafür zuständig. Das war sein Problem. Die neuen Unternehmensformen wollen darauf hinaus, dass beides zusammenkommt, und zwar auf Seiten des Arbeitnehmers. Der Arbeitnehmer produziert zum Beispiel nicht mehr nur Drucker, sondern macht sich auch Gedanken darüber, wie die verkauft werden können. Er wird in zunehmendem Maße zuständig für die Sicherheit seines eigenen Arbeitsplatzes und dafür, dass das Unternehmenssegment, in dem er arbeitet, überhaupt weiter besteht. Die Unternehmensführungen sagen nicht mehr, wir wollen das und das machen und jetzt macht ihr die Arbeit. Wir kümmern uns darum, dass wir den entsprechenden Marktanteil kriegen. Sie sagen vielmehr: Probiert doch mal, ob wir in diesem Unternehmen Drucker produzieren sollen. Wenn ihr das hinkriegt, dann halten wir natürlich an diesem Unternehmensteil fest. Aber wenn nicht, dann müssen wir eventuell darauf verzichten, Drucker zu produzieren. Das ist für uns nicht unerlässlich, dass wir das tun. Das machen wir nur, wenn ihr uns beweist, dass wir damit Geld verdienen können. Die Beschäftigten müssen plötzlich darum kämpfen, dass ihre eigene Arbeit dem Unternehmen so viel Geld bringt, dass damit auch ihre Arbeitsplätze bezahlt werden können. In dem Moment, wo diese Koppelung eintritt, ist es nicht ein einfaches Heraufsetzen von Sollbestimmungen, vielmehr verändert sich das Verhältnis der Unternehmensorganisation zum Willen des Einzelnen so, dass der Einzelne von sich aus mehr arbeiten und seine Leistung ständig steigern will."

Der Unternehmer tritt also beiseite und lässt den Marktdruck unmittelbar auf die Beschäftigten treffen. Früher hat er in seiner Funktion die Beschäftigten vom Markt getrennt. Damit ist er nun aber nicht etwa verschwunden. Er setzt die Bedingungen, unter denen die Arbeitnehmer mit dem Marktdruck umgehen. Eine der ersten Bedingungen ist die Zahl der Beschäftigten. Peters: " Es gibt aber auch noch viel raffiniertere Methoden, etwa die Zusammensetzung von Gruppen. Das geht bis in psychologische Feinheiten durch Ausnutzung von Konkurrenzen oder Sympathien zwischen Arbeitnehmern durch das Management."

Auch wenn hier ein enormer Druck aufgebaut wird, sind große Freiräume für die Beschäftigten vorhanden. Sie arbeiten mit großer Eigenverantwortung, können sich ihre Arbeit selbst einteilen. Das alles empfinden sie auch als positiv, so dass eine Rückkehr zum Kommandosystem mit Drangsalierungen, Gängelungen, Strafandrohungen und Bevormundungen - oder auch elektronischer Kontrolle - alles andere als attraktiv erscheint.

Für solch tiefgreifende Veränderungen - die unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit dem Markt im Sinne unselbständige Selbständige - sind moderne Informations- und Kommunikationsmittel notwendig, sie sind aber nicht selbst die Veränderung. Mobile Telearbeit kann zum Beispiel für Beschäftigte in solchen organisatorischen Formen außerordentlich nützlich sein.

Das heißt aber nicht, dass im Umkehrschluss Telearbeit und hoher Stand der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien ein Beleg für das Vorhandensein moderner Arbeitsorganisation ist. Es gibt Einsätze neuer Technologien, die die Eigenverantwortung und die Freiräume der Beschäftigten keineswegs erhöhen. Im Versicherungsgewerbe wird seit den 80er Jahren die Routinesachbearbeitung maschinell erledigt. Eine vergleichbare Entwicklung findet derzeit im Bankenbereich statt. Geschäftsabwicklung, Sachbearbeitung, Zahlungsverkehrsabwicklung und ähnliche Arbeiten werden separat organisiert und teilweise auch aus dem normalen Geschäftsbetrieb herausgenommen und räumlich getrennt in Büros auf der grünen Wiese erledigt. So zielt etwa die Commerzbank darauf, ihren gesamten Zahlungsverkehr von sechs Standorten aus erledigen zu lassen. (vgl. Mansel/ Trautwein-Kalms S. 30)

Dass diese " Bankfabriken" Telecenter sind und dort Telearbeit geleistet wird, dürfte unbestritten sein, für die dort Beschäftigten aber zweitrangig. Ihre Tätigkeit ist eine automatisierte Sachbearbeitung, die ihrer Form nach tayloristisch organisiert ist. Das Beispiel zeigt, dass das Vorhandensein von Telearbeit nicht unbedingt etwas über die Arbeitsorganisation aussagt, mit denen die Beschäftigten beruflich zu tun haben. Die Gründe für Telearbeit in diesem Bereich sind miteinander verflochten. Zunächst einmal gibt es wieder das Motiv, Mietkosten zu sparen. Allerdings wird eine solche Veränderung nicht isoliert vollzogen, also Telearbeit in " Bankfabriken" eingeführt und ansonsten alles beim alten belassen. Im Rahmen einer Umstellung der Geschäftspolitik, findet etwa eine Konzentration auf wenige Produkte statt, die stark in Anspruch genommen werden. Das erst erleichtert die automatisierte Sachbearbeitung und schafft somit die Möglichkeit sie in einem Telecenter weit ab von den Filialen erledigen zu lassen.

Diejenigen, die mit neuer Arbeitsorganisation zu tun haben sind praktisch ausschließlich qualifizierte Beschäftigte, diejenigen, die Telearbeit leisten, zu einem ganz überwiegenden Teil. Und die qualifizierten Telearbeiter haben wiederum mit moderner Arbeitsorganisation zu tun. Was heißt das nun für die Arbeitszeit dieser ArbeitnehmerInnen? Dies gilt vor allem für die Länge der Arbeitszeit, aber auch für die Arbeitszeitlage.

Telearbeit und Arbeitszeit

In den verschiedenen Tarifverträgen zur Telearbeit ist die Arbeitszeit klar und pragmatisch geregelt. Es gilt die " tarifvertraglich bzw. die arbeitsvertraglich vereinbarte durchschnittliche regelmäßige Arbeitszeit" . (Tarifvertrag Deutsche Telekom Anlage 1, § 3 (1)) So im Teil des DPG-Telekom-Tarifvertrags zur alternierenden Telearbeit. Geklärt wird dann noch die Aufteilung der Tätigkeit in der betrieblichen und der häuslichen Arbeitsstätte. Wichtig sind darüberhinaus einige Regelungen, die beispielhaft anhand des Tarifvertrags der DPG mit der Deutschen Telekom aufgeführt werden:

" Überarbeitszeit muss vom Arbeitgeber im voraus angeordnet oder angefordert werden; eine nachträgliche Genehmigung ist nicht möglich."
(Tarifvertrag Deutsche Telekom Anlage 1, § 3 (4))

" Zuschläge und sonstige Ausgleichsregelungen für Arbeitsleistungen zu ungünstigen Zeiten (z.B. Sonn-, Feiertags-, Nacht-, Samstagsarbeit) kommen nur dann entsprechend den tarifvertraglichen Regelungen zur Anwendung, wenn die den Anspruch begründenden Zeiten betriebsbestimmt waren."
(Tarifvertrag Deutsche Telekom Anlage 1, § 3 (6))

" Die Zeiterfassung in der häuslichen Arbeitsstätte erfolgt durch Selbstaufschreibung. Die Zeiterfassung kann auch durch ein elektronisches Zeiterfassungssystem erfolgen, soweit die Betriebsparteien das vereinbaren." (Tarifvertrag Deutsche Telekom Anlage 1, § 4 (1))

Eigentlich ist also alles klar. In der Praxis tauchen dann aber Fragen auf. In der Begleitforschung zum Pilotprojekt Telearbeit hat eine Umfrage ergeben, dass sich bei ca. 41 Prozent der Telearbeiter die Arbeitszeit erhöht hat. Bei 12,3 Prozent bis zu zwei Stunden und bei 29 Prozent mehr als zwei Stunden. (vgl. Ausgewählte Ergebnisse...) Es gab also - zumindest bei einer signifikanten Minderheit Überstunden, die nicht angeordnet waren. Andererseits hat die Befragung auch ergeben, dass zwei Drittel der Telearbeiter von einer Verkürzung der arbeitsgebundenen Zeit - Gesamtarbeitszeit und Wegezeiten - für sich berichten, was sich aus den wegfallenden Anfahrtswegen zur Betriebsstätte ergibt.

Ein solcher persönlicher Zeitgewinn ist bei Telearbeit immer wieder zu beobachten. So schreibt Apgar: " In einer Abteilung von AT&T gewannen die am AAP-Programm beteiligten Mitarbeiter durchschnittlich fast fünf Wochen im Jahr, weil ihnen der tägliche, 50-minütige Weg zur Arbeit erspart blieb." (Apgar S. 60) Und er geht wie selbstverständlich davon aus, dass die Beschäftigten diese Zeit zumindest teilweise dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Etwas verklausuliert schreibt er: " Mitarbeiter mit einem alternativen Arbeitsplatz verfügen über mehr berufliche wie private Zeit." (Apgar S. 60) Hier ist der Versuch zu beobachten, durch Telearbeit nicht nur jede noch so kleine heimliche Erholzeit mit Arbeit aufzufüllen, sondern auch die durch Telearbeit gewonnene Freizeit den Beschäftigten zumindest teilweise wieder abzunehmen. Es ist also der oben beschriebene Versuch, tayloristische Elemente in die Arbeitswelt des Informationszeitalters einzupflanzen.

In einem ganz anderen Zusammenhang sieht Lothar Schröder die festgestellte Mehrarbeit. Mit Blick auf die genannte Untersuchung sagt er: " Ich mache dahinter aber auch ein paar Fragezeichen. Einem derartigen Ergebnis müsste man gegenüberstellen, inwieweit das bei denen schon der Fall war, als sie noch im Betrieb gearbeitet haben. Es ist in High-Tech-Buden sehr verbreitet, dass die reale Arbeitszeit weit von der vereinbarten Arbeitszeit abweicht."

Hier liegt in der Tat ein Problem gerade bei hochqualifizierten Beschäftigten. Bei ihnen hat die reale Arbeitszeit in den letzten anderthalb Jahrzehnten deutlich zugenommen und zwar trotz einer Verringerung der vereinbarten Arbeitszeit. So sank in Westdeutschland die vereinbarte Arbeitszeit von 40,2 Stunden im Jahr 1984 auf 37,2 im Jahr 1996. Im gleichen Zeitraum stieg die tatsächliche Arbeitszeit von 41,8 auf 45,8 Stunden im Jahr 1990 und ist seither im wesentlichen stabil. (vgl. EUROCADRES 1997 S. 18f.) Dies ist im übrigen eine Entwicklung, die insgesamt in Europa zu beobachten ist. (vgl. EUROCADRES 1997 S. 14ff.)

Diese Ausdehnung der Arbeitszeit hat nicht allein mit Telearbeit zu tun, sondern mit der Tatsache, dass die Arbeit - durchaus unterstützt durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien - in allen Bereiche des Lebens eindringen kann. Einer Untersuchung der französischen UCC-CFDT zufolge arbeiten Fach- und Führungskräfte im Wochenschnitt an folgenden Orten außerhalb des Büros soviel Stunden: Restaurant (2,8), Zug (3,2), Auto (4), Flugzeug (1,8), Flughäfen und Bahnhöfe (1,8), anderes (2,5). (vgl. EUROCADRES 1997 S. 16)

Ursache dieser Situation ist die Tatsache, dass nicht die Arbeitszeit bewertet wird, sondern das Ergebnis, die Beschäftigten arbeiten als

unselbständige Selbständige. In der Praxis kann das sehr unterschiedlich aussehen. Das klassische Beispiel ist die Zielvereinbarung. Hier stellt sich zunächst die Frage, ob es sich tatsächlich um eine Vereinbarung handelt oder um eine Vorgabe, an der kaum etwas zu ändern ist. Die österreichische GPA schreibt in diesem Zusammenhang: " Besonders in internationalen Konzernen wird durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die sich auf den gesamten Geschäftsprozess bezieht, vieles vorgegeben. Umsatzvorgaben, die auf Verkaufsprognosen basieren, werden bereits in der Zentrale errechnet. Diese werden dann mit den nationalen oder regionalen Niederlassungen abgestimmt." (Unselbständige Selbständige S. 17) Das was unter solchen Bedingungen als Zielvereinbarung herauskommt, ist in der vereinbarten Arbeitszeit objektiv nicht zu schaffen und entpuppt sich bei näherem Hinsehen " als Mittel zu Leistungsverdichtung bzw. als Erpressungsmittel für Mehrarbeit" . (Unselbständige Selbständige S. 17)

Auf solche oder ähnliche Weise entsteht die erwähnte Mehrarbeit, von der in den Betrieben jeder weiß, über die aber kaum geredet wird. Mit der Einführung von Telearbeit entwickelte sich nun aber ein Mechanismus, der diese Situation verändert. Aus der Befürchtung der Arbeitgeber heraus, die Telearbeiter könnten zu wenig arbeiten, musste beim Aushandeln der Rahmenbedingungen über Arbeitszeit und Arbeitsmenge geredet werden. Im Pilotprojekt der Telekom konnten zunächst einmal diejenigen, die Mehrarbeit leisten, dies nicht länger verdeckt tun. Betriebsrat Karl-Heinz Brandl: " Wir haben im Betrieb ein besonderes Problem mit der Frage der Arbeitszeit. Es gibt Kolleginnen und Kollegen die lassen sich nicht kontrollieren, die arbeiten einfach, weil es ihnen Spaß macht. Nur wird durch Telearbeit diese Problematik der unbezahlten Mehrarbeit transparenter." Er sieht die Chance, dass im Rahmen der Ausgestaltung von Telearbeit Lösungen für Probleme gefunden werden, die ihren Ausdruck darin finden, dass Beschäftigte Arbeit mit nach Hause nehmen oder nach Ende der Arbeitszeit stempeln und danach im Büro weiter arbeiten.

All das entgeht natürlich auch nicht den Arbeitgebern. Brandl: " Die Arbeitgeber wollen die Überschreitung der vereinbarten Arbeitszeit natürlich als unbezahlte Arbeit einsammeln. Und ich habe an der einen oder anderen Stelle schon den Verdacht, dass die Arbeitgeber neuerdings den Telearbeitprojekten deswegen skeptischer gegenüber stehen, weil sie merken, dass Betriebsräte und die Gewerkschaften ihre Konzepte entwickelt haben - Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge -, wo das entsprechend problematisiert wird und damit auf den Tisch kommt, dass unbezahlte Mehrarbeit geleistet wird. Zumindest einige Arbeitgeber wollen nicht über Telearbeit in die Situation geraten, dass die unbezahlte Arbeit thematisiert wird. Sie möchten es schon gern bei der alten Situation versteckter Mehrarbeit belassen."

Eine - wohl eher unbeabsichtigte - Folge der Einführung von Telearbeit ist also eine Diskussion um Arbeitszeit qualifizierter Beschäftigter, was sicher eines der wichtigsten Probleme dieser Beschäftigtengruppe ist. Hier stellt sich die Frage nach der Art und Weise der Interessenvertretung, die auch die Frage danach ist, wie Interessenvertretung in Rahmen einer neuen Arbeitsorganisation aussehen kann und vor welchen Problemen Fach- und Führungskräfte einerseits und Interessenvertretungen andererseits sich gestellt sehen.

Fach- und Führungskräfte - flexibilisierte Arbeit - Interessenvertretung

Bei Telearbeit hat der Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz zunächst einmal kaum Möglichkeiten gestaltend einzugreifen. Das gleiche gilt für eine Arbeitsorganisation, die auf eine Ergebnisorientierung zielt. Hier müssen einerseits Tarifverträge erreicht werden, die Handlungsspielräume eröffnen, andererseits ist es unabdingbar, die Gesetzeslage zu ändern, was im Übrigen auch in der Koalitionsvereinbarung der rot-grünen Regierung festgehalten ist: " Die neue Bundesregierung wird die Mitbestimmung am Arbeitsplatz sowie in Betrieb und Verwaltung im Interesse der Beteiligung und Motivation der Beschäftigten stärken und an die Veränderungen in der Arbeitswelt anpassen. Vorrangig ist dazu eine grundlegende Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes (Betriebsbegriff, Arbeitnehmerbegriff, Telearbeit, Vereinfachung des Wahlverfahrens)." (Koalitionsvereinbarung Ziffer 8)

Bei der Deutschen Telekom gibt es tarifvertragliche Übereinkünfte zu Zielvereinbarungen, die verhindern sollen, dass das Arbeitsvolumen unter der Hand ständig ausgeweitet wird. Karl-Heinz Brandl: " Es gibt eine tarifvertragliche Kappung der Zielvorgaben nach oben. 100 Prozent bedeutet heute Tarifvereinbarung. Eine maximale Leistung bis 130 Prozent wird bezahlt, über 130 Prozent nicht mehr. Es gibt aber auch eine Kappung nach unten. Wenn jemand unter 80 Prozent arbeitet, bekommt er überhaupt keine ergebnisorientierte Prämie auf seinen Grundlohn. Ein Grundlohnsystem mit einer variablen, ergebnisorientierten Bezahlung war unser Ansatz. So haben wir erreicht, dass nicht nur noch geschuftet wird. Ab einer gewissen Grenze wird Mehrarbeit nicht mehr finanziell honoriert. Über ein Monitoringsystem wissen die Beschäftigten, wo sie stehen und wissen, von wo es sich nicht lohnt, noch mehr zu arbeiten."

Aber auch die Setzung der Zielvereinbarung ist tarifvertraglich geregelt. Bei Konflikten zwischen Beschäftigten und direkten Vorgesetzten vermittelt eine paritätisch besetzte Kommission, in der der Betriebsrat vertreten ist. Eine ähnlich strukturierte Kommission kann auch bei Unstimmigkeiten bei der Abrechnung des Ziels vermittelnd tätig werden.

Dieser Rahmen eröffnet Möglichkeiten zum Handeln. Dies aber nur für den Fall, dass ein Beschäftigter das will. Solange ein Angestellter mit der Zielvereinbarung keine Probleme hat, gibt es keinen Anlass einzugreifen. Und qualifizierte Angestellte haben oft ganz einfach deshalb keine Probleme, weil sie ein starkes inhaltliches Interesse an ihrer Arbeit haben und sie im Rahmen moderner Arbeitsorganisation eigenverantwortlich erledigen können. Für qualifizierte Beschäftigte ist Mehrarbeit keine Zumutung, die der Betriebsrat für ihn abzuwehren hat. Im Gegenteil: Sie würden es als Bevormundung empfinden, wenn der Betriebsrat versuchen würde einzugreifen. Der Betriebsrat könnte es auch gar nicht oder nur schwer, weil versteckte Mehrarbeit zwar in die Diskussion geraten ist, sie aber allemal auf neue Weise versteckt werden kann und bei Telearbeit kaum aufzudecken ist.

Hier wird das Problem der Interessenvertretung im Rahmen neuer Arbeitsorganisation deutlich. Es geht darum, " jenes Verständnis von der Rolle des Betriebsrats zu überdenken, das diesen ausschließlich als 'Stellvertreter' von Interessen begreift: 'Wir machen das für euch!'. Die auch in Zukunft wichtigen (vertrauten) Formen der stellvertretenden Betriebsratspolitik müssen ergänzt werden um (noch fremde) Elemente einer beratenden Funktion. Es geht zunehmend darum, dass der Betriebsrat Angestellte bei der eigenständigen Austragung von Konflikten mit seinem Wissen und seiner Erfahrung unterstützt." (Fremdes und Vertrautes S. 9)

Bei der Frage, wie Interessenvertretung in einer neuen Arbeitsorganisation aussehen kann, sieht Klaus Peters den Nutzen von Regelungen etwas anders. Mit Blick auf Telearbeit und flexibilisierter Arbeit im Allgemeinen sagt er: " Bei solchen Formen von Arbeit stellt sich generell die Frage, wie eine Regelung überhaupt noch greifen soll. Es geht nicht so sehr darum, wie kriegt man die Regelung zustande und was steht drin, sondern darum, was die Regelung mit dem zu tun hat, was hinterher am Arbeitsplatz passiert. Alle Regelungen wie Tarifverträge, aber auch Schutzgesetze wie das Arbeitszeitgesetz, sind dazu da, die Arbeitnehmer vor Übergriffen von Vorgesetzten zu schützen. In der Hinsicht sind sie sehr effektiv und auf einem hohen Stand entwickelt. Bloß was wird aus diesen Schutzmechanismen, wenn die Leistungssteigerung nicht mehr durch die Unterdrückung durch den Vorgesetzten oder Disziplinierung läuft, sondern sich vermittelt über den eigenen Willen des Beschäftigten. In dem Moment, wo ein Beschäftigter selber seine Arbeitszeit überschreitet, schützt es ihn nicht mehr, wenn im Arbeitszeitgesetz steht, dass er nicht mehr als zehn Stunden am Tag arbeiten darf. Dann wird vielmehr aus einer Institution - Tarifvertrag, Arbeitszeitgesetz - die zu seinem Schutz da ist, etwas, das ihn eigentlich bedroht."

In eine solche Konstellation passt es, dass die Unternehmen die Verantwortung dafür, Regelungen einzuhalten, von sich weg schieben. Immer häufiger wird von Vorgesetzten gesagt, sie hätten kein Interesse daran, dass Mehrarbeit geleistet wird, ihnen gehe es nur darum, dass die Arbeit erledigt wird. Es werden also ganz bewusst keine Überstunden angeordnet, im Gegenteil weisen viele Unternehmen per Aushang darauf hin, dass die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes einzuhalten sind. Ein Beschäftigter,

der verdeckt Mehrarbeit leistet, verstößt erstens gegen ein Gesetz, das einmal zu seinem Schutz gemacht wurde und andererseits gegen eine unternehmerische Weisung.

In einer solchen Situation zeigt sich, dass eine stellvertretende Interessenvertretung durch den Betriebsrat kontraproduktiv sein kann. Peters: " Ange-nommen ein Beschäftigter geht zur Stempeluhr, stempelt ab und will wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren. Da stellt sich ihm ein Betriebsrat in den Weg und erklärt, er verstoße gegen Gesetze und seine eigenen Interessen, auch gegen die Interessen der Kollegen und gegen die der Arbeitslosen usw. Dieser Betriebsrat hat zwar mit allen Argumenten recht, aber er tritt auf als jemand, der den einzelnen Arbeitnehmer bei seinem Versuch, mit seinem Lebenskampf zurechtzukommen, stört. Der arbeitet nicht deswegen länger, weil er dazu große Lust hat, sondern deswegen, weil er sich nicht anders zu helfen weiß. Und wenn er bei einem Tun, wo er sich nicht anders zu helfen weiß, vom Betriebsrat gestört wird, dann entwickelt er Strategien, diese Störung zu umgehen. Der Betriebsrat wird für ihn zu einem zusätzlichen Problem."

Die Beschäftigten machen als unselbständige Selbständige, so Peters, eine " paradoxe Erfahrung. Obwohl sie selbst darüber entscheiden können, fassen sie dennoch nicht einfach den Entschluss, nur noch die vereinbarte Arbeitszeit zu arbeiten. Sie stoßen auf die Bedingungen, in die sie in den Unternehmen gestellt werden und stellen fest, ob sie wollen oder nicht, sie treffen die Entscheidung selber, länger zu arbeiten."

Die entscheidende Voraussetzung, um innerhalb derartiger Strukturen Gegenwehr entwickeln zu können, liegt darin, dass die Betroffenen sich ihre eigene Situation klar machen. Das klingt banaler als es tatsächlich ist. Peters: " Für die Beschäftigten kommt es darauf an, das, was das Unternehmen ihnen neuerdings im Betrieb nimmt, wieder zurückzuerobern. Sie müssen miteinander reden, weil sie sonst ihre Interessen nicht mehr wahrnehmen können. Sie müssen nicht darüber reden, wie das geplante Ergebnis erreicht und entsprechend die Arbeit organisiert wird, sondern darüber, was zwischen ihnen geschieht. Der wechselseitige Druck muss thematisiert werden und das Problem, wie es den Beschäftigten geht, wenn sie sich an die vereinbarten Arbeitszeiten halten wollen und welche Probleme sie damit haben. Dabei ist von außerordentlicher Bedeutung, dass das Reden über Schwächen in der Belegschaft wieder möglich wird. Die neuen Bedingungen stellen nämlich eine Kultur her - auch durch die mit Telearbeit verbundene Vereinzelnung -, in der jeder den Eindruck bekommen kann, alle anderen schaffen das. Ich bin der einzige hier, der das nicht schafft."

Einen solchen Ansatz, darüber zu reden, was eigentlich im Unternehmen mit den qualifizierten Beschäftigten geschieht, muss ergänzt werden durch eine Debatte über gesellschaftliche Verantwortung der Einzelnen. Diese Position vertritt Lothar Schröder, wenn er darauf verweist, dass aus arbeitsmarktpolitischer Sicht durch verdeckte Mehrarbeit Arbeit abgezogen wird, die an anderer Stelle fehlt. Diese Verantwortung müsse, so Schröder, thematisiert werden. Obwohl er diese gesellschaftliche Debatte derzeit für schwierig hält, ist sie aus seiner Sicht unumgänglich.

Auf jeden Fall ergibt sich für den Betriebsrat die Aufgabe, nicht nur eine beratende Funktion zu übernehmen, er muss auch als Moderator tätig sein. Damit diese Moderatorenrolle aber auch in der Praxis wahrgenommen werden kann, sind gerade bei Telearbeit bestimmte Regelungen notwendig. So muss gewährleistet sein, dass Kommunikation überhaupt stattfinden kann. Im Tarifvertrag mit der Deutschen Telekom ist deshalb festgelegt, dass die DPG die Möglichkeit erhält, " in autonomer inhaltlicher Verantwortung gewerkschaftliche Informationen im Intranet der Telekom/T-Mobil zu hinterlegen, auf die die Telearbeiter zugreifen können" . (Tarifvertrag Deutsche Telekom §6 [2]) Gleichzeitig können Telearbeiter ihre e-Mail-Adresse hinterlegen, um spezifische und weitergehende Informationen von der DPG zu erhalten. (vgl. Tarifvertrag Deutsche Telekom §6 [3])

Ursprünglich war das " elektronische schwarze Brett" als Möglichkeit gedacht, die sich auflösende Struktur der traditionellen Arbeitswelt mit dem Betrieb als dem einzigen Mittelpunkt virtuell zu rekonstruieren, um erfolgreich Gewerkschaftsarbeit machen zu können - was auch die Gefahr einschloss, traditionelle Interessenvertretung virtuell zu rekonstruieren. Jetzt zeigt sich, dass Kommunikation, sei es mit der Gewerkschaft, sei

durch den Betriebsrat moderiert untereinander, von wachsender Bedeutung ist. Nicht virtuelle Betriebsstrukturen, sondern elektronische Kommunikationsstrukturen sind das Entscheidende für eine Interessenvertretung für Telearbeiter. Dass - wie überall zu hören ist - es wichtig ist, sich regelmäßig auch real gegenüber zu sitzen, ist kein Gegensatz dazu.

Ein Weg, darüber zu kommunizieren, was eigentlich im Unternehmen geschieht und verschiedentlich erprobt wurde, sieht so aus: Der Betriebsrat veröffentlicht - zunächst anonymisiert - kurze Berichte von Beschäftigten, die ihre Arbeitssituation beschreiben. Darin ist dann auch von den eigenen Schwächen die Rede, die ansonsten tabuisiert sind. Zu den Folgen neuer Arbeitsorganisation zählt auch, dass ein Klima vorherrscht, bei dem jeder überzeugt ist, alle anderen schaffen ihre Arbeit, nur man selbst ist überfordert. Dies ist auch ganz typisch für Telearbeit. So wird der Produktivitätsgewinn von Telearbeitern nicht zuletzt darauf zurückgeführt, dass die Betroffenen lieber etwas mehr machen, um nicht in den Ruf zu geraten, sie seien nicht in der Lage, ihre Arbeit zu schaffen. In dem Moment, wo klar wird, dass auch andere das Gefühl haben, die Arbeit wächst über den Kopf, beginnt eine Diskussion darüber.

Solche Diskussionen, die sich deutlich von der Kommunikation in Unternehmen mit alter Arbeitsorganisation unterscheiden, können durchaus auch mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel geführt werden. Inhaltlich können sich daraus Initiativen entwickeln wie etwa bei IBM Deutschland, die unter den Titeln " Ich besinne mich (IBM)" oder " Meine Zeit ist mein Leben" abliefen.

Gesellschaftliche Dimension von Interessenvertretung

Dieser Ansatz, bei der die Interessenvertretung als Moderator in einem Diskussionsprozess wirkt, in dem sich Fach- und Führungskräfte darüber klar werden, was mit ihnen im Unternehmen eigentlich geschieht, setzt auf einer sehr individualistischen Ebene an - was für sich genommen den allgemeinen Trend der Individualisierung der Gesellschaft unterstreicht. Ein solches Vorgehen erscheint absolut notwendig, es birgt aber die Gefahr, ein komplexes Problem zu reduzieren. Es wird bei den unselbständigen Selbständigen eben nicht gefragt, welchem Markt sie ausgesetzt sind und welche Strategie das jeweils konkrete Unternehmen verfolgt.

Es macht einen Unterschied aus, ob ein Unternehmen kurzfristig große Gewinne zu erzielen oder langfristig rentabel sein will. Gerade qualifizierte Beschäftigte, die sich mit ihrer Arbeit und darüber vermittelt auch ein Stück weit mit dem Erfolg des Unternehmens identifizieren, blicken dann auch auf das Unternehmen. Die Tatsache, dass sie in Arbeit versinken, kann einerseits dazu führen, dass sie darüber nachdenken, was sie aus ihrer Zeit machen. Andererseits ist es möglich, dass sie sich nur noch " als Vollzugsorgane von Shareholder-Value-Interessen empfinden" . (Kolm S.12)

Dies lässt die gewonnene Freiheit der unselbständigen Selbständigen in einem anderen Kontext erscheinen. Es geht nicht darum, ob in einem Kommandosystem gearbeitet wird oder nicht, sondern zu welchem Zweck gearbeitet wird. Wenn das Ziel des Wirtschaftens darin besteht, jährlich die Dividende zu erhöhen, ist das ein Ziel, das außerhalb des eigenen inhaltlichen Interesses an der Arbeit liegt. Das wiederum gefährdet die Motivation, die Grundlage dafür ist, sich quasi freiwillig entsprechend den Marktmechanismen zu verhalten.

Allein auf die Wirkung des Marktmechanismus zu setzen, der alles mit unsichtbarer Hand regelt, wäre neoliberaler Wunderglaube. Aufschlussreich wäre es, die Entwicklung der Produktivität von Telearbeitern verschiedener Unternehmen über einen längeren Zeitraum zu vergleichen. Ein Beispiel könnte die Deutsche Telekom sein, bei der bestimmte soziale Standards - sozusagen im Sinne des rheinischen Kapitalismus - tarifvertraglich gesichert sind. Demgegenüber gestellt werden könnte ein britisches oder amerikanisches Unternehmen, das einzig und allein darauf zielt, den Shareholder Value zu verbessern. Anzunehmen ist, dass vergleichsweise bessere soziale Sicherung die Produktivität steigern dürfte, da sie die Motivation und Arbeitszufriedenheit sichert. Für den produzierenden Sektor ist das im Übrigen belegt. (vgl. Sennett S. 62f.) Letztlich würde sich das auch auf die Ertragslage auswirken.

Das heißt: Der Dialog, den die Interessenvertretung darüber moderiert, was eigentlich im Betrieb vorgeht, steht immer auch in einem Kontext der Art des Wirtschaftens. Und das hat durchaus auch mit Telearbeit in konkreten Unternehmen zu tun. Es gibt einen Unterschied zwischen amerikanischen Unternehmensberatern, die den Sinn von Telearbeit im wesentlichen darauf reduzieren, Mietkosten zu sparen und das detailliert durchrechnen und den Gründen, warum Unternehmen in Europa Telearbeit einführen. In der Präambel des Tarifvertrags der Deutschen Telekom mit der DPG werden die Ziele der Telearbeit so benannt:

- " Die Arbeitsqualität und -produktivität zu verbessern,
- durch mehr Selbstverantwortung der Arbeitnehmer bei der Gestaltung und Durchführung der Arbeit eine höhere Arbeits- und Ergebniszufriedenheit zu erreichen,
- den Arbeitnehmern eine bessere Vereinbarung von Beruf und individueller Lebensführung zu ermöglichen,
- die Kunden- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und
- einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten" . (Tarifvertrag Deutsche Telekom, Präambel)

Streng genommen also ist Telearbeit im amerikanischen Modell kein integraler Bestandteil von Arbeitsorganisation, sondern bloßes Mittel zur Kostensenkung. Das typische Beispiel dafür ist der - natürlich untaugliche - Versuch, tayloristische Elemente in die Telearbeit einzubauen. Damit beraubt man sich allerdings der Potentiale, die in der Arbeitsorganisation liegen.

Solche Problemlagen zu thematisieren, kann ein Ansatz für die oben erwähnte gesellschaftliche Debatte sein. Das heißt für einen Betriebsrat dann auch, nicht nur zu moderieren, sondern auch das Wissen von Fach- und Führungskräften bewusst abzurufen und einzubinden.

Natürlich taucht hierbei die Frage auf, wie Einfluss auf die Art des Wirtschaftens genommen werden kann. Auf gesellschaftlich-politischer Ebene sind die Möglichkeiten formal erst einmal gering. Sie beschränken sich zunächst einmal auf die Beteiligung der Gewerkschaften an Gesetzgebungsverfahren, die ihrerseits gering, auf Anhörung in Ausschüssen, beschränkt ist. Darüber hinaus gibt es natürlich die Möglichkeit in der Öffentlichkeit Gehör für die eigenen Argumente zu finden. Weniger beachtet wird meist die Tatsache, dass die Summe der Regelungen über Arbeitsorganisation auf betrieblicher Ebene einen erheblichen Einfluss auch auf gesellschaftlicher Ebene ausübt.

So kommt das European Work & Technology Consortium zu dem Schluss: " Es kann gesagt werden, dass sowohl japanische als auch US-amerikanische Modelle (der Arbeitsorganisation - B.M.) mit ihrer engen strukturellen Schwerpunktsetzung auf Produktivität sich deutlich von europäischen Trends unterscheiden... Mit Blick in die Zukunft liegt die entscheidende Charakteristik eines möglichen europäischen Modells in dem Versuch, vier grundlegende Elemente in ein Gleichgewicht zu bringen: Die Humanisierung der Arbeit durch verbesserte Berufsbilder und soziale Beziehungen; einen weit abgesteckten Raum für Innovation überall in der Organisation; die Entwicklung und Einsetzung von Technik in einer Art und Weise, die die Fähigkeiten der Beschäftigten und den Schutz der Umwelt maximiert und wachsende Beschäftigung, um die Verschwendung von Humanressourcen auf dem Arbeitsmarkt zu reduzieren." (Europe's Advantage? S. 4)

Der Hintergrund einer solchen Einschätzung ist zwiespältig. Auf der einen Seite sehen sowohl Verantwortliche in Wirtschaft und Politik die Vorteile des rheinischen Kapitalismus - etwa wenn von der EU-Kommission ein soziales Benchmarking vorgeschlagen wird -, andererseits sind sie zu dieser Einsicht nur auf Grund der Stärke betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung gelangt. Diese Stärke wiederum kann nur gesichert werden, wenn die Art, wie Interessenvertretung konkret ausgestaltet ist, nicht an den Menschen - im konkreten Fall den qualifizierten Telearbeitern - vorbeigeht. Bemerkenswert auf jeden Fall aber ist die Tatsache, dass konkrete Politik in den Betrieben eine weite gesellschaftliche Dimension hat.

Schlussbemerkung

" Nur eine atypische Gruppe von Menschen" eigne sich für Telearbeit, vermutete - wie oben zitiert - Anfang der 80er Jahre Herman Kahn. Spinner und Einsiedler sozusagen. Die typischen Telearbeiter, die anderthalb Jahrzehnte später durchs Feuilleton streunen, sind fröhliche Macher, die positiv - wie man zu sein hat - mit sich, der Welt und dem Geld im Reinen sind. Die Inkarnation der HeldInnen aus den Vorabend-Serien sozusagen.

Die realen Telearbeiter sind natürlich weder das eine noch das andere. Statistisch sehen sie so aus: " Bei den Telebeschäftigten lag der Frauenanteil bei 41 Prozent, der Männeranteil bei 59 Prozent. Der Bildungsgrad der Telearbeiter ist hoch. Ca. 43 Prozent haben mittlere Reife und ca. 53 Prozent die allgemeine Hochschulreife." (BMA S. 2)

Aus persönlicher Kenntnis schildert Lothar Schröder die Betroffenen so: " Wenn du Telearbeiter triffst, sind es meistens Menschen, die sich über sich und ihre Umgebung Gedanken gemacht haben. Das sind nicht diejenigen, die sich treiben lassen. Wenn ich die charakterisieren müsste sind es Menschen, die für ihr Handeln, ihre Person und für ihre Umstände Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig verstehen sie es, eigenverantwortlich zu handeln und versuchen nicht, Probleme wegzuschieben, sondern sie zu lösen."

Im Bangemann-Report war Telearbeit als quasi Basistechnologie die Jobmaschine an sich. Der DGB befürchtete die " elektronische Einsiedelei" . Solche Beobachtungen ließen sich fortsetzen. Telearbeiter sind begeistert von der Möglichkeit, den notwendigen Verkauf ihrer Arbeitskraft autonomer gestalten zu können, amerikanische Topmanager sind begeistert, weil die neue Technik ihnen die Chance bietet, alles überwachen zu können. Urteile und Sichtweisen auf Telearbeit sind extrem. Die neue Arbeitsweise ist die Nutzung von Möglichkeiten, die die moderne Informations- und Kommunikationstechnologien bieten und somit gesellschaftlich vermittelt, Teil der Modernisierung.

Kennzeichnend für Modernisierung ist es aber, dass von Menschen initiierte Prozesse den Menschen als fremdbestimmt erscheinen. Die niederländischen Sozialwissenschaftler Hans van der Loo und Willem van Reijen erklären das so: " Kennzeichnend für Modernisierung ist nämlich, dass das Netzwerk menschlicher Aktivitäten immer komplizierter und ausgedehnter wird. Immer mehr Gruppen von Menschen werden voneinander abhängig, damit sie ihre Bedürfnisse befriedigen können. Das geschieht durchweg in einer Weise, die das Verständnis der Betroffenen übersteigt. So erfahren wir das, was in Wahrheit von niemand sonst als von Menschen vollbracht wird, als eine fremde, von außen kommende Kraft, die sich nicht von den Naturkräften unterscheidet." (van der Loo/ van Reijen S.25)

Telearbeit als Nutzung moderner Möglichkeiten zur Kommunikation - sieht man vom Telefon ab, hochmoderner: e-mail, fax, Internet - dürfte aus dieser Perspektive nach wie vor als fremde, von außen kommende Macht erscheinen. Und jeder sieht auf seine eigenen Interessen, und jeder mag nicht sofort tiefer blicken, sondern folgt der zynischen Eitelkeit von Oscar Wilde, der im Vorwort zu " Bildnis des Dorian Gray" schreibt: " Wer unter die Oberfläche geht, tut dies auf eigene Gefahr." Unter die Oberfläche gehen, kann man auf zweierlei Weise: Erstens durch ganz pragmatische Gestaltung, wozu etwa OnForTe berät und zweitens dadurch, dass dieser Pragmatismus hinterfragt und in die Auseinandersetzungen eingeordnet wird, die diese Gesellschaft prägen. Beides ist notwendig.

Verwendete Literatur

Apgar, Mahlon: Die Arbeitsplätze der Zukunft. In: Harvard Business manager Junit 1998

Ausgewählte Ergebnisse Telearbeits-Pilotprojekt bei der Telekom AG. Informationsmaterial von OnForTe zur Begleitforschung.

Baethge, Martin/ Grimm, Andrea/ Kuhn, Sarah/ Neubert, Jürgen/ Oberbeck, Herbert: Regulierung und Deregulierung der Dienstleistungsarbeit in der BRD und den USA. (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft) Eschborn 1991t

Bangeman-Report (1994): Europe and the Global Information Society. Recommendations to the European Council.

Berliner Zeitung, 16. Juni 1999 Der Arbeitsplatz daheim - IBM weitet Telearbeit aus

Beratungsdienst Bibliotheksmanagement Internet: www.dbi-berlin.de/

BMA: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Telearbeit Internet: www.bma.de/arbeit/arbeitsmarkt/telearbeit

BMWi: Bundesministerium für Wirtschaft und Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) Telearbeit. Bonn 1997 (Broschüre)

Bonse, Eric: Telearbeit - elektronische Einsiedelei oder neue Form der persönlichen Entfaltung? In: Die Mitbestimmung, März 1988

Bremer Angestelltenmagazin: Zwei Arbeitsplätze - eine Arbeitsstelle. April 1998

Delors-Weißbuch: White Paper on growth, competitiveness, and employment: The challenges and ways forward to the 21st century. COM(93) 700 final (zitiert nach der englischen Fassung)

Dickhausen, Günter/ Imiela, Ulf: Wie Multimedia die Arbeitswelt verändern kann. In: Wechselwirkung (Aachen) Februar/ März 1996

DPG: Erfahrungen. In: Telearbeit Tarifvertrag der Deutschen Postgewerkschaft mit der Telekom AG und der T-Mobil. Hrsg.: DPG Hauptvorstand. Frankfurt/ Main, November 1998.

Eine europäische Informationsgesellschaft für alle. Erste Überlegungen der Gruppe hochrangiger Experten. Zwischenbericht Januar 1996 Hrsg.: Europäische Kommission, Generaldirektion V, Brüssel 1996

Employment Outlook: OECD Employment Outlook, June 1999. OECD Publications, Paris

Euro-FIET-IBITS Wandel für den Menschen Dokumentation 7. Euro-FIET-IBITS-Konferenz, Düsseldorf, 14 - 16. September 1998

EUROCADRES Symposium 1997: Neu- und Umgestaltung der Arbeit und der Arbeitszeit. Dokumentation. Brüssel 1997.

EUROCADRES Symposium 1998: Arbeitsorganisation, neue Technologie und Flexibilität: Eine Herausforderung für Fach- und Führungskräfte. Dokumentation. Brüssel 1998

Europe's Advantage? Work Organisation, Innovation, and Employment. Hrsg.: The European Work & Technology Consortium. O.O., o.J. (Koordination: Prof. Peter Totterdill, The Nottingham Trent University)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin (Hrsg.): Telearbeit: Women and Environments. Dublin 1986

FIET/ Bibby, Andrew: Telearbeit und Trade Union Strategy (Broschüre) Genf o.J.

Fremdes und Vertrautes - Annäherungen an die Zukunft (Zwischenbericht). Hrsg. Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA), Autoren: Jörg Flecker, Manfred Krenn, Wien o.J.

GPA: Telearbeit - Vorschläge zur Gestaltung. Wien 1996 (Broschüre)

Grünbuch Arbeitsorganisation: Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft. Grünbuch. (KOM (97) endg.) Bulletin der Europäischen Union, Beilage 4/97. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 1997.

van Haaren, Kurt/ FIET: Arbeit im digitalen Zeitalter - Herausforderungen für die Gewerkschaften. Rede auf dem 24. FIET-Weltkongress, März 1999 Sydney. Manuskript.

Harvard Business manager: Was Topmanager von American Express über alternative Arbeitsplätze denken. Juni 1998

Henss-Sperl, Edith: Soziale Auswirkungen der Telearbeit. In: DGB-Bundesvorstand/ Kooperationsstelle Gewerkschaften Hochschulen (Hrsg.) Telearbeit

- elektronische Einsiedelei oder neue Form der persönlichen Entfaltung?
Dokumentation, Hamburg 1988.

Initiative Telearbeit: Initiative Telearbeit der Bundesregierung (1996)
(Internet-Fassung)

Kahn, Hermann: Der kommende Boom. Bern und München 1983: Scherz Verlag
(zitiert nach der Taschenbuchausgabe München 1985: Goldmann Verlag)

Koalitionsvereinbarung zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands und Bündnis 90/Die GRÜNEN: Aufbruch und Erneuerung - Deutschlands Weg ins 21. Jahrhundert. Bonn, 20. Oktober 1998.

Kolm, Paul Vernetzte Zukunft. Fach- und Führungskräfte in der Informationsgesellschaft. Basispapier für ein Seminar der Association for European Training of Workers on the Impact of New Technology. Wien, Jänner 1998.

Kreibich, Rolf: Flexibilisierung der Arbeit und neue Unternehmensstrukturen durch Telearbeit. In: DGB-Bundesvorstand/ Kooperationsstelle Gewerkschaften Hochschulen (Hrsg.) Telearbeit - elektronische Einsiedelei oder neue Form der persönlichen Entfaltung? Dokumentation, Hamburg 1988.

Kubicek, Herbert: "Einsiedelei" und "Satellitenbüros" In: DGB-Bundesvorstand/ Kooperationsstelle Gewerkschaften Hochschulen (Hrsg.) Telearbeit - elektronische Einsiedelei oder neue Form der persönlichen Entfaltung? Dokumentation, Hamburg 1988.

Leben und Arbeiten in der Informationsgesellschaft: Im Mittelpunkt der Mensch. Grünbuch COM(96) 389endg.

Lehndorff, Steffen/ Mansel, Bernd: Überstundenabbau - geht das? Einige betriebliche Erfahrungen. Gelsenkirchen 1999 (Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik)

Mansel, Bernd/ Trautwein-Kalms, Gudrun: Die Älteren als Joker. Hamburg 1998: VSA-Verlag

Martin, Phil: Globalisierung - Internationalisierung des Arbeitsmarktes - Migration. In: Dokumentation der Tagung Globalisierung und Migration. (Hrsg.: DGB-Bundesvorstand, Referat Migration - in Druck)

Modernisierung der Arbeitsorganisation - den Wandel als Chance begreifen, Mitteilung der Kommission vom 2. 12. 1998

OnForTe Flyer

OnForTe: Basisinformation Telearbeit

OnForTe: Basisinformation Telearbeit II

Online Rechte für Online-Arbeitnehmer Euro-FIET: Hintergrundbericht Online Rechte für Online-Arbeitnehmer Genf o.J. Internet: www.fiet.org/

Protokoll des 13. Ordentlichen Bundeskongresses des DGB 1986, Antrag 152

Schneider, Roland: Weder große Freiheit noch digitale Einsiedelei. In: werden. Jahrbuch für die deutschen Gewerkschaften. 97/98. Frankfurt/ Main: Bund-Verlag, 1998

Schröder, Lothar/ Spiegelberg, Jürgen: Den Zug der Zeit nutzen (Information zum Tarifvertrag der DPG mit der Deutschen Telekom AG) Internet: www.onforte.de/html/zugzeit.htm.

Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin 1998: Berlin-Verlag

Späker, Gaby/ Weißbach, Hans-Jürgen: Rahmensuche. In: Die Mitbestimmung, September 1996

Steffan, Walburga: Gewerkschaftlicher Diskussionsstand. In: DGB-Bundesvorstand/ Kooperationsstelle Gewerkschaften Hochschulen (Hrsg.) Telearbeit - elektronische Einsiedelei oder neue Form der persönlichen Entfaltung? Dokumentation, Hamburg 1988.

Stellungnahme des DGB zum Grünbuch der Europäischen Kommission: "Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft". Düsseldorf, September 1997

Tarifvertrag Telekom: Telearbeit Tarifvertrag der Deutschen Postgewerkschaft mit der Telekom AG und der T-Mobil. Hrsg.: DPG Hauptvorstand. Frankfurt/ Main, November 1998.

TAZ Hamburg: Das Büro neben dem Eßtisch. 19. 11. 1998

DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik

The Computer Moves In: Time, January 3, 1983

The Hollow Corporation. Business Week 3. März 1986

Unselbständige Selbständige. Flexible Arbeit - Teil 1. Hrsg. Gewerkschaft der Privatangestellten. Wien, Jänner 1998

van der Loo, Hans/ van Reijen, Willem: Modernisierung. Projekt und Paradox. München 1992: Deutscher Taschenbuch Verlag

Wall Street Journal 28-10-99: Bosses and Workers Face Internet Dilemma

Weißbach, Hans-Jürgen 1995: Telearbeit - eine Arbeitsform der Zukunft? In: Die Mitbestimmung, August 1995

Zanker, Claus: Elektronische Internationalisierung von Arbeit. In: Dokumentation des Workshops Arbeitsmigranten und Flüchtlinge in prekären Beschäftigungsverhältnissen: Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Ansprache und Einbeziehung Mai 1999. (Hrsg.: DGB-Bundesvorstand, Referat Migration)