

ALTERNIERENDE TELEARBEIT

-

Flexible Grenzen

Charakter, Konditionen und Effekte eines modernisierenden Arbeitszeitmodells

am Beispiel des Modellversuchs

Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

für

Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit im Bereich der
Hessischen Landesverwaltung

Genehmigte Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Philosophie im Fachbereich Gesellschafts- und
Geschichtswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt

Referenten:

Prof. Dr. Rudi Schmiede

Prof. Dr. Beate Kraus

vorgelegt von

Dipl.-Soz. Mario Seger aus Bensheim

D17

Darmstadt,

im Februar 2005

Alle Rechte vorbehalten
© Mario Seger, Darmstadt 2005

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne die Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhalt

1. Einführung / Introduction	1
2. Telearbeit: Begriff – Geschichte – Ausbreitung	6
2.1 Die begrifflichen Dimension	6
2.2 Formen der Telearbeit	7
2.2.1 Teleheimarbeit	9
2.2.2 Mobile Telearbeit	9
2.2.3 Zentrierte Telearbeit	10
2.2.4 Telearbeit vor Ort	11
2.2.5 Alternierende Telearbeit	12
2.2.6 Supplementäre Telearbeit	13
2.3 Die historische Perspektive	14
2.3.1 Der Ursprung von Telearbeit	14
2.3.2 Die USA in der Vorreiterrolle	15
2.3.3 Die Entwicklung in Deutschland	16
2.4 Die quantitative Entwicklung	18
2.4.1 Das Empirica-Projekt	18
2.4.2 Telearbeit in Europa und Deutschland	20
3. Alternierende Telearbeit: Eine Reengineering-Methode?	27
3.1 Was ist Reengineering?	27
3.2 Kongruenz und Divergenz: Alternierende Telearbeit – Reengineering	31
4. Technik und Kultur als Faktoren der Destruction und Re-Konstruktion der Vereinbarkeit	37
4.1 Einfluss der technologischen Entwicklung auf das Arrangement von Beruf und Familie	37
4.2 Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter und die Notwendigkeit moderner Arbeits(zeit)modelle	41

5. Alternierende Telearbeit: Das hessische Forschungsprojekt	49
5.1 Auftrag und Basis der wissenschaftlichen Begleitung	49
5.2 Design der Untersuchung	52
5.2.1 Erkenntnisinteressen	54
5.2.2 Methoden	57
5.2.3 Methodenakzeptanz	62
5.2.4 Pretest und Auswertung	64
5.2.5 Zeitplan	65
5.3 Untersuchungsfeld	65
5.3.1 Verwaltungsbereiche und Dienststellen	66
5.3.2 Gruppe der Alternierenden	67
5.3.3 Gruppe der Vorgesetzten	72
5.3.4 Vergleichsgruppe	74
5.3.5 Gruppe der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten	76
5.3.6 Personenkreis der Workshops	77
5.3.7 Kostenanalyse	78
5.3.8 Rücklaufquoten	78
5.3.9 Exkurs: Kontakt und Vertrauen	79
 6. Die Praxis der alternierenden Telearbeit in der hessischen Landesverwaltung – Ergebnisse und Analysen	 83
6.1 Signifikante Homogenität	83
6.2 Alternierende Telearbeit: Motivation, Bewertung und Perspektive	88
6.2.1 Motivationen und Hoffnungen	88
6.2.2 Allgemeine Bewertung	89
6.2.3 Potentielle praktische Relevanz	92
6.3 Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer	94
6.3.1 Entwicklung der Belastung und Flexibilität	95
6.3.2 Entwicklung der familiären Situation	99
6.3.3 Lebensqualität und Qualität der Arbeitssituation	104
6.3.4 Gefahr der sozialen Isolation?	105
6.3.5 Abgrenzung zwischen Beruf und Familie	108
6.3.6 Die Betreuungssituation	112
6.3.7 Erziehungsurlauber/innen und schwerbehinderte Mitarbeiter/innen	117
6.3.8 Alternierende Telearbeit und berufliche Entwicklung	120
6.3.9 Geschlechterdemokratische Potentiale des Hessischen Modellversuchs.....	122

6.4 Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienz und Kosten	124
6.4.1 Akzeptanz im beruflichen Umfeld	125
6.4.2 Einfluss der alternierenden Telearbeit auf die Zusammenarbeit	132
6.4.3 Entwicklung der Effizienz und die Frage der Selbstausbeutung	135
6.4.4 Perspektive: Kostenreduktion / Beurteilung der Wirtschaftlichkeit	140
6.5 Arbeitszufriedenheit der Alternierenden und im Arbeitsumfeld	150
6.5.1 Allgemeine Arbeitszufriedenheit	150
6.5.2 Spezifische Aspekte der Arbeitszufriedenheit	153
6.5.3 Faktoren der Arbeitsmotivation	158
6.5.4 Entgelt und leistungsbezogene Entlohnung	160
6.5.5 Profil der Dienststelle – Veränderungsbereitschaft	163
6.5.6 Exkurs: Zufriedenheit – Beschäftigtenvertretung	165
6.6 Arbeitsplatzausstattung unter technischen, räumlichen und Kostenaspekten	170
6.6.1 Umfeld und Standard des häuslichen Arbeitsplatzes	170
6.6.2 Funktionsfähigkeit des häuslichen Arbeitsplatzes	173
6.6.3 Ergonomie des häuslichen Arbeitsplatzes	178
6.6.4 Kostenaspekte seitens der Alternierenden	180
6.7 Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen	183
6.7.1 Kommunikationsvoraussetzungen	184
6.7.2 Kommunikations- und Informationsverhalten	188
6.7.3 Kommunikationsformen und Kommunikationshäufigkeit.....	192
6.8 Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung	196
6.8.1 Das Bild im Untersuchungsfeld	197
6.8.2 Variabilitätspotential	202
6.8.3 Exkurs: Gängige Modelle der Arbeitszeitgestaltung	206
6.8.4 Arbeits(zeit)modell – Alternierende Telearbeit	210
6.9 Weiterbildung und alternierende Telearbeit	212
6.9.1 Weiterbildung im Vorfeld	213
6.9.2 Weiterbildung – Einstellungen	214
6.9.3 Zukünftige Weiterbildungsbedarfe	215
6.10 Zuschnitt der häuslichen bzw. alternierenden Arbeitsplätze	217
6.10.1 Allgemeines zum Aufgabenspektrum	218
6.10.2 Aufgabenspektrum der Alternierenden	220
6.10.3 Eignung von Aufgaben für die alternierende Telearbeit	222
6.10.4 Anforderungsprofil – alternierende(r) Telearbeiter/in	226
6.10.5 Dequalifizierungsgefahr?	228

6.11 Vorgesetztenverhalten und Zielvereinbarung als neue Form der Ergebniskontrolle	229
6.11.1 Führungsverhalten und der besondere Aspekt der Zielorientierung	230
6.11.2 Praxis der Ergebniskontrolle bzw. Leistungsbeurteilung	235
7. Resümee und Ausblick	239
7.1 Alternierende Telearbeit – Arbeit und Familie	240
7.2 Alternierende Telearbeit – Arbeit und berufliches Umfeld	244
7.3 Alternierende Telearbeit – Arbeit und Gesellschaft	251
Anlage 1: Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag zur Umsetzung des Modellversuchs der alternierenden Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung	255
Anlage 2: Teilnahmevereinbarung	261
Anlage 3: Für die alternierende Telearbeit geeignete Aufgaben aus Sicht der Vorgesetzten und Beschäftigtenvertreter/innen	265
Anlage 4: Aufgaben, die im Untersuchungsfeld als ungeeignet für die Ausübung am häuslichen Arbeitsplatz betrachtet werden – Einfachnennungen.....	269
Anlage 5: Bewertung von Arbeitsaufgaben hinsichtlich ihrer Eignung für alternierende Telearbeit – am Beispiel: RP DA, Staatliche Umweltämter –	273
Anlage 6: Hessische Landesverwaltung 2000; Handlungsvorschläge zur Modernisierung der Hessischen Landesverwaltung; Kabinettsbeschluss vom 12. März 1996	281
Anlage 7: Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag über die Einführung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung.....	291
Tabellen und Abbildungen (nach Kapiteln)	299
Abkürzungen	306
Literatur	307
Eidesstattliche Erklärung	317
Mario Seger – Wissenschaftlicher Werdegang	318

1. Einführung

Alternierende Telearbeit ist insbesondere in Deutschland und Europa eine noch junge Form der Arbeits(zeit)organisation. Neben entsprechenden empirischen Befunden – 58,1% der Erwerbstätigen äußern Interesse an der Organisationsform der alternierenden Telearbeit¹ – deuten aber auch eine Vielzahl miteinander verknüpfter individueller, sozialer, gesellschaftlicher, ökonomischer sowie technologischer Faktoren und Trends auf eine Chance der Etablierung dieses Arbeits(zeit)modells hin:

- Ansteigendes Bildungsniveau
- Steigender Bedarf an qualifizierten Fachkräften
- Permanente Zuwächse bei der außerhäuslichen Erwerbstätigkeit von Frauen
- Diversifizierungstendenzen der weiblichen und männlichen Rollen
- Überalterung der Gesellschaft und die Notwendigkeit einer steigenden Erwerbsquote
- Wieder zu erwartender und sozialpolitisch erforderlicher Anstieg der Geburtenraten
- Wohlstandssättigung und zunehmende Bedeutung immaterieller Anreizstrukturen
- Weiterhin wachsender Bedarf der beruflichen und privaten Mobilität
- Stetige Ausbreitung von vernetzungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnologie
- Etc.

Ganz im Gegensatz zu der zu erwartenden Bedeutung der alternierenden Telearbeit ist das momentane Ausmaß der wissenschaftlichen Beschäftigung mit der Telearbeit², insbesondere mit der alternierenden Telearbeit,

¹ Vgl. Empirica (2002 A), S. 21

² Vgl. Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 10

1. Introduction

Alternating telework is still a novel form of organizing work and / or working time. In addition to empirical findings – 58,1% of those gainfully employed express interest in the organizational form of alternating telework³ – numerous interlinked individual, social, societal, economic and technological factors and trends point to the possibility that this working (time) model might establish itself:

- Rising level of education.
- Increased demand for qualified professionals.
- Permanent growth of female employment outside the home.
- Diversification tendencies with regard to female and male roles.
- Ageing of society and the ensuing need for an increased employment quota.
- Increased birth rate, anticipated and necessary in terms of social policy.
- Prosperity resulting in saturation and a growing significance of non-material incentive structures.
- Continued rise in professional and personal mobility.
- Sustained expansion of networkable in formation and communication technology.
- Etc.

Contrary to the projected significance of alternating telework, the current extent of academic study in the field of telework - in particular of alternating telework⁴ - has only just begun. This is especially true of empirical assessments of this working (time) model, which are essentially restricted to a mere

³ Cf. Empirica (2002 A), p. 21

⁴ Cf. Winker, Gabriele (editor) (2001), p. 10

als in den Anfängen zu bezeichnen. Das gilt besonders für den Bereich der empirischen Untersuchungen zu diesem Arbeits(zeit)modell, die sich mehr oder weniger auf eine handvoll Studien beschränken⁵. Darüber hinaus weisen bisherige Studien nur selten höhere Fallzahlen auf und beschränken sich in ihrer Perspektive praktisch ausschließlich auf die alternierend Beschäftigten. Dem gegenüber erwies sich die Möglichkeit der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs „*Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit*“ in der Hessischen Landesverwaltung in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht als äußerst fruchtbar. Neben 141 alternierend Beschäftigten konnten 21 konventionell beschäftigte Kolleginnen und Kollegen der Alternierenden, 65 Vorgesetzte der Alternierenden und 35 Beschäftigtenvertreter/innen der Alternierenden in die Analyse dieses Modellversuches einbezogen werden.

Inhaltlich erstreckte sich die Untersuchung des hessischen Modellversuches auf dieser Basis über das ganze Spektrum der Bedingungen und Auswirkungen von alternierender Telearbeit. Im Mittelpunkt des Interesses stand die Wirkung dieses Arbeits(zeit)modells auf die einzelnen davon betroffenen Individuen, der Einfluss auf die Beziehungen zwischen den involvierten Personen und auch die Auswirkungen auf die Organisation im Ganzen. Aus diesen ganzheitlichen Zusammenhängen und aus dieser Qualität der zu erlangenden Erkenntnisinteressen ergab

⁵ Hierzu zählen die Untersuchungen zur alternierenden Telearbeit bei IBM Deutschland, bei BMW, bei der Deutschen Telekom, bei der Stadtverwaltung Hamburg und die Studie „*Telechance*“ von Bettina Maus / Gabriele Winker und auch die Untersuchung von Michael Jäckel / Christoph Rövekamp

handful of studies⁶. Furthermore, studies have so far only rarely involved higher case figures, and their perspective is almost exclusively restricted to persons employed in an alternating fashion. In contrast, the opportunity of drawing up an academic study to accompany the model experiment on “*Improving the Compatibility of Work and Family for Women and Men by Means of Alternating telework*” carried out on the administrative authority of the Land of Hessen, Germany, proved very fruitful in terms of quantity and quality. Apart from 141 staff employed on an alternating basis, we were able to include 21 conventionally employed colleagues of the alternates, 65 of the alternates’ superiors and 35 of the alternates’ spokespersons in this model experiment.

Hence, the study’s subject matter spanned the whole range of conditions and consequences linked to alternating telework. The center of attention was the impact of the working (time) model on individuals affected by it, the influence on the relations of individuals involved as well as the effect on the organization as a whole. A comprehensive structure and the quality of the insights gained ultimately provided an opportunity to view the prospects and risks of this working (time) model from a micro- and macro-sociological observation perspective.

In the area of internal organization, i.e. within the Hessian administrative authority and the specific shapes of occupational and family relations, the following aspects were

⁶ This includes the studies on alternating telework at IBM Germany, BMW, German Telecom, the municipal administration authorities in Hamburg and “*Telechance*“, a study by Bettina Maus / Gabriele Winker as well as the study by Michael Jäckel / Christoph Rövekamp.

sich letztlich die Gelegenheit einer mikro- und makrosoziologischen Betrachtungsperspektive der Chancen und Risiken dieses Arbeits(zeit)modells.

Im organisationsinternen Bereich, d. h. innerhalb der Hessischen Landesverwaltung und der konkreten Ausgestaltung der beruflichen und familiären Beziehungen, lag der Schwerpunkt des Interesses auf folgenden Aspekten:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer, insbesondere Kinderbetreuung / Konsequenzen im privaten Umfeld
- Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion
- Arbeitszufriedenheit am Modellprojekt teilnehmender Beschäftigter und arbeitspsychologische Auswirkungen im Arbeitsumfeld
- Arbeitsplatzausstattung unter technischen, räumlichen und Kostenaspekten
- Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen
- Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung und ihre Eignung für die Förderung von Teilzeitarbeit / Telearbeit
- Weiterbildungsmöglichkeiten, zukunfts- und auf alternierende Telearbeit bezogen
- Zuschnitt von Arbeitsplätzen, insbesondere Mischarbeitsplätzen, hinsichtlich Telearbeit
- Vorgesetztenverhalten im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit sowie Zielvereinbarung und neue Formen der Ergebniskontrolle

Zusammengefasst bestand das Forschungsziel darin, herauszufinden, ob alternierende Telearbeit für Frauen und Männer eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit sich bringt, ob dieses Arbeits(zeit)modell für die insgesamt involvierten Personen und die Hessische Landesverwaltung als Arbeitgeberin in irgend einer Form Nachteile hat und in welcher Weise das be-

focused on:

- Compatibility of work and family for women and men, and in particular childcare / consequences private surroundings.
- Cross-functional cooperation, increased efficiency and cost reduction.
- Occupational satisfaction of employees participating in the model experiment and effects on the workplace environment in terms of occupational psychology.
- Equipment of workplace with a view to technical, spatial and cost aspects.
- Development of communication relations.
- New forms of distributing working time and whether they are appropriate for promoting part-time work / telework.
- Opportunities for further training with a view to the future and alternating telework.
- Tailoring of jobs, especially mixed ones, with respect to telework.
- Behavior of superiors in connection with alternating telework as well as agreement on targets and new forms of monitoring results.

In summary, the goal of this research was to determine whether alternating telework entailed an improvement for women and men with reference to the compatibility of work and family, whether this working (time) model had any sort of drawbacks for the persons involved or for the Hessian administrative authority as an employer and how occupational and private settings need to be designed in order to practice telework successfully.

The economic and social or gender-specific potentials of alternating telework which emerged in the course of ongoing implementation and examination of the Hessian model experiment led to an extension of our perspective in the direction of the aforementioned macro-sociological view. Three topics were at the center of this analysis. First of

rufliche wie private Umfeld gestaltet sein sollte, um erfolgreich alternierende Telearbeit praktizieren zu können.

Die ökonomischen sowie gesellschafts- und geschlechterpolitischen Potentiale der alternierenden Telearbeit, die sich im Rahmen der fortschreitenden Umsetzung und Untersuchung des hessischen Modellversuches herausstellten, führten schließlich zu einer Erweiterung der Perspektive in Richtung der o. g. makrosoziologischen Betrachtung. Im Mittelpunkt dieser Analyse standen drei Themen. Zum Ersten ist das, in der Auseinandersetzung mit der Theorie der „*kulturellen Modernisierungspfade von Geschlechter-Arrangements*“ und dem Potential der alternierenden Telearbeit für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Frage nach dem Beitrag des Arbeits(zeit)modells zu der Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter. Zum Zweiten ist zu diskutieren, inwiefern die ökonomischen, organisatorischen und arbeitspsychologischen Potentiale der alternierenden Telearbeit im Zusammenhang mit der Erörterung von Reengineering-Ansätzen und dem Organisationsentwicklungskonzept eine neue Option im Feld der Organisationsentwicklungsstrategien eröffnen. Der Dritte in die Betrachtung einbezogene makrosoziologische Aspekt bezieht sich auf das, je nach Gewichtung, mehr oder weniger starke Einflusspotential der ökonomischen und sozialen Wirkungen von alternierender Telearbeit auf die gesellschaftliche Entwicklung. Unter diesem Gesichtspunkt stellt sich letztlich die Frage, ob die alternierende Telearbeit lediglich als konsequente Weiterentwicklung des informationalisierten industriellen Kapitalismus zu begreifen ist oder ob sich durch die-

all, in connection with the theory of “*cultural modernization paths for gender arrangements*” and the potential of alternating telework to improve compatibility of work and family, the question whether the working (time) model contributes to the re-construction of culturally equal genders was significant. Secondly, we discussed the extent of the potential of alternating telework in terms of economics, organization and occupational psychology – together with reengineering approaches and the organizational development concept – to open up a new option in the area of organizational development strategies. The third macro-sociological aspect included in this study refers to the influential power – which may be more or less strong according to how it is weighted – of economic and social effects of alternating telework on the development of society. In this respect, the question arises as to whether telework is nothing but the consistent continuation of informationalized industrial capitalism or whether this working (time) model, with a view to future challenges in social development, also points to the possibility of instrumentalizing informationalized industrial capitalism in favor of a humanization of occupational and living settings where both genders enjoy equal cultural value.

This approach to the topic of alternating telework and the research issues involved initially explains the definitions of telework as well as its historical and current quantitative development. However, before the features, conditions and effects of this working (time) model are analyzed with reference to the example of the model experiment at the Hessian administrative authority, congruent

ses Arbeits(zeit)modell, im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen der gesellschaftlichen Entwicklung, auch die Möglichkeit eröffnet, den informationalisierten industriellen Kapitalismus für eine Humanisierung der Arbeits- und Lebenswelt auf der Basis gleichwertiger kultureller Geschlechter zu instrumentalisieren.

Die Annäherung an das Thema alternierende Telearbeit und die aufgezeigten Forschungsfragen erfolgt zunächst über die Erläuterung der Definitionen von Telearbeit sowie ihrer historischen und gegenwärtig quantitativen Entwicklung. Bevor dann der Charakter, die Konditionen und die Effekte dieses Arbeits(zeit)modells am Beispiel des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung analysiert werden, ist zunächst noch auf die Kongruenzen und Differenzen zwischen alternierender Telearbeit und Reengineering sowie auf den Einfluss von Technik und Kultur in Bezug auf die Destruktion und Re-Konstruktion der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzugehen. Den Abschluss der Untersuchung der alternierenden Telearbeit bilden schließlich die zusammenfassenden Betrachtungen der Auswirkungen dieses Arbeits(zeit)modells auf die Zusammenhänge zwischen Arbeit und Familie, Arbeit und beruflichem Umfeld und auch Arbeit und Gesellschaft.

aspects and differences between alternating telework and reengineering as well as the influence of technology and culture as regards deconstruction and reconstruction of the compatibility of work and family are discussed. The present assessment of alternating telework is concluded by virtue of a summary of the effects of this working (time) model on relations between work and family, work and occupational settings as well as work and society.

2. Telearbeit: Begriff – Geschichte – Ausbreitung

2.1 Die begriffliche Dimension

Die gegenwärtige wissenschaftlich orientierte aber auch die anwendungsbezogene Literaturdiskussion ist durch verschiedenste Formulierungsversuche zur Bestimmung des Begriffs *Telearbeit* geprägt. Weitgehende Übereinstimmung ist vor allem in einem Punkt vorzufinden: Eine einheitliche und prägnant zusammenfassende Definition der *Telearbeit* ist nicht in Sicht.⁴ Der Grund für diesen Umstand liegt jedoch nicht darin, dass der Untersuchungsgegenstand etwa sehr diffus und damit schwer zu umreißen wäre. Vielmehr ist es die Vielfalt seiner Ausgestaltungsmöglichkeiten und damit auch die Fülle der ihnen jeweils eigenen (Aus-)Wirkungen, die eine zusammenfassende Kurzdefinition nicht nur unzweckmäßig erscheinen lassen, sondern sogar verhindern.

Aufgrund der diversen Facetten der Telearbeit bzw. der Tatsache, dass es *die Telearbeit* für sich als Form der Erwerbsarbeit nicht gibt, ist es auch als durchaus müßig zu betrachten, eine *zentrale Definition* vorantreiben zu wollen. Als wesentlich vorteilhafter, da differenzierter, erscheint der Ansatz wie ihn u. a. zum Beispiel Büssing⁵ wählte, der zunächst als kleinsten gemeinsamen Nenner jedweder Form der Telearbeit festhält: „... „*Telearbeit*“ [ist] als *Sammelbegriff für informations- und kommunikationstechnisch gestützte Arbeitstätigkeiten zu verstehen, die räumlich entfernt vom Auftraggeber verrichtet werden.*“

Telearbeit, in dieser allgemeinsten Beschaffenheit beschrieben, stellt sich letztlich als ein hybridartiges Potential dar, welches je nach Ausprägung der verschiedenen Anlagen differenziert organisiert werden kann. Die *Intention* von jeglicher Form der Telearbeit ist jedoch immer – und das ist Büssings kleinstem Nenner hinzuzufügen – die *Flexibilisierung von beruflicher Arbeit*. Die Wirkung der Flexibilisierung beschränkt sich allerdings keineswegs auf die Welt der Erwerbsarbeit, sondern strahlt, je nach Ausbildung der Anlagen, auch mehr oder weniger stark, und je nach Perspektive mehr oder weniger positiv, auf die privaten Lebensbereiche aus.

Zur Charakterisierung des gesamten Spektrums der Thematik führt die definitorische Annäherung an die Telearbeit letztlich weg von der beengenden und auch unzureichenden Begrifflichkeit – hin zu verschiedenen *Formen der Telearbeit*. Diese Organisationsformen oder auch Flexibilisierungsstrategien sind im Grundsatz durch die internen Variationsmöglichkeiten der folgenden vier Anlagen / Dimensionen⁶ zu beschreiben:

⁴ Vgl. u. a. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (1997), S. 9; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie / Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), Abschnitt 2.1; Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 37; Nökel (2001), S.136; Werner (1998), S. 4; Will (2002), S. 4

⁵ Büssing (1999), S. 8

⁶ Vgl. ebenda und auch Reichwald (2003), Abbildung 4, S. 4

1. Dimension: Raum
2. Dimension: Zeit
3. Dimension: Technik
4. Dimension: Vertragsform

Die Dimension *Raum* beschreibt den Ort, an dem die Telearbeit ausgeübt wird. Dies kann zu Hause, mobil, direkt und in relativer Dauerhaftigkeit bei einem Kunden oder auch in einem Gemeinschaftsbüro, welches zum Beispiel von verschiedenen Arbeitgebern am Wohnort ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingerichtet wird, sein.

Ob die Erwerbstätigen permanent oder alternierend, d. h. zwischen der Betriebsstätte und ggf. dem Gemeinschaftsbüro oder auch dem häuslichen Arbeitsplatz wechselnd, telearbeiten, beschreibt die Dimension *Zeit*.

Hinsichtlich der Dimension *Technik* kann sich die Organisation der in Telearbeit zu erledigenden Aufgaben ebenfalls in zweierlei Form unterscheiden. Entweder erfolgt die Aufgabenbearbeitung on- oder offline. Die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten erfordert also eine direkte Anbindung an das kommunikations- und informationstechnische Netz des jeweiligen Unternehmens oder sie können unabhängig davon erledigt werden. Insbesondere hier sind häufig auch Mischformen anzutreffen. Aufgaben können zum Beispiel offline bearbeitet werden, notwendige Informationen aber online eingeholt und Ergebnisse ebenso transportiert werden.

Hinsichtlich der Dimension *Vertragsform* unterscheidet Reichwald⁷ bei Telebeschäftigungsverhältnissen verallgemeinernd zwischen den Kategorien Tele-Arbeitnehmer und Tele-Unternehmer. Büssing⁸ differenziert an dieser Stelle – für die Charakterisierung von Telearbeitsformen nicht irrelevant – die erste Kategorie in Telearbeitende im Status des gängigen Arbeitnehmerverhältnisses und Telearbeitende im Status des Heimarbeitsgesetzes. Bei Tele-Unternehmern sieht Büssing⁹ die Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen Erwerbstätigen im Werkvertrag und Selbständigen.

2.2 Formen der Telearbeit

Die Formen der Telearbeit, und damit deren Bezeichnungen, resultieren im wesentlichen aus der Disposition der Dimension *Raum*. Dies besagt nicht, dass den weiteren Dimensionen eine nur geringe Bedeutung beizumessen wäre. Zum Beispiel sind hinsichtlich der Konsequenzen

⁷ Vgl. Reichwald (2003), Abbildung 4, S. 4

⁸ Vgl. Büssing (1999), S. 9

⁹ Ebenda

für Telebeschäftigte in Bezug auf die Stärke der Einbindung in das Unternehmen und dem damit verbundenen sozialen Sicherheitsstatus alle Dimensionen von Bedeutung. Aber wie schon dargestellt, ist das maßgebliche Charakteristikum der Telearbeit der Ort bzw. die Orte der Ausübung der Erwerbsarbeit, was auch in der jeweiligen Bezeichnung zur Geltung kommt. Die grundlegenden Formen der Telearbeit sind demnach die

- Teleheimarbeit
- mobile Telearbeit
- zentrierte Telearbeit
- Telearbeit vor Ort
- alternierende Telearbeit

Darüber hinaus stellte Empirica im Rahmen einer europäischen Vergleichstudie die Form der supplementären Telearbeit¹⁰, als empirisch nicht zu vernachlässigende Größe, im Bereich der alternierenden Telebeschäftigungsverhältnisse fest. Ob sich dahinter eine besondere Form der Telearbeit verbirgt, wird noch zu diskutieren sein.

Raum	Zu Hause	Gemeinschaftsbüro	Unterwegs	
	Teleheimarbeit; alternierende Telearbeit; (supplementäre Telearbeit)	zentrierte Telearbeit; alternierende Telearbeit	mobile Telearbeit; Telearbeit vor Ort	
Zeit	Permanent		Alternierend	
	Teleheimarbeit; mobile Telearbeit; zentrierte Telearbeit; Telearbeit vor Ort		zentrierte Telearbeit; Telearbeit vor Ort; alternierende Telearbeit; (supplementäre Telearbeit)	
Technik	Online		Offline	
	alle Formen		alle Formen	
Vertragsform	Arbeitnehmer- status	Heimarbeit- gesetz	Dienst- oder Werkvertrag	Selbständig
	alle Formen	Teleheimarbeit	alle Formen	Teleheimarbeit; mobile Telearbeit; zentrierte Telearbeit; Telearbeit vor Ort

Abbildung 1:
Räumliche, zeitliche, technische und vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten der Telearbeit¹¹

¹⁰ Vgl. Empirica (2000 A), S. 20

¹¹ Überarbeitete Darstellung in Anlehnung an Büssing (1999), S. 9

2.2.1 Teleheimarbeit

Diese Form der Telearbeit beschreibt die ständige physische Auslagerung des Arbeitsplatzes aus dem Unternehmen in den häuslichen Bereich der Beschäftigten. Die informations- und kommunikationstechnische Anbindung kann sowohl on- als auch offline organisiert sein. Ebenso sind bei der vertraglichen Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses alle Optionen offen. Teleheimarbeit kann also durchaus im Status des Angestellten wie auch auf selbständiger Basis durchgeführt werden. Letzteres kann allerdings bei der Auslagerung eines Arbeitsplatzes zumindest in Deutschland zu Konflikten mit dem Gesetz über Scheinselbständigkeit führen¹². Über diesen Punkt hinausgehend ist diese Form der Telearbeit wegen der rapiden Reduzierung von persönlichen Kontakten und der daraus folgenden sozialen Isolationsgefahr die wohl umstrittenste.

Sinnvoll kann Teleheimarbeit dann sein, wenn es zum Beispiel um die Integration von Erwerbstätigen mit eingeschränkter Mobilität (Menschen mit Handicap) geht.¹³ In zeitlich befristetem Rahmen kann in dieser Form der Telearbeit auch eine Lösung für Beschäftigte im Erziehungsurlaub oder mit besonderen persönlichen Belastungen (Krankheitsfall in der Familie) liegen.¹⁴ Allerdings wird auch „... im Rahmen dieser Variante in der Regel nicht auf eine zeitweise Präsenz in der Unternehmenszentrale verzichtet ...“¹⁵. Mit Blick auf die Minimierung der Gefahr der sozialen Isolation ist sicherlich zu überdenken, ob nicht von vornherein auf die noch näher zu betrachtende Form der *alternierenden Telearbeit* ausgewichen werden sollte.

2.2.2 Mobile Telearbeit

Telebeschäftigungsverhältnisse, die hinsichtlich der Dimensionen Zeit und Raum unabhängig gestaltet sind, werden als mobile Telearbeit bezeichnet. Beschäftigte, die diese Form der Telearbeit praktizieren, können ihrer Erwerbstätigkeit beispielsweise im Büro des Arbeitgebers, zu Hause oder auch auf dem Weg zu Kunden bzw. beim Kunden nachgehen. Der Arbeitsort ist variabel, d. h. der Arbeitsplatz ist temporär und beweglich¹⁶. Definitionsgemäß kann mobile Telearbeit nicht dem Heimarbeitsgesetz unterliegen. In der Regel sind mobile Telebeschäftigte in der Lage, sämtliche Kommunikation und Informationsbeschaffung wie auch die Weitergabe von Informationen über elektronische Netze, also online zu erledigen¹⁷. Das schließt die Offline-Arbeit jedoch nicht aus.

Die Definition der mobilen Telearbeit könnte zunächst die Vermutung aufkommen lassen, dass bisher gängige Berufsbilder lediglich neu etikettiert werden. Jedoch verursacht die Einführung

¹² Dies gilt trotz Umkehrung der Beweislast (§ 7 Abs. 4 SGB IV Artikel 2 Nr. 2 b) auch nach den neuesten Änderungen des Sozialgesetzbuches in 2003.

¹³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie / Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), Abschnitt 2.2.1

¹⁴ Ebenda

¹⁵ Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 38

¹⁶ Empirica (2000 A), S. 20

¹⁷ Vgl. Sonntag (2002), S. 12

moderner Informations- und Kommunikationstechnologien tatsächlich inhaltliche und organisatorische Veränderungen in entsprechenden Berufen¹⁸. Insbesondere hinsichtlich des Stichwortes *Verfügbarkeit* unterscheidet die zeitnahe Zugriffsmöglichkeit

- auf Informationen durch den Beschäftigten
- auf Informationen von den Beschäftigten
- auf Informationen über den Beschäftigten
- auf den in dieser Form Beschäftigten selbst

die moderne mobile Telearbeit von dem klassischen Bild der Tätigkeiten eines Reisenden oder Kundenbetreuers im Außendienst.

2.2.3 Zentrierte Telearbeit

Satellitenbüros, Nachbarschaftsbüros oder auch Teleservicezentren beschreiben Telearbeitsplätze, die weder mobil noch in der privaten Unterkunft der Beschäftigten angesiedelt sind. Zentrierte Telearbeit findet in wohnortnahen Büros statt. Diese Arbeitsstätten bilden sozusagen das Zentrum jeweils ansässiger Telebeschäftigter.

Telearbeitszentren, die einem Unternehmen gehören oder von diesem angemietet sind und in denen nur Telebeschäftigte dieser Unternehmung ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen, werden als *Satellitenbüros* bezeichnet. *Nachbarschaftsbüros*, auch *Gemeinschaftsbüros* genannt, unterhalten und nutzen mehrere Unternehmen und / oder auch Selbständige. Wirtschaftlich eigenständig agieren *Teleservicezentren*, auch als *Telehäuser* oder *Tele-Zentren* bezeichnet. Der gewerbliche Zweck dieser Einrichtungen besteht in der Vermietung von wohnortnaher telearbeitsfähiger Infrastruktur – entsprechend technisch ausgestatteter Büros – für Telearbeitende verschiedener Unternehmen.¹⁹

Telearbeiter/innen können permanent oder auch alternierend in Telearbeitszentren tätig sein. Die technische Ausstattung dieser Arbeitsstätten ermöglicht, wenn erforderlich, eine dauerhafte Online-Anbindung an das Unternehmen der Telearbeitenden. In arbeitsvertraglicher Hinsicht sind bis auf die Heimarbeit alle Optionen offen.

Insbesondere unter dem Aspekt *Flexibilisierung von Zeit und Ort der Erwerbsausübung*, also der grundlegenden Intention von Telearbeit sowie den damit verbundenen und erwünschten Auswirkungen für Beschäftigte und Arbeitgeber, stellt sich in Bezug auf die zentrierte Telearbeit jedoch eine zentrale Frage: Kann in fortgeschrittenen informationellen Gesellschaften das Konzept der Telearbeitszentren gemäß der Intention von Telearbeit noch entsprechende

¹⁸ Vgl. Niggli / Edfelder / Kraupa (2000)

¹⁹ Vgl. Sonntag (1997), S. 32 ff.

Konsequenz aufweisen?²⁰ Empirica stellt hierzu fest:

„Die Durchdringung von Wirtschaft und Gesellschaft mit Telematik hat nun dazu geführt, dass sich Telearbeitszentren kaum noch unterscheiden lassen von herkömmlichen regionalen Niederlassungen von Mehrbetriebsunternehmen bzw. all solchen Serviceunternehmen, die für ihre Kunden Dienstleistungen erbringen und dabei mit diesen telekommunikativ verbunden sind.

Auf der anderen Seite hat das ursprünglich propagierte Konzept der Verfügbarmachung von Arbeitsplätzen in strukturschwachen Räumen durch die Gründung von Nachbarschaftszentren, in denen Beschäftigte mehrerer Unternehmen unter einem Dach tätig sind, sich in keinsten Weise durchsetzen können. Lediglich die Begrifflichkeiten (...) haben eine weitere Verbreitung erhalten und werden heute für eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmensgründungen verwendet, die jedoch überwiegend mit der Lehrbuchdefinition eines Telearbeitszentrums reichlich wenig zu tun haben.“²¹

2.2.4 Telearbeit vor Ort

Die Form der *Telearbeit vor Ort* – oder auch *On-Site-Telearbeit* – beschreibt die dauerhafte Auslagerung des Arbeitsplatzes an den „Standort des Kunden, Lieferanten oder Wertschöpfungspartners“²². Grundlage dieser Telearbeitsvariante ist der projektbezogene Charakter der Arbeitsaufgaben von in dieser Weise Beschäftigten.

On-Site-Telearbeitende haben üblicherweise die Möglichkeit, online zu arbeiten, um mit ihrem Stammunternehmen für die Arbeit vor Ort relevante Informationen austauschen zu können. In arbeitsrechtlicher Hinsicht besteht auch hier die Möglichkeit des klassischen Arbeitnehmerverhältnisses, des Dienst- oder Werkvertrags und des beauftragten Selbständigen.

Berufe in deren Rahmen eine Arbeitsorganisation im Zuschnitt der Telearbeit vor Ort von Interesse sein kann, sind unter anderem Unternehmensberater, Softwareentwickler und Systemspezialisten²³. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel für größere Unternehmen zuständige Steuerprüfer zu nennen.

²⁰ Vgl. Castells (2003), S. 21 f., Fußnote 32: Castells benutzt in Analogie zu den Begriffen Industriegesellschaft und industrielle Gesellschaft den Begriff *informationelle Gesellschaft*, um das fortgeschrittene Entwicklungsstadium der Informationsgesellschaft zu beschreiben. Charakteristisch für dieses Stadium von Gesellschaft ist u. a., dass Informations- und Kommunikationstechnologien nicht einfach nur vorhanden sind, um ökonomische Prozesse effizienter zu gestalten, sondern alle Lebensbereiche durchdringen und ihre grundlegenden Prinzipien, zum Beispiel das der fortschreitenden Effizienz (von Netzwerken), in alle Lebensbereiche verbreiten. Informations- und Kommunikationstechnologien prägen also nicht nur das Umfeld der industriellen Produktion, sondern beeinflussen nachhaltig auch das soziale Miteinander.

²¹ Empirica (2000 B), S. 21

²² Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 39

²³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie / Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), Abschnitt 2.5

2.2.5 Alternierende Telearbeit

Besonderes Spezifikum der alternierenden Telearbeit ist, dass bei dieser Form der Telearbeit Beschäftigte ihrer Erwerbsarbeit an einem in ihrer Wohnung eingerichteten Arbeitsplatz und einem in der Betriebsstätte vorhandenen Arbeitsplatz im regelmäßigen Wechsel, also alternierend, nachgehen. Im Optimum bietet der häusliche Arbeitsplatz die Möglichkeit, online zu kommunizieren, d. h. Informationen und Daten über elektronische Medien auszutauschen. Alternierend Berufstätige können im Status des konventionellen Arbeitnehmers aber auch im Dienst- bzw. Werkvertrag beschäftigt sein.

Eines der Anliegen der alternierenden Telearbeit ist als Antwort auf die Gefahr der sozialen Isolation im Zusammenhang mit der Teleheimarbeit zu sehen. Wobei festzuhalten ist, dass die Grenze zwischen alternierender und permanent häuslicher Telearbeit, also auch eine Marke, ab der im Übergang dieser beiden Telearbeitsformen soziale Isolation in verstärktem Maße zum Tragen kommen könnte, bisher keineswegs definitorisch standardisiert ist:

- Empirica schlägt im Rahmen der explorativen Studie zur Ausbreitung der Telearbeit „*Benchmarking Telework in Europe 1999*“ vor, Erwerbsarbeit, die zu weniger als 90% am häuslichen Arbeitsplatz ausgeübt wird, als alternierende Telearbeit und entsprechend Erwerbstätige, die zu 10% und weniger im betrieblichen Umfeld ihrer beruflichen Arbeit nachgehen, als Teleheimarbeiter/innen zu klassifizieren.²⁴
- Ein Leitfadens zur Telearbeit verschiedener Bundesministerien empfiehlt im Rahmen von alternierender Telearbeit in Bezug auf eine Vollzeitstelle nicht mehr als drei Wochentage (60%) am häuslichen Arbeitsplatz zu arbeiten, um die sozialen Bindungen nicht zu gefährden.²⁵
- Im Modellversuch der Hessischen Landesregierung zur alternierenden Telearbeit vereinbarten die Sozialpartner aus den gleichen Motiven, dass alternierende Mitarbeiter/innen in Vollzeit „*mindestens zwei Tage in einem Zeitraum von zwei Wochen in der behördlichen Arbeitsstätte verbringen*“²⁶, also maximal 80% ihrer Arbeitszeit zu Hause ableisten dürfen.

Der zentrale Gesichtspunkt der alternierenden Telearbeit, welcher aus verschiedensten und in Kapitel 4 noch näher darzustellenden Gründen immer häufiger in der Diskussion um Arbeits(zeit)modelle in den Vordergrund rückt, ist jedoch die Vermutung eines positiven Einflusses dieser Beschäftigungsform auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ausgehend von der „*individuellen Ortssouveränität*“²⁷, d. h. der relativ selbstbestimmten Wahl zwischen betrieblichem und häuslichem Arbeitsplatz, kombiniert mit einer mehr oder weniger stark ausgeprägten individuellen (Arbeits)Zeitsouveränität, wird angenommen, dass mit der Ausschöpfung so

²⁴ Vgl. Empirica (2000 B), S. 20

²⁵ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie / Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), Abschnitt 2.2.2

²⁶ Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (1999), Absatz 4.1

²⁷ Vgl. Winker (2001 A), S. 215 ff.

entstehender bzw. erhöhter Flexibilitätpotentiale eine Verbesserung der Vereinbarkeit beider zentraler Lebensbereiche – Beruf und Familie – erreicht werden kann.

Der elementare Charakter von alternierender Telearbeit, die Möglichkeit eines Ansatzes zur Realisierung einer ganzheitlichen, integrierenden und lebensfreundlichen Daseinsführung, verdeutlicht sich näher anhand der Voraussetzungen des dieser Telearbeitsform zugrundeliegenden Konzeptes der o. g. individuellen Zeit- und Ortssouveränität:

„Voraussetzung für eine Zeit- bzw. Ortssouveränität ist allerdings, dass die Gestaltung zeit- und ortsflexibler Erwerbsarbeit nicht nur Unternehmenslogiken unterworfen bleibt, sondern auch entlang individueller Interessen und Planungen von Beschäftigten erfolgen kann.“²⁸

Die Aussicht, eine Stärkung der sozialen Verantwortung von Arbeitgebern mit einer Erhöhung der Effizienz – auf der Basis größerer beruflicher sowie privater Flexibilität und daraus resultierender Motivationssteigerung der Arbeitnehmer/innen – zu kombinieren, war nicht nur Beweggrund allein der Hessischen Landesregierung zur Durchführung eines qualitativ und quantitativ umfassenden Modellversuchs. Diese Option führte auch dazu, dass bereits 1999 rund 25% der deutschen Betriebe (europaweit 20%) an einer Einführung der alternierenden Telearbeit interessiert waren oder diese Form der Telearbeit bereits praktizierten.²⁹

2.2.6 Supplementäre Telearbeit³⁰

Die Telearbeit basiert, wie die Dimension Vertragsform verdeutlicht, zunächst auf einer Regularität der Telearbeitsverhältnisse. D. h. der jeweils praktizierten Form von Telearbeit liegt ein zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgeschlossener Vertrag³¹ und / oder ggf. auch eine betriebliche Vereinbarung³² bzw. ein Tarifvertrag³³ zugrunde, wo das Telearbeitsverhältnis hinsichtlich Umfang und Gestaltung formal geregelt ist. Daneben ist laut Empirica zu beobachten, dass europaweit in nicht unerheblichem Ausmaß (1999 und auch 2002: 1/3 aller Personen, die angeben Telearbeit zu praktizieren³⁴) unregelmäßige Mehrarbeit in Form von alternierender Telearbeit supplementär, also ergänzend zum vereinbarten Arbeitsumfang, geleistet wird. Supplementäre Telearbeit definiert Empirica wie folgt: *„Häusliche Telearbeit, die nur zusätzlich zur [betrieblichen] bürogebundenen Arbeit verrichtet wird“* und *„weniger als einen Arbeitstag pro Woche“* umfasst.³⁵

Ganz abgesehen davon, dass der angesprochene zeitliche Umfang wie auch der zeitliche

²⁸ Winker (2001 A), S. 215

²⁹ Vgl. Empirica (2000 B), S. 37 und Kapitel 2.4.2 in diesem Buch

³⁰ Vgl. Empirica (2000 A), S. 20

³¹ Siehe zum Beispiel Anlage 2, S. 261 ff.

³² Siehe zum Beispiel Anlage 1 und 7, S. 255 ff. und S. 291 ff.

³³ Vgl. Kapitel 2.3.3 in diesem Buch, S. 16 ff.

³⁴ Vgl. Kapitel 2.4.2 in diesem Buch, S. 20 ff.

³⁵ Vgl. Empirica (2000 A), S. 20

Horizont an sich diskutabel erscheinen³⁶, stellt sich analog den Ausführungen zur mobilen Telearbeit für die supplementäre Telearbeit ebenso die Frage, ob hier nicht alten Mustern neue Stempel aufgedrückt werden.

Konnten zum Beispiel hinsichtlich des Übergangs vom klassischen Reisenden zum mobilen Telearbeiter tatsächliche strukturelle Veränderungen in der bisherigen originären Arbeitsorganisation festgestellt werden, so ist dies im Falle der supplementären Telearbeit durchaus zweifelhaft. Nicht jede berufliche Notiz außerhalb der regulären Arbeitszeit am privaten Computer macht aus Beschäftigten Telebeschäftigte. Jäckel und Rövekamp beurteilen diese Diskussion wie folgt: *„In diesen Fällen ist eine Charakterisierung als Telearbeit aber wenig sinnvoll. Gerade ein zeitweises häusliches Arbeiten dürfte häufig ohne eine Online-Anbindung zur Unternehmenszentrale und [vor allem] nicht regelmäßig bzw. kontinuierlich erfolgen. Unter dieser Voraussetzung darf man wohl von einer unechten oder unstrukturierten Telearbeitsvariante sprechen.“*³⁷

2.3 Die historische Perspektive

Während in Deutschland Telearbeit erst in den 1980er Jahren – zunächst sehr zögerlich und kritisch – als Alternative zu bis dato gängigen Arbeits(zeit)modellen thematisiert wurde, waren diese Formen der Erwerbsarbeit in den USA zu diesem Zeitpunkt schon vielfach diskutiert und praktisch umgesetzt worden. Telearbeit traf in den Vereinigten Staaten schon damals schnell auf eine breite Akzeptanz, wovon man in Deutschland noch weit entfernt war. Allerdings setzten erste Erfahrungen und Diskussionsansätze in den USA auch rund 10 Jahre früher als in Deutschland, also in den 1970er Jahren, ein.

2.3.1 Der Ursprung von Telearbeit

Der Ursprung von Telearbeit liegt jedoch nicht, wie die Vorreiterrolle vermuten lässt, in den USA, sondern ist auf die Aktivitäten der 1939 aus Deutschland geflüchteten³⁸, mittlerweile geadelten, britischen Unternehmerin Stephanie Shirley im Jahr 1962 in *England* zurückzuführen³⁹. Stephanie Shirley gründete in diesem Jahr die F-International Group (mittlerweile Xansa, eine Software- und Beratungsgesellschaft) und verfolgte, motiviert durch die Geburt ihres Kindes, u. a. das Ziel, Erwerbsarbeit für Frauen so zu gestalten, dass eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie realisierbar ist.

³⁶ Siehe auch Kapitel 2.4.1 in diesem Buch, S. 18 ff.

³⁷ Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 40 f.

³⁸ Vgl. Kavanagh (2002), Pen Portrait

³⁹ Vgl. Hartmann / Köbisch (2002), S. 4; Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 48; Will (2002), S. 13

„We initiated working from home. This was at a time when people typically clocked in and out and had timed lunch breaks and if you were late your pay was docked. I believed you could actually trust people. I believe people want to do good work, and want to be helped to do good work. Giving them flexibility meant they could manage themselves and come up with their own ideas on how to improve their performance and work in teams.“⁴⁰

Einschränkend ist in Übereinstimmung mit Jäckel / Rövekamp⁴¹ anzumerken, dass aufgrund der noch wenig fortgeschrittenen informations- und kommunikationstechnologischen Entwicklung in den 1960er Jahren nur zurückhaltend von Telearbeit im heutigen Sinne gesprochen werden kann. Die pionierhafte Bedeutung des grundlegenden Ansatzes von Stephanie Shirley für die Telearbeit, und insbesondere die alternierende Telearbeit, schmälert dies jedoch nicht.

2.3.2 Die USA in der Vorreiterrolle

In den *Vereinigten Staaten* entfalteten sich erste Diskussionen um die Telearbeit im Zusammenhang mit den Ölkrisen bzw. den daraus resultierenden Situationen der Energieknappheit in den 1970er Jahren. Der eigentliche Zweck, der mit Telearbeit verfolgt wurde, lag zunächst, im Gegensatz zu heute, weniger in der Humanisierung der individuellen Arbeitssituation und auch nicht in der effizienteren Gestaltung von Arbeitsabläufen. Die Suche nach Möglichkeiten den Energiebedarf zu senken, in diesem Fall durch die Reduzierung des Berufspendlerverkehrs, standen unter dem Eindruck des Ölpreisschocks im Vordergrund.⁴²

In diesem Zusammenhang veröffentlichte Jack Nilles 1976 die erste bekanntere Studie zur Telearbeit: *„The Telecommunications-Transportations Trade-Off“*. Jack Nilles prägte mit seinen Untersuchungen den Begriff des *„Telecommuting“*, der sinngemäß die Substitution des Arbeitskräfte transportierenden Kraftfahrzeugverkehrs durch einen fließenden Daten- und Informationsverkehr zum Ausdruck bringt.⁴³ Letztlich zwar weniger energie- als verkehrs- und umweltpolitisch motiviert, ist aus der zurückblickenden Perspektive festzustellen, dass die einstigen Vorarbeiten von Nilles die Basis für den sogenannten *„Clean Air Act“*⁴⁴ bildeten. Dieser verpflichtete 1990 kalifornische Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten, das berufsbedingte Verkehrsaufkommen ihrer Mitarbeiter/innen um 20% zu senken. Die Erfüllung dieser Verpflichtung führte u. a. zur Schaffung von Telearbeitsplätzen.

Insgesamt wird der anhaltende Telearbeitsboom, den die USA in den vergangenen 30 Jahren erlebte, nur zum Teil auf verkehrs-, energie- sowie umweltpolitische Akzente zurückzuführen sein. In der Hauptsache dürfte das Erkennen der potentiellen Chancen, die in der Telearbeit für Unternehmen aber auch für Arbeitnehmer/innen liegen, für den Erfolg dieses Arbeits(zeit)-

⁴⁰ Stephanie Shirley in Kavanagh (2002), Textspalte 1

⁴¹ Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 48

⁴² Vgl. Hartmann / Köbisch (2002), S. 4; Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 47

⁴³ Vgl. ebenda und auch Will (2002), S. 14 f.

⁴⁴ Vgl. Hartmann / Köbisch (2002), S. 5

modells verantwortlich sein. Schätzungen⁴⁵ amerikanischer Institute gehen davon aus, dass 1999 zwischen 19,6 und 21,7 Millionen Erwerbstätige Telearbeit praktizierten. Für das Jahr 2002 ermittelte Empirica im Rahmen der SIBIS-Erhebung (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society) 33,3 Millionen Telearbeitende, was einen Anteil von 24,6% an der amerikanischen Erwerbsbevölkerung bedeutet⁴⁶.

2.3.3 Die Entwicklung in Deutschland

In *Deutschland* lag Anfang der 1980er Jahre und danach bedauerlicherweise der Schwerpunkt der Telearbeitsdiskussion auf der negativ besetzten Thematik Teleheimarbeit. Teleheimarbeit erinnerte unweigerlich – nicht unbegründet – an die überwiegend prekäre Erwerbssituation der klassischen Heimarbeiter/innen. Letztlich erschwerte diese Situation zunächst eine qualifizierte Auseinandersetzung mit dem gesamten Spektrum der Telearbeit.

Die Verstärkung dieser Effekte ist – neben der Befürchtung einer Wiederholung bzw. Ausweitung der Heimarbeiter/innenproblematik – nicht zuletzt auf die Initiierung und die Ergebnisse entsprechender erster Teleheimarbeit-Modellversuche in Deutschland zurückzuführen. Es verdichteten sich im Zuge des Projektes „*Schaffung dezentraler Arbeitsplätze unter Einsatz von Teletext*“ der Baden-Württembergischen Landesregierung Hinweise darauf, dass Teleheimarbeit bei Frauen zu erheblichen Mehrbelastungen führt.⁴⁷

Insbesondere von gewerkschaftlicher Seite, sicher vor diesem Hintergrund zunächst gerechtfertigt aber in den folgenden Jahren einer sachgemäßen Diskussion erst einmal weitestgehend abträglich, wurde verallgemeinernd mit Telearbeit geringqualifizierte, unterbezahlte und sozial isolierte Frauenheimarbeit assoziiert und eine Untergrabung arbeits- und sozialrechtlicher Regelungen befürchtet. Vor dieser Kulisse formulierte, in jener Zeit charakteristisch für die Einstellung deutscher Gewerkschaften zur Telearbeit, die IG Metall 1983 folgende EntschlieÙung:

„Die bisher in der Diskussion befindlichen Formen der elektronischen Heimarbeit laufen auf eine elektronische Einsiedelei hinaus, die keine ausreichenden Möglichkeiten bietet, Arbeitnehmerinteressen zu schützen. Aus diesem Grund ist ein gesetzliches Verbot der elektronischen Heimarbeit zu fordern.“⁴⁸

Der Imagewandel von Telearbeit setzte 1988 mit einer Verlagerung des Schwerpunktes im Spektrum ihrer möglichen Organisationsformen ein. Die Situation entschärfte sich damit wieder in Richtung einer konstruktiven Auseinandersetzung zwischen den Sozialpartnern.

⁴⁵ Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 48 + 71

⁴⁶ Vgl. Empirica (2002 A), S. 10

⁴⁷ Vgl. Will (2002), S. 15

⁴⁸ Industriegewerkschaft Metall Vorstand (Hrsg.) 1998: Telearbeit. Gestaltungshinweise für alternierende Telearbeit. Frankfurt. in: Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 57 f.

Ursächlich ist dieser Wandel darauf zurückzuführen, dass IBM Deutschland zu diesem Zeitpunkt ein *Projekt zur alternierenden Telearbeit* startete und damit verdeutlichte, dass Telearbeit nicht immer gleich Telearbeit ist und durchaus über die Teleheimarbeit hinausgehende verschiedenartige und auch positive Facetten haben kann. Herausragend war jedoch nicht nur dieser Sachverhalt, sondern vor allem die Tatsache, dass im Zuge dieses Projektes IBM die *erste Betriebsvereinbarung zur alternierenden Telearbeit* in Deutschland⁴⁹ entwickelte. Inhaltlich regelte dieses Papier die wesentlichen Aspekte der „*Arbeitssituation zu Hause im Hinblick auf die Finanzierung der häuslichen Infrastruktur, Aufwandserstattung, Arbeitszeit, Haftung, Versicherungs- und Datenschutz*“⁵⁰.

Bahnbrechend für die alternierende Telearbeit war, dass IBM über diese Betriebsvereinbarung einen Ausgleich der Interessen zwischen Unternehmen und Gesamtbetriebsrat herbeiführen konnte⁵¹, was beispielhaft und grundlegend für zukünftige Projekte in Deutschland werden sollte. Erwähnte Befürchtungen hinsichtlich der Untergrabung arbeits- und sozialrechtlicher Regelungen traten in den Hintergrund. Die Verleihung des Innovationspreises der deutschen Wirtschaft 1991⁵² tat hinsichtlich der notwendigen öffentlichen Imageverbesserung von alternierender Telearbeit sein Übriges.

In den folgenden Jahren setzte sich der Gedanke durch, dass Telearbeit in der alternierenden Form eine Option darstellt, mit der unternehmerische Interessen nach Steigerung der Flexibilität und Effizienz nicht nur in sozialverträglicher Form, sondern darüber hinaus bei gleichzeitiger Steigerung der Lebensqualität der Beschäftigten nachgekommen werden kann.

Unter diesem Vorzeichen erfolgte Ende 1998 ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung fortschreitender Akzeptanz, Annäherung und Normalisierung der Beziehungen zwischen den Sozialpartnern hinsichtlich der alternierenden Telearbeit. Die Deutsche Telekom AG führte nach zunächst dreijähriger Pilotierung alternierende Telearbeit als eine offizielle Möglichkeit der Arbeits(zeit)organisation ein. Erstmals stand dieses Konzept in Deutschland auf den Füßen eines Tarifvertrages, was in der Entwicklung der alternierenden Telearbeit hierzulande ein Novum darstellte.⁵³ Der Tarifvertrag wurde zwischen der Deutschen Telekom AG und der Deutschen Postgewerkschaft (heute Verdi) ausgehandelt und trat zum 1. Januar 1999 in Kraft.

Zusammenfassend ist bezüglich des Fortschrittes der Telearbeit in Deutschland festzuhalten, dass erst in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre eine sich sukzessiv immer stärker erhöhende Dynamik festzustellen ist.⁵⁴ Diese Situation gilt im Besonderen für die deutsche Wirtschaft.

⁴⁹ Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 50

⁵⁰ Kordey / Korte (1998): Telearbeit erfolgreich realisieren: Das umfassende, aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projektverantwortliche. Braunschweig. Wiesbaden. in: Will (2002), S. 17

⁵¹ Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 50 f.

⁵² Vgl. Will (2002), S. 17

⁵³ Deutsche Telekom AG (1998), S 57 ff.

⁵⁴ Vgl. auch Kapitel 2.4.2 Die quantitative Entwicklung, S. 20 ff.

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland liegt erstaunlicherweise trotz der mittlerweile zwei Jahrzehnte andauernden Verwaltungsmodernisierungsdebatte in dieser Entwicklung um einige Jahre zurück⁵⁵. Einen der ersten Modellversuche in der öffentlichen Verwaltung, der aber durchaus als zaghaft zu bezeichnen ist, realisierte in den Jahren 1998 bis 1999 die Freie Hansestadt Hamburg⁵⁶. Die hamburgische Fallzahl von 13 alternierenden Telearbeiterinnen und Telearbeitern dürfte charakteristisch für den Status dieser Form der Telearbeit im öffentlichen Verwaltungsbereich gewesen sein.

Im Umkehrschluss kann hier jedoch von nicht unwesentlichen Wachstumsraten in der näheren Zukunft ausgegangen werden. Nach erfolgreichem Abschluss des Modellversuches der Hessischen Landesregierung im Jahre 2002, in den u. a. 141 alternierend Beschäftigte involviert waren, stellte beispielsweise der Hessische Innenminister, Volker Bouffier, für die kommenden Jahre die Ausdehnung der betrieblichen Dezentralisierungsstrategie in Form der alternierenden Telearbeit auf drei- bis fünftausend Beschäftigte der Hessischen Landesverwaltung in Aussicht.⁵⁷

2.4 Die quantitative Entwicklung

Fundierte empirische Materialien zur Analyse der quantitativen Entwicklung von Telearbeit sind hinsichtlich ihrer institutionellen Vielfalt, analytischen Tiefe und internationalen Vergleichbarkeit noch rar. In der amtlichen Arbeitsmarktstatistik Deutschlands fristet Telearbeit bisher, neben zukunftsgerichteten Absichtserklärungen⁵⁸ zur Integration der Thematik, eine noch untergeordnete Rolle im Mikrozensus⁵⁹.

2.4.1 Das Empirica-Projekt

Der einzige Untersuchungsansatz, der zur Zeit Trendaussagen über die vergangene und zukünftige Entwicklung der Telearbeit in Deutschland und Europa erlaubt, ist das von der EU-Kommission geförderte Projekt ECaTT mit Bezug auf das Jahr 1999⁶⁰ bzw. das Folgeprojekt SIBIS mit Bezug auf das Jahr 2002⁶¹ von Empirica, einer Forschungs- und Beratungsgesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mit Sitz in Bonn.

Im Rahmen der ECaTT-Studie wurden von Februar bis März 1999 7.700 Bürger und von April

⁵⁵ Vgl. auch Kapitel 2.4.2 Die quantitative Entwicklung, S. 20 ff.

⁵⁶ Vgl. TA Telearbeit (2000)

⁵⁷ Persönliches Gespräch im Rahmen einer Pressekonferenz im Dezember 2002

⁵⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (1999)

⁵⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2001)

⁶⁰ ECaTT: Electronic Commerce and Telework Trends: Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business across Europe (Vgl. Empirica (2000 A), S. 5)

⁶¹ SIBIS: Statistical Indicators Benchmarking the Information Society

bis Juni 1999 4.158 betriebliche Entscheidungsträger aus 10 EU-Ländern⁶² befragt.⁶³ Für die SIBIS-Studie wurden zwischen März und Mai 2002 3.139 Interviews mit Entscheidungsträgern aus 7 EU-Staaten⁶⁴ und zwischen April und Mai 2002 11.832 Interviews mit Bürgern aus allen EU-Staaten⁶⁵ sowie der Schweiz und den USA durchgeführt.⁶⁶

Neben dem internationalen Ansatz liegt der Vorteil der ECaTT- bzw. SIBIS-Studie darin, dass die ermittelten Ergebnisse mit ähnlich gelagerten Erhebungen von Empirica aus früheren Jahren (1985 und 1994) teilweise vergleichbar sind und von daher relativ zuverlässige Schlussfolgerungen auch über die Ausprägung der zukünftigen quantitativen Entwicklung von Telearbeit zulassen⁶⁷.

Die Betonung auf *relative Zuverlässigkeit der Schlussfolgerungen* rührt daher, dass aus heutiger Sichtweise das wenig differenzierte und weit gefasste Schema nach dem Empirica Telearbeitsformen definiert, als nicht unproblematisch betrachtet werden kann. Einerseits ist der Eindruck zu gewinnen, dass es gerade aufgrund des erwähnten Vorteils der rückwärtigen Vergleichbarkeit, insbesondere hinsichtlich der häuslichen Telearbeitsformen, versäumt wurde, die Definition im Laufe der vergangenen 19 Jahre den aktuellen Entwicklungen anzupassen. Empirica differenziert nicht zwischen Teleheimarbeit und alternierender Telearbeit, was vor allem vor dem deutschen Hintergrund als problematisch erscheint.

Andererseits führt Empirica im Zusammenhang mit der häuslichen Telearbeit den Begriff der *supplementären Telearbeit*⁶⁸ ein, der aufgrund seiner sehr weiten Definition (häusliche Telearbeit weniger als ein Arbeitstag pro Woche⁶⁹) auf eine sehr heterogene Zusammensetzung dieser Gruppe schließen lässt. Als Supplementär telearbeitend würde man nach Empirica zum Beispiel eine an sich regulär alternierende Halbtagskraft bezeichnen, die regelmäßig einen ihrer fünf halben Arbeitstage zu Hause ableistet. genauso wie eine Arbeitskraft, die gelegentlich für 15 bis 30 Minuten am privaten PC Notizen für eine Besprechung am folgenden Tag verfasst. Die empirische Dimension der *supplementären Telearbeit*, kombiniert mit der dargestellten Unschärfe des Begriffs, wirft vor dem Hintergrund einer auch ohne diese undeutliche Kategorie schon beeindruckenden Gesamtentwicklung der Telearbeit in Europa die Frage nach dem Motiv der Einführung dieser unklaren Definition auf.

Im Hinblick auf die nachfolgenden Darstellungen bezüglich der quantitativen Entwicklung der

⁶² Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Niederlande, Schweden und Spanien

⁶³ Vgl. Empirica (2000 A), S. 6

⁶⁴ Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien und Spanien

⁶⁵ Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien

⁶⁶ Vgl. SIBIS (2002 A), S. 4 ff. sowie SIBIS (2002 B), S. 4 ff. und siehe auch Kapitel 2.3.2 in diesem Buch

⁶⁷ Huws, U.; Korte, W. B.; Robinson, S. (1990): *Telework. Towards the elusive office*. Chichester und 1994: Korte, W. B.; Wynne, R. (1996): *Telework. Penetration, potential and practice in Europe*. Amsterdam (Vgl. Empirica (2002 A), S. 6 + 48)

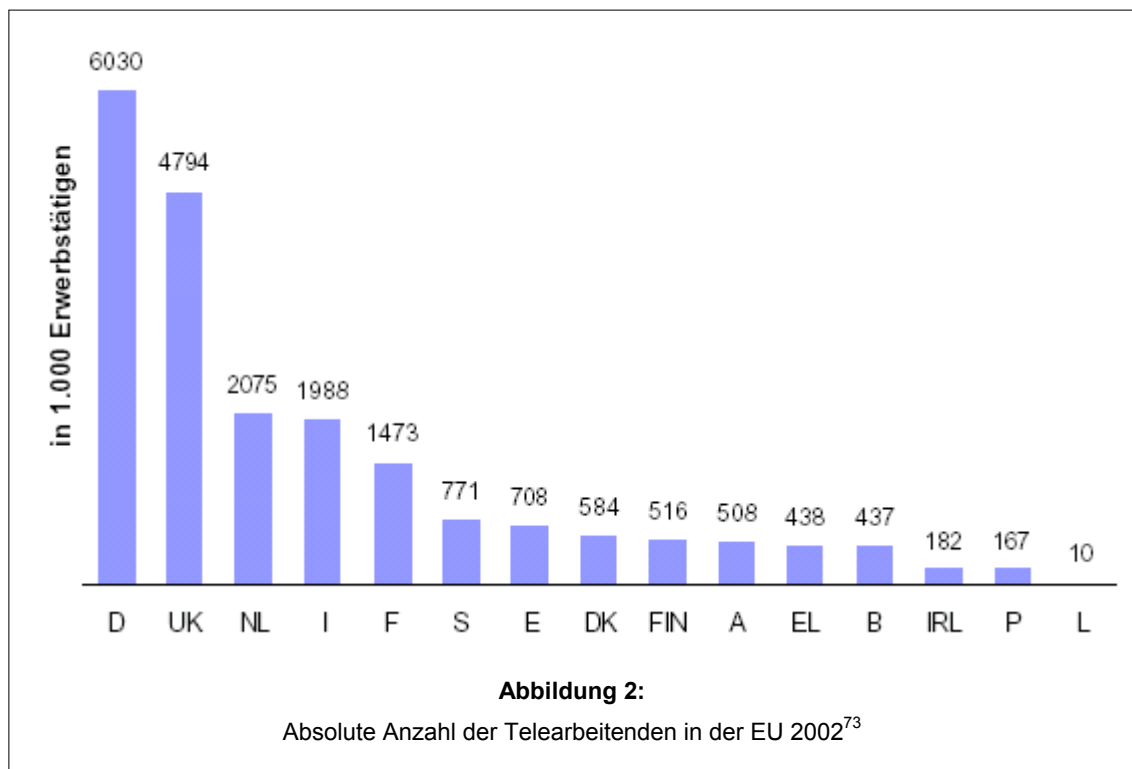
⁶⁸ Siehe auch Kapitel 2.2.6 in diesem Buch, S. 13 f.

⁶⁹ Vgl. Empirica (2000 A), S. 20

Telearbeit ist zusammenfassend zu sagen: Auf der Basis der Empirica-Daten sind bedauerlicherweise keine eindeutigen Aussagen zu den unterschiedlichen Formen der häuslichen Telearbeit möglich. Jedoch bilden sie zur Zeit die einzige Datenquelle, die mit europäischer und transkontinentaler Perspektive einen trotz allem brauchbaren Eindruck über den Trendverlauf der Telearbeit ermöglichen.

2.4.2 Telearbeit in Europa und Deutschland

Während im Jahr 1999 im Bereich der EU-Länder über neun Millionen Erwerbstätige Telearbeit praktizierten⁷⁰, waren es im Jahr 2002 schon fast 21 Millionen. Diese Entwicklung entspricht im Durchschnitt einer jährlichen Wachstumsrate von 31,4%, was verglichen mit dem Zeitraum von 1994 bis 1999⁷¹ (Wachstumsrate: 17%) fast eine Verdoppelung bedeutet. Zu berücksichtigen ist jedoch, was die dynamische Prosperität der Telearbeit aber in keiner Weise schmälert, dass 1999 wie auch 2002 rund ein Drittel der Telearbeitenden in Europa der kritisch zu betrachtenden Kategorie der supplementären Telearbeit zugerechnet werden.⁷²



Deutschland hatte 2002, wie schon bereits zum Zeitpunkt der ECaTT-Studie, absolut betrachtet die meisten Telearbeitenden zu verzeichnen. 2002 bezifferte sich die Anzahl der hier Telearbeit Praktizierenden auf über 6 Millionen Beschäftigte, wovon annähernd ein Drittel als supplementären

⁷⁰ Vgl. Empirica (2002 A), S. 7

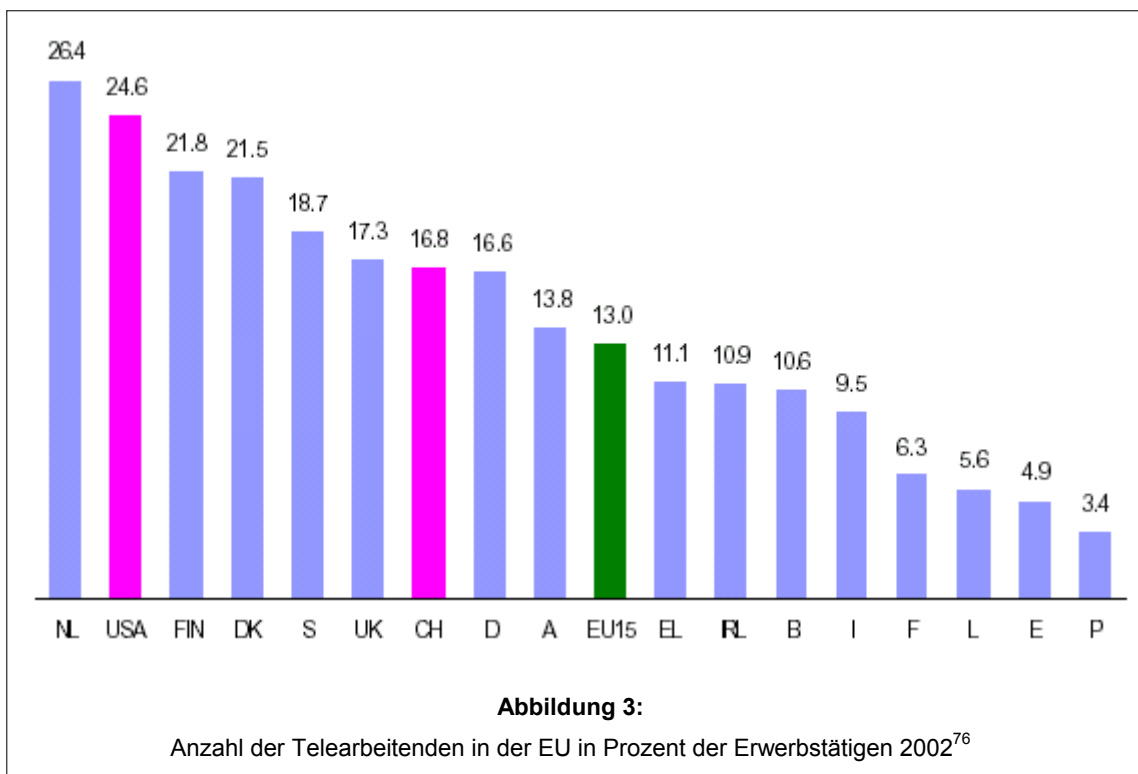
⁷¹ Vgl. Empirica (2000 A), S. 31

⁷² Vgl. Empirica (2002 A), S. 9 + 12

⁷³ Entnommen aus Empirica (2002 A), S. 7

tär Telearbeitende zu klassifizieren sind (1999 ca. 25%)⁷⁴.

Das Bild relativiert sich aus deutscher Perspektive allerdings nicht unwesentlich bei Betrachtung der Telearbeitsquote in Bezug auf die Anzahl aller Erwerbstätigen in den jeweiligen Ländern. Mit einem Anteil von 16,6% Telearbeitenden unter allen Beschäftigten im Jahr 2002 liegt Deutschland bei diesem proportional auf die jeweilige Erwerbsbevölkerung bezogenen Vergleich nur noch im europäischen Mittelfeld auf Platz acht, rund 10% hinter dem Spitzenreiter Niederlande, für den eine Quote von 26,4% ausgewiesen wird. Der EU-Durchschnitt bezieht sich auf 13,0%. In Hinsicht auf das EU-Mittel ist wiederum festzustellen, dass Deutschland sich kontinuierlich in positiver Richtung absetzt, d. h. eine ansteigend überdurchschnittliche Entwicklung zu verzeichnen hat. 1999 bezifferte sich die Telearbeitsquote in der EU wie in Deutschland noch auf nur 6,0%.⁷⁵



Unzutreffend wäre deshalb die Annahme, Deutschland hätte im Vergleich zu seinen europäischen Nachbarn weniger Potential für die Umsetzung der Telearbeit.⁷⁷ Die gegenwärtige Situation legt viel eher nahe, dass in diesem Ranking der Zeitpunkt des Beginns der jeweiligen nationalen Aktivitäten hinsichtlich der Thematik Telearbeit einen ausschlaggebenden Faktor darstellt.

Anhand der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten der EU-Staaten verdeutlicht sich,

⁷⁴ Vgl. Empirica (2002 A), S. 16

⁷⁵ Vgl. Empirica (2002 A), S. 9

⁷⁶ Entnommen aus Empirica (2002 A), S. 8

⁷⁷ Vgl. auch Abbildung 5 in diesem Kapitel, S. 26

diese These unterstützend, dass in Ländern mit schon längeren und daraus folgend intensiveren Aktivitäten eine gewisse Sättigung festzustellen ist, während in anderen Teilen Europas noch hohe bis sehr hohe Wachstumsraten zu verzeichnen sind. Zum Beispiel nimmt Deutschland – als relativer Späteinsteiger – mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 40% zwischen 1999 und 2002 die Spitzenposition ein. In Finnland und Schweden – beide europäische Vorreiter mit dem höchsten Wachstum 1999 – sind die Raten in 2002 auf jeweils deutlich unter 10% (und damit europaweit am niedrigsten) gefallen. Diese Entwicklung lässt laut Empirica mit fortschreitendem zeitlichen Verlauf auf eine gewisse Annäherung der EU-Mitglieder hinsichtlich der Ausbreitung von Telearbeit schließen.⁷⁸

Entwicklung der Telearbeit in den Ländern der EU			
Land	Telearbeiter in % der Erwerbstätigen		durchschnittl. jährliches Wachstum in %
	1999	2002	
Niederlande	14,5	26,4	20
Finnland	16,8	21,8	9
Dänemark	10,5	21,5	27
Schweden	15,2	18,7	7
Großbritannien	7,6	17,3	32
Deutschland	6,0	16,6	40
Irland	4,4	10,9	35
Italien	3,6	9,5	38
Frankreich	2,9	6,3	30
Spanien	2,8	4,9	20
EU 15	6,0	13,0	29

Tabelle 1:
Ausbreitung 1999 bis 2002 und durchschnittliches jährliches Wachstum der Telearbeit in der EU 2002⁷⁹

Die Entwicklung der verschiedenen Formen der Telearbeit zeichnet zunächst, die häusliche Telearbeit in Europa und Deutschland betreffend, ein nachdenkliches Bild. Insgesamt arbeiteten 1999 ca. 5,9 Millionen Erwerbstätige, das entspricht einer Quote von 4,0%, in einer Form der häuslichen Telearbeit.⁸⁰ Bis 2002 entwickelte sich dieser Umfang auf 11,7 Millionen Beschäftigte bzw. 7,4% der Erwerbstätigen. Zunächst bedenklich, nach der Begriffsdefinition von Empirica, ist die Tatsache, dass „*sich in den zurückliegenden drei Jahren die Anzahl der permanenten und alternierenden Telearbeiter kaum verändert [hat], während die der supplementären Telearbeiter sehr stark angewachsen ist*“.⁸¹ Innerhalb der EU-Staaten betrug 1999 das Verhältnis zwischen permanenter / alternierender Telearbeit und supplementärer Telearbeit, gemessen am Anteil der Erwerbstätigen, noch 2,0% zu 2,0%. In 2002 ermittelte die

⁷⁸ Vgl. Empirica (2002 A), S. 9

⁷⁹ Entnommen aus Empirica (2002 A), S. 9

⁸⁰ Errechnet aus Daten von Empirica (2000 A), S. 26, 27, 28 + 30

⁸¹ Empirica (2002 A), S. 13

SIBIS-Studie 2,1% zu 5,3%. Die Zahlen für Deutschland, im Trend zunächst noch drastischer, bezifferten sich im Jahre 1999 auf 1,5% zu 1,6% sowie in 2002 auf 1,6% zu 6,3%.

Insgesamt betrachtet entwickelten sich auf der Basis der Empirica-Daten und -Definitionen alle anderen Formen der Telearbeit (supplementäre Telearbeit, mobile Telearbeit und Telearbeit in SOHOs⁸²) stark prosperierend.

Entwicklung der Telearbeitskategorien in der EU			
Organisationsform	Telearbeiter in % der Erwerbstätigen		durchschnittl. jährliches Wachstum in %
	1999	2002	
permanente und alternierende Telearbeit	2,0	2,1	2
supplementäre Telearbeit	2,0	5,3	39
mobile Telearbeit	1,5	4,0	38
Telearbeit in SOHOs	0,9	3,4	54
Telearbeit insgesamt	6,0	13,0	29

Entwicklung der Telearbeitskategorien in Deutschland			
Organisationsform	Telearbeiter in % der Erwerbstätigen		durchschnittl. jährliches Wachstum in %
	1999	2002	
permanente und alternierende Telearbeit	1,5	1,6	1
supplementäre Telearbeit	1,6	6,3	58
mobile Telearbeit	1,5	5,7	57
Telearbeit in SOHOs	1,5	5,2	50
Telearbeit insgesamt	6,0	16,6	40

Tabelle 2 + 3:
Entwicklung zwischen 1999 und 2002 sowie durchschnittliches jährliches Wachstum der Telearbeitskategorien in der Europäischen Union und Deutschland⁸³

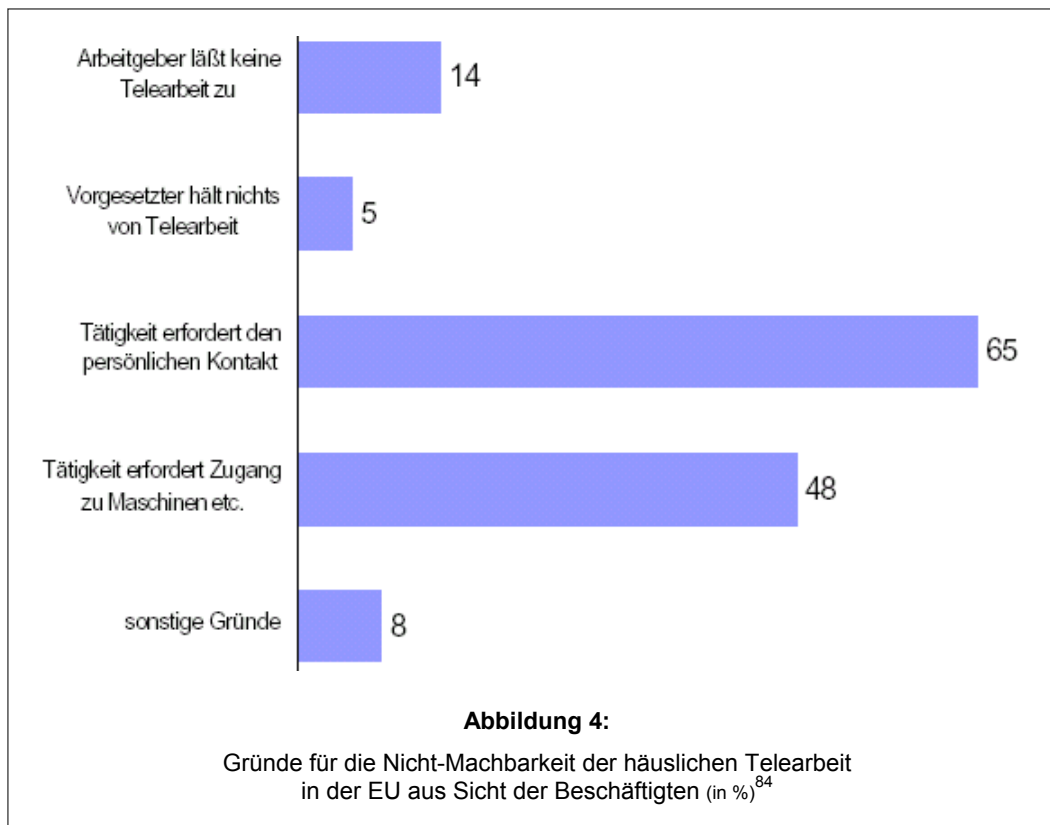
Lediglich die zusammengefasst definierte, permanente und alternierende Telearbeit stagnierte in Europa und Deutschland, gemessen am Anteil der Erwerbstätigen, auf annähernd konstan-

⁸² Telearbeit in SOHOs: „Telearbeit von Selbständigen, deren hauptsächlichlicher Arbeitsort das häusliche Kleinstbüro ist bzw. die das Heimbüro als Ausgangspunkt für ihre Arbeit an unterschiedlichen Orten nutzen.“ Empirica (2002 A), S. 4

⁸³ Entnommen aus Empirica (2002 A), S. 12 + 16

tem Niveau (Europa 1999: 2,0%; 2002: 2,1% / Deutschland 1999: 1,5%; 2002: 1,6%).

Die Gründe für den im Vergleich zu anderen Formen der Telearbeit eher zäh verlaufenden Fortschritt der permanenten und alternierenden Telearbeit, der sich zumindest in Deutschland wegen der in Kapitel 2.3.3 dargestellten Entwicklung in weiten Teilen auf letztere beschränken dürfte, liegen zum Teil sicherlich in den von Empirica für die EU-Staaten ermittelten Sachlagen, wie sie in Abbildung 4 dargestellt sind.



Sicher ist: Bereits 1999 bekundeten rund 25% aller befragten Entscheidungsträger⁸⁵ und im Jahr 2002 58,1% der befragten Arbeitnehmer/innen⁸⁶ in Deutschland Interesse an alternierender Telearbeit. Es ist kaum anzunehmen, dass 98,4% (siehe Tabelle 3) aller Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland permanenten Kundenkontakt oder Zugang zu Maschinen erfordern. Aufgrund dieser Tatsachen ist davon auszugehen, dass anderweitige Ursachen eine nicht zu unterschätzende Rolle für die, nach Empirica-Daten, verzögerte Entwicklung der alternierenden Telearbeit spielen.

Ein entscheidender Faktor, der dieses Bild prägt, ist im Untersuchungsdesign von Empirica und zwar in der definitorischen Problematik der Kategorie supplementäre Telearbeit zu suchen. Wie schon am Ende von Kapitel 2.4.1 dargestellt, ist dieser von Empirica geprägte Begriff sehr

⁸⁴ Entnommen aus Empirica (2002 A), S. 24

⁸⁵ Vgl. Empirica (2000 B), S. 37

⁸⁶ Vgl. Empirica (2002 A), S. 21

weit ausgelegt. Wesentlich und folgenschwer ist, dass er aufgrund seiner Beschränkung auf den Aspekt Zeit⁸⁷, entgegen seiner Intention, reguläre und irreguläre häusliche Telearbeit zusammenfasst. Jedoch liegt gerade hier ein unerlässliches Kriterium, welches bestimmend für die Qualität von Telearbeitsverhältnissen ist. D. h., ob tarifliche, betriebliche, individualvertragliche oder eben keine Regelungen hinsichtlich der häuslichen Telearbeit zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten getroffen werden, ist entscheidend für die Güte der beruflichen und sozialen Situation der Arbeitnehmer/innen und zwar unabhängig jeglicher zeitlicher Ausmaße.

Es ist sicher davon auszugehen, dass dieser elementare Zusammenhang, zukünftig berücksichtigt, eine nicht zu vernachlässigende Verschiebung der Werte innerhalb der häuslichen Telearbeitskategorien zur Folge hätte.

Tatsächliche Verzögerungen in der europäischen und deutschen Entwicklung der alternierenden Telearbeit liegen, im Vergleich mit anderen Telearbeitsformen, ursächlich nicht zuletzt am Umfang des institutionellen Organisationsaufwandes. Die unternehmensweite Einführung einer Option zur alternierenden Telearbeit bedeutet ein grundsätzliches Überdenken der technischen, organisatorischen und im Besonderen der (führungs)kulturellen Strukturen der jeweiligen Organisationseinheiten.

Dies besagt zum einen, dass die Einführung alternierender Telearbeit einer unternehmerischen Grundsatzentscheidung gleichkommt, die seltenst ad-hoc-Charakter hat. Zum anderen ist davon auszugehen, dass selbst ab dem Zeitpunkt einer Entscheidung für diese Arbeitsorganisationsform aufgrund notwendiger Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen eine gewisse Vorlaufzeit unabdingbar ist.

Vor diesem Hintergrund stellt die bisherige Entfaltung der alternierenden Telearbeit die Einleitung einer durchaus potenten Entwicklungsperspektive dar, die zukünftig insbesondere auf den öffentlichen Sektor zurückzuführen sein wird. 1999 waren hier gerade 2,3% der Beschäftigten in regulären Telearbeitsverhältnissen, während zum Beispiel im Bereich Banken und Versicherungen schon 8,3% zu verzeichnen waren.⁸⁸ Berücksichtigt man hier Prognosen zur Entwicklung der alternierenden Telearbeit, wie die der Hessischen Landesregierung bezüglich der Hessischen Landesverwaltung⁸⁹ (Modellversuch: 141 alternierend Beschäftigte; mittelfristig prognostiziert: drei bis fünftausend alternierend Beschäftigte) und die Einschätzungen, wie die der SIBIS-Studie (Abbildung 5), dass 36% der Arbeitsplätze in Deutschland (30% bezüglich der EU-Staaten) für permanente und alternierende Telearbeit geeignet sind, wird dieser Sachverhalt leicht nachvollziehbar.

Letztlich sind Jäckel und Rövekamp⁹⁰ zwar dahingehend zu korrigieren, dass alternierende Telearbeit gegenwärtig nicht im Mittelpunkt betrieblicher Dezentralisierungsprozesse steht, aber

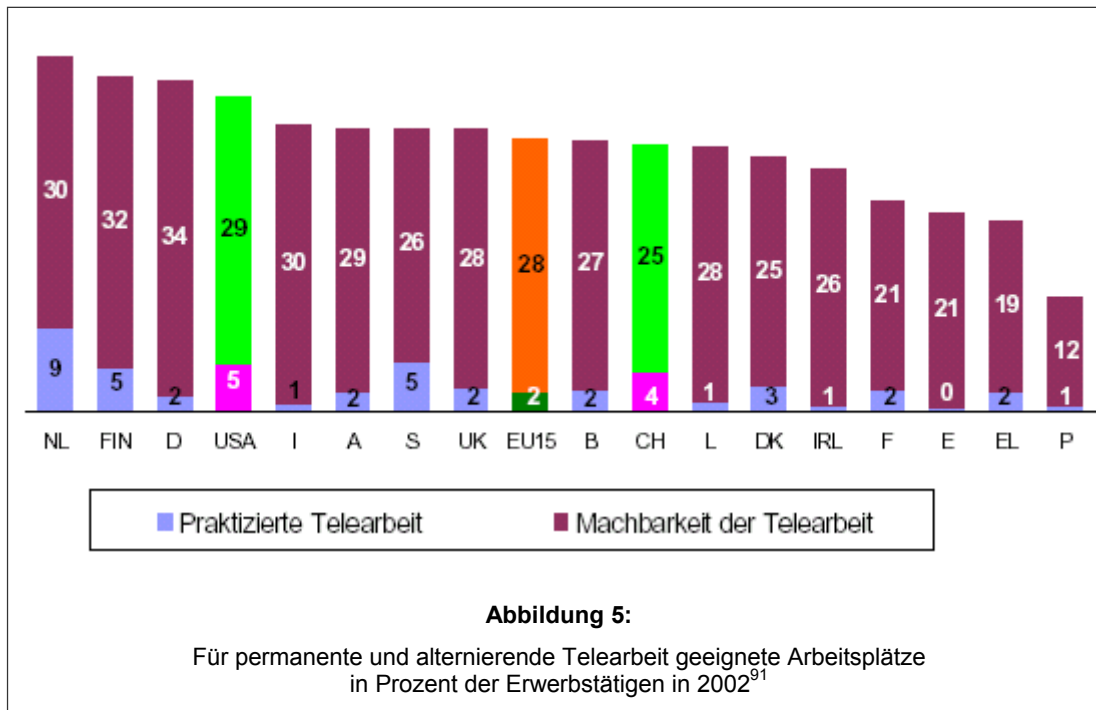
⁸⁷ Vgl. die Definition in Empirica (2000 A), S. 20

⁸⁸ Vgl. Empirica (2000 C), S. 37

⁸⁹ Siehe auch Kapitel 2.3.3 in diesem Buch, S. 16 ff.

⁹⁰ Vgl. Jäckel / Rövekamp (2001 B), S. 45

es ist durchaus keine gewagte These, davon auszugehen, dass alternierende Telearbeit zunehmend im Mittelpunkt dieser Prozesse stehen wird. Auch wegen der in Kapitel 4 noch zu erörternden strukturellen gesellschaftlichen Veränderungen und der in Kapitel 6 analysierten betrieblichen und sozialen Folgen, ist das Potential dieser Form der Telearbeit ausreichend hoch, um zukünftig im Rahmen der Telearbeitsmodelle eine dominierende Stellung einzunehmen.



⁹¹ Entnommen aus Empirica (2002 A), S. 23

3. Alternierende Telearbeit: Eine Reengineering-Methode?

Abgesehen von dem Erfordernis der Differenzierung aufgrund des inhaltlichen Schwerpunktes dieser Arbeit – alternierende Telearbeit – verdeutlicht die begriffliche aber auch historische Entwicklung die Notwendigkeit einer detaillierteren Betrachtung der Telearbeit. Erst auf der Basis der jeweiligen definitorischen Besonderheiten sind entscheidende Qualitäten erkennbar. Und erst auf der Basis dieser Unterschiede lassen sich Aussagen über den Charakter der entsprechenden Telearbeitsform treffen.

In gleicher Weise gilt dies für den Begriff des Reengineerings, wenn die Frage, ob das Konzept der alternierenden Telearbeit vom Charakter her eine Reengineering-Methode ist oder nicht, beantwortet werden soll. D. h. genauso wenig, wie Telearbeit gleich Telearbeit ist, gilt dies auch für das Wesen des Reengineerings bzw. für die Wesensformen der Reengineering-Strömungen. Darum sind zunächst, in Hinsicht auf die Beantwortung der o. g. Frage, das Prinzip und die Ziele des Reengineerings sowie zentrale Richtungen des Reengineerings einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

3.1 Was ist Reengineering?

Reengineering ist die organisatorische Neugestaltung von Prozessen eines Unternehmens. Die grundlegenden Ziele⁹², die mit dieser Umgestaltung erreicht werden sollen, sind:

- Kostensenkung,
- Durchlaufzeitenreduzierung und
- Qualitätssteigerung.

Die zu optimierenden Faktoren der Herstellungsprozesse können einerseits mit der Fabrikation und dem Vertrieb von Produkten, andererseits aber auch mit der Erbringung von Dienstleistungen im Zusammenhang stehen. Unabhängig von der im Mittelpunkt stehenden Leistungsart, geht es letztlich in jedem Reengineering-Prozess darum, mit gegebenem oder möglichst sogar reduziertem Mitteleinsatz, eine höhere Wertschöpfung zu erzielen. Die Wege, die zur Realisierung der elementaren Ziele führen, können allerdings unterschiedliche Formen bzw. Charaktere annehmen.

Zentrale Merkmale, die in ihrer Ausprägung die Besonderheiten der jeweiligen Wegstrecke zu optimierten Herstellungsprozessen ausmachen, sind unter anderem in der *zeitlichen Perspektive* der Maßnahmen, in der *Radikalität der Eingriffe* in die bisherigen Abläufe und in dem Anspruch auf *nachhaltige Sozialverträglichkeit* zu sehen.

⁹² Vgl. Hammer / Champy (1995), S. 48; Imai (1993), S. 19; Servatius (1994), S. 11

In Übereinstimmung mit Servatius⁹³ können diesbezüglich drei relevante Strömungen festgestellt werden. Hierbei handelt es sich um:

- Business Process Reengineering (Ursprung: USA)
- Kaizen (Ursprung: Japan)
- Evolutionäres Reengineering (Ursprung: Europe)

Unter **Business Process Reengineering**⁹⁴ versteht man, im Hinblick auf o. g. Ziele, das fundamentale Überdenken und die radikale Neugestaltung zumindest der essentiellen Unternehmensprozesse bzw. der gesamten Organisationsprozesse. Neben der Fundamentalität und Radikalität ist das dritte elementare Prinzip dieser Methode das ausschließliche Denken in Prozessen. Nicht einzelne isolierte Aspekte der Organisation sind der Aktionsfokus, sondern der Prozess, verstanden als „*Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt*“⁹⁵. Dieser Ansatz induziert nicht eine kontinuierliche Optimierung in kleineren Schritten, sondern die mehr oder weniger zeitlich punktuelle umfassende Veränderung mit massiv spürbarer Leistungs- und Ergebnisverbesserung. Der Grad der Konsequenz, auf den Business Process Reengineering in seiner theoretischen Formulierung abzielt, verdeutlicht sich zum Beispiel in der Abgrenzung zur reinen Automatisierung oder zum Software-Reengineering, die nach den genannten Autoren die Gefahr bergen, „*veraltete Prozesse*“ oder „*die falschen Dinge*“ effizienter zu erledigen, statt sie abzuschaffen und „*durch völlig neue Unternehmensprozesse*“ zu ersetzen.⁹⁶

Naheliegender ist unter diesen Vorzeichen, dass Beschäftigte der Organisation lediglich eine *Manövriermasse*⁹⁷ darstellen. Sozialverträglichkeit spielt, wenn überhaupt, nur eine sehr marginale Rolle und dann nur dahingehend, dass als sozialverträglich verstanden wird, was dem Unternehmen Vorteile auf dem Markt und daraus folgend Prosperität verschafft.

Business Process Reengineering ist sozusagen die Hau-Ruck-Methode unter den Reengineering-Ansätzen. Servatius spricht entsprechend der Herkunft des Ansatzes – den USA – von einer „*Cowboy-Mentalität*“⁹⁸, die dem Business Process Reengineering zu eigen ist.

Kaizen (Verbesserung) stellt die japanische Alternative bzw. Ergänzung dar und ist als ein umfassendes und ganzheitliches Qualitätsmanagement zu verstehen. Kaizen leugnet keineswegs, in Diskrepanz zur Interpretation von Hammer und Champy⁹⁹, das zyklische Vorkommen innovativer prozessualer Veränderungen und deren Notwendigkeit. Kaizen ist aber im Gegensatz zum radikalen Business Process Reengineering keine Abrissbirne zur periodischen Eta-

⁹³ Vgl. Servatius (1994), S. 11 ff.

⁹⁴ Vgl. Hammer, Michael / Champy, James (1995), S. 48 ff.

⁹⁵ Ebenda, S. 52

⁹⁶ Ebenda, S. 68 f.

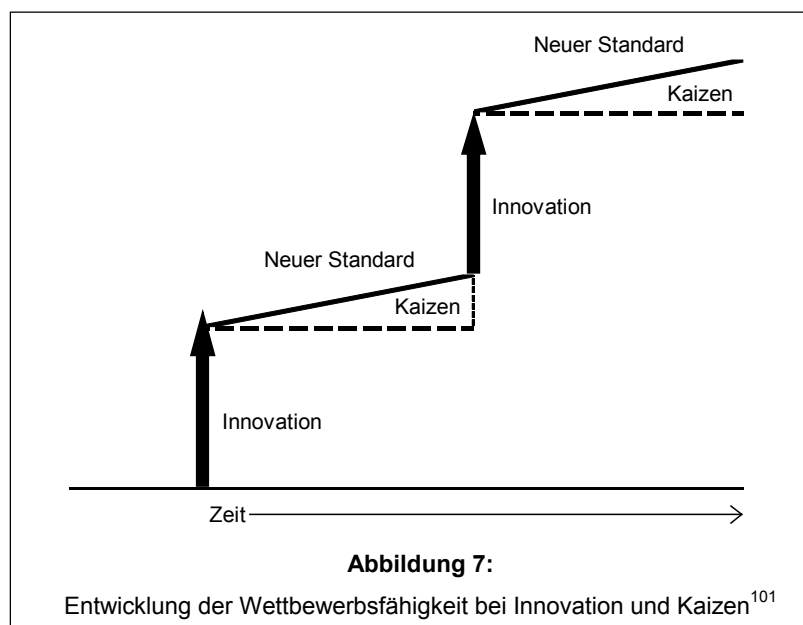
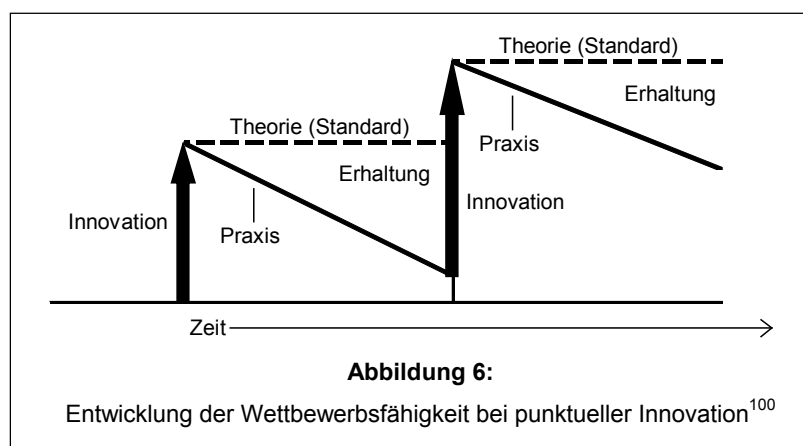
⁹⁷ Vgl. Servatius (1994), S. 40

⁹⁸ Ebenda, S. 11

⁹⁹ Vgl. Hammer, Michael / Champy, James (1995), S. 69

blierung eines neuen Status quo, sondern ein Konzept, welches sich in erster Linie auf die permanente Optimierung aktuell bestehender Prozesse, aber auch isolierter Schritte als Teil der Prozesse, bezieht. Innovationsschübe institutionalisieren nach dem japanischen Konzept also keine starren Produktionsprozesssituationen auf Zeit, sondern leiten neue permanente Kaizen- bzw. Verbesserungsphasen ein, die, neben den von außen induzierten Innovationsmomenten, ihrerseits selbst wiederum zu neuen Innovationsschüben überleiten können.

Auf konkurrierenden Märkten, aber auch in der öffentlichen Verwaltung, gilt die grundlegende Annahme, dass punktuelle technische und organisatorische Innovationen ab dem Zeitpunkt ihrer Einführung, im Vergleich zum jeweils aktuellen Standard, errungene (Wettbewerbs)-Vorteile in der Praxis kontinuierlich wieder einbüßen (siehe Abbildung 6).



Produktionsprozesse müssen von daher zum Ausgleich und optimalerweise zur Steigerung der Vorteile auch während der Innovationszyklen einem permanent andauernden Streben nach

¹⁰⁰ Entnommen aus Imai (1993), S. 50

¹⁰¹ Ebenso, S. 51

Verbesserung unterliegen (siehe Abbildung 7).

Im theoretischen Rahmen der Kaizen-Philosophie sind Beschäftigte aller Hierarchieebenen, im Gegensatz zum Konzept des Business Process Reengineering, keine Manövriermasse, sondern die wesentliche Ressource der Organisation. Unter dem Vorzeichen der lebenslangen Arbeitsplatzgarantie, die bis vor geraumer Zeit in japanischen Großunternehmen Bestand hatte, kann der Kaizen-Philosophie in gewissem Maße die Vereinbarkeit von Rationalisierung und Sozialverträglichkeit attestiert werden.¹⁰² Für einen permanenten gemeinschaftlichen Rationalisierungsprozess, der, neuerdings ohne diesen Ersatzanspruch, in der Konsequenz auch auf den Abbau von Arbeitsplätzen abzielt, ist dies kaum mehr möglich.

Ein Konzept europäischen Zuschnitts ist das **evolutionäre Reengineering**, dessen begrifflicher Zuschnitt sich trotz, der gemeinsamen, konsequent prozessualen Ausrichtung, als Abgrenzung zum revolutionär ausgerichteten Business Process Reengineering versteht. Die Grundannahme dieses Ansatzes beruht auf der Einschätzung, dass revolutionärer Wandel nur in krisenhaften Phasen erfolgreich sein kann, da in prosperierenden Zeiten das Widerstandspotential der Akteure gegenüber beschleunigten und intensiven Veränderungen überwiegt. In Zeiten der wirtschaftlichen Normalität verspricht das evolutionäre Reengineering in Lernschritten vermittelten, behutsamen und sozial verantwortlichen Wandel. Den Kern der Akzeptanzvermutung bilden Bemühungen um Einstellungsveränderung durch Qualifizierungsoffensiven und die konstruktive Zusammenarbeit der Sozialpartner.¹⁰³ Hinsichtlich der zeitlichen Perspektive nimmt evolutionäres Reengineering eine Position zwischen den Extremen des Momentes (Business Process Reengineering) und der Permanenz (Kaizen) ein. Servatius spricht von einem „*kontinuierlichen Prozess über eine längere Zeitdauer*“¹⁰⁴.

Insgesamt versteht sich evolutionäres Reengineering als ein ganzheitlicher Ansatz, der eine sukzessive Transformation der Organisation auf der Basis von Kooperation und Integration zum Ziel hat. Reengineering, hier allerdings ausdrücklich als horizontale Gemeinschaftsentwicklung definiert, stellt letztlich nur einen unter fünf Teilaspekten im Transformationsprozess dieser Methode dar¹⁰⁵.

<i>Renewing:</i>	Erschließung neuer Geschäfte und Erhöhung des Kundennutzens auf der Grundlage von Kernkompetenzen
<i>Relocating:</i>	Veränderung der Standort- und Produktionsstruktur zur Ausschöpfung von Marktpotentialen und Faktorkostenvorteilen
<i>Reengineering:</i>	Neugestaltung der Schlüsselprozesse im Rahmen einer horizontalen Organisation
<i>Revitalizing:</i>	Weiterentwicklung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter durch gemeinsame Lernprozesse

¹⁰² Dies gilt allerdings nur unter Ausblendung der Thematik „arbeitspsychologische Mechanismen und Erhöhung der Arbeitsbelastung“.

¹⁰³ Vgl. Servatius (1994), S. 11 + 39

¹⁰⁴ Ebenda, S. 39

¹⁰⁵ Vgl. ebenda, S. 42

Reframing: Realisierung eines mentalen Wandels durch Umdeuten subjektiver Einstellungen und Wahrnehmungen

Die unterschiedlichen Charaktere der drei Reengineering-Strömungen werden noch einmal bei der abschließenden Betrachtung der drei Aspekte „reagieren oder agieren“, „herrschen oder (moderierend) führen“ und „ignorieren oder involvieren“ deutlich:¹⁰⁶

- *reagieren oder agieren*

Business Process Reengineering ist eine defensive Reaktion, die auf Veränderungen im Umfeld oder auf organisationsinternen Problemen beruht, während Kaizen und evolutionäres Reengineering – in unterschiedlicher Ausprägung der Intensität und Kontinuität – offensiv die Ausschöpfung gegebener interner Potentiale forcieren.

- *herrschen oder (moderierend) führen*

Evolutionäres Reengineering erfordert zur Steigerung der Akzeptanz nach einer Initialzündung eine in sich und durch sich selbst wachsende Selbstorganisation in der Belegschaft. Führung versteht sich hier als Moderation und Coaching. Business Process Reengineering erfordert den autoritären Boss, um in krisenhaften Zeiten Widerstand im Keim zu ersticken. Kaizen nimmt hier eine Mittelposition ein, indem die Führung deutliche Signale für die Notwendigkeit der Integration der Beschäftigten in den Verbesserungsprozess setzt.

- *ignorieren oder involvieren*

Mitarbeiter/innen haben im Rahmen des evolutionären Reengineerings nicht nur die Möglichkeit, die Veränderung der Prozesse, sondern den Reformprozess an sich zu gestalten. Wohingegen das Kaizen-Konzept selbst schon die formale Direktive des Veränderungsprozesses ist, in das sich die Beschäftigten lediglich integrieren können bzw. müssen. Business Process Reengineering bietet den Beschäftigten keinerlei Option zu irgendeiner Form des Einflusses, weder in Bezug auf die konkreten Modifikationen noch hinsichtlich der Gestaltung von Prozessen, die zu der jeweiligen Entscheidungsfindung führen.

3.2 Kongruenz und Divergenz: Alternierende Telearbeit – Reengineering

Die offensichtlichste Kongruenz des Konzepts der alternierenden Telearbeit und der Methode des Reengineerings ist die in beiden Ansätzen vorhandene zentrale Ausrichtung auf die organisatorische Neugestaltung von Arbeitsprozessen, was durchaus die örtliche Verlagerung von Prozessen einschließt, sich aber keineswegs darauf beschränkt. Weder alternierende Tele-

¹⁰⁶ In Anlehnung an Servatius (1994), S. 39 ff., jedoch erweitert um die Klassifizierung und die einschließende Betrachtung des Reengineering-Konzeptes Kaizen.

arbeit noch Reengineering sehen Erfolgsaussichten bei der ausschließlichen Betrachtung und Veränderung einzelner Komponenten der Arbeitsorganisation, vielmehr lenken beide Ansätze ihren Fokus auf das analytische Überdenken des Arbeitsprozesses als Ganzes. Eine Divergenz ist zunächst in zweierlei Hinsicht festzustellen. Zum einen ist die prozessuale Ausrichtung im Falle des Reengineerings selbst Projekt, wohingegen sie im Falle der alternierenden Telearbeit eine notwendige Bedingung der Umsetzung des Projektes darstellt.

Zum zweiten kann davon ausgegangen werden, dass sich Prozessdenken im Rahmen der alternierenden Telearbeit zur Zeit auf Arbeitsabläufe einzelner Arbeitsplätze, allenfalls einzelner Arbeitsgruppen bezieht. Im Kontext von Reengineering werden größere Organisationseinheiten, im Idealfall die gesamte Organisation betrachtet. Diese noch vorherrschende Situation wird sich jedoch mit einer Ausschöpfung der quantitativen Potentiale¹⁰⁷ von alternierender Telearbeit und anderen Formen der Telearbeit mittelfristig angleichen. Ursächlich ist diese Prognose auf die mit dieser Entwicklung einhergehende wachsende Notwendigkeit der funktionalen Abstimmung der verschiedenen Beschäftigungsformen untereinander – Normalbeschäftigungsverhältnisse und Variationen durch Teilzeitarbeit eingeschlossen – zurückzuführen.

Weiterhin, orientiert an den Arbeitsprozessen, zeigt der Vergleich des Konzeptes der alternierenden Telearbeit mit der Methode des Reengineerings über weite Bereiche vielfältige Übereinstimmungen. So bedeutet die Einführung von alternierender Telearbeit wie auch die Initiierung eines Reengineerings nicht nur Veränderungen bzw. Folgen für konkrete Arbeitsabläufe, sondern unter Umständen auch für Arbeitsinhalte. Ebenso sind Modifikationen in Bezug auf die Formen der Zusammenarbeit, die technische Ausstattung der Arbeitsplätze, die Raumplanung, die Arbeitszeitgestaltung und die Kommunikationsstrukturen nicht zu umgehen.

Beiden Vorhaben – Initiierung von alternierender Telearbeit und Reengineering – ist auch gemeinsam, dass in einer informations- und kommunikationstechnisch geprägten Welt das spürbare Ausmaß der Veränderung bzw. Umwälzung umso stärker ist, je weniger intensiv die betroffenen Organisationen bisher entsprechende Techniken nutzten und je ausgeprägter sie in der Zukunft eingesetzt werden sollen. In diesem Zusammenhang ist in erster Linie mit zunehmenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsanforderungen an die Arbeitenden zu rechnen.

Zur Betrachtung der bisher genannten Veränderungsgebiete, die auch Gegenstand der Untersuchung des Modellversuchs zur alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung waren¹⁰⁸, ist in Bezug auf die bereits in Kapitel 3.1 dargestellten grundlegenden Ziele des Reengineerings hinzuzufügen, dass auch aus dieser Perspektive beide Ansätze in die gleiche Richtung verlaufende Wirkungen haben. Alternierende Telearbeit und Reengineering werden

- bei konsequenter Umsetzung kostensenkend wirken,¹⁰⁹

¹⁰⁷ Siehe Kapitel 2.4.2 in diesem Buch, S. 20 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Kapitel 5.2.1 und Kapitel 6 in diesem Buch, S. 54 ff. und 83 ff.

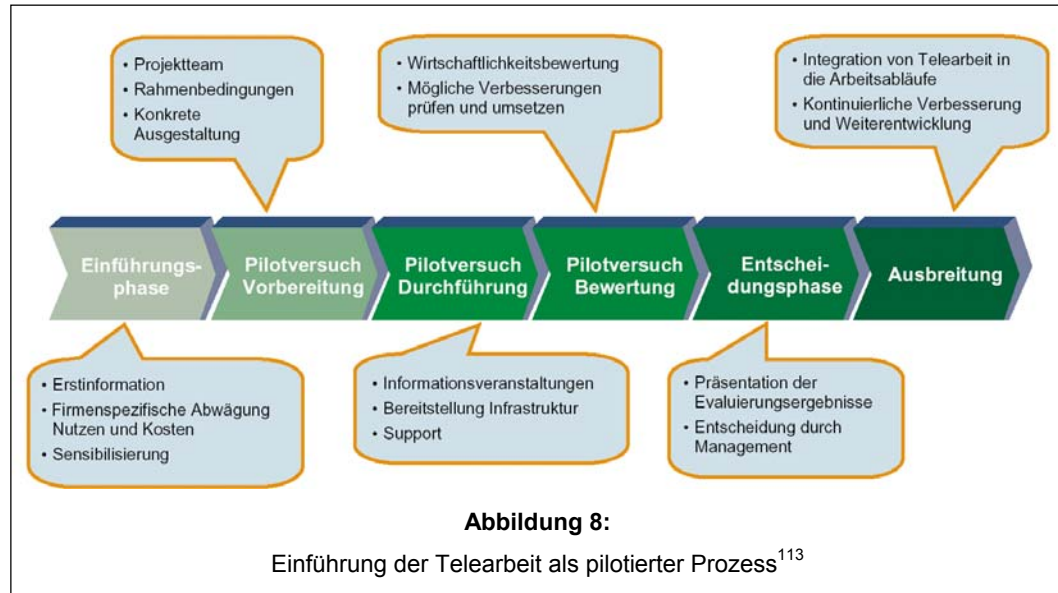
¹⁰⁹ Vgl. hinsichtlich alternierender Telearbeit Kapitel 6.4.4 in diesem Buch, S. 140 ff.

- die Produktivität (Aufgabenumsatz pro eingesetzter Zeiteinheit) erhöhen¹¹⁰ und
- zu einer Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse führen.¹¹¹

In Folge der Gemeinsamkeiten von alternierender Telearbeit und Reengineering im Allgemeinen, stellt sich nun die Frage, welcher der drei spezifischer differenzierten Strömungen – Business Process Reengineering, Kaizen oder evolutionäres Reengineering – das Konzept der alternierenden Telearbeit am weitestgehenden und ehesten entspricht.

Die Antwort liegt im bisher gängigen Schema der Einführung von alternierender Telearbeit und ist eindeutig. Wird die Absicht verfolgt, dieses neue Arbeits(zeit)modell zukünftig als organisationsweite Option für alle Beschäftigten oder für in bestimmter Weise indizierte Beschäftigtengruppen einzuführen, so ist es die bisher gängige Vorgehensweise, dass dieses Modell im Status eines Pilotprojektes eingeführt wird. Entsprechend sind auch einschlägige Empfehlungen formuliert¹¹².

Der durch einen Pilotversuch eingeleitete Veränderungsprozess ist in diesem Zusammenhang per Definition vom Charakter her eine Entwicklung über einen längeren, aber begrenzten Zeitraum in dem keine radikalen Eingriffe oktroyiert, sondern Umgestaltungsoptionen erprobt werden. Pilotierung bedeutet im Grunde das analytische Überdenken des Arbeitsprozesses als Ganzes am Beispiel der Praxis von Testsituationen.



Testsituationen inhärent ist die Möglichkeit des Erfolges und des Misserfolges im Ganzen oder auch in Teilen. Die Kombination erfolgreicher Situationsvarianten bzw. deren Bedingungen

¹¹⁰ Ebenso Kapitel 6.4.3 in diesem Buch, S. 135 ff.

¹¹¹ Dito

¹¹² Vgl. u.a.: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie / Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001), Abschnitt 3.8

¹¹³ Vgl. ebenda

führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem erfolgreichen Ganzen. Pilotprojekte sind also von der Sache her als evolutionäre Entwicklungsphasen zu betrachten.

Nicht nur dieser Sachverhalt rückt alternierende Telearbeit in die Nähe des evolutionären Reengineering. Auch die Tatsache, dass die Handelnden letztlich selbst die von den Umstrukturierungen Betroffenen sind, wirkt in diese Richtung. Augenfällig und hinsichtlich alternierender Telearbeit schlicht notwendig ist darüber hinaus insbesondere die Hinführung der Akteure zu einer wachsenden Selbstorganisation, was in der Konsequenz als Produkt der Bemühungen eine horizontale Gemeinschaftsentwicklung zum Ergebnis hat.

Die Parallelen zum Konzept des evolutionären Reengineering sind durchaus offenkundig. Ein weiterer deutlicher Beleg dafür ist die in beiden Fällen angestrebte soziale Verträglichkeit der Veränderung, die in erster Linie durch die aktive Mitgestaltung der Betroffenen und die Einbindung der Sozialpartner erreicht werden soll.

Ist aber alternierende Telearbeit tatsächlich in aller Konsequenz eine Reengineering-Methode?

Zwischen Reengineering im Allgemeinen sowie zwischen dem Ansatz des evolutionären Reengineering im Besonderen und der alternierenden Telearbeit sind in diverser Hinsicht Kongruenzen feststellbar. Die Beurteilung, ob alternierende Telearbeit lediglich ein Reengineering-Prozess ist oder nicht, erfordert jedoch einen noch tiefergehenden Vergleich der elementaren Intentionen.

Hier ist, wie schon erwähnt¹¹⁴, festzustellen, dass die zentralen Ziele eines jeden Reengineering unabhängig von der Vorgehensweise exklusiv und primär darin liegen, die Kosten zu senken, die Produktivität zu erhöhen und die Qualität zu steigern. Würde dies auch in gleicher Eindeutigkeit für die alternierende Telearbeit gelten, so läge die Antwort auf die obige Fragestellung auf der Hand. Jedoch sind in Analogie zu der Diagnose der prozessualen Ausrichtung des Reengineering und der alternierenden Telearbeit¹¹⁵ auch im Punkt der grundlegenden Ziele des Reengineering andere Charakterzüge der Absichten festzustellen. Wenn auch aus der Perspektive der Organisation als durchaus angenehm und wünschenswert zu beurteilen, sind die Ziele des Reengineering in Bezug auf die alternierende Telearbeit, nur sekundäre oder allenfalls egalitäre, keinesfalls aber primäre beabsichtigte Effekte der eigentlichen Intension.

Der Fokus der alternierenden Telearbeit liegt im Gegensatz zu jeglichem Reengineering-Ansatz nicht in erster Linie auf dem ökonomischen Spektrum einer Organisation. Vermittelt durch den Anspruch der *Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatheit* richtet sich der Fokus, wenn nicht sogar in erster Linie auf das Ziel der *Humanisierung von Arbeits-*

¹¹⁴ Siehe Kapitel 3.1 in diesem Buch, S. 27 ff.

¹¹⁵ Die prozessuale Ausrichtung ist im ersten Fall (Reengineering) selbst das Konzept und im zweiten Fall (alternierende Telearbeit) lediglich eine notwendige Bedingung der Umsetzung des Konzeptes. Vgl. 1. Abs. in diesem Kapitel, S. 31 f.

bedingungen, so doch zumindest in eleganter Weise¹¹⁶ auf einen gleichwertigen Zieldualismus der Entwicklung von Ökonomie und Humanität.

Die Differenz in diesem immanenten Kern der Sache führt die alternierende Telearbeit letztlich nicht nur aus der ökonomisch fixierten Thematik Reengineering heraus. Vielmehr überführt sie die alternierende Telearbeit in einen anderen Ansatz der organisatorischen Gestaltung. Der ist zwar dem evolutionären Reengineering nicht unähnlich, aber durch den expliziten Anspruch der Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität doch von einer grundsätzlich anderen Güte.

Die Charakteristika des Konzeptes der **Organisationsentwicklung**¹¹⁷:

- OE ist ein geplanter Wandel
- OE ist ein langfristiger Wandel
- OE ist ein [möglichst] organisationsumfassender Wandel
- Der OE-Prozess wird von den Betroffenen (mit)getragen
- Der Wandel geschieht durch erfahrungsgeleitete Lern- und Problemlösungsprozesse
- Dieses Lernen und Problemlösen wird durch Verfahren der angewandten Sozialwissenschaften induziert und unterstützt
- Durch die OE soll *nicht nur die Produktivität, sondern auch die Lebensqualität* und Problemlösefähigkeit innerhalb einer Organisation erhöht werden

Die Aufzählung der Charakteristika der Organisationsentwicklung und der Vergleich mit Bisherigem verdeutlicht den Unterschied zum Reengineering in der Summe und zum evolutionären Reengineering als Teil dieser Summe. In Folge der definitorischen Aufwertung von *Lebensqualität* bzw. *Humanisierung der Arbeitsbedingungen* degradiert das OE-Konzept Reengineering vom Rang einer rein wirtschaftlich orientierten Managementphilosophie zum lediglichen Werkzeug einer tatsächlich ganzheitlichen sozial-ökonomischen und kooperativen Vision.

Diese Vision ist jedoch keineswegs eine Illusion. Die Humanisierung der Arbeits- und damit auch der gesamten Lebenssituation von Beschäftigten sowie die gleichzeitige Erhöhung der Produktivität von Arbeitsprozessen ist realisierbar. Beide Entwicklungsprozesse müssen sich keineswegs gegenseitig ausschließen. Diesen Sachverhalt belegen – empirisch nachweisbar – OE-Projekte wie das der alternierenden Telearbeit. Anders lautenden Meinungen¹¹⁸ entgegentretend, verdeutlicht der Modellversuch zur alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung eindrucksvoll die entsprechenden Fakten.¹¹⁹

Doch zunächst noch ein Blick darauf, aus welchen technologischen und insbesondere gesellschaftlichen Entwicklungen heraus Konzepte wie das der alternierenden Telearbeit – von ihrem

¹¹⁶ Siehe auch Kapitel 2.2.5 in diesem Buch, S. 13: „... sozialen Verantwortung von Arbeitgebern ... Erhöhung der Effizienz ...“

¹¹⁷ Vgl. nachfolgende Aufzählung mit Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995), S. 313

¹¹⁸ Vgl. Kirsch, W.; Esser, W.M.; Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart in: Rosenstiel / Molt / Rüttinger (1995), S. 330

¹¹⁹ Siehe insbesondere Kapitel 6.3 und 6.4, S. 94 ff. und 124 ff.

Charakter her als sozialverträgliche OE-Prozesse angelegt – in fortgeschrittenen geschlechterpolitisch bzw. geschlechterdemokratisch geprägten Gesellschaften als notwendige Konsequenzen des Zeitverlaufs erscheinen.

4. Technik und Kultur als Faktoren der Destruktion und Re-Konstruktion der Vereinbarkeit

4.1 Einfluss der technologischen Entwicklung auf das Arrangement von Beruf und Familie

Dass sich berufliche Arbeit in Europa mit dem vor ca. 200 Jahren einsetzenden Übergang von der agrarischen Gesellschaft zu Gesellschaften mit rationellen maschinellen bzw. technologisch geprägten Produktionsweisen nachhaltig verändert hat, ist nicht zu bezweifeln. Auch dass dieser Beginn der europäischen Industriegeschichte gleichsam ihren einschneidendsten Moment darstellt, aber keinesfalls eine zeitlich punktuelle, also letztlich abgeschlossene Entwicklungsphase war, ist unbestritten. Diese Zäsur in der europäischen Geschichte – die Industrialisierung – repräsentiert sozusagen die Initialzündung für einen Prozess des fortlaufenden und prosperierenden Wandels auf der Basis beständiger technologischer Innovation. Insbesondere die berufliche Arbeit sowie dem folgend die Arrangements und die Verortung von Beruf und Familie erfuhren damit einhergehend einschneidende Umwälzungen. Umwälzungen, die bis in die heutige Zeit hinein wirken, aber gleichsam auch, mitbegründet durch die andauernde Kontinuität des technologischen Fortschritts, nach wie vor in Bewegung sind.

Nicht zuletzt am Beispiel der Menge vorhandener gesellschaftstheoretischer Erklärungsansätze bzw. ihrer jeweiligen, schon in der Benennung kenntlichen, Schwerpunktsetzungen, verdeutlicht sich eine zunehmende Vielfalt der gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen in der Einflussphäre von technologischer Entwicklung und beruflicher Arbeit. Die Diskussion bestimmend sind hier vor allem Konzepte wie das der

- Agrargesellschaft
- Industriegesellschaft
- industriellen Gesellschaft
- post-industriellen Gesellschaft
- Dienstleistungsgesellschaft
- Wissensgesellschaft
- Informationsgesellschaft
- informationellen Gesellschaft
- Netzwerkgesellschaft

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung sind allerdings nur zwei dieser Erklärungsmuster, das der Agrargesellschaft und das der Industriegesellschaft – bzw. deren Übergang, die industrielle Revolution – vergleichsweise unumstritten. Einerseits ist dieser Sachverhalt sicherlich auf die zeitliche Distanz und den daraus resultierenden unverklärten Blick der Retrospektive zurückzuführen. Andererseits und maßgeblich liegen die Ursachen in der Klarheit der Ver-

änderung von Produktionstechniken, -prinzipien und -inhalten sowie nicht zuletzt in den damit einhergehenden deutlichen Modifikationen der Arrangements, der Verortung und insbesondere der nun differenzierteren Wertzuschreibung von Beruf und Familie. Je mehr man den Blick allerdings der Gegenwart zuwendet, um so vielschichtiger, aber auch gegenseitig überdeckender, erscheinen die Erklärungsstrukturen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Befinden wir uns augenblicklich zum Beispiel in einer Phase des Übergangs von der Industriegesellschaft zu einer

- industriellen Gesellschaft, also von einer Gemeinschaft, in der Industrie vorhanden ist, zu einer, in der soziale und technologische Formen der industriellen Organisation, zum Beispiel das Prinzip der Rationalität, sich in alle wirtschaftlichen, staatlichen und sozialen Bereiche ausdehnen¹²⁰
- Dienstleistungsgesellschaft, in der eine massive Verlagerung der Erwerbstätigkeit vom sekundären zum tertiären Sektor stattgefunden hat bzw. noch stattfindet¹²¹ und in der damit einhergehend Bildung, nicht ohne Auswirkung auf das soziale Gefüge, zu einem weiteren immanenten Produktionsfaktor wird^{122, 123}
- Wissens- oder Informationsgesellschaft, in der weniger die Tertiärisierung als das Aufkommen eines vierten Sektors – der Wissensindustrie¹²⁴ bzw. der Informationsindustrie und damit einhergehend der „Knowledge Worker“¹²⁵ – in den Vordergrund rückt
- informationellen Gesellschaft oder Netzwerkgesellschaft, in der auf der Basis der universellen informationstechnischen Durchdringung aller gesellschaftlichen Bereiche, analog zu den Prinzipien der industriellen Gesellschaft, die Funktionalität und Effizienz von Netzwerken zum bestimmenden Faktor in allen wirtschaftlichen, staatlichen und sozialen Bereichen wird¹²⁶

Ihre Zuspitzung erfährt die Diskussion in der Frage, ob wir uns überhaupt in der bzw. in einer der auf Bell¹²⁷ zurückzuführenden post-industriellen Übergänge befinden. Oder ist die Entwick-

¹²⁰ Vgl. Castells, Manuel (2003), S. 21 f., Fußnote 32

¹²¹ Vgl. Schäfers, Bernhard (2002), S. 178

¹²² Vgl. Baukrowitz, Andrea u. Boes, Andreas (1998), S. 3 f.

¹²³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000), insbesondere Abschnitt IV

¹²⁴ Vgl. Machlup, Fritz (1962): *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton. Zitiert aus: Baukrowitz, Andrea u. Boes, Andreas (1998), S. 3 f.

¹²⁵ Vgl. Porat, Marc Uri (1976): *The Information Economy*. Stanford. Zitiert aus: Baukrowitz, Andrea u. Boes, Andreas (1998), S. 3 f.

¹²⁶ Vgl. Castells, Manuel (2003)

¹²⁷ Vgl. Bell, Daniel (1973): *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York. Zitiert aus: Baukrowitz, Andrea u. Boes, Andreas (1998), S. 3 f.

lung von Dienstleistungen, Wissen, Informationen und Netzwerken nicht so eng an industrielle Produktionsprozesse gekoppelt, dass wir uns weiterhin innerhalb einer zwar fortgeschrittenen aber doch industriell-kapitalistischen Gesellschaft¹²⁸ bewegen, die sich lediglich in konsequenter Weise (zum Beispiel unter Einbindung der „*Theorie der industriellen Dienstleistung*“¹²⁹) weiterentwickelt?

Trotz der dargestellten Unterschiede haben die Deutungskonstrukte durchgängig – und das ist in dem hier zu diskutierenden Zusammenhang zentral – einen gemeinsamen Ursprung: *Revolutionäre technische Innovationen* initiieren zunächst Veränderungen in der Beschaffenheit und Organisation von beruflicher Arbeit, die sich in ihren Auswirkungen allerdings nicht auf die ökonomische Sphäre beschränken, sondern auch auf den sozialen Alltag bzw. die Organisation des Sozialen wirken.

Dazu passend weist aber lediglich der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft, mit einem deutlich identifizierbaren Funktionsverlust der Familie, klar interpretierbare Entwicklungslinien auf. Industriegesellschaft, beginnend mit der zunehmenden Bedeutung und industriellen Nutzung der örtlich gebundenen (Dampf)Maschinen seit den Anfängen des 19. Jahrhunderts bis hin zur Hochzeit der fordistisch-tayloristischen Arbeitsorganisation in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts und des damit einhergehenden Normalarbeitsverhältnisses¹³⁰, bedeutet in diesem Zusammenhang für überwiegende Teile der europäischen Bevölkerung die erstmalige strikte Trennung von Arbeits- und Wohnort bzw. von Arbeitswelt und Lebenswelt. D. h., im Gegensatz zur agrarisch geprägten bzw. vorindustriellen Gesellschaft, die scharfe Trennung von

- Arbeitsort und Wohnort
- Arbeitszeit und Freizeit
- Erwerbsarbeit und Nicht-Erwerbsarbeit
- Produktion und Reproduktion
- Beruf und Familie^{131, 132}

Über annähernd zwei Jahrhunderte ließ die technologische Entwicklung im Rahmen und in der Folge der industriellen Revolution sowie der damit entsprechend einhergehenden zentralisierten Arbeitsorganisation den, im landwirtschaftlichen Beschäftigungssektor freigesetzten und in den

¹²⁸ Vgl. mit Aufsatz von Schmiede: Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. und Aufsatz von Egloff: Postindustrielle Dienstleistungsgesellschaft oder industrielle Arbeitsgesellschaft. in Schmiede (Hrsg.) (1996), S. 47 und S. 104

¹²⁹ Vgl. Albach (1989) in: Piller (2000), Kapitel 5

¹³⁰ Vgl. Nökel (2001), S. 25 ff. + 49

¹³¹ Vgl. ebenda, S. 51

¹³² Nicht unerwähnt sollte bleiben, dass sich entsprechend der zum Teil bis heute vorherrschenden Orientierung am Leitbild des bürgerlichen „Familienideals“ eine geschlechtsspezifische Zuordnung der Funktionsbereiche von selbst verstand. Allerdings genügt die Aufteilung in ihrer Reinform – Zuständigkeitsbereich der Männer: außerhäusliche Erwerbsarbeit / Zuständigkeitsbereich der Frauen: häusliche Reproduktionsarbeit – nach wie vor eher einem idealisierten Klischee als den tatsächlichen und historischen Gegebenheiten (siehe auch Kapitel 4.2 in diesem Buch, S. 41 ff.). Zumindest Frauen bzw. Mütter bewegten sich, nicht selten unter hohen organisatorischen Belastungen (siehe auch Kapitel 6.3.6 in diesem Buch, S. 112 ff), immer zwischen den Sphären der Familienarbeit und der Erwerbsarbeit. Vgl. Gardey, Delphine (2001): Ein Blick zurück: Zur Geschichte der Frauenarbeit. in: Kraus / Maruani (Hrsg.) (2001), S. 36 ff.

industriellen Sektor abwandernden¹³³, Menschen praktisch keine Wahl hinsichtlich der Organisation von Arbeit und Familie. Erst moderne Technologien (hier zentral die Informations- und Kommunikationstechnologien) und ihre beschleunigte, massenhafte Verfügbarkeit (z. B. verfügten im Jahr 2000 bereits 47,3% aller Haushalte in Deutschland über einen Personalcomputer, im Jahr 2001 konnten bereits 53,4% und in 2002 schon 57,2% registriert werden¹³⁴; ebenso sind, wie Tabelle 4 zeigt, die europaweiten Zuwachsraten im Bereich der Nutzung von Internet und anderen Onlineservices beträchtlich), sowie die weitest gehende Möglichkeit der flexiblen Verortung bzw. Nichtverortung, scheinen neuerdings zunehmend¹³⁵ die tatsächliche Möglichkeit der Wahl zwischen verschiedenen Familienlebensstil-Optionen zu eröffnen.

	Users 1999	New users 1999-2001	Users 2001	Growth 1999-2001	Ranking 2001	Ranking (Growth)
Denmark	48,5	11,2	59,7	23,1	5	6
Finland	54,9	10,1	65	18,4	2	9
France	45,5	9,3	54,8	20,4	7	8
Germany	32,9	14,2	47,1	43,2	8	4
Ireland	35,6	24,6	60,2	69,1	4	3
Italy	22,7	19,1	41,8	84,1	9	1
Netherlands	51,1	12	63,1	23,5	3	6
Spain	20,7	15,5	36,2	74,9	10	2
Sweden	57,9	10,2	68,1	17,6	1	9
United Kingdom	40,6	15,5	56,1	38,2	6	5
Eur10	35,2	14,4	49,6	40,9		

Tabelle 4:

Use of Internet or other online services 1999 and 2001 (in %) base: all respondents (n=7.700)¹³⁶

Option ist letztlich nicht nur das Stichwort, welches ursächlich zur Problematik der differenzierten Schwerpunktsetzungen der neueren Erklärungsansätze bzw. Theoriemodelle führt. Die Möglichkeit der Auswahl unter Optionen verweist auch darauf, dass die aktuelle technologische Entwicklung, im Gegensatz zur ersten industriellen Revolution, in Bezug auf das Arrangement von Arbeit und Familie und somit der Rollenverteilung zwischen Frau und Mann, nicht den Eindruck einer Einbahnstraße hinterlässt. Technologische Innovation scheint letztlich, im Rahmen der historischen Betrachtung dieser Thematik, durchaus ambivalente, d. h. destruktuierende und diversifizierend re-konstruierende, Wirkungen auszulösen.

Auf der Basis einer fortschreitenden Entwicklung zu optionalen Arrangements zwischen den Geschlechtern ist davon auszugehen, dass gegenwärtig nicht mehr primär nur Technologie

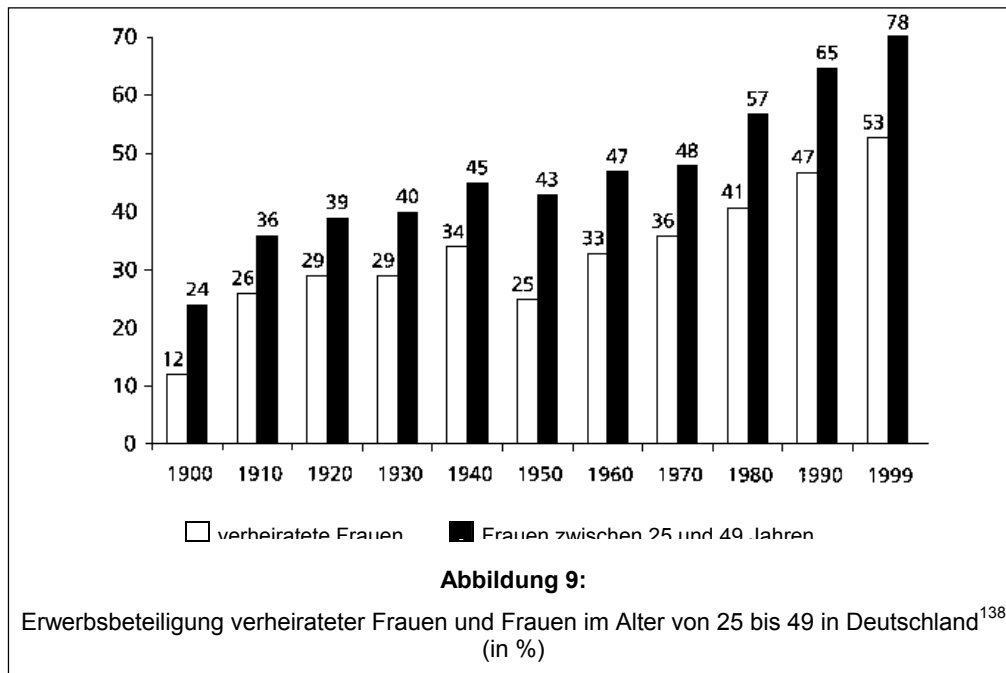
¹³³ Siehe auch Kapitel 4.2, Abbildung 11 in diesem Buch, S. 45

¹³⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003 A)

¹³⁵ Vgl. Kapitel 2.4.2 in diesem Buch, S. 20 ff.

¹³⁶ Empirica (1999), S. 19

bzw. technologischer Fortschritt auf die familiären Lebensstile einwirkt, sondern auch Veränderungen und insbesondere Differenzierungen der kulturellen Werthaltungen ihren Einfluss geltend machen. Eine besondere Rolle in diesem Bewertungsprozess oder auch Prozess des Wandels der Werte, bzw. in dem hier zu behandelnden Zusammenhang des Wandels des Arrangements von Arbeit und Familie kommt dem erheblichen Zuwachs der außerhäuslichen Erwerbstätigkeit von Frauen zu. Dieser hat dazu geführt, dass die Gleichstellung der Geschlechter an sich zunehmend als Wert und Option anerkannt wird.¹³⁷



Inwieweit, in welchen Formen und unter welchen gegebenen oder noch herzustellenden Bedingungen der eingeleitete Wertewandel zu einer *Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter* führen kann, zeigt die nachfolgende Diskussion des Ansatzes der „*Kulturellen Modernisierungspfade in den Geschlechter-Arrangements*“¹³⁹.

4.2 Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter und die Notwendigkeit moderner Arbeits(zeit)modelle

Der seit den 1990er Jahren von Birgit Pfau-Effinger ausgearbeitete Ansatz der „*Kulturellen Modernisierungspfade in den Geschlechter-Arrangements*“ repräsentiert den Kern bzw. die theoretische Grundlage der Argumentation für eine Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller

¹³⁷ Vgl. Pfau-Effinger (2003), Kapitel 1

¹³⁸ Bosch / Kalina / Lehndorff / Wagner / Weinkopf (2001), S. 18

¹³⁹ Pfau-Effinger (2000), S. 201

Geschlechter¹⁴⁰. Pfau-Effinger's Ansatz resultiert aus der Feststellung, dass gängige Modelle des historisch und länderspezifisch unterschiedlichen Ausmaßes der Erwerbsbeteiligung von Frauen und damit der [zunächst]¹⁴¹ unterschiedlichen Muster von geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung, einseitig auf komparativen Analysen der jeweils vorliegenden wohlfahrtsstaatlichen Rahmenbedingungen beruhen. Regionale kulturelle Entwicklungen bleiben weitestgehend unberücksichtigt.¹⁴² Obwohl Kultur neben der Struktur schon in der soziologischen Klassik [wie auch in der strukturell-funktionalen Systemtheorie und der Psychoanalyse] als wesentliches handlungsleitendes [oder auch handlungsunterbindendes] Element erkannt wurde, ist die Kulturanalyse sozusagen zur „*arme[n] Verwandte[n] der Strukturanalyse*“¹⁴³ degeneriert.

Kulturelle Leitbilder, verstanden als die „*Ideen, Bedeutungen und Werte, die allgemein als gültige Weltdeutung angesehen werden und für das soziale Handeln den nötigen Rahmen gemeinsamer Daseinsverständnisse liefern*“¹⁴⁴, sind aber, so die Pfau-Effinger-Hypothese, in gleichem Maße und in Verbindung mit gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen prägend für das soziale Handeln der Akteure.¹⁴⁵ Gesellschaftliche Entwicklung ist demnach, so die Annahme, auf das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen zwischen Kultur, institutioneller Struktur und Handeln zurückzuführen. Hieraus erklärt sich nach Pfau-Effinger u. a. ein länderspezifisch unterschiedliches Arrangement zwischen Beruf und Familie bzw. zwischen den Geschlechtern, ebenso wie die jeweils entsprechende gesellschaftliche Anerkennung von Familienmodellen und das Ausmaß der Erwerbstätigkeit von Frauen.

Umfassende vergleichende Untersuchungen¹⁴⁶ auf der Basis einer Gegenüberstellung der Gesellschaften Finnlands¹⁴⁷, der Niederlande¹⁴⁸ und Westdeutschlands¹⁴⁹ bestätigten zum einen die zentrale These der wechselseitig zusammenhängenden Bedeutung von kulturellen und

¹⁴⁰ Die Begrifflichkeit der „Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter“ und der Begriff der „kulturellen Geschlechter“ bezieht sich vom Sinngehalt auf den Ansatz des Gender Mainstreaming. Das bedeutet, dass vor allem Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Verwaltung „in jedem Falle nachprüfen, welche Auswirkungen ihre Politik [bzw. Entscheidungen] auf die Situation der Frauen [meines Erachtens auch auf die Situation der Männer] hat und in welcher Weise geplante Maßnahmen die spezifischen Lebenssituationen von Frauen [meines Erachtens sollten auch hier wiederum Männer einbezogen werden] im Sinne der [...] verabschiedeten Zielsetzungen verbessern“ (vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (1996): Frauenpolitik nach Peking. Das Aktionsprogramm der Vierten Weltfrauenkonferenz. Bonn.)“ Vgl. Stiegler, Babara (2001): Telearbeit und Gender Mainstreaming. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 165 ff.

Letztlich zielt Gender Mainstreaming darauf ab, die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern auszugleichen, wobei meines Erachtens Ausgleich nicht zwingend Gleiches für alle bedeuten muss oder kann. Ausgleich ist vielmehr als ein den jeweiligen Interessen, Bedürfnissen, Möglichkeiten und tatsächlich akzeptierten Arrangements von Frau und Mann entsprechendes sowie konstruktives und beiderseits in höchst möglichem Maße erfüllendes Übereinkommen zu verstehen.

¹⁴¹ [] bedeute: Einfügung des Autors

¹⁴² Vgl. Pfau-Effinger (1996), S. 463 f.

¹⁴³ Archer, Margaret S. (1996): Culture and agency. The place of culture in social theory. Cambridge, S. XIII. in: Pfau-Effinger (2000), S. 64

¹⁴⁴ Tenbruck, Friedrich H. (1992): Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft. Der Fall der Moderne. Opladen, S.19. in: Pfau-Effinger (1996), S. 466 f.

¹⁴⁵ Vgl. Pfau-Effinger (2000), S. 96 f.

¹⁴⁶ Der Komplexität des Untersuchungsfeldes entsprechend setzte Pfau-Effinger einen umfangreichen, qualitativ und quantitativ ausgerichteten Instrumenten-Mix ein. Hierbei handelte es sich um die Auswertung länderspezifischer Sekundärliteratur, Expertengespräche, Gruppendiskussionen, Befragungen und die Analyse amtlicher Statistiken. Vgl. Pfau-Effinger (2000), S. 99 f.

¹⁴⁷ Ebenda, S. 179 ff.

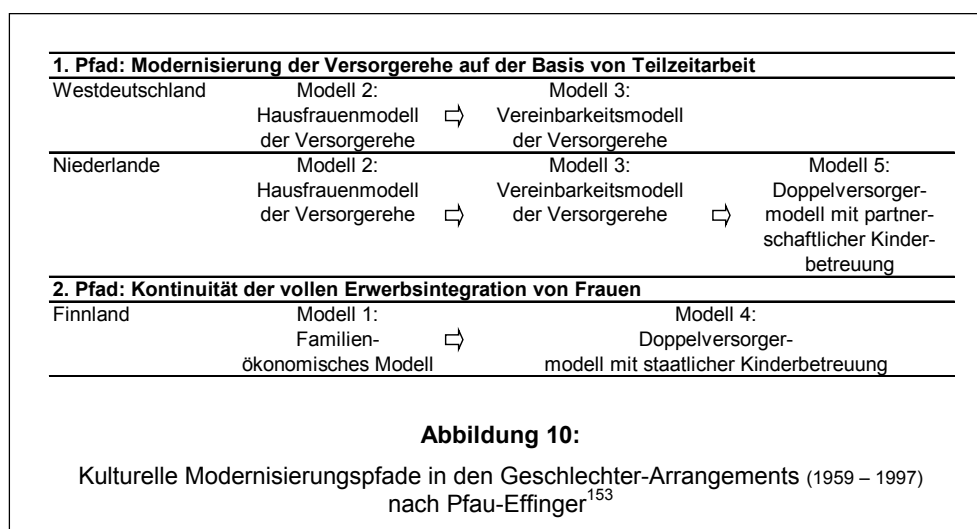
¹⁴⁸ Ebenda, S. 147 ff.

¹⁴⁹ Ebenda, S. 111 ff.

institutionellen Rahmenbedingungen für die jeweils unterschiedlich vorfindbaren Geschlechter-Arrangements. In diesem Sinne war beispielsweise festzustellen, dass es bezüglich der Entwicklung der Geschlechter-Arrangements wesentlich ist, „inwieweit auf der kulturellen Ebene alternative Modelle der geschlechtlichen Arbeitsteilung [überhaupt] zugänglich waren. In einer Gesellschaft, deren Öffentlichkeit und staatliche Politik wie in der holländischen fast ausschließlich männlich dominiert war, waren andere kulturelle Modelle lange Zeit gar nicht erst verfügbar. Dies war anders in Finnland, wo Frauen in der Öffentlichkeit und beim Aufbau des Wohlfahrtsstaates in hohem Maße partizipierten ...“¹⁵⁰

Zum anderen ist, hinsichtlich dieser als immanent zu betrachtenden wechselseitigen Beziehung von Kultur und Struktur, als zweiter Aspekt mit elementarem Belang festzustellen, dass vor allem die Intensität bzw. die Konsequenz der Richtung, mit der staatliche und betriebliche Politik sowie kollektive Akteure (zum Beispiel die Frauenbewegung) Einfluss auf den kulturellen Wandel nehmen, entscheidend für die Entwicklungsgeschwindigkeit und -richtung neuer kultureller Leitbilder ist.¹⁵¹ Unter diesem Gesichtspunkt war zum Beispiel neben der späteren Feminismusbewegung „[d]ie Rolle des städtischen Bürgertums in der vorindustriellen Gesellschaft und beim Übergang zur Industriegesellschaft [...] von zentraler Bedeutung. Dabei war es wichtig, in welchen historischen Phasen das städtische Bürgertum in der Lage war [bezogen auf die Niederlande und Westdeutschland; oder auch nicht in der Lage war, bezogen auf Finnland], seine kulturellen Werte, Normen und Leitbilder in der Gesellschaft zu verallgemeinern und als einen grundlegenden Bestandteil des Geschlechter-Arrangements zu installieren.“¹⁵²

Als Produkt der Analyse und auf der Grundlage dieser Erkenntnisse konnte ein Modell zur Klassifizierung von Geschlechter-Arrangements und deren Entwicklungspfade herausgearbeitet werden (Abbildung 10), welches im Rahmen der Argumentation für eine Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter eine wichtige Rolle spielt.



¹⁵⁰ Ebenda, S. 224

¹⁵¹ Ebenda, S. 225 ff.

¹⁵² Ebenda, S. 224

¹⁵³ Ebenda, S. 201

„Der erste Pfad [Bezug auf die Entwicklung in Westdeutschland und den Niederlanden] bestand in der Modernisierung der Versorgung; die Teilzeitarbeit¹⁵⁴ von Frauen war hier ein zentrales Element der Modernisierung der männlichen Versorgung. Bei dem zweiten Pfad [Bezug auf die Entwicklung in Finnland] wurde ein familienökonomisches Modell¹⁵⁵ von einem Doppelversorgermodell mit staatlicher Kinderbetreuung als dominierendes Modell abgelöst. Hier gab es eine Kontinuität¹⁵⁶ in der kulturellen Ausrichtung auf den vollen und vollzeitigen Einbezug von Frauen in die Erwerbsarbeit.“¹⁵⁷ Das Modell verdeutlicht für den gewählten Zeitraum (1959 – 1997), gestützt auf die in verschiedener Form einflussnehmenden und wechselseitig wirkenden Rollen von kulturellen sowie strukturellen Gegebenheiten und Entwicklungen¹⁵⁸, die Unterschiedlichkeit der Modernisierungspfade in den untersuchten Ländern.

Doch über die Betrachtung der Pfade hinausgehend, stellt sich, hier im Mittelpunkt stehend, die Frage nach der Gestalt des *Ursprungs* und des *Ziels* der Entwicklung. Dies vor allem, da aus einer Pfau-Effinger ergänzenden und umfassenderen zeitlich zurück- und vorausblickenden Perspektive betrachtet, trotz unterschiedlicher Entwicklungslinien bezüglich der Re-Konstruktionstendenzen gleichwertiger kultureller Geschlechter bei interkultureller Betrachtungsweise, eine grundsätzlich richtungsgleiche Entwicklung ausgemacht werden kann.

Mit Blick auf die historische Entwicklung der Wirtschaftssektoren ist davon auszugehen, dass, wie am Beispiel Deutschlands nachvollziehbar (siehe Abbildung 11) und in ähnlicher Weise für alle westeuropäischen Volkswirtschaften geltend¹⁵⁹, vor jeglichen Industrialisierungstendenzen die vorherrschende Orientierung von Gesellschaften eine agrarisch-familienbetriebliche war. In diesem Sinne ist letztlich, wenn auch in verschiedenen europäischen Gesellschaften in differierenden Perioden aktuell, die Annahme des familienökonomischen Modells – ein Modell gleichwertiger kultureller Geschlechter, zu verstehen als eine *aufeinander bezogene und gleichsam auch reziprok abhängige Arbeitsteilung*¹⁶⁰ in ein und derselben Lebenssphäre – als Ausgangspunkt feststellbarer kultureller Modernisierungs- bzw. Entwicklungspfade mehr als nur eine Arbeitshypothese.¹⁶¹ Aus diesem Blickwinkel betrachtet, scheinen demnach, in Ergänzung zu Pfau-Effingers Interpretation, kulturelle Modernisierungs- bzw. Entwicklungspfade der Geschlechter-Arrangements zumindest in Westeuropa hohe Ähnlichkeiten in den kulturellen Ur-

¹⁵⁴ Vgl. Pfau-Effinger (1996), Tabelle 2: Erwerbsmuster von Frauen im Wandel, S. 472

¹⁵⁵ „Das familienökonomische Modell [...] beruht darauf, dass Frauen und Männer gemeinsam im eigenen landwirtschaftlichen oder handwerklichen Familienbetrieb arbeiten und dass Frauen wie Männer eine wichtige Bedeutung für das Überleben der Familienökonomie haben. [...] Auch wenn in diesem Rahmen durchaus eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung existieren kann, so sind doch Frauen und Männer in derselben gesellschaftlichen Sphäre der Familienökonomie tätig und nicht, wie im Modell der männlichen Versorgung, in verschiedenen [öffentlichen und privaten] Sphären.“ Vgl. ebenda, S. 469 f.

¹⁵⁶ Vgl. ebenda

¹⁵⁷ Vgl. Pfau-Effinger (2000), S. 201 f.

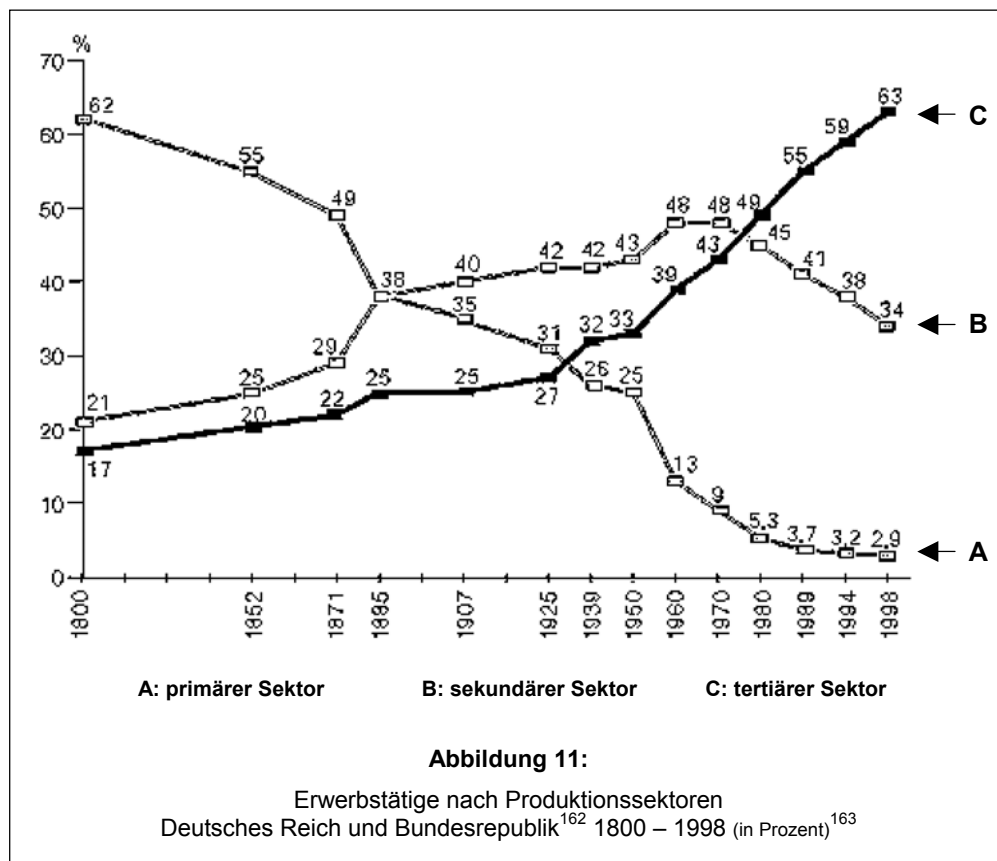
¹⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 202 ff., 208 ff., 216 ff., 218 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Lorenz, Peter / Füglistaller, Urs (2003), S. 10

¹⁶⁰ Vgl. Pfau-Effinger (1996), S. 470

¹⁶¹ Nebenbei stellt sich in diesem Zusammenhang die methodische Frage, ob es letztlich gerechtfertigt ist kulturanalytische Vergleichsstudien zu einem bestimmten Zeitpunkt der Geschichte zu beginnen (Pfau-Effinger: 1959 – 1997) oder es nicht notwendig und geboten erscheint, den Beginn der Betrachtungszeiträume so zu wählen, dass sie gleiche oder ähnliche kulturelle Phasen repräsentieren, auch wenn eventuell die jeweilige zeitliche Ausdehnung differiert.

sprüngen aufzuweisen.



Ähnlich der im europäischen Kontext regional feststellbaren Nachholungs-, Angleichungs- und Sättigungstendenzen bezüglich der industriellen und technologischen Entwicklung¹⁶⁴, deutet auch die Entwicklungslinie der kulturellen Geschlechter-Arrangements an, dass, sowohl im Ursprung als auch hinsichtlich der absehbaren kulturellen Zielvorstellungen, die Entwicklungs-, Modernisierungs- oder auch Re-Konstruktionspfade grundlegende, wenn auch in Nuancen und temporär variierende, Äquivalenzen aufweisen.

Nicht nur der Vergleich der aktuellen kulturellen Leitbilder der Niederlande und Finnlands – modernisierte Varianten der Familienökonomie: Doppelversorgermodelle – legen diese Interpretation nahe. Zwar differiert in diesen beiden Fällen das jeweilig favorisierte Muster der Organisation der Kinderbetreuung (privat versus staatlich) und die Bedeutung der Teilzeitarbeit¹⁶⁵, aber hinsichtlich dem Fokus der Betrachtung – der Gleichwertigkeit der kulturellen Geschlechter – sind die Gemeinsamkeiten unverkennbar. Entweder verbleibt die Entwicklung und ihr Resultat in einer relativen Linearität der entsprechend interpretierbaren Tradition (Bezug auf Finnland) oder aber sie gelangt auf dem Umweg einer Überwindung der bürgerlichen Ideale bzw. einer Phase der modernisierenden Re-Konstruktion (Bezug auf die Niederlande) zu ebenfalls gleichwertigen

¹⁶² 1950 – 1989 alte Länder, ab 1994 Gesamtdeutschland

¹⁶³ Vgl. Geißler (1995), S. 29

¹⁶⁴ Siehe auch Kapitel 4.1 in diesem Buch, S. 37 ff. bzw. hinsichtlich der spezifischen Betrachtung von Telearbeit Kapitel 2.4.2, S. 20 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Pfau-Effinger (1996), Tabelle 2: Erwerbsmuster von Frauen im Wandel, S. 472

kulturellen Geschlechter-Arrangements.

Auch in Deutschland deuten gegenwärtige kulturelle sowie demographische Entwicklungen und politische Entscheidungen bzw. gesellschaftspolitische Meinungsbildungsprozesse auf eine zwar zeitlich verzögerte, aber den Niederlanden ähnliche Variante des Pfades der Entwicklung der kulturellen Geschlechter-Arrangements hin. Bezüglich der o. g. Start-Ziel-Diskussion weisen nicht wenige Merkmale der aktuellen Geschehnisse in Deutschland auf ein zukünftig sich kulturell etablierendes und neu zu definierendes Modell Nr. 6¹⁶⁶ hin (siehe auch Abbildung Nr. 12 auf der folgenden Seite). In seiner Ausgestaltung entspricht dies einem Mittelweg zwischen der niederländische und der finnischen Lösung, das heißt einem Doppelversorgermodell mit der Möglichkeit partnerschaftlicher und / oder staatlicher Kinderbetreuung. Als dies nahelegende Indikatoren sind beispielhaft folgende Fakten zu betrachten:

- Der Altenquotient, im Jahr 2000 bei 40 liegend, wird bis 2050 auf den doppelten Wert ansteigen.¹⁶⁷ Dies bedeutet, dass zu diesem Zeitpunkt 100 Menschen im Erwerbsalter 80 Personen im Rentenalter gegenüberstehen werden. Unabhängig von jeglichen individuellen Bedürfnissen wird zunehmend ausgeprägter von staatlicher Seite aus die Notwendigkeit bestehen, so viele Mitbürger wie möglich, das bedeutet Frauen und Männer sowie insbesondere Mütter und Väter, so früh und so lange wie möglich in einer sozialversicherungspflichtigen Berufstätigkeit zu halten.
- Die permanent steigende Anzahl von Frauen mit dem Wunsch nach höher qualifizierter Ausbildung (1967 lag der Anteil der Frauen unter den Personen mit dem Schulabschluss der allgemeinen Hochschulreife bei 36,5%. Bis zum Jahr 2000 war hier ein Anstieg auf 55,2% zu verzeichnen.¹⁶⁸ Im Wintersemester 2002 / 2003 war erstmals die Anzahl weiblicher Studienanfänger (180.571) größer als die der männlichen Studienanfänger (177.614)¹⁶⁹) und der in den vergangenen Dekaden stetig zunehmende Trend einer Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen¹⁷⁰ sind einerseits Ausdruck einer kulturell geleiteten Veränderung des Geschlechter-Arrangements sowie andererseits, mit Blick auf den Altersquotienten, (günstige) Trends mit elementarer Bedeutung für die Beibehaltung sozialstaatlicher (Mindest- bzw. Minimal-)Standards.
- Entsprechend zu gestaltende Umfeldbedingungen, vor allem die Kinderbetreuung betreffend, werden unabdingbar und nehmen seit geraumer Zeit, sozusagen als zweite Stufe der bisher zwar wichtigen, aber eher formalen Gleichstellungsdebatte¹⁷¹, bereits in ersten Anfängen ihren Lauf. Beispielhaft, in Bezug auf die Möglichkeiten des staatlichen Engagements bzw. hier zu organisierender Betreuungsangebote, ist neben der seit 1998 gül-

¹⁶⁶ Die Definition weiterer Modelle widerspricht im Übrigen nicht dem Untersuchungsansatz von Pfau-Effinger, der als grundsätzlich offen zu charakterisieren ist. In gleicher Weise wie sie diesen Umstand unter dem Aspekt einer geographischen Erweiterung selbst deutlich macht, dürfte diese Annahme auch hinsichtlich der hier zentralen temporären Ausdehnung gelten. Vgl. Pfau-Effinger (1996), S. 470

¹⁶⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2000), S. 16

¹⁶⁸ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002), S. 93

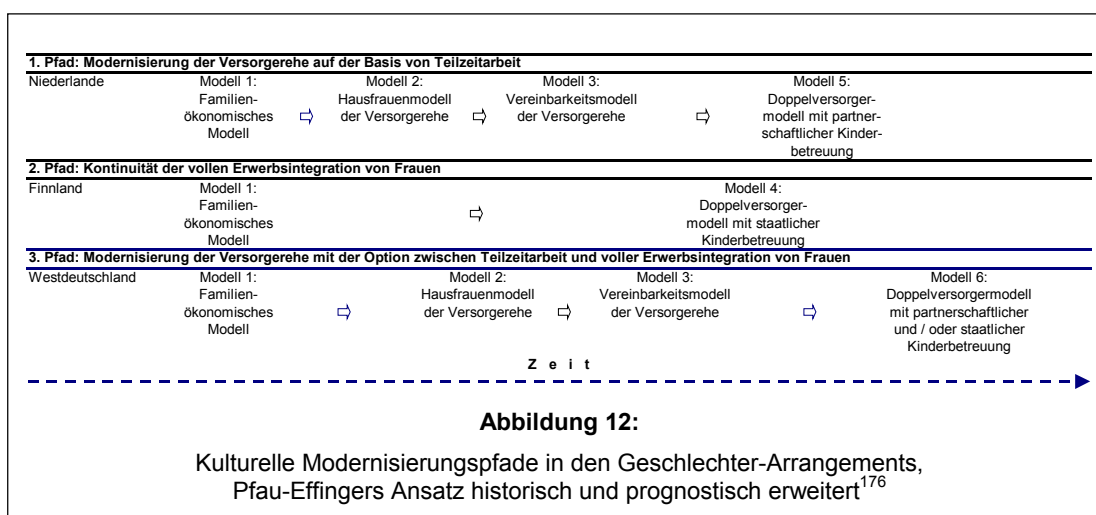
¹⁶⁹ Statistisches Bundesamt (2003 B)

¹⁷⁰ Vgl. Kapitel 4.2, Abbildung 11 in diesem Buch, S. 45

¹⁷¹ Vgl. zum Beispiel: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes

tigen Reduzierung des Alters von Kindern mit Anspruch auf einen Kindergartenplatz von vier auf drei Jahre¹⁷², das Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung“¹⁷³ zu nennen. In dessen Rahmen wird der Bund, zunächst bis zum Jahr 2007, vier Milliarden Euro zum Ausbau des Ganztageschulangebots zur Verfügung stellen. Optionen zwischen der Wahrnehmung staatlicher Programme und partnerschaftlich organisierter Lösungen der Kinderbetreuung, also der Mittelweg zwischen einer finnischen und niederländischen Lösung, eröffnen sich immer mehr durch die Institutionalisierung moderner Arbeits(zeit)modelle. Neben dem Gesetz über Teilzeitarbeit¹⁷⁴, das zum 1. Januar 2001 in Kraft trat, ist nicht zuletzt auch der alternierenden Telearbeit eine zukünftig wichtige Rolle zuzuschreiben. Diese hat sich bisher in einer zunehmenden Anzahl von Organisationen, aufgrund positiv verlaufender Modellversuche, in der Praxis etablieren können, was sich letztlich zum Beispiel für den Bereich der Hessischen Landesverwaltung u. a. in der Formulierung einer rechtsgültigen und zum 20. Juni 2003 in Kraft getretenen Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag¹⁷⁵ ausdrückt.

Der notwendige asynchrone historische Vergleich und die regional feststellbaren Parallelen der soziokulturellen Prozesse zeigen am Beispiel Finnlands, Westdeutschlands und der Niederlande (Abbildung 12), dass die kulturellen Pfade sowie die Nuancierungen in der Zielgestaltung bei einer regionalen westeuropäischen Gegenüberstellung differieren können. Insgesamt deutet jedoch vieles darauf hin, dass Westeuropa auf dem Weg zu einem gemeinsamen Ziel, zu einem neuen bzw. zu einem re-konstruierten, gleichwertigen Geschlechter-Arrangement zu sein scheint. Dieses gleicht insofern seinem tatsächlichen traditionellen Ursprung (dem familienökonomischen Modell), als es in der Organisation und dem Arrangement von Familie und Arbeit wieder zu einer aufeinander bezogenen und auch reziprok abhängigen Arbeitsteilung zwischen den Lebenspartnern, zwar nicht jeweils in der selben Lebenssphäre (Hauswirtschaft), aber in den sel-



¹⁷² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2002), § 24

¹⁷³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003 A), S. 3

¹⁷⁴ Vgl. Teilzeit- und Befristungsgesetz (2001)

¹⁷⁵ Vgl. Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (2003)

¹⁷⁶ Eigene, ergänzte Darstellung bzw. Weiterentwicklung von Pfau-Effinger (2000), S. 201

ben Lebenssphären (Beruf und Familie) führen kann.

Technologischer Fortschritt, demographische und soziale Zwänge sowie kulturelle Entwicklungen sind die empirischen Fakten. Daraus resultierend erscheint die strukturell notwendige Veränderungen der geschlechtsspezifischen Komposition von Arbeits- und Familiensphäre als die logische Konsequenz. Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist zu erwarten, dass die Dringlichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und auch Männer zukünftig weiter ansteigt. Es wird immer augenscheinlicher, dass *„in auf Erwerbsarbeit beruhenden Gesellschaften entgegen dem Hauptproblem der Geschlechterverhältnisse, der [sphärischen] Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern“*¹⁷⁷, das Potential für eine Wiederherstellung bzw. Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter-Arrangements wächst.

Alternierende Telearbeit ist sicher nicht der einzige, aber einer der Wege, der zur Lösung der beschriebenen Problematiken führen kann. Diese Form der Arbeits(zeit)gestaltung birgt aus verschiedensten Perspektiven betrachtet erhebliche Potentiale für alle involvierten Akteure, wie die nachfolgende Untersuchung des Modellversuchs im Bereich der Hessischen Landesverwaltung verdeutlicht. Arbeits(zeit)modelle, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer ermöglichen, werden über die Wiederherstellung der Gleichwertigkeit der kulturellen Geschlechter einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung anstehender gesellschaftlicher Herausforderungen leisten können. Dass die Niederlande (26,4%) und Finnland (21,8%) das europäische Ranking bezüglich des Anteils der Telearbeiter an den jeweils dort Erwerbstätigen¹⁷⁸ anführen, ist in diesem Zusammenhang kaum als zufällig zu interpretieren und deutet auf die Chancen, die dieses Arbeits(zeit)modell eröffnet, hin.

¹⁷⁷ Vgl. Hirata, Helena / Kergoat, Danièle (2001): 7. Ein neuer Blick auf die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung. Aus dem französischen übersetzt von Wilke, Joachim in: Kraus, Beate / Maruani, Margaret (Hrsg.) (2001), S. 139

¹⁷⁸ Vgl. Abbildung 3, Kapitel 2.4.2 in diesem Buch, S. 21

5. Alternierende Telearbeit: Das hessische Forschungsprojekt

5.1 Auftrag und Basis der wissenschaftlichen Begleitung

Als unabhängige Forschungseinrichtung wurde das Institut für Soziologie der Technischen Universität Darmstadt im Dezember 2000 von der Hessischen Landesregierung, vertreten durch den Hessischen Minister des Innern und für Sport, beauftragt, den zweijährigen Modellversuch

*Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch
alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung*

wissenschaftlich zu begleiten. Grundlage dieses Forschungsauftrages sind Ziffer 1.2 „Ziel(e) des Modellversuchs ...“ und Ziffer 12 „Projektbegleitung und wissenschaftliche Begleitung“ der Anschlussvereinbarung¹⁷⁹ zur Ausgestaltung von § 12 Abs. 1 und 2 des Tarifvertrages über die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an Arbeitsplätzen mit Geräten der Informationstechnik von 1987 sowie der einseitigen Erklärung des Landes Hessen zu § 12 dieses Tarifvertrages.

Der Forschungsauftrag war insgesamt als ganzheitlich zu beschreiben. Er beinhaltete die theoretische Konzeption, die technische Umsetzung sowie die praktische Durchführung des eigens entwickelten Untersuchungsinstrumentariums und schließlich auf dieser Basis unter sozialen, organisatorischen und ökonomischen Gesichtspunkten, die Beurteilung der Wirkungen von alternierender Telearbeit auf das berufliche und private Umfeld der Versuchsteilnehmer/innen. Im weiteren Fokus des Interesses standen demzufolge – über die alternierenden Telearbeiterinnen und Telearbeiter hinausgehend – auch deren Vorgesetzte, konventionell (in den Dienststellen vor Ort) beschäftigte Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden, die Beschäftigtenvertretungen sowie Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenbeauftragte.

Der inhaltliche Schwerpunkt des Erkenntnisinteresses in diesem Forschungsprojekt lag vorerst, orientiert an der Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag¹⁸⁰, auf den nachfolgenden Themen:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer, insbesondere Kinderbetreuung
- Arbeitszufriedenheit der am Modellversuch teilnehmenden Beschäftigten
- Zuschnitt von Arbeitsplätzen, insbesondere Mischarbeitsplätzen, hinsichtlich Telearbeit
- Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen zwischen am Modellversuch teilnehmenden Beschäftigten und der Dienststelle sowie zu anderen Beschäftigten

¹⁷⁹ Siehe Anlage 1: Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag, S. 255 ff.

¹⁸⁰ Siehe ebenda: Ziffer 1.2

- Zielvereinbarungen und neue Formen von Ergebniskontrollen
- Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion in der Verwaltung
- Neue Formen von Arbeitszeitgestaltung und ihre Eignung für die Förderung von Teilzeitarbeit
- Arbeitsplatzausstattung unter technischen, räumlichen und Kostenaspekten
- Arbeitspsychologische Auswirkungen im Arbeitsumfeld

Die wissenschaftliche Untersuchung der inhaltlichen Schwerpunkte des Forschungsvorhabens diente der Beantwortung dreier grundsätzlicher Fragen:

1. Leistet alternierende Telearbeit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der Hessischen Landesverwaltung einen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen bzw. ist alternierende Telearbeit, allgemeiner betrachtet, ein Arbeits(zeit)modell, das zu der Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter beitragen kann?
2. Ist alternierende Telearbeit grundsätzlich ein Arbeits(zeit)modell, das sich für Beschäftigte wie für Arbeitgeber als vorteilhaft erweist bzw. zumindest keinem der Beteiligten Nachteile bereitet und kann es somit zukünftig den Katalog der bereits praktizierten Modelle in der Hessischen Landesverwaltung ergänzen? D. h., ist das Arbeits(zeit)modell der alternierenden Telearbeit in der praktischen Umsetzung tatsächlich sozial und ökonomisch im Sinne des kooperativen OE-Konzeptes realisierbar?
3. Wenn das Arbeits(zeit)modell der alternierenden Telearbeit einen Beitrag zur Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter leistet und sozial wie ökonomisch im Sinne des OE-Konzeptes umsetzbar ist, welche Bedingungen müssen dann vorliegen bzw. welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um alternierende Telearbeit, nicht nur in der Hessischen Landesverwaltung, sinnvoll implementieren und praktizieren zu können?

Bei der Gestaltung des Instrumentariums zur Klärung der Forschungsschwerpunkte und Kernfragen hatte die wissenschaftliche Begleitung seitens der Hessischen Landesverwaltung und der Beschäftigtenvertretungen durch die Zusammenarbeit mit den zwei paritätisch besetzten Zentralen Projektgruppen wichtige Unterstützung durch kompetente und kooperative Ansprechpartner.¹⁸¹ Die Zusammenarbeit der Zentralen Projektgruppen mit der wissenschaftlichen Begleitung erfolgte in nachstehenden Bereichen:

¹⁸¹ Die Zentralen Projektgruppen, unter Leitung des HMdLuS, setzten sich aus je drei Vertreterinnen bzw. Vertretern der Hessischen Landesverwaltung (HMdLuS, HSM, HMWVL) und drei Vertreterinnen bzw. Vertretern der Beschäftigtenvertretungen (Verdi, DBB / Tarifunion) zusammen.

- Unterstützung bei der Abstimmung des – eigens für diesen Modellversuch entwickelten – Forschungsdesigns auf die individuellen und strukturellen Gegebenheiten in den Dienststellen und bei den Beschäftigten
- Unterstützung bei der Durchführung des Forschungsprojektes in organisatorischen und dienstrechtlichen Fragen, insbesondere beim Datenzugang und bei Vorgesetzten- bzw. Mitarbeiterkontakten
- Beratung in inhaltlichen Fragen, insbesondere hinsichtlich der dienstlichen und organisatorischen Besonderheiten der Landesverwaltung
- Diskussion der organisatorischen, dienstlichen und gesellschaftspolitischen Dimensionen des Modellprojekts
- Diskussion von Zwischenergebnissen, Zwischenberichten und der Endergebnisse des Forschungsvorhabens

Die enge Zusammenarbeit der Zentralen Projektgruppen mit der wissenschaftlichen Begleitung, welche zum einen eine kooperative Zusammenarbeit der Tarifparteien und zum anderen die Kooperation der Tarifparteien mit der wissenschaftlichen Begleitung und dadurch mit den Beschäftigten der Hessischen Landesverwaltung bedeutete, diente einer möglichst weitgehenden Berücksichtigung der Interessen der jeweiligen Gruppierungen bei gleichzeitiger und vorrangiger Wahrung der wissenschaftlichen Unabhängigkeit und der entsprechenden Standards. Vor diesem, aus dieser Perspektive betrachteten, Hintergrund konnte das Forschungsvorhaben bzw. konnten die jeweilig eingesetzten Instrumente mit einer breiten Akzeptanz im Untersuchungsfeld rechnen, was sich in der Durchführungsphase auch bestätigte.

Rückblickend die grundlegenden experimentellen Bedingungen und das Ausmaß der Konsequenz ihrer Auswirkungen für die dauerhafte Arbeits- und Lebensgestaltung der Probanden betrachtend, ist die hohe Akzeptanz des Forschungsvorhabens im Untersuchungsfeld nicht überraschend. Bezogen auf die Beschäftigten kann festgestellt werden, dass der Modellversuch zur Telearbeit im relativ geschützten Raum des Öffentlichen Dienstes durchgeführt wurde. Unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten konnte Telearbeit damit sozusagen unter Idealbedingungen erprobt werden: Beispielsweise¹⁸²

- war die Teilnahme am Modellversuch freiwillig
- verblieben die Beschäftigten in Ihrer bisherigen Rechtsstellung
- bedeutete Telearbeit für den Modellversuch ausschließlich alternierende Telearbeit
- wurde der häusliche Arbeitsplatz unter arbeitsschutzrechtlichen Gesichtspunkten begutachtet

¹⁸² Vgl. Anlage 1: Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag, S. 255 ff.

- hatten die Probanden das Recht, den Versuch abubrechen und an ihren bisherigen Arbeitsplatz zurückzukehren (was aber nicht in Anspruch genommen wurde)

Die entsprechenden Vorarbeiten der Tarifpartner und der damit hergestellte Hintergrund des Auftrages der wissenschaftlichen Begleitung waren letztlich der erste Meilenstein auf dem Weg zu einer erfolgreichen Realisierung des Modellversuchs zur alternierenden Telearbeit in hessischen Behörden. Diese grundlegenden Bedingungen sind folglich bei der Betrachtung der Ergebnisse dieser Untersuchung als fundamentaler Bestandteil – mit Vorbildcharakter – stets gedanklich mit zu berücksichtigen.

5.2 Design der Untersuchung

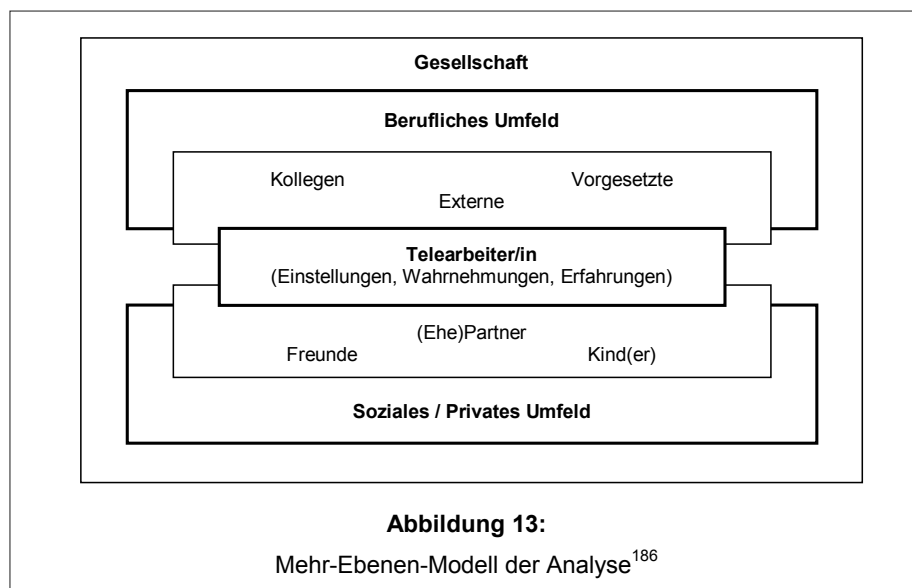
Das Forschungsprojekt zur alternierenden Telearbeit in der hessischen Landesverwaltung gehört in Deutschland zu den wenigen Projekten, die vom Ansatz her, unter den Aspekten der Quantität und vor allem der Qualität, auf einem breiteren Fundament stehen, als dies bei früheren Untersuchungen festzustellen war. Charakteristisch waren bis zu diesem Zeitpunkt entweder innerbetriebliche Studien, Untersuchungen mit einer Stichprobe, die in den meisten Fällen weniger als 50 Personen umfasste und Arbeiten, die sich auf die technische, organisatorische, personalpolitische, rechtliche oder finanzielle Sphäre beschränkten.¹⁸³ Neben dem hier vorliegenden Projekt sind zur Zeit nur zwei weitere Projekte bekannt, die sich auf einer umfangreichen überbetrieblichen Datenbasis dem Thema alternierende Telearbeit mit dem Ziel der ausführlichen empirischen Betrachtung des Einflusses dieser Arbeitsform auf den gesamten Lebensbereich eines Individuums näherten. Die also neben der beruflichen Sphäre auch den privaten Lebensbereich in die analytische Betrachtung einschlossen. Eines der Projekte war die Studie von Michael Jäckel und Christoph Rövekamp „Telearbeit und Zeitökonomie“.¹⁸⁴ Ebenso setzte sich das Forschungsprojekt „TELECHANCE“, das von Bettina Maus und Gabriele Winker umgesetzt wurde, mit dieser Thematik auseinander.¹⁸⁵ Alle diese Untersuchungen verbinden vom methodischen Ansatz her drei zentrale Aspekte:

1. Die Untersuchungen beziehen sich nicht nur auf eine einzelne Organisation
2. Die Datenbasis aller drei Forschungsprojekte ist breiter als in bisherigen Projekten
3. Unabhängig voneinander gründen alle drei Studien letztlich auf dem von Michael Jäckel und Christoph Rövekamp graphisch umgesetzten Mehr-Ebenen-Modell zur Analyse der sozialen Beziehungen innerhalb und außerhalb von Organisationen

¹⁸³ Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 80 f.

¹⁸⁴ Ebenda

¹⁸⁵ Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 23 ff.



In der Interpretation bzw. Operationalisierung des Mehr-Ebenen-Modells der Analyse liegt aber auch einer der wesentlichen Punkte, der das hessische Forschungsprojekt, soweit bekannt, von bisherigen Projekten unterscheidet.

Das Untersuchungsdesign zur Evaluation des Modellversuchs der Landesverwaltung Hessens beinhaltet neben der Erfassung der subjektiven Einstellungen, Meinungen und Erfahrungen von alternierend Beschäftigten (bei Jäckel / Rövekamp N = 277¹⁸⁷; bei Mause / Winker N = 214¹⁸⁸; im hessischen Modellversuch N = 141¹⁸⁹) auch – und im Gegensatz zu den bisherigen Untersuchungen nicht minder im Mittelpunkt stehend – den Einbezug der subjektiven Erfahrungen und Einschätzungen aus der Sichtweise von Kolleginnen und Kollegen der Alternierenden (N = 21), von Vorgesetzten der Alternierenden (N = 65) sowie von Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten (N = 35).¹⁹⁰

Ein zentrales Ziel des Untersuchungsdesigns bezüglich der Auswirkungen von alternierender Telearbeit in der hessischen Landesverwaltung war demnach die vergleichende Betrachtung der Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven bzw. aus den Perspektiven der von diesem Arbeits(zeit)modell betroffenen Beteiligten. Nebenbei führte die in dieser Art geschaffene gegenüberstellende Mehrdimensionalität des Untersuchungsansatzes auch zu einer verbesserten Basis zur Beurteilung der Qualität der erhobenen Daten.

Des Weiteren unterscheidet sich die Vorgehensweise in dieser Untersuchung, im Vergleich zu bisherigen empirischen Arbeiten, zum einen durch die Kombination des Mehr-Perspektiven-

¹⁸⁶ Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 83

¹⁸⁷ Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 95

¹⁸⁸ Vgl. Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 31

¹⁸⁹ Vgl. Kapitel 5.3.2 in diesem Buch, S. 67

¹⁹⁰ Vgl. Kapitel 5.3.3 bis 5.3.5 in diesem Buch, S. 72, 74 und 76

Designs mit einem Längsschnittdesign¹⁹¹ und zum anderen durch die vorliegende thematische Vielfalt bzw. das breite Erkenntnisinteresse auf denen das Forschungsprojekt beruht.

5.2.1 Erkenntnisinteressen

Als grundsätzliche Orientierung und Anhaltspunkte zur Entwicklung des Designs der durchzuführenden Untersuchung dienen der wissenschaftlichen Begleitung die in der Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag festgehaltenen neun Erkenntnisziele¹⁹² des Modellversuchs.

Diese Erkenntnisziele decken durch ihre analytische Ausrichtung auf die Vereinbarkeitsthematik, die Arbeitszufriedenheit aller involvierten Gruppen, den notwendigen und tatsächlichen inhaltlichen Arbeitsplatzzuschnitt, das Soll und Ist der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Interagierenden, die praktizierten und erforderlichen Ergebniskontrollformen, die Gestaltung der Zusammenarbeit in der neuen Arbeitssituation, die Auswirkungen auf die Effizienz und die Kosten, die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung sowie die faktisch vorliegende und notwendige Arbeitsplatzausstattung weitgehend die sozial, organisatorisch und technisch relevanten Einflussbereiche von alternierender Telearbeit auf eine Organisation bzw. auf die Erfahrungsbereiche der in verschiedener Weise betroffenen Individuen ab.

Ergänzend zu den vorgegebenen Forschungsfragen ist jedoch zu berücksichtigen, dass alternierende Telearbeit für sich betrachtet eine Form der Arbeitsorganisation ist, die in hohem Maße kompetentes, selbständiges, eigenverantwortliches und zielorientiertes Handeln von den Praktizierenden fordert. Gleichzeitig sind dem entsprechend vom beruflichen Umfeld geeignete Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Verfügung zu stellen. Jedem, der sich mit Modernisierungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen befasst, ist bekannt, dass dieser Sachverhalt in hierarchisch-bürokratischen Strukturen, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands, noch nicht in allen Bereichen dem alltäglichen Selbstverständnis entspricht und nicht selten konträr zu manchen individuellen Interessen verläuft bzw. bisweilen sogar offen bekämpft wird. Die Haltung „von oben“ ist deshalb bei der Einführung von Veränderungen der Organisationsstrukturen unbestritten wichtig.

Ein wesentlicher Indikator zur Beurteilung des Modellversuchs der alternierenden Telearbeit ist in diesem hierarchisch-bürokratischen Umfeld also ein Faktor mit großen Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten:

Das Verhalten der Vorgesetzten

Auf Empfehlung der wissenschaftlichen Begleitung und in Absprache mit den Zentralen Projektgruppen wurde dieses relevante und in der Verwaltungsmodernisierungspraxis nicht selten über den Erfolg oder Misserfolg von strukturellen Organisationsveränderungen entscheidende

¹⁹¹ Bezogen auf die alternierend Beschäftigten

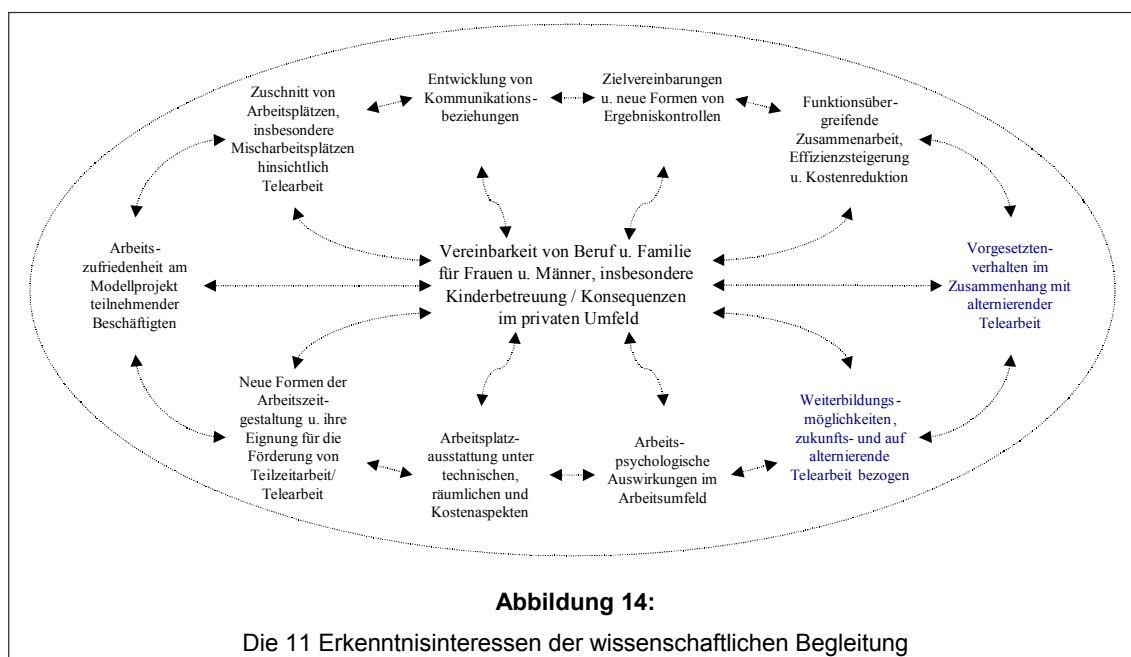
¹⁹² In Abbildung 14 auf der folgenden Seite durch schwarze Schrift kenntlich gemacht

Thema in den Untersuchungskatalog mit aufgenommen.¹⁹³

Eine weitere Ergänzung erfuh der Untersuchungskatalog durch das Thema:

Weiterbildung

Wenn, wie in der Zwischenzeit geschehen, alternierende Telearbeit aufgrund der Erfahrungen des Modellversuchs zukünftig ein Bestandteil der gängigen und möglichen Arbeits(zeit)modelle in der Hessischen Landesverwaltung sein wird, so wird sie doch vorerst den Charakter des Neuen behalten. D. h. nicht nur bezogen auf die konkrete Situation des Modellversuchs, sondern auch für die Zeit danach war davon auszugehen und in diesem Sinne dann auch relevant für die Konzeption des Untersuchungsdesigns, dass nicht zwingend allen beteiligten Personengruppen in jeder Hinsicht ausreichende Qualifikationen zur Verfügung stehen würden, um alternierende Telearbeit effizient und situationsgerecht umsetzen zu können. Die eventuell in diesem Zusammenhang bestehenden Defizite sozusagen prophylaktisch zu ermitteln, erachteten auch die Zentralen Projektgruppen als sinnvoll.¹⁹⁴



Zur Analyse und wissenschaftlichen Beurteilung des erweiterten Erkenntnisinteressenkataloges, bzw. der um oben genannte Themen erweiterten Forschungsfragen, wurde dieser entsprechend operationalisiert, d. h. er wurde in differenzierter Weise mit erfassbaren und prüfbareren Inhalten versehen. In der folgenden Aufstellung werden die Erkenntnisinteressen¹⁹⁵ mit ihren jeweiligen für diese Untersuchung festgelegten Hauptoperatoren dargestellt.

¹⁹³ In Abbildung 14 auf dieser Seite durch blaue Schrift kenntlich gemacht

¹⁹⁴ Ebenso

¹⁹⁵ Vier der insgesamt 11 Erkenntnisinteressen wurden wegen ihres engen inhaltlichen Bezuges zu zwei Kategorien zusammengefasst. Hierbei handelt es sich um die Forschungsfragen: „Arbeitszufriedenheit am Modellprojekt teilnehmender Beschäftigter und arbeitspsychologische Auswirkungen im Arbeitsumfeld“ / „Vorgesetztenverhalten im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit sowie Zielvereinbarung und neue Formen der Ergebniskontrolle“. Die Hauptoperatoren der, neben den Erkenntnisinteressen, erhobenen demographischen Rahmendaten sind am Ende der Darstellung zu finden.

- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer, insbesondere Kinderbetreuung / Konsequenzen im privaten Umfeld**

- | | |
|--|--|
| - Doppelbelastung Frauen - Männer | - Belastung: auch Kolleginnen / Kollegen, Vorgesetzte, Familie |
| - Zeitmanagement Privat - Beruf | - Abgrenzungsmöglichkeiten / -schwierigkeiten: Privat - Beruf |
| - Organisation der Kinderbetreuung | - Gestaltung der Arbeitszeit: flexibel - starr |
| - Fähigkeit des „Abschaltens“ | - Motivation zur alternierenden Telearbeit |
| - Störfaktoren | |
| - Quantitätsentwicklung der Familienarbeit | |
| - Lebensqualität - Arbeitsqualität | |

- **Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion**

- | | |
|--|--|
| - Abstimmungs- bzw. Organisationsaufwand | - Mehraufwand und Einsparpotentiale |
| - Effizienz: Eigen- und Fremdeinschätzung | - Kosteneinsparung in der Dienststelle |
| - Fehlzeiten | - Qualität der Zusammenarbeit |
| - Online-Zeiten / Online-Kosten: Mehraufwand und Einsparpotentiale | - Einführung von Telearbeit - „vorsätzliche“ Arbeitsprozessoptimierung? |
| - Laufende Kosten | - Investitionskosten |
| - Koordinationsqualität zwischen Dienststelle und Telearbeiter/innen | - Effizienzentwicklung - Arbeitszufriedenheit - Motivation - Belastungsentwicklung |

- **Arbeitszufriedenheit am Modellprojekt teilnehmender Beschäftigter und arbeitspsychologische Auswirkungen im Arbeitsumfeld**

- | | |
|---|--|
| - Arbeitszufriedenheit der alternierend und konventionell Beschäftigten | - Charakter des Arbeitsprozesses |
| - Motivation | - Arbeitsplatzsicherheit |
| - Isolation - Integration | - Entfaltungsmöglichkeiten |
| - Kollegiale Unterstützung | - Arbeitsatmosphäre: zu Hause – Dienststelle |
| - Grad der Selbstorganisation | - Grad der beruflichen Identifizierung |
| - Kultur des Vertrauens | - Zufriedenheit mit Entgelt und Sozialleistungen |
| - Entwicklung der Handlungsspielräume | - Image der Organisation |
| - Entwicklung der Entscheidungsspielräume | - Einstellung zu Desk-Sharing |

- **Arbeitsplatzausstattung unter technischen, räumlichen und Kostenaspekten**

- | | |
|---|--|
| - Wohnungszuschnitt | - Zuverlässigkeit der Technik |
| - Zuschnitt des häuslichen Büros | - Know-how zur effizienten Arbeitsplatznutzung |
| - Arbeitsplatzergonomie und Umweltbedingungen | - Datensicherheit |
| - Arbeitsplatzausgestaltung: technisch-räumlich | - Kosteneinsparung für Alternierende |

- **Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen**

- | | |
|---|--|
| - Ist- und Sollzustand der Kommunikations- und Informationsqualität | - Informationssysteme |
| - Qualität und Ablauf von Besprechungen | - Wünschenswerte Informationsquellen |
| - Informationsstand über die Arbeit | - Kooperation mit anderen Abteilungen / Organisationen |
| - Gewünschte Zusatzinformationen | - Möglichkeit der spontanen Kommunikation |
| - Qualität der Kommunikations- und | |

- Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung und ihre Eignung für die Förderung von Teilzeitarbeit / Telearbeit
 - Entwicklung geeigneter Arbeits(zeit)modelle
 - Gestaltungsspielräume aus Sicht der Dienststelle
 - Vorstellungen zur Zeiteinteilung: zu Hause – in der Dienststelle
 - Koordination von Erwerbs- und Familienarbeit
 - Flexibilitätpotentiale in Bezug auf Arbeitstag, -woche, -jahr, Lebensarbeitszeit

- Weiterbildungsmöglichkeiten zukunfts- und auf alternierende Telearbeit bezogen
 - Qualifikationsbedarfe (Technisch - Inhaltlich - Sozial)
 - Sollzustand des Weiterbildungsangebotes

- Zuschnitt von Arbeitsplätzen, insbesondere Mischarbeitsplätzen hinsichtlich Telearbeit
 - Arbeitsplatzanalysen und -beschreibungen
 - Telearbeitsplatzgeeignete Tätigkeiten / Aufgaben
 - Anforderungen an Alternierende

- Vorgesetztenverhalten im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit sowie Zielvereinbarung und neue Formen der Ergebniskontrolle
 - Soziale Kompetenz der Vorgesetzten
 - Fachliche Kompetenz der Vorgesetzten
 - Motivation durch Vorgesetzte
 - Eindeutigkeit der Arbeitsanweisungen
 - Unterstützung durch Vorgesetzte
 - Form und Häufigkeit von Feedback
 - Beherrschen oder Bereitschaft zum Erlernen geeigneter Führungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente
 - Möglichkeiten der Leistungsmessung
 - Einstellung zu ergebnisorientierter Arbeitsbeurteilung
 - Geeignete Organisationsstrukturen für Telearbeit
 - Vorhandene Formen der Ergebniskontrolle: Eignung für alternierende Telearbeit
 - Probleme bei der Leistungsbeurteilung
 - Entwicklung der Kontrolle
 - Verbreitung von zielorientierter Führung

- Demographische Rahmendaten
 - Alter
 - Geschlecht
 - Familienstand
 - Kinder
 - Berufsausbildung
 - Werdegang
 - Pendler / Fahrstrecke / Fahrzeit
 - Organisationszugehörigkeit
 - Arbeitszeitform
 - Telearbeitstyp
 - Einkommensform
 - Einkommenshöhe
 - Hierarchierang

Die anschließende Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung lag in der Umsetzung der Operationalisierung, d. h. in der Spezifizierung und Planung der Erhebungsinstrumente.

5.2.2 Methoden

Die Besonderheit der Gestaltung der Datenerhebung lag, neben den verschiedenen einzubindenden Gruppen und dem zu realisierenden umfangreichen Forschungsfragenkatalog, in der auch unter zeitlichen Gesichtspunkten perspektivischen Anforderung, der sie genügen sollte.

Die Datenerhebung war so zu spezifizieren, dass zu Beginn des Modellversuchs vorhandene Gegebenheiten, deren Entwicklung im Verlauf und über diese dynamische Ist-Analyse hinausgehend auch Einstellungen, Meinungen und Wünsche hinsichtlich eines zukünftigen Soll-Zustandes ermittelt werden konnten.

Dementsprechend wurde im Laufe der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs die Spezifikation der Untersuchung im Rahmen der folgenden quantitativen und qualitativen Methoden realisiert:

- PC-unterstützte, teilstandardisierte, interaktive schriftliche Befragungen
 - Motivbefragung
 - Längsschnittbefragung I
 - Vorgesetztenbefragung
 - Vergleichsgruppenbefragung
 - Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten
 - Längsschnittbefragung II

Die Befragungen hatten vorwiegend den Charakter eines quantitativen Instrumentes, welches aber auch qualitative Bereiche integrierte. Die somit teilstandardisierten Befragungsinstrumente waren technisch in der Weise konzipiert und umgesetzt worden, dass sie von den Probanden mit PC-Unterstützung interaktiv bearbeitet werden konnten. Insgesamt wurde die schriftliche Befragung – inhaltlich zielgruppenspezifisch ausgestaltet – sechs mal eingesetzt. Alternierende wurden vor Aufnahme ihrer neuen Arbeitsform, zu Beginn und am Ende des Modellversuchs mit den entsprechenden (wenn möglich digitalen) Fragebögen beschickt. An Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen von alternierend Beschäftigten sowie Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenbeauftragte wurde jeweils etwa zur Mitte des Modellversuchs der entsprechende Fragebogen übermittelt. Aufgrund der abzuhandelnden Fülle von thematischen Inhalten, der begrenzten finanziellen und damit auch nicht unbeschränkten zeitlichen sowie personellen Ressourcen und der räumlichen Streuung der Probanden erschien diese Vorgehensweise als die geeignetste und wurde auch von den Zentralen Projektgruppen unterstützt.

- Themen- und zielorientierte Workshops mit Moderation
 - Workshop 1: Arbeitsaufgaben für alternierend Telearbeitende
 - Workshop 2: Arbeitszeitmodelle / -gestaltung für alternierend Telearbeitende
 - Workshop 3: Adäquate Führungskultur und Organisationsstruktur für alternierend Beschäftigte

Im Gegensatz zu den schriftlichen Befragungen wurden die drei Workshops themenzentriert und in diesem Rahmen rein qualitativ gestaltet. Der Einsatz der Moderation diente in dem thematisch zwar eingegrenzten aber ansonsten offenen Prozess der Effektivierung der Kommunikation hinsichtlich der Ziele bzw. der Themen der Veranstaltungen und den damit anstehenden kommunikativen Problemlösungsprozessen. Methodisch zentral war aber die Einbindung der verschiedenen Interessengruppen (Alternierende, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte, Beschäftigtenvertreter und -beauftragte) in die konstruktive, problemlösungs-

orientierte, gemeinsame Diskussion im Workshop. Die Workshops hatten darüber hinaus, hinsichtlich der Teilnehmenden, die Funktion einer Plattform zum Austausch von Erfahrungen und, hinsichtlich der wissenschaftlichen Begleitung, die Funktion einer Erweiterung der Verständnisbasis in Bezug auf die inhaltliche Interpretation und Bewertung der Entwicklungen im Modellversuch.

- **Kostenanalysen anhand von Dokumentationen**

Kosten sind in Zeiten kritischer öffentlicher Haushaltslagen eine kaum zu vermeidende und häufig zentrale Argumentationsbasis im Hinblick auf das Für und Wider einer Innovation. Die Verfügbarkeit objektiver Daten kann in diesem Zusammenhang letztlich von entscheidender Relevanz sein. Dieser Umstand begründet, warum, ergänzend zu den subjektiven Einschätzungen der Befragten, eine stichprobenartige Objektivierung in diesem Themenbereich für notwendig erachtet wurde. Die in verschiedenen Behörden vorgenommene Dokumentation der Kosten und die analytische Gegenüberstellung bezog sich auf zwei Bereiche: Kosten im Zusammenhang mit der Umstellung eines konventionellen Arbeitsplatzes auf einen alternierenden Arbeitsplatz; anfallende Kosten in der alltäglichen Praxis von konventionellen und alternierenden Arbeitsplätzen.

Die Realisierung der Erhebungen erstreckte sich über den Zeitraum von einem Jahr und wurde zwischen Mai 2001 und Mai 2002 durchgeführt. Insgesamt sind, wie geplant, die nachfolgend näher beschriebenen zehn Teilprojekte der wissenschaftlichen Begleitung in diesem Zeitraum verwirklicht worden. Im Einzelnen bestand das Untersuchungsdesign – chronologisch geordnet – aus den folgenden Projekten:

Motivbefragung

Zielgruppe:	Alternierende Telearbeiterinnen und Telearbeiter der Hessischen Landesverwaltung
Zeitpunkt:	ab Mai 2001 ¹⁹⁶
Methode:	PC-unterstützte, teilstandardisierte, interaktive schriftliche Befragungen
Versand:	Soweit möglich wurden die mit Excel 97 erstellten interaktiven Fragebögen per eMail an die Zielgruppe versendet. Zum Teil wurden, wo noch kein eMail-Anschluss vorhanden war, Disketten per Post zugesendet. In vereinzelten Fällen war die notwendige Software nicht vorhanden. Hier wurden Ausdrucke erstellt und per Post zugestellt.
Erkenntnisinteresse:	Gegebenheiten vor Aufnahme der alternierenden Telearbeit im beruflichen und privaten Umfeld sowie insbesondere Motive und Erwartungen, die mit der Aufnahme der alternierenden Telearbeit verbunden waren.
Bearbeitungszeit:	Navigationsfragen führten durch die thematisch zusammengefassten Fragebatterien. Abhängig von den Antworten auf die Navigationsfragen betrug die Bearbeitungszeit zwischen 0,75 und 2,00 Stunden.
Auswahl:	Die Gesamtheit der zum Modellversuch Angemeldeten

¹⁹⁶ „ab“: Die Realisierung des Modellprojektes wurde ressortübergreifend vollzogen. Deshalb war es seitens der Ressorts aus organisatorischen Gründen nicht möglich, die alternierende Telearbeit in allen Dienststellen zum gleichen Zeitpunkt zu starten. Die Motivbefragung konnte somit nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführt werden, sondern erstreckte sich bis zum September 2001. In diesem Zeitraum wurden der wissenschaftlichen Begleitung neu gemeldete Teilnehmer/innen umgehend mit der Motivbefragung beschickt.

Längsschnittbefragung I

Zielgruppe:	Alternierende Telearbeiterinnen und Telearbeiter der Hessischen Landesverwaltung
Zeitpunkt:	ab November 2001 ¹⁹⁷
Methode:	PC-unterstützte, teilstandardisierte, interaktive schriftliche Befragungen
Versand:	wie Motivbefragung
Erkenntnisinteresse:	Aktuelle Einschätzungen, Entwicklungen und Gegebenheiten in Bezug auf die oben dargestellten Erkenntnisinteressen im beruflichen und privaten Umfeld.
Bearbeitungszeit:	Abhängig von den Antworten auf die Navigationsfragen betrug die Bearbeitungszeit zwischen 2,00 und 3,00 Stunden.
Auswahl:	Die Gesamtheit aller noch zum Modellversuch Angemeldeten

Workshop 1: Arbeitsaufgaben für alternierend Telearbeitende

Zielgruppe:	Max. 20 Teilnehmer/innen aus dem folgenden Kreis: <ul style="list-style-type: none">- alternierende Telearbeiterinnen und Telearbeiter- direkte Vorgesetzte der Alternierenden- Beschäftigtenvertreter(innen)- interessierte Kolleginnen und Kollegen
Zeitpunkt:	29. Januar 2002, 10.00 – 17.00 Uhr, Verwaltungsfachhochschule Wiesbaden, Abt. Frankfurt
Methode:	Themen- und zielorientiert moderierter Workshop
Erkenntnisinteresse:	Hinsichtlich der Thematik „Zuschnitt von Arbeitsplätzen, insbesondere Mischarbeitsplätzen hinsichtlich Telearbeit“, hatte dieser Workshop die Ziele: <ul style="list-style-type: none">- Entwicklung eines Aufgabenkataloges, d. h. Aufgaben zu identifizieren, die sich (auch) für alternierende Telearbeit eignen- Entwicklung eines Kriterienkataloges, d. h. Erarbeiten von Kriterien, die eine Beurteilung von Aufgaben hinsichtlich ihrer Eignung für die alternierende Telearbeit erlauben
Auswahl:	Allen der wissenschaftlichen Begleitung bekannten Personengruppen, die in den Modellversuch auf die eine oder andere Weise involviert waren, wurden ca. sechs Wochen vor Beginn der Workshopreihe per eMail oder Post schriftliche Einladungen zugestellt. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe war ein Ziel der Veranstaltung, die Zusammenarbeit eines breiten, ausgewogenen und voneinander unabhängigen Teilnehmerkreises zu ermöglichen. Das bedeutete, dass aufgrund der Beschränkung auf 20 Teilnahmeplätze diesbezüglich eine Auswahl unter den Bewerbern stattfand. Hauptkriterien der Auswahl waren: <ul style="list-style-type: none">- Zeitpunkt der Anmeldung- Nähe zur Praxis der alternierenden Telearbeit- Gegenseitige berufliche Unabhängigkeit der Anwesenden

Workshop 2: Arbeitszeitmodelle / -gestaltung für alternierend Telearbeitende

Zielgruppe, Ort, Methode und Auswahl wie bei Workshop 1	
Zeitpunkt:	05. Februar 2002, 10.00 – 16.45 Uhr
Erkenntnisinteresse:	Im Hinblick auf die Thematik „Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung und ihre Eignung für die Förderung von Teilzeitarbeit / Telearbeit“ hatte dieser Workshop die Ziele: <ul style="list-style-type: none">- Diskussion gängiger Arbeitszeitmodelle mit Blick auf deren Nutzen für die alternierende Telearbeit¹⁹⁸- Formulierung von Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung der Alternierenden aus verschiedenen Blickwinkeln (Alternierende, Vorgesetzte, Kolleginnen/ Kollegen) und lösungsorientierte Diskussion von eventuell gegebenen Interessenkonflikten

¹⁹⁷ „ab“: Die Realisierung des Modellprojektes wurde ressortübergreifend vollzogen. Deshalb war es seitens der Ressorts aus organisatorischen Gründen nicht möglich, die alternierende Telearbeit in allen Dienststellen zum gleichen Zeitpunkt zu starten. Da zur Teilnahme an der Längsschnittbefragung I eine mindestens vierwöchige Praxis als Alternierende(r) vorausgesetzt wurde, konnte diese Erhebung somit zeitlich nicht punktuell durchgeführt werden. Die Beschickung der Alternierenden mit den Erhebungsunterlagen erfolgte jeweils zu dem Zeitpunkt, zu dem das o. g. Kriterium erfüllt war. Die Durchführung dieser Befragung erfolgte bis Januar 2002.

¹⁹⁸ Diskussionsgrundlage war ein Kurzreferat zum Thema „Gängige Arbeitszeitmodelle im Überblick“. Siehe Kapitel 6.8.3 in diesem Buch: Exkurs: Gängige Modelle der Arbeitszeitgestaltung, S. 206 ff.

Workshop 3: Adäquate Führungskultur und Organisationsstruktur für alternierend Beschäftigte

Zielgruppe:	Zielgruppe, Ort, Methode und Auswahl wie bei Workshop 1
Zeitpunkt:	12. Februar 2002, 10.00 – 16.00 Uhr
Erkenntnisinteresse:	Hinsichtlich der Thematik „Vorgesetztenverhalten im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit“ sowie „Zielvereinbarung und neue Formen der Ergebniskontrolle“ hatte dieser Workshop die Ziele: <ul style="list-style-type: none">- Definition der „Idealen Führungskraft“ für Alternierende- Entwicklung eines Instrumentes zur Schwachstellenanalyse bezüglich der Führungskultur auf der Basis der „Idealen Führungskraft“- Entwicklung von notwendigen organisatorischen Strukturen zur Entfaltung der „Idealen Führungskraft“ in der öffentlichen (Landes)Verwaltung

Bezüglich der Workshopreihe ist hinzuzufügen, dass die wissenschaftliche Begleitung für die Zentralen Projektgruppen eine offene Liste mit acht Themenvorschlägen zur Gestaltung der Workshops erarbeitete und die Themen dort zur Abstimmung gestellt wurden. Neben den verwirklichten Workshops standen noch folgende Vorschläge zur Diskussion:

- Weiterbildungs- und Qualifikationsbedarf von Alternierenden
- Telearbeit und Qualifikationsanforderungen an Vorgesetzte
- Qualifikationsanforderungen und Auswahlkriterien für alternierende Telearbeiter/innen
- Entwicklung von potentiellen Modellen bzw. Kriterien zur Leistungsbeurteilung von Telearbeiterinnen und Telearbeitern
- Entwicklung von potentiellen Kontrollmodellen für alternierende Telearbeiter/innen

Vorgesetztenbefragung

Zielgruppe:	Vorgesetzte von alternierenden Telearbeiterinnen und Telearbeitern der Hessischen Landesverwaltung
Zeitpunkt:	Februar 2002
Methode:	PC-unterstützte, teilstandardisierte, interaktive schriftliche Befragungen
Versand:	wie Motivbefragung
Erkenntnisinteresse:	In Bezug auf die oben dargestellten Erkenntnisinteressen: Einschätzungen, Entwicklungen und Gegebenheiten zu der neuen Arbeits- bzw. Führungssituation.
Bearbeitungszeit:	Abhängig von den Antworten auf die Navigationsfragen betrug die Bearbeitungszeit zwischen 1,50 und 2,00 Stunden.
Auswahl:	Es wurde der Gesamtheit aller Vorgesetzten von Alternierenden die Möglichkeit gegeben, an der Befragung teilzunehmen.

Vergleichsgruppenbefragung

Zielgruppe:	Konventionell beschäftigte Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden ¹⁹⁹
Zeitpunkt:	Februar 2002; die befragten Kolleginnen und Kollegen arbeiteten mindestens schon drei Monate in der neuen Situation
Methode:	PC-unterstützte, teilstandardisierte, interaktive schriftliche Befragungen
Versand:	wie Motivbefragung
Erkenntnisinteresse:	Die Gewinnung vergleichbarer Daten von konventionell Beschäftigten bezüglich der Erkenntnisinteressen wie auch eine Einschätzung der neuen Arbeitssituation mit alternierenden Kolleginnen und Kollegen. Wie bei den Alternierenden wurde auch hier das berufliche und private Umfeld untersucht
Bearbeitungszeit:	Abhängig von den Antworten auf die Navigationsfragen betrug die Bearbeitungszeit zwischen 2,00 und 3,00 Stunden.
Auswahl:	Die Vorgesetzten aller alternierend Beschäftigten in der Hessischen Landesverwaltung wurden schriftlich darum gebeten, der wissenschaftlichen Begleitung drei konventionell beschäftigte

¹⁹⁹ Konventionell beschäftigt bedeutet: Ausübung der Berufstätigkeit ausschließlich in der Dienststelle.

Kolleginnen bzw. Kollegen zu nennen die

1. direkt mit Alternierenden zusammenarbeiten,
2. dies insgesamt seit mindestens einem halben Jahr tun,
3. wie Alternierende in besonderen familiären Situationen leben (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) und
4. freiwillig an dieser vergleichenden Erhebung teilnehmen.

Insgesamt waren 60 konventionell Beschäftigte gemeldet, wovon sich 27 Personen – unter den o. g. Kriterien und der Bedingung einer Vergleichsgruppe mit demographisch ähnlicher Zusammensetzung wie die Gruppe der Alternierenden – für die Teilnahme qualifizierten.

Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten

Zielgruppe:	Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenbeauftragte in Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung mit Alternierenden
Zeitpunkt:	Februar 2002
Methode:	PC-unterstützte, teilstandardisierte, interaktive schriftliche Befragungen
Versand:	Da der wissenschaftlichen Begleitung, aus ihr nicht näher bekannten Gründen, hinsichtlich dieser Zielgruppe kein Verteiler zur Verfügung gestellt werden konnte, wurden die mit Excel 97 programmierten interaktiven Fragebögen auf Disketten gespeichert und vom HMdLuS über den verwaltungsinternen Verteilungsweg an die entsprechenden Ressorts geliefert. Von dort aus sind die Unterlagen an die entsprechenden Funktionsträger/innen verteilt worden.
Erkenntnisinteresse:	Einschätzungen, Entwicklungen und Gegebenheiten bezüglich der neuen Arbeitssituation im Zusammenhang mit den o. g. Erkenntnisinteressen und den Besonderheiten der jeweiligen Vertretungs- bzw. Beauftragten-situation in den Dienststellen.
Bearbeitungszeit:	Abhängig von den Antworten auf die Navigationsfragen betrug die Bearbeitungszeit zwischen 1,50 und 2,00 Stunden.
Auswahl:	Es wurde von der wissenschaftlichen Begleitung keine Auswahl getroffen.

Längsschnittbefragung II

	Zielgruppe, Methode, Versand und Auswahl wie bei der Längsschnittbefragung I
Zeitpunkt:	Mai 2002
Erkenntnisinteresse:	Erfassung von Veränderungen erhobener Daten aus der Motivbefragung und der Längsschnittbefragung I.
Bearbeitungszeit:	Abhängig von den Antworten auf die Navigationsfragen betrug die Bearbeitungszeit zwischen 1,50 und 2,50 Stunden.

Kostenanalyse

Zielgruppe:	Projektbeauftragte in ausgewählten Behörden
Zeitpunkt:	Fortlaufend / Auswertung im Mai 2002
Methode:	Dokumentengestützte Analyse
Erkenntnisinteresse:	Investitionskosten und laufende Kosten der Arbeitsplätze im Bereich der alternierenden Telearbeit sowie vergleichbarer Arbeitsplätze in den Dienststellen.
Auswahl:	Die Zentralen Projektgruppen wählten in einem von der wissenschaftlichen Begleitung moderierten Sitzungsabschnitt drei geeignete Behörden aus.

5.2.3 Methodenakzeptanz

Zur Methode der PC-unterstützten, teilstandardisierten, interaktiven und schriftlichen Befragung, die bei sechs der zehn Teilprojekte zum Einsatz kam, ist anzumerken, dass die Wahl dieses Vorgehens, d. h. die

- quantitative, teilstandardisierte Ausrichtung der Methode,

- Digitalisierung der Fragebögen in Excel 97,
- primäre Versendung per eMail,
- Bearbeitung am PC,
- Rücksendung per eMail oder auf Diskette gespeichert per Post

weniger im Zusammenhang mit der Tatsache der alternierenden Telearbeit, d. h. der potentiellen digitalen Erreichbarkeit stand, sondern, wie schon erwähnt, dem Wunsch der öffentlichen Auftraggeberin nach einer kostengünstigen Vorgehensweise entsprach.

Da diese Vorgehensweise zunächst auch für die wissenschaftliche Begleitung neu war, herrschte zu Beginn der Untersuchungsaktivitäten eine gewisse Skepsis hinsichtlich der Akzeptanz dieser Methode durch die zu Befragenden vor. Die unmittelbare Überprüfung dieser Akzeptanz räumte die anfängliche Skepsis allerdings schon nach der ersten Befragung aus. Über alle Befragungen – und somit auch über alle Gruppen betrachtet – waren 93,3% der Befragten (N: 559; davon 59 fehlende Antworten, wovon 54 den Fragebogen in ausgedruckter Form bearbeiteten) der Möglichkeit, die Fragebögen am PC bearbeiten zu können, eher zugeneigt. Mehr als 60 % der Befragten waren von dieser Vorgehensweise sogar sehr überzeugt (siehe Abbildung 15).

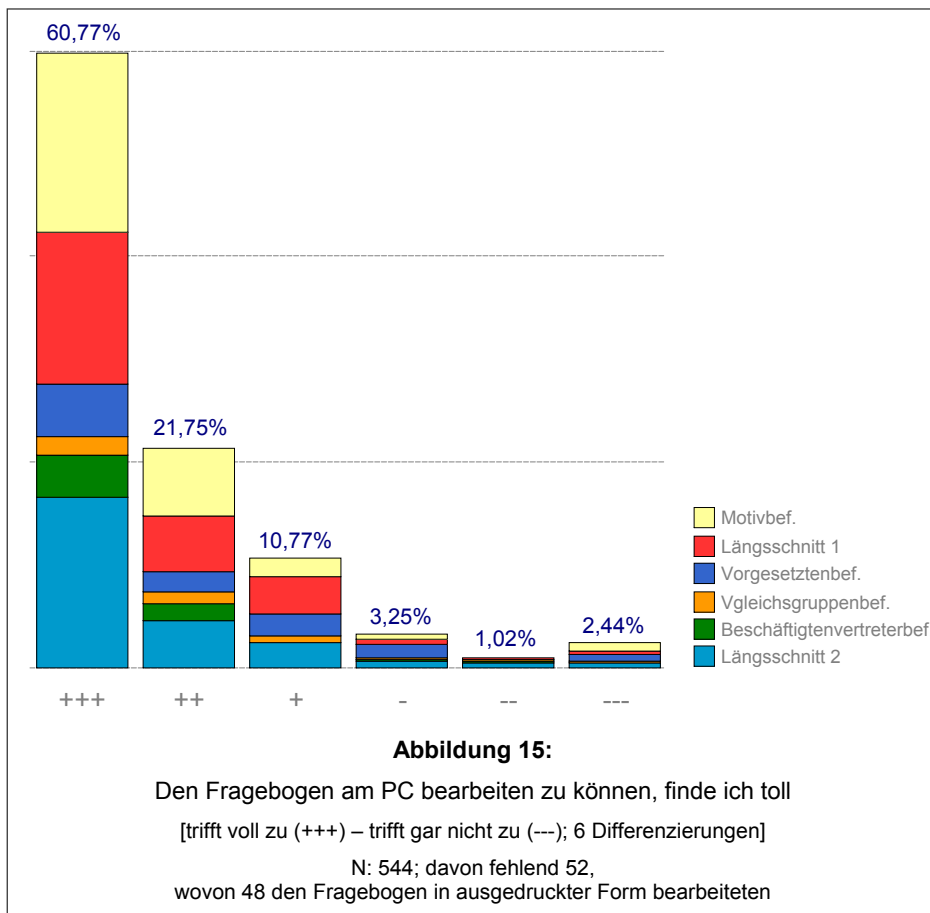
Das hohe Akzeptanzniveau ist zum einen sicherlich auf die, zumindest in grundlegenden Zügen vorhandene, edv-technische Versiertheit der Klientel zurückzuführen. Zum anderen hat die wissenschaftliche Begleitung durch den benutzerfreundlichen Aufbau der Fragebogendateien, die Option der telefonischen und schriftlichen (eMail und Post) Kontaktaufnahme sowie die jeweils den Fragebögen beiliegenden Dokumente „Anschreiben“ und „Benutzeranweisungen zu den elektronischen Fragebögen“ auch ihr Möglichstes getan, um den Umgang mit den Unterlagen und die Durchführung der Befragungen so einfach wie möglich zu gestalten.

Hinzu kommt, dass die wissenschaftliche Begleitung stets um das Vertrauen der Probanden bemüht war.²⁰⁰ Die „Erklärung zur Verwendung und Sicherheit von Daten, die im Rahmen des Modellprojektes erhoben werden“ sowie die speziell für diesen Zweck erstellte PowerPoint-Präsentation, die neben dem Ablauf der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs auch die unabhängig begleitende Institution und die darin involvierten Personen vorstellte, waren hinsichtlich der Gewinnung des Vertrauens der Probanden sicherlich sehr hilfreich.

Nicht zuletzt leisteten auch die zugesicherte Anonymität²⁰¹ und die von der wissenschaftlichen Begleitung garantierte und hervorgehobene freiwillige Teilnahme an den Befragungen ihren Beitrag zu der überdurchschnittlichen Akzeptanz der gewählten Vorgehensweise und der außerordentlich konstruktiven Zusammenarbeit der Befragten mit der wissenschaftlichen Begleitung.

²⁰⁰ Siehe auch Kapitel 5.3.9 in diesem Buch, S. 79 ff.

²⁰¹ Es wurden zum Beispiel keinerlei dienststellenbezogene Auswertungen vorgenommen.



5.2.4 Pretest und Auswertung

Für alle durchgeführten Befragungen im Modellversuch gilt: Im Rahmen der Sitzungen der Zentralen Projektgruppen wurde intensiv über die Inhalte bzw. die zu stellenden Fragen diskutiert und diese festgelegt.

Das grundlegendste Instrument im Bereich der PC-gestützten Befragungen, d. h. die Befragung in der die elementaren Spezifikationen der Erkenntnisinteressen festgelegt wurden, war die im Vorfeld durchgeführte Motivbefragung. Diese Befragung wurde hinsichtlich ihres Inhaltes und der Abfolge der Fragen vor der Anwendung in der Praxis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des HMdluS²⁰² in einer Testphase bearbeitet. Die aufschlussreichen Hinweise und Anregungen, fanden zum großen Teil ihren Niederschlag in der abschließenden Fassung des Fragebogens.

Die technisch reibungslose Handhabbarkeit der Fragebögen am PC wurde intern durch die wissenschaftliche Begleitung selbst erprobt und sichergestellt.

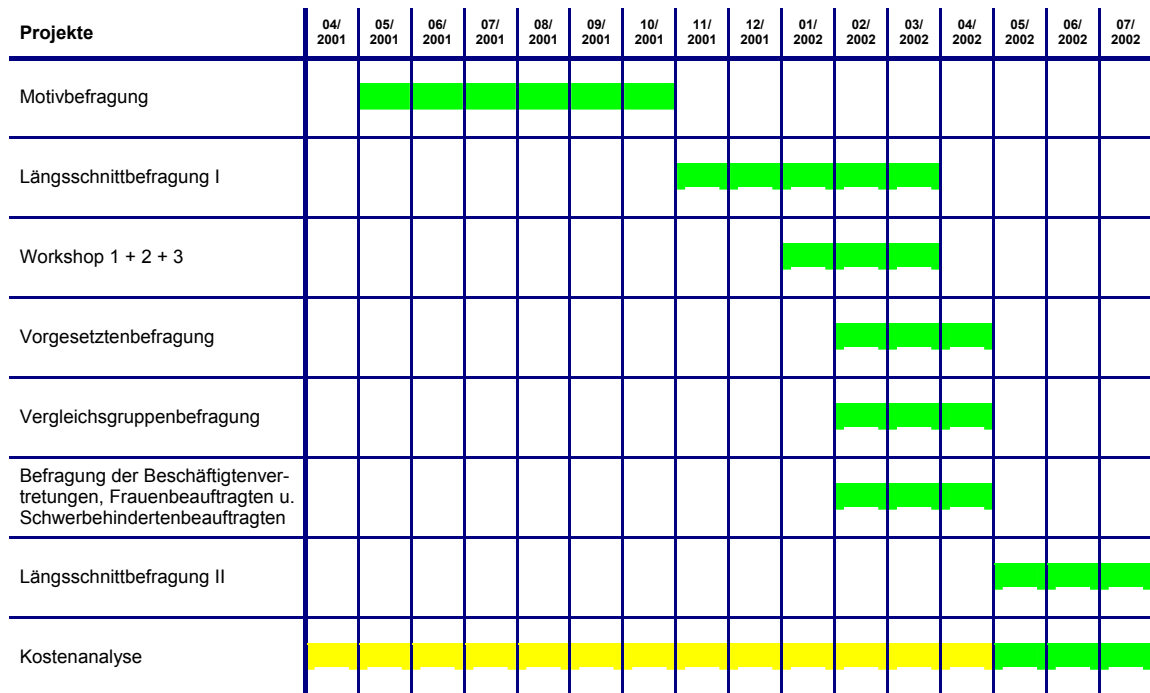
Die Dateneingaben, die Kontrolle der Dateneingaben sowie die Auswertungen der Befragungen, Workshops und Dokumentenanalysen erfolgte ausschließlich durch die wissenschaftliche Begleitung, wodurch der Schutz der gegebenen Informationen und die ausschließlich

²⁰² Hessisches Ministerium des Innern und für Sport

anonymisierte Weitergabe von Informationen an die Auftraggeberin gewährleistet war.

Die Auswertung erfolgte mit der allgemein anerkannten Software SPSS-Standard.

5.2.5 Zeitplan



- Veranschaulicht die Zeitphasen, in der die jeweiligen Teilprojekte starteten und die Zeiträume, in denen deren Durchführungen und analytischen Auswertungen abgehandelt wurden.
- Veranschaulicht Zeitphasen fortlaufender projektbezogener Aktivitäten im Feld.

5.3 Untersuchungsfeld

Wie bei der Darlegung der eingesetzten Methoden und Instrumenten schon zu erkennen war, erstreckte sich das Untersuchungsfeld der wissenschaftlichen Begleitung im Schwerpunkt auf die Personen, die direkt im Einfluss- und Wirkungsbereich der alternierenden Telearbeit standen. Dazu gehörten:

- Alternierende Telearbeiter/innen
- Vorgesetzte von alternierenden Telearbeiter/innen
- Kolleginnen und Kollegen von alternierenden Telearbeiter/innen (Vergleichsgruppe)

Daneben waren im weiteren Umfeld des Versuches

- die Beschäftigtenvertretungen,
- die Frauenbeauftragten und

- die Schwerbehindertenbeauftragten

eingeladen, sich an der Analyse des Modellversuches zu beteiligen. Weiterhin nahmen an der dreiteiligen Workshopreihe, neben den bisher erwähnten Personengruppen, auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil, die in die Organisation und Betreuung des Modells mit einbezogen waren.

In der Summe waren insgesamt über 270 Personen – zum großen Teil mehrfach – in das Forschungsprojekt involviert.

5.3.1 Verwaltungsbereiche und Dienststellen

Die am Modellversuch bzw. an der wissenschaftlichen Begleitung teilnehmenden Personen entstammten allen acht hessischen ministeriellen Verwaltungsbereichen und der Hessischen Staatskanzlei. Innerhalb der ministeriellen Verwaltungsbereiche und der Staatskanzlei verteilten sich die Probanden auf die folgenden 43 hessischen Dienststellen:

- Hessische Staatskanzlei
 - Statistisches Landesamt in Wiesbaden
- Ministerium des Innern und für Sport in Wiesbaden
 - Verwaltungsfachhochschule Wiesbaden in Kassel
 - Zentrale für Datenverarbeitung in Wiesbaden
 - Zentrale für Datenverarbeitung Außenstelle in Hünfeld
 - Regierungspräsidium Darmstadt
 - Regierungspräsidium Darmstadt / Staatliches Umweltamt in Frankfurt am Main
 - Regierungspräsidium Darmstadt / Staatliches Umweltamt in Hanau
 - Regierungspräsidium Darmstadt / Staatliches Umweltamt in Wiesbaden
 - Regierungspräsidium Gießen
 - Regierungspräsidium Gießen / Staatliches Umweltamt in Marburg
 - Regierungspräsidium Gießen / Staatliches Umweltamt in Wetzlar
 - Polizeipräsidium in Frankfurt am Main
 - Landesfeuerwehrschule in Kassel
- Ministerium der Finanzen in Wiesbaden
 - Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main
 - Finanzamt 1 in Frankfurt am Main
 - Finanzamt 2 in Frankfurt am Main
- Ministerium der Justiz in Wiesbaden
 - Oberlandesgericht Frankfurt
- Kultusministerium in Wiesbaden
 - Landesinstitut für Pädagogik in Fulda
 - Staatliches Schulamt in Friedberg
 - Staatliches Schulamt in Gießen
 - Staatliches Schulamt in Lauterbach
- Ministerium für Wissenschaft und Kunst in Wiesbaden
 - Fachhochschule Gießen-Friedberg in Friedberg
 - Fachhochschule Gießen-Friedberg in Gießen
 - Forschungsanstalt Geißenheim
 - Staatsarchiv Darmstadt

- **Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung in Wiesbaden**
 - Landesvermessungsamt Wiesbaden
 - Katasteramt in Hofgeismar
 - Katasteramt in Bad Schwalbach
 - Katasteramt in Limburg

- **Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten in Wiesbaden**
 - Bereich Umwelt und Energie in der Mainzer Straße
 - Landesamt für Umwelt und Geologie in Wiesbaden
 - Bereich Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz in der Hölderlinstraße
 - Landesamt für Umwelt und Geologie Außenstelle Kassel

- **Sozialministerium in Wiesbaden**
 - Staatliches Untersuchungsamt in Dillenburg
 - Staatliches Amt f. Lebensmittelüberwachung, Tierschutz und Veterinärwesen in Marburg
 - Zentralstelle für Arbeitsschutz in Kassel

5.3.2 Gruppe der Alternierenden

Insgesamt waren 184 Personen im Laufe des Modellversuches als Teilnehmerinnen und Teilnehmer, d. h. als alternierende Telearbeiterinnen und Telearbeiter der wissenschaftlichen Begleitung gemeldet worden. Beteiligt an der Motivbefragung (Befragung vor Aufnahme der alternierenden Telearbeit) noch 156 Personen, so reduzierte sich diese Zahl letztlich auf 141, die in der abschließenden Analyse berücksichtigt werden konnten. Dies hatte insbesondere vier Gründe:

1. Die wissenschaftliche Begleitung war für die Bearbeitung ihres Auftrages an einen Zeitrahmen gebunden. Zusätzlich wurden die eingesetzten Instrumente bezüglich der Alternierenden im Sinne einer Längsschnittanalyse konzipiert, was neben der Einhaltung des Zeitrahmens auch eine bestimmte zeitliche Abfolge des Instrumenteneinsatzes erforderte. Alternierende, die erst nach Abschluss der ersten Umfrage (Motivbefragung) zur Teilnahme am Forschungsprojekt gemeldet wurden, konnten im Rahmen der Untersuchung leider nicht mehr berücksichtigt werden.

2. Einigen Dienststellen, die Mitarbeiter/innen für das Modellprojekt gemeldet hatten, war es nicht möglich, in dem zur Verfügung stehenden Zeitraum (Oktober 2000 bis September 2001) die entsprechenden Voraussetzungen für die Umsetzung des Modellversuchs zu schaffen. Im Wesentlichen war das auf die ungenügende Qualität der Informationswege bzw. auf Verzögerungen bei der Informationsweiterleitung in Teilbereichen der hessischen Landesverwaltung zurückzuführen²⁰³.

3. Bei verschiedenen Dienststellen stellten sich sogenannte technische Unwägbarkeiten ein, was letztlich bedeutete, dass die technische Umsetzung des Modellversuchs unter finanziellen Gesichtspunkten als zu aufwendig erschien. Häufig wurde dies mit zu bestreitenden Kosten für die als notwendig erachtete und zusätzlich zu beschaffende (Sicher-

²⁰³ Interessanterweise sticht im Zusammenhang mit dem Thema „Entwicklung der Kommunikationsbeziehungen“ (vgl. Kapitel 6.7 in diesem Buch, S. 183 ff.) die Problematik „dienststellenübergreifende Kommunikation“ auch im Verlauf des Forschungsprojektes besonders deutlich und negativ hervor.

heits)Software begründet.

4. In wenigen Fällen hatte das Ausscheiden aus dem Modellversuch seine Ursache in beruflicher Veränderung oder in familiären Gründen.

Charakter des alternierenden Beschäftigungsverhältnisses

Den soziodemographischen Merkmalen der alternierend Beschäftigten ist eine kurze Beschreibung der allgemeinen arbeitsrechtlichen Beschäftigungsbedingungen in der Situation des Modellversuchs voranzustellen. Gemäß der Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag²⁰⁴ änderte sich mit der zunächst bis zum Sommer 2002 befristeten Aufnahme der alternierenden Telearbeit für ausnahmslos alle Teilnehmer/innen nichts am Status ihrer bisherigen Beschäftigung. D. h. die alternierend Beschäftigten verblieben ohne jegliche arbeitsrechtliche Einschränkung gegenüber dem Land Hessen in ihrem bisherigen Angestellten- oder Beamtenstatus. Dem Versuchscharakter der Einführung des neuen Arbeits(zeit)modells entsprechend, wurde im Weiteren jeder Teilnehmerin / jedem Teilnehmer, unter Einhaltung einer auf das alternierende Beschäftigungsverhältnis bezogenen Kündigungsfrist von zwei Wochen, ein Rückkehrrecht an den bisherigen konventionellen Arbeitsplatz in der Dienststelle zugesichert. Zusammengefasst gingen für die Alternierenden unter arbeitsrechtlichen Aspekten mit der Teilnahme am Modellversuch keinerlei erhöhte Risiken einher. Anzumerken ist, dass keiner der Teilnehmenden dieses Rückkehrrecht in Anspruch nahm. Die oben erläuterte Reduzierung der Teilnehmerzahl erfolgte in fast allen Fällen vor Aufnahme der alternierenden Telearbeit. Lediglich eine Person beendete ihre Teilnahme am laufenden Modellversuch vorzeitig. Jedoch nicht, um an den Arbeitsplatz in der Dienststelle zurückzukehren, sondern um für einen unbestimmten Zeitraum ihre Berufstätigkeit ruhen zu lassen.

Geschlecht / Altersklasse / Schulabschluss

Etwas mehr als 2/3 der alternierenden Teilnehmer/innen waren Frauen (Frauen: 68,8% / Männer 31,2%). Das Durchschnittsalter der Gruppe lag in der Klasse der Anfang Dreißig- bis Vierzigjährigen, wobei Frauen eher im unteren und mittleren Bereich (31 bis 35 Jahre) dieser Klasse und Männer eher im mittleren und oberen Bereich (35 bis 40 Jahre) zu finden waren. Mit dem hohen Anteil an notwendiger, fachspezifischer akademischer Ausbildung innerhalb der einzelnen Verwaltungsbereiche der Hessischen Landesverwaltung geht einher, dass das Bildungsniveau, gemessen an den Schulabschlüssen des Schuljahres 1999/2000, im Bundesvergleich²⁰⁵ überdurchschnittlich hoch war. Ca. 70% der Alternierenden (Bundesdurchschnitt: 25,6%) schlossen ihre allgemeinbildende Schullaufbahn mit einer Zugangsberechtigung zu einer (Fach)Hochschule ab.

Haushaltsform / Personen im Haushalt / Soziale Indikation

Die Alternierenden des Modellversuchs lebten überwiegend, d. h. zu 80,0%, in einer Partner-

²⁰⁴ Siehe Anlage 1: Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag zur Umsetzung des Modellversuchs der alternierenden Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung, S. 255 ff.

²⁰⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt 2002 A

schaft mit Kind(ern). Alleinerziehende waren mit 12,6% vertreten, Partnerschaften ohne Kind(er) mit 6,7%. Alleinlebende (0,7%) spielten nur eine marginale Rolle. Die Haushaltsgrößen variierten vom Ein-Personen-Haushalt bis zum Sieben-Personen-Haushalt, wobei im Mittel die Drei- und Vier-Personen-Haushalte (37,9% und 41,4%) die größten Gruppen bildeten.

Diese Verteilung, in der im Vergleich zur deutschen Gesamtbevölkerung die Ein-Personen-Haushalte deutlich unterrepräsentiert waren (36,1% Ein-Personen-Haushalte und 63,9% Mehrpersonenhaushalte; Stand: Mai 2000²⁰⁶), ist u. a. nicht zuletzt auf das maßgebliche Auswahlkriterium für die Zulassung zum Modellprojekt zurückzuführen: „eine besondere familiäre Situation (z. B: Betreuung von Kindern bis zu 12 Jahren oder Pflege naher Angehöriger) bzw. sonstige vergleichbare soziale Gründe“²⁰⁷, wozu auch eine durch das Versorgungsamt anerkannte Schwerbehinderung zählte. Die hinsichtlich dieser Zulassungskriterien entstehende Verteilung gestaltete sich folgendermaßen:

Soziale Indikation	Anzahl der Fälle
zu betreuende Kinder bis 12 Jahre	128 (132) ²⁰⁸
zu betreuende Pflegeperson	12
Schwerbehinderung	10

Tabelle 5: Soziale Indikation der Alternierenden zur Zulassung zum Modellversuch²⁰⁹
N: 141; davon fehlend 1

Einkommensstruktur / Berufliche Tätigkeit

Das durchschnittliche monatliche Nettoeinkommen der Haushalte von Alternierenden lag am oberen Rand der Klasse 2.045,7 – 3.067,8 € (bzw. 4.001,0 – 6.000,0 DM²¹⁰). Somit standen den Haushalten von Alternierenden der Hessischen Landesverwaltung zum Zeitpunkt der Erhebung monatlich 625,9 € bzw. 1.224,1 DM mehr zur Verfügung als dem bundesdeutschen Durchschnittshaushalt (2.441,9 €²¹¹). Dass 45,5% der Alternierenden das Haupteinkommen ihres Haushaltes bestritten und 17,9% dies mit ihren Partner/innen zu gleichen Teilen taten, zeigt: Alternierende Telearbeit ist nicht nur für „Hinzuverdienende“ eine interessante Alternative.

Das überdurchschnittlich hohe Einkommen ist, wie die bereits erwähnte Situation hinsichtlich der Schulabschlüsse, in erster Linie auf die Notwendigkeit einer hohen Anzahl von fachspezifisch und akademisch ausgebildeten Fachkräften in der Landesverwaltung zurückzuführen. Demzufolge lag auch der Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeiten unter den Alternierenden mit

²⁰⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt 2002 B

²⁰⁷ Vgl. Anlage 1, Ziffer 3, S. 256

²⁰⁸ 132 Personen gaben an, in ihrem Haushalt Kinder zu betreuen, wovon 4 Personen „nur“ Kinder betreuten die älter als 12 Jahre waren. Die wissenschaftliche Begleitung sah in dieser Grenze zwar ein Auswahlkriterium, aber kein erhebliches Entlastungskriterium für Eltern, weshalb in der Auswertung alle 132 Haushalte mit Kindern berücksichtigt wurden.

²⁰⁹ Bei insgesamt 141 Alternierenden wird anhand der Tabelle 5 deutlich, dass zum Teil Mehrfachindikationen vorlagen.

²¹⁰ Zum Zeitpunkt der Erhebungen war noch die Deutsche Mark das offizielle Zahlungsmittel. Aus diesem Grund sind die Beträge in Euro und in DM angegeben. Hieraus erklärt sich auch die ungewöhnliche, umrechnungsbedingte Klasseneinteilung.

²¹¹ Vergleichsjahr 1998; errechnet auf der Basis von: Statistisches Bundesamt 2002 C

55,8% im akademischen Bereich. Hierzu gehörten insbesondere die wissenschaftlich-technische Sachbearbeitung (25,4%), Planung und Controlling (15,9%) sowie Programmierung und Systemverwaltung (14,5%). Da die Notwendigkeit der akademischen Ausbildung zum Teil auch in der klassischen Sachbearbeitung (20,3%) gegeben ist, kann der akademische Aufgabenbereich letztlich noch um einige Punkte höher eingestuft werden. Sekretariatsaufgaben und reine Datenverarbeitung / Datenpflege bildeten bei 12,3% bzw. 6,5% der Alternierenden den Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit.

Pendler

62,2% der alternierenden Gruppe waren als Pendler einzustufen, d. h. ihre gesamte tägliche Fahrzeit zwischen Arbeitsplatz und Wohnsitz betrug mehr als 30 Minuten.

Umfang der Berufstätigkeit: Alternierende – Lebenspartner/innen

Die Teilnehmer/innen am Modellversuch waren zu 46,4% vollzeitbeschäftigt und zu 53,6% teilzeitbeschäftigt. Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten war im Rahmen dieses Arbeits(zeit-)modells im Verhältnis also mehr als doppelt so hoch wie in der gesamten Landesverwaltung (24,8%²¹²). Der hohe Anteil der Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse im Modellversuch basierte – vor dem Hintergrund, dass 79,3% der Teilzeitbeschäftigten in der Hessischen Landesverwaltung Frauen waren²¹³ – auf dem bereits erwähnten Geschlechterverhältnis der Versuchsgruppe (ca. 2 : 1). Die meisten der Teilzeitbeschäftigten arbeiteten mehr als 15 bis maximal 22,5 Stunden (45,1%) bzw. mehr als 22,5 bis maximal 30 Stunden (40,9%) pro Woche.

Annähernd neun von zehn Lebenspartner/innen der Alternierenden (88,4%) waren zumindest gelegentlich berufstätig. Die größte Gruppe bildeten die vollzeitbeschäftigten Lebenspartner/innen mit 62,0%, gefolgt von den Teilzeitbeschäftigten mit 23,1%. Weitergehende Auswertungen zeigten darüber hinaus, dass rund 1/5 der Gesamtgruppe (20,2%) bzw. annähernd die Hälfte der vollzeitbeschäftigten Alternierenden in Haushalten lebten, in denen beide Partner einer Vollzeitberufstätigkeit nachgingen (vollzeitbeschäftigte Teilnehmer/innen 46,4%; vollzeitbeschäftigte Alternierende mit vollzeitbeschäftigten Lebenspartner/innen 20,2%). Es wird unmittelbar einsichtig, warum das Thema *Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie* bzw. die Option einer optimierten Gestaltung und Bewältigung des Lebensalltages eine zentrale Bedeutung für die Teilnehmer/innen des Modellversuches hatte. Insbesondere im Hinblick auf die notwendige soziale Indikation, die zur Teilnahme am Modellversuch berechnete, verdeutlicht dieser Sachverhalt die Relevanz der Thematik für die Teilnehmer/innen.

Beamte / Angestellte / Ministerium / Nachgeordnete Behörde

Das Verhältnis von Beamten zu Angestellten betrug ca. 55% zu 45%. In nachgeordneten Behörden arbeiteten ca. 2/3 und in Ministerien 1/3 der alternierenden Teilnehmer/innen.

²¹² Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2000

²¹³ Vgl. ebenda

Dienstjahre / Leitende Funktion

Die durchschnittliche Dienstzeit in der momentanen Dienststelle betrug 11,0 Jahre. Rund 2/3 der Alternierenden waren den Gruppen „5 – 10 Jahre Dienststellenzugehörigkeit“ und „10 – 20 Jahre Dienststellenzugehörigkeit“ zuzuordnen. Dies bedeutet, dass die zum Modellversuch zugelassenen Personen in der überwiegenden Mehrzahl langjährige und erfahrene Mitarbeiter/-innen waren²¹⁴. In diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache zu sehen, dass ca. 25% der Alternierenden in ihrem beruflichen Umfeld leitende Funktionen ausübten, wobei die Fachaufsicht mit 14,6% den größten Anteil vor der Fach- und Personalaufsicht (7,3%) und der reinen Personalaufsicht (4,4%) einnahm.

Vergleiche mit der Empirica-Studie 2002 ²¹⁵

Interessant und bemerkenswert an der Gruppenzusammensetzung der alternierenden Telearbeiter/-innen im hessischen Forschungsprojekt ist der Vergleich mit den entsprechenden zur Verfügung stehenden Daten der Empirica-Studie. Beide Untersuchungen stimmten darin überein, dass Telearbeit eine Form der Lebens- und Arbeitsorganisation ist, die zu einem überdurchschnittlichen Teil von Berufstätigen mit höheren Bildungsabschlüssen ausgeübt wird bzw. überwiegend diesem Personenkreis ermöglicht wird. Damit einhergehend decken sich auch die Aussagen hinsichtlich der Einkommensverhältnisse der Befragten.

Das Durchschnittsalter von Telearbeitenden liegt nach Empirica in Deutschland und der Europäischen Union bei ca. 40 Jahren. Leider ist im Rahmen der vorliegenden aktuellen Empirica-Studie diesbezüglich keine geschlechtsspezifische Differenzierung enthalten. Im Mittel kann aber davon ausgegangen werden, dass die Telebeschäftigten der hessischen Landesverwaltung ca. 5 Jahre jünger waren und im europäischen Vergleich zu den Jüngsten zu zählen sind. Übereinstimmend sind, trotz dieser durchschnittlichen Altersdifferenz, in beiden Studien die Befunde, dass zum einen die Beschäftigten in der vierten Lebensdekade die stärkste Altersklasse bilden und zum anderen Telearbeitende in aller Regel Beschäftigte mit einer größeren Berufserfahrung sind, also Mitarbeiter/-innen denen ein entsprechendes Zutrauen und Vertrauen entgegengebracht wird.

Ein Grund, der mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für die leicht unterschiedlichen Aussagen in Bezug auf das Durchschnittsalter maßgeblich ist, liegt in einem unter soziodemographischen Gesichtspunkten sehr wesentlichen und interessanten Unterschied der jeweiligen Datenbasis. Empirica diagnostiziert hinsichtlich der Frage „Wer macht überhaupt Telearbeit?“²¹⁶ eine eindeutige Dominanz der Männer. Die Telearbeit insgesamt betrachtet, teilen sich die entsprechend Beschäftigten europaweit in 26,9% weibliche und 73,1% männliche Beschäftigte auf. Für Deutschland beträgt das Verhältnis 24,9% zu 75,1%. Nur die häusliche Telearbeit²¹⁷ betreffend

²¹⁴ Das zeigt sich auch dadurch, dass in den Gruppen der bis zu ein- bzw. bis zu zweijährigen Beschäftigung in der momentanen Dienststelle (zusammen 4,35%) insgesamt in der Hälfte der Fälle schon eine mindestens fünfjährige Beschäftigung im Öffentlichen Dienst zu Grunde lag.

²¹⁵ Vgl. Empirica (2002 A), S. 29 ff.

²¹⁶ Ebenda S. 29

²¹⁷ Bei Empirica definiert als permanente und alternierende Telearbeit. Vgl. ebenda S. 30

lauten die EU-Zahlen 32,8% zu 67,2%. Zur Erinnerung: Im hessischen Modellversuch waren 68,8% der teilnehmenden Beschäftigten Telearbeiterinnen und 31,2% Telearbeiter.

Die Differenz zwischen den Empirica-Werten und den Werten des hessischen Forschungsprojekts sind zum Teil durch das unterschiedliche Verhältnis von weiblichen und männlichen Beschäftigten bezogen auf alle Erwerbstätigen und dem Verhältnis von weiblichen und männlichen Beschäftigten innerhalb der hessischen Landesverwaltung zu erklären.²¹⁸

- Basis: Erwerbstätige in Deutschland im Jahr 2000
Das Verhältnis von weiblichen und männlichen Erwerbstätigen betrug 1,0 : 1,3
- Basis: Erwerbstätige in der hessischen Landesverwaltung im Jahr 2000
Das Verhältnis von weiblichen und männlichen Erwerbstätigen betrug 1,0 : 1,1

Im Wesentlichen ist aber wohl der Leitgedanke bzw. das zentrale Ziel des hessischen Modellversuchs – die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – verantwortlich für diesen, im Vergleich mit der Empirica-Studie, genau gegenläufigen Trend. Im Hinblick auf das *noch* vorherrschende geschlechtsspezifische Rollenverständnis im Bereich der gesamten Beschäftigten der hessischen Landesverwaltung, ist in diesem Zusammenhang der Einfluss der für die Auswahl der Teilnehmer/innen maßgeblichen sozialen Indikatoren eindeutig. Allerdings weist unter diesen Vorzeichen der Anteil von einem Drittel Männer in der alternierenden Gruppe, wohlgerneht im Rahmen eines freiwilligen Experimentes, auch auf ein nicht unerhebliches und noch nicht ausgeschöpftes Veränderungspotential bezüglich der Entwicklungen zur Re-Konstruktion gleichwertiger Geschlechter-Arrangements bzw. der entsprechend zu modifizierenden Rollendefinitionen hin.

5.3.3 Gruppe der Vorgesetzten

Mit der Anmeldung der alternierenden Telearbeiter/innen zum Modellprojekt bzw. zur Teilnahme an der wissenschaftlichen Untersuchung wurden auch deren direkte Vorgesetzte gemeldet. Bei 141 Alternierenden bezifferte sich die Zahl der Vorgesetzten auf insgesamt 112 Personen, die in ihrer Gesamtheit auch zur Teilnahme an der Vorgesetztenbefragung eingeladen waren. Letztlich nahmen an dieser Erhebung 65 Personen teil (58,0%). Die Nichtteilnahme an dieser Untersuchung wurde von ungefähr der Hälfte der Betroffenen begründet. Angeführt wurden hier vor allem zwei Aspekte:

1. Man sei zwar formal der oder die Vorgesetzte des entsprechenden Alternierenden, jedoch im Arbeitsalltag zu wenig mit der veränderten Arbeitssituation konfrontiert oder
2. die aktuelle Arbeitsbelastung lasse unter zeitlichen Gesichtspunkten momentan keinen Spielraum, um an der Befragung teilzunehmen.

²¹⁸ Errechnet aus Daten des Statistischen Bundesamtes (2003 C) und der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2000)

Geschlecht / Altersklasse / Schulabschluss

Der wesentliche demographische Unterschied zwischen der Gruppe der Vorgesetzten und den alternierenden Telearbeiter/innen lag in der Geschlechterverteilung. Während die Gruppe der Alternierenden sich zu über 2/3 aus Frauen zusammensetzte, war das Verhältnis bei den Vorgesetzten in verstärkter Form gegenläufig: 4/5 Männer zu 1/5 Frauen. Des Weiteren waren Vorgesetzte im Durchschnitt 15 Jahre älter als Alternierende und zu 44,1% über 50 Jahre alt. Weitere 40,7% waren älter als 40, aber höchstens 50 Jahre alt. Dass aufgrund des hohen Bedarfs an notwendiger, fachspezifischer akademischer Ausbildung die weiterführenden Schulabschlüsse unter den Vorgesetzten ebenfalls, wie bei den Alternierenden, weit über dem Bundesdurchschnitt lagen und diese sogar noch übertrafen, ist in der Konsequenz schlüssig. Die (Fach)Hochschulreife als Abschluss der allgemeinbildenden Schullaufbahn war dementsprechend und erwartungsgemäß mit 93,1% noch dominanter als bei den alternierend Beschäftigten.

Haushaltsform / Personen im Haushalt

Wie in der Gruppe der alternierend Beschäftigten (80,0%) lebten die meisten Vorgesetzten in einer Partnerschaft mit Kindern (51,7%). Allerdings waren in der Gruppe der Vorgesetzten sechs mal häufiger Haushalte ohne Kinder zu verzeichnen (44,8%). Dies hatte selbstverständlich auch Auswirkungen auf die durchschnittliche Anzahl der im Haushalt lebenden Personen: Vorgesetzte: 2,9 / Alternierende: 3,5. Diese geringeren Werte bei den Vorgesetzten waren auf die 15 Jahre höhere Altersstruktur und die damit im Normalfall einhergehende Abwanderung von Kindern aus dem elterlichen Haushalt zurückzuführen.

Einkommensstruktur / Umfang der Berufstätigkeit von Lebenspartner/innen

Der deutliche Unterschied des monatlichen Haushaltsnettoeinkommens im Vergleich zu Alternierenden ist auf die Stellung im Beruf und ebenfalls auf die erwähnte höhere Altersstruktur zurückzuführen. Es lag im Durchschnitt um eine Klasse höher, bei 3.068,3 € – 4.090,3 € (bzw. 6.001,0 DM – 8.000,0 DM). Proportional betrachtet gingen Lebenspartner/innen von Vorgesetzten, aus dem Blickwinkel der Einkommenssituation nicht überraschend, zu rund 1/3 seltener einer beruflichen Vollzeittätigkeit nach als die Lebenspartner/innen von Alternierenden. Insgesamt waren 82,7% der Lebenspartner/innen von Vorgesetzten zumindest zeitweise berufstätig. 42,3% übten eine Vollzeitberufstätigkeit aus und 32,7% waren teilzeitbeschäftigt.

Beamte / Angestellte / Ministerium / Nachgeordnete Behörde

Bei den Vorgesetzten lag die Quote der Beamten, der Struktur der öffentlichen Verwaltung entsprechend, mit 93,3% wesentlich höher als bei den Angestellten mit etwas über 55%. Bei der Verteilung der Arbeitsplätze zwischen Ministerien und ihnen nachgeordneten Behörden war die Tendenz mit 75% zu 25% der bei den Alternierenden ähnlich.

Dienstjahre / Leitende Funktion

Durchschnittlich 15,6 Mitarbeiter/innen waren einem Vorgesetzten in der Untersuchungs-

gruppe unterstellt. Die durchschnittliche Dienststellenzugehörigkeit der Vorgesetzten betrug 15,6 Jahre (4,5 Jahre mehr als bei den Alternierenden). Diese Sachlage zeigt, dass die Vorgesetzten sowohl bei Bewertungen im Bereich ihrer fachlichen Zuständigkeiten als auch zum Thema Mitarbeiter/innenführung auf umfassende Erfahrungen zurückgreifen konnten.

5.3.4 Vergleichsgruppe

Bei der Vergleichsgruppe war das Ziel die Gewinnung vergleichbarer Daten von konventionell Beschäftigten hinsichtlich verschiedener Einschätzungen im familiären und beruflichen Bereich. Des Weiteren stand die Beurteilung der neuen Arbeitssituation – mit alternierenden Kolleginnen und Kollegen – im Mittelpunkt. Die grundlegenden, einen Vergleich erlaubenden, Übereinstimmungskriterien waren durch die Auswahlkriterien²¹⁹ gegeben:

- ähnliche soziale Indikationen wie die alternierend Beschäftigten
- direkte Zusammenarbeit mit den Alternierenden
- d. h. auch gleiche bzw. ähnliche berufliche Aufgabenbereiche

Auf dieser Grundlage qualifizierten sich insgesamt 27 – von den Vorgesetzten gemeldete – Freiwillige für die Vergleichsgruppenbefragung. Letztlich konnten die Daten von 21 Personen erhoben werden.

Wie im Folgenden zu sehen, zeigt die Gegenüberstellung der demographischen Gegebenheiten von Alternierenden und konventionell Beschäftigten meist hohe Kongruenzen und tendenziell gleichartige Ausprägungen, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse in der Analyse, auf der Basis der Auswahlkriterien, weitergehend unterstützt.

Geschlecht / Altersklasse / Schulabschluss

In beiden Gruppen – alternierend und konventionell Beschäftigte – war ein überwiegender Anteil von Frauen festzustellen (68,8% bei Alternierenden und 85,7% bei der Vergleichsgruppe). Ebenso war auch hier das Durchschnittsalter relativ unabhängig vom Geschlecht. Es lag in beiden Gruppen in der Klasse der über 30- bis 40-jährigen. Wie die Vorgesetzten und die alternierend Beschäftigten arbeitete auch die Vergleichsgruppe in dem gleichen Umfeld, d. h. mit hohem Bedarf an notwendiger, fachspezifischer akademischer Ausbildung. Mit 80,0% dominierte auch hier, wie bei den alternierend Beschäftigten, die (Fach)Hochschulreife.

Haushaltsform / Personen im Haushalt / Soziale Indikation

Vorherrschende Haushaltsform mit 76,2% war die Partnerschaft mit im Haushalt lebenden Kindern (bei Alternierenden 80,0%), wobei zu verzeichnen ist, dass bezüglich der Haushaltsgrößen in beiden Gruppen die starke Tendenz zu den Drei- und Vier-Personen-Haushalten bestand. Wie es aufgrund der Verteilung bei den alternierend Beschäftigten zu erwarten war, konnte als

²¹⁹ Siehe Kapitel 5.2.2 zum Thema „Vergleichsgruppenbefragung“, S. 61 f.

maßgebliche soziale Indikation auch innerhalb der Vergleichsgruppe die Betreuung von Kindern im eigenen Haushalt festgestellt werden.

Soziale Indikation	Anzahl der Fälle
zu betreuende Kinder (bis 12 Jahre)	16 (17) ²²⁰
zu betreuende Pflegeperson	3
Schwerbehinderung	0
Fehlend	1

Tabelle 6: Soziale Indikation der Vergleichsgruppe
N: 21: davon fehlend 1

Einkommensstruktur / Umfang der Berufstätigkeit

Neben den anderen Entsprechungen konnte festgestellt werden, dass in beiden Gruppen der Durchschnitt des monatlichen Nettoeinkommens pro Haushalt, weit über dem bundesweiten Durchschnitt liegend, in der Klasse 2.045,7 € bis 3.067,8 € bzw. 4.001,0 DM bis 6.000,0 DM zu finden war. Allerdings waren, im Gegensatz zur Versuchsgruppe, in der Vergleichsgruppe die Hauptverdienenden in der Minderheit. Dementsprechend etwas stärker als bei der alternierenden Gruppe (53,6%), waren die Teilzeitarbeitsverhältnisse mit 65,0% vertreten. Die konventionell Teilzeitbeschäftigten arbeiteten jedoch, wie die Alternierenden, hauptsächlich mehr als 15 bis maximal 22,5 Stunden (69,2%) bzw. mehr als 22,5 bis maximal 30 Stunden (23,1%) pro Woche. Die Lebenspartner/innen beider Mitarbeiter/innengruppen übten in der Mehrheit eine Vollzeitbeschäftigung aus (bei Alternierenden zu 62,0% / bei der Vergleichsgruppe zu 83,3%).

Beamte / Angestellte / Ministerium / Nachgeordnete Behörde / Dienstjahre

Die Quote der verbeamteten Mitarbeiter/innen betrug in der Vergleichsgruppe 76,2% und bei den alternierend Beschäftigten 55,7%, was sich aber auf die Erfahrungen im beruflichen und familiären Alltag wenig auswirken dürfte. Mit 34,5% zu 65,5% bei den Alternierenden und 20,0% zu 80,0% innerhalb der Vergleichsgruppe lag, bezüglich der Beschäftigung in einem Ministerium oder einer nachgeordneten Behörde, wieder eine sehr ähnliche Verteilung vor. Schließlich lagen auch die Werte für die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung in der momentanen Dienststelle sehr nahe beieinander. 11,9 Jahre bei der Vergleichsgruppe und 11,0 Jahre bei den Alternierenden. In beiden Gruppen waren die meisten Personen entweder mehr als 5 Jahre bis maximal 10 Jahre bzw. mehr als 10 Jahre bis maximal 20 Jahre der Dienststelle beschäftigt.

²²⁰ Eine Person in der Vergleichsgruppe betreute im eigenen Haushalt Kinder, die älter als 12 Jahre waren.

5.3.5 Gruppe der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten

An der Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten nahmen 35 Personen teil. Da, wie unter „5.2.2 Methoden“ schon erwähnt, der wissenschaftlichen Begleitung seitens der Zentralen Projektgruppen keine Verteiler zur Verfügung gestellt werden konnten und deshalb die Vergabe der Befragungsunterlagen mit freundlicher Unterstützung des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport auf verwaltungsinternem Weg über die Ressorts erfolgte, sind genaue Angaben über das Potential dieser Zielgruppe nicht möglich. Schätzungsweise stellten die teilnehmenden 35 Personen bei 43 am Modellprojekt teilnehmenden Dienststellen aber ca. 30% des Potentials dar. Aufgrund verschiedener Rückmeldungen aus der an dieser Erhebung teilnehmenden Gruppe (die auch zu einer Verlängerung der Rücklauffrist von drei auf sieben Wochen führte) liegt der Schluss nahe, dass die vergleichsweise geringe Rücklaufquote auf erheblichen Verzögerungen bei der Weitergabe der Befragungsunterlagen innerhalb der verschiedenen Ressorts beruhte.

Beschäftigtenvertreter/innen	16
davon Verdi	8
davon im Vorstand der Personalvertretung	4
davon auch Frauenbeauftragte	2
davon auch Schwerbehindertenbeauftragte(r)	1
davon auch Frauenbeauftragte u. Schwerbehindertenbeauftragte(r)	1
davon DBB/Tarifunion	8
davon im Vorstand der Personalvertretung	5
davon auch Frauenbeauftragte	3
Frauenbeauftragte	10
Schwerbehindertenbeauftragte(r)	3
Fehlend	6
Gesamt	35

Tabelle 7: Funktion: Beschäftigtenvertreter/in, Frauenbeauftragten oder Schwerbehindertenbeauftragte(r)
N: 35; davon fehlend 6

*Funktionen*²²¹

Die an diesem Projekt beteiligte Gruppe bestand aus 16 Vertreter/innen der Beschäftigtenvertretungen (8 x Verdi und 8 x DBB/Tarifunion), die z. T. auch Mehrfachfunktionen als Frauen- und / oder Schwerbehindertenbeauftragte bekleideten. Weiterhin nahmen 10 reine Frauen- und drei reine Schwerbehindertenbeauftragte an der Befragung teil (sechs Personen ohne entsprechende Angaben).

Geschlecht / Alter

Hinsichtlich der Geschlechter konnte in dieser Gruppe eine Verteilung von 62,1% Frauen zu 37,9% Männern festgestellt werden. Das Durchschnittsalter lag in der Klasse der älter als 40- bis 50-jährigen. Diese (42,9%) und die Klasse der 50 bis maximal 60-jährigen (35,7%) verdeutlichen – mit zusammen 78,6% – den starken Trend zu den höheren Jahrgängen in dieser Befragungsgruppe.

²²¹ Vgl. auf dieser Seite Tabelle 7

Beamte / Angestellte / Ministerium / Nachgeordnete Behörde

50,0% der Personalvertreter/innen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten waren jeweils verbeamtet bzw. angestellt beschäftigt. Die Verteilung der Probanden zwischen Ministerien und deren nachgeordneten Behörden entsprach in sehr ähnlicher Weise der tatsächlich im Modellversuch vorhandenen Streuung der Beschäftigten. Die Untersuchungsgruppe bekleidete ihre jeweilige(n) Funktion(en) zu 30,0% in Ministerien und zu 70,0% in nachgeordneten Behörden.

5.3.6 Personenkreis der Workshops

Über alle drei veranstalteten Workshops hinweg waren in der Summe insgesamt 42 Personen (wovon drei Personen an zwei Veranstaltungen teilnahmen) aus 25 verschiedenen Dienststellen an den Veranstaltungen beteiligt. Im Ganzen, wie auch bei den einzelnen Arbeitstreffen, bildeten die alternierenden Telearbeiter/innen mit 29 (11 : 11 : 7) Personen jeweils die stärkste Gruppe. Des Weiteren nahmen sechs Vorgesetzte von Alternierenden (3 : 2 : 1), acht Beschäftigtenvertreter/innen (2 : 3 : 3) und zwei Mitarbeiter/innen aus dem organisatorischen Umfeld der alternierenden Telearbeit (1 : 1 : 0) an der Workshopreihe teil.

Hinsichtlich der Teilnehmenden lag der Situation an den Veranstaltungstagen zugrunde, dass

- die Örtlichkeit für nahezu alle Teilnehmer/innen neu war
- die anwesenden Personen sich zum großen Teil untereinander nicht kannten
- sehr unterschiedliche Wissensstände hinsichtlich der Thematik vorlagen
- jede(r) Teilnehmer/in, u. a. aus ihrer / seiner Funktion resultierend, unterschiedliche Sichtweisen und Erwartungen bezüglich der Themen und der Arbeitstreffen hatte
- aus zeitlichen Gründen die inhaltliche Bearbeitung der Themen eine fokussierte und konzentrierte Vorgehensweise erforderte
- der Moderator keinem der Anwesenden bereits persönlich bekannt war

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	Gesamt
Alternierende Telearbeiter/innen	11	11	7	29
Direkte Vorgesetzte von Alternierenden	3	2	1	6
Beschäftigtenvertreter/innen von Verdi oder DBB/Tarifunion	2	3	3	8
Mitarbeiter/in aus dem organisatorischen Umfeld	1	1		2
Gesamt	17	17	11	45

Tabelle 8: Funktion und Verteilung der Teilnehmer/innen an der Workshopreihe
N: 45; davon fehlend 0

Trotz dieser anfänglich eher komplizierten und fremden Ausgangssituation gelang es den

Arbeitsgruppen mit Hilfe der themenzentrierten und zielorientierten Moderation eine offene und arbeitsintensive Atmosphäre zu schaffen, die aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung zu sehr interessanten Ergebnissen führte.

5.3.7 Kostenanalyse

Das Ziel der Kostenanalyse bestand im Wesentlichen aus der Ermittlung von Investitionskosten und laufenden Kosten der häuslichen Arbeitsplätze und vergleichbarer Arbeitsplätze in der Dienststelle. Im Hinblick auf die Investitionskosten war es der wissenschaftlichen Begleitung im Vorfeld schon bekannt, dass es im Rahmen des Modellversuchs in der Hessischen Landesverwaltung praktisch zwei Möglichkeiten gab, die Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze zu realisieren. Die Alternativen waren:

1. Die jeweiligen Dienststellen organisierten vollkommen selbstständig die Einrichtung der häuslichen Arbeitsplätze. Dies bezog sich auf die Büroausstattung (Möbel, Büromaterial, Telefon, etc.) sowie die edv-technische Ausstattung und Anbindung.
2. Im Unterschied dazu, bestand auch die Möglichkeit, die edv-technische Ausstattung und Anbindung als speziell für das Modellprojekt konzipiertes Komplettpaket über die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung (HZD) zu beziehen.

Vor diesem Hintergrund wurden von den Zentralen Projektgruppen, in einem von der wissenschaftlichen Begleitung moderierten Sitzungsabschnitt, drei Behörden ausgewählt, die unterschiedliche Modelle der häuslichen Arbeitsplatzeinrichtung realisierten. Die Projektbeauftragten in den jeweiligen Ressorts bzw. die entsprechenden Dienststellen wurden dann von den Zentralen Projektgruppen beauftragt, über den Zeitraum des Modellversuchs entsprechende Dokumentationen zu erstellen.

Bei den Behörden handelte es sich um

- das Regierungspräsidium Darmstadt, das den ersten Weg, also die vollkommen selbständige Einrichtung der häuslichen Arbeitsplätze wählte,
- das Hessische Ministerium der Finanzen mit seinen nachgeordneten Dienststellen Oberfinanzdirektion sowie Finanzamt I und II in Frankfurt am Main. Hier kam das Komplettpaket der HZD zum Einsatz,
- die HZD selbst, die das speziell für den Modellversuch konzipierte Komplettpaket entwickelt hatte und der aus dieser Situation erwachsend, ein gewisser Know-how-Vorsprung zugeschrieben wurde.

5.3.8 Rücklaufquoten

Im Laufe des Forschungsprojektes wurden ca. 700 Fragebögen verschickt, wovon 542 in die

Auswertungsarbeit der wissenschaftlichen Begleitung eingehen konnten. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von ~77,8%.²²² Im Bereich der Befragung der alternierend Beschäftigten lagen die Quoten bei 100% (Motivbefragung), 95,8% (Längsschnittbefragung I) und 92,2% (Längsschnittbefragung II). Bei der Vergleichsgruppenbefragung war eine Rücklaufquote von 77,9% zu verzeichnen, bei der Vorgesetztenbefragung von 58,0%. Den niedrigsten Wert wies die Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten auf: annäherungsweise 29,2%.

	Versand	N	Rücklauf	Quote in %
Motivbefragung	156	141	156	100,00
Längsschnittbefragung I	141	141	135	95,75
Vorgesetztenbefragung	112	65	65	58,04
Vergleichsgruppenbefragung	27	21	21	77,78
Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauen und Schwerbehindertenbeauftragten	~120	35	35	~29,17
Längsschnittbefragung II	141	141	130	92,20
Gesamt	~697	544	542	~77,76

Tabelle 9: Rücklaufquoten der Befragungen²²³

Die Gründe hierfür (kein Verteiler vorhanden, starke Verzögerungen im behördlichen Verteilungsapparat), wie auch weitere Einzelheiten über zum Teil gegebene Besonderheiten hinsichtlich der Rückläufe der einzelnen Befragungen, wurden bereits in den jeweiligen Kapiteln über die teilnehmenden Gruppen dargestellt. Ergänzend ist jedoch zu erwähnen, dass die Umstände der Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten hinsichtlich der diesbezüglichen gruppeninternen und insgesamt Rückläufe nur eine Interpretation auf der Basis angenäherter Werte erlaubten. Davon abgesehen kann die Situation der Rückläufe jedoch mit mehr als zufriedenstellend bewertet werden (Zum Vergleich Jäckel-Rövekamp-Studie: 67% Rücklauf²²⁴ / Maus-Winker-Studie: 33% Rücklauf²²⁵).

5.3.9 Exkurs: Kontakt und Vertrauen

Vor dem Hintergrund der positiv zu bewertenden Rücklaufquoten und der Vorgabe der Auftraggeberin – *Kosteneinsparung durch Realisierung der Befragungsinstrumente via digitaler Medien* – wurde in dieser, wie in vielen offenen sozialwissenschaftlichen Felduntersuchungen,

²²² Werte die mit ~ gekennzeichnet sind, konnten aufgrund der in Kapitel 5.3.5 beschriebenen Versandsituation bei der Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten nur näherungsweise bestimmt werden.

²²³ Ebenso

²²⁴ Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 105

²²⁵ Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 24

eine sehr ernst zu nehmende, aber dennoch zu lösende Problematik deutlich, die in einem entscheidenden Zusammenhang mit der Qualität der gewonnenen Daten steht:

Erste Kontaktaufnahme und Entwicklung einer Vertrauensbasis

Schon der Titel des Modellversuchs „... Vereinbarkeit von Beruf und Familie ...“ zeigt: Die wissenschaftliche Begleitung hatte den Auftrag, die beiden im allgemeinen zentralsten und hoch sensiblen Lebensbereiche eines Individuums und deren gegenseitige Interaktion zu untersuchen. Der erste Kontakt und die sich daraus entwickelnde Beziehung zwischen Wissenschaftler und Versuchsteilnehmer/innen ist in dieser Situation ein eminent wichtiger Faktor sowohl für das Vertrauen in die untersuchende Institution und deren Personal als auch für das Engagement, die Offenheit und die Ernsthaftigkeit, mit der die Probanden die Zusammenarbeit betreiben.

Aufgrund des umfangreichen Personenkreises, der in die wissenschaftliche Begleitung einbezogen wurde, wäre es unter organisatorischen Gesichtspunkten sehr schwierig gewesen, entsprechende persönliche Treffen zu veranstalten, die eine gegenseitige Vorstellung der Personen und die inhaltliche Erläuterung zur Vorgehensweise der wissenschaftlichen Begleitung ermöglicht hätten. Abgesehen hiervon, wäre der finanzielle Aufwand bei mehr als 270 Personen, verteilt über nahezu ganz Hessen, schwer zu rechtfertigen gewesen.

Die wissenschaftliche Begleitung wählte in dieser Einstiegssituation einen mehrstufigen Informationsprozess, welcher in der ersten Phase Informationen gab und in den weiteren Phasen die Möglichkeit der Informationsbeschaffung bot. Die erste Phase beinhaltete den Versand (per eMail oder Diskette und Post) einer interaktiven Power-Point-Präsentation (inkl. Anschreiben), die wie eine Internetseite zu bedienen war. Die Präsentation stellte folgende Informationen zur Verfügung:

- Begründung der Kontaktaufnahmeform mit Inhaltsverzeichnis (Navigationsleiste)
- Institut für Soziologie und seine Forschungsfelder
- Projektmitarbeiter (Lebenslauf / Forschungsschwerpunkte)
- Konzept der wissenschaftlichen Begleitung (Erkenntnisinteresse / Untersuchungsfeld / Methode)
- Vorstellung der Teilprojekte der wissenschaftlichen Begleitung
- Zeitplan der wissenschaftlichen Begleitung
- Aufgaben und Besetzung der Zentralen Projektgruppen
- Kontaktmöglichkeit bei Fragen und Anregungen

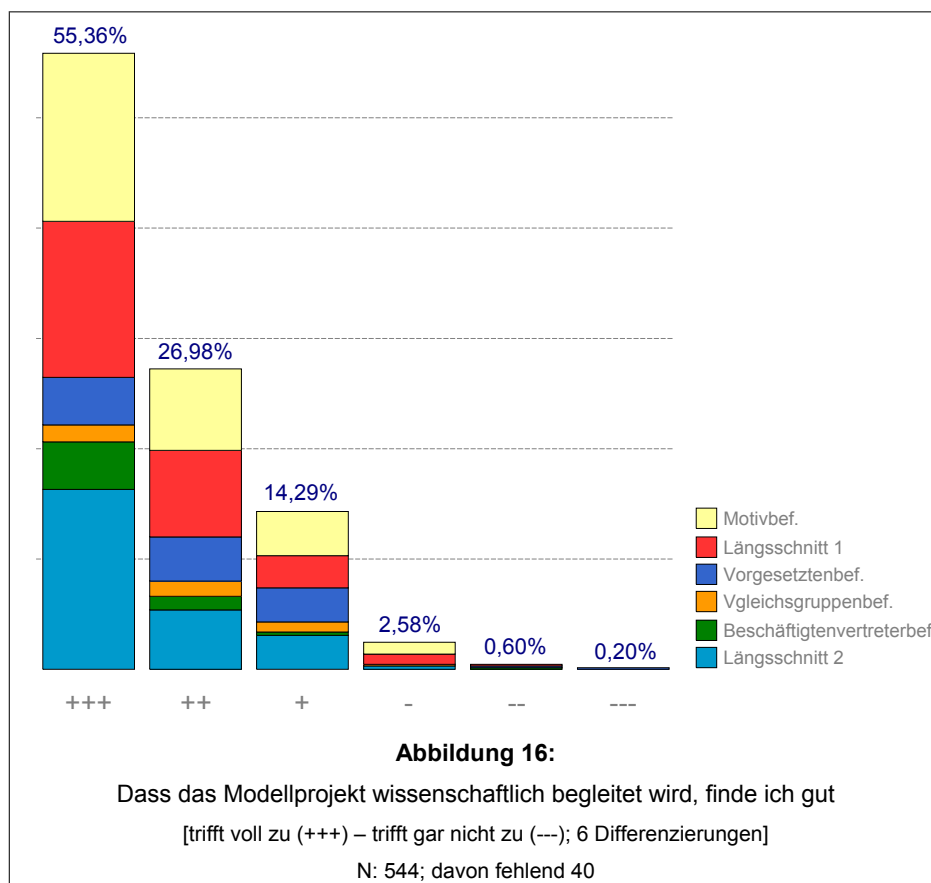
Die wissenschaftliche Begleitung bot ab der sich anschließenden zweiten Phase, d. h. ab dem Start der Motivbefragung und in der Folge bis zum Ende des Modellversuchs, den am Modellversuch beteiligten Personen an, sich bei Bedarf jederzeit per eMail, Telefon, Fax oder auch postalisch mit ihr in Verbindung setzen zu können.

Diese Möglichkeit wurde besonders in den ersten Monaten des Modellversuchs rege genutzt und relativierte erheblich die Anonymität der wissenschaftlichen Begleitung und die räumliche Distanz zu ihr. Die hier investierte Zeit half entscheidend bei der Beseitigung mancherorts vorhandener Unsicherheiten gegenüber der beauftragten Institution und bei der Entwicklung einer Vertrauensbasis, vor allem in Bezug auf einen verantwortungsvollen Umgang mit den zu erhebenden Daten.

Befürchtungen im Zusammenhang mit der beispielsweise häufig auftkommenden Frage, ob erhobene Informationen personenbezogen an die Auftraggeberin weitergeleitet würden, konnten in nahezu allen Gesprächen durch die Unterstreichung der folgenden Tatsachen ausgeräumt werden:

- Die erhobenen Daten wurden ausschließlich anonymisiert und – aufgrund der zu geringen Fallzahlen in den Behörden – nicht behörden- oder dienststellenbezogen, sondern nur hessenweit ausgewertet.
- Das Institut für Soziologie der Technischen Universität Darmstadt wurde von allen in den Zentralen Projektgruppen vertretenen Tarifparteien gleichberechtigt als unabhängige, wissenschaftlich begleitende Einrichtung ausgewählt.

Eine weitere Informationsphase setzte jeweils parallel zum Einsatz der Erhebungsinstrumente in der Form ein, dass jedem ausgehenden Fragebogen das Dokument



„Erklärung zur Verwendung und Sicherheit von Daten, die im Rahmen des Modellprojektes erhoben werden“

beigefügt wurde. Diese Anlage zum Fragebogen beschreibt noch einmal die wesentlichen Grundsätze der wissenschaftlichen Begleitung im Umgang mit den Daten.

Schließlich ist noch anzumerken, dass bei jeder schriftlichen Kontaktaufnahme mit den am Modellversuch beteiligten Personen immer darauf hingewiesen wurde, dass erstens die Bearbeitung der Fragebögen auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit beruht und zweitens, die wissenschaftliche Begleitung bei Rückfragen oder Problemen, sei es technischer oder inhaltlicher Art, stets erreichbar und kontaktierbar ist. Die hohe Akzeptanz der Vorgehensweise der wissenschaftlichen Begleitung unter den Probanden und somit die Qualität der erhobenen Daten verdeutlichen nicht nur die guten Beantwortungsquoten²²⁶ der einzelnen Fragen und die Rücklaufquoten der Befragungen, sondern auch die überwiegend positive Einstellung der Probanden zu einer wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs (Abbildung 16).

²²⁶ U. a. aus den Auswertungstabellen in Kapitel 6 (S. 83 ff.) ersichtlich (Kategorie fehlend)

6. Die Praxis der alternierenden Telearbeit in der hessischen Landesverwaltung – Ergebnisse und Analysen

6.1 Signifikante Homogenität

Alternierende Telearbeit scheint ein Thema zu sein, das die Menschen bzw. die in der einen oder anderen Weise von diesem Arbeits(zeit)modell betroffenen Gruppen verbindet. In den Ausprägungen ihrer gruppeninternen Einstellungen, Beurteilungen und Meinungen kommt ein hohes Maß von Übereinstimmung zum Ausdruck. Wenn dies hinsichtlich des Gültigkeitsspektrums dieser Studie sicherlich auch nicht gänzlich verallgemeinert werden kann, so trifft dies jedoch auf die

- alternierenden Telearbeiter/innen,
- Vorgesetzten von alternierenden Telearbeitern und Telearbeiterinnen,
- konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen (Vergleichsgruppe) von Alternierenden
- sowie auf die Beschäftigtenvertretungen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten

zu, die im direkten Wirkungsbereich des Modellversuchs in der Hessischen Landesverwaltung standen und in die damit einhergehende wissenschaftliche Begleitung involviert waren.

Bezüglich der Aussagetendenzen zu den Erkenntnisinteressen war die Arbeitshypothese der wissenschaftlichen Begleitung, dass die am Modellprojekt mitwirkenden Gruppen in sich eher heterogene Strukturen aufweisen würden. Die Überprüfung dieser Annahme wurde über alle Befragungen für jedes in der Untersuchung abgefragte quantitative Item vorgenommen, wobei, je nach befragter Zielgruppe und entsprechender Relevanz der Merkmale, eine unterschiedliche Batterie von hypothetischen Signifikanz-Merkmalen untersucht wurde. Diese Merkmale waren bei der Gruppe der

- alternierenden Telearbeiter/innen
 - Geschlecht
 - Altersverteilung
 - Haushaltsform
 - Pendler
 - Voll- oder Teilzeit beschäftigt
 - Durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen
 - Hauptverdienst im privaten Haushalt
 - Lebenspartner/in berufstätig
 - Moderne oder konservative Partnerschaft²²⁷
 - Leitende Funktion

²²⁷ Die moderne Partnerschaft ist nach der Definition der wissenschaftlichen Begleitung im Gegensatz zur konservativen Partnerschaft durch Folgendes gekennzeichnet:

- A) Die Berufsarbeit und die Haus- bzw. Familienarbeit werden als gleichwertig betrachtet.
- B) Beide Partner sind mindestens halbtags berufstätig.
- C) Beide Partner tragen zu gleichen Teilen zum Haushaltseinkommen bei.
- D) Die Berufsarbeit und die Haus- bzw. Familienarbeit sind zwischen den Partnern mindestens im Verhältnis 60 : 40 aufgeteilt.

- Vorgesetzten
 - Geschlecht
 - Altersverteilung
 - Haushaltsform
 - Lebenspartner/in berufstätig

- konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen
 - Geschlecht
 - Altersverteilung
 - Haushaltsform
 - Lebenspartner/in berufstätig

- Beschäftigtenvertreter/innen, Frauenbeauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten
 - Geschlecht
 - Altersverteilung
 - Beamte oder Angestellte

Die Untersuchung eventuell gegebener Zusammenhänge zwischen den entsprechenden Items und den oben stehenden Merkmalen erfolgte mittels des Korrelationskoeffizienten Kendall-Tau- b^{228} und wurden zur Kontrolle mit Spearman-Rho²²⁹ noch einmal gegengeprüft.

Zur leichteren Orientierung innerhalb der Signifikanz-Test-Tabellen und des daraus entnommenen nachfolgenden Beispiels wurden für alle Befragungsinstrumente die ermittelten Werte in vier farblich gekennzeichnete Klassen eingeteilt. Letztlich weist auf der Basis der Definition der Korrelationskoeffizienten Kendall-Tau-b und Spearman-Rho in der Tendenz nur die Klasse „Rot“, d. h. Werte die entweder größer als +0,5 oder kleiner als -0,5 sind, auf eventuelle Korrelationen zwischen den Items und den hypothetischen Signifikanz-Merkmalen hin.

Wert ist $< 0,1$ und $> -0,1$
Wert ist $< 0,3$ und $> -0,3$ und nicht in der Klasse „Grau“
Wert ist $\geq 0,3$ oder $\leq -0,3$ und nicht in der Klasse „Rot“
Wert ist $> 0,5$ oder $< -0,5$

Untersuchungsbeispiel

Eine Hypothese im Bereich des Erkenntnisinteresses „Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer ...“ war, dass Einschätzungen zur familiären Belastung sowie deren Entwicklung im Laufe der Praxis der alternierenden Telearbeit in stärkerem Zusammenhang mit dem Geschlecht der Probanden stehen. Bei den entsprechenden Signifikanz-Tests stellte sich jedoch heraus, dass hinsichtlich der alternierenden Telearbeiter/innen bei keinem der 24 Items zur Messung der familiären Belastung ein Zusammenhang mit dem Geschlecht der Befragten

²²⁸ Ein nichtparametrisches Maß der Korrelation für ordinale und ranggeordnete Variablen, das Bindungen berücksichtigt. Das Vorzeichen des Koeffizienten gibt die Richtung des Zusammenhangs und sein Absolutwert die Stärke an. Größere Absolutwerte deuten auf stärkere Zusammenhänge hin. Mögliche Werte liegen zwischen -1 und +1, ein Wert von -1 oder +1 ergibt sich jedoch nur aus quadratischen Tabellen.

²²⁹ Eine nichtparametrische Version des Pearson-Korrelationskoeffizienten auf der Grundlage von Rängen anstelle von Werten. Sie ist für ordinale Daten oder nicht normalverteilte, intervallskalierte Daten geeignet. Der Wertebereich des Koeffizienten liegt zwischen -1 und +1. Das Vorzeichen des Koeffizienten gibt die Richtung der Beziehung an. Sein absoluter Wert gibt die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Variablen an, wobei ein größerer Betrag für einen stärkeren Zusammenhang steht.

nachgewiesen werden konnte²³⁰.

Items zur familiären Belastung aus der Längsschnittbefragung I	Kendall-Tau-b	Spearman-Rho
Ich fühle mich morgens fit.	-0,132	-0,139
Ohne meine Familie wäre ich nicht halb so glücklich.	0,045	0,046
Ich fühle mich zu Hause oft erschöpft.	0,167	0,170
Ich habe ab und zu den Wunsch, aus meiner Familiensituation auszubrechen.	0,076	0,078
Über Ereignisse in der Familie kann ich mich mit anderen austauschen.	0,154	0,165
Die Familie lässt mir genügend Zeit für meine eigenen Interessen und Bedürfnisse.	-0,114	-0,121
Die Aufgaben sind in meiner Familie gerecht verteilt.	-0,171	-0,180
Ich kann bezüglich der Familie abschalten.	-0,101	-0,109
Es fällt mir leicht, Familienmitgliedern bei den notwendigen Dingen zu helfen.	-0,063	-0,064
Ich fühle mich wegen der Familie manchmal nicht mehr als "ich selbst".	0,104	0,106
Meine geleistete Familienarbeit wird von anderen entsprechend anerkannt.	-0,146	-0,153
Mein Lebensstandard hat sich durch die Gründung meiner Familie verringert.	0,168	0,181
Die Erwartungen der Familienmitglieder an mich sind angemessen.	-0,205	-0,215
Ich habe das Gefühl, die Familienarbeit "im Griff" zu haben.	-0,165	-0,172
In meiner Familie kann ich mich noch von Herzen freuen.	-0,017	-0,017
Meine familiäre Situation harmoniert mit meiner allgemeinen Lebensplanung.	-0,086	-0,089
Die Familie nimmt einen großen Teil meiner Energie in Anspruch.	0,221	0,238
Ich fühle mich "hin und her gerissen" zwischen den Anforderungen meiner Umgebung und den Anforderungen durch die Familie.	0,139	0,144
Ich empfinde die Beziehung zwischen den Familienmitgliedern und mir als gut.	-0,119	-0,120
Wegen der jetzigen Arbeitssituation gibt es Probleme innerhalb meiner Familie.	-0,043	-0,043
Ich habe das Gefühl, ich sollte von der Familie mal wieder ausspannen.	-0,049	-0,051
Meine familiäre Situation beeinträchtigt nicht andere private Kontakte.	0,006	0,006
Probleme in der Familie belasten mich.	0,098	0,106
Neben der Familienarbeit kann ich meine sonstigen Aufgaben des täglichen Lebens meinen Vorstellungen entsprechend erledigen.	-0,083	-0,087

Ähnlich wie im gezeigten Beispiel wiesen die Signifikanz-Tests, je nach Befragungsinstrument, in der Regel bei 96 – 99% der Items auf keinerlei Zusammenhänge zwischen den Ausprägungen der Antworten und den genannten hypothetischen Signifikanz-Merkmalen hin. D. h., die Kennzahlen tendierten nur sehr selten in die dafür entsprechend notwendige Richtung bzw. lagen selten über dem Wert +0,5 oder unter dem Wert -0,5.

Charakteristisch für die überwiegende Anzahl der wenigen tendenziell signifikanten Kennzahlen waren zum einen triviale Zusammenhänge wie z. B. zwischen dem Alter der Probanden und ihren Dienstjahren. Zum anderen lagen höhere Signifikanz-Quoten überwiegend nur in der Verbindung von sehr geringen Fallzahlen und besonderen sozialen Lagen vor. Dies erklärt z. B. die höheren Signifikanz-Quoten im Rahmen der Vergleichsgruppenbefragung (siehe Tabelle 13), in der schon annähernd die Hälfte (46,5%) der tendenziell signifikanten Werte (Klasse „Rot“) im Zusammenhang mit der sozialen Lage „Pflegefall im Haushalt“ und der Fallzahl 3 standen.

Ausnahmslos konnten in Bezug auf die oben aufgeführten hypothetischen Signifikanz-Merk-

²³⁰ Die Messung der familiären Belastung erfolgte, in entsprechender Modifikation, auf der Basis des Instrumentes der „Häuslichen Pflege-Skala – HPS – zur Erfassung der Belastung bei betreuenden oder pflegenden Personen“. Vgl. Gräßel, Elmar / Leutbecher, Helene (1993)

male bei keinem Item, das in direkter Beziehung mit dem Ablauf und der Gestaltung von alternierender Telearbeit – ob zu Hause oder in der Dienststelle – sowie dem Arrangement von Beruf und Familie stand, auch nur tendenziell eindeutig signifikante Werte ermittelt werden.

In der Schlussfolgerung bedeutet das: Jede der an der wissenschaftlichen Begleitung teilnehmenden Gruppen scheint für sich in den individuellen Bewertungen der Gruppenmitglieder identische Werteschemata zugrunde gelegt zu haben, die sich je nach Blickwinkel und momentaner Verortung im beruflichen Feld (Alternierende, Vorgesetzte, Kolleginnen/Kollegen, Beschäftigtenvertreter/innen) in entsprechend relativer Gleichförmigkeit entfaltet. Im Hinblick auf die nachfolgenden Analysen der Erkenntnisinteressen ist demzufolge festzustellen, und das ist grundlegend für alle weiteren Interpretationen, dass die untersuchten Gruppen in ihrer jeweiligen Gesamtheit eine

signifikante Homogenität

bezüglich ihrer Aussagen zu eben diesen Erkenntnisinteressen aufweisen.

Auf eine der zentralen Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung, die darin bestand „... nicht nur zu untersuchen, wie sich für Frauen Arbeits-Arrangements in der Erwerbsarbeit verbessern können trotz Familienverpflichtungen, sondern auch, inwieweit Männer alternierende Telearbeit als Chance nutzen, um ein stärkeres Gewicht auf Familienarbeit zu legen“²³¹, wirft diese Entwicklung ein besonderes Licht. Die Re-Konstruktion der kulturellen Geschlechter bzw. die Herstellung gleichwertiger Geschlechter-Arrangements scheint mit der alternierenden Telearbeit für die Frauen und Männer im hessischen Modellversuch, wie noch zu zeigen ist, nicht nur tatsächlich greifbarer zu werden, sondern basiert also auch auf einem übereinstimmenden Wertekanon innerhalb dieser Gruppe – und zwar unabhängig vom Geschlecht! Die Institutionalisierung von Arbeits(zeit)modellen, die gleichwertige Geschlechter-Arrangements fördern, scheinen letztlich gleichsam die entsprechenden individuellen und die gesellschafts- bzw. sozialpolitisch notwendigen²³² Potentiale freizulegen.

Um einen Eindruck hinsichtlich der tendenziellen Verteilungsdimensionen innerhalb der jeweiligen Instrumente zu vermitteln, sind im Folgenden die prozentualen Verteilungen der Werteklassen (Grau, Weiß, Gelb, Rot)²³³ in den einzelnen Befragungen am Beispiel der Kendall-Tau-b-Kennzahlen dargestellt:

²³¹ Gumpert, Heike (2001): Praxisbeispiel: Modellversuch alternierende Telearbeit in der hessischen Landesverwaltung. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 195

²³² Vgl. Kapitel 4.2 in diesem Buch, S. 41 ff.

²³³ Klassifizierung der Kennzahlen: Grau < 0,1 und > -0,1; Weiß < 0,3 und > -0,3 und nicht in der Klasse „Grau“; Gelb ≥ 0,3 oder ≤ -0,3 und nicht in der Klasse „Rot“; Rot > 0,5 oder < -0,5

	Geschlecht	Alters- verteilung	Haushalts- form	Pendler	Voll-/ Teilzeit	Durchs. Netto	Haupt- einkommen	Partner/in berufstätig	leitende Funktion
Grau	60,74	79,53	77,52	70,81	62,42	68,12	70,13	67,45	69,46
Weiß	36,24	18,79	20,13	26,85	35,91	30,20	27,85	29,87	29,87
Gelb	2,01	1,01	2,01	1,68	1,34	1,01	1,34	2,01	0,34
Rot	1,01	0,67	0,34	0,67	0,34	0,67	0,67	0,67	0,34
Gesamt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabelle 10: Motivbefragung (Alternierende) - Verteilung der Signifikanz-Werteklassen in %

	Geschlecht	Alters- verteilung	Haushalts- form	Pendler	Voll-/ Teilzeit	Durchs. Netto	Haupt- einkommen	Partner/in berufstätig	leitende Funktion	mod. Part- nerschaft
Grau	57,44	67,68	66,77	67,79	55,42	67,06	59,74	55,04	60,51	66,61
Weiß	36,39	26,76	30,61	25,18	36,80	27,23	33,04	39,55	34,54	30,98
Gelb	3,76	2,34	1,54	3,22	3,82	2,20	4,27	2,85	2,25	0,32
Rot	2,41	3,22	1,08	3,81	3,96	3,51	2,95	2,56	2,70	2,09
Gesamt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabelle 11: Längsschnittbefragung I (Alternierende) - Verteilung der Signifikanz-Werteklassen in %

	Geschlecht	Alters- verteilung	Haushalts- form	Partner/in berufstätig
Grau	48,82	56,57	58,92	57,24
Weiß	47,81	40,40	38,72	40,07
Gelb	3,37	1,68	2,02	1,68
Rot	0,00	1,35	0,34	1,01
Gesamt	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabelle 12:
Vorgesetztenbefragung - Verteilung der Signifikanz-Werteklassen in %

	Geschlecht	Alters- verteilung	Haushalts- form	Partner/in berufstätig
Grau	26,62	39,12	32,18	23,84
Weiß	52,08	42,82	46,06	49,31
Gelb	17,36	9,95	12,73	21,06
Rot	3,94	8,11	9,03	5,79
Gesamt	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabelle 13:
Vergleichsgruppenbefragung - Verteilung der Signifikanz-Werteklassen in %

	Geschlecht	Alters- verteilung	Beamte / Angestellte
Grau	39,05	37,28	34,32
Weiß	48,52	47,34	49,11
Gelb	11,84	14,20	14,79
Rot	0,59	1,18	1,78
Gesamt	100,00	100,00	100,00

Tabelle 14:
Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauen-
beauftragten und Schwerbehindertenbeauftragten
- Verteilung der Signifikanz-Werteklassen in %

	Geschlecht	Alters- verteilung	Haushalts- form	Pendler	Voll-/ Teilzeit	Durchs. Netto	Haupt- einkommen	Partner/in berufstätig	leitende Funktion	mod. Part- nerschaft
Grau	60,93	70,95	72,24	76,86	61,44	69,92	62,47	60,67	62,98	58,35
Weiß	34,45	27,51	26,22	21,85	35,22	26,22	34,96	34,19	33,16	41,39
Gelb	3,08	1,03	1,03	1,03	2,06	1,54	2,31	3,34	2,32	0,26
Rot	1,54	0,51	0,51	0,26	1,28	2,32	0,26	1,80	1,54	0,00
Gesamt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabelle 15: Längsschnittbefragung II (Alternierende) - Verteilung der Signifikanz-Werteklassen in %

6.2 Alternierende Telearbeit: Motivation, Bewertung und Perspektive

Bevor die spezifischen Ergebnisse der einzelnen Erkenntnisinteressen dargestellt und näher erörtert werden, soll einleitend zu einem verdeutlicht werden, aus welcher Motivation heraus sich die alternierend Beschäftigten für eine Teilnahme am Modellversuch entschieden haben. Zum anderen, in gewisser Art als Vorgriff bzw. als Indikator für die Summe aller Erfahrungen der verschiedenen Gruppen, soll in den Vordergrund des Interesses gerückt werden, in welcher Weise das Arbeits(zeit)modell *alternierende Telearbeit* allgemein von den Mitwirkenden eingeschätzt und aufgenommen sowie hinsichtlich seiner potentiellen, praktischen Relevanz in der Hessischen Landesverwaltung bewertet wurde.

6.2.1 Motivationen und Hoffnungen

Alternierend Beschäftigte erhofften sich mit der Aufnahme des neuen Arbeits(zeit)modells verschiedenste positive Veränderungen hinsichtlich ihrer jeweiligen Lebens- und Arbeitssituationen. In den Vordergrund rücken daher Aspekte, die sich auf den ersten Blick konkret auf eine der beiden Sphären beziehen. Hierzu gehören u. a.

- „Mehr Zeit für Familie / Kind(er) / Partner/in“ (72 von 332 Nennungen)
- „Effektiveres / konzentrierteres / ungestörteres Arbeiten“ (57 von 332 Nennungen) und
- „Flexibilisierung der Arbeitszeiten“ (71 von 332 Nennungen).²³⁴

Schon der letztgenannte Punkt verdeutlicht aber, dass die gängige isolierende bzw. allenfalls bikategoriale Betrachtungsweise²³⁵, d. h. die Differenzierung zwischen jedem Item bzw. zwischen privaten und beruflichen Motiven, nur scheinbar im Zentrum dieser Thematik stehen kann. Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass diese Form der Differenzierung die realen Verhältnisse, d. h. das Wechselspiel und die gegenseitigen Einflüsse von privatem und beruflichem Lebensbereich, nicht gänzlich wiedergeben kann.

Die zusammenfassenden Nennungen in Tabelle 16 legen diesen Sachverhalt in sehr eindrücklicher Weise dar. Zunächst zeigt sich auch hier, dass die maßgeblichen Motivationen und Hoffnungen der alternierenden Telearbeiter/innen in weiten Bereichen im rein Privaten („Mehr Zeit für Familie / Kind(er) / Partner/in“ – „Verbesserung der gesundheitlichen Situation“ – „Partner/in die Berufstätigkeit ermöglichen“ – „Mehr Zeit für einen selbst“) und im rein Beruflichen („Effektiveres, konzentrierteres, ungestörteres Arbeiten“ – „Eigenverantwortlichere, freiere Arbeitsgestaltung“) zu finden sind. Jedoch dominiert, die Motivationssegmente betrachtend, eindeutig der zwischensphärische Bereich (167 von 332 Nennungen), in dem Aspekte der beruflichen Situation direkte Auswirkungen auf die private Situation haben („Flexibilisierung der Arbeitszeiten“ – „Weniger Fahrzeiten“ – „Weniger Stress und Hektik“ – „Geringere finanzielle Belastung“).

²³⁴ Offene Fragestellung mit drei Antwortmöglichkeiten

²³⁵ Vgl. z. B. Empirica (2002 A), S. 37 oder Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 114 f.

Privates Motivationssegment	Anzahl
Mehr Zeit für Familie / Kind(er) / Partner/in	72
Verbesserung der gesundheitlichen Situation	11
Partner/in die Berufstätigkeit ermöglichen	11
Mehr Zeit für einen selbst	6
	100
Berufliches Motivationssegment	
Effektiveres / konzentrierteres / ungestörtes Arbeiten	57
Eigenverantwortlichere / freiere Arbeitsgestaltung	8
	65
Zwischensphärisches Motivationssegment	
Flexibilisierung der Arbeitszeiten	71
Weniger Fahrzeiten	50
Weniger Stress und Hektik	30
Geringere finanzielle Belastung	16
	167

Tabelle 16: Motivationen und Hoffnungen zum Modellversuch

Motiv N: 141; davon fehlend 0

Für die Teilnahme am Modellversuch gilt demnach als ausschlaggebendes Motivationssegment weder die Verbesserung der rein privaten noch die der rein beruflichen Situation, sondern die Optimierung der Rahmenbedingungen, die für das Arrangement zwischen beruflicher und privater Lebenssphäre bestimmend sind, deren Veränderung also zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie führt. D. h. letztlich, dass die hierzu gegenseitig notwendigen zwischensphärischen Anpassungsleistungen der Lebensbereiche im Brennpunkt stehen.

Alternierende Telearbeiter/innen sind, was ihre Motivationshaltung zur Teilnahme am Modellversuch betrifft, also keineswegs auf den Bereich des rein Privaten oder rein Beruflichen zu reduzieren, sondern haben ein echtes Interesse an beiden Bereichen bzw. an der Möglichkeit einer optimierten Abstimmung der beiden aufeinander bezogenen und interagierenden Lebensbereiche. Im Kern ist das zwischensphärische Motivationssegment inhaltlich gleichzusetzen mit der Hoffnung auf die Stärkung der individuellen Orts- und Zeitsouveränität von Beschäftigten. Die Motivationen und Hoffnungen der Beschäftigten, die mit der Einführung bzw. Praxis des neuen Arbeits(zeit)modells einhergehen, stützen in diesem Sinne schließlich die These der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Ausschöpfung von mit der alternierenden Telearbeit einhergehenden bzw. hierdurch vermittelten erhöhten Flexibilitätpotentialen²³⁶.

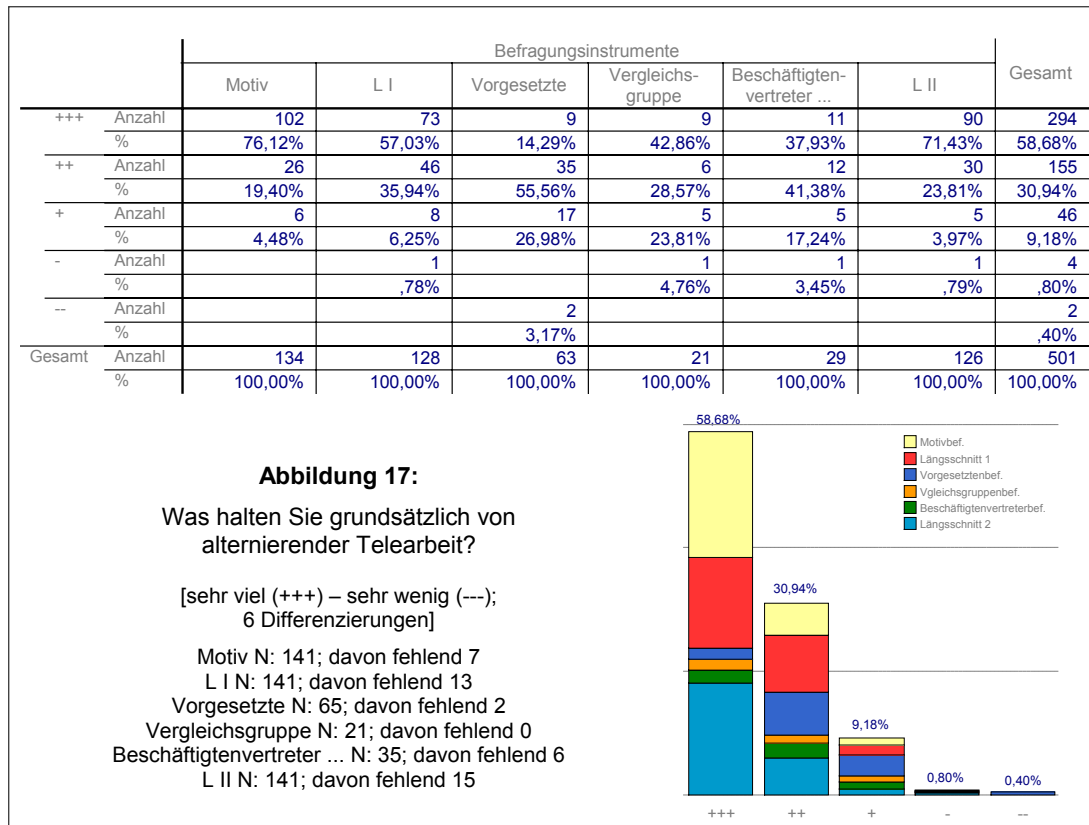
6.2.2 Allgemeine Bewertung

Alternierende Telearbeit wird durchgängig von allen an der wissenschaftlichen Begleitung teilnehmenden Gruppen mit großer Mehrheit grundsätzlich positiv eingeschätzt. Die ausgeprägt

²³⁶ Vgl. Kapitel 2.2.5 in diesem Buch, S. 12 f. und Winker, Gabriele: Individuelle Ortssouveränität als Perspektive. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 215 ff.

positive Haltung gegenüber dem Arbeits(zeit)modell der alternierenden Telearbeit ist jedoch im Vergleich mit anderen Untersuchungen keineswegs als spezielles Phänomen des Modellversuchs in der hessischen Landesverwaltung, sondern vielmehr als ein in der Natur der alternierenden Telearbeit liegendes Phänomen zu betrachten.²³⁷

Auf die hessische Untersuchung bezogen, zeigt die nachfolgende Tabelle der Abbildung 17, dass in allen Befragungen zwischen annähernd 70% und 95% der Befragten das neue Arbeits(zeit)modell positiv bis sehr positiv bewerteten²³⁸.



Zwar insgesamt etwas vorsichtiger in ihren Bewertungen als Alternierende, verdeutlichen die Zahlen überzeugend, dass auch Vorgesetzte, konventionell beschäftigte Kolleginnen und Kollegen sowie Beschäftigtenvertreter/innen ... der alternierenden Telearbeit mehrheitlich positiv gegenüberstehen. Die zwei höchsten Bewertungsklassen (+++ / ++) zusammenfassend, ergeben sich für die

- Alternierenden im Rahmen der Längsschnittbefragung II 95,2%
- für die Vorgesetzten 69,9%
- für die konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen 71,4%
- und für die Beschäftigtenvertreter/innen ... 79,3%

Auffällig an der Bewertung der alternierend Beschäftigten, die im Rahmen der Motivbefragung

²³⁷ Vgl. z. B. Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (1998), S. 25

²³⁸ Besetzung der drei ersten Kategorien auf der Skala 1 (sehr viel) bis 6 (sehr wenig)

hinsichtlich ihrer Erwartung und bei der Längsschnittbefragung I und II vor dem Hintergrund ihrer tatsächlichen, praktischen Erfahrungen befragt wurden, sind die starken Schwankungen (ca. 20%) zwischen den zwei höchsten Bewertungsmöglichkeiten im Laufe der drei Befragungen. Diese Schwankungen spiegeln die Verhältnisse des Modellversuchs während der Einführungsphase wider, in der die Alternierenden unter technischen, organisatorischen und sozialen Gesichtspunkten sowie in beruflicher und familiärer Hinsicht zunächst ihren Rhythmus finden mussten. D. h. die hohen Erwartungen der Alternierenden erfuhren vor dem realen Hintergrund zunächst zu Beginn, bedingt durch soziale, organisatorische und technische Klärungsprozesse, wenn auch auf einem hohen Niveau, einen gewissen Rückschlag (Motivbefragung: +++ 76,1% / Längsschnittbefragung I: +++ 57,0%), der sich aber im Verlauf des Modellversuches nahezu wieder ausglich (Längsschnittbefragung II: +++ 71,4%).

Selbsterklärend ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass 98,4% der Alternierenden auch nach Beendigung des Modellprojektes weiterhin in dieser Form arbeiten möchten (Tabelle 17) und dies (3 – 5 Jahre: 23,4% / 6 – 10 Jahre: 40,2% / 11 Jahre und länger: 33,6%) überwiegend mittel- bis langfristig (Tabelle 18). Entgegen den gängigen Interpretationen, die in Bezug auf alternierende Telearbeit von einem „Überbrückungs-Modell oder einem Lebensabschnitts- bzw. phasenorien-

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	124	87,94	98,41	98,41
	nein	1	,71	,79	99,21
	weiß nicht	1	,71	,79	100,00
	Gesamt	126	89,36	100,00	
Fehlend	,00	15	10,64		
Gesamt		141	100,00		

Tabelle 17: Wunsch nach Fortsetzung der alternierenden Telearbeit
[3 Differenzierungen]
L II N: 141; davon fehlend 15

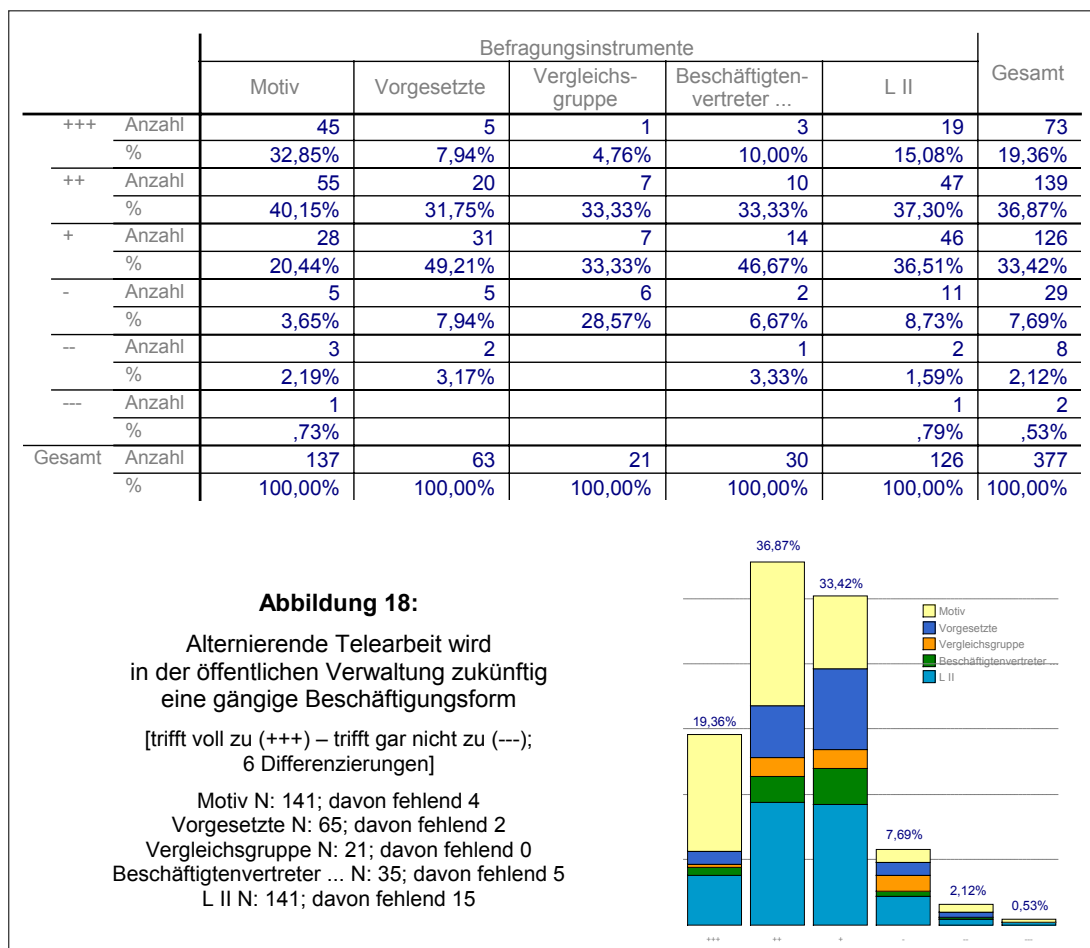
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	> 20 Jahre	20	14,18	18,69	18,69
	11 - 20 Jahre	16	11,35	14,95	33,64
	6 - 10 Jahre	43	30,50	40,19	73,83
	3 - 5 Jahre	25	17,73	23,36	97,20
	1 - 2 Jahre	3	2,13	2,80	100,00
	Gesamt	107	75,89	100,00	
Fehlend	ungültig	14	9,93		
	123,00	20	14,18		
	Gesamt	34	24,11		
Gesamt		141	100,00		

Tabelle 18: Gewünschter Fortsetzungszeitraum bezüglich alternierender Telearbeit
[5 Differenzierungen]
L II N: 141; davon fehlend 34; davon ungültig 14

tierten Instrument der Arbeitsorganisation²³⁹ sprechen, führen diese Ergebnisse zu einer durchaus differenzierteren Einschätzung: Die Aufnahme der alternierenden Telearbeit kann wohl eng mit bestimmten Lebensphasen wie der der Familiengründung in Zusammenhang stehen, jedoch ist es aus Arbeitnehmersicht keineswegs zwingend, die Option der alternierenden Telearbeit hieran zu binden. Das bedeutet, dass alternierende Telearbeit von den Modellversuchsteilnehmerinnen und -teilnehmern, unabhängig von der Lebenssituation, häufig auch als generelle Alternative zu üblichen Beschäftigungsmodellen in Betracht gezogen wird.

6.2.3 Potentielle praktische Relevanz

Dass alternierende Telearbeit in der Zukunft für die öffentlichen Verwaltungen an Relevanz gewinnen wird, war für die Mehrheit aller befragten Gruppen unstrittig. Im Durchschnitt aller Befragungen lagen über 86,5% der diesbezüglichen Bewertungen im positiven Bereich²⁴⁰.



Die Zahlen der Abbildung 18 verdeutlichen jedoch weiterhin eine gewisse Zurückhaltung in der Beurteilung der Entwicklung dieses Sachverhaltes, was als Unsicherheit hinsichtlich der Intensität der Ausbreitung dieses Modells verstanden werden kann.

²³⁹ Vgl. z. B. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 117

²⁴⁰ Besetzung der drei ersten Kategorien auf der Skala 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

Eine Orientierung über das entsprechende Potential der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung vermittelt die Analyse der Daten der Vorgesetztenbefragung. Die Vorgesetzten sind, wie Tabelle 19 verdeutlicht, zu 76,7% der Meinung, dass alternierende Telearbeit in ihrer jeweiligen Dienststelle über den momentanen Stand im Modellversuch hinaus ausgebaut werden könnte. Die Spanne bezüglich des Ausmaßes des Einsatzpotentials der alternierenden Telearbeit in den Dienststellen liegt laut Schätzung der Vorgesetzten zwischen 7,5% und 70,0% der Arbeitsplätze. Im Durchschnitt aller am Modellprojekt beteiligten Dienststellen bedeutet dies, dass

zur Zeit 23,9% der bestehenden Arbeitsplätze

von ihren Aufgaben her die Möglichkeit bieten, in Zukunft auch als alternierende Telearbeitsplätze genutzt zu werden. Diese Zahlen bestätigen in der Tendenz nicht nur die von Empirica für Deutschland und die EU ermittelten Prognosen hinsichtlich des Potentials der Telearbeit im Allgemeinen²⁴¹. Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, dass im Zusammenhang mit dem zukünftigen Wachstum der Telearbeit der bisher unterrepräsentierte öffentliche Sektor²⁴² eine wichtige Rolle spielen wird und dass davon auszugehen ist, dass alternierende Telearbeit im Spektrum der Telearbeitsformen sicher keine marginale Randerscheinung²⁴³ (in umstrittenen, zusammenfassenden Kategorien²⁴⁴) bleiben wird. Die aus der Sicht der Arbeitnehmer/innen sozialen und aus der Sicht der Arbeitgeber effizienzbezogenen Auswirkungen, die mit diesem neuen Arbeits(zeit)-modell, wie im Weiteren zu behandeln sein wird, einhergehen, würden aus der momentanen Perspektive andere Schlussfolgerungen kaum zulassen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	46	70,77	76,67	76,67
	nein	14	21,54	23,33	100,00
	Gesamt	60	92,31	100,00	
Fehlend	,00	5	7,69		
Gesamt		65	100,00		

Tabelle 19:

Vorgesetzte - Ist alternierende Telearbeit in Ihrer Dienststelle ausbaufähig?

[2 Differenzierungen]

N: 65; davon fehlend 5

²⁴¹ Vgl. Abbildung 5 in diesem Buch, S. 26

²⁴² Vgl. Kapitel 2.4.2 in diesem Buch, S. 20 ff. und Empirica (2000 C), S. 37

²⁴³ Vgl. Kapitel 2.4.2 in diesem Buch, S. 20 ff

²⁴⁴ Vgl. die Kategorisierung von Empirica in: Empirica (2002 A), S. 11 ff.

6.3 Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer

Die zentrale Frage im hessischen Modellversuch zur alternierenden Telearbeit war, ob und in welchem Ausmaß dieses Modell einen Beitrag zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie leistet. Der Blick richtete sich dabei auf beide Geschlechter: Frauen und Männer. Dies führte damit auch zur Analyse des Potentials von alternierender Telearbeit für die Unterstützung der Entwicklung der Verhältnisse zwischen den Geschlechtern in Richtung einer aus sozialen und gesellschaftlichen Gründen²⁴⁵ notwendigen Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter. Die Beurteilung der Lebenssituationen von Frauen und Männern und der wechselseitigen Einflüsse, die aus den beruflichen und familiären Gegebenheiten auf diese Situationen wirken bzw. die Analyse der verändernden Einwirkung von alternierender Telearbeit auf das Zusammenspiel der beiden zentralen Lebensbereiche und auf die Geschlechterverhältnisse erfordert die Betrachtung verschiedenster Gesichtspunkte. Dazu gehören u. a. die

- Entwicklung der Belastung und Flexibilität von Alternierenden
- Entwicklung der familiären Situation
- Entwicklung der Lebensqualität und der Qualität der Arbeitssituation
- Untersuchung von Tendenzen der sozialen Isolation
- Untersuchung der Abgrenzungsmöglichkeit und -notwendigkeit von Beruf und Familie
- Untersuchung der Betreuungssituation in Bezug auf Kinder und Pflegebedürftige
- Untersuchung der beruflichen Entwicklungschancen
- Bewertung des Potentials von alternierender Telearbeit für die Verbesserung der Vereinbarkeit sowie für die Entwicklung der kulturellen Geschlechter

Einen ersten allgemeinen Eindruck, wie alternierende Telearbeiterinnen und Telearbeiter im Verlaufe des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung die Entwicklung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer in ihrem persönlichen Umfeld beurteilten, ist an den nachfolgenden Zahlen erkennbar:

	Basis Zeitpunkt: vor Beginn des Modellversuches	Längsschnittbefragung I Erhebung nach mindestens vier Wochen alternierender Telearbeit	Längsschnittbefragung II Erhebung nach mindestens sechs Monaten alternierender Telearbeit	max. Differenz zur Basis
Frauen	100	148,22	159,11	59,11
Männer	100	138,69	152,32	52,32
Gesamt	100	144,97	156,88	56,88

Tabelle 20: Durchschnittliche Entwicklung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Laufe des Modellversuchs

L I N: 141; davon fehlend: 18 L II N: 141; davon fehlend: 16
Minimum 0, Maximum 200

²⁴⁵ Siehe Kapitel 4.2 in diesem Buch: Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter und die Notwendigkeit moderner Arbeits(zeit)modelle, S. 41 ff.

Es zeigt sich deutlich, dass alternierende Männer und Frauen (*im Übrigen unabhängig auch jeglicher weiterer Signifikanz-Merkmale – Stichwort: Signifikante Homogenität²⁴⁶*) im Vergleich zu ihrer bisherigen (konventionellen) Beschäftigungsform schon in der Anfangsphase des Modellprojektes im Trend gleichliegende und vor allem erhebliche Verbesserungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie feststellten. Die Einschätzung mit einer durchschnittlichen Steigerung bis auf 156,9 Punkte zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung II, also einem weit fortgeschrittenen Stadium des Modellversuchs, verdeutlicht weiterhin auch die anhaltende und seit der Einführung der alternierenden Telearbeit kontinuierliche Wirkung auf die Vereinbarkeitsthematik.

Die zentrale Frage, die sich hieraus ergibt, führt selbstverständlich zu der Untersuchung potentieller Ursachen, die eine solche massive Zunahme der Werte hinsichtlich der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie begründen könnten.

6.3.1 Entwicklung der Belastung und Flexibilität

Analog der Untersuchung der Motive, die zur Teilnahme am Modellversuch führten und der diesbezüglichen Interpretation,²⁴⁷ ist in diesem Zusammenhang zunächst die Hypothese naheliegend, dass die hohen Einschätzungen bezüglich der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie direkt auf die aus der veränderten Arbeitssituation resultierenden Entlastungen im beruflichen oder auch privaten Bereich zurückzuführen sind. Die Untersuchung dieser Hypothese erfolgte unter der Annahme, dass für die Beurteilung des Belastungsmaßes im privaten wie im beruflichen Bereich vornehmlich die individuell unterschiedlichen subjektiven Empfindungen der Betroffenen im zeitlichen Verlauf den Ausschlag geben. In Anlehnung an die HPS-Skala²⁴⁸ wurden aus jeweils 24 Items bestehende Fragebatterien²⁴⁹ entwickelt. Die Batterien bezogen sich zum einen auf die berufliche und zum anderen auf die private Situation. Inhaltlich waren die Items folgenden Belastungsbereichen zugeordnet:

- Psychische und physische Belastung
- Interpersonale Spannungen
- Überforderungstendenzen
- Sozioökonomische Situation
- Zukunftsperspektiven
- Zufriedenheitsentwicklung
- Isolationstendenzen
- Ich-Empfinden

Das Instrument wurde eingesetzt, um die subjektiven Belastungen vor Beginn der alternierenden Telearbeit sowie kurz nach dem Start und gegen Ende des Modellversuchs zu messen. Um

²⁴⁶ Vgl. Kapitel 6.1 in diesem Buch, S. 83 ff.

²⁴⁷ Vgl. Kapitel 6.2.1 in diesem Buch, S. 88 f.

²⁴⁸ Vgl. Gräßel, Elmar / Leutbecher, Helene (1993)

²⁴⁹ Vgl. mit dem Beispiel in Kapitel 6.1 Signifikante Homogenität, S. 85

einen Vergleichsmaßstab zu erhalten, kam es ebenso innerhalb der Vergleichsgruppe, der konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen, zum Einsatz.

	familiäre Belastung	berufliche Belastung
Motivbefragung	2,38	2,34
Längsschnittbefragung I	2,41	2,35
Längsschnittbefragung II	2,41	2,39
Vergleichsgruppenbefragung	2,29	2,30

Tabelle 21:
Durchschnittliche subjektive Belastung durch Familie und Beruf
Optimum 2,00; Suboptimum 3,00

Die einzelnen Items konnten von den Probanden jeweils mit einer der vier folgenden Kategorien bewertet werden:

- stimmt genau
- stimmt überwiegend
- stimmt ein wenig
- stimmt nicht

16 der 24 Items waren links-rechts gepolt, d. h. die subjektiv empfundene Belastung steigt entsprechend der vier Kategorien von links nach rechts an. Die verbleibenden 8 Items waren aus methodischen Gründen²⁵⁰ mit umgekehrter Belastungsentwicklung rechts-links gepolt. Die Polung in dieser Form hatte zur Folge, dass bei einer Besetzung der Kategorien von links nach rechts mit den Werten 1 bis 4 die Mittelwerte der subjektiven Belastung potentiell zwischen 2,0 und 3,0 liegen können. Der Mittelwert 2,0 stellt hierbei die geringst mögliche subjektive Belastung und der Mittelwert 3,0 die höchst mögliche subjektive Belastung dar.

Die Analyse der durchschnittlichen subjektiven Belastungen zeigten drei Tendenzen:²⁵¹

1. Im Bereich der „familiären Belastung“ war bei den Alternierenden eine leichte Zunahme der subjektiv empfundenen Belastung seit Beginn des Modellversuches festzustellen, die aber über den weiteren Zeitraum der Untersuchung konstant blieb und von daher insgesamt auch als relativ konstant bewertet werden kann.
2. Auch die subjektiv empfundene „berufliche Belastung“ der Alternierenden wies über den Untersuchungszeitraum eine Steigerung aus, die aber ebenfalls in der Tendenz als eher schwach bewertet werden kann.

²⁵⁰ Unter methodischen Gesichtspunkten war die doppelte Negation in der zusammenhängenden Betrachtung von Frage und Antwort zu vermeiden.

²⁵¹ Vgl. mit Tabelle 21 auf dieser Seite

3. Bei Betrachtung der *Vergleichsgruppe* fiel sogar auf, dass sich Alternierende in beruflicher wie auch in familiärer Hinsicht im Durchschnitt über beide Belastungsbereiche um rund 1/10 subjektiv stärker belastet fühlten als konventionell Beschäftigte.

Letztlich ist im Hinblick auf die subjektive berufliche und familiäre Belastung festzustellen, dass die Hypothese:

Hohe Werte bei der Einschätzung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie resultieren aus Entlastungseffekten im beruflichen und privaten Bereich, die durch die alternierende Telearbeit entstehen

keineswegs bestätigt werden kann. Eher würden die diesbezüglichen Ergebnisse auf eine leicht gegenläufige Entwicklung hindeuten, die allerdings nicht gegeben ist bzw. durch andere Faktoren kompensiert zu werden scheint, wie die o. g. Bewertung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nahe legt.²⁵²

Auf welchen Faktor ist nun aber die sehr hohe Einschätzung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zurückzuführen, wenn, wie bei gegebener Datenlage, an sich keine Entlastungen im direkten beruflichen und auch familiären Bereich festzustellen sind?

Bei der weitergehenden Analyse der Daten stellte sich heraus, dass neben dem herausragenden Ergebnis zur Entwicklung der Vereinbarkeitsthematik ein weiteres Resultat weit über dem Durchschnitt aller anderen Bewertungen lag und darüber hinaus wieder in direktem Zusammenhang mit den Analyseergebnissen bezüglich der Motivatoren zur Teilnahme am Modellprojekt bzw. dem dominierenden Motiv im maßgeblichen *Motivationssegment*²⁵³ steht:

Die Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität

Basis Zeitpunkt: vor Beginn des Modellversuches	Längsschnittbefragung I Erhebung nach mindestens vier Wochen alternierender Telearbeit	Längsschnittbefragung II Erhebung nach mindestens sechs Monaten alternierender Telearbeit	max. Differenz zur Basis
100	138,94	145,85	45,85

Tabelle 22:
Durchschnittliche Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität
im Laufe des Modellversuchs
L I N: 141; davon fehlend 19 L II N: 141; davon fehlend 17
Minimum 0. Maximum 200

²⁵² Erhöhung der Bewertung der *Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Laufe des Modellversuchs um 56,9 Punkte, d. h. von der Basis 100 vor Eintritt in den Modellversuch auf 156,9 am Ende des Modellversuchs.*

²⁵³ „Für die Teilnahme am Modellversuch gilt demnach als ausschlaggebendes Motivationssegment weder die Verbesserung der rein privaten noch die der rein beruflichen Situation, sondern die Optimierung der [zwischen-sphärischen] Rahmenbedingungen, die für das Arrangement zwischen beruflicher und privater Lebenssphäre bestimmend sind, deren Veränderung also zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie führt.“ Vgl. Kapitel 6.2.1 in diesem Buch, S. 89

Die korrelative Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der „Entwicklung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und der „Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität“ bestätigte den Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren.

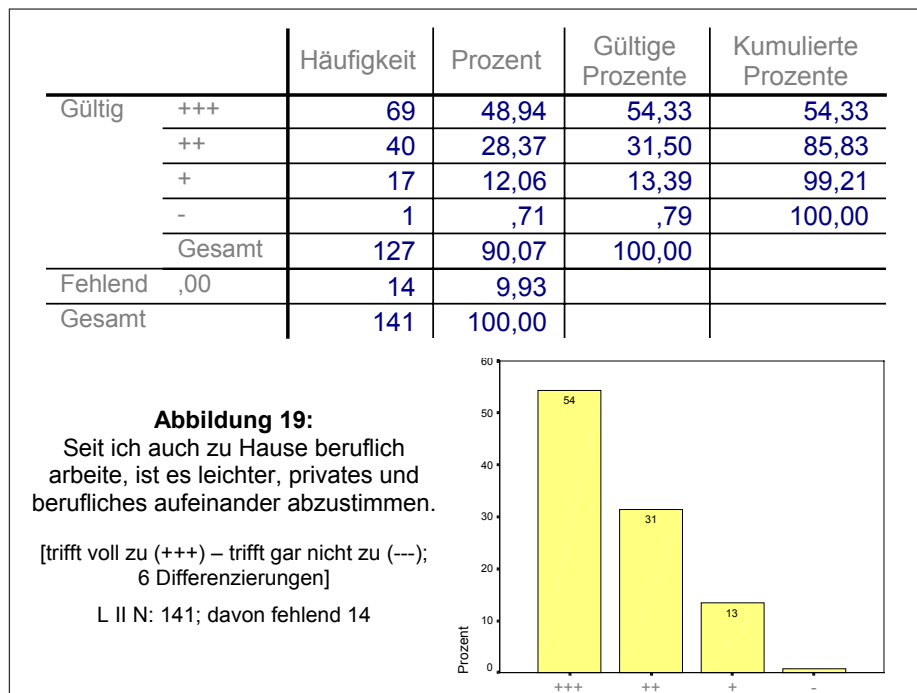
		Entwicklung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität nach Kendall-Tau-b	Korrelationskoeffizient	+ 0,71
Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität nach Spearman-Rho	Korrelationskoeffizient	+ 0,81

Tabelle 23: Korrelation zwischen der „Entwicklung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und der „Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität“ bei Alternierenden
L II N: 141; davon fehlend 17

Innerhalb der Thematik „Belastung und Flexibilität“ bzw. des gesamten Themenkomplexes „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ bleibt demnach als zentrales Ergebnis festzuhalten, dass auf der Basis des neuen Arbeits(zeit)modells die erhebliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie keineswegs auf Entlastungseffekte im rein beruflichen oder rein familiären Bereich zurückzuführen ist. Derartige Entlastungseffekte konnten, wie gezeigt, nicht festgestellt werden. Vielmehr steht, wie auch andere Studien bestätigen²⁵⁴, die ermittelte Optimierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem starken Zusammenhang mit der Verbesserung der Arbeitszeitflexibilität und damit mit einer insgesamt größeren Zeitsouveränität. In ihrer Wirkung führt diese verbesserte Zeitsouveränität für die Alternierenden u. a. zu einer spürbaren Reduzierung der Koordinationsleistungen bzw. -belastung zwischen Beruf und Familie (Abbildung 19), was letztlich die Vereinbarkeit dieser beiden Lebensbereiche fördert.

In Bezug auf die Thematik Telearbeit – Belastung – Flexibilität sollte auch noch einmal auf den Zusammenhang von Technik, Arbeit und Familie eingegangen werden. Wie schon in Kapitel 4.1 betrachtet, hat seit Beginn der industriellen Revolution die technologische Entwicklung einen entscheidenden Einfluss auf das Arrangement von Beruf und Familie. Bisher konnte dieser Einfluss als destruktiv in Bezug auf das tatsächlich traditionelle Arrangement von Arbeit und Familie bewertet werden. Die neuere technologische Entwicklung ist jedoch aufgrund des verschiedenartigen Charakters ihrer Nutzungs- und Einsatzmöglichkeiten in differenzierterer Weise zu betrachten. Auch wenn dies zunächst nur für kleinere Gesellschaftsbereiche gilt, gründet schließlich die Reduzierung der Koordinationsbelastung als Produkt einer erhöhten Zeit-

²⁵⁴ Vgl. u. a.: Büssing, André (Hrsg.) (1996 A), S. 21 ff. oder Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (1998), S. 39 oder Maus, Bettina / Winker Gabriele (2001): Bewegliche Geschlechterarrangements bei Telebeschäftigten. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 57



souveränität, mit der gleichsam auch die Ortsouveränität zunimmt, insgesamt wiederum auf einer prinzipiell ebenfalls zeit- und ortsunabhängigen Produktionstechnik: Der Informations- und Kommunikationstechnologie, die somit die notwendige und grundlegende Bedingung für die Realisierung der alternierenden Telearbeit darstellt.

Die Technologie eröffnet in diesem Zusammenhang letztlich die Option der Rückverlagerung von beruflicher Arbeit in den Wirkungskreis der häuslichen Umgebung und unterstützt in dieser Weise notwendige Entwicklungen,²⁵⁵ die zu einer Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter führen können. Die „hypereffiziente High-Tech-Arbeitswelt von heute“,²⁵⁶ mit ihren durchaus vorhandenen Risiken für das „geistige und körperliche Wohlergehen“²⁵⁷ von Beschäftigten, ist demzufolge zweifellos nicht von vornherein schon pauschal abzuwerten, sondern vielmehr als potentiell ambivalent in ihrer Wirkung auf die Individuen und speziell in ihrer Wirkung auf das Arrangement von Beruf und Familie bzw. auf das Geschlechter-Arrangement zu betrachten. Wie so oft kommt es im Zusammenhang mit der Verwendung von Technologien, wie hier und im Folgenden deutlich wird, vor allem darauf an, mit welcher Zielsetzung und unter welchen Rahmenbedingungen sie ihren Einsatz finden.

6.3.2 Entwicklung der familiären Situation

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse ist davon auszugehen, dass eine berufstätige Person, ob nun konventionell oder alternierend beschäftigt, in familiärer wie auch in beruflicher Hinsicht ein über die Zeit relativ gleichbleibendes Pensum an Aufgaben zu bewältigen hat. Alternierende

²⁵⁵ Vgl. Kapitel 4.2

²⁵⁶ Vgl. Rifkin, Jeremy (2002), S. 133

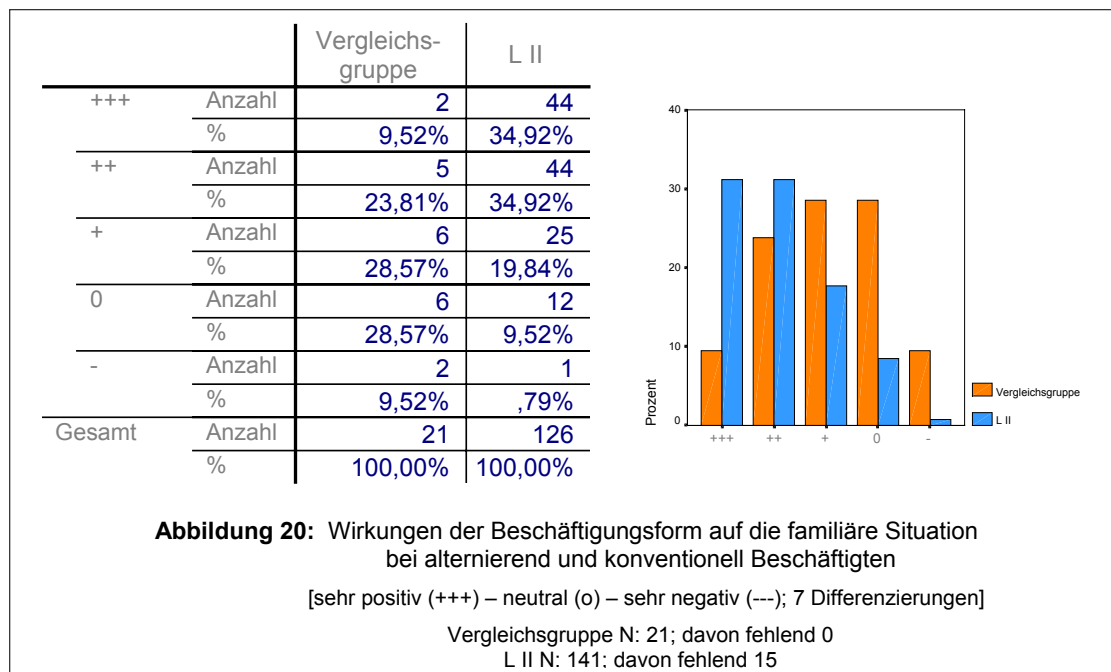
²⁵⁷ Vgl. ebenda

Telearbeit hat, wie festgestellt, dementsprechend auch keine in diese Richtung wirkende Entlastungseffekte. Allerdings bietet eine durch die alternierende Telearbeit erhöhte Zeitsouveränität die Möglichkeit, dass Familie bzw. die familiäre Situation hinsichtlich ihrer organisatorischen Ausgestaltung und individuellen Wahrnehmung durch die Akteure in veränderter Form erfahren wird. In diesem Sinne empfinden Alternierende die grundsätzlichen Wirkungen ihrer Beschäftigungsform auf die *allgemeine familiäre Situation* als weitaus positiver als konventionell Beschäftigte. Auf einer Skala von 1 (sehr positiv) bis 7 (sehr negativ) mit neutralem Nullpunkt beim Wert 4

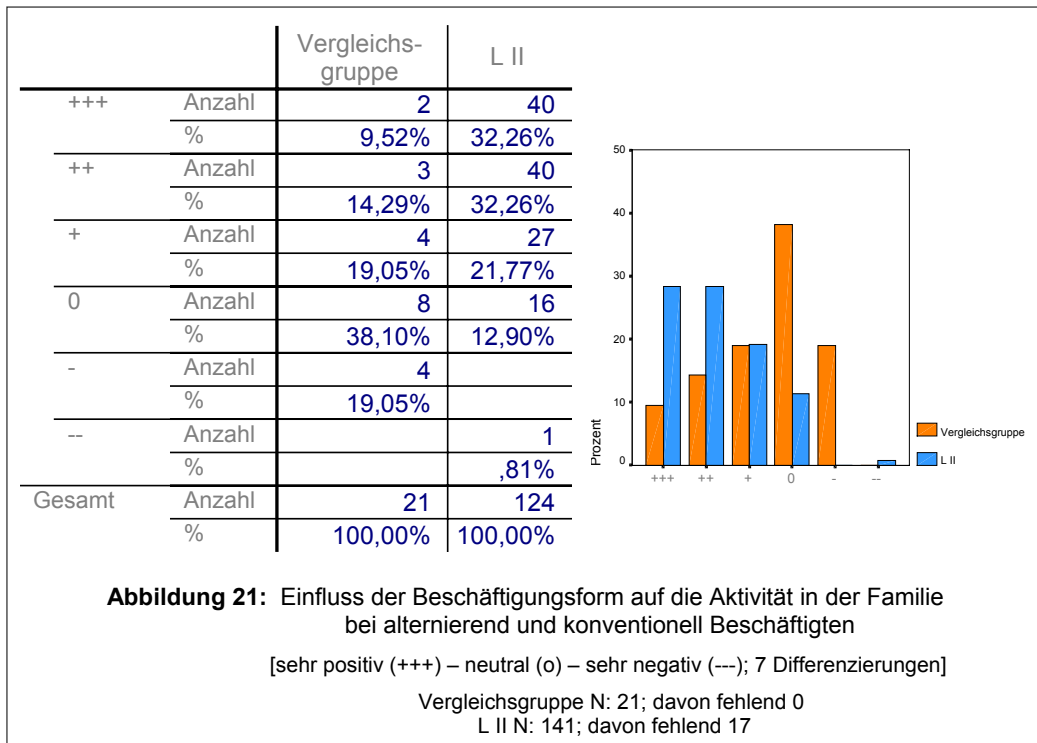
Skala 1 - 7

+++	++	+	o	-	--	---
1	2	3	4	5	6	7

bewerteten die konventionell Beschäftigten die Auswirkung ihrer Beschäftigungsform auf die familiäre Situation im Durchschnitt mit 3,1 zwar noch positiv, jedoch lagen Alternierende in ihrer durchschnittlichen Bewertung bei 2,1 und damit im Bewertungsniveau um eine ganze Kategorie weiter links im positiven Bereich (in der Skala statt bei + bei ++). Die genauen absoluten und prozentualen Verteilungen der Bewertungskategorien sind in Abbildung 20 dargestellt.



Im gleichen Sinne wie die positive Wirkung der alternierenden Telearbeit auf die *allgemeine familiäre Situation*, ist auch die subjektive Empfindung bezüglich des positiven Einflusses der veränderten Beschäftigungsform auf das Ausmaß der *Aktivität der Alternierenden* in ihrer Familie als Ausdruck einer erhöhten Zeitsouveränität zu verstehen. Alternierende bewerten diesen Aspekt im Mittel mit 2,2 auf der Skala von 1 bis 7. Zum Vergleich: Konventionell Beschäftigte beurteilen den Einfluss ihrer Beschäftigungsform auf das Ausmaß ihrer Aktivität in der Familie im Durchschnitt nur mit 3,4 – also deutlich negativer.



Dass die gesteigerte Aktivität in der Familie neben der subjektiven Einschätzung auch faktisch besteht, verdeutlichen die Angaben über das Zeitpensum, das den Alternierenden durchschnittlich vor Beginn des Modellprojektes und in ihrer alternierenden Situation für familiäre Aufgaben pro Tag zur Verfügung stand bzw. steht. Die Erhöhung der nicht „arbeitsgebundenen“²⁵⁸ Zeit um 2,2 Stunden entspricht ca. 2 Stunden und 11 Minuten oder aber einer Steigerung um 41,6%.

Zeitpensum für familiäre Aufgaben		Stunden
vor der alternierenden Beschäftigungsform	pro Tag	5,27
während der alternierenden Beschäftigungsform	pro Tag	7,46
Differenz	pro Tag	+ 2,19

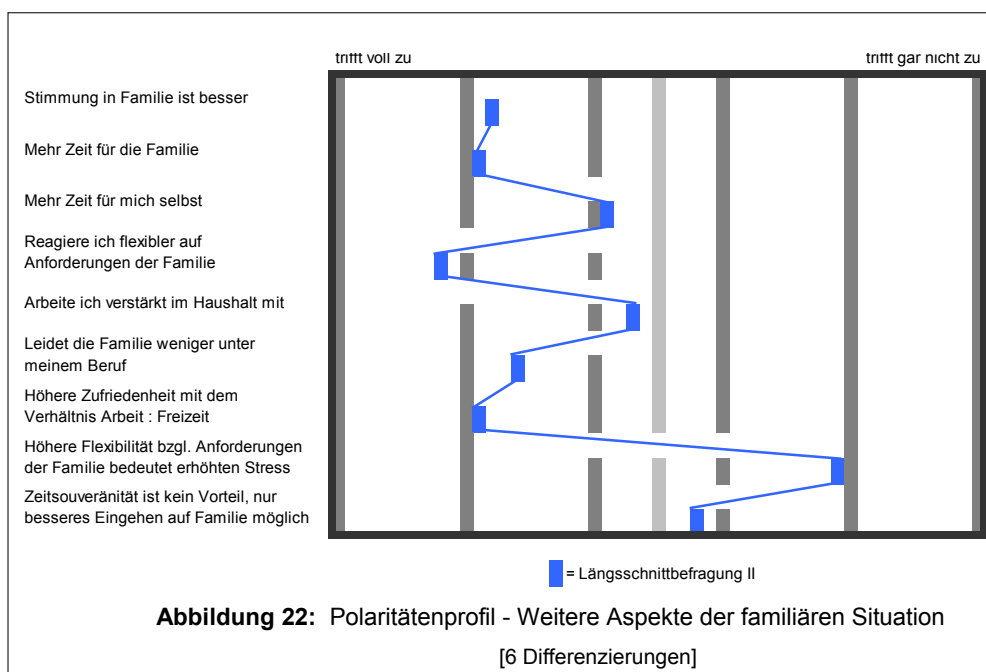
Tabelle 24: Durchschnittliches Zeitpensum für familiäre Aufgaben vor und nach Einführung der alternierenden Telearbeit
L I N: 141; davon fehlend 38 und ungültig 3
L II N: 141; davon fehlend 31 und ungültig 1

Unter diesen positiv veränderten Umständen herrscht in den Familien insgesamt eine ent-

²⁵⁸ Vgl. Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (1998), S. 29

spannere Atmosphäre. Dies verdeutlicht, wie vergleichbare Studien bestätigen²⁵⁹, zunächst die Tatsache, dass sich deutlich weniger alternierend Beschäftigte durch die Anforderungen, die an sie in der Familie gestellt werden, überfordert fühlen. Äußerten sich dementsprechend in der Längsschnittbefragung I, also vor Beginn des Modellversuchs, noch 30,1% der alternierend Beschäftigten, so waren in der Längsschnittbefragung II nur noch 5,7% zu verzeichnen. Ebenso eindeutig zeigt sich die Entwicklung von 14,2% auf 54,1% hinsichtlich der Alternierenden, die sich in der Praxis des neuen Arbeits(zeit)modells durch die familiären Anforderungen positiv gefordert fühlen.

Ergänzend wird in dem nachfolgenden Polaritätenprofil hinsichtlich einiger weiterer relevanter Aspekte im Zusammenhang von alternierender Telearbeit und der familiären Situation der insgesamt positive Einfluss des Arbeits(zeit)modells auf die Situation in der Familie deutlich.



Wie in Kapitel 6.1 schon dargestellt wurde und an dieser Stelle noch einmal hervorzuheben ist, konnten in Bezug auf die hypothetischen Signifikanz-Merkmale bei keinem Item, das im Zusammenhang mit dem Arrangement von Beruf und Familie bzw. der Entwicklung der familiären Situation stand, signifikante Werte ermittelt werden. Exemplarisch verdeutlicht sich zum Beispiel anhand des Korrelationsniveaus um den Wert $-0,03^{260}$, dass die Zunahme der Aktivität in der Familie als geschlechtsspezifisch unabhängig zu interpretieren ist.

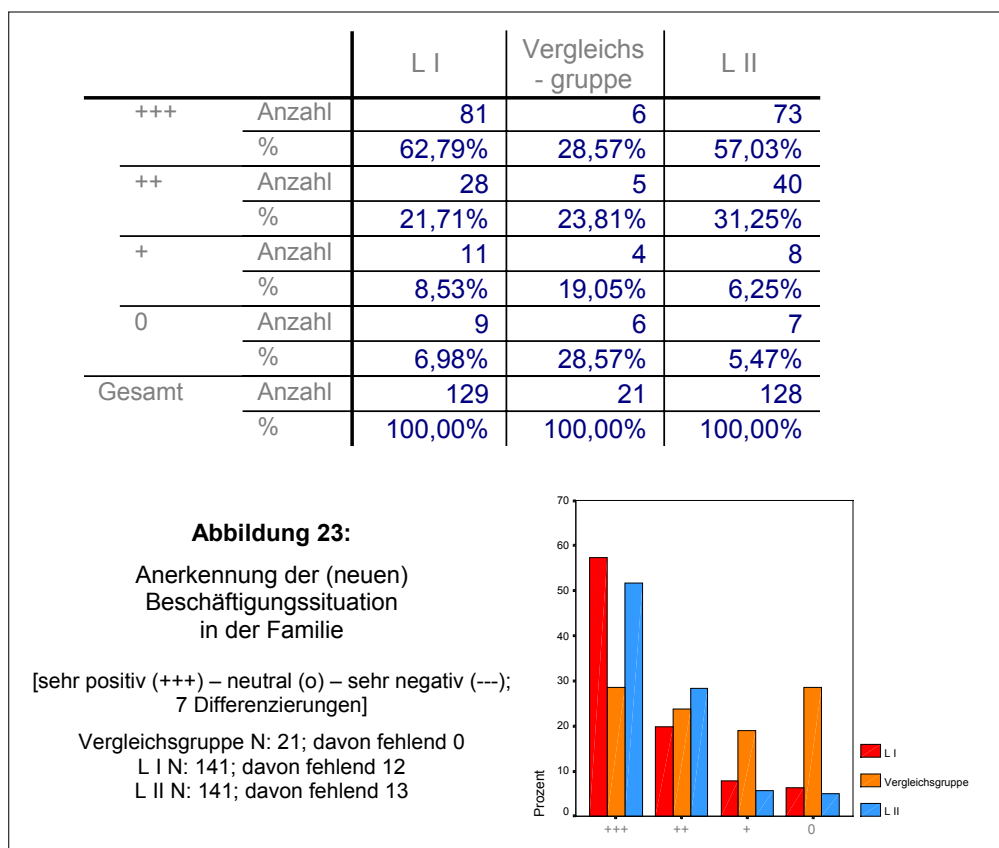
Aufgrund des sehr umfangreichen Designs der vorliegenden Untersuchung wurde davon abgesehen, die Art der Aktivitäten in differenzierterer und tiefergehenderer Weise zu analysieren. Vor dem Hintergrund der geschlechterpolitischen Zielsetzung der *Gleichwertigkeit* von Ge-

²⁵⁹ Vgl. Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2000 A), S. 4 oder Büssing, André: Telearbeit im Spannungsfeld von Arbeit, Familie und Freizeit. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 79 ff.

²⁶⁰ Der genaue Wert nach Kendall-Tau-b beträgt $-0,032$ und nach Spearman's-Rho $-0,035$

schlechter-Arrangements und nicht der *Gleichartigkeit* ist es ohnehin diskutabel, ob der inhaltliche Aspekt der Aktivitäten der Geschlechter in letzter Konsequenz auch den Mittelpunkt des analytischen Interesses und der Argumentation darstellen muss bzw. kann. In dieser Diskussion stellt sich schließlich die Frage des Umfangs der gesellschafts- und sozialpolitischen Anerkennung jeglicher Form von Reproduktionsarbeit – häuslicher und außerhäuslicher sowie familiärer und beruflicher – drängender als deren geschlechtsspezifische Aufteilung. In dieser Gedankenfolge ist die vorliegende und aufgezeigte Datenbasis, insbesondere in Verbindung mit den Erkenntnissen ähnlich gelagerter Untersuchungen²⁶¹ und vor allem im hier vorgenommenen Vergleich mit den konventionell Beschäftigten, als durchaus ausreichend zu betrachten, um die Schlussfolgerung zu untermauern, dass alternierende Telearbeit durch ein erhöhtes Integrationspotential in der häuslichen Familiensphäre die Entwicklung zu gleichwertigen kulturellen Geschlechter-Arrangements erleichtert und forciert.

Es überrascht vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen zur familiären Situation nicht, dass nach dem Eindruck der Alternierenden ihre neue Beschäftigungssituation innerhalb der Familie auf eine erhöhte bis starke Anerkennung stößt²⁶². 84,5% in der Längsschnittbefragung I sowie 88,3% in der Längsschnittbefragung II dokumentieren dies deutlich. Konventionell Beschäftigte bewerten diesen Sachverhalt bezogen auf ihre berufliche Situation und ihre Familie deutlich schlechter (52,4%).

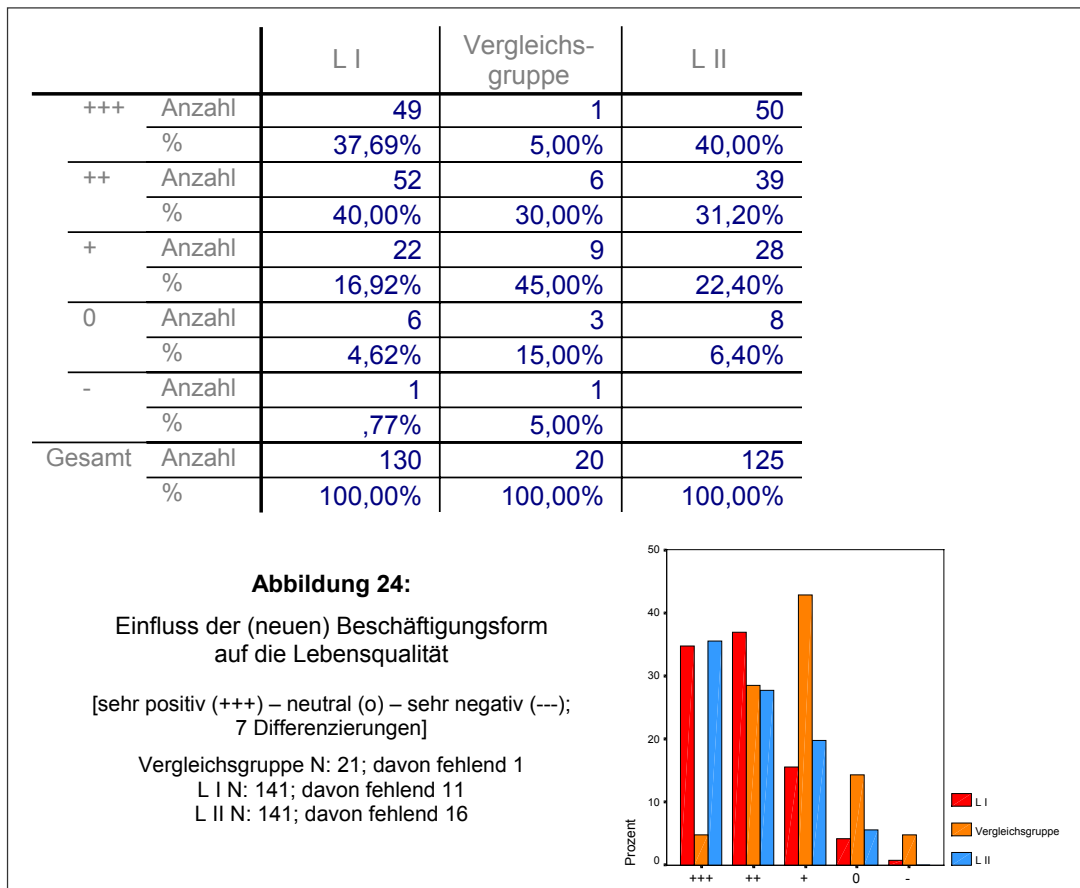


²⁶¹ Vgl. Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 47 ff.

²⁶² Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr positiv) über 4 (neutral) bis 7 (sehr negativ)

6.3.3 Lebensqualität und Qualität der Arbeitssituation

Die bisher dargestellten Ergebnisse der Analyse zeigen bzw. deuten darauf hin, dass alternierende Telearbeit insgesamt zu einer Erhöhung der *Lebensqualität* beiträgt. Alternierende Mitarbeiter/innen, konkret darauf angesprochen, bestätigten mit einem relativ konstanten Mittelwert²⁶³ – Längsschnittbefragung I: 1,9 / Längsschnittbefragung II: 2,0 – über den Zeitraum der Untersuchung die positive Wirkung auf diesen Sachverhalt. Die Relation bzw. der Gehalt dieser Mittelwerte wird bei einem Vergleich mit den konventionell Beschäftigten deutlich. Hier ist ein Mittel von 2,9 festzustellen, das letztlich die Auswirkung der eigenen Beschäftigungsform auf die Lebensqualität zwar immer noch positiv, aber nicht unerheblich unter dem Niveau der Alternierenden attestiert. Die für sich sprechenden Verteilungen über die einzelnen Bewertungskategorien innerhalb der beiden Gruppen können der nachfolgenden Abbildung 24 entnommen werden:



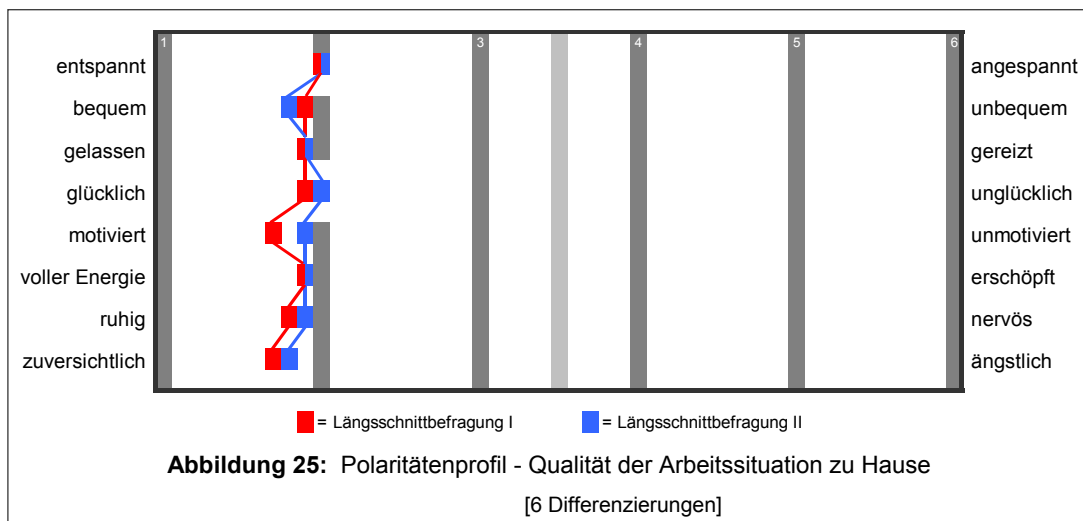
Der positive Einfluss der neuen Beschäftigungsform auf die Lebensqualität von alternierend Beschäftigten resultiert jedoch nicht nur aus den bereits gezeigten Entwicklungen der familiären Situation. Im Umfeld der Korrelation zwischen Arbeits- und insgesamt Lebenszufriedenheit²⁶⁴ wirkt auf diesen Sachverhalt ebenso die situative Ausgestaltung des Arbeitens an sich. Beide, die familiäre Situation wie die Bedingungen des Arbeitens, können in ihrem Einfluss auf die subjektive Empfindung der Lebensqualität als umso unmittelbarer verstanden werden, je enger

²⁶³ Skala von 1 bis 7 mit neutraler Bewertung beim Wert 4

²⁶⁴ Vgl. Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter / Rüttinger, Bruno (1995), S. 238 ff.

die Arbeits- und Lebenssphäre miteinander verwoben sind, d. h. je mehr Aktions- und Kompensationsraum objektiv miteinander verschmolzen sind, wie es im Fall der alternierenden Telearbeit gegeben ist.

Hypothetisch betrachtet wäre demnach kaum anzunehmen, dass Alternierende den Einfluss ihrer Beschäftigungsform auf die Lebensqualität als positiv beschreiben würden, wenn die Realisierung der Berufstätigkeit im häuslichen Umfeld, d. h. die Herstellung einer angenehmen Arbeitssituation im häuslichen Kontext auf größere intrinsisch (den die häusliche Arbeitssituation selbst Gestaltenden betreffend) oder extrinsisch (das einflussnehmende häusliche Umfeld betreffend) begründete Schwierigkeiten stoßen würde. Die Konsequenz der Lebensqualitätsentwicklung in Bezug auf die Bewertung der *Qualität der Arbeitssituation zu Hause* ist selbsterklärend mit Hilfe des nachfolgenden Polaritätenprofils leicht nachzuvollziehen.



6.3.4 Gefahr der sozialen Isolation?

Die durch die alternierende Telearbeit entstehenden positiven Veränderungen im privaten bzw. familiären Bereich der Beschäftigten lassen die hier angesprochene Problematik der sozialen Isolation – aus dieser Perspektive betrachtet – eher in den Hintergrund treten. Die bisherige Betrachtung induziert diesbezüglich – im Gegenteil – verstärkte Integrationstendenzen.

Relevant ist demnach die Frage nach der sozialen Isolation in der beruflichen Sphäre. Ohne Zweifel besteht mit der Auslagerung des Arbeitsplatzes, auch wenn dies nur in Zeitanteilen realisiert wird, immer eine latente Gefahr von sozialer Isolierung der Beschäftigten. Neben dem Modellversuch in der Hessischen Landesverwaltung belegen ebenso verschiedene anderweitige Studien zu verschiedenen Formen der Telearbeit das Vorhandensein dieses unterschwelligen Risikos. Bemerkenswert ist jedoch, dass alternierende Telearbeit als die Organisationsform von Telearbeit heraussticht, die einer beruflichen Vereinsamung am weitestgehenden entgegentreten kann. Zum Beispiel stellt Büssing²⁶⁵ in einer Studie über teleheimarbeitende Er-

²⁶⁵ Büssing, André (Hrsg.) (1996 B), S. 11 ff.

ziehungsurlauberrinnen noch einen erhöhten betrieblichen Kontaktverlust innerhalb der gesamten Versuchsgruppe fest. Glaser und Glaser²⁶⁶ registrieren jedoch im Rahmen einer Untersuchung von alternierenden Telearbeiter/innen bei IBM, dass lediglich ca. 18% der Alternierenden entsprechende Probleme beklagen. Jäckel und Rövekamp²⁶⁷ stellen in ihrer Studie über alternierende Telearbeit diesbezüglich ca. 10% fest.

In der hessischen Untersuchung wurden Vorgesetzte, konventionell Beschäftigte (Vergleichsgruppe) sowie Beschäftigtenvertreter/innen und Beauftragte nach ihrer Einschätzung gefragt. Alternierend Beschäftigte berichteten über ihre konkreten Erfahrungen mit sozialer Isolation. Die Einschätzungen der Nicht-Alternierenden ergeben folgendes Bild:

		Gefahr, dass Alternierende sich selbst sozial isolieren	Gefahr, dass Alternierende von herkömmlich beschäftigten Mitarbeiter/innen sozial isoliert werden
Vorgesetzte	Mittelwert	2,95	2,95
Vergleichsgruppe	Mittelwert	3,00	2,86
Beschäftigtenvertreter ...	Mittelwert	3,68	3,31

Tabelle 25: Soziale Isolation I
 [gar keine Gefahr (1,00) – sehr große Gefahr (6); 6 Differenzierungen]
 Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 2
 Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 0
 Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 4

Gleichbedeutend mit keiner Gefahr der sozialen Isolation wäre der optimale hypothetische Mittelwert 1,0. Hieraus folgt: Vorgesetzte sowie konventionell beschäftigte Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden stufen im Mittel die Gefahr, dass alternierend Beschäftigte sich isolieren bzw. von herkömmlich Beschäftigten isoliert werden, in der Tendenz als eher gering ein. Allerdings zeugen die vorsichtigen Einschätzungen der Vorgesetzten und konventionell Beschäftigten davon, dass eine Wahrscheinlichkeit der Problematik durchaus latent vorhanden sein kann. Beschäftigtenvertreter/innen schätzen dieses Risiko noch etwas größer ein.

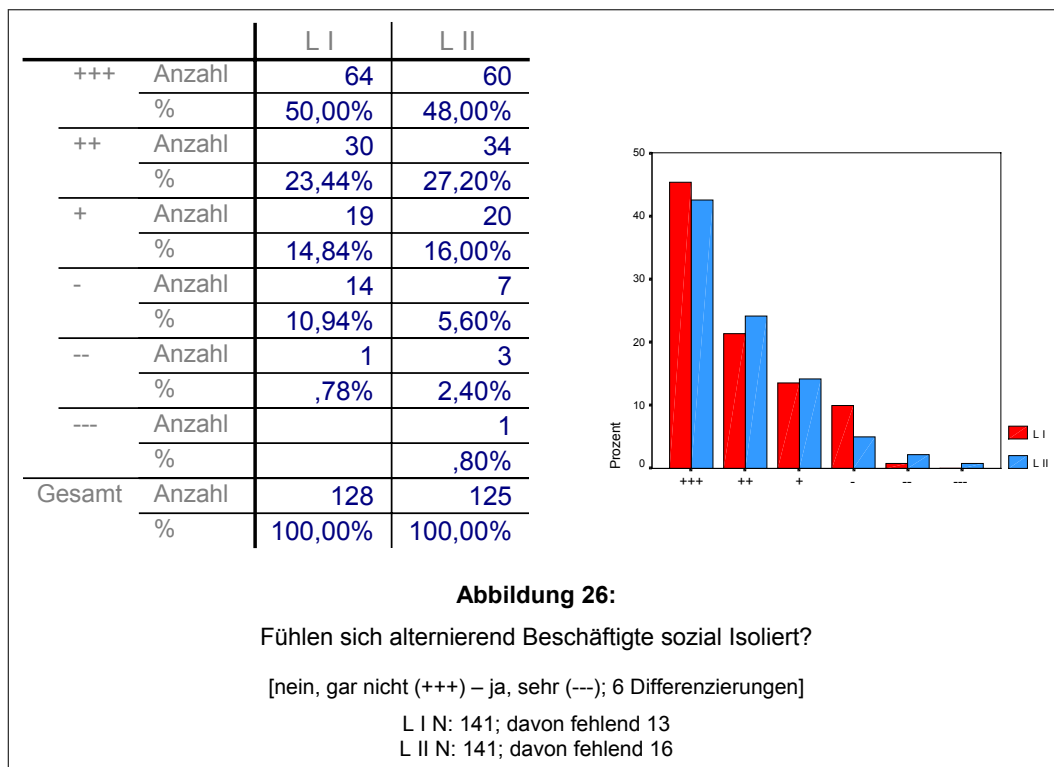
		In der alternierenden Situation fühle ich mich sozial isoliert.
L I	Mittelwert	1,89
L II	Mittelwert	1,90

Tabelle 26: Soziale Isolation II
 [gar keine Gefahr (1,00) – sehr große Gefahr (6); 6 Differenzierungen]
 L I N: 141; davon fehlend 13
 L II N: 141; davon fehlend 16

²⁶⁶ Glaser, W. R. / Glaser, M. (1995): Telearbeit in der Praxis. Psychologische Erfahrungen mit außerbetrieblichen Arbeitsstätten bei der IBM Deutschland GmbH. Berlin in: Ebenda, S. 11

²⁶⁷ Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 182 f.

Die konkreten Erfahrungen der alternierend Beschäftigten im Laufe des Modellversuches verliefen letztlich günstiger als von Vorgesetzten und Kolleginnen bzw. Kollegen befürchtet. Gar keine bzw. so gut wie keine Erfahrungen bezüglich sozialer Isolation machten über den Zeitraum des Modellversuchs ca. 75% der Alternierenden (Abbildung 26), was auch die Mittelwerte (Tabelle 26) zum Ausdruck bringen. Vorangegangene Untersuchungen wie auch die Einschätzungen von Vorgesetzten, konventionell Beschäftigten und Beschäftigtenvertreter/innen in der Hessischen Landesverwaltung bestätigend, ist *soziale Isolation* im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit als ein Thema zu bewerten, das durchaus als Problematik dieser Beschäftigungsform erkannt werden sollte. Allerdings ist in der Praxis von alternierender Telearbeit nur vereinzelt darauf zu stoßen.



Die Zahlen der Abbildung 26 verdeutlichen diesen Sachverhalt noch einmal: Soziale Isolation ist im Rahmen des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung ein Ausnahmefall und zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung II, also im fortgeschrittenen Stadium des Modellversuchs, lediglich für vier der 125 auf diese Frage antwortenden Alternierenden ein tatsächlich größeres Problem. Inwiefern in den Fällen mit negativen Erfahrungen unzweifelhaft die Form der Arbeitsorganisation dafür verantwortlich zeichnet oder ob auch individuelle Persönlichkeitsmerkmale der Beschäftigten zum Tragen kommen, kann nicht gänzlich geklärt werden. Aber selbst wenn die Ursachen nur in der Arbeitsorganisation liegen sollten, ist an der Entwicklung der Zahlen der verschiedenen Studien augenfällig, dass mittels der allgemein fortschreitenden Praxis und Erfahrung mit alternierender Telearbeit (Glaser und Glaser (1995); Jäckel und Rövekamp (1999 und 2000); Modellversuch in Hessen (2001 und 2002)) der Umfang der Problematik „soziale Isolation“ sukzessive abnimmt.

Als einer der maßgeblichen Faktoren, der dieser Entwicklung zugrunde liegt, ist sicher der Mechanismus der Sensibilisierung durch Thematisierung²⁶⁸ auf Basis des wachsenden Wissens um die Wirkungsfacetten dieser Arbeitsorganisationsform zu nennen. Daneben deutet die Zeitspanne zwischen den erwähnten Studien (1995 bis 2002) und die in diesem Zusammenhang aufgezeigte Ergebnisentwicklung auf einen weiteren, in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzenden Faktor hin: Das Zusammenspiel von zunehmendem Fortschritt, ansteigender Verfügbarkeit sowie der Entwicklung des Umfangs der alltäglichen Nutzung von modernen Kommunikationsmitteln und deren Wirkung auf das Soziale. Kurz: Die Entwicklung der Funktionalität, der Verbreitung sowie der Akzeptanz und der Veralltäglichung von neuen Medien ist in ihrer Wirkung auf die subjektive Empfindung des Eingebundenseins in soziale Gemeinschaften nicht zu unterschätzen.

6.3.5 Abgrenzung zwischen Beruf und Familie

Im Zusammenhang mit der *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* ist die Betrachtung der Abgrenzungsthematik aus zwei Perspektiven möglich und sinnvoll. Wenn berufliche Tätigkeiten in den privaten, häuslichen Bereich verlegt werden, geht es zum einen um die Gewährleistung von Rahmenbedingungen, die professionelles, berufliches Arbeiten ermöglichen. Zum anderen ist die Entwicklung der familiären Sphäre dahingehend von Interesse, ob sie trotz der örtlichen Überlagerung von Familiärem und Beruflichem einen rekonvaleszenzfähigen Rückzugsbereich für die Beschäftigten bietet. Von Interesse ist also die *Abgrenzung des Berufs von der Familie*, genauso wie die *Abgrenzung der Familie gegenüber dem Beruf*.

Abgrenzung des Berufes von der Familie

Die Mehrheit der Alternierenden (63,4%) hat im Rahmen des Modellprojektes eine Veränderung hinsichtlich der Abgrenzungsproblematik dahingehend erfahren, dass sie insgesamt die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre als fließender empfunden haben.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	78	55,32	63,41	63,41
	nein	45	31,91	36,59	100,00
	Gesamt	123	87,23	100,00	
Fehlend	,00	18	12,77		
Gesamt		141	100,00		

Tabelle 27:

Fließendere Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre?

[2 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 18

Jedoch stellten 98,7% der Personen, die diese Feststellung trafen, heraus, dass das „Hinein-

²⁶⁸ Siehe z. B.: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Abschnitt 3.3.1

tragen“ des Arbeitsplatzes in die Privatsphäre keine nennenswerten Probleme beruflicher Art nach sich zog. Probleme, die angesprochen wurden, sind eher als weniger relevant zu betrachten. Hauptsächlich ging es um die zeitliche Abgrenzung und Einordnung von Handlungen, die sowohl Bestandteil des beruflichen als auch des privaten Alltags sein können (Beispiel: „Ist das Trinken einer Tasse Kaffee außerhalb des Arbeitszimmers "Privatvergnügen" oder Dienstzeit?“). Minimierende Wirkung auf die Abgrenzungsproblematik zwischen Beruf und Familie hatte sicherlich die, im Übrigen zu empfehlende, Vorgehensweise der Alternierenden, die in der Mehrheit in überwiegend festen Zeitfenstern ihrer häuslichen Berufstätigkeit nachgingen (Tabelle 28).

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig				
+++	48	34,04	37,50	37,50
++	49	34,75	38,28	75,78
+	20	14,18	15,63	91,41
-	6	4,26	4,69	96,09
--	3	2,13	2,34	98,44
---	2	1,42	1,56	100,00
Gesamt	128	90,78	100,00	
Fehlend	13	9,22		
Gesamt	141	100,00		

Tabelle 28:

Häusliche Berufstätigkeit in festen Zeitfenstern?

[trifft voll zu (+++) – trifft gar nicht zu (---); 6 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 13

Dass die Abgrenzung der beruflichen Arbeit gegenüber äußeren Störfaktoren im häuslichen Umfeld leichter ist als im behördlichen Bereich, belegt, dass alternierend Beschäftigte sich insgesamt zu Hause weniger gestört fühlen als in der Dienststelle. In leichter Relativierung zur Längsschnittbefragung I gaben in der Längsschnittbefragung II immer noch 95,2% der Alternierenden hierzu ein entsprechend zu interpretierendes Votum ab.

	L I		L II	
	Anzahl	%	Anzahl	%
+++	77	58,78%	64	51,61%
++	34	25,95%	39	31,45%
+	15	11,45%	15	12,10%
-	3	2,29%	3	2,42%
--	1	,76%		
---	1	,76%	3	2,42%
Gesamt	131	100,00%	124	100,00%

Tabelle 29:

Zu Hause weniger Störungen als in der Dienststelle?

[trifft voll zu (+++) – trifft gar nicht zu (---); 6 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 10

L II N: 141; davon fehlend 17

Bei der beruflichen Arbeit im häuslichen Umfeld stellt sich die Familie demnach keineswegs als Störfaktor dar. Ebenso wenig sind – im Vorgriff auf Abbildung 27 – Probleme zu erwarten, die auf ein weniger konzentriertes Arbeiten zu Hause schließen lassen könnten. Vom Gegenteil ist auszugehen und entsprechende Befürchtungen, insbesondere männlicher Geschäftsführer, wie sie z. B. von Anne Glade evaluiert wurden²⁶⁹, entbehren weitestgehend beobachtbaren Realitäten.

Abgrenzung der Familie vom Beruf

Wie dargestellt, erfuhren 63,4% der Alternierenden im Laufe des Untersuchungszeitraums, dass die Grenzen zwischen Beruf und Familie fließender wurden, wobei 98,7% keine damit einhergehenden Probleme im beruflichen Bereich feststellen konnten. Etwas weniger Personen (91,2%) verzeichneten ebenso keine nennenswerten negativen Auswirkungen dieser Überlagerungstendenzen auf den familiären Bereich.

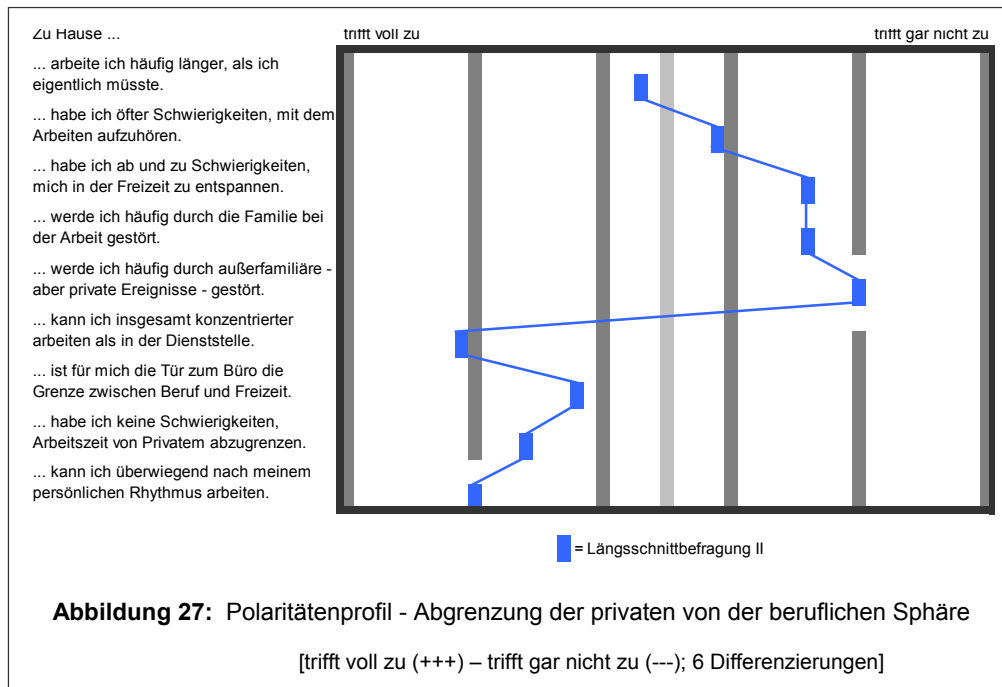
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	6	7,69	8,82	8,82
	nein	62	79,49	91,18	100,00
	Gesamt	68	87,18	100,00	
Fehlend	,00	9	11,54		
	ungültig	1	1,28		
	Gesamt	10	12,82		
Gesamt		78	100,00		

Tabelle 30:
Private Probleme durch „Hineintragen“ des Arbeitsplatzes in die Privatsphäre?
[2 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 9, ungültig 1

Die in die Differenz der beiden Werte induzierte Aussage, dass es tendenziell einfacher zu sein scheint, die berufliche Sphäre gegenüber der privaten abzugrenzen als umgekehrt, bestätigt sich bei der differenzierteren Betrachtung (Abbildung 27) aus dem Blickwinkel des privaten Bereiches. Hier zeigt sich, dass die Bewertung der Items zwar in der Tendenz deutlich in die entsprechend richtige Richtung strebt, sich aber durchaus in dem einen oder anderen Fall noch nicht in der optimalen Weise ausgestaltet.

Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass rund 2/3 der Alternierenden durch die Aufnahme dieser Arbeitsorganisationsform ein Verschwimmen der Grenzen zwischen beruflicher und familiärer Sphäre sehen. Bis auf wenige Ausnahmen entwickeln sich daraus allerdings keine bedeutenden Probleme. Im Gegenteil, die Ergebnisse verdeutlichen z. B. im Zusammenhang mit den Aussagen über die Entwicklung der Flexibilität, dass verschwimmende Grenzen aus der Perspektive der Alternierenden als Vorteil der alternierenden Telearbeit zu betrachten sind.

²⁶⁹ Vgl. Glade, Anne (2001): Telearbeit familienverträglich gestalten – Handlungsempfehlungen aus der Praxis. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 144



Alternierende Telearbeit, wie sie sich in ihrer praktischen Umsetzung und bis her vorgestellten Auswirkung auf die Alternierenden in der Hessischen Landesverwaltung darstellt, ist aufgrund der positiv bewerteten Konsequenzen, die dieses Arbeits(zeit)modell für das Zusammenspiel von Beruf und Familie mit sich bringt, durchaus als Ausdruck des Wunsches der Beschäftigten nach einer Lebensgestaltung in der Tradition des familien-ökonomischen Modells zu interpretieren. Mit der Überlagerung bzw. Zusammenführung von Beruflichem und Privatem durch alternierende Telearbeit wird also letztlich eine Strategie der ganzheitlichen Lebensführung verfolgt. Wie auch Winker und Maus²⁷⁰ feststellen, stehen somit die realen, positiv empfundenen Erfahrungen von Alternierenden konträr zur vielfach gängigen Literatur, die sogar soweit geht, Kleiderordnungen zu empfehlen – Bürokleidung / Freizeitkleidung – die eine vermeintlich notwendige Abgrenzung zwischen beruflicher und privater Sphäre erleichtern soll²⁷¹.

Anzumerken bleibt, dass das Thema *Abgrenzung*, wenn überhaupt, kein zentrales Problem für alternierend Telearbeitende ist. Die Zahlen (98,7% von 63,4% der Alternierenden, die die Grenzen zwischen Beruf und Familie als fließender empfinden: keine nennenswerten Probleme beruflicher Art durch das „Hineintragen“ des Arbeitsplatzes in die Privatsphäre / 91,2% von 63,4% der Alternierenden, die die Grenzen zwischen Beruf und Familie als fließender empfinden: keine nennenswerten Probleme familiärer Art durch das „Hineintragen“ des Arbeitsplatzes in die Privatsphäre) deuten lediglich darauf hin, dass im Bemühen um eine Harmonisierung der beiden Lebenssphären die Arbeitswelt gegenüber dem familiären Bereich²⁷² in gewissem Umfang eine höhere Priorität genießt. In den Familien und durch die Alternierenden wird also letztlich eine gewisse Dominanz des Beruflichen über das Private eher hingenommen und

²⁷⁰ Vgl. Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2001): Bewegliche Geschlechterarrangements bei Telebeschäftigten. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 55

²⁷¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Kapitel 3.3.3

²⁷² Vgl. Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2001): Bewegliche Geschlechterarrangements bei Telebeschäftigten. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 43 oder Büssing, André (2001): Telearbeit im Spannungsfeld von Arbeit, Familie und Freizeit. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 79 ff.

geduldet als umgekehrt. Ob dies Alternierende von konventionell Beschäftigten gravierend unterscheidet, beantwortet die Alltagserfahrung jedes Berufstätigen. Die allgegenwärtige Fixierung auf die Abgrenzungsthematik mit der Absicht der Vermeidung des Aufkommens neuartiger Reibungsflächen²⁷³ zu begründen, ist fragwürdig. Die Tendenz des Saldos zwischen dem Aufkommen neuartiger Reibungsflächen und der Auflösung in der konventionellen Beschäftigungsform bestehender Reibungsflächen scheint eindeutig, wie auch das nächste Thema „Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen“ verdeutlichen wird.

6.3.6 Die Betreuungssituation

Im Gegensatz zu der Situation, in der alternierend Beschäftigte in der Dienststelle ihrer Berufstätigkeit nachgehen (51,6%), wird die Kinderbetreuung bei der häuslichen Berufsausübung zu 60,6% durch die Kernfamilie bzw. durch das nähere familiäre Umfeld gewährleistet. Dies bedeutet, dass wenn Alternierende zu Hause arbeiten, das Volumen der familiär organisierten Kinderbetreuung um 9,0% höher ist als bei der Arbeitsausübung in der Dienststelle. Nur die Kernfamilie betrachtet, beträgt diese Differenz sogar 17,7%.

Kinderbetreuung durch / in	Ausübung der Berufstätigkeit zu Hause	Ausübung der Berufstätigkeit in der Dienststelle	Differenz
Kernfamilie	57,34%	39,61%	-17,73
Familiäres Umfeld	3,25%	11,94%	+8,69
Summe	60,59%	51,55%	-9,04
Öffentliche Einrichtungen	38,56%	47,14%	+8,58

Tabelle 31: Verteilung der Kinderbetreuung - Familie / öffentliche Einrichtungen

Die Kernfamilie für sich betrachtet zeigt, dass alternierende Telearbeiter/innen rund 2/3 der hier abzudeckenden Kinderbetreuungszeiten sicherstellen, was 37,5% der gesamten notwendigen Kinderbetreuungszeit zu Hause entspricht.

Bemerkung: Dem Kapitel „Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion“ vorwegnehmend, sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass dieser relativ hoch erscheinende Anteil der Alternierenden an der Kinderbetreuung während ihrer häuslichen Berufsausübung keine Nachteile hinsichtlich einer effizienten Berufsausübung zu haben scheint. Vorgesetzte wie Alternierende attestieren diesbezüglich eine deutlich positive Entwicklung.

Dementsprechend sind auch 96,6% der alternierenden Mitarbeiter/innen der Meinung, dass die Kinderbetreuung im Kontext ihrer jetzigen Arbeitssituation mehr oder weniger akzeptabel organisiert ist²⁷⁴.

²⁷³ Vgl. Büssing, André (Hrsg.) (1996 B), S. 9

²⁷⁴ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (ja, sehr akzeptabel) bis 6 (nein, sehr inakzeptabel)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	46	34,85	38,98	38,98
	++	43	32,58	36,44	75,42
	+	25	18,94	21,19	96,61
	-	2	1,52	1,69	98,31
	--	2	1,52	1,69	100,00
Gesamt		118	89,39	100,00	
Fehlend	,00	14	10,61		
Gesamt		132	100,00		

Tabelle 32:
Kinderbetreuung
akzeptabel organisiert?

[ja, sehr akzeptabel (+++) –
nein, sehr inakzeptabel (---);
6 Differenzierungen]

L I N: 132; davon fehlend 14

Es sollte aber nicht unerwähnt bleiben, dass die relativ hohen Betreuungsanteile der Alternierenden für diese zwar unter den gegebenen Umständen als akzeptabel, nicht in allen Fällen aber zwingend als „freiwillige“ familiäre Beiträge bewertet werden können. Bei 44,8% der alternierend Beschäftigten sind die Betreuungsquoten als Reaktion auf mangelnde Unterstützung bei der Kinderbetreuung – sei es durch das private Umfeld (9,5%), durch öffentliche Einrichtungen (26,7%) oder auch durch privates Umfeld und öffentliche Einrichtungen (8,6%) – zu verstehen. Alternierende Telearbeit ist aus dem Blickwinkel der Betroffenen auch als eine Reaktion auf eine Familienpolitik zu verstehen, die das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch weitestgehend unberücksichtigt lässt. Um Missverständnissen vorzubeugen: Die entsprechende Familienpolitik würde die alternierende Telearbeit nicht überflüssig machen, sondern könnte Voraussetzungen schaffen bzw. optimieren, die es einerseits ermöglichen würden, die Familie wieder als ein Zentrum der gesellschaftlichen Entwicklung zu begreifen und andererseits helfen könnte, auch in der alternierenden Arbeitssituation gegebene Belastungen (worauf noch einzugehen ist) von den Familien zu nehmen. Grundsätzlich ist alternierende Telearbeit demnach nicht das Instrument der Initiierung, sondern eines der Folgeinstrumente, welches den sozialpolitisch notwendigen Prozess hin zu einer stärkeren Gewichtung der gesellschaftlichen Bedeutung der Familie unterstützen kann.

Momentan hat alternierende Telearbeit, über diese Grundsätzlichkeit hinaus, in der aktuellen und sich nur langsam wandelnden familienpolitischen Situation²⁷⁵ den Vorteil, dass auf die noch vorliegenden Gegebenheiten im Kontext der Kinderbetreuung flexibler als in der konventionellen Beschäftigungssituation reagiert werden kann. Durch alternierende Telearbeit löst sich also nicht das Problem der Kinderbetreuung. Auch wer seiner Berufstätigkeit zu Hause nachgeht, kann dies nicht in der erforderlichen Qualität und Quantität tun, wenn gleichzeitig, während der Arbeit, Kinder zu betreuen sind. Die bereits erwähnte, positive Entwicklung der beruflichen Effizienz spricht im Zusammenhang mit der realen, praktischen Organisation von Beruf und Familie für sich. Daneben steht für die Mehrzahl der alternierenden Elternteile auch nicht das „Kinderbetreuen an sich“, sondern das „Wenn notwendig zur Stelle sein“ im Zusammenhang mit

²⁷⁵ Erste Versuche einer familienpolitischen Neuausrichtung deuten sich z. B. anhand des BMBF-Investitionsprogramms „Zukunft Bildung und Betreuung“ an. Inhaltlich bedeutet dieses Programm, dass in den Jahren 2003 bis 2007 durch eine Mittelbereitstellung von 4 Mrd. Euro 10.000 Ganztageschulen eingerichtet werden sollen und ab dem Jahr 2004 auf der Basis von 1,5 Mrd. Euro jährlich die Kleinkinderbetreuung in Deutschland ausgebaut werden soll. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003 A)

der hier erörterten Thematik im Vordergrund. Dies zeigt die Tatsache, dass ca. 2/3 aller ad-hoc Unterbrechungen der beruflichen Arbeitszeit zu Hause Notfallcharakter besitzen.²⁷⁶ Alternierend Telearbeitende sind letztlich auf der Grundlage einer freieren Arbeitszeitgestaltung flexibler in ihren Reaktionsmöglichkeiten auf Betreuungsdefizite bzw. im Management der Kinderbetreuung, was neben der Effizienzentwicklung auch die hohen Akzeptanzwerte der gegebenen Betreuungssituation erklärt. Ergänzend verdeutlicht diesen Sachverhalt, dass 94,9% der alternierend Tätigen ihr neues Arbeits(zeit)modell der reinen Berufstätigkeit in der Dienststelle vorziehen würden, selbst wenn eine qualifizierte, die Arbeits- und Fahrzeit abdeckende Betreuung durch andere Personen / Institutionen gewährleistet wäre.

Flexibler zu sein bedeutet jedoch nicht in jedem Fall die vollkommene Befreiung von Problemen und Belastungen, die für Berufstätige mit der Organisation der Betreuung ihrer Kinder einhergehen (vgl. Tabelle 33). Trotz der Tatsache, dass die Mehrheit der Alternierenden die Kinderbetreuungssituation als durchaus akzeptabel bewertete gaben im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung immer noch 34,5% der Alternierenden an, dass sie mehr oder weniger große Probleme bei der Organisation der Betreuung ihrer Kinder haben. Für 38,4% ist diese Situation entsprechend belastend²⁷⁷.

		Probleme die notwendige Kinderbetreuung zu organisieren	Organisation der Kinderbetreuung durch Dritte stellt eine Belastung dar
+++	Anzahl	24	24
	%	21,24%	21,43%
++	Anzahl	24	22
	%	21,24%	19,64%
+	Anzahl	26	23
	%	23,01%	20,54%
-	Anzahl	23	29
	%	20,35%	25,89%
--	Anzahl	10	10
	%	8,85%	8,93%
---	Anzahl	6	4
	%	5,31%	3,57%
Gesamt	Anzahl	113	112
	%	100,00%	100,00%

Tabelle 33:

Organisation der Kinderbetreuung problematisch / belastend?

[nein, gar nicht (+++) – ja, sehr häufig (---); 6 Differenzierungen]

L I N: 132; davon fehlend 19 / 20

Ursächlich sind diese Ergebnisse sicher zu einem nicht geringen Teil auf die Konsequenzen der Flexibilität für das persönliche Zeitmanagement und auf die Reduzierung tatsächlich individueller Freiräume zurückzuführen. Entsprechend zu interpretieren ist, dass 39,8% der alternierend Beschäftigten regelmäßig auch noch nach 19.00 Uhr bzw. 21,6% regelmäßig am

²⁷⁶ Vgl. hierzu auch Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2000 B), Folie: „Ich bin für die Kinder erreichbar, wenn was ist.“

²⁷⁷ Besetzung der letzten drei Kategorien auf der Skala 1 (nein, gar nicht) bis 6 (ja, sehr häufig)

Wochenende arbeiteten.

Im Vergleich zur Telechance-Studie, in der von Bettina Maus und Gabriele Winker o. g. Sachverhalt folgendermaßen interpretiert wird:

„Mütter ... erkaufen sich diese verbesserte Integration unterschiedlicher Lebensbereiche mit einer insgesamt erhöhten zeitlichen Belastung“²⁷⁸,

ist an der Studie in der Hessischen Landesverwaltung in Bezug auf die Konsequenzen der alternierenden Telearbeit für das individuelle Zeitmanagement (unter gegebenen familienpolitischen Umständen), über das Dargestellte hinausgehend, abschließend vor allem eines interessant und in der vorliegenden Ausprägung neu: Wie im Kapitel „Signifikante Homogenität“ auf die Gesamtstudie bezogen, können auch für den Bereich der Kinderbetreuung bzw. der hieraus resultierenden Folgen für das individuelle Zeitmanagement keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede festgestellt werden. So stellt die Organisation der Kinderbetreuung für 39,5% der Mütter und für 43,2% der Väter eine Belastung dar. 38,4% der Mütter sowie 42,9% der Väter arbeiteten regelmäßig nach 19.00 Uhr und 20,5% der Mütter bzw. 23,8% der Väter arbeiteten regelmäßig am Wochenende. D. h. für den Modellversuch in Hessen gilt über die Maus-Winker-Interpretation hinausgehend:

Mütter und Väter erkaufen sich die verbesserte Integration unterschiedlicher Lebensbereiche mit einer Ausdehnung des insgesamten Zeitraums, in dem sie durch Familie oder Beruf beansprucht bzw. belastet werden.

Diese Feststellung darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, und das ist ausdrücklich zu betonen, dass alternierende Telearbeiterinnen und Telearbeiter in dieser Form der Arbeits(zeit)-gestaltung, im Gesamtkontext ihrer Lebenssituation, trotz des Mehraufwandes, die bessere Alternative sehen, wie zahlreiche bisher dargestellte Bewertungen erkennen lassen²⁷⁹.

In Bezug auf die politisch Handelnden betrachtet, zeigt der Modellversuch zur alternierenden Telearbeit durch die hier geschilderten geschlechtsspezifisch homogenen Zusammenhänge deutlich, dass die Wirkungen des Arbeits(zeit)modells alternierende Telearbeit nicht unabhängig von der begleitenden politischen Kommunikationsstrategie sind. Die ausdrückliche Ausrichtung des Modellversuchs auf das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer“, genauso wie der darauf bezogene Auswahlprozess der Teilnehmer/innen, zeigt anhand der Thematik Kinderbetreuung offensichtlich, dass entsprechend familienpolitisch zielgerichtet gestaltete Initiativen unverkennbare Akzente in Richtung einer Entwicklung zu gleichwertigen kulturellen Geschlechtern setzen kann. Dies verdeutlicht über die alternierende Telearbeit hinaus, aber auch für sie nicht minder relevant, einen Sachverhalt von hoher Relevanz, der leider zunehmend zu vermissen ist: Nur klare und eindeutige politische Aussagen bzw. Positionen haben die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung.

²⁷⁸ Maus, Bettina / Winker, Gabriele (1999), S. 2

²⁷⁹ Vgl. Ergebnisse zur Vereinbarkeit (Tabelle 20, S. 94), zur Flexibilität (Tabelle 22, S. 97 / Abbildung 19, S. 99), zur Entwicklung der familiären Situation (Abbildung 20, S. 100), zur Lebensqualität (Abbildung 24, S. 104), etc.

Anmerkung zur Situation von Beschäftigten mit pflegebedürftigen Personen im Haushalt

Für alternierende Telearbeiter/innen, die in ihrem Haushalt pflegebedürftige Personen (mit)betreuen, sind hinsichtlich der Betreuungssituation in der Tendenz sehr ähnliche Ergebnisse auszumachen und entsprechend analoge Schlussfolgerungen zu ziehen. Beispielsweise sind alle Alternierenden mit Pflegebedürftigen der Meinung, dass ihre häusliche (Pflege)Situation im Kontext der jetzigen Arbeitssituation in akzeptabler Art und Weise organisiert ist (Tabelle 34). Doch auch hier liegt der Wunsch nach mehr Unterstützung in der Pflegesituation durch professionelle Einrichtungen und / oder aus dem familiären Umfeld vor (Tabelle 35). Weiter zeigt sich deutlich, dass selbst bei einer optimalen Betreuung der / des Pflegebedürftigen durch Dritte die alternierende Situation der reinen Beschäftigung in der Dienststelle vorgezogen wird (Tabelle 36).

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	5	41,67	62,50
	++	3	25,00	37,50
	Gesamt	8	66,67	100,00
Fehlend	,00	4	33,33	
Gesamt		12	100,00	

Tabelle 34: Pflegesituation akzeptabel organisiert?

[ja, sehr akzeptabel (+++) – nein, sehr inakzeptabel (---); 6 Differenzierungen]

L I N: 12; davon fehlend 4

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja, durch professionelle Einrichtungen	3	25,00	33,33
	ja, durch Familie / Verwandte / Bekannte und professionelle Einrichtungen	3	25,00	66,67
	nein	3	25,00	100,00
	Gesamt	9	75,00	100,00
Fehlend	,00	3	25,00	
Gesamt		12	100,00	

Tabelle 35: Wunsch nach mehr Unterstützung in der Pflegesituation?

[ja, durch professionelle Einrichtungen (1) – ja, durch Familie / Verwandte / Bekannte (2) – durch beide (3) – nein (4); 4 Differenzierungen]

L I N: 12; davon fehlend 3

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	10	83,33	100,00
Fehlend	,00	2	16,67	
Gesamt		12	100,00	

Tabelle 36: Bei optimaler Betreuung lieber wieder nur in der Dienststelle arbeiten?

[ja (1) – nein (2); 2 Differenzierungen]

L I N: 12; davon fehlend 2

6.3.7 Erziehungsurlauber/innen und schwerbehinderte Mitarbeiter/innen

Für Erziehungsurlauber/innen bzw. Personen, die nach einer längeren, über den Erziehungsurlaub hinausgehenden, Familienpause wieder eine berufliche Beschäftigung aufnehmen, wie auch für Alternierende mit einer durch das Versorgungsamt anerkannten Schwerbehinderung (Schwerbehinderungsgrad mindestens 50%), gilt prinzipiell das Gleiche wie für anderweitig in dieser Untersuchung differenzierte Gruppen: Sie unterscheiden sich im Vergleich zur Gesamtheit aller alternierend Beschäftigten nicht signifikant in ihren durchschnittlichen Bewertungen zu den einzelnen Erkenntnisinteressen. Deshalb werden an dieser Stelle nicht noch einmal alle bisher betrachteten Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Hinblick auf die hier genannten Gruppen betrachtet, sondern lediglich einige spezifische Fragestellungen erörtert.

Erziehungsurlaub und Familienpause

Der Modellversuch bzw. die damit verbundene Möglichkeit, einen Teil der Berufstätigkeit in der häuslichen Umgebung ausüben zu können, war im Durchschnitt für die Mehrheit (70,6%) der Erziehungsurlauber/innen und Mitarbeiter/innen in Familienpause der ausschlaggebende Grund, den Erziehungsurlaub / die Familienpause vorzeitig zu beenden und beruflich wieder aktiv zu werden.

		Erziehungs- urlaub	Familien- pause	Gesamt
ja	Anzahl	10	2	12
	%	71,43%	66,66%	70,59%
nein	Anzahl	4	1	5
	%	28,57%	33,33%	29,41%
Gesamt	Anzahl	14	3	17
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 37:

Erziehungsurlaub / Familienpause - Modellversuch ausschlaggebend für Wiederaufnahme der Berufstätigkeit?

[2 Differenzierungen]

L I Erziehungsurlaub N: 18; davon fehlend 4

L I Familienpause N: 6; davon fehlend 3

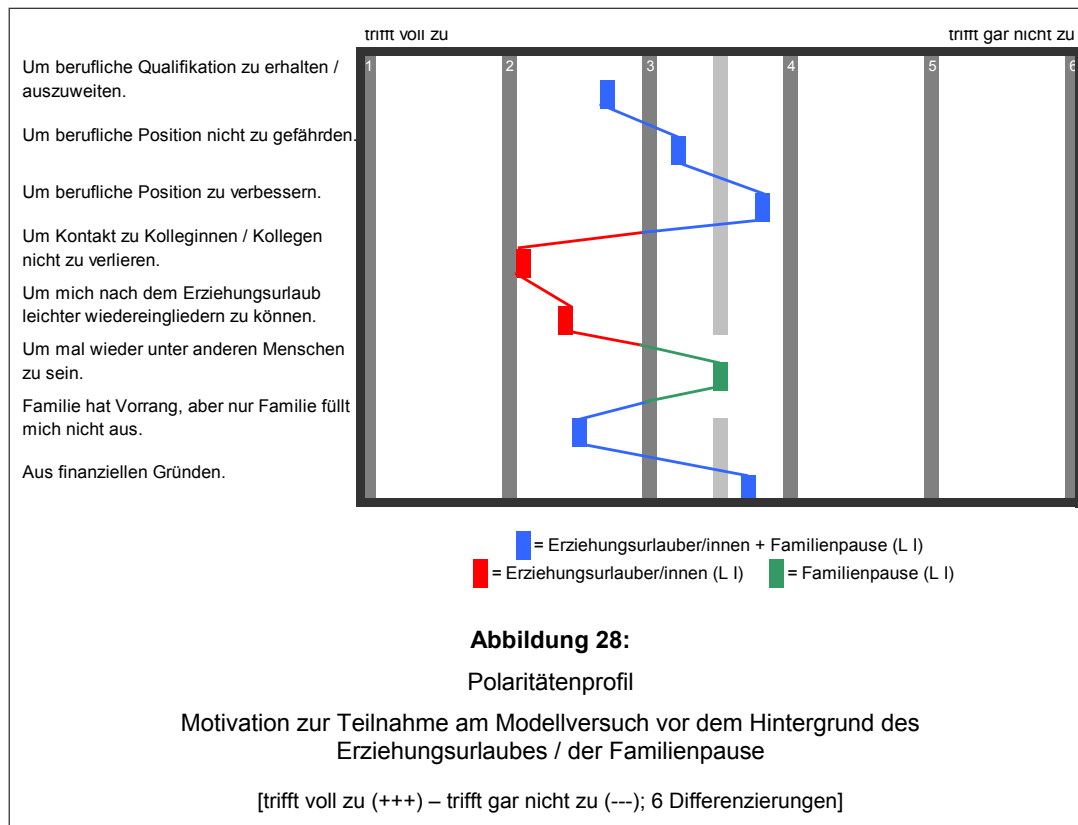
Mit Blick auf die zu erwartende demographische Entwicklung²⁸⁰ erscheint die Quote von 70,6% in einer interessanten Perspektive. 70,6% ist die Quote, die einen Orientierungspunkt für das Potential setzt, das ohne das Angebot der alternierenden Telearbeit zur zukünftigen Mitfinanzierung der sozialen Systeme im Bereich der Erziehungsurlauber/innen und Mitarbeiter/innen in Familienpause verloren ginge. Dieser Luxus, zu betrachten als Produkt der sphärischen Arbeitsteilung²⁸¹ zwischen den Geschlechtern, kann ohne Übertreibung schon heute als unangebracht bezeichnet werden.

Auf die konkrete Situation der aus dem Erziehungsurlaub bzw. der Familienpause zurückkom-

²⁸⁰ Vgl. Kapitel 4 in diesem Buch, S. 37 ff.

²⁸¹ Vgl. ebenda

menden Mitarbeiter/innen bezogen, ist davon auszugehen, dass hier angesprochene Beschäftigte über die am Anfang des Kapitels schon geschilderten Motivationen zur Teilnahme am Modellversuch hinausgehende, speziell aus der Thematik „Befristete Unterbrechung der Berufstätigkeit“ resultierende Beweggründe hinsichtlich der Beteiligung am Modellversuch hatten.



Für Erziehungsurlauber/innen, die die Möglichkeit der 19-Stunden-Regelung nutzten und Mitarbeiter/innen, die eine längere Familienpause beendeten, konnte festgestellt werden, dass die Erhaltung der Qualifikationen und der Wunsch nach einer (beruflichen) Aufgabe außerhalb der Familie an vorderster Stelle stand²⁸². Nur die Erziehungsurlauber/innen betrachtet, rangierten vor den beiden genannten Aspekten noch die Pflege der Kontakte zu den Kolleginnen und Kollegen sowie die Hoffnung, sich durch die, wenn auch eingeschränkte, berufliche Aktivität wieder leichter in den beruflichen Alltag integrieren zu können. Erziehungsurlauber/innen, die nach ihrem Wunsch bezüglich der zukünftigen, nach dem Erziehungsurlaub liegenden, Beschäftigungsform (*Teilzeit / Vollzeit in der Dienststelle oder Teilzeit / Vollzeit alternierend*) gefragt wurden, entschieden sich hinsichtlich des Umfangs der Beschäftigung zu 73,3% für Teilzeitarbeit, wobei mit 93,3 % die alternierende Beschäftigungsform eindeutig dominierte.

Zu einem der zentralen Motive der aus dem Erziehungsurlaub bzw. der Familienpause zurückkommenden Beschäftigten, der Erhaltung der beruflichen Qualifikationen, stellt André Büssing

²⁸² Diese Ergebnisse bestätigen entsprechend ähnlich gelagerte Erkenntnisse der Studie Telechance. Vgl. hierzu Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2000 B), Folie: „Ohne die Möglichkeit zuhause zu arbeiten, hätte ich meinen Beruf aufgeben müssen“ und Folie: „Durch die Arbeit zuhause kann ich trotz Kindererziehung beruflich am Ball bleiben“

fest: „Die Ergebnisse der Studie [seiner Studie] zeigen insgesamt, dass Telearbeit zwar ein Weg zum Erhalt von Basisqualifikationen sein kann, jedoch vermag die Ausübung von Teleheimarbeit die berufliche Qualifikation nicht zu verbessern; insbesondere kann spezielles berufliches Wissen unter Teleheimarbeit nicht angewendet und vertieft werden.“²⁸³ Büssing kommt zu diesem Ergebnis aufgrund der Tatsache, dass seiner Versuchsgruppe²⁸⁴ im Rahmen ihrer häuslichen Berufsausübung lediglich einfachste Aufgaben ohne schwierigere Herausforderungen übertragen wurden.²⁸⁵ Selbstverständlich stellt sich hier, wie in vielen anderen Bereichen auch die Frage, ob diese negative Entwicklung ursächlich auf die Form des Arbeits-(zeit)modells zurückzuführen ist oder ob z. B. für einzelne Bereiche einer Organisation bzw. auch innerhalb einer gesamten Organisation PE-Instrumente insgesamt nicht hinreichend entwickelt und notwendige technische Voraussetzungen nicht geschaffen wurden oder auch verantwortliche Führungskräfte nicht entsprechend den Herausforderungen, die neue Arbeitsorganisationsformen mit sich bringen, ausgebildet bzw. geschult wurden.

Erkenntnisse aus der Untersuchung des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung deuten zum einen darauf hin, dass Alternierende, soweit die technischen Voraussetzungen einen Zugriff auf relevante Daten ermöglichen, nach wie vor gewohnt anspruchsvolle Aufgaben erledigen (vgl. Kapitel 6.10: Zuschnitt der häuslichen Arbeitsplätze). Zum anderen stellte sich bei dem Vergleich mit der Kontrollgruppe im Hinblick auf vereinzelt defizitäre Entwicklungen heraus, dass diese im Wesentlichen nicht auf die Arbeitsorganisationsform der alternierenden Telearbeit, sondern auf mangelhafte organisationsweite Gegebenheiten zurückzuführen waren (vgl. u. a. Kapitel 6.7: Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen und Kapitel 6.11: Vorgesetztenverhalten und Zielvereinbarung als neue Form der Ergebniskontrolle).

Schwerbehinderte Mitarbeiter/innen

Bei schwerbehinderten Mitarbeiter/innen war ursprünglich, wie bei Erziehungsurlauber/innen, davon auszugehen, dass, neben den schon dargestellten Motiven zur Teilnahme am Modellversuch, ursächlich mit der spezifischen Lebenssituation in Verbindung stehende, weitere Motivationen im Vordergrund stehen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	1	10,00	10,00	10,00
	nein	5	50,00	50,00	60,00
	neben anderem auch	4	40,00	40,00	100,00
	Gesamt	10	100,00	100,00	

Tabelle 38: Hauptmotiv zur Teilnahme am Modellversuch - Handicap?
 [ja (1) – nein (2) – neben anderem auch (3); 3 Differenzierungen]
 Motivbefragung N: 10; davon Fehlend 0

²⁸³ Vgl. Büssing, André (Hrsg.) (1996 B), S. 20

²⁸⁴ 11 Teilzeit-Telearbeiterinnen im Erziehungsurlaub

²⁸⁵ Vgl. Büssing, André (Hrsg.) (1996 B), S. 20

Auf den spezifischen Aspekt des Handicaps führte in der Hauptsache allerdings nur eine(r) von zehn schwerbehinderten Beschäftigten die Teilnahme am Modellversuch zurück. Für vier von zehn Schwerbehinderten ist dies einer von mehreren Gründen und fünf von zehn schließen das Handicap als Ursache für die Teilnahme aus. Letztlich bedeutet die Möglichkeit der alternierenden Telearbeit allerdings für 90% der Mitarbeiter/innen mit einem Handicap eine mehr oder weniger starke Erleichterung der Lebensumstände²⁸⁶, wobei 70% dieser Zielgruppe sogar eine hohe bis sehr hohe Erleichterung feststellten²⁸⁷.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig +++	2	20,00	20,00	20,00
++	5	50,00	50,00	70,00
+	2	20,00	20,00	90,00
--	1	10,00	10,00	100,00
Gesamt	10	100,00	100,00	

Tabelle 39:
Schwerbehinderte Mitarbeiter/innen - Erleichterung der Lebensumstände durch alternierende Telearbeit
[sehr hoch (+++) – sehr niedrig (---); 6 Differenzierungen]
L1 N: 10; davon Fehlend 0

6.3.8 Alternierende Telearbeit und berufliche Entwicklung

Die Auswirkung der alternierenden Telearbeit auf den privaten Lebensbereich wurde insgesamt, wie ausführlich dargestellt, positiv bewertet. Demzufolge sollte in diesem Kapitel abschließend unter dem Gesichtspunkt der *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* noch die Einschätzung der Auswirkung von alternierender Telearbeit auf die persönliche berufliche Entwicklung der alternierenden Mitarbeiter/innen vorgestellt werden, die zum Beispiel unter sozialen, aber auch unter finanziellen Aspekten, die Thematik der Vereinbarkeit nicht unwesentlich tangiert.

		beruflicher Bereich	privater Bereich
L I	Mittelwert	2,26	1,33
Vorgesetzte	Mittelwert	2,25	1,95
Beschäftigtenvertreter	Mittelwert	2,55	1,31

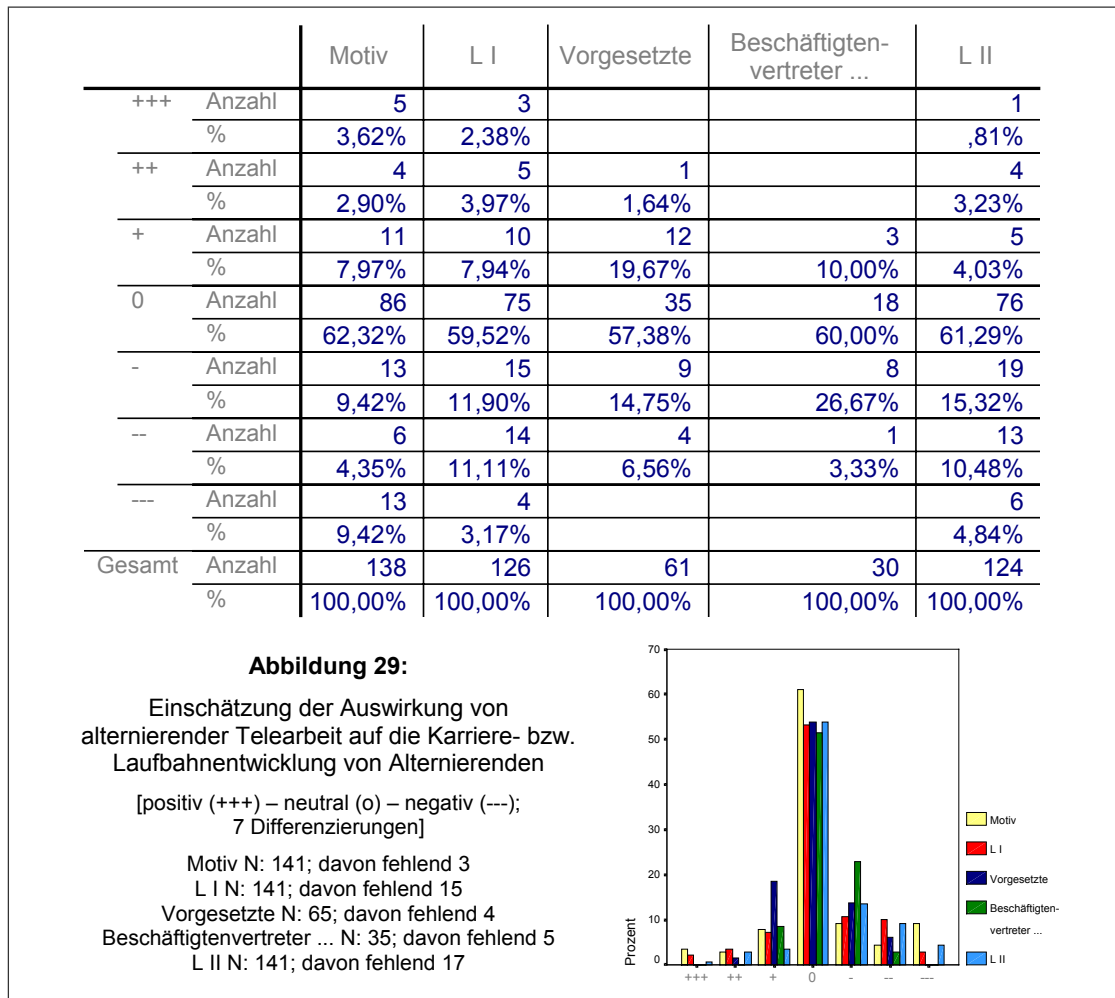
Tabelle 40: Mittelwerte - Alternierende Telearbeit beruflich und privat - mehr Chance oder Risiko?
[mehr Chancen (1) – mehr Risiko (2) – sowohl als auch (3); 3 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 20
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 2
Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 6

Alternierende, Vorgesetzte und Beschäftigtenvertreter ... sehen in beruflicher Hinsicht bezüglich der Auswirkungen des neuen Arbeits(zeit)modells auf die alternierend Beschäftigten, bei zusammenfassender Fragestellung im Mittel ihrer jeweiligen Gruppe, *tendenziell* eher Risiken für

²⁸⁶ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr hoch) bis 6 (sehr niedrig)

²⁸⁷ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr hoch) bis 6 (sehr niedrig)

die Alternierenden. Wobei, wie auch bei dieser Fragestellung wieder deutlich wird, die Auswirkungen auf den privaten Lebensbereich überwiegend als Chance begriffen werden.



Tendenziell bedeutet hier: Das Bewusstsein, dass alternierende Telearbeit hinsichtlich der persönlichen beruflichen Entwicklung, also des beruflichen Fortkommens, eher negative Auswirkungen hat, war zwar nicht vorherrschend, jedoch, wie Abbildung 29 hinsichtlich der Wirkung der alternierenden Telearbeit auf die Karriere- bzw. Laufbahnentwicklung schlussfolgern lässt, bei rund 25% der Befragten in mehr oder weniger starker Ausprägung vorhanden²⁸⁸. In differenzierterer Form ist hierzu weiter festzustellen, dass Vorgesetzte diese negative Entwicklung für Alternierende zu 21,3%, Beschäftigtenvertreter zu 30,0% und Alternierende, im Verlauf des Modellversuchs mit einer Steigerung um 7,5% zu 30,6% befürchteten²⁸⁹.

Ob sich diese Einschätzung über die zukünftige Auswirkung von alternierender Telearbeit auf die berufliche Entwicklung der Alternierenden bewahrheitet oder nicht, ist selbstverständlich vom Verhalten jedes Einzelnen in den involvierten Gruppen abhängig. Nach Peter Kordey ist alternierende Telearbeit jedoch als die Telearbeitsform zu betrachten, die einer negativen

²⁸⁸ Besetzung der letzten drei Kategorien auf der Skala von 1 (positiv) über 4 (neutral) bis 7 (negativ)

²⁸⁹ Ebenso

Karriereentwicklung am weitesten entgegen treten kann. Er betrachtet die regelmäßige Präsenz im betrieblichen Büro als einen wichtigen Aspekt zur Wahrung der persönlichen Karriereinteressen.²⁹⁰ Der von verschiedenen Bundesministerien entwickelte Leitfadens „Telearbeit“ stellt hinsichtlich der Gefahr schlechterer Karrieremöglichkeiten fest:

„Insbesondere bei Vorgesetzten mit einem traditionellen Führungsstil besteht bei vielen Mitarbeitern die Befürchtung schlechterer Karrieremöglichkeiten durch Telearbeit. Oft erfolgt hier die Einschätzung der Qualifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nach deren Anwesenheitszeit. Sind die Vorgesetzten hingegen bereits auf Management by Objectives eingestellt, sind derartige Befürchtungen kaum begründet.“²⁹¹

In Bezug auf die Hessische Landesverwaltung sind im Zusammenhang von alternierender Telearbeit, Karrieremöglichkeiten und ergebnisorientierter Führung zumindest die Weichen gestellt. Das schon 1996 verabschiedete Entwicklungsprogramm „Hessische Landesverwaltung 2000“²⁹² sieht ausdrücklich das ergebnisorientierte Arbeiten und die ergebnisorientierte Steuerung als Entwicklungsziel vor. Dementsprechend optimistisch stimmende Entwicklungen sind im Gange wie in Kapitel 6.11 – Vorgesetztenverhalten und Zielvereinbarung als neue Form der Ergebniskontrolle – noch deutlich werden wird. Zu qualifizierteren Aussagen können erst Betrachtungen über einen weitaus größeren Zeitraum, als den für dieses Modellprojekt angesetzt, führen. Das Thema Karriereentwicklung ist als ein in den Anfängen befindliches Forschungsfeld im Bereich der alternierenden Telearbeit zu betrachten, weshalb letztlich weitere Interpretationen zum momentanen Zeitpunkt eher spekulativer Natur wären.

6.3.9 Geschlechterdemokratische Potentiale des Hessischen Modellversuchs

Die Erprobung von alternierender Telearbeit in einer Organisation führt selbstverständlich nicht zwingend zu einer Weiterentwicklung des Geschlechterverhältnisses in Richtung einer demokratischeren und gleichberechtigteren Ausrichtung der kulturellen Geschlechter. Neben den dafür notwendigen individuellen Einstellungen und vor allem persönlichen Erfahrungen der teilnehmenden Beschäftigten, die eingehend dargestellt wurden, erhält die Gleichberechtigung der kulturellen Geschlechter nur eine Chance auf tatsächliche Verwirklichung, wenn dieses Ziel in den Organisationen als Rahmenbedingung bzw. als Wert eingeführt und auch unterstützt wird. Für eine entsprechende Einschätzung dieser Chance ist es in Anlehnung an Barbara Stiegler²⁹³ hilfreich, die grundsätzliche Ausrichtung entsprechender Modellversuche anhand von drei Fragen, die die Einstellungen von Organisationen zum Thema Geschlechterverhältnisse betreffen, näher zu erörtern:

1. Wird Haus- und Familienarbeit als Privatsache der Beschäftigten angesehen und es ihnen

²⁹⁰ Vgl. Kordey, Norbert (2002), S. 3

²⁹¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Kapitel 3.3.2

²⁹² Siehe Anlage 6, S. 281 ff.

²⁹³ Vgl. Stiegler, Barbara (2001): Telearbeit und Gender Mainstreaming. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 181 ff.

überlassen, wie sie Haus- und Familienarbeit organisieren oder betrachtet die Organisation die Themen Beruf und Familie in einem ganzheitlichen Zusammenhang?

2. Soll alternierende Telearbeit lediglich den Zweck verfolgen, Frauen die Haus- und Familienarbeit zu erleichtern?
3. Wird mit der Einführung der alternierenden Telearbeit beabsichtigt, den bei der konventionellen Beschäftigungsform reduzierten Einsatz der Männer in der familiären Sphäre auch als ein organisatorisches Problem des Unternehmens bzw. der Verwaltung zu betrachten und soll den Männern mit dem Modellversuch eine Chance zur stärkeren Integration in diese Sphäre gegeben werden?

Neben den vorgestellten, empirisch feststellbaren Veränderungen für alternierende Frauen und Männer sowie den Einstellungen von direkten Vorgesetzten und Kolleginnen bzw. Kollegen deuten verschiedene Faktoren aus dem hier angesprochenen Blickwinkel des organisationalen Rückhalts betrachtet darauf hin, dass alternierende Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung auch in Bezug auf eine fortschreitende Demokratisierung der kulturellen Geschlechter initiiert wurde. Auf der strategisch entscheidenden und in Bezug auf den Meinungs- und Wertebildungsprozess wichtigen Ebene der politischen Führung, sprechen dafür einige wichtige Aspekte, die sich, resultierend aus dem Kommunikationsprozess der Sozialpartner in der Gestaltungsphase des Modellversuchs, entwickelten. Hierunter fallen zum Beispiel:

- Eine ganzheitliche Sichtweise auf das Thema Beruf und Familie zeigt sich u. a. durch die in der Anschlussvereinbarung (Anlage 1) ausgeprägt deutlich werdende Akzeptanz einer hierfür notwendigen Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität. Alternierenden Frauen und Männern wird hier die Möglichkeit eröffnet, innerhalb von zwei Wochen lediglich zwei Arbeitstage in der Dienststelle anwesend sein zu müssen. Wie in Kapitel 6.8.1 noch näher dargestellt, können sich darüber hinaus mehr als 2/3 der Alternierenden mindestens 50% ihrer häuslichen Arbeitszeit frei einteilen, bei mehr als 82% sind es immer noch mindestens 25% der Arbeitszeit.
- Der Modellversuch zur alternierenden Telearbeit wurde ausdrücklich mit der Zielsetzung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgeschrieben. Jedoch ist in Bezug auf die Entwicklung des Verhältnisses der kulturellen Geschlechter nicht minder relevant, dass mit der Ausschreibung Frauen und explizit auch Männer angesprochen wurden, was letztlich unter dem Eindruck, dass mehr als 85% der Lebenspartner/innen von alternierend Beschäftigten ebenfalls mindestens halbtags berufstätig sind, als aktive Unterstützung einer Entwicklung zum demokratischen Doppelversorgermodell (vgl. Abbildung 12) betrachtet werden kann. Der Modellversuch ist demnach keineswegs als eine „Art patriarchaler Zuwendung zu den Frauen“²⁹⁴ zu verstehen.

²⁹⁴ Vgl. Stiegler, Barbara (2001): Telearbeit und Gender Mainstreaming. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 182

- Alternierende Telearbeit hat in der Hessischen Landesverwaltung seit Sommer 2003 den Status des Modellversuchs überwunden. Damit verdeutlicht sich auf der Basis der Erfahrungen im Modellversuch die Sichtweise der Verwaltungsführung in Bezug auf die interaktive Beziehung zwischen Beruf und Familie. Familie wird nicht als ein in sich abgeschlossenes System begriffen, sondern es werden die starken Wechselbeziehungen zwischen den organisatorischen Bedingungen der beruflichen Arbeit und der Organisation von Familie wahrgenommen. Die Fortführung der alternierenden Telearbeit bietet unter den vorliegenden Rahmenbedingungen (siehe Anlage 1: Anschlussvereinbarung) somit – wie kaum ein anderes Arbeits(zeit)modell – weiterhin die Chance, dass Frauen und Männer in ihren Familien zu einem partnerschaftlicheren Rollenverständnis gelangen.

Alternierende Telearbeit, mit den familienpolitischen Vorzeichen, wie sie in Hessen gesetzt wurden, ist also ein Ansatz, der in Bezug auf die Entwicklung der Geschlechterverhältnisse zu gleichwertigen kulturellen Geschlechtern insgesamt Anlass zu Optimismus geben kann. Welcher Nutzen der Hessischen Landesverwaltung aus der Perspektive des Arbeitgebers aus der Einführung der alternierenden Telearbeit erwächst, steht im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtungen.

6.4 Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienz und Kosten

Die gewonnenen individuellen Verbesserungen für alternierend berufstätige Frauen und Männern in Bezug auf die bedarfsgerechtere Harmonisierung von Beruf und Familie, maßgeblich begünstigt durch einen erheblichen zeitlichen und räumlichen Flexibilitätsgewinn, stehen außer Frage. Bisher noch offen ist, ob diesen positiven Entwicklungen auf Seiten der Alternierenden im Bereich der Organisation bzw. der Verwaltung negative Begleiterscheinungen gegenüberstehen, die ursächlich auf die alternierende Telearbeit zurückzuführen sind. In die Betrachtung dieses Aspektes einzubeziehen sind in erster Linie die Wirkungen der alternierenden Telearbeit in Hinsicht auf

- die Gewährleistung einer weiterhin funktionierenden Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleginnen bzw. Kollegen,
- die Entwicklung der Effizienz von Arbeitssituation und Aufgabenerledigung, was die in der Literatur²⁹⁵ häufig aufgeworfene Frage der Mehrarbeit und Selbstaussbeutung einschließt
- sowie den Einfluss dieses Arbeits(zeit)modells auf Kosten und Erträge.

Einführend zum Thema *Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und*

²⁹⁵ Vgl. hierzu zum Beispiel: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 20 und 37 ff. oder Kordey, Norbert (2002), S. 3 oder Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Kapitel 3.3.3

Kostenreduktion soll aber zunächst anhand der Thematik „Akzeptanz im beruflichen Umfeld“ ein Blick darauf geworfen werden, auf welcher Grundlage die diesbezüglichen Bewertungen der jeweiligen Zielgruppen basieren.

6.4.1 Akzeptanz im beruflichen Umfeld

Zur Beurteilung der Akzeptanz des Arbeits(zeit)modells alternierende Telearbeit im beruflichen Umfeld wird im Folgenden einerseits zunächst verdeutlicht, wie die noch nicht Alternierenden (Motivbefragung) die Akzeptanz in der betrieblichen Umgebung einschätzen und welche Einstellungen Vorgesetzte, konventionell Beschäftigte sowie Beschäftigtenvertreter/innen innerhalb ihrer eigenen Gruppe vermuten. Andererseits ist dem gegenüberzustellen, wie die entsprechenden Zielgruppen die allgemeine Auswirkung der alternierenden Telearbeit auf die individuelle, also die tatsächliche, eigene berufliche Situation bewerteten.

Akzeptanzvermutung

Alternierend Beschäftigte beurteilten die Einstellung ihrer Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen (Vergleichsgruppe) dazu, dass sie ihre Berufstätigkeit in alternierender Form ausüben, im Vorfeld des Modellversuchs (Motivbefragung) durchschnittlich eher vorsichtig. Sie vermuteten eine Haltung, die zwischen neutral und eher positiv liegt. Im Verlauf des Modellversuchs, d. h. mit fortschreitender Praxis (Längsschnittbefragung II), weist die Tendenz immer deutlicher in den eher positiven Bereich (Kollegenkreis: Motiv 3,5 – L II 3,1 / Vorgesetzte: Motiv 3,3 – L II 3,1)²⁹⁶. Hervorzuheben ist, dass Alternierende der Meinung waren, dass ihre Vorgesetzten der neuen Arbeitssituation eine etwas größere Akzeptanz entgegen bringen würden als ihre Kolleginnen und Kollegen. Das entspricht auch den jeweiligen gruppenspezifischen Selbsteinschätzungen. Direkte Vorgesetzte der Alternierenden ordneten die durchschnittliche Akzeptanzquote innerhalb ihrer Gruppe mit 3,0 deutlich positiver ein als Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden mit 4,6²⁹⁷.

		(Selbst)Einschätzungen zur Anerkennung oder Ablehnung der alternierenden Arbeitssituation	
		im Kollegenkreis	bei den Vorgesetzten
Motiv	Mittelwert	3,47	3,27
L I	Mittelwert	3,27	3,10
Vorgesetzte	Mittelwert	3,58	3,00
Vergleichsgruppe	Mittelwert	4,57	4,81
Beschäftigtenvertreter ...	Mittelwert	3,50	3,89
L II	Mittelwert	3,13	3,06

Tabelle 41:

Einschätzungen der Zielgruppen zur Anerkennung der alternierenden Arbeitssituation durch das berufliche Umfeld

[starke Anerkennung (1) – neutral (4) – starke Ablehnung(7); 7 Differenzierungen]

Motiv N: 141; davon fehlend 6

Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 0

L I N: 141; davon fehlend 13

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 7

Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 1

L II N: 141; davon fehlend 14

²⁹⁶ Skala von 1 (starke Anerkennung) bis 7 (starke Ablehnung) mit neutralem Punkt bei 4

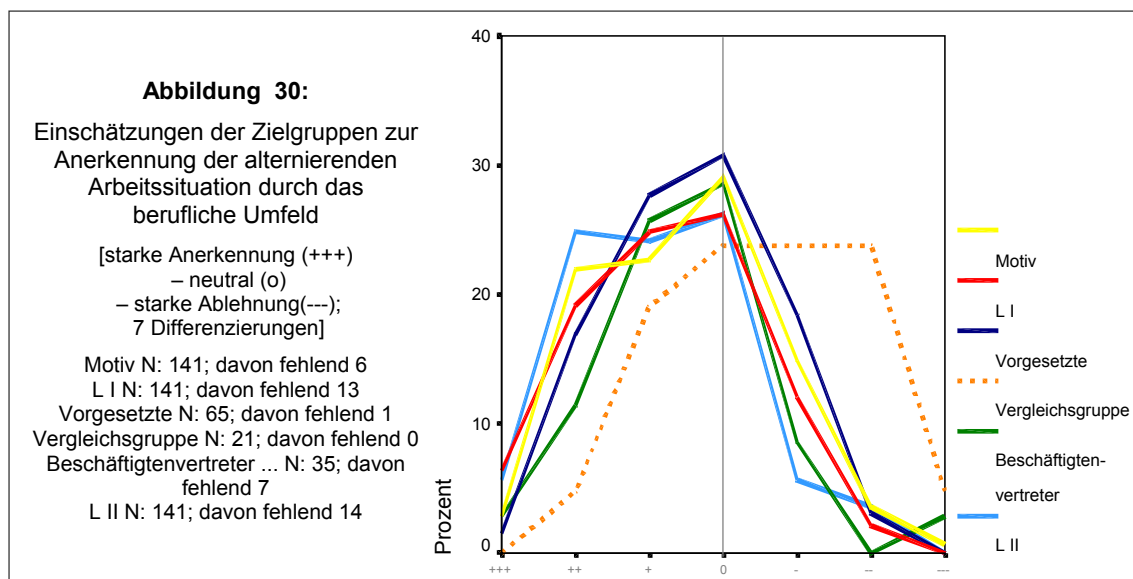
²⁹⁷ Ebenso

Interessant bei der Betrachtung der Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen von alternierend Beschäftigten sind insbesondere drei Aspekte²⁹⁸:

1. Beide Untersuchungsgruppen vermuten jeweils in der anderen Gruppe eine tendenziell etwas schlechtere Akzeptanz der neuen, durch alternierende Telearbeit geprägten Arbeitssituation (Vorgesetzte: Vergleichsgruppe 3,6 – eigene Gruppe: 3,0 / Vergleichsgruppe: Vorgesetzte 4,8 – eigene Gruppe 4,6).
2. Vorgesetzte schätzen die Akzeptanzquote bezüglich der alternierenden Situation innerhalb ihrer eigenen Gruppe ein wenig positiver ein als alternierend Beschäftigte, wobei Alternierende sich über den zeitlichen Verlauf den Vorgesetzten annähern (Vorgesetzte: eigene Gruppe 3,0 / Alternierende: Vorgesetzte Motiv 3,3 – L II 3,1).
3. Die vermutete Akzeptanzquote innerhalb der eigenen Gruppe liegt nach Einschätzung der Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden deutlich unter der Erwartung der alternierend Beschäftigten und im Vergleich mit allen anderen Gruppen als einzige im äußeren neutralen mit Tendenz zum eher negativen Bereich (Vergleichsgruppe: eigene Gruppe 4,6 / Alternierende: Vergleichsgruppe Motiv 3,5 – L II 3,1).

Beschäftigtenvertreter ... sehen bei Kolleginnen / Kollegen von Alternierenden ein etwas höheres Potential hinsichtlich der Akzeptanz der neuen Arbeitssituation als bei Vorgesetzten, wobei insgesamt der Durchschnitt beider Gruppen in der Tendenz zum neutralen Bewertungsbereich strebt.

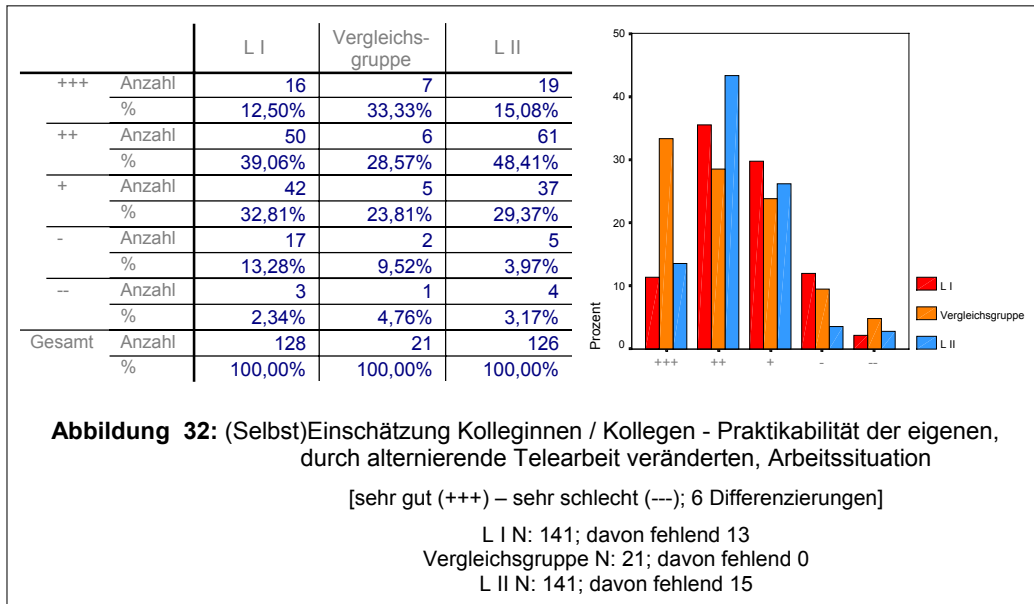
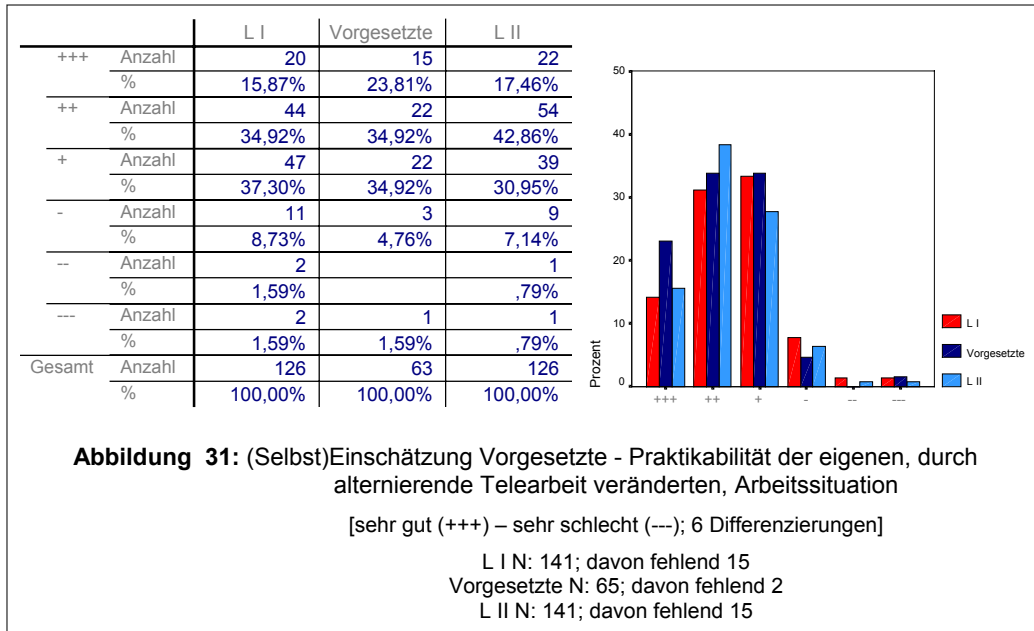
Die *grundlegendsten Aussagen* zu den vermuteten Einschätzungen der Akzeptanz verdeutlicht Abbildung 30. Die Flächenverteilung zeigt sehr eng beieinanderliegende Bewertungen der meisten Gruppen. Die verschiedenen Zielgruppen erwarteten, dass Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte von alternierend Beschäftigten der alternierenden Telearbeit grundsätzlich neutral bis eher positiv gegenüberstehen würden – ausgenommen die Vergleichsgruppe.



²⁹⁸ Skala von 1 (starke Anerkennung) bis 7 (starke Ablehnung) mit neutralem Punkt bei 4

Tatsächliche generelle Erfahrungen

Im Gegensatz zu den dargestellten, eher neutralen bis leicht positiven (Selbst)Einschätzungen hinsichtlich der jeweiligen Gesamtheit der Zielgruppen, ist die Bewertung der Vorgesetzten und auch die der Kolleginnen und Kollegen (Abbildung 31 und 32) bezüglich ihrer eigenen persönlichen Erfahrung mit der praktischen Realisierung von alternierender Telearbeit deutlich positiver.²⁹⁹



So ist festzustellen, dass 93,7% der Vorgesetzten angeben, mit der neuen, nun auch durch alternierende Telearbeit geprägten Arbeitssituation im Großen und Ganzen gut zurechtzukommen³⁰⁰, wobei 58,7% die Handhabung dieser Arbeitssituation mit gut bis sehr gut bewerten³⁰¹.

²⁹⁹ Vgl. hierzu auch Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (1998), „Reaktion der Kolleginnen und Kollegen“, S. 33

³⁰⁰ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

³⁰¹ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

Kolleginnen und Kollegen bewerten die neue Arbeitssituation ähnlich, wobei mit 85,7% der gesamte positive Bereich³⁰² nicht ganz so stark besetzt ist wie bei den Vorgesetzten, jedoch mit 61,9% die Kategorien gut bis sehr gut etwas ausgeprägter sind³⁰³. Darüber hinausgehend zeigen die entsprechenden Mittelwerte³⁰⁴ mit 2,3 bei den Vorgesetzten und 2,2 bei den Kolleginnen und Kollegen (Tabelle 42) die durchschnittlich insgesamt positive Beurteilung des Zurechtkommens mit der eigenen, durch die Einführung der alternierenden Telearbeit veränderten, Arbeitssituation.

Die sich im Laufe des Modellversuchs sukzessive weiter ins Positive verändernde Einschätzung der alternierend Beschäftigten hinsichtlich des Zurechtkommens der Vorgesetzten sowie der Kolleginnen und Kollegen mit der neuen Arbeitssituation (siehe Längsschnittbefragung I und II in Abbildung 31 und 32) bestätigen die Hinweise auf entsprechend günstige Erfahrungen. Die fortschreitende Praxis aller involvierten Personen scheint eine dynamische Optimierung des Handlings der neuen Arbeitssituation zu erzeugen. Zusammenfassend kann dies an den durchschnittlichen Mittelwerten (Tabelle 42) nachvollzogen werden.

		Auskommen der Vorgesetzten mit der alternierenden Situation	Auskommen der Kolleginnen / Kollegen mit der alternierenden Situation
L I	Mittelwert	2,50	2,54
Vorgesetzte	Mittelwert	2,27	
Vergleichsgruppe	Mittelwert		2,24
L II	Mittelwert	2,33	2,32

Tabelle 42: Mittelwerte zur (Selbst)Einschätzung von Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen

Praktikabilität der eigenen, durch alternierende Telearbeit veränderten, Arbeitssituation

[sehr gut (1) – sehr schlecht (6); 6 Differenzierungen]

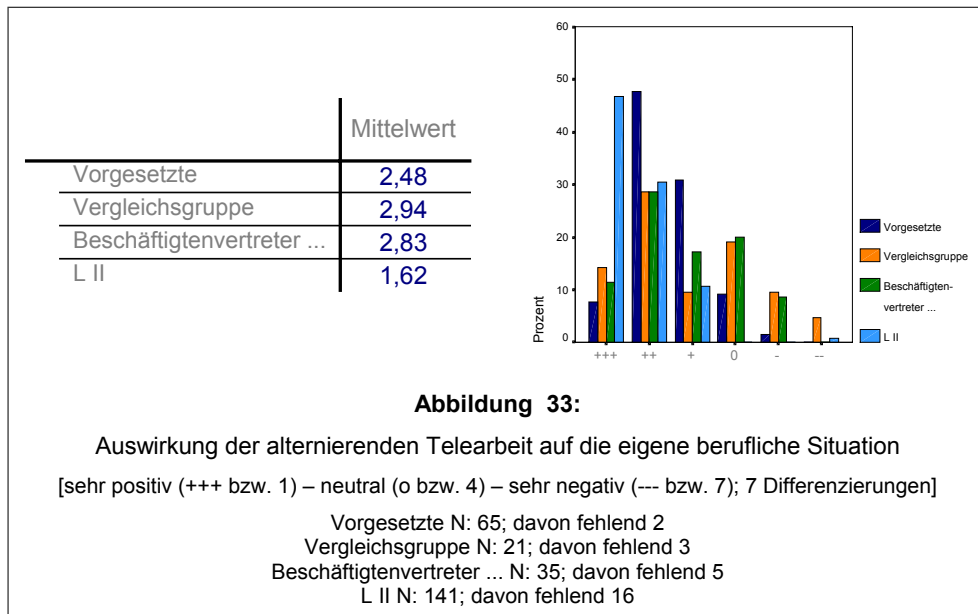
L I N: 141; davon fehlend 13 Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 2
Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 0 L II N: 141; davon fehlend 15

Neben der positiven Bewertung der Praktikabilität der neuen Arbeitssituation durch das berufliche Umfeld der Alternierenden stellt dieses darüber hinausgehend fest, dass alternierende Telearbeit insgesamt eine eher positive Auswirkung auf die *eigene berufliche Situation* hat, wobei sich hier Alternierende selbst deutlich von den schon positiven Bewertungen der anderen Gruppen absetzen.

³⁰² Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

³⁰³ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

³⁰⁴ Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)



Vorgesetzte (N: 65) geben in diesem Zusammenhang verglichen mit der bisherigen Arbeitssituation als für sie am meisten spürbare Vorteile der jetzigen Arbeitssituation folgende Aspekte an³⁰⁵:

- Effektiveres, produktiveres Arbeiten der Mitarbeiter/innen 18 Nennungen
- Höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen 15 Nennungen
- Motivationssteigerung bei den Mitarbeiter/innen 11 Nennungen
- Kommunikation geplanter und darum effektiver 7 Nennungen
- Ungestörteres und konzentrierteres Arbeiten der Vorgesetzten selbst 6 Nennungen
- Entspanntere Arbeitsatmosphäre 4 Nennungen
- Weniger Ausfallzeiten, z. B. wegen Krankheit des Kindes 4 Nennungen
- Mehr Personal (vorzeitige Rückkehr aus dem Erziehungsurlaub oder Arbeitszeitaufstockung) bedeutet eine Entlastung für alle 4 Nennungen
- Die Einstellung einer Vertretungskraft (Elternzeit) kann entfallen 1 Nennung
- Beim Ausscheiden von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern würde eine Wiederbesetzungssperre greifen 1 Nennung
- Bessere Akzeptanz des Vorgesetzten 1 Nennung
- Gesteigertes gegenseitiges Vertrauen 1 Nennung
- Eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter/innen 1 Nennung
- Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter/innen noch größer 1 Nennung
- Die eigene Arbeitsorganisation wird straffer und zielgerichteter im Hinblick auf die Telearbeiter/innen 1 Nennung
- Der Telearbeiter erledigt Arbeiten, die er vorher abgelehnt oder nur unwillig übernommen hätte 1 Nennung

Gefragt nach Belastungsveränderung durch die neue Situation der Zusammenarbeit, zeigt sich

³⁰⁵ Mehrfachnennungen waren möglich.

bei Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sowie Beschäftigtenvertreter/innen ..., dass sich durchschnittlich 29,2% der Befragten in der jetzigen Arbeitssituation stärker belastet fühlen. Die Werte für die einzelnen Gruppen sind:

Vorgesetzte:	34,9%
Vergleichsgruppe:	15,0%
Beschäftigtenvertreter/innen:	26,7%

Die stärkere Belastung der Beschäftigtenvertreter/innen ist sicherlich auf das Vorhandensein des Modellversuchs selbst und die damit einhergehende Steigerung des Arbeitsaufwandes im Vorfeld³⁰⁶ der praktischen Durchführung zurückzuführen. Bei Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen, die sich stärker belastet fühlen, wird bei der Betrachtung der Entwicklung des Abstimmungsaufwandes in der Zusammenarbeit mit Alternierenden deutlich, wo die Ursache dieser Beurteilung liegt und in welcher Dimension die negative Belastungsveränderung einzuordnen ist.

		stärker Belastete	
		Abstimmungs- aufwand früher (Prozent der Arbeitszeit)	Abstimmungs- aufwand heute (Prozent der Arbeitszeit)
Vorgesetzte	Mittelwert	6,47	10,74
Vergleichsgruppe	Mittelwert	6,67	13,33
Insgesamt	Mittelwert	6,50	11,12

Tabelle 43:
Heute mehr belastet - Entwicklung des Abstimmungsaufwandes
Vorgesetzte N: 17; davon fehlend 5
Vergleichsgruppe N: 3; davon fehlend 0

		Entlastete bzw. gleichbleibend Belastete	
		Abstimmungs- aufwand früher (Prozent der Arbeitszeit)	Abstimmungs- aufwand heute (Prozent der Arbeitszeit)
Vorgesetzte	Mittelwert	7,31	8,51
Vergleichsgruppe	Mittelwert	7,02	9,47
Insgesamt	Mittelwert	7,23	8,79

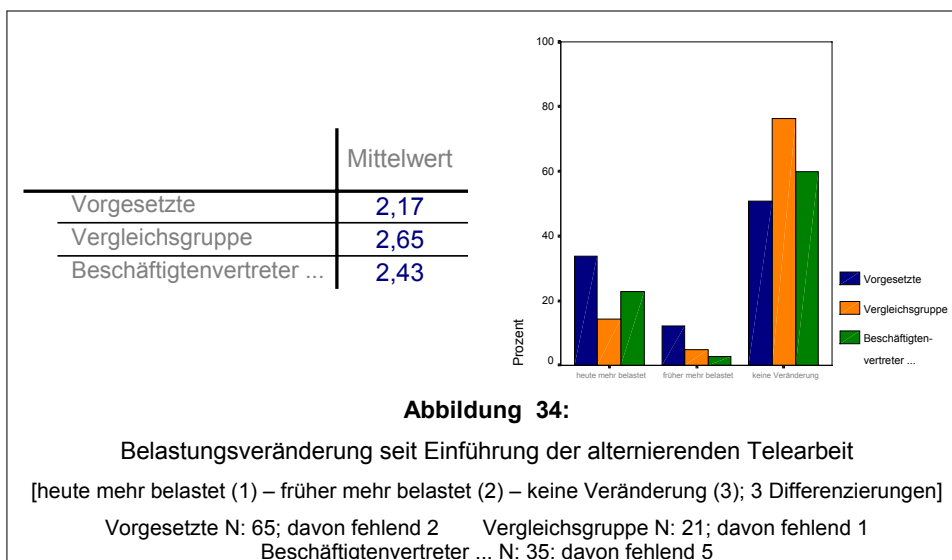
Tabelle 44:
Heute entlastet bzw. unverändert belastet - Entwicklung des Abstimmungsaufwandes
Vorgesetzte N: 28; davon fehlend 13
Vergleichsgruppe N: 11; davon fehlend 6

Der Vergleich der Tabellen 43 und 44, d. h. von Befragten, die sich stärker belastet oder aber

³⁰⁶ Siehe hierzu auch: Abschnitt Einbindung in die Praxis des Modellversuchs in Kapitel 6.5.6, S. 165 ff.: Exkurs: Zufriedenheit - Beschäftigtenvertretung

entlastet bzw. unverändert belastet fühlen, zeigt eindeutig, dass, im Falle einer Veränderung, diese maßgeblich auf eine höhere Steigerungsrate bezüglich des Abstimmungsaufwandes zwischen Beschäftigten in der Dienststelle und Alternierenden zurückzuführen ist. Die Gegenüberstellung der durchschnittlichen Steigerung des Anteils an der Arbeitszeit der für die Abstimmung verwandt wird von 1,6% bei entlasteten bzw. gleichbleibend belasteten Beschäftigten und die ca. dreifache Quote von 4,6% bei stärker belasteten Beschäftigten in der Dienststelle verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Zur Belastungsthematik bleibt aber unterstreichend festzuhalten: Ca. 2/3 der Vorgesetzten sowie 85% der konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen sehen sich keineswegs Mehrbelastungen ausgesetzt. Im Vergleich zur vorherigen Arbeitssituation konnten entweder keine Veränderungen oder, in geringerem Umfang, sogar Entlastungen nachgewiesen werden, wie die Mittelwerte und die Graphik in Abbildung 34 veranschaulichen.



Zusammenfassend verdeutlicht die Einführung in das Thema *Akzeptanz der alternierenden Telearbeit im beruflichen Umfeld* anhand der Gegenüberstellung der zunächst eher ernüchternden Vermutungen und den dann deutlich positiveren Feststellungen, die, wie gezeigt,

- zunächst auf der Einschätzung der jeweils anderen Zielgruppen,
- dann auf Einschätzungen der Befragten bezüglich der eigenen Zielgruppe und
- schließlich auf der konkreten Erfahrung der Probanden selbst

beruhen, insbesondere eines:

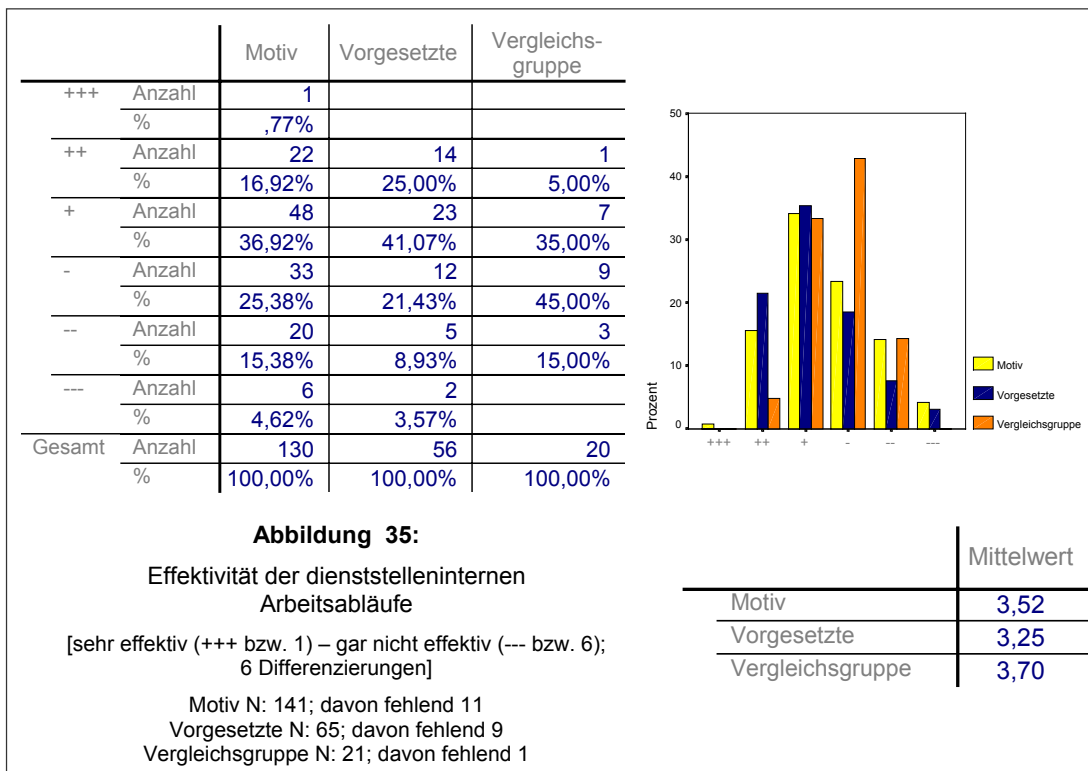
In den Untersuchungsgruppen vorhandene Vermutungen hinsichtlich einer skeptischen Einschätzung der alternierenden Telearbeit durch die jeweils anderen Gruppen, sind, seitens der überwiegenden Mehrheit aller in den Modellversuch involvierten Personen, tatsächlich auch nichts anderes als Vermutungen gewesen. Alternierende Telearbeit basiert, trotz einzelner Optimierungsbedarfe, die noch näher zu erörtern sind, im Rahmen des Modellversuchs der

Hessischen Landesverwaltung weitgehend auf einem Fundament der Akzeptanz und grundsätzlich positiver Erfahrungen.

Neben den dargestellten, hierauf einflussnehmenden Größen, wie z. B. die Auswirkung auf die eigene berufliche Situation, die Praktikabilität der neuen Arbeitssituation und die Belastungsentwicklung, ist sicherlich auch davon auszugehen, dass der Faktor Kommunikation eine nicht minder wichtige Rolle bei der in diese Richtung verlaufenden Entwicklung des Prozesses spielt. Kommunikation in dem hier gemeinten Sinne betrifft nicht die Qualität der Verständigung im konkreten Arbeitsprozess (darauf ist später noch einzugehen), sondern die Kommunikation zwischen den Zielgruppen über das Thema alternierende Telearbeit im Allgemeinen und über die entsprechenden Modalitäten der Einführung. Mit Blick auf die Akzeptanz im beruflichen Umfeld liegt es nahe, dass davon auszugehen ist, dass sich, im Sinne des Konzeptes der Organisationsentwicklung, die zielgerichtete, aber offene Kommunikationsatmosphäre auf der Entscheidungsebene der Sozialpartner in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle bis in die einzelnen betroffenen Arbeitsgruppen fortgesetzt hat.

6.4.2 Einfluss der alternierenden Telearbeit auf die Zusammenarbeit

Der Betrachtung und Beurteilung des Einflusses der alternierenden Telearbeit auf die Qualität der Zusammenarbeit der an den jeweiligen Arbeitsprozessen beteiligten Personen ist voranzustellen, dass dieses Thema, ohne die alternierende Telearbeit schon einzubeziehen, tendenziell eher negativ besetzt zu sein scheint. Alternierende (bezüglich ihrer ehemaligen konventionellen Beschäftigungsform gefragt), Vorgesetzte und die konventionell beschäftigte Vergleichsgruppe



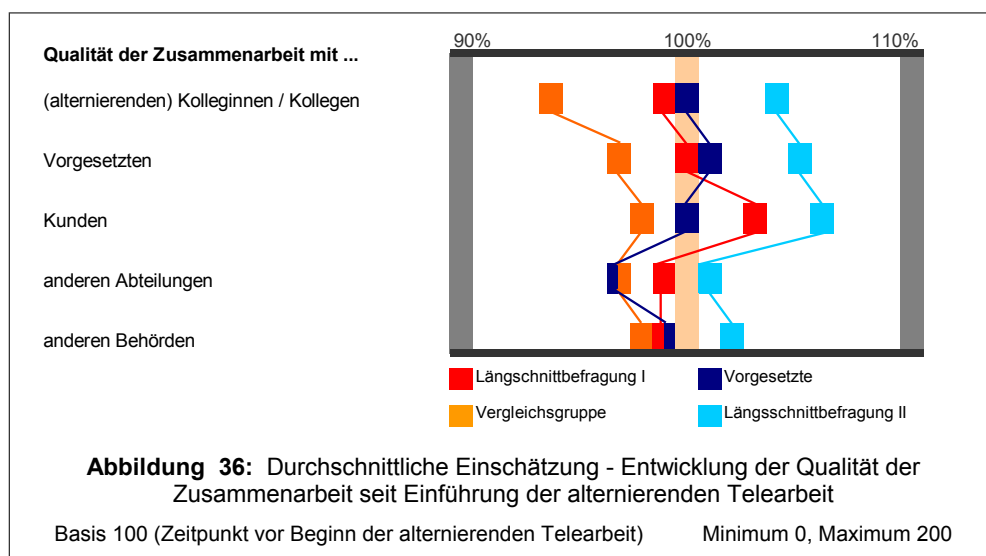
beurteilten die Effektivität der dienststelleninternen Arbeitsabläufe, d. h. gleichsam die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit in den Dienststellen, in der Tendenz nicht sehr positiv (Abbildung 35).

Das bedeutet, im Zusammenhang mit den beiden nachfolgenden Tatsachen weiter, dass ebenso die Grundvoraussetzungen für die alternierende Telearbeit keineswegs optimal waren, was bei der Beurteilung der hier darzustellenden Ergebnisse immer zu berücksichtigen ist.

- Bezüglich der Einführung von alternierender Telearbeit wurden im Vorfeld in nahezu keinem Bereich gegebene organisatorische Strukturen auf eventuelle Optimierungsbedarfe hin untersucht. Nur 3,8% der Vorgesetzten gaben an, dass dies in der Vorbereitungsphase des Modellversuchs erfolgte. Die Einführung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung wurde insgesamt also in den seltensten Fällen bei der praktischen Umsetzung als ein tatsächliches Instrument der geplanten OE betrachtet, was letztlich im Stadium des Modellversuchs jedoch wenig überraschend ist, vor allem angesichts der Tatsache, dass im Durchschnitt je teilnehmender Dienststelle nur drei alternierend Beschäftigte zu verzeichnen waren. Umso bemerkenswerter sind aber vor diesem Hintergrund die bereits festgestellten und noch deutlicher werdenden Potentiale der alternierenden Telearbeit als ganzheitliches OE-Instrument, das sich positiv auf die Entwicklung der Produktivität und der Lebensqualität auswirkt.³⁰⁷
- Nach Angaben der Vorgesetzten wurde in 60% der Fälle der Modellversuch eher ad hoc, also nicht geplant und strukturiert eingeführt.

Insgesamt sind hinsichtlich des Einflusses der alternierenden Telearbeit auf die Zusammenarbeit drei Strömungen zu erkennen (Abbildung 36):

1. Alternierende beurteilen den Einfluss ihrer neuen Beschäftigungsform auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen / Kollegen und Vorgesetzten durchschnittlich als leicht positiv.



³⁰⁷ Vgl. Kapitel 3.2 in diesem Buch, S. 31 ff.

2. Vorgesetzte sehen im Durchschnitt diesbezüglich eher keine hervorzuhebenden Veränderungen.
3. Konventionell Beschäftigte stellen im Mittel leichte negative Veränderungen hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit fest.

Die, im Gegensatz zu den Vorgesetzten, tendenziell immer negativeren Aussagen der konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden sind nahezu durchgängig innerhalb des Themas *Zusammenarbeit* festzustellen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit hat dieser leichte Trend seine Ursache in der *unterschiedlichen Distanz* der beiden Gruppen zu den Alternierenden und somit zur alltäglichen Praxis der neuen Arbeitssituation.

Es zeigt sich zum Beispiel (Tabelle 45), dass 82,0% der Vorgesetzten in der alternierenden Telearbeit eher keinen bis gar *keinen Störfaktor* hinsichtlich des eigenen Arbeitsablaufes sehen, aber zu der gleichen Feststellung, wenn auch immer noch mehrheitlich, nur 66,7% der konventionell Beschäftigten gelangen. Auch sind 88,3% der Vorgesetzten der Meinung, dass sich alternierende Telearbeit mehr oder weniger harmonisch in den Arbeitsprozess eingliedert, was im Vergleich, zwar auch wieder mehrheitlich, aber nur 71,4% der konventionell Beschäftigten angeben (Tabelle 46).

		Vorgesetzte	Vergleichsgruppe
+++	Anzahl	19	9
	%	31,15%	42,86%
++	Anzahl	25	3
	%	40,98%	14,29%
+	Anzahl	6	2
	%	9,84%	9,52%
-	Anzahl	9	3
	%	14,75%	14,29%
--	Anzahl	2	3
	%	3,28%	14,29%
---	Anzahl		1
	%		4,76%
Gesamt	Anzahl	61	21
	%	100,00%	100,00%

Tabelle 45:
Alternierende Telearbeit
Ein Störfaktor im Arbeitsablauf der Vorgesetzten und konventionell Beschäftigten?
[nein, gar nicht (+++) – ja, sehr (---);
6 Differenzierungen]
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 4
Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 0

		Vorgesetzte	Vergleichsgruppe	L II
+++	Anzahl	10	5	50
	%	16,67%	23,81%	39,68%
++	Anzahl	23	4	53
	%	38,33%	19,05%	42,06%
+	Anzahl	20	6	20
	%	33,33%	28,57%	15,87%
-	Anzahl	5	4	3
	%	8,33%	19,05%	2,38%
--	Anzahl	2	2	
	%	3,33%	9,52%	
Gesamt	Anzahl	60	21	126
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 46:
Alternierende Telearbeit
Harmonische Integration in den allgemeinen Arbeitsprozess?
[ja, absolut (+++) – nein, gar nicht (---);
6 Differenzierungen]
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 5
Vergleichsgruppe N: 21;
davon fehlend 0
L II N: 141; davon fehlend 15

		Vorgesetzte	Vergleichsgruppe	L II
+++	Anzahl	1		11
	%	1,89%		9,24%
++	Anzahl	17	6	61
	%	32,08%	30,00%	51,26%
+	Anzahl	29	5	40
	%	54,72%	25,00%	33,61%
-	Anzahl	6	5	5
	%	11,32%	25,00%	4,20%
--	Anzahl		4	1
	%		20,00%	,84%
---	Anzahl			1
	%			,84%
Gesamt	Anzahl	53	20	119
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 47:
Funktionalität der Arbeitsprozesse zwischen häuslichen Arbeitsplätzen und Dienststellen
[sehr effektiv (+++) – gar nicht effektiv (---); 6 Differenzierungen]
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 12
Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 1
L II N: 141; davon fehlend 22

Ebenso stellt sich bei diesen beiden Gruppen mit 88,7% zu 55,0% die Einschätzung zur Funktionalität der Arbeitsprozesse zwischen häuslichen Arbeitsplätzen und Dienststellen dar (Tabelle 47).

Vereinzelte Problemlagen in der Zusammenarbeit zwischen konventionell und alternierend Beschäftigten ergeben sich aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung in Hinsicht auf oben angesprochene defizitäre, allgemeine organisatorische Gegebenheiten und deren Handhabung bezüglich der Umsetzung des Modellversuchs eher aus eben diesen organisatorisch-technischen Gründen (wenn zum Beispiel Alternierende dringend in der Dienststelle befindliche Unterlagen benötigen, auf die wegen mangelhafter technischer Anbindung nicht direkt zugegriffen werden kann und Kolleginnen / Kollegen sozusagen als Handlanger die Unterlagen zufaxen müssen) als aus tatsächlich defizitären Entwicklungen oder Kommunikationsbarrieren zwischen den Kolleginnen / Kollegen³⁰⁸. Bei der Betrachtung dieser Aspekte ist zum einen festzustellen, dass bei einem Vergleich von konventionellen und alternierenden Vollzeitbeschäftigten hinsichtlich der täglichen persönlichen oder telefonischen Erreichbarkeit nur eine *Differenz von 38 Minuten* festzustellen ist (konventionell Beschäftigte: 7 Stunden und 10 Minuten / Alternierende: 6 Stunden und 32 Minuten), was nicht auf massive Kommunikationsbarrieren schließen lässt. Zum anderen, in Überleitung zum nächsten Abschnitt *Entwicklung der Effizienz*, registrierten die verantwortlichen Vorgesetzten mit 102,7 Punkten³⁰⁹ im Zusammenhang von alternierender Telearbeit und *Funktionalität der Arbeitsprozesse* sogar eine leichte Verbesserung seit Einführung des neuen Arbeits(zeit)-modells, was im gleichen Sinne eine allgemeine defizitäre Entwicklung hinsichtlich der *Thematik Zusammenarbeit* ausschließt.

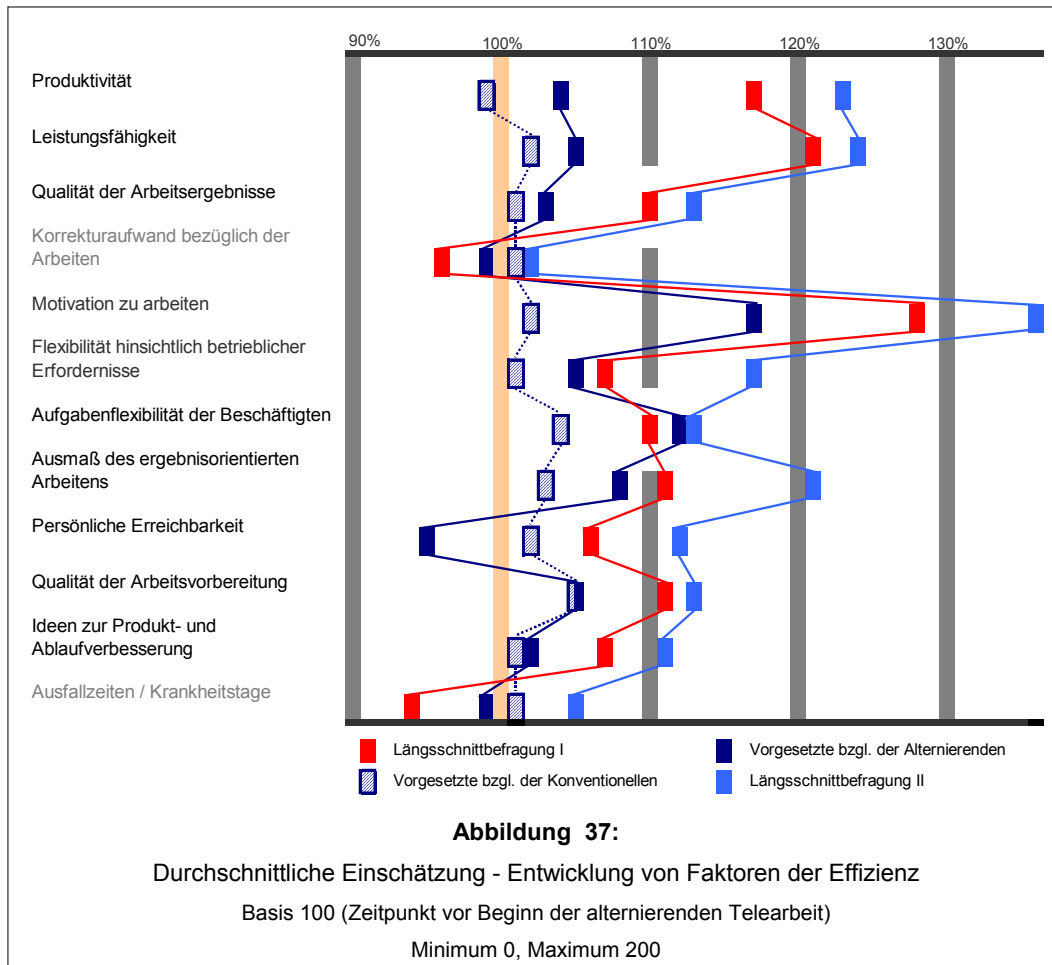
6.4.3 Entwicklung der Effizienz und die Frage der Selbstaussbeutung

Die Aussagen von Abbildung 37 und Tabelle 48, in denen die Einschätzung der Entwicklung der Effizienz bei Alternierenden von diesen selbst über den Zeitverlauf des Modellversuchs und von

³⁰⁸ Siehe auch Kapitel 6.7 in diesem Buch, S. 183 ff.

³⁰⁹ Basis 100 (Zeitpunkt vor Beginn des Modellversuchs); Minimum 0, Maximum 200

Vorgesetzten im Vergleich von konventionellen und alternierenden Beschäftigten dokumentiert wird, sind eindeutig:



1. Nahezu alle Werte verzeichnen hinsichtlich des Einflusses der alternierenden Telearbeit auf die Effizienz der Arbeitssituation und die Arbeit selbst zum Teil leichte aber überwiegend deutlich positive Entwicklungstendenzen. Nur die Beurteilung der Vorgesetzten bezogen auf die Alternierenden im Vergleich zu dem Zeitpunkt vor Beginn des Modellversuchs betrachtet (dunkelblau), zeigt
 - leicht positive Entwicklungstendenzen (bis zu 3% Zuwachs) bei der Qualität der Arbeitsergebnisse, dem Korrekturaufwand bezüglich der Arbeiten, bei den Ideen zur Produkt- und Ablaufverbesserung und beim Krankenstand;
 - deutlich positive Entwicklungstendenzen (4% bis 5% Zuwachs) bei der Produktivität, der Leistungsfähigkeit, der Flexibilität in Bezug auf betriebliche Erfordernisse und bei der Arbeitsvorbereitung;
 - sehr deutlich positive Entwicklungstendenzen (8% bis 17% Zuwachs) bezüglich der Arbeitsmotivation von Alternierenden, deren Aufgabenflexibilität und dem Ausmaß des ergebnisorientierten Arbeitens;

- lediglich bei der persönlichen Erreichbarkeit von alternierend Beschäftigten im Vergleich mit der früheren Arbeitssituation ein Minus von ca. 5%, wodurch allerdings unter dem Eindruck der übrigen Bewertungen und der bereits vorgestellten Erreichbarkeitsdifferenz von 38 Minuten / Tag zwischen Vollzeitbeschäftigten in der Dienststelle und Alternierenden keine negative Auswirkung auf die Gesamtheit der Effizienzfaktoren zu erwarten ist.
2. Des Weiteren sehen Vorgesetzte beim Vergleich der Effizienzfaktoren zwischen alternierend Beschäftigten und konventionell Beschäftigten (dunkelblau – blau gestrichelt)
- deutliche bis sehr deutliche Steigerungsraten bei den Alternierenden im Bereich der Produktivität (+5%), der Arbeitsmotivation (+15%), der Flexibilität hinsichtlich betrieblicher Erfordernisse (+4%), der Aufgabenflexibilität (+8%) und hinsichtlich des ergebnisorientierten Arbeitens (+5%);
 - eine leichte Steigerung der Leistungsfähigkeit (+3%) bei den Alternierenden;
 - keine wesentlichen Unterschiede bezüglich der Qualität der Arbeitsergebnisse, beim Korrekturaufwand bezüglich der Arbeiten, bei der Arbeitsvorbereitung, bei den Ideen zur Produkt- und Ablaufverbesserung und beim Krankenstand;
 - eine abnehmende Quote (-7%) bei der persönlichen Erreichbarkeit von Alternierenden, wobei auch hier, wie in Punkt 1 schon erläutert, u. a. bei Betrachtung der übrigen Kennwerte, keine nennenswerten negativen Auswirkungen zu erwarten sind.
3. Die Selbsteinschätzungen zur Effizienzentwicklung der Alternierenden in der Hessischen Landesverwaltung bestätigen entsprechend positive Erkenntnisse aus bisherigen Studien³¹⁰. Zusätzlich verdeutlichen sie jedoch auch eine zum großen Teil erhebliche Diskrepanz zu den ohnehin schon überwiegend positiven Bewertungen der Vorgesetzten. Alternierende liegen in 9 von 12 Kategorien weit über den Beurteilungen der Vorgesetzten. Hierzu gehören, orientiert an der Längsschnittbefragung II (hellblau), die Produktivität (+19%), die Leistungsfähigkeit (+19%), die Qualität der Arbeitsergebnisse (+10%), die Arbeitsmotivation (+19%), die Flexibilität hinsichtlich betrieblicher Erfordernisse (+12%), das ergebnisorientierte Arbeiten (+13%), die persönliche Erreichbarkeit (+17%), die Arbeitsvorbereitung (+8%) und die Anzahl der Ideen zur Produkt- und Ablaufverbesserung (+9%).
4. Der Vergleich der Kurven zur Längsschnittbefragung I und II legt nahe, dass Alternierende bei sich selbst insgesamt eine prosperierende Entwicklung hinsichtlich der Effizienzfaktoren sehen. Darüber hinaus erwähnenswert ist, dass dies im Zeitraum der Untersuchung aber auch für den Krankenstand festgestellt werden kann. Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ist diese Entwicklung allerdings eher auf saisonale Einflüsse (Betrachtungszeitraum der Längsschnittbefragung II: Winter 2001 / 2002 bis Ende Frühjahr 2002),

³¹⁰ Vgl. u.a. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 176 ff. oder Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (1998), Abbildung: Mehr Produktivität bei Telearbeit?, S. 36

auch in Hinblick auf die Tatsache, dass 128 der 141 Alternierenden Eltern betreuungsbedürftiger Kinder unter 12 Jahren waren, zurückzuführen. Ein originärer Zusammenhang zwischen Krankenstand und Überlastungstendenzen durch alternierende Telearbeit ist nicht feststellbar. Im Gegenteil, alternierende Telearbeit führte vielmehr, wie in Kapitel 6.3.1: Entwicklung der Belastung und Flexibilität beschrieben, in der Untersuchungsgruppe zu Stressreduzierung durch verminderten Koordinationsaufwand zwischen der beruflichen und privaten Sphäre.

	L I	Vor-gesetzte	L II
Produktivität (eigene)	117,35		123,50
(Alternierende)		103,97	
(Konventionelle)		99,22	
Leistungsfähigkeit (eigene)	120,66		123,98
(Alternierende)		105,22	
(Konventionelle)		102,11	
Qualität der Arbeitsergebnisse (eigene)	110,54		113,93
(Alternierende)		103,07	
(Konventionelle)		100,84	
Korrekturaufwand bezüglich der Arbeiten (eigene)	96,07		102,22
(Alternierende)		99,17	
(Konventionelle)		100,68	
Motivation zu arbeiten (eigene)	128,37		136,23
(Alternierende)		117,10	
(Konventionelle)		101,72	
Flexibilität hinsichtlich betrieblicher Erfordernisse (eigene)	107,24		116,97
(Alternierende)		104,74	
(Konventionelle)		100,84	
Aufgabenflexibilität der Beschäftigten (eigene)	109,91		113,13
(Alternierende)		111,80	
(Konventionelle)		103,61	
Ausmaß des ergebnisorientierten Arbeitens (eigene)	110,56		121,00
(Alternierende)		107,63	
(Konventionelle)		102,58	
Persönliche Erreichbarkeit (eigene)	106,08		112,03
(Alternierende)		95,33	
(Konventionelle)		102,16	
Qualität der Arbeitsvorbereitung	110,83	105,41	113,11
Ideen zur Produkt- und Ablaufverbesserung (eigene)	107,52		110,59
(Alternierende)		101,68	
(Konventionelle)		100,88	
Ausfallzeiten / Krankheitstage (eigene)	94,03		105,25
(Alternierende)		98,65	
(Konventionelle)		101,14	

Tabelle 48:

Durchschnittliche Einschätzung - Entwicklung von Faktoren der Effizienz

Basis 100 (Zeitpunkt vor Beginn der alternierenden Telearbeit)

Minimum 0, Maximum 200

Die Frage nach den Überlastungstendenzen, die im hessischen Modellversuch nicht festzu-

stellen waren, führt hier auch zu der in der Telearbeitsliteratur³¹¹ häufig angeführten Problematik des Zusammenhangs von Telearbeit, Produktivitätssteigerung, Mehrarbeit und Selbstausbeutung. Beispielsweise stellten Bettina Maus und Gabriele Winker im Rahmen des Projektes Telechance³¹², zunächst noch mit den Ergebnissen des hessischen Modellversuchs übereinstimmend, fest, dass alternierende Telearbeitsplätze in der Regel langjährigen Betriebsangehörigen zur Verfügung gestellt werden. Beschäftigte betrachten die Möglichkeit der alternierenden Telearbeit *„... als Vergünstigung und Vertrauensbeweis, mit der Folge dass sie dieser Auszeichnung auch gerecht werden wollen. So reagieren sie äußerst flexibel auf die Bedürfnisse des Unternehmens und stehen ihrem Betrieb auch außerhalb ihrer regulären Erwerbsarbeitszeit zur Verfügung.“*³¹³ Als Ergebnis stellt die Studie von Maus und Winker fest, dass Telearbeitende deutlich mehr Stunden pro Woche arbeiten als vertraglich festgelegt und die Mehrarbeit über dem Gesamtüberstundendurchschnitt der Unternehmen liegt. Entsprechende Analysen im Kontext des hessischen Modellversuchs zur alternierenden Telearbeit kommen hier zu anderen Ergebnissen und Schlussfolgerungen.

Alternierend Beschäftigte der Hessischen Landesverwaltung arbeiten durchschnittlich 2,0 Stunden pro Woche³¹⁴ mehr als vertraglich festgelegt. In Bezug auf eine Interpretation in Richtung einer erhöhten Gefahr der Selbstausbeutung interessant ist die Überstundenquote von konventionell Beschäftigten in der Hessischen Landesverwaltung (Vergleichsgruppe). Diese liegt bei 1,8 Stunden pro Woche³¹⁵. Die Differenz bei der Überstundenquote zwischen alternierend und konventionell Beschäftigten beträgt demnach kaum mehr als 11 Minuten. Dieses Ergebnis verdeutlicht jedoch keineswegs ein mit der alternierenden Telearbeit einhergehendes erhöhtes Risiko der Selbstausbeutung für die in dieser Form Beschäftigten. Zumindest war die Gefahr der Selbstausbeutung bei Alternierenden im Modellversuch kaum größer als bei konventionell Beschäftigten. Die organisationsbezogenen Grundvoraussetzungen³¹⁶ für dieses Arbeits(zeit)modell scheinen demnach in der öffentlichen Verwaltung günstiger als in den von Maus / Winker untersuchten Bereichen der freien Wirtschaft³¹⁷ zu sein. An der hier gezeigten Entwicklung wird deutlich, dass eine kooperative Planung und Lenkung (Zentrale Projektgruppen) der grundsätzlichen Bedingungen, unter denen alternierende Telearbeit in Organisationen eingeführt wird, als sehr wichtig zu erachten ist. Gabriele Winker bemerkt in diesem Zusammenhang richtig: *„Doch diese Risiken scheinen eingrenzbar, wenn sie von Telebeschäftigten und Unternehmen wahrgenommen werden und die alternierende Telearbeit bewusst gestaltet wird.“*³¹⁸

³¹¹ Vgl. hierzu zum Beispiel: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 20 und 37 ff. oder Kordey, Norbert (2002), S. 3 oder Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Kapitel 3.3.3

³¹² Vgl. Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 37 ff.

³¹³ Vgl. ebenda

³¹⁴ N: 141; fehlend: 11; ungültig: 3

³¹⁵ N: 21; fehlend: 1; ungültig: 2

³¹⁶ Zu notwendigen personalen Eigenschaften siehe Kapitel 6.10.4 in diesem Buch, S. 226 ff.

³¹⁷ Vgl. hierzu auch die Zahlen von ECaTT, die besagen, dass jeder zweite konventionell Beschäftigte und 80% der alternierend Beschäftigten Überstunden leisten. Empirica (2000 C), S. 38

³¹⁸ Vgl. Winker, Gabriele (2001): Individuelle Ortssouveränität als Perspektive. in Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 209

In Übereinstimmung mit André Büssing, Michael Jäckel und Christoph Rövekamp ist schließlich auch auf der Basis der hessischen Ergebnisse davon auszugehen, dass sich die zweifelsohne sehr positiven Auswirkungen der alternierenden Telearbeit auf die Effizienz der Arbeitssituation aus den Bedingungen, unter denen die Arbeit nun stattfindet, entwickeln³¹⁹. Einen erheblichen Beitrag leistet sicherlich die in diesem Zusammenhang dargestellte beträchtliche Steigerung der Arbeitsmotivation (siehe Abbildung 37). Weitergehend ist dies u. a. durch die Feststellung der alternierenden Telearbeiter/innen zu erklären, sich insgesamt zu Hause weniger gestört zu fühlen als in der Dienststelle (83,1% Längsschnittbefragung II), was innerhalb der Abgrenzungsthematik schon näher dargestellt wurde.

		Zeit / Tag in der Dienststelle für konzentriertes und Am-Stück-Arbeiten? (Prozent der Arbeitszeit)	Zeit / Tag zu Hause für konzentriertes und Am-Stück-Arbeiten? (Prozent der Arbeitszeit)
L I	Mittelwert	43,24%	68,34%
Vergleichsgruppe	Mittelwert	52,25%	
L II	Mittelwert	43,34%	71,15%

Tabelle 49:
 Prozentualer Zeitanteil bezüglich der Möglichkeit des konzentrierten und Am-Stück-Arbeitens

L I N: 141; davon fehlend 19 / 18 Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 1
 L II N: 141; davon fehlend 24 / 24

Verdeutlicht wird dieser Sachverhalt durch die verbesserte Möglichkeit des zurückgezogenen Arbeitens³²⁰ im fortgeschrittenen Stadium des Modellversuchs (Längsschnittbefragung II), in deren Folge Alternierende zu Hause durchschnittlich 71,2% ihrer Arbeitszeit konzentriert und am Stück arbeiten konnten. Das bedeutet im Vergleich mit der Situation in der Dienststelle ein Plus von 27,8% bzw. im Vergleich mit konventionell Beschäftigten, die nur in der Dienststelle ihrer Berufstätigkeit nachgingen, ein Plus von 18,9% (siehe Tabelle 49).

6.4.4 Perspektive: Kostenreduktion / Beurteilung der Wirtschaftlichkeit

Generell sollte die Diskussion über die Auswirkung der alternierenden Telearbeit auf die Kosten eine Betrachtung der Erträge *und des Nutzens* sowie eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einschließen. Zentral ist also nicht nur die Kostenentwicklung, sondern der Vergleich von Kosten und je nach Perspektive zu definierenden Erträgen *und Nutzenfaktoren*. Das Thema Kostenreduktion ist demnach keineswegs als eine eindimensionale Kategorie zu betrachten. Vorweg aber ein kurzer Überblick über die subjektive Einschätzung der jeweils untersuchten Gruppen hinsichtlich der Rentabilität von alternierender Telearbeit und der Chancen und Risiken, die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten diesem, in der Hessischen Landesverwal-

³¹⁹ Vgl. Büssing, André (Hrsg.) (1999), S. 89 ff. sowie 113 f. und Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 178

³²⁰ Siehe Kapitel 6.7 in diesem Buch, S. 183 ff.

tung neuen, Arbeits(zeit)modell zugeschrieben werden.

Subjektive Rentabilitätseinschätzung / Chancen und Risiken

Insgesamt betrachtet rechnet die Mehrheit der hierzu befragten Gruppen (Alternierende, Vorgesetzte, Beschäftigtenvertreter/innen) damit, dass alternierende Telearbeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten mittelfristig – in den nächsten 2 bis 4 Jahren – rentabel sein wird. Die Differenzierung zeigt allerdings³²¹:

- Alternierende rechnen in diesem Zusammenhang mit einem Durchschnitt von 2,1 mit einem relativ hohen wirtschaftlichen Nutzen.
- Beschäftigtenvertreter/innen rechnen mit einem Mittel von 2,9 mit einem eher leichten wirtschaftlichen Nutzen.
- Vorgesetzte bewerten den wirtschaftlichen Nutzen durchschnittlich mit 3,4 eher neutral mit einer leichten Negativtendenz.

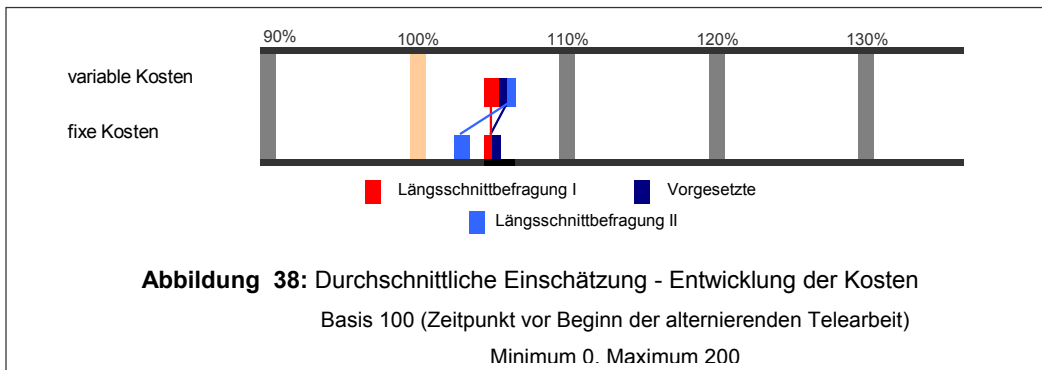
Die entsprechenden prozentualen Verteilungen in den hierzu untersuchten Gruppen können der Tabelle 50 entnommen werden. Interessant an den mehr als um eine Kategorie divergierenden Einschätzungen von Alternierenden und Vorgesetzten ist, dass beide Gruppen hinsichtlich der Einschätzung zur *Veränderung der variablen und fixen Kosten* (Alternierende in der Längsschnittbefragung II: 106,3 und 102,7 / Vorgesetzte: 106,4 und 105,2)³²² nicht sehr weit auseinander liegen (Abbildung 38).

		LI	Vorgesetzte	Beschäftigtenvertreter ...
+++	Anzahl	45	1	1
	%	35,43%	1,89%	4,00%
++	Anzahl	38	13	9
	%	29,92%	24,53%	36,00%
+	Anzahl	33	19	12
	%	25,98%	35,85%	48,00%
-	Anzahl	7	7	
	%	5,51%	13,21%	
--	Anzahl	4	9	1
	%	3,15%	16,98%	4,00%
---	Anzahl		4	2
	%		7,55%	8,00%
Gesamt	Anzahl	127	53	25
	%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 50: Wird alternierende Telearbeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten mittelfristig (2 - 4 Jahre) rentabel sein?
ja, sehr (+++) - nein, gar nicht (---); 6 Differenzierungen
L I N: 141; davon fehlend 19 / 14
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 12
Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 10

³²¹ Skala jeweils von 1 (sehr rentabel) bis 6 (gar nicht rentabel)

³²² Basis 100 (Zeitpunkt vor Beginn des Modellversuchs); Minimum 0, Maximum 200



Welche Chancen und Risiken Vorgesetzte und Beschäftigtenvertreter/innen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten der alternierenden Telearbeit in der Hauptsache zuschreiben, wird in nachfolgender Aufstellung deutlich, die in weiten Teilen hohe Übereinstimmungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigtenvertreter/innen aufweist:

Vorgesetzte: Chancen

- Kosteneinsparung bei Büroflächen / Arbeitsplätzen in der Dienststelle (Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen), wenn alternierende Telearbeit planmäßig und strukturiert ausgebaut wird 20 Nennungen
- Bindung und Gewinnung von qualifizierten Kräften durch alternierende Telearbeit bzw. durch deren spezifische Vorteile: geringere Fluktuation = Kosteneinsparung bei Rekrutierung und Einarbeitung 10 Nennungen
- Höhere Produktivität 10 Nennungen

Vorgesetzte: Risiken

- Doppelte Ausstattung eines Arbeitsplatzes 9 Nennungen
- Abnahme der Erreichbarkeit mit den Folgen: sinkende Effizienz, Entfremdung von der Arbeitsgruppe, weniger Kundenorientierung 4 Nennungen
- Abnehmende Arbeitsbereitschaft zu Hause 3 Nennungen

Beschäftigtenvertreter/innen: Chancen

- Kosteneinsparung durch Desk-Sharing und so Mieteinsparung, etc. 7 Nennungen
- Erhalt von qualifizierten Arbeitskräften / Einsparung bei Rekrutierung 3 Nennungen
- Produktivität steigt 3 Nennungen

Beschäftigtenvertreter/innen: Risiken

- Zusätzliche Kosten hinsichtlich der Arbeitsplatzausstattung 5 Nennungen

Kosten der alternierenden Telearbeit

Vorgesetzte und Beschäftigtenvertreter/innen trafen mit ihrer Risikoeinschätzung hinsichtlich des Favoriten – *Doppelte Ausstattung eines Arbeitsplatzes* – den scheinbar wunden Punkt der alternierenden Telearbeit. Ob dies tatsächlich bezüglich der insgesamt Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von alternierender Telearbeit als Risikofaktor eingeschätzt werden muss, ist zu diskutieren. Doch zunächst die Fakten:

Im Rahmen der Kostenanalyse wurden für 3 Verwaltungsbereiche: die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung, die Finanzverwaltung und das Regierungspräsidium Darmstadt sowohl Investitionskosten und laufende Kosten von häuslichen Arbeitsplätzen als auch, sofern möglich, Informationen zu vergleichbaren Arbeitsplätzen in der Dienststelle erhoben. Die Auswahl dieser drei Verwaltungsbereiche hatte vor allem drei Gründe:

1. Die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung ist sozusagen der spezialisierte Fachbetrieb in Sachen informationstechnischer Arbeitsplatzausstattung und bot zum Beispiel diesbezüglich auch ein pauschal zu entgeltendes Komplettpaket zur Ausstattung (Hard- und Software) und für den laufenden Betrieb (Anbindung an zentrale Infrastruktur) von häuslichen Arbeitsplätzen in anderen Verwaltungseinheiten an.
2. Der Bereich der Finanzverwaltung nutzte hinsichtlich der informationstechnischen Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze das genannte Komplettpaket (einmalige Einrichtungs- pauschale und monatliche Nutzungspauschale) der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung.
3. Das Regierungspräsidium Darmstadt führte die Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze in eigener Regie durch.

Folgende Investitionskosten konnten in den drei Verwaltungsbereichen ermittelt werden:

	HZD	RP DA	Bereich Finanzen			Gesamt
			OFD FaM	FA I+II FaM	HMdF	
Personalkosten (Einführung der Telearbeit)	1.576,32	903,42		458,61		
Hard- und Software	2.510,97	3.553,43	1.844,14	1.844,14	ca. 3.000,00	2.550,54
Büroausstattung u. -material incl. Transport	102,26	176,74	1.012,60	1.696,99	1.218,59	841,44
telefonische Grundausstattung (incl. Installation)	121,06	336,65	88,37	249,55	233,15	205,76
Einmalige Kostenpauschale an HZD (f. Einrichtung d. Arbeitspl. u. d. Zugangsprofils)			696,68	696,68	897,28	
S u m m e n	4.310,61	4.970,24	3.641,79	4.945,97	5.349,02	

Tabelle 51: Durchschnittliche Investitionskosten pro häuslichem Arbeitsplatz (in Euro) in den untersuchten Verwaltungsbereichen

Anzumerken ist, dass die Kostenpauschale an die Hessische Datenzentrale nur einmal je Behörde zu entrichten ist und dass sie somit pro Arbeitsplatz umso günstiger wird, je mehr Arbeitsplätze eingerichtet werden³²³. Die Kostendifferenzen für Büroausstattung liegen nicht nur in preislichen bzw. qualitativen Unterschieden, sondern auch an unterschiedlichen Bedarfen der Alternierenden, da zum Beispiel schon diverse Möbel am häuslichen Arbeitsplatz vorhanden sind. Die Beträge bei der telefonischen Grundausstattung sind im Wesentlichen davon abhängig, ob bereits ein ISDN-Anschluss vorhanden ist und ob ein Faxgerät bereitzustellen ist.

³²³ OFD, FA I und II sind organisatorisch hinsichtlich der Einrichtung der häuslichen Arbeitsplätze als *eine* Behörde zu betrachten.

Die durchschnittlichen monatlichen *Betriebskosten* pro häuslichem Arbeitsplatz belaufen sich auf ca. 220 € und liegen je nach Dienststelle zwischen 124,9 € und 306,0 €.

	HZD	RP DA	Bereich Finanzen			Gesamt
			OFD FaM	FA I+II FaM	HMdF	
Kostenpauschale an HZD (f. Nutzung der zentralen Infrastruktur)			150,00	150,00	150,00	
Telefongebühren	51,19	26,16	27,51	92,84	52,12	44,21
Sonstige laufende Kosten	28,15	58,00				
Abschreibung (20% über 5 Jahre)	45,57	67,78	49,09	63,18	74,20	59,96
S u m m e n	124,91	151,94	226,60	306,02	276,32	

Tabelle 52: Durchschnittliche monatliche Betriebskosten pro häuslichem Arbeitsplatz (in Euro) in den untersuchten Verwaltungsbereichen

Sonstige laufende Kosten, worunter zum Beispiel Arbeitsmaterialien oder Wartungsarbeiten am Computer fallen, wurden im Bereich Finanzen leider nicht erfasst. Allerdings zeigt sich trotz allem, dass die Kostenpauschale an die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung im Vergleich zur HZD selbst, aber auch zum Regierungspräsidium Darmstadt, die monatlichen Betriebskosten zum Teil um mehr als das Doppelte ansteigen lässt. Unter Berücksichtigung des primären Aspekts – der Gewährleistung des Datenschutzes durch entsprechende Sicherheitssoftware³²⁴ – können also zum gegenwärtigen Zeitpunkt Überlegungen bzw. Kosten- und Leistungsvergleiche hinsichtlich der Anbindung der häuslichen Arbeitsplätze über verschiedene Anbieter durchaus Kosteneinsparungen in nicht unwesentlicher Höhe (je nach Nutzungsprofil bis zu ca. 1500,- € pro Jahr) zum Ergebnis haben.

Um die Kosten von häuslichen Arbeitsplätzen und Arbeitsplätzen in der Dienststelle vergleichen zu können, ist zunächst zu ermitteln, ob sich die Qualität der jeweiligen Arbeitsplätze und damit insbesondere die Qualität der EDV-Ausstattungen auf einem vergleichbaren Niveau befindet.³²⁵ Die alternierend Beschäftigten bestätigen im Durchschnitt eine vergleichbare Ausstattung wie in Tabelle 53 deutlich wird.

Mittelwert	Hardware: zu Hause / Dienststelle?	Software: zu Hause / Dienststelle?
	1,86	2,02

Tabelle 53:
Standard der Hardware / Software zu Hause und in der Dienststelle
[höher (1) - gleich (2) – niedriger (3); 3 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 10 / 11

³²⁴ Siehe auch Kapitel 6.6 in diesem Buch, S. 170 ff.

³²⁵ Ebenso

Laut Oberfinanzdirektion Frankfurt sind die Investitionskosten *“bis auf die Reisekosten der ADV-Bediensteten und die Kosten für die Installation der Telefonanlage bzw. Ausstattung mit Trolleys zum Aktentransport ... (mit) denen ... in der Dienststelle vergleichbar, da auch hier Zeitaufwand für die Installation der PCs entstehen würde“*.

Konkret vergleichbare Zahlen stellte die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung zur Verfügung. Hier wurde in Folge der Einführung der Budgetierung und Kontierung ein Durchschnittswert für die Kosten eines Arbeitsplatzes in der Dienststelle pro Jahr ermittelt. Dieser beläuft sich

auf 6.478,1 Euro,

inklusive Abschreibungen für PC (quasi Investitionskosten), Arbeitsmittel, Möbel, Telefon und Infrastrukturkosten (Gebäude, Sicherheitseinrichtungen, Strom, Nutzungsgebühren, etc.). Zum Vergleich: Der häusliche Arbeitsplatz kostet zur Zeit durchschnittlich – ein Teil der Infrastrukturkosten obliegt den am Modellversuch Teilnehmenden –

*7.290 Euro im ersten Jahr (Investitionskosten und jährliche laufende Kosten) und
2.640 Euro in jedem weiteren Jahr.*

Die Schlussfolgerung: Ein häuslicher Arbeitsplatz kostet, gleichwertiges Ausstattungsniveau vorausgesetzt, im ersten Jahr ungefähr 12,5% mehr als ein Arbeitsplatz in der Dienststelle, jedoch in den Folgejahren nur 40,8% eines Arbeitsplatzes in der Dienststelle. Trotz allem stellt die alternierende Arbeitsmöglichkeit, auf fünf Jahre gerechnet – bei Vorhaltung von zwei vollständigen Arbeitsplätzen (in der Dienststelle und zu Hause), also ohne Einführung einer Desk-Sharing-Strategie³²⁶ – für den Arbeitgeber eine Mehrbelastung von 51,1% dar (Arbeitsplatz in der Dienststelle 32.390,4 € / zu Hause 17.850,0 €).

Beurteilung der Wirtschaftlichkeit

Unter rein investiven Gesichtspunkten ist alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung unter den momentanen Bedingungen (ohne eine Desk-Sharing-Strategie) also kein Mittel zur Kostenreduktion, was aber noch nicht darauf hinweist, dass alternierende Telearbeit auch unter diesen Gegebenheiten eventuell unwirtschaftlich wäre.

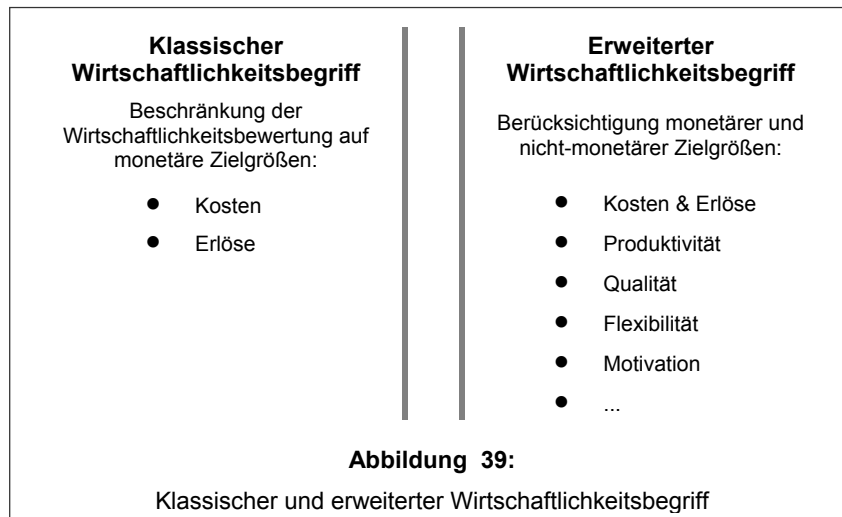
Im Rückblick auf die Einschätzungen zur Effizienz der alternierenden Telearbeit zeigt sich, dass moderne Arbeits(zeit)modelle in einem weitestgehend hoch qualifizierten und überdurchschnittlich dotierten Umfeld, wie es in der Regel im Bereich der alternierenden Telearbeit³²⁷ und im Rahmen des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung vorliegt³²⁸, auch moderne Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen erfordern. Dies bedeutet die Notwendigkeit der Einführung einer über den *klassischen Wirtschaftlichkeitsbegriff* – der sich rein auf monetäre Zielgrößen, also Kosten und Erträge beschränkt – hinausgehenden Definition von Wirtschaftlichkeit. In die

³²⁶ Zeitlich versetzte Nutzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere Mitarbeiter/innen

³²⁷ Vgl. Empirica (2002 A), S. 29 ff.

³²⁸ Vgl. Kapitel 5.3 in diesem Buch, S. 65 ff.

Diskussion einzuführen ist der *erweiterte Wirtschaftlichkeitsbegriff*³²⁹. Dieser, je nach Organisationszielen, prinzipiell um jeden als relevant zu betrachtenden Faktor erweiterbare Wirtschaftlichkeitsbegriff ergänzt seine Betrachtungs- und Bewertungsperspektive zum Beispiel um Faktoren wie Produktivität und Qualität. Aber auch die so genannten *weichen Faktoren*, wie Flexibilität, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen finden ihre Berücksichtigung.



Dieser Entwicklung des Wirtschaftlichkeitsbegriffs liegt die Erkenntnis der Bedeutung der weichen Faktoren zugrunde. Sie gewinnen in dem beschriebenen hochqualifizierten Arbeitsumfeld einerseits bei den Beschäftigten immer mehr an Bedeutung und Härte. Den Zusammenhang verdeutlichen zum Beispiel die Erkenntnisse über den Einfluss von reduzierter Restriktion bei der beruflichen Arbeitsplanung auf die individuelle private Lebensplanung und die positiven Folgen für die empfundene Lebensqualität³³⁰. Andererseits ist der Bedeutungs- und Härtegewinn ebenso massiv auf der Arbeitgeberseite spürbar. Höhere persönliche Freiheitsgrade der Beschäftigten haben, wie der Modellversuch in Hessen zeigt, in aller Regel, zusammenfassend dargestellt anhand der Empfindungen zur Lebensqualität, nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation³³¹, was sich in erheblichen Zugewinnen bei den subjektiven Einschätzungen (auch der von Vorgesetzten) der Effizienzentwicklung ausdrückt³³².

Aufgrund der Tatsache, dass bislang von den 43 am Modellversuch teilnehmenden Dienststellen nur die Haupt- und Nebenstelle der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung das Prinzip der (Arbeitszeit)Kontierung realisiert hat, können die durchschnittlichen tatsächlichen Kosten und Erlöse eines alternierenden und konventionellen Arbeitsplatzes in der Hessischen

³²⁹ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Kapitel 3.9 oder Empirica (2002 C)

³³⁰ Vgl. Kapitel 6.3.3 in diesem Buch, S. 104 f.

³³¹ Die Bewertungen zur Arbeitsmotivation korrelieren signifikant mit den Bewertungen zur Lebensqualität. Die Bewertungen der Alternierenden (Längsschnittbefragung II) ergeben nach Kendall-Tau-b einen Korrelationskoeffizienten von 0,55 und nach Spearman-Rho von 0,60 (N: 141; fehlend: 12). Auf der Basis der Einschätzungen der Vorgesetzten ergeben sich etwas niedrigere, aber immer noch signifikante Werte: 0,43 bzw. 0,48 (N: 65; fehlend: 14).

³³² Siehe Abbildung 36, S. 133 und Tabelle 48, S. 138

Landesverwaltung vorerst nicht ermittelt werden³³³. Jedoch ist hinsichtlich der *erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung* ein Eindruck zu gewinnen bzw. eine Annäherung an die faktischen Verhältnisse mit Hilfe einer Nutzwertbetrachtung zu erzielen^{334, 335}

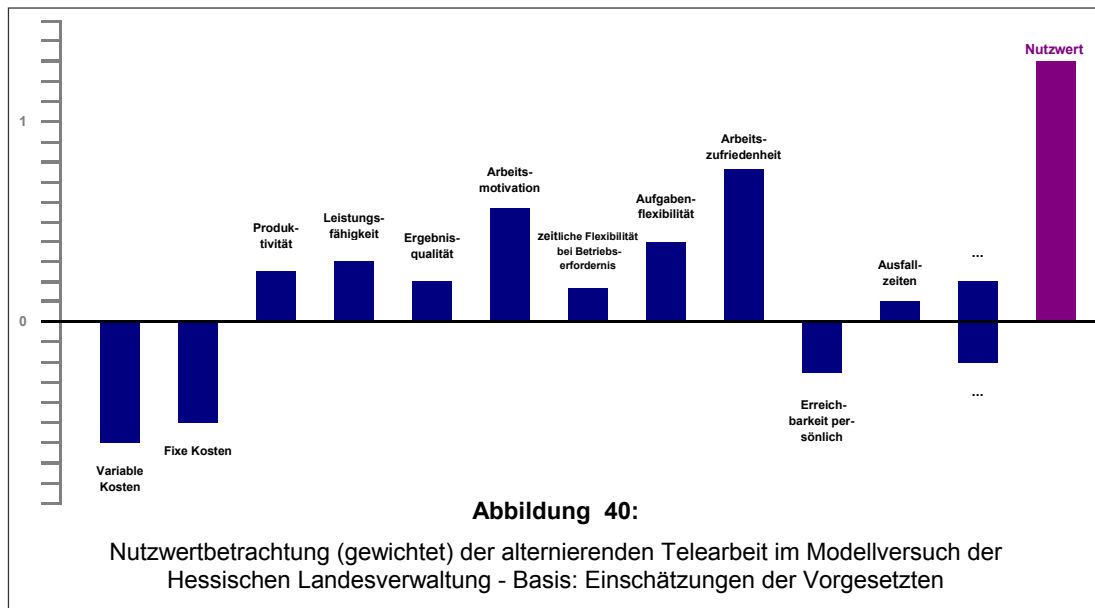


Abbildung 40 zeigt, dass selbst bei einer unterschiedlichen *Gewichtung aller Faktoren* (siehe *Abbildung 41*), d. h. insbesondere bei einer leichteren Gewichtung der so genannten weicheren Faktoren und, was herauszustellen ist, nur auf der Basis der *Einschätzung von Vorgesetzten*, ein erheblicher Nutzenzuwachs nachzuweisen ist. Ausdrücklich festzuhalten ist an dieser Stelle, dass dies vor dem Hintergrund der Vorhaltung von zwei Arbeitsplätzen für jeden alternierend Beschäftigten – einen in der Dienststelle und einen zu Hause – ermittelt werden konnte³³⁶.

	Gewichtungsfaktor
Variable Kosten, Fixe Kosten, Ausfallzeit	1
Produktivität, Leistungsfähigkeit, Qualität, Erreichbarkeit	1/2
Arbeitsmotivation, Zeitliche Flexibilität bei Betriebserfordernis, Aufgabenflexibilität, Arbeitszufriedenheit	1/3

Abbildung 41:
Gewichtung der Nutzenfaktoren

³³³ Entsprechende Bewertungsschwierigkeiten gehören, wie auch Michael Jäckel und Christoph Rövekamp im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit feststellen, zum Alltagsgeschäft der Forschung in diesem meist hochqualifizierten Feld (Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 177). Hessen könnte durch die landesweite Einführung des SAP-Systems in geraumer Zeit die Möglichkeit einer auf konkreten Zahlen beruhenden Analyse bieten.

³³⁴ Vgl. hierzu auch Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Kapitel 3.9 oder auch BMW AG (2001)

³³⁵ Grundlage hierfür bilden die vorgestellte Effizienz- und Kosteneinschätzung sowie die noch darzustellende Arbeitszufriedenheitsbewertung (siehe Kapitel 6.5 in diesem Buch, S. 150 ff.).

³³⁶ Lediglich drei der 141 Teilnehmer/innen hatten keinen festen eigenen Arbeitsplatz in der Dienststelle, allerdings nicht durch die alternierende Telearbeit bedingt, sondern wegen Mehrfachnutzung eines Arbeitsplatzes als Folge von Teilzeitarbeit.

Welcher zusätzliche Nutzen durch eine Ausweitung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung in Kombination mit der Einführung des Desk-Sharing-Konzepts erzielt werden könnte, ist zwar insgesamt von der jeweils zu entscheidenden Arbeitsplatzvorgehaltungquote in den Dienststellen abhängig und von daher zur Zeit nicht konkret fassbar, aber sicherlich nicht zu unterschätzen. Einen Eindruck vermittelt die nachfolgende Berechnung der Investitions- und Unterhaltungskosten auf der Basis von 5.000 alternierenden Telearbeitsplätzen³³⁷ und einer Mindestanwesenheitspflicht (wie im Modellversuch festgelegt) von zwei Tagen in zwei Arbeitswochen, so dass im Optimum nur ein Arbeitsplatz für fünf alternierend Beschäftigte in der Dienststelle vorgehalten werden müsste:

5.000 Arbeitsplätze in der Dienststelle / gerechnet auf fünf Jahre / Einzelkosten pro Jahr 6.478 Euro	161.950.000,00 Euro
5.000 häusliche Arbeitsplätze / gerechnet auf fünf Jahre / Einzelkosten im ersten Jahr 7.290 Euro; je Folgejahr 2.640 Euro	89.250.000,00 Euro
<hr/>	
Unterhaltungskosten für 5.000 alternierende Arbeitsplätze ohne Desk-Sharing	251.200.000,00 Euro
<hr/>	
1.000 Arbeitsplätze in der Dienststelle für 5.000 einmal wöchentlich anwesende Alternierende / gerechnet auf fünf Jahre / Einzelunterhaltungskosten pro Jahr 6.478 Euro	32.390.000,00 Euro
5.000 häusliche Arbeitsplätze / gerechnet auf fünf Jahre / Kosten im ersten Jahr 7.290 Euro; je Folgejahr 2.640 Euro	89.250.000,00 Euro
<hr/>	
Unterhaltungskosten für 5.000 alternierende Arbeitsplätze mit Desk- Sharing	121.640.000,00 Euro
<hr/>	

Die Berechnung zeigt, dass die Einsparpotentiale bei einer Einführung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung auf der Grundlage einer Desk-Sharing-Strategie enorme Dimensionen annehmen würden. Und das nicht nur bei einem Vergleich zwischen der Installation des Arbeits(zeit)modells mit und ohne Desk-Sharing, sondern auch, und das ist zu betonen, im Vergleich des Desk-Sharing-orientierten Telearbeitsansatzes mit der Nichteinführung von alternierender Telearbeit. Im ersten Fall – alternierende Telearbeit mit und ohne

³³⁷ Siehe Kapitel 2.3.3, S. 18 in diesem Buch: Die Entwicklung in Deutschland; Aussage des Hessischen Innenministers Volker Bouffier zum Potential der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung

Desk-Sharing – würde das Einsparpotential im genannten Zeitraum bis zu 129,6 Mio. Euro betragen. Im zweiten Fall – alternierende Telearbeit mit Desk-Sharing versus rein konventionelle Beschäftigung in der Dienststelle – könnten in fünf Jahren 40,3 Mio. Euro eingespart werden. Nicht zu vergessen ist, dass sich diese Zahlen lediglich auf die Investitions- und Unterhaltungskosten der Arbeitsplätze beziehen. Die mit alternierender Telearbeit einhergehenden Produktivitätszuwächse sind hier nicht berücksichtigt.

Die Voraussetzungen für die Einführung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung, auch unter Desk-Sharing-orientierten Bedingungen, sind durchaus als positiv zu betrachten, wie die entsprechende Faktenlage zeigt:

1. 65,7% der Alternierenden, 57,6% der Vorgesetzten und sogar 77,4% der Beschäftigtenvertreter/innen bewerteten Desk-Sharing als noch akzeptabel bis sehr akzeptabel³³⁸.
2. Alternierende und konventionell Beschäftigte schätzten, dass durchschnittlich 28,8% bzw. 29,5% aller Kolleginnen und Kollegen in den Dienststellen Interesse an alternierender Telearbeit haben. Vorgesetzte schätzten hier 21,5%, Beschäftigtenvertreter/innen 21,1%. Zum Vergleich: Die Empirica-Studie geht sogar davon aus, dass im bundesdeutschen Durchschnitt 58,1% der Beschäftigten Interesse an alternierender Telearbeit haben. Europaweit wurden 51,5% ermittelt.³³⁹
3. Vorgesetzte schätzten, dass 11,0% der Vorgesetzten Interesse an alternierender Telearbeit haben. Alternierende beurteilten dies in einer Größenordnung von 16,9%, konventionell Beschäftigte von 13,5%, Beschäftigtenvertreter/innen von 10,7%.
4. Zwar vermuteten nur 26,6% der Vorgesetzten und alternierend Beschäftigten, dass mittelfristig, bei einer Ausweitung der alternierenden Telearbeit, frei werdende Büroflächen verkauft werden könnten, aber 54,7% erachteten es als möglich, diese zu vermieten.

Aus der Perspektive des Zusammenhangs von Struktur und Flexibilität sowie Kosten und Nutzen vermitteln sich, diese Thematik abschließend, die dargestellten Ergebnisse zu Kosten-, Effizienz-, Produktivitäts- und Flexibilitätspotentialen in einer durch die Zusammenarbeit von alternierenden Telearbeiterinnen / Telearbeitern und konventionell Beschäftigten geprägten Hessischen Landesverwaltung als ein leicht nachvollziehbares Beispiel der Castellsschen Charakterisierung von informationstechnisch unterstützten Netzwerken: Die „... *Netzwerklogik ist notwendig, um das Unstrukturierte zu strukturieren und zugleich Flexibilität zu bewahren, weil das Unstrukturierte die treibende Kraft der Innovation menschlichen Tuns ist. Wenn Netzwerke sich ausdehnen, wird ... der Nutzen aus der Teilhabe am Netzwerk ... [exponentiell], während die Kosten nur linear ansteigen.*“³⁴⁰

³³⁸ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (hohe Akzeptanz) bis 6 (keine Akzeptanz)

³³⁹ Vgl. Empirica (2002 A), S. 21

³⁴⁰ Castells, Manuel (2003), S. 76

6.5 Arbeitszufriedenheit der Alternierenden und im Arbeitsumfeld

Arbeitszufriedenheit als Untersuchungsgegenstand ist wie die Themen *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* oder *Zusammenarbeit* ein Bereich, der die einzelnen Handelnden betrachtend, vielfältigen inneren und äußeren personalen Einflüssen unterliegt. Es ist deshalb nicht sinnvoll, wie ursprünglich im Konzept der Zentralen Projektgruppen vorgesehen³⁴¹, die Arbeitszufriedenheit von Alternierenden und die arbeitspsychologischen Auswirkungen im Arbeitsumfeld (Vorgesetzte und konventionell Beschäftigte) jeweils isoliert zu betrachten. Vielmehr bietet sich eine vergleichende Analysen an. Wie bei o. g. Themen resultiert diese im Sinne des Ansatzes des Untersuchungsdesigns bewusste Vorgehensweise aus der Annahme, dass insbesondere den durch die Einführung des neuen Arbeits(zeit)modells geprägten Interaktionen zwischen den Individuen der Zielgruppen erhebliche Effekte auf das Maß der Zufriedenheit zuzurechnen sind. Aus diesem Grund kann nur die vergleichende Betrachtung der Arbeitszufriedenheit aller beteiligten Gruppen Aufschluss über den Charakter der insgesamt vorliegenden Situation geben.

Unter diesem Gesichtspunkt erfolgt zunächst die gegenüberstellende Betrachtung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit in den jeweiligen Zielgruppen und die Analyse spezifischer auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit einflussnehmender Aspekte. Ebenfalls von Interesse ist in diesem Zusammenhang, inwieweit speziell bei alternierend Beschäftigten Analogien zwischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit und Faktoren der Arbeitsmotivation vorliegen. Sowohl die Frage nach der Rolle des Entgeltes und welche Rolle eine leistungsbezogene Entlohnung spielen könnte als auch die Entwicklung eines Soll-Ist-Profiles der Dienststellen vermitteln einen Eindruck, wie Beschäftigte der Hessischen Landesverwaltung zukünftige Rahmenbedingungen gestalten würden, um Arbeitszufriedenheit auf der Basis von Motivation und Identifikation nachhaltig zu sichern. Die Qualität des Willens zum Arrangement aller Zielgruppen mit der neuen, alternierenden Arbeitssituation ist sicher nicht unabhängig von der Politik der Beschäftigtenvertretungen zu sehen, weshalb zum Abschluss dieses Kapitels in Form eines Exkurses auch die Zufriedenheit dieser Zielgruppe bezüglich des Ablaufs des Modellversuchs und die Einstellung zur alternierenden Telearbeit in die Betrachtung einfließen.

6.5.1 Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Die allgemeine Zufriedenheit mit der momentanen, durch alternierende Telearbeit geprägten, Arbeitssituation kann bei alternierend und konventionell Beschäftigten sowie Vorgesetzten als insgesamt positiv betrachtet werden (Abbildung 42):

- Konventionell Beschäftigte (Vergleichsgruppe) lagen zu 85,7% im positiven Bewertungsbereich³⁴², wovon 52,4% ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit sogar mit zufrieden bis sehr bis sehr zufrieden beurteilten³⁴³.

³⁴¹ Vgl. Anlage 1, Ziffer 1.2, S. 256

³⁴² Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

³⁴³ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

	Motiv	L I	Vorgesetzte	Vergleichs- gruppe	L II	
+++	Anzahl	17	32	2	2	35
	%	12,78%	24,81%	3,33%	9,52%	27,56%
++	Anzahl	63	74	28	9	72
	%	47,37%	57,36%	46,67%	42,86%	56,69%
+	Anzahl	42	22	22	7	18
	%	31,58%	17,05%	36,67%	33,33%	14,17%
-	Anzahl	6		6	2	1
	%	4,51%		10,00%	9,52%	,79%
--	Anzahl	4	1	2	1	
	%	3,01%	,78%	3,33%	4,76%	
---	Anzahl	1				1
	%	,75%				,79%
Gesamt	Anzahl	133	129	60	21	127
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Abbildung 42:

Allgemeine Zufriedenheit mit der
Arbeitssituation

[sehr zufrieden (+++) – sehr unzufrieden (---)
6 Differenzierungen]

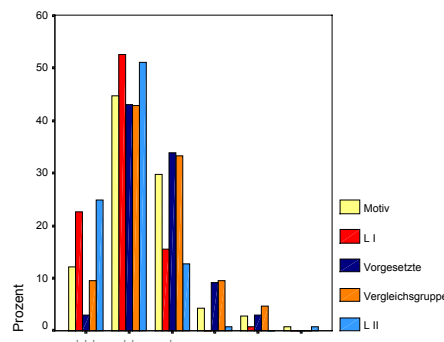
Motiv N: 141; davon fehlend 8

L I N: 141; davon fehlend 12

Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 5

Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 0

L II N: 141; davon fehlend 14



- Vorgesetzte von Alternierenden waren zu 86,7% eher zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer momentanen Arbeitssituation³⁴⁴ und belegten zu genau 50,0% die beiden oberen Bewertungskategorien.
- Arbeitszufriedenheit ist in der Verknüpfung mit alternierender Telearbeit bzw. in Bezug auf alternierend Beschäftigte in aller Regel ein überdurchschnittlich positiv besetztes Thema, wie die Ergebnisse verschiedenster Untersuchungen³⁴⁵ verdeutlichen. Hierzu ergänzend konnten im Rahmen der Untersuchung des Modellversuchs in der Hessischen Landesverwaltung insbesondere aufgrund des Längsschnittcharakters der Studie einige interessante Erkenntnisse gewonnen werden: Mit dem Start des Modellversuchs war bei Alternierenden eine enorme Entwicklung hinsichtlich der Zufriedenheit mit der gegebenen Arbeitssituation festzustellen. Jedoch gilt dies weniger für den gesamten positiven Bewertungsbereich³⁴⁶, denn hier waren aufgrund eines insgesamt hohen Niveaus eher leichte Zuwächse zu registrieren (Motiv: 91,7% / Längsschnitt I: 99,2% / Längsschnitt II: 98,4% / Zuwachs insgesamt: 6,7%). Diese Feststellung gilt vor allem in Bezug auf die zwei positivsten Bewertungsmöglichkeiten. Hier ist zu registrieren, dass
 - zum Zeitpunkt der Motivbefragung 60,2% der Alternierenden eine hohe bis sehr

³⁴⁴ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

³⁴⁵ Vgl. hierzu z. B. Büssing, André (Hrsg.) (1999), S. 99 f. oder Kordey, Norbert (2002), S. 3

³⁴⁶ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

hohe Zufriedenheit mit der Arbeitssituation äußerten,

- zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung I, nach dem Start des Modellversuchs, eine Steigerung in diesen Kategorien um 22,0% auf 82,2% ermittelt werden konnte und
- sich bei der Längsschnittbefragung II, mit einer weiteren Steigerung um 2,1%, insgesamt 84,3% der Alternierenden dementsprechend äußerten.

Die Zahlen verdeutlichen, dass trotz der vereinzelt bekundeten Kritik von konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen bezüglich des Einflusses der alternierenden Telearbeit auf ihre eigene Arbeitssituation oder hinsichtlich der Funktionalität der Arbeitsprozesse zwischen Dienststellen und häuslichen Arbeitsplätzen³⁴⁷ ein insgesamt hohes Niveau der Zufriedenheit aller Beteiligten mit der durch alternierende Telearbeit geprägten Arbeitssituation vorliegt. Zudem ist herauszustellen, dass die außerordentlich hohen Zuwächse bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der alternierend Beschäftigten keineswegs zu Lasten des involvierten Umfeldes gehen. Dies verdeutlichen nachfolgende Fakten, die der Tabelle 54 zu entnehmen sind:

- Alternierende verzeichneten zwar eine eminente Zunahme der allgemeinen Arbeitszufriedenheit seit Aufnahme der alternierenden Telearbeit – ausgehend von der Basis 100 war zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung II eine Steigerung auf 143,7 festzustellen.
- Die Einführung des neuen Arbeits(zeit)modells zeigte bei den Vorgesetzten mit einer Bewertung von 100,8 praktisch keine Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit.
- Bei konventionell Beschäftigten war in der Bewertung der Entwicklung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit seit Einführung der alternierenden Telearbeit sogar eine Steigerung um 14 auf 114 Punkte zu registrieren.

		Veränderung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit von ... seit Einführung der alternierenden Telearbeit		
		Alternierende	konventionell Beschäftigte	Vorgesetzte
Vorgesetzte	MW			100,78
Vergleichsgruppe	MW		114,00	
L II	MW	143,68		

Tabelle 54:

Veränderung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit von Alternierenden und des beruflichen Umfelds

L I N: 141; davon fehlend 17
 Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 10
 Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 1
 L II N: 141; davon fehlend 20

Basis 100 (Zeitpunkt vor Beginn der alternierenden Telearbeit)

Minimum 0, Maximum 200

³⁴⁷ Siehe Kapitel 6.2 in diesem Buch, S. 88 ff.

6.5.2 Spezifische Aspekte der Arbeitszufriedenheit

Abbildung 43 (siehe nächste Seite) – *Zufriedenheitsprofil von alternierend und konventionell Beschäftigten* – zeigt, dass die hier dargestellten spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit von alternierend und konventionell Beschäftigten insgesamt mit eher positiv (+ bzw. 3) bis positiv (++) bzw. 2) bewertet wurden³⁴⁸. Darüber hinaus verdeutlicht die graphische Darstellung wie auch die Mittelwerte über alle spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit (Tabelle 55) vier weitere Gesichtspunkte, die im Zusammenhang mit der schon dargestellten Beurteilung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit stehen.

	Mittelwert
L I	2,28
Vergleichsgruppe	2,54
L II	2,29

Tabelle 55:
Mittelwerte über alle spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit
[trifft voll zu (1) – trifft gar nicht zu (6); 6 Differenzierungen]

1. Die Mittelwerte über alle spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit bestätigen die bei der Bewertung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit schon festgestellte Verbesserung der Arbeitszufriedenheit von Alternierenden (2,3) gegenüber konventionell Beschäftigten (2,5).³⁴⁹
2. Weiter wird bezüglich der deutlich positiven *Zuwachsraten bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit* von Alternierenden (+43,68 Punkte) und konventionell Beschäftigten (+14,0 Punkte) offensichtlich, auf welchem relativ hohem Niveau sich die Zufriedenheitsdiskussion gegenwärtig befindet.
3. Der Vergleich der allgemeinen Zufriedenheitswerte und der Mittelwerte über alle spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit zeigt, dass alternierende Telearbeit hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit nicht zu bestreitende positive Wirkungen hat, die auch vom Einzelnen subjektiv sehr stark empfunden werden (43,7 bzw. 14,0 Punkte). Bei differenzierterer Betrachtung sind nur geringe Unterschiede zwischen Alternierenden und konventionell Beschäftigten (2,3 zu 2,5)³⁵⁰ festzustellen. In Bezug auf die eingesetzten Instrumente und die Wirkung von Veränderungen im Arbeitsumfeld induziert dieses Ergebnis zweierlei:
 - Das Instrument zur Messung der spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit erweist sich als ein sehr sensibles Werkzeug und
 - schon leichte Veränderungen auf den Skalen bzw. im Arbeitsumfeld können starke Auswirkungen auf das allgemeine subjektive Befinden der Probanden erzeugen, welches letztlich für das einzelne Individuum und seine Außenwirkung entscheidend ist.

³⁴⁸ Besetzung der dritten und zweiten Kategorie auf der Skala 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

³⁴⁹ Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

³⁵⁰ Ebenso

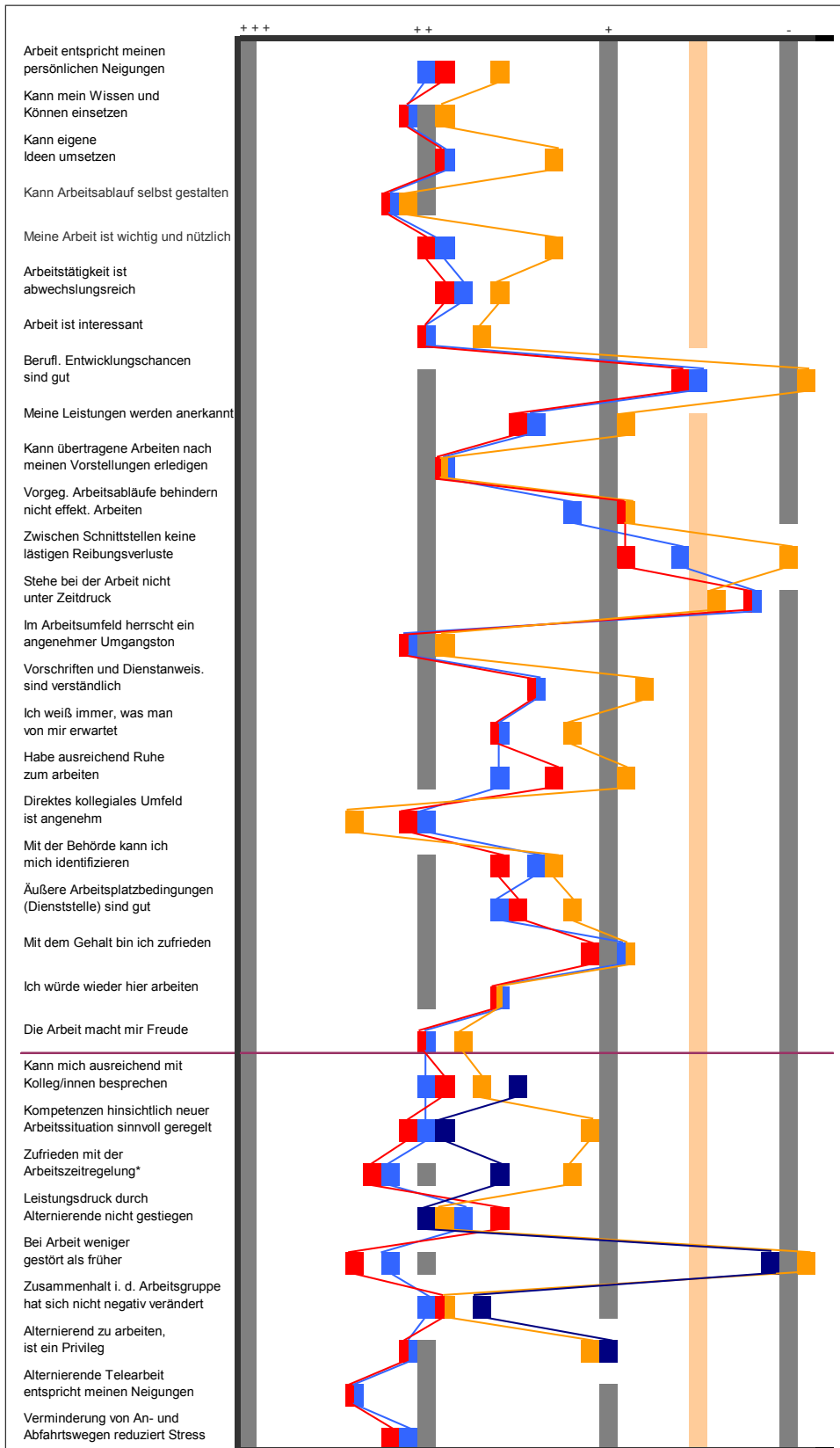


Abbildung 43:
Arbeitszufriedenheitsprofil - Alternierend und konventionell Beschäftigte
 [trifft voll zu (+++) – trifft gar nicht zu (---); 6 Differenzierungen]

4. Einen ersten Hinweis darauf, dass die alternierende Telearbeit die Ursache für die erhebliche Steigerung der subjektiven Arbeitszufriedenheit bei Alternierenden ist, erhält man durch die Betrachtung der Abbildung 43 unter besonderer Beachtung der Kurven der alternierend und konventionell Beschäftigten und hier der Bereiche der allgemeinen Items der Arbeitssituation und der speziellen Items bezüglich der alternierenden Telearbeit. Zunächst wird wie erwähnt dabei deutlich, dass alternierend und konventionell Beschäftigte im Durchschnitt der Items der allgemeinen Arbeitssituation relativ wenig voneinander trennt. Die Differenz der Mittelwerte³⁵¹ (Alternierende, Längsschnitt II: 2,4 / konventionell Beschäftigte: 2,7) liegt bei 0,3. Doch zeigt sich bei den alternierend Beschäftigten im Bereich der „alternierenden“ Items, im Vergleich zu den allgemeinen Items der Arbeitssituation, eine deutliche Verschiebung in Richtung des sehr positiven Bewertungsbereiches. Auch hier bestätigen die zusammenfassenden Mittelwerte mit 2,4 hinsichtlich der allgemeinen Items sowie 1,9 bezüglich der „alternierenden“ Items und deren Differenz von 0,5 den Eindruck der graphischen Darstellung.

	L I	Vorge-	Vergleichs-	L II
	MW	setzte	gruppe	MW
		MW	MW	
Arbeit entspricht meinen persönlichen Neigungen	2,08		2,35	2,02
Kann mein Wissen und Können einsetzen	1,92		2,14	1,90
Kann eigene Ideen umsetzen	2,13		2,71	2,14
Kann Arbeitsablauf selbst gestalten	1,78		1,86	1,76
Meine Arbeit ist wichtig und nützlich	1,95		2,71	2,10
Arbeitstätigkeit ist abwechslungsreich	2,05		2,38	2,17
Arbeit ist interessant	1,97		2,29	2,00
Berufli. Entwicklungschancen sind gut	3,39		4,05	3,54
Meine Leistungen werden anerkannt	2,51		3,10	2,58
Kann übertragene Arbeiten nach meinen Vorstellungen erledigen	2,05		2,10	2,08
Vorgeg. Arbeitsabläufe behindern nicht effekt. Arbeiten	3,10		3,10	2,80
Zwischen Schnittstellen keine lästigen Reibungsverluste	3,14		3,95	3,39
Stehe bei der Arbeit nicht unter Zeitdruck	3,76		3,62	3,75
Im Arbeitsumfeld herrscht ein angenehmer Umgangston	1,89		2,10	1,88
Vorschriften und Dienstanweis. sind verständlich	2,55		3,19	2,57
Ich weiß immer, was man von mir erwartet	2,40		2,76	2,44
Habe ausreichend Ruhe zum arbeiten	2,66		3,05	2,43
Direktes kollegiales Umfeld ist angenehm	1,93		1,60	1,95
Mit der Behörde kann ich mich identifizieren	2,43		2,71	2,61
Äußere Arbeitsplatzbedingungen (Dienststelle) sind gut	2,51		2,80	2,43
Mit dem Gehalt bin ich zufrieden	2,91		3,05	3,10
Ich würde wieder hier arbeiten	2,44		2,38	2,39
Die Arbeit macht mir Freude	2,01		2,24	2,04
Kann mich ausreichend mit Kolleg/innen besprechen	2,14	2,46	2,33	2,03
Kompetenzen hinsichtlich neuer Arbeitssituation sinnvoll geregelt	1,89	2,11	2,85	1,96
Zufrieden mit der Arbeitszeitregelung*	1,74	2,43	2,76	1,76
Leistungsdruck durch Alternierende nicht gestiegen	2,39	2,03	2,10	2,22
Bei Arbeit weniger gestört als früher	1,63	3,87	4,06	1,75
Zusammenhalt in Arbeitsgruppe hat sich nicht negativ verändert	2,10	2,32	2,10	2,00
Alternierend zu arbeiten, ist ein Privileg	1,94	2,95	2,90	1,89
Alternierende Telearbeit entspricht meinen Neigungen	1,61			1,64
Verminderung von An- und Abfahrtswegen reduziert Stress	1,81			1,86

Tabelle 56: Mittelwerte zum Arbeitszufriedenheitsprofil der Beschäftigten

[1 (trifft voll zu) – 6 (trifft gar nicht zu); 6 Differenzierungen]

* Vorgesetzte und konv. Beschäftigte über Alternierende

■ Ab hier: Fragen speziell bezüglich alternierender Situation

³⁵¹ Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

Kongruenzen und Differenzen

Über das bisher Dargestellte hinaus ergeben sich bei der Betrachtung der spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit im Detail interessante Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen alternierend und konventionell Beschäftigten. So ist zum Beispiel hinsichtlich der *Übereinstimmungen* festzustellen, dass³⁵²

- beide Gruppen ihre Freiheitsgrade hinsichtlich der Gestaltung des organisatorischen Arbeitsablaufes und der inhaltlichen Gestaltung der Arbeit relativ hoch beurteilten:

Kann Arbeitsablauf selbst gestalten	1,8 / 1,8
Kann übertragene Arbeiten nach meinen Vorstellungen erledigen	2,1 / 2,1

- alle Probanden Freude an ihrer Arbeit haben (2,0 / 2,2)
- alle Probanden trotz der Einführung der alternierenden Telearbeit so gut wie keine negativen Veränderungen hinsichtlich des Zusammenhalts in der Arbeitsgruppe feststellen konnten (2,0 / 2,1);
- sich alternierend wie konventionell Beschäftigte, bei erneuter Entscheidungsmöglichkeit, wieder eher für ihren momentanen Arbeitsplatz entscheiden würden (2,4 / 2,4);
- keiner der Befragten mit außerordentlichen beruflichen Entwicklungschancen rechnet, wobei die Alternierenden in dieser Hinsicht eine etwas optimistischere Haltung einnehmen (3,5 / 4,1);
- auch im Zusammenhang mit der Bestätigung der im Kapitel *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* ... schon geführten Diskussion zur beruflichen Belastungsentwicklung und dem diesbezüglichen Ergebnis der Konstanz, beide Gruppen eine relativ identische Bewertung hinsichtlich des nicht vorhandenen Zeitdrucks während der Arbeit vornahmen (3,8 / 3,6);
- alternierend und konventionell Beschäftigte hinsichtlich der Zufriedenheit mit ihrem Gehalt praktisch identische mittelmäßige Bewertungen abgaben (3,1 / 3,1).

Die *Unterschiede* zwischen alternierend und konventionell Beschäftigten in der Bewertung der Items zu den spezifischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit waren zum überwiegenden Teil gering. Das gilt insbesondere für den Bereich der allgemeinen Items zur Arbeitssituation. Hier zeigte sich, dass³⁵³

- es leichte Differenzen in den Einschätzungen der Wertigkeit der eigenen Aufgaben und der Leistungsanerkennung gab:

Meine Arbeit ist wichtig und nützlich	2,1 / 2,7
Meine Leistungen werden anerkannt	2,6 / 3,1

- wie schon im Kapitel *Funktionsübergreifende Zusammenarbeit* ... erwähnt, die grundle-

³⁵² Bei den nachfolgenden Werten handelt es sich um Mittelwerte aus der Tabelle 56, S. 155, wobei in dieser Darstellung durchgehend zuerst Werte der Längsschnitbefragung II (x), dann Werte der Vergleichsgruppe (y) genannt werden (x / y). Zugrunde liegt die Skala von 1 (trifft voll zu) – 6 (trifft gar nicht zu).

³⁵³ Ebenso

genden arbeitsorganisatorischen Aspekte der allgemeinen Arbeitssituation tendenziell als eher weniger effektiv betrachtet wurden und dies im Durchschnitt von alternierend Beschäftigten noch etwas besser bewertet wurde als von konventionell Beschäftigten:

Vorgegebene Arbeitsabläufe behindern nicht effektives Arbeiten	2,8 / 3,1
Zwischen Schnittstellen keine lästigen Reibungsverluste	3,4 / 4,0
Vorschriften und Dienstanweisungen sind verständlich	2,6 / 3,2

Bezüglich der spezifischen Items zur alternierenden Telearbeit die die Arbeitszufriedenheit betreffen, ist verschiedentlich eine *stärkere Differenz* zwischen alternierenden und konventionellen Kolleginnen / Kollegen zu erkennen gewesen. Dies gilt insbesondere für die³⁵⁴

- ebenfalls schon im Rahmen des Kapitels *Funktionsübergreifende Zusammenarbeit ...*, im Zusammenhang mit den defizitären arbeitsorganisatorischen Aspekten der allgemeinen Arbeitssituation, erwähnte Tatsache, dass sich konventionell Beschäftigte (4,1) in ihrem Arbeitsablauf durch die neue Arbeitssituation stärker gestört fühlten als alternierend Beschäftigte (1,8);
- Einschätzungen hinsichtlich der Eindrücke zu einer sinnvollen Kompetenzregelung im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit. Konventionell Beschäftigte sahen hier – ausgedrückt durch den Mittelwert von 2,9 – einen größeren Handlungsbedarf als Alternierende (2,0). Bemerkenswert ist, dass Vorgesetzte mit einem Mittel von 2,1 eher zur Beurteilung der alternierend Beschäftigten tendierten.

Insgesamt ist die Situation der Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen wie auch weitgehend im Spezifischen über alle befragten Gruppen hinweg als günstig zu bewerten. Im Gesamtkontext der Datenbasis kann nicht ernsthaft von einem negativen Einfluss der alternierenden Telearbeit auf die Arbeitszufriedenheit der Zielgruppen ausgegangen werden. Vereinzelt scheinen mit wenigen organisatorischen und technischen Veränderungen überwindbar zu sein. Letztlich offen ist jedoch noch die Frage, ob die positiveren Bewertungen der Alternierenden zur Arbeitszufriedenheit auch tatsächlich durch die Auswirkungen der alternierenden Telearbeit auf die Arbeitssituation erklärt werden können. Erste entsprechende Hinweise liefert zweifellos die Interpretation der angeführten Item-Bewertungen, insbesondere die im Vergleich zwischen alternierend und konventionell Beschäftigten auffällige Durchgängigkeit der positiveren Beurteilungen durch die Alternierenden. Deutlicher wird der Sachverhalt im Zusammenhang mit dem aus der Sicht der alternierenden Telearbeiter/innen zentralen Punkt bzw. zentralen Vorteil dieses Arbeits(zeit)modells: Dem erheblichen Gewinn an individueller Souveränität über die persönlichen Zeitressourcen – vermittelt durch die positive Entwicklung des Umfangs an Arbeitszeitflexibilität.³⁵⁵ Die Überprüfung der Beziehung zwischen der Arbeitszeitflexibilität und der Arbeitszufriedenheit ist im Ergebnis eindeutig. Nach den Korrelationsmaßen Kendall-Tau-b und Spearman-Rho ergeben sich mit 0,5 bzw. 0,6 erkennbar signifikante Koeffizienten.

³⁵⁴ Bei den nachfolgenden Werten handelt es sich um Mittelwerte aus der Tabelle 56, S. 155, wobei in dieser Darstellung durchgehend zuerst Werte der Längsschnittbefragung II (x), dann Werte der Vergleichsgruppe (y) genannt werden (x / y). Zugrunde liegt die Skala von 1 (trifft voll zu) – 6 (trifft gar nicht zu).

³⁵⁵ Vgl. Kapitel 6.3.1 in diesem Buch, S. 95 ff.

6.5.3 Faktoren der Arbeitsmotivation

Nachdem die Ausprägung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und die damit im Zusammenhang stehenden spezifischen Aspekte vorgestellt wurden, ist es für die weitere Diskussion der Thematik und selbstverständlich hinsichtlich eventueller praktischer Konsequenzen interessant, welchen Einflussfaktoren Alternierende, Vorgesetzte und konventionell beschäftigte Mitarbeiter/-innen die höchsten Wirkungseffekte auf ihre eigene Arbeitsmotivation zuschreiben. Hierzu bearbeiteten die Probanden eine Fragebatterie mit 18 vorgegebenen Faktoren und drei offenen Antwortmöglichkeiten, anhand derer sie ihre jeweils fünf stärksten Einflussfaktoren auf ihre persönliche Arbeitsmotivation kenntlich machen konnten (Tabelle 57).

	Längsschnittbefragung I		Vergleichsgruppe		Vorgesetzte	
	Rang	Prozent	Rang	Prozent	Rang	Prozent
Eigenverantwortliches Arbeiten	1	59,1	5	42,9	1	72,1
Alternierend arbeiten	2	56,8	11	4,8	15	3,3
Flexible Arbeitszeiten	3	52,3	1	71,4	8	29,5
Leistungsanerkennung	4	47,7	6	38,1	4	45,9
Angenehme Arbeitsatmosphäre	5	43,9	2	66,7	2	55,7
Selbstständiges Arbeiten	5	43,9	3	57,1	7	34,4
Entfaltung meiner Fähigkeiten	6	34,1	8	19,0	3	54,1
Verdienstmöglichkeiten	7	30,3	5	42,9	6	39,3
Verantwortung tragen	8	26,5	10	9,5	5	44,3
Kollegialität	9	22,7	4	47,6	9	23,0
Weiterentwicklungschancen	10	18,2	7	23,8	10	19,7
Neues dazulernen	11	15,2	7	23,8	12	9,8
Im Team arbeiten	12	9,8	10	9,5	11	18,0
Ganzheitliche Arbeitsprozesse	13	8,3	11	4,8	11	18,0
Weiterbildungsmöglichkeiten	14	7,6	9	14,3	16	1,6
Moderne Büroausstattung	15	3,0			14	4,9
Image meiner Behörde	16	0,8			13	6,6
Budgetverantwortung	16	0,8			16	1,6
Sonstige		3,8		4,8		4,9
	N: 141, davon fehlend 9		N: 21, davon fehlend 0		N: 65, davon fehlend 4	

Tabelle 57:
Die fünf stärksten Faktoren der Arbeitsmotivation
[Fragebatterie mit der Möglichkeit zur Mehrfachantwort;
max. fünf Antworten waren möglich]

Rang 1: Eigenverantwortliches Arbeiten (Alternierende)

Sehr bemerkenswert ist: Alternierende wie Vorgesetzte schreiben im Durchschnitt dem Faktor *eigenverantwortliches Arbeiten* den größten Einfluss (Rang 1 von 16 bei Alternierenden und Vorgesetzten) auf ihre Arbeitsmotivation zu, während konventionell Beschäftigte diesem Aspekt bei fünf möglichen Antworten den niedrigsten Rang (5 von 11) zuordnen. Hier tritt eines der offenkundigsten gemeinsamen Charakteristika der Arbeitssituation von alternierend Beschäftigten und Führungskräften eindeutig in den Vordergrund.

Rang 2: Alternierend Arbeiten (Alternierende)

Auf Rang 2 von 16 der Motivationsfaktoren folgt innerhalb der alternierenden Gruppe das *alternierende Arbeiten* selbst, welches in den anderen Gruppen auf weit abgeschlagenen Rängen zu finden ist (Vorgesetzte: Rang 15 von 16 / konventionell Beschäftigte: Rang 11 von 11).

Rang 3: Flexible Arbeitszeiten (Alternierende)

Wie schon zu Beginn des Kapitels *Vereinbarkeit von Beruf und Familie ...* hinsichtlich der Motivationen zur Teilnahme am Modellversuch deutlich wurde, ist für Alternierende eine möglichst ausgeprägte Flexibilisierung der Arbeitszeiten ein gewichtiger Faktor der Arbeitsmotivation (Rang 3 von 16). Festzuhalten ist hier, dass dies auch für die Vergleichsgruppe gilt. Flexible Arbeitszeiten bilden in dieser Gruppe sogar den wichtigsten Faktor der Arbeitsmotivation (Rang 1 von 11). Bei Vorgesetzten rangiert dieser Faktor im Mittelfeld (Rang 8 von 16).

Rang 4: Leistungsanerkennung (Alternierende)

Für Alternierende und Vorgesetzte ist auch die *Leistungsanerkennung* gleichermaßen ein wichtiger Motivationsfaktor (Alternierende und Vorgesetzte: Rang 4 von 16). Bei der Vergleichsgruppe gehört dieser Aspekt der Arbeitsmotivation mit Rang 6 von 11 nicht zur Gruppe der fünf relevantesten Motivationsfaktoren.

Rang 5: Angenehme Arbeitsatmosphäre (Alternierende)

Alternierend Beschäftigte ordnen die angenehme Arbeitsatmosphäre zwar immer noch unter den wichtigsten, aber mit Rang 5 am Ende der ihnen wichtigsten Motivationsfaktoren ein. Vorgesetzten und konventionell Beschäftigten ist dieser Faktor mit Rang 2 von 16 bzw. von 11 wesentlich wichtiger. Ebenfalls Rang 5 von 16 ordnen alternierend Beschäftigte dem *selbstständigen Arbeiten* zu. Die Vergleichsgruppe sieht diesen Gesichtspunkt auf Rang 3 von 11 und Vorgesetzte auf Rang 7 von 16.

Neben den, in Bezug auf die Vorzüge der alternierenden Telearbeit, für sich klaren inhaltlichen Aussagen der fünf stärksten Arbeitsmotivationsfaktoren (eigenverantwortlich arbeiten, alternierend arbeiten, zeitlich flexibel arbeiten, Anerkennung der geleisteten Arbeit, in einer angenehmen Atmosphäre arbeiten) verdeutlicht die Gegenüberstellung der Faktoren (Tabelle 57) mit den Bewertungen der entsprechenden spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit (Abbildung 43) weitere Gründe für die überdurchschnittliche Zunahme der Arbeitszufriedenheit von Alternierenden.

Es ist klar erkennbar, dass die Bilanz zwischen den Erwartungen an die Arbeitssituation (Arbeits-

motivationsfaktoren) und den gegebenen Bedingungen der Arbeitssituation (spezifische Aspekte der Arbeitszufriedenheit) deutlich positiv ist.³⁵⁶ Im Gegensatz zu den Aussagen der konventionell Beschäftigten sind nahezu alle Arbeitsmotivationsfaktoren der Alternierenden auch im Arbeitszufriedenheitsprofil (Abbildung 43) unter den am positivsten bewerteten spezifischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit zu finden. Lediglich der Aspekt der Leistungsanerkennung ist – auf immer noch hohem Niveau – im Mittelfeld des positiven Bereichs der Bewertungsskala verortet.

Arbeitsmotivationsfaktoren	Spezifische Aspekte der Arbeitszufriedenheit	L II: Mittelwert auf der Skala 1 (trifft voll zu) – 6 (trifft gar nicht zu)
Rang 1 Eigenverantwortliches Arbeiten	Kann Arbeitsablauf selbst gestalten / Kann Arbeit nach meinen Vorstellungen erledigen	1,76 2,08
Rang 2 Alternierend arbeiten	Alternierende Telearbeit entspricht meinen Neigungen	1,64
Rang 3 Flexible Arbeitszeiten	Zufrieden mit Arbeitszeitregelung	1,76
Rang 4 Leistungsanerkennung	Meine Leistungen werden anerkannt	2,58
Rang 5 Angenehme Arbeitsatmosphäre	Angenehmer Umgangston / Kollegiales Umfeld angenehm	1,88 1,95

Tabelle 58:
Niveau der Arbeitsmotivationsfaktoren
unter den spezifischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit

6.5.4 Entgelt und leistungsbezogene Entlohnung

Im Rahmen der vorangegangenen Darstellung der maßgeblichen Motivationsfaktoren wurde deutlich, dass die Verdienstmöglichkeiten nicht zu den primären Motivatoren der Alternierenden zu zählen sind. Jedoch illustriert die Tabelle zu den fünf stärksten Faktoren der Arbeitsmotivation, die relativ gleichmäßig und hoch eingeschätzte Bedeutung des Entgeltes in allen hier befragten Gruppen:

- Alternierende: Rang 7 von 16
- Vergleichsgruppe: Rang 5 von 11
- Vorgesetzte: Rang 6 von 16

Die Akzentuierung dieser Thematik begründet sich aber nicht alleine durch diesen Sachverhalt. Auch die zwar noch positive, aber doch im Gesamtkontext eher mäßige Bewertung der Zufriedenheit mit dem Entgelt (Mittelwert Alternierende L II: 3,1 / Mittelwert konventionell Beschäftigte: 3,1 siehe Tabelle 56), lenkt das Interesse auf diesen Gegenstand der Untersuchung. Hinzu kommt eine relativ klare Haltung der alternierend und konventionell beschäftigten Mitarbeiter/innen zum Thema *leistungsbezogene Entlohnung*.

³⁵⁶ Zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation siehe auch Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter / Rüttinger, Bruno (1995), S. 238 ff. und Büssing, André (Hrsg.) (1999), S. 96

		Entgelt entspricht dem Wert meiner Tätigkeit		Entgelt entspricht dem Wert meiner Position		Verhältnis Entgelt - Leistung: ausgeglichen	
		Vergleichsgruppe	L II	Vergleichsgruppe	L II	Vergleichsgruppe	L II
+++	Anzahl	2	7	2	9	1	8
	%	9,52%	5,83%	10,00%	7,63%	4,76%	6,72%
++	Anzahl	6	24	6	32	8	25
	%	28,57%	20,00%	30,00%	27,12%	38,10%	21,01%
+	Anzahl	4	28	5	32	4	15
	%	19,05%	23,33%	25,00%	27,12%	19,05%	12,61%
-	Anzahl	6	31	3	23	4	37
	%	28,57%	25,83%	15,00%	19,49%	19,05%	31,09%
--	Anzahl	3	21	4	16	4	22
	%	14,29%	17,50%	20,00%	13,56%	19,05%	18,49%
---	Anzahl		9		6		12
	%		7,50%		5,08%		10,08%
Gesamt	Anzahl	21	120	20	118	21	119
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 59:
Entgelt - Wertigkeit im Verhältnis zur Tätigkeit, Position, Leistung
[trifft voll zu (1) – trifft gar nicht zu (6); 6 Differenzierungen]

Die gewisse Gleichförmigkeit der Einstellungen, auf tendenziell mäßig positivem Niveau, von alternierend und konventionell Beschäftigten zu den Aspekten Wertigkeit des Entgeltes im Verhältnis zur Tätigkeit, Position und Leistung drückt sich, über das Arbeitszufriedenheitsprofil hinausgehend, folgendermaßen aus:

- 42,9% der konventionell Beschäftigten und 50,8% der Alternierenden stellten eine mehr oder weniger starke Diskrepanz zwischen ihrem Entgelt und dem *Wert der Tätigkeit* fest³⁵⁷.
- Konventionell Beschäftigte waren zu 35,0% und Alternierende zu 38,1% der Meinung, dass ihr Entgelt nicht der *beruflichen Position* entspricht³⁵⁸.
- 38,1% der konventionell Beschäftigten und vor allem 59,7% der alternierenden Telearbeiter/innen sahen zwischen ihrem Entgelt und dem *Wert ihrer Leistungen* kein ausgewogenes Verhältnis³⁵⁹.

Die klare Haltung aller Gruppen zum Thema *leistungsbezogene Entlohnung*, die auf einen nicht zu unterschätzenden Einfluss hinsichtlich der weiteren Zufriedenheitsoptimierung und Arbeitsmotivation hinweist, zeigt sich in den Ergebnissen der nachfolgenden Tabelle 60. Es stellten sich hier in allen Untersuchungsgruppen nicht zu vermutende, tendenziell gleichförmig positive Bewertungen ein.

³⁵⁷ Besetzung der letzten drei Kategorien auf der Skala 1(trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

³⁵⁸ Ebenso

³⁵⁹ Ebenso

		Vorgesetzte	Vergleichs- gruppe	Beschäftigten- vertreter ...	L II
+++	Anzahl	23	5	7	49
	%	38,98%	23,81%	25,93%	39,84%
++	Anzahl	25	7	16	48
	%	42,37%	33,33%	59,26%	39,02%
+	Anzahl	9	4	2	18
	%	15,25%	19,05%	7,41%	14,63%
-	Anzahl	1	4	1	4
	%	1,69%	19,05%	3,70%	3,25%
--	Anzahl		1		2
	%		4,76%		1,63%
---	Anzahl	1		1	2
	%	1,69%		3,70%	1,63%
Gesamt	Anzahl	59	21	27	123
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 60:

Einstellung aller untersuchten Gruppen zur leistungsbezogenen Entlohnung

[sehr gut (+++) – gar nicht gut (---); 6 Differenzierungen]

Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 6

Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 0

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 8

L II N: 141; davon fehlend 18

Die Beurteilungen zum Thema *leistungsbezogene Entlohnung* drücken sich über alle Untersuchungsgruppen wie folgt aus:

- Vorgesetzte bewerteten die Idee der leistungsbezogenen Entlohnung mit 96,6% im Bereich der drei positiven Kategorien, wobei sich 81,4% in den zwei höchsten Kategorien verorten.³⁶⁰
- Die Vergleichsgruppe liegt mit 76,2% im positiven Bereich³⁶¹ und mit 57,1% in den zwei höchsten Kategorien, zwar in der Bewertungshierarchie aller Gruppen auf dem hintersten Rang, aber immer noch eindeutig im Bereich der Zustimmung.
- Hervorzuheben ist, dass mit 85,2% in den zwei höchsten Kategorien die Beschäftigtenvertreter/innen das höchste Votum aller untersuchten Gruppen abgaben. Im gesamten positiven Bereich³⁶² sind hier 92,6% zu verzeichnen.
- Alternierend Beschäftigte sehen zu 93,5% in der leistungsbezogenen Entlohnung eher Vorteile³⁶³, wobei sich auch in dieser Gruppe die zustimmende Mehrheit mit 78,9% den zwei höchsten Kategorien zuordnet.

Die aktuellen Diskussionen³⁶⁴ über die Einführung von Leistung berücksichtigenden Entlohn-

³⁶⁰ Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (gar nicht gut)

³⁶¹ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr gut) bis 6 (gar nicht gut)

³⁶² Ebenso

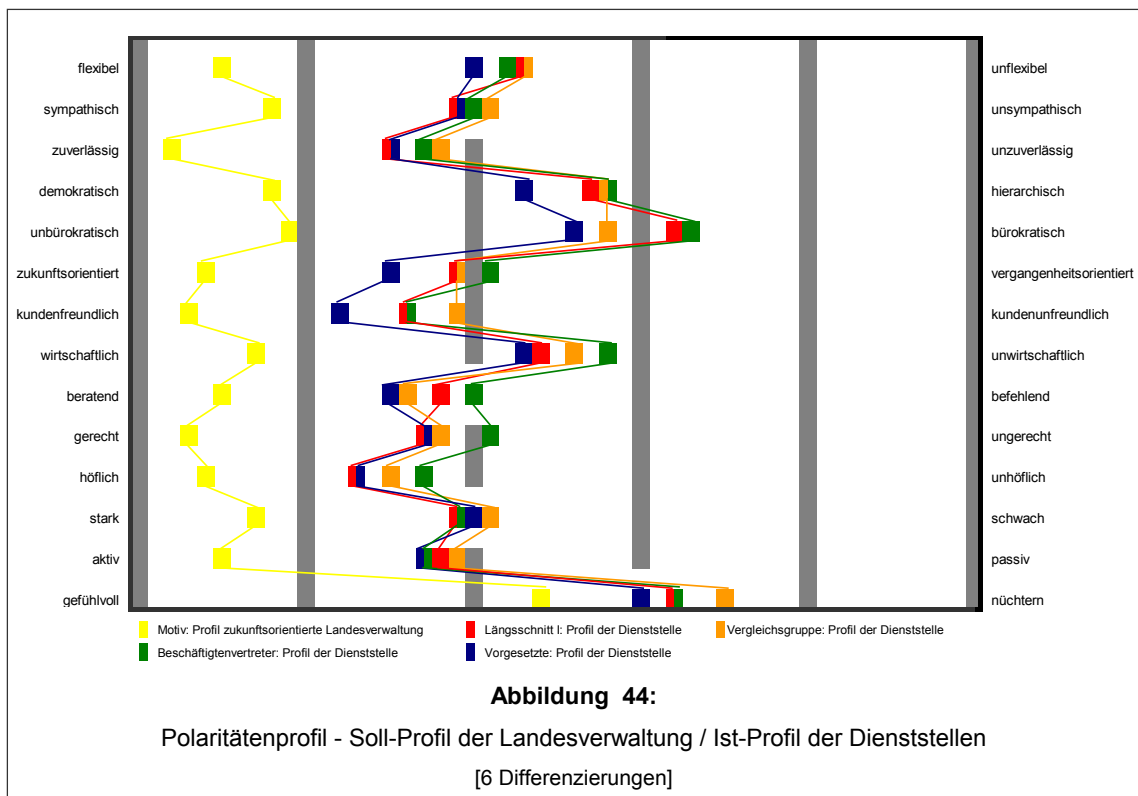
³⁶³ Ebenso

³⁶⁴ Vgl. z. B. Heessen, Peter / Spengler, Jochen (2004)

ungssystemen bzw. die entsprechende Modifizierung bestehender Besoldungs- und Vergütungssysteme werden im Umfeld der alternierenden Telearbeit der Hessischen Landesverwaltung sicher interessiert und aufmerksam verfolgt. Das Ausmaß der Befürwortung deutet – bei einer den Erwartungen entsprechenden Umsetzung – auf die Aussicht eines positiven sowie auch nachhaltigen Effektes auf die Arbeitsmotivation und daraus folgend auf die Arbeitszufriedenheit aller leistungsbereiten Beschäftigten hin.

6.5.5 Profil der Dienststelle – Veränderungsbereitschaft

Neben der Ausgestaltung der konkreten Arbeitssituation beeinflusst auch das Bild der Mitarbeiter/innen von ihrer eigenen Organisation die Themen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Die Abbildung 44 illustriert die relativ starken Abweichungen der realen Verhältnisse in den Dienststellen von dem *Idealtypus einer Landesverwaltung* wie sie nach den Vorstellungen der alternierend Beschäftigten existieren sollte.



Die hohe schematische Gleichmäßigkeit der Kurven von Alternierenden, Vorgesetzten, konventionell Beschäftigten und Beschäftigtenvertreter/innen und die geringen Differenzen in den durchschnittlichen Bewertungen der einzelnen Items (Tabelle 61) zwischen den verschiedenen Gruppen sind beachtenswert. Aus diesem Sachverhalt kann die Hypothese abgeleitet werden, dass der Idealtypus der Alternierenden auch annäherungsweise für die anderen befragten Gruppen angenommen werden kann.³⁶⁵ Die Stärke der Abweichungen vom Idealtypus, im

³⁶⁵ Der erhebliche Umfang der Befragungsinstrumente erlaubte es nicht, dass alle Zielgruppen nach den tatsächlichen Gegebenheiten und nach dem Idealtypus befragt werden konnten. Bei Alternierenden stellte sich diese Möglichkeit aufgrund der Mehrfachbefragung (Längsschnittstudie)

Durchschnitt über alle Gruppen ca. 1,5 Bewertungskategorien, darf jedoch nicht gleich zur Implikation der Gefahr einer dramatischen Abnahme der aktuellen Arbeitszufriedenheitswerte führen. Aus der Parallelität der Abfrageergebnisse zur Arbeitszufriedenheit und dem Profil der Dienststellen ergibt sich vielmehr, dass die Ist-Profile den aktuellen Image-Hintergrund der insgesamt als positiv zu bewertenden Arbeitszufriedenheit repräsentieren.

	Idealtypus der Alternierenden	Ist-Profil der Alternierenden	Ist-Profil der Vorgesetzten	Ist-Profil der Vergleichsgruppe	Ist-Profil der Beschäftigtenvertreter/innen
Mittel über alle Items	1,67	3,07	2,90	3,17	3,23

Tabelle 61:
Soll-Profil der Landesverwaltung / Ist-Profil der Dienststellen
Mittel über alle Bewertungen der einzelnen Items
[6 Differenzierungen]

Der Idealtypus stellt deshalb die Orientierungsmarke für weitere potentielle Entwicklungsbemühungen dar, um die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber und damit diesem Teilaspekt der Arbeitszufriedenheit³⁶⁶ auf hohem Niveau nachhaltig zu sichern und zu verbessern. Dass die entsprechenden auf die Arbeitszufriedenheit wirkenden Potentiale des Images der Dienststellen nicht völlig ausgeschöpft sind, wird nicht nur an der Gegenüberstellung der Soll-Ist-Profile deutlich. Auch die Bewertungen zu den spezifischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit (Item: Mit der Behörde kann ich mich identifizieren; Abbildung 43 und Tabelle 56) weisen darauf hin.

Als bemerkenswert im Zusammenhang mit der Einführung der alternierende Telearbeit ist anzufügen, dass die Bewertungen zum Image der Behörde sich zur Zeit als hiervon unabhängig darstellen, was die Gleichförmigkeit und Nähe der Profil-Kurven offensichtlich macht. Interessant in Bezug auf die zukünftige Entwicklung des Images ist sicher die weitere Beobachtung der zu erwartenden voranschreitenden Ausbreitung der alternierenden Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung³⁶⁷ und ihrer Wirkung auf diese Thematik. Als wichtig ist im Untersuchungsbereich des Images zu fragen, ob die mit einem größeren Umfang an alternierend Beschäftigten einhergehenden notwendigen strukturellen Veränderungen in den Organisationen auch insgesamt die Entwicklung zum Idealtypus der öffentlichen Verwaltung voranbringen. D. h. erzeugen die Erfordernisse und Vorteile im Umfeld der alternierenden Telearbeit wie zum Beispiel die

- Flexibilisierung der Arbeitsorganisation,
- Enthierarchisierung durch Steigerung der Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit von Beschäftigten oder auch

³⁶⁶ Vgl. in Bezug auf die Bedeutung des Images der Organisation für die Arbeitszufriedenheit Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter / Rüttinger, Bruno (1995), S. 239

³⁶⁷ Vgl. Kapitel 2.3.3 in diesem Buch, S. 16 ff.

- Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch Erhöhung der Effizienz auf der Basis einer höheren Arbeitsmotivation

bei einer anhaltenden Ausbreitung der alternierenden Telearbeit eine Parallelität in Bezug auf die Entwicklung der Struktur und des Erscheinungsbildes der Gesamtorganisation?

Die Ergebnisse der Tabelle 62 verdeutlichen unter personellen bzw. motivatorischen Gesichtspunkten das Vorhandensein des Potentials für die Initiierung entsprechender Entwicklungen, und zwar bei alternierend wie auch bei konventionell Beschäftigten. Diese Tatsache wird unter anderem eindrücklich dadurch veranschaulicht, dass 97,8% der Alternierenden Bereitschaft zum Engagement hinsichtlich der zukunftsfähigen Gestaltung der Arbeit signalisierten, wobei 78,1% dies sogar in erhöhtem Maße anzeigten. Bei konventionell Beschäftigten sind die Werte mit 85,7% und 66,7% ebenfalls überzeugend.³⁶⁸

		Die Verwaltung der Zukunft verlangt Flexibilität		Ich wäre bereit, mich in neue Aufgabengebiete einzuarbeiten		Ich habe Angst vor der zukünftigen Entwicklung meines Aufgabengebietes		Stetige Verbesserung der Leistungsfähigkeit muss auch Ziel einer Verwaltung sein		Bei der zukunftsfähigen Gestaltung unserer Arbeit würde ich mich gerne engagieren	
		Motiv	Vergleichsgruppe	Motiv	Vergleichsgruppe	Motiv	Vergleichsgruppe	Motiv	Vergleichsgruppe	Motiv	Vergleichsgruppe
+++	Anzahl	72	5	80	7	2		75	11	54	5
	%	52,55%	23,81%	57,97%	33,33%	1,45%		54,74%	52,38%	39,42%	23,81%
++	Anzahl	46	10	42	8	6	3	50	6	53	9
	%	33,58%	47,62%	30,43%	38,10%	4,35%	14,29%	36,50%	28,57%	38,69%	42,86%
+	Anzahl	19	5	14	28,57	10	2	10	3	27	4
	%	13,87%	23,81%	10,14%		7,25%	9,52%	7,30%	14,29%	19,71%	19,05%
-	Anzahl		1	2		11	1	2	1	1	2
	%		4,76%	1,45%		7,97%	4,76%	1,46%	4,76%	0,73%	9,52%
--	Anzahl					35	6			2	1
	%					25,36%	28,57%			1,46%	4,76%
---	Anzahl					74	9				
	%					53,62%	42,86%				
Gesamt	Anzahl	137	21	138	21	138	21	137	21	137	21
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 62:

Einsicht und Einsatzbereitschaft zur weiteren Entwicklung der Verwaltung sowie der eigenen Zukunft

[trifft voll zu (+++) – trifft gar nicht zu (---); 6 Differenzierungen]

6.5.6 Exkurs: Zufriedenheit – Beschäftigtenvertretung

Die Effektivität der Modernisierung von Organisationsstrukturen, was mit der Initiierung eines neuen Arbeits(zeit)modells wie dem der alternierenden Telearbeit gleichzusetzen ist, erhöht sich sicher nicht unwesentlich, wenn sie auf einem breiten Fundament der kooperativen Partizipation und Akzeptanz in allen beteiligten Gruppen beruht. Vor allem unter diesem Aspekt, aber auch aufgrund der intensiven Einbindung in tarifliche Strukturen, ist es im Bereich der öffentlichen Arbeitgeber von großer Bedeutung die Vertretungen von Beschäftigten für Modernisierungsprojekte zu gewinnen sowie ihnen eine Beteiligung in der Planungs- und Umsetzungsphase zu ermöglichen. Die hieraus resultierenden multiplikatorischen Akzeptanzeffekte sind bei alternierender Telearbeit besonders hinsichtlich der konventionell Beschäftigten nicht zu unterschätzen.

³⁶⁸ Besetzung der jeweils ersten drei bzw. zwei Kategorien auf der Skala 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

Sozusagen auf der Metaebene, d. h. auf der Ebene der zentralen Planung des Modellversuchs, ist der Hessischen Landesverwaltung, vertreten durch das Hessische Ministerium des Innern, durch die Einsetzung zweier paritätisch besetzter Zentralen Projektgruppen³⁶⁹ eine vorbildliche Vorgehensweise zu attestieren. Inwiefern sich diese Konstellation im Untersuchungsfeld widerspiegelte und wie die jeweiligen Gegebenheiten von den Beschäftigtenvertretungen beurteilt wurden, ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

Vorauszuschicken ist an dieser Stelle, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer im Kreise der Beschäftigtenvertreter/innen in den Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung zum überwiegenden Teil nicht das Betreten von Neuland bedeutete. 90,3% der hier Befragten gaben an, dass diese Thematik schon vor dem Modellversuch einen gewissen Raum im Rahmen der Vertretungsfunktion einnahm, bei 54,8% sogar in einer relativ intensiven Weise³⁷⁰. Daraus resultiert – der Metaebene entsprechend – dass auch in diesem Feld Kompetenzpotentiale vorhanden sind.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	9	25,71	29,03	29,03
	++	8	22,86	25,81	54,84
	+	11	31,43	35,48	90,32
	-	2	5,71	6,45	96,77
	---	1	2,86	3,23	100,00
	Gesamt	31	88,57	100,00	
Fehlend	,00	4	11,43		
Gesamt		35	100,00		

Tabelle 63:

Relevanz der Thematik

"Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer"
im Rahmen der bisherigen Tätigkeit als Beschäftigtenvertreter/in

[große Rolle (+++) – überhaupt keine Rolle (---); 6 Differenzierungen]

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 4

Zufriedenheit

Schon der Mittelwert von 3,2 auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden) hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Umfang der Beteiligung der Beschäftigtenvertretungen in der Startphase des Modellversuchs zeigt, dass aus Sicht der Beschäftigtenvertreter/innen dem Aspekt der kooperativ-partizipativen Umsetzung des Modellversuchs, und somit der Nutzung der Kompetenzpotentiale in den jeweiligen Beschäftigtenvertretungen, nicht in jeder Dienststelle eine erhöhte Priorität zugeschrieben wurde. Wie Tabelle 64 zeigt, waren zwar 56,7% der Beschäftigtenvertreter/innen mit ihrer Einbindung mehr oder weniger zufrieden, jedoch konnte nur bei 46,7% eine erhöhte bis hohe diesbezügliche Ausprägung festgestellt werden.

³⁶⁹ Siehe Kapitel 5.1 in diesem Buch, S. 49 ff.

³⁷⁰ Besetzung der ersten drei bzw. zwei Kategorien auf der Skala 1 (große Rolle) bis 6 (überhaupt keine Rolle)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	3	8,57	10,00	10,00
	++	11	31,43	36,67	46,67
	+	3	8,57	10,00	56,67
	-	6	17,14	20,00	76,67
	--	3	8,57	10,00	86,67
	---	4	11,43	13,33	100,00
	Gesamt	30	85,71	100,00	
Fehlend	,00	5	14,29		
Gesamt		35	100,00		

Tabelle 64:

Zufriedenheit der Beschäftigtenvertretung mit dem Umfang der Beteiligung während der Startphase des Modellversuchs

[sehr zufrieden (+++) – sehr unzufrieden (---); 6 Differenzierungen]

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 5

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	1	5,88	6,25	6,25
	++	7	41,18	43,75	50,00
	+	4	23,53	25,00	75,00
	-	2	11,76	12,50	87,50
	--	2	11,76	12,50	100,00
	Gesamt	16	94,12	100,00	
Fehlend	,00	1	5,88		
Gesamt		17	100,00		

Tabelle 65:

Zufriedenheit der mit der Beteiligung eher zufriedenen Beschäftigtenvertreter/innen mit dem Informationsverhalten der Dienststellenleitung hinsichtlich des Modellversuchs

[sehr gut (+++) – sehr schlecht (---); 6 Differenzierungen]

Beschäftigtenvertreter ... N: 17; davon fehlend 1

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+	2	15,38	16,67	16,67
	-	4	30,77	33,33	50,00
	--	4	30,77	33,33	83,33
	---	2	15,38	16,67	100,00
	Gesamt	12	92,31	100,00	
Fehlend	,00	1	7,69		
Gesamt		13	100,00		

Tabelle 66:

Zufriedenheit der mit der Beteiligung eher unzufriedenen Beschäftigtenvertreter/innen mit dem Informationsverhalten der Dienststellenleitung hinsichtlich des Modellversuchs

[sehr zufrieden (+++) – sehr unzufrieden (---); 6 Differenzierungen]

Beschäftigtenvertreter ... N: 13; davon fehlend 1

Neben eines noch zu betrachtenden teilweise bescheidenen Ausmaßes der Beteiligung in Detailfragen, ist die durchschnittlich beobachtete mäßige Zufriedenheit der Beschäftigtenvertreter/innen im Wesentlichen auf ein eher dürftiges Informationsverhalten seitens der entsprechenden Dienststellenleitungen zurückzuführen. Das Mittel³⁷¹ von 2,8 für die Teilgruppe der mit der Beteiligung eher zufriedenen Beschäftigtenvertreter/innen (Bezug: Tabelle 65) und 4,5 der hier mäßig zufriedenen Beschäftigtenvertreter/innen (Bezug: Tabelle 66) sind in ihrer Aussage eindeutig.

Einbindung in die Modellgestaltung

Im Detail betrachtet zeigt sich: Im Rahmen der Vorbereitung und Planung konnten nur 1/3 der befragten Beschäftigtenvertreter/innen angeben, dass der Modellversuch vor Ort durch eine Dienstvereinbarung unterstützt wurde. Den diesbezüglichen Gestaltungsspielraum bewerteten die Befragten, in deren Vertretungsbereich eine solche Vereinbarung getroffen wurde, indessen zu 75,0% als gut (Tabelle 67).

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	++	6	66,67	75,00
	+	1	11,11	87,50
	-	1	11,11	100,00
	Gesamt	8	88,89	100,00
Fehlend	,00	1	11,11	
Gesamt		9	100,00	

Tabelle 67:

Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum bei
der Verhandlung der Dienstvereinbarung?

[sehr zufrieden (+++) – sehr unzufrieden (---); 6 Differenzierungen]

Beschäftigtenvertreter ... N: 9; davon fehlend 1

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	7	20,00	23,33
	++	4	11,43	36,67
	+	5	14,29	53,33
	-	9	25,71	83,33
	--	2	5,71	90,00
	---	3	8,57	100,00
Gesamt	30	85,71	100,00	
Fehlend	,00	5	14,29	
Gesamt		35	100,00	

Tabelle 68:

Bewertung der Tatsache:

Teilnahmeberechtigt sind Personen mit entsprechender sozialer
Indikation (Kinder, Pflege, Schwerbehinderung)

[sehr positiv (+++) – sehr negativ (---); 6 Differenzierungen]

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 5

³⁷¹ Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

2/3 der Beschäftigtenvertreter/innen waren an der Auswahl der Modellversuchsteilnehmer/innen beteiligt. Die Bewertung der aus der Ebene der Zentralen Projektgruppen in die örtlichen Planungsphasen hineinreichenden Vorgabe, der Modellversuch solle einem Personenkreis vorbehalten bleiben, der entsprechende soziale Indikationen vorweisen kann (betreuungsbedürftige Kinder, pflegebedürftige Angehörige, anerkannte Schwerbehinderung), führte bei der Gruppe der Beschäftigtenvertreter/innen zu einer geteilten Meinung. Tendenziell positiv oder negativ bewerteten dies jeweils ca. 50% der hier Befragten (Tabelle 68).

Einbindung in die Praxis des Modellversuchs

Die teilweise schwächere Einbindung der Beschäftigtenvertreter/innen in die Phase der Modellgestaltung brachte es mit sich, dass auch nur die Hälfte der Befragten während des Auswahlverfahrens Kontakte zu potentiellen Alternierenden hatten. Während des laufenden Versuchs erhöhte sich dieser Anteil aber auf 2/3 der Beschäftigtenvertreter/innen. Diese Erhöhung ist allerdings eher auf ein wachsendes Interesse der Beschäftigtenvertreter/innen am Modellversuch, als auf einen steigenden Bedarf der Alternierenden an Beschäftigtenvertretung aufgrund eventuell auftretender Problempunkte zurückzuführen. Diesen Schluss legt, neben den hohen Zufriedenheitswerten der alternierenden Telearbeiter/innen, die Tatsache nahe, dass die Beschäftigtenvertreter/innen die Frequentierung ihrer Institution im Vergleich zum Zeitraum vor dem Start des Modellversuchs (Basis 100) nur noch mit durchschnittlich 81,9 Punkten bezifferten.

Gesamtbeurteilung

Trotz einer in Teilen unzureichenden Beteiligungsmöglichkeit der Beschäftigtenvertreter/innen ergibt sich in der zusammenfassenden Beurteilung des Modellversuchs durch die Beschäftigtenvertreter/innen ein positives Bild. Der überwiegende Teil (83,9%) der Befragten sieht in der Einführung der alternierenden Telearbeit eine mehr oder weniger positive Entwicklung, wobei 61,3% den Modellversuch sogar mit gut bis sehr gut bewerteten (Tabelle 69).³⁷²

Neben einzelnen tatsächlich gegebenen, eventuell aber auch unbeabsichtigten, Ausgrenzungen liegen die Ursachen der zum Teil unzureichenden Beteiligungsmöglichkeiten sicherlich in der Hauptsache an den überwiegend geringen Fallzahlen in den einzelnen Dienststellen und der daraus folgend nachvollziehbaren Absicht der Dienststellenleitungen, den Aufwand für den Modellversuch dementsprechend niedrig zu halten. Im Versuchsstadium ist dies insgesamt auch noch als relativ unproblematisch zu betrachten, wenn im Falle einer breiteren Streuung des neuen Arbeits(zeit)modells mit einer entsprechenden Verhaltensänderung auf der Leitungsebene gerechnet werden kann. Aufgrund der Erfahrungen im Modellversuch mit Verwaltungseinheiten, die eine höhere Alternierenden-Durchsetzungsquote aufwiesen, ist diese Entwicklung jedoch durchaus zu erwarten, wodurch letztlich von den Beschäftigtenvertreter/innen in der Hessischen Landesverwaltung insgesamt eine breite Unterstützung der alternierenden Telearbeit unter dem Vorzeichen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und

³⁷² Besetzung der ersten drei bzw. zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr gut) bis 6 (gar nicht gut)

Männer zu erwarten ist.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	5	14,29	16,13
	++	14	40,00	61,29
	+	7	20,00	83,87
	-	3	8,57	93,55
	--	1	2,86	96,77
	---	1	2,86	100,00
	Gesamt	31	88,57	100,00
Fehlend	,00	4	11,43	
Gesamt		35	100,00	

Tabelle 69:

Gesamturteil der Beschäftigtenvertreter/innen zum Modellversuch

[sehr gut (+++) – gar nicht gut (---); 6 Differenzierungen]

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 4

6.6 Arbeitsplatzausstattung unter technischen, räumlichen und Kostenaspekten

Sowohl aus Perspektive der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber ergibt sich anhand der bisherigen Darstellungen zu den berufs- und familienbezogenen Auswirkungen der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung eine grundsätzlich positive Entwicklung. Das zeigte die Untersuchung der Effekte des neuen Arbeits(zeit)modells auf die familiäre Situation ebenso wie die auf die Effizienz der Arbeitsausführung. Als wichtige Säule dieses Prozesses wurde u. a. schon bei der Betrachtung der Lebensqualität die Qualität der häuslichen Arbeitssituation erkannt. Neben den emotionalen Aspekten³⁷³ – aber gleichfalls auch auf diese ausstrahlend – ergänzt und vervollständigt das Bild der häuslichen Arbeitssituation die Betrachtung der dort vorliegenden sachlichen Voraussetzungen. Entsprechend bezieht sich die anschließende Erörterung auf folgende Themen:

- Räumliche und technische Ressourcen
- Technische Funktionalität der häuslichen Arbeitsplätze
- Häusliche Arbeitsplatzergonomie
- Persönliche finanzielle Auswirkungen

6.6.1 Umfeld und Standard des häuslichen Arbeitsplatzes

Der Blick auf die räumlichen Ressourcen am häuslichen Arbeitsplatz, d. h. die Betrachtung der räumlichen Distanz zwischen familiärem Geschehen und häuslicher Berufstätigkeit, macht die

³⁷³ Vgl. Abbildung 25 im Kapitel 6.3.3, S. 105

Feststellung der alternierenden Telearbeiter/innen zum größeren Ausmaß an Ruhe beim Arbeiten zu Hause³⁷⁴ unmittelbar und leicht nachvollziehbar. In der Summe können 83,3% der Alternierenden ihrer häuslichen Berufstätigkeit in relativer Abgeschlossenheit nachgehen. In diese Zahl einbezogen sind zum einen 64,1% der Alternierenden, die über einen eigenen ausschließlich als Büro genutzten Raum verfügen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	84	59,57	64,12	64,12
	nein	47	33,33	35,88	100,00
	Gesamt	131	92,91	100,00	
Fehlend	,00	10	7,09		
Gesamt		141	100,00		

Tabelle 70: Existenz eines eigenen räumlich abgeschlossenen Büros
in der häuslichen Umgebung
[2 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 10

Zum anderen üben weitere 19,2% ihre häusliche Berufstätigkeit in Gemeinschaftsräumen aus (Tabelle 71), die den Charakter eines selten durch die Gemeinschaft genutzten, räumlich abgeschlossenen und sozusagen leicht zu reservierenden Zimmers besitzen (Schlafzimmer, Hobbyraum, Familienbüro, Gästezimmer, sowie unter Sonstige: eigenes Zimmer (2x) und Bibliothek (1x)). In der Schlussfolgerung, unter sozialstrukturellen Gesichtspunkten sicher nicht irrelevant, ist die durchaus richtige Feststellung von Bettina Maus und Gabriele Winker letztlich zu präzisieren. D. h. es erscheint nicht zwingend, dass nur der Rückzug in ein separates Arbeitszimmer konzentriertes Arbeiten ermöglicht³⁷⁵. Unbestritten ist das gesonderte Büro als Ideallösung zu betrachten. Die Zahlen legen insgesamt aber die Relevanz der Möglichkeit des abgeschiedenen Arbeitens vom häuslichen Umfeld, unabhängig vom anderweitigen Nutzungscharakter der Räumlichkeit, nahe.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Wohnzimmer	15	31,91	31,91	31,91
	Schlafzimmer	10	21,28	21,28	53,19
	Wirtschaftsraum	2	4,26	4,26	57,45
	Esszimmer	2	4,26	4,26	61,70
	Hobbyraum	3	6,38	6,38	68,09
	Gästezimmer	8	17,02	17,02	85,11
	Familienbüro	3	6,38	6,38	91,49
	Sonstige	4	8,51	8,51	100,00
Gesamt		47	100,00	100,00	

Tabelle 71: Kein eigenes räumlich abgeschlossenes Büro
Eigentlicher Verwendungszweck des Raums, in dem sich der
berufliche Arbeitsbereich befindet
L I N: 47; davon fehlend 0

³⁷⁴ Siehe Tabelle 29 im Kapitel 6.3.5, S. 109 sowie Tabelle 49 im Kapitel 6.4.3, S. 140

³⁷⁵ Vgl. Maus, Bettina / Winker Gabriele (2001): Bewegliche Geschlechterarrangements bei Telearbeitenden. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 20

Die als Arbeitsbereich zur Verfügung stehenden räumlichen Flächen bestätigen mit durchschnittlich 13,2 m² für das separate Büro und 8,9 m² in anderweitigen Räumen zwar die Vorteile des originären Arbeitszimmers, weisen aber gleichsam ebenfalls wieder darauf hin, dass dessen zwingende Notwendigkeit nicht gegeben ist. In beiden Fällen ist bei der häuslichen Büroarbeit kaum von einer eingeschränkten Bewegungs- und Entfaltungsmöglichkeit bzw. von einem den Arbeitsablauf bzw. die Arbeitsorganisation behindernden Aktionsradius auszugehen.

Im Zusammenhang des Arrangements von Beschäftigten mit ihrem gegebenen häuslichen Umfeld ist sicherlich auch von Interesse, dass 60,6% der alternierend Tätigen schon vor Beginn des Modellversuchs über einen häuslichen, für die alternierende Telearbeit geeigneten, Arbeitsplatz verfügten (Tabelle 72). Bei rund 1/5 dieser Fälle wird der schon vorhandene Telearbeitsplatz mit Einverständnis der Dienststelle nun auch für die berufliche Arbeit genutzt. Bei jedem zweiten dieser Teilgruppe wurden lediglich einzelne notwendige Ergänzungen durch die Dienststelle vorgenommen (Tabelle 73).

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	80	56,74	60,61	60,61
	nein	52	36,88	39,39	100,00
	Gesamt	132	93,62	100,00	
Fehlend	,00	9	6,38		
Gesamt		141	100,00		

Tabelle 72:
Für Telearbeit geeigneter Arbeitsplatz im häuslichen Bereich schon vorhanden?
[2 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 9

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nutze diesen jetzt für berufliche Arbeit	18	22,50	22,50	22,50
	jetzt für berufliche Arbeit + Ergänzungen d. Dienststelle	41	51,25	51,25	73,75
	weitgehend neuer Arbeitsplatz	15	18,75	18,75	92,50
	vollkommen neuer Arbeitsplatz	6	7,50	7,50	100,00
Gesamt		80	100,00	100,00	

Tabelle 73: Wenn geeigneter Arbeitsplatz im häuslichen Bereich vorhanden
Nutzung jetzt für beruflichen Arbeitsbereich oder Einrichtung eines neuen Telearbeitsplatzes?
[4 Differenzierungen]
L I N: 80; davon fehlend 0

Das offensichtlich flexible Vorgehen ist im Gegensatz zur Einrichtung eines zusätzlichen komplett neuen Arbeitsplatzes in zweierlei Hinsicht zu begrüßen:

- Zum ersten leistet diese Praxis, je nach Umfang, einen relativ großen Beitrag zur Kostenreduktion, welche ein selbstverständliches Interesse des Arbeitgebers darstellt.
- Zum zweiten kommt diese Vorgehensweise auch den Alternierenden entgegen, denen hierdurch, aufgrund der Vermeidung von Doppelausstattungen, eine optimierte Raumnutzung ermöglicht wird, was umso wichtiger ist, je kleiner die Fläche des häuslichen Arbeitsbereiches ist.

In der Praxis ist eine in diesem Sinne platz- und kostensparende Möglichkeit der Umgehung von kommunikationstechnischen Doppelausstattungen, bei gleichzeitiger Gewährleistung der Trennung von beruflichen und privaten Daten, die Verwendung von Wechselplatten³⁷⁶.

Der Standard des häuslichen Arbeitsplatzes, gemessen an der Qualität der zur Verfügung stehenden Hard- und Software, entspricht, wie anhand der Durchschnittswerte von 1,9 (Hardware) und 2,0 (Software)³⁷⁷ schon in Tabelle 53³⁷⁸ gezeigt, weitestgehend den in der jeweiligen Dienststelle vorliegenden und allgemein zufriedenstellenden Gegebenheiten. Hauptsächlich unter den Aspekten der Kompatibilität und der Vermeidung von Reibungsverlusten, aber auch in Bezug auf die Vertrautheit der Alternierenden mit den Systemen, ist diese Situation zu begrüßen und, wie im folgenden Abschnitt deutlich wird, von großem Vorteil. In Ergänzung zu den Durchschnittswerten der Einschätzungen zu den Standards der häuslichen Arbeitsplätze zeigt Tabelle 74 die hier zugrunde liegenden differenzierten Verteilungen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozepte	Kumulierte Prozepte			Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozepte	Kumulierte Prozepte
Gültig	höher	38	26,95	29,01	29,01	Gültig	höher	16	11,35	12,31	12,31
	gleich	74	52,48	56,49	85,50		gleich	96	68,09	73,85	86,15
	niedriger	19	13,48	14,50	100,00		niedriger	18	12,77	13,85	100,00
	Gesamt	131	92,91	100,00			Gesamt	130	92,20	100,00	
Fehlend	,00	10	7,09			Fehlend	,00	11	7,80		
Gesamt		141	100,00			Gesamt		141	100,00		

zu Hause in der Dienststelle

Tabelle 74: Standard der Hardware zu Hause im Vergleich zur Dienststelle
[3 Differenzierungen]
zu Hause L I N: 141; davon fehlend 10
in der Dienststelle L I N: 141; davon fehlend 11

6.6.2 Funktionsfähigkeit des häuslichen Arbeitsplatzes

Der im Vergleich zwischen Dienststelle und häuslichem Arbeitsplatz weitestgehend übereinstimmende Standard der Hard- und Software hat zur Folge, dass Alternierende auch entsprechend umfangreiche Erfahrungen mit der vorhandenen Technik besitzen. 94,5% der Befragten stufen sich im positiven Bewertungsbereich ein, wobei 83,6% gute bis sehr gute Kenntnisse im Umgang mit den ihnen zur Verfügung stehenden Arbeitsgeräten angaben³⁷⁹.

³⁷⁶ Wechselplatten: Durch ein Stecksystem (Wechselrahmen) leicht auszutauschende Festplatten

³⁷⁷ 3 Differenzierungen: höher (1) – gleich (2) – niedriger (3)

³⁷⁸ Siehe Kapitel 6.4.4 in diesem Buch, S. 140 ff.

³⁷⁹ Besetzung der ersten drei bzw. zwei Kategorien auf der Skala 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	70	49,65	54,69	54,69
	++	37	26,24	28,91	83,59
	+	14	9,93	10,94	94,53
	-	4	2,84	3,13	97,66
	--	2	1,42	1,56	99,22
	---	1	,71	,78	100,00
Gesamt		128	90,78	100,00	
Fehlend	,00	13	9,22		
Gesamt		141	100,00		

Tabelle 75:

Mit meinen technischen Arbeitsgeräten zu Hause kenne ich mich von der Dienststelle her aus
[trifft voll zu (+++) – trifft gar nicht zu (---); 6 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 13

Hieraus resultierend ergibt sich der bereits angesprochene große Vorteil einer allgemein guten Beurteilung hinsichtlich der Funktionsfähigkeit und unproblematischen Bedienung von vorhandener Hard- und Software. Lediglich die Einstufung der Funktionsfähigkeit der zu verwendenden Software setzt sich, wie beim Vergleich der Verteilungen und Mittelwerte in Abbildung 45 deutlich wird, von dieser positiven Tendenz leicht ab. Der gleichwertige Standard der häuslichen und betrieblichen Arbeitsplätze lässt jedoch darauf schließen, dass, wenn die Funktionsfähigkeit der Software tendenziell negative Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe und die kollegiale Zusammenarbeit hätte, diese sich nicht auf die alternierende Telearbeit beschränken würden, sondern auch in konventionellen Beschäftigungsformen zum Tragen kämen. Die Funktionsfähigkeit der Software stellt sich – wenn überhaupt – somit weniger als ein auf die Einbindung der alternierenden Telearbeit in die Arbeitsprozesse beschränktes Problem dar, sondern eher als eines das die Arbeitsgestaltung der Gesamtorganisation betrifft.

		Funktionsfähigkeit der Hardware		Bedienung der Hardware		Funktionsfähigkeit der Software		Bedienung der Software	
		Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent
Gültig	+++	57	45,24	72	58,06	39	30,95	57	45,24
	++	30	23,81	36	29,03	28	22,22	36	28,57
	+	17	13,49	9	7,26	25	19,84	17	13,49
	-	16	12,70	6	4,84	22	17,46	10	7,94
	--	5	3,97			7	5,56	4	3,17
	---	1	,79	1	,81	5	3,97	2	1,59
Gesamt		126	100,00	124	100,00	126	100,00	126	100,00
Fehlend	,00	15		17		15		15	
Gesamt		141		141		141		141	

Abbildung 45:

Verteilungen und Mittelwerte zu

Schwierigkeiten mit der Funktion und Bedienung der
Hard- und Software am häuslichen Arbeitsplatz

[nein, gar nicht (+++ bzw. 1) – ja, sehr (--- bzw. 6);
6 Differenzierungen]

Schwierigkeiten mit der ...

L I

Mittelwert

Funktionsfähigkeit der Hardware

2,09

Bedienung der Hardware

1,62

Funktionsfähigkeit der Software

2,56

Bedienung der Software

2,00

Ergänzend zum insgesamt positiven Bild der häuslichen Arbeitsplatzausstattung erscheint deshalb auch das Urteil der alternierend Beschäftigten hinsichtlich der technisch bedarfsgerechten Realisierung der häuslichen Arbeitsplätze logisch. Die Mittelwerte von 2,1 (Hardware) und 2,2 (Software) zeigen eine überwiegend positive Beurteilung dieses Sachverhalts.

	L I Mittelwert
Hardware entspricht den für die Arbeit notwendigen Bedürfnissen	2,12
Software entspricht den für die Arbeit notwendigen Bedürfnissen	2,19

Tabelle 76:
Verteilungen und Mittelwerte zur technisch bedarfsgerechten Realisierung der häuslichen Arbeitsplätze
[trifft voll zu (+++ bzw. 1) – trifft gar nicht zu (--- bzw. 6); 6 Differenzierungen]

Mitverantwortlich für die günstige Situation der technischen Gegebenheiten am häuslichen Arbeitsplatz sind zweifelsohne die im Vorfeld des Modellversuchs stattgefundenen Gespräche zur Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze, die in intensiverer Form mit annähernd 2/3 der zukünftig alternierend Beschäftigten geführt wurden (Tabelle 77). Da eine qualitativ gute und den jeweiligen Aufgaben entsprechend geeignete technische Ausstattung die Grundvoraussetzung für eine effiziente Arbeit der Alternierenden darstellt, ist diese Praxis allgemein zu empfehlen. Begründet ist das selbst dann, wenn auf den ersten Blick eine gewählte Standardausstattung zu genügen scheint. Hilfreich kann sicherlich die gemeinsame Erstellung (Alternierende und Verantwortliche) einer Ausstattungs-Soll-Ist-Liste sein, die je nach Relevanz und Finanzierungsmöglichkeit der einzelnen Bedarfe sofort oder aber fortlaufend über einen bestimmten Zeitraum abgearbeitet werden kann.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig +++	52	36,88	40,63	40,63
++	27	19,15	21,09	61,72
+	23	16,31	17,97	79,69
-	8	5,67	6,25	85,94
--	5	3,55	3,91	89,84
---	13	9,22	10,16	100,00
Gesamt	128	90,78	100,00	
Fehlend ,00	13	9,22		
Gesamt	141	100,00		

Tabelle 77:
Die Ausstattung meines häuslichen Arbeitsplatzes wurde mit mir besprochen
[trifft voll zu (+++) – trifft gar nicht zu (---); 6 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 13

In Bezug auf die Qualität der technische Unterstützung im häuslichen Bereich unterscheiden sich die Ergebnisse zum Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung wenig von ander-

weitigen Erfahrungen. Das bedeutet, wenn Formen der Telearbeit in Organisationen eingeführt werden, sind aller Erfahrung nach die Verantwortlichen in der Regel auch bemüht, akzeptable Rahmenbedingungen zu schaffen³⁸⁰. Wenn in seltenen Fällen eine unzureichende Funktionsfähigkeit und nicht bedarfsgerechte Realisierung der häuslichen Arbeitsplätze anzutreffend ist, liegt dies vor allem an der mangelnden technischen Unterstützung im Bereich der Kommunikation und Interaktion mit außerhäuslichen (Dienst)Stellen sowie der nicht ausreichenden Optimierung bzw. Ergänzung von Hard- und Software³⁸¹. Für die Hessische Landesverwaltung wird der Sachverhalt durch die nachfolgende Aufstellung der Verbesserungsvorschläge von Alternierenden, deren Arbeitsplätze zu Hause nach eigenem Eindruck unter technischen Gesichtspunkten eher weniger den notwendigen Bedürfnissen entsprechen, deutlich:

- Verbesserung der technisch unterstützten Kommunikation 41 Nennungen
 - davon
 - Schnellere Online-Verbindung zur effektiveren Datenübertragung 9 Nennungen
 - eMail / Internet in der Dienststelle und zu Hause 9 Nennungen
 - Zugriff von zu Hause auf Netzwerk / Server der Dienststelle 7 Nennungen
 - Fax 4 Nennungen
 - Zugriff auf Datenbanken 3 Nennungen
 - Zugriff auf Intranet 3 Nennungen
 - Fachliteratur und Akten in elektronischer Form 3 Nennungen
 - Telefon 2 Nennungen
 - Bildtelefon, Konferenzschaltungen 1 Nennung

- Kompletierung / Verbesserung der Hardware 38 Nennungen
 - davon
 - Drucker erlauben 8 Nennungen
 - Freigabe bzw. Installation von Disketten- bzw. CD ROM-Laufwerken 8 Nennungen
 - schnellere Rechner 6 Nennungen
 - Laptop 5 Nennungen
 - Scanner 3 Nennungen
 - bessere Drucker (z. B. Farbe) 2 Nennungen
 - TFT-Bildschirm 2 Nennungen

- Kompletierung / Verbesserung der Software 14 Nennungen
 - davon
 - Im Amt und bei mir zu Hause genutzte Software auf den gleichen Stand (Version) bringen, damit erfasste Dokumente und Daten an beiden Orten genutzt werden können 1 Nennung

Anzumerken ist, dass die Qualität und Effektivität der technischen Ausstattung von Arbeitsplätzen, ob in der Dienststelle oder im häuslichen Büro, neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, einen wesentlichen Beitrag für eine effiziente Aufgabenerledigung leistet. Von daher sollte, nicht nur mit Blick auf die alternierenden Telearbeit, sondern in Bezug auf die Gesamtheit der Arbeitsprozesse die stetige allgemeine Optimierung das Ziel sein. In den Vordergrund treten hierbei immer stärker Technologien, die durch Beschleunigung des Datenverkehrs und der Kommunikation erhebliche Effizienzgewinne erzeugen. Die Relevanz für die öffentliche Verwaltung liegt auf der Hand. Information ist insbesondere in diesem Sektor der eigentliche Produktionsfaktor und der schnelle Zugriff darauf ermöglicht dessen effiziente Nutzung im Sinne der reibungslosen Weiterverarbeitung. Im Prinzip ist diese Entwicklung als

³⁸⁰ Vgl. zum Beispiel Kordey, Norbert (2002), S. 4

³⁸¹ Vgl. ebenda

unabhängig von der Verortung der Beschäftigten zu betrachten, jedoch wird die Notwendigkeit dieser Entwicklung am Beispiel der alternierenden Telearbeit in besonderer Weise erkennbar. D. h. zum Beispiel in diesem Zusammenhang: Für die nachhaltige Sicherung der mit der alternierenden Telearbeit einhergehenden hohen Effizienzgewinne wird die Gewährleistung einer bedarfsgerechten technischen Infrastruktur zum Zweck des reibungslosen Datenverkehrs und entsprechender Kommunikation immer grundlegend sein und stetig elementarer werden.

Für die Zukunft der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung ist von daher konkret festzustellen, dass die in mehr als der Hälfte aller Datentransportfälle (Tabelle 78) übliche, sozusagen konventionelle, Praxis der Beförderung via Papier, Disketten, CDs oder Festplatten bis hin zu kompletten Desktop-Geräten als Notlösungen in einem in der Mehrheit der Dienststellen durch überwiegend geringe Fallzahlen geprägten Modellversuch betrachtet werden sollten. Bei einer Ausweitung der alternierenden Telearbeit, d. h., zunächst vor allem bei einem Ausbau des Arbeits(zeit)modells innerhalb einzelner Dienststellen, sind demzufolge mittelfristig Überlegungen hinsichtlich der Implementierung von Netzwerk- und Datenfernübertragungstechniken unbedingt in den Vordergrund zu rücken. Der Schutz von sensiblen Informationen ist dort wo dies notwendig ist mit dem heutigen Stand der Verschlüsselungstechnik durchaus hinreichend, kostengünstig und in automatisierter Form zu gewährleisten.³⁸²

	Anzahl	%
Papier	78	61,4
Diskette / CD o. ä.	50	39,4
elektronischer Datentransport	108	85,0

Tabelle 78:
Formen des Datentransports
[Fragestellung mit Möglichkeit der Mehrfachantwort, 3 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 14

Als weiterer Vorteil würde mit der Verwendung dieser Techniken und verbindlicher Regelungen hinsichtlich ihrer Benutzung die Lösung mehr oder weniger häufig beobachtbarer Probleme und Risiken in Bezug auf die Datensicherheit und die Datensicherung einhergehen:

- 7% der Alternierenden haben keine Möglichkeit Ihre Daten zu sichern. Mit dem Argument der Datensicherheit wurden hier Disketten- und CD-ROM-Laufwerke nicht installiert oder nicht freigegeben.
- Mehr als die Hälfte aller Datensicherungen erfolgen dezentral, also nur am häuslichen Arbeitsplatz. Das hat analog zum Datentransport die Folge, dass die Organisation bzw. der Arbeitgeber nur eine eingeschränkte Verfügungs- und Bewahrungsgewalt über einen

³⁸² Auskunft von Frau Bongardt (Hessische Zentrale für Datenverarbeitung) während eines persönlichen Gesprächs im Rahmen der 10. Sitzung der Zentralen Projektgruppen am Dienstag, den 13. August 2002

hohen Umfang an Informationen hat.

- 28% der Alternierenden sichern ihre Daten nur wöchentlich oder seltener. 8% geben sogar an, dies nur monatlich oder seltener zu tun. Das bedeutet in diesen Fällen ein Risiko des Informationsverlustes; und aus einem solchen Informationsverlust könnten wirtschaftliche Schäden entstehen.

Schwerpunkt der Intension der Implementierung von Netzwerk- und Datenfernübertragungstechniken sollte jedoch die Datenverfügbarkeit sein, wie auch schon die vereinzelter Problemfelder im Bereich der Zusammenarbeit von Alternierenden und konventionell Beschäftigten zeigten³⁸³. Die mit der alternierenden Telearbeit einhergehenden Gefahren der Datensicherheit sind gegenüber denen der rein konventionellen Arbeitsorganisation nicht als Faktoren zu werten, die das Datensicherheitsrisiko insgesamt erhöhen. Dieser Meinung sind auch die Vorgesetzten von Alternierenden, die im Vergleich zur Situation der konventionell Beschäftigten und damit auch im Vergleich zur vorhergehenden Arbeitssituation im Durchschnitt keine nennenswerte Erhöhung der hiermit im Zusammenhang stehenden potentiellen Gefahren sehen. Auch in diesem Punkt liegt die Vermutung nahe, dass alternierende Telearbeit seltener neue Problemfelder eröffnet, sondern eher bereits vorhandene offensichtlich macht.

Entwicklung der Datensicherheit:	LI
Einschätzung von Vorgesetzten hinsichtlich alternierender Mitarbeiter/innen	100,15
Einschätzung von Vorgesetzten hinsichtlich konventioneller Mitarbeiter/innen	102,71

Tabelle 79:
Durchschnittliche Einschätzung von Vorgesetzten zur Entwicklung der Gewährleistung von Datensicherheit
Basis 100 (Zeitpunkt vor Beginn der alternierenden Telearbeit)
Minimum 0, Maximum 200

6.6.3 Ergonomie des häuslichen Arbeitsplatzes

Die Angaben der Alternierenden zu den räumlichen und technischen Gegebenheiten als auch zur Arbeitsatmosphäre im häuslichen Umfeld³⁸⁴ sowie die entsprechenden Interpretationen der Werte kommen im Antwortverhalten zur Fragebatterie *Ergonomie des häuslichen Arbeitsplatzes* zum Ausdruck. Die Tabelle 80 zeigt: Alle diesbezüglichen Items liegen zwischen den durchschnittlichen Mitteln 1,2 und 2,1.³⁸⁵ In der Konsequenz sind alternierend Beschäftigte also zur überwiegenden Mehrheit mit den Rahmenbedingungen ihrer häuslichen Arbeitsplätze auf hohem Niveau zufrieden.

³⁸³ Vgl. Kapitel 6.4.2 in diesem Buch, S. 132 ff.

³⁸⁴ Vgl. Abbildung 25 in Kapitel 6.3.3, S. 105

³⁸⁵ Skala von 1 (sehr positive Bewertung) bis 6 (sehr negative Bewertung)

	LI Mittelwert
Verfüge über genügend körperliche Bewegungsfreiheit	1,35
Raum verfügt über gute Belüftungsmöglichkeiten	1,23
Raum verfügt über ausreichendes Tageslicht	1,36
Arbeitsplatz verfügt über genügend künstliche Lichtquellen	1,34
Raum kann ausreichend abgedunkelt werden	1,48
Raum kann ausreichend beheizt werden	1,17
Lärmbelastung an meinem Arbeitsplatz ist gering	1,22
Büro / Arbeitsbereich ist ausreichend groß	1,27
Größe meiner Arbeitsfläche (Schreibtisch) ist ausreichend	1,61
Verfüge über ergonomisch geeigneten Bürostuhl	1,84
Mit der Qualität der Hardware bin ich zufrieden	1,87
Mit der Qualität der Software bin ich zufrieden	2,08
Hardware ist ergonomisch (benutzerfreundlich)	1,77
Software ist ergonomisch (benutzerfreundlich)	1,87

Tabelle 80: Mittelwerte zur Ergonomie des häuslichen Arbeitsplatzes
[trifft voll zu (1) – trifft gar nicht zu (6); 6 Differenzierungen]

Es ist jedoch im Zusammenhang von Ergonomie und alternierenden Telearbeiter/innen mit einer durch das Versorgungsamt anerkannten Schwerbehinderung ein doch noch weniger positiv zu interpretierender Aspekt anzufügen. Aufgrund der geringen Fallzahl ergibt sich zwar für das vorgestellte Gesamtbild eine kaum nennenswerte Relevanz. Trotzdem ist die Auswirkung auf die spezifische Zielgruppe aber nicht zu unterschätzen. Insbesondere deshalb nicht, da Telearbeit an sich auch als eine Form der Arbeitsorganisation eingeschätzt wird, die eine Verbesserung der Möglichkeiten bietet, Menschen mit Handicap in den Arbeitsprozess zu integrieren³⁸⁶. Tatsache ist jedoch: Von drei vorliegenden Fällen, in denen aus Sicht der betroffenen Person eine Anpassung des Arbeitsplatzes zu Hause an das vorliegende Handicap notwendig gewesen wäre, geschah dies bis zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung I nur in einem Fall³⁸⁷.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
nein, nicht erforderlich	8	61,54	72,73	72,73
ja, weil erforderlich	1	7,69	9,09	81,82
nein, obwohl erforderlich	2	15,38	18,18	100,00
Gesamt	11	84,62	100,00	
Fehlend	2	15,38		
Gesamt	13	100,00		

Tabelle 81:
Anpassung der Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes an die Art des Handicaps
[3 Differenzierungen]
L I N: 13; davon fehlend 2

³⁸⁶ Vgl. Kapitel 2.2.1 in diesem Buch, S. 9

³⁸⁷ Aus Gründen des Datenschutzes wird auf eine differenziertere Beschreibung der Fälle verzichtet!

6.6.4 Kostenaspekte seitens der Alternierenden

Die Entwicklung der Kosten durch die Einführung der alternierenden Telearbeit bzw. die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit dieses Arbeits(zeit)modells aus der Perspektive der Dienststellen wurde ausführlich unter dem Kapitel *Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion* abgehandelt. In Ergänzung hierzu steht im Nachfolgenden das Thema Kosten aus Sicht der alternierenden Mitarbeiter/innen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Alternierend Beschäftigten entstanden mehrheitlich (zu 81,1%³⁸⁸) im Zusammenhang mit der Einrichtung und / oder der Unterhaltung ihres häuslichen Arbeitsplatzes Kosten. In 47,0% dieser Fälle waren finanzielle Aufwendungen in Bezug auf die Einrichtung der häuslichen Arbeitsplätze zu verzeichnen. Die Einrichtungskosten beliefen sich im Durchschnitt auf 386,5 € je Fall. Für die Unterhaltung des häuslichen Arbeitsplatzes mussten Alternierende laut Teilnahmevereinbarung³⁸⁹ selbst aufkommen, was für 97,1%, also für annähernd alle Alternierenden denen insgesamt Kosten entstanden sind, auch zutraf. Im Mittel betrug die laufenden Belastungen für den häuslichen Arbeitsplatz 35,6 € pro Monat.

		Entstanden Alternierenden Kosten hinsichtlich der ...			
		Einrichtung des häuslichen Arbeitsplatzes		Unterhaltung des häuslichen Arbeitsplatzes	
		Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent
Gültig	ja	47	47,00	102	97,14
	nein	53	53,00	3	2,86
	Gesamt	100	100,00	105	100,00
Fehlend	,00	4		2	
	ungültig	3			
	Gesamt	7		2	
Gesamt		107		107	

Tabelle 82:
Anfallende Kosten des häuslichen Arbeitsplatzes für
die Einrichtung und / oder Unterhaltung
[2 Differenzierungen]

Bezüglich der Einrichtung des Arbeitsplatzes zu Hause hatten die davon betroffenen Beschäftigten Ausgaben für folgende Ausstattungen zu bestreiten:

- Schreibtisch	9 Nennungen
- Schrank / Regal	8 Nennungen
- Lampen	7 Nennungen
- Renovierung des Zimmers	7 Nennungen
- ISDN-Anschluss	6 Nennungen
- Bürostuhl	6 Nennungen
- Telekommunikationsanlage	6 Nennungen

³⁸⁸ Das sind 107 Personen. N: 141; fehlend: 9

³⁸⁹ Siehe Anlage 1 Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag, S. 255 ff.

- PC- oder Druckertisch 4 Nennungen
- (ISDN-)Telefon 4 Nennungen
- Container 2 Nennungen
- ISDN-Pauschale zum Teil selbst bezahlt 2 Nennungen
- Verlegung von Kabel 2 Nennungen
- Switch zum Betreiben von Bildschirm, Tastatur, Maus an zwei PCs 1 Nennung
- Schreibunterlage 1 Nennung
- Computerzubehör 1 Nennung
- Lamellenvorhang zur Abtrennung des Arbeitsplatzes 1 Nennung
- Papierkorb 1 Nennung
- Unterlage für den Stuhl, weil dieser auf einem Teppich steht 1 Nennung
- Ablagekörbe 1 Nennung
- abschließbare Transportbox für Unterlagen 1 Nennung

Hinsichtlich der Unterhaltung der häuslichen Arbeitsplätze gaben alternierend Tätige die Finanzierung folgender fortlaufender Aufwendungen an:

- Strom 81 Nennungen
- Heizung 74 Nennungen
- Erhöhte Grundgebühr ISDN 21 Nennungen
- Anteilige Miete / Sonstige Nebenkosten / Kreditbedienung 16 Nennungen
- Reinigungskosten des Arbeitszimmers 9 Nennungen
- Wasser 8 Nennungen
- Internetkosten 3 Nennungen
- Abnutzung und Instandhaltung privater Materialien und Geräte 3 Nennungen
- schnelle Kopien, postalischer Versand 1 Nennung

	Alternierende bezüglich Einrichtungskosten		Alternierende bezüglich laufender Unterhaltungskosten		Vorgesetzte bezüglich laufender Unterhaltungskosten		Beschäftigtenvertreter/innen bezüglich laufender Unterhaltungskosten	
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent
Gültig	+++	13 28,26	13	13,27	4	6,90	1	3,45
	++	11 23,91	26	26,53	4	6,90	1	3,45
	+	17 36,96	39	39,80	14	24,14	7	24,14
	-		10	10,20	9	15,52	6	20,69
	--	2 4,35	8	8,16	11	18,97	3	10,34
	---	3 6,52	2	2,04	16	27,59	11	37,93
	Gesamt	46 100,00	98	100,00	58	100,00	29	100,00
Fehlend	.00	1	3		5		6	
	ungültig		1		2			
	Gesamt	1	4		7		6	
Gesamt		47	102		65		35	

Einstellung zum Thema Kostenübernahme	Mittelwert
Alternierende: Einrichtungskosten	2,48
Alternierende: Unterhaltungskosten	2,80
Vorgesetzte: Unterhaltungskosten	4,16
Beschäftigtenvertreter/innen: Unterhaltungskosten	4,45

Abbildung 46:
Übernahme von Kosten des häuslichen Arbeitsplatzes durch Alternierende zumutbar?
 [ja, absolut (+++ bzw. 1) – nein, gar nicht (--- bzw. 6);
 6 Differenzierungen]

Zu der laufenden Unterhaltung ist anzumerken, dass im Gegensatz zu Vorgesetzten (Mittelwert 4,2) und Beschäftigtenvertreter/innen (Mittelwert 4,5), die in der durchschnittlichen Aussage sehr nahe beieinander liegen, bei Alternierenden (Mittelwert 2,8) eine zwar gemäßigte, aber doch

wesentlich höhere Toleranz zur Übernahme eines Kostenanteils vorliegt. Ähnliches gilt im übrigen seitens der alternierend Beschäftigten auch für den Bereich der Einrichtungskosten (Mittelwert 2,5). Die tendenziell positive Haltung der Alternierenden zur Übernahme eines Anteils der durch die alternierende Telearbeit entstehenden Zusatzkosten erklärt sich zum einen durch die schon dargestellten Erleichterungen der allgemeinen Arbeits- und Lebenssituation auf der Basis einer optimierten Arbeitszeitflexibilität, zum anderen auch durch eine über die geschilderte finanzielle Belastung hinausgehende Verbesserung der eigenen Finanzsituation.

Alternierend Beschäftigte schätzen die Einsparungen, die ihnen durch das neue Arbeits(zeit)-modell entstehen (zum Beispiel aufgrund der Verringerung von Fahrstrecken) auf durchschnittlich 58,1 € pro Monat, was die entsprechenden zusätzlichen Aufwendungen hinsichtlich der durchschnittlichen laufenden Kosten pro Monat von 35,6 € um 22,4 € übersteigt. Schließlich amortisiert dieser Überschuss innerhalb von weniger als 18 Monaten die durchschnittlichen Kosten von 386,5 €, die im Rahmen der Einrichtung des häuslichen Arbeitsplatzes entstanden sind. Ab diesem Zeitpunkt hätten alternierend Beschäftigte im Zusammenhang mit den Aufwendungen für ihre Berufstätigkeit schließlich jährliche Einsparungen von ca. 270 € zu verzeichnen.

Wie aus der Bewertungsperspektive der Alternierenden erscheint auch im europäischen Vergleich die finanzielle Belastung durch die Aufnahme der alternierenden Telearbeit insgesamt in der Hessischen Landesverwaltung als akzeptabel. Im Modellversuch übernahmen prinzipiell und ausnahmslos die Dienststellen, also der Arbeitgeber, die kostenintensiven Belastungen für die notwendige technische Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze. Strittig war lediglich in Einzelfällen die Übernahme der Installationskosten von ISDN-Anschlüssen die nicht in Folge, sondern bereits vor dem Modellversuch eingerichtet wurden. Laut der Empirica-Studie³⁹⁰ tendiert der Sachverhalt der Kostenübernahme für die technische Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze europaweit keineswegs so eindeutig in diese Richtung:

- Die technische Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze wird in Europa nur in 41,4% der Fälle hauptsächlich von den Arbeitgebern bezahlt.
- In 15,5% der Fälle erfolgte eine teilweise, überwiegend in geringem Umfang stattfindende Kostenübernahme durch die Arbeitgeber.
- Keine Kostenübernahme für technische Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze lies sich bei 41,6% der telearbeitenden Beschäftigten feststellen.

Abschließend ist auf einen Aspekt einzugehen, der vor dem Hintergrund der Bemühungen um Kostenreduktion für Arbeitnehmer/innen wie für Arbeitgeber von hohem Interesse sein dürfte. In Bezug auf die Ausstattung der häuslichen Arbeitsplätze hat sich bei schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Hessischen Landesverwaltung gezeigt, dass die Möglichkeit der Kostenübernahme durch die Hauptfürsorgestelle gegeben ist. Eingeschlagen wurde dieser

³⁹⁰ Vgl. Empirica (2002 A), S. 42

Finanzierungsweg jedoch nur in einem von 12 gültigen Fällen mit schwerbehinderten Alternierenden. Allerdings erfolgte in diesem einen Fall eine Kostenübernahme zu 100%.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	1	7,69	8,33	8,33
	nein	11	84,62	91,67	100,00
	Gesamt	12	92,31	100,00	
Fehlend	,00	1	7,69		
Gesamt		13	100,00		

Tabelle 83:

Schwerbehinderte Alternierende

Finanzierung des häuslichen Arbeitsplatzes über die Hauptfürsorgestelle?

[2 Differenzierungen]

LI N: 13; davon fehlend 1

6.7 Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen

„Auch wird sich durch Telearbeit die Rolle des zentralen Büros fundamental ändern. Zentrale Büros werden immer mehr zu sog. Kommunikationsräumen, die klassischen Zellenbüros werden zunehmend zu einer Randerscheinung werden.“ ... „Es [das zentrale Büro] kann sich nun konzentrieren auf die Aufgabe, die es am besten bewerkstelligt: Kommunikationsprozesse unterstützen durch die Bereitstellung von ‚Arbeitslandschaften‘, in denen Face-to-Face-Interaktion und unmittelbare, ganzheitliche Kommunikation stattfinden.“³⁹¹

„Andererseits transformiert das neue Kommunikationssystem [CMC: computer-mediated communication] Raum und Zeit, die funktionalen Dimensionen des menschlichen Lebens radikal. Örtlichkeiten werden entkörperlicht und verlieren ihre kulturelle, historische und geographische Bedeutung.“³⁹²

Die Prognosen zur Veränderung der Kommunikation von Gareis, Kordey und Korte sowie Castells setzen beide den Schwerpunkt des Wandels auf den gleichen Aspekt. Wie die Autoren deutlich erkennen lassen, liegt dieser in der Bedeutung der Örtlichkeit an der Kommunikation stattfindet. Jedoch sind die Schlussfolgerungen gegenläufig. Bei Gareis, Kordey und Korte steht lediglich die Veränderung der funktionalen Verwendung der Örtlichkeit im Mittelpunkt. Castells stellt in Folge der kommunikationstechnischen Entwicklung sogar den Sinn der Örtlichkeit in Frage: hier wird Örtlichkeit in letzter Konsequenz bedeutungslos. Offenkundig ist aber mit der weiteren Verbreitung computer-vermittelter Kommunikation mit beiden Tendenzen zu rechnen.

³⁹¹ Vgl. Gareis, Karsten / Kordey, Norbert / Korte, Werner B. (2001), Abschnitt 8

³⁹² Vgl. Castells, Manuel (2003), S. 429

Auch Telearbeit als im Prinzip örtlich unabhängige computer-vermittelte Berufsarbeit, die ohne moderne Kommunikationstechniken nicht zu denken wäre, ist Teil dieser sich verselbständigenden Entwicklungsprozesse. Alternierende Telearbeit aber ist der bewusste Versuch diese Prozesse zu steuern, um sozial wichtige Elemente der Kommunikation, wie das der Örtlichkeit, zu erhalten. So ist festzustellen, dass die von Gareis, Kordey und Korte beschriebene Veränderung der funktionalen Verwendung der Örtlichkeiten mittelfristig geradezu eine Bedingung ist, wenn diese Entwicklung der Kommunikation im Sinne der alternierenden Telearbeit auch erfolgreich sein soll. Dies impliziert, und darauf zielt alternierende Telearbeit ab, gerade die Erhaltung gegenständlicher sozialer Räume, die eine face-to-face-Kommunikation, also die ganzheitliche soziale Interaktion, ermöglichen. Die grundsätzliche Idee des Wechsels zwischen häuslicher und betrieblicher Arbeitsstätte ist eben die Schaffung individueller Flexibilität und von Freiräumen, aber unter der Bedingung soziale Gemeinschaft, aus der Vertrauen, Zugehörigkeit und gegenseitige Verantwortlichkeit für das gemeinsame Streben erwächst, zu erhalten. In Bezug auf die technologisch verursachte Bedeutungslosigkeit der Örtlichkeit bei Castells setzt damit gerade hier dieses Arbeits(zeit)modell eine konträre Perspektive. Die Anerkennung und Stabilisierung der sozialen Orte als eben die fundamentalen Dimensionen des menschlichen Lebens und der sozialen Gemeinschaft ist das Ziel. Das gilt auch und gerade für die zielgerechte Gestaltung der beruflichen Zusammenarbeit. Technologie ist im Sinne der Konzeption von alternierender Telearbeit eben nicht nur das Hilfsmittel zur Herstellung kommunikationstechnisch überbrückbarer örtlicher Distanzen. Der Intension nach im Vordergrund stehend ist Technologie im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit vordergründig das Mittel zur Überbrückung zeitlich überschaubarer, also befristeter Distanzen mit der grundsätzlichen Absicht, soziale Orte und direkte zwischenmenschliche Kommunikation zu stabilisieren.

Unter diesen Gesichtspunkten ist zu betrachten, inwieweit die Intension der alternierenden Telearbeit im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung umgesetzt werden konnte. D. h. es ist zu untersuchen, ob auch unter den Bedingungen dieses Arbeits(zeit)modells stabile Kommunikations- und daraus folgende Arbeitsbeziehungen erhalten werden konnten. Die sich abzeichnenden Entwicklungstendenzen werden durch die Analyse der gegebenen Kommunikationsvoraussetzungen, des tatsächlichen Kommunikations- und Informationsverhaltens sowie der verwendeten Kommunikationsformen und auch der Kommunikationshäufigkeit verdeutlicht.

6.7.1 Kommunikationsvoraussetzungen

Die wesentliche Voraussetzung für positive Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen im Zusammenhang mit dem Modellversuch ist, dass die neue Arbeitssituation nicht als ein grundsätzlicher Störfaktor für die zwischenmenschlichen Verhältnisse der in den Arbeitsprozess involvierten Personen bewertet wird. In gewisser Analogie und Ergänzung zu den Ergebnissen der Akzeptanz des neuen Arbeits(zeit)modells³⁹³ im personellen Umfeld der alternierend Be-

³⁹³ Siehe Kapitel 6.4.1 in diesem Buch, S. 125 ff.

schäftigten ist folgendes festzustellen (Tabelle 84):

- Aus Sicht der alternierend Beschäftigten entwickelte sich über den Verlauf des Modellversuchs der Einfluss der neuen Arbeitssituation von einer anfangs noch eher neutralen Einschätzung in eine leicht positive Richtung (Mittelwerte: Motivbefragung bezüglich Kolleginnen / Kollegen 4,2 und Vorgesetzten 3,9 / Längsschnittbefragung II bezüglich Kolleginnen / Kollegen 3,8 und Vorgesetzten 3,5³⁹⁴). Die angesprochene Analogie zum Thema Akzeptanz wird u. a. im Folgenden deutlich: Alternierende sehen die Entwicklung des persönlichen Verhältnisses im Zusammenhang mit den Vorgesetzten in leichter Tendenz positiver als in Bezug auf die konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen. Die Einschätzung der beiden Gruppen geben jedoch hier, wie gleich zu sehen, keinen Anlass zu dieser Befürchtung.
- Aus dem Blickwinkel der Vorgesetzten ergibt sich durchschnittlich eine leicht positive Tendenz des Einflusses auf das persönliche Verhältnis und hinsichtlich der Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden werden keine Auswirkungen vermutet (Mittelwerte in Bezug auf Vorgesetzte 3,4 / in Bezug auf Kolleginnen und Kollegen 4,1³⁹⁵).
- Kolleginnen und Kollegen von Alternierenden sehen unter allen befragten Gruppen die Wirkung der momentanen Arbeitssituation auf die persönlichen Beziehungen am positivsten (Mittelwerte in Bezug auf Kolleginnen und Kollegen 2,9 / in Bezug auf Vorgesetzte 3,0³⁹⁶). Vereinzelt Hinweise lassen darauf schließen, dass konventionell Beschäftigten ihre alternierenden Kolleginnen und Kollegen in der jetzigen Arbeitssituation ausgeglichener, nicht so gehetzt und weniger gereizt erschienen.

		Verhältnis zu Kolleginnen / Kollegen	Verhältnis zu Vorgesetzten
Motiv	MW	4,17	3,85
L I	MW	3,86	3,62
Vorgesetzte	MW	4,07	3,41
Vergleichsgruppe	MW	2,85	2,95
Beschäftigtenvertreter ...	MW	4,46	4,18
L II	MW	3,79	3,54

Tabelle 84:

Mittelwerte - Einfluss der momentanen Arbeitssituation auf das Verhältnis zu Kolleginnen / Kollegen und Vorgesetzten

1 (sehr positiv) – 4 (neutral) – 7 (sehr negativ); 7 Differenzierungen]

Motiv N: 141; fehlend 3 / 4

L I N: 141; fehlend 11 / 12

Vorgesetzte N: 65; fehlend 5 / 6

Vergleichsgruppe N: 21; fehlend 1 / 1

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; fehlend 7 / 7

L II N: 141; fehlend 18 / 16

- Interessant ist auch die mehr oder weniger aus Distanz erfolgende Vermutung der Beschäftigtenvertreter/innen. In der Tendenz befindet sich die Einschätzung zwar noch im neutralen Bereich des Bewertungsspektrums, aber unter allen Befragten ist in dieser

³⁹⁴ Skala von 1 (sehr positiv) bis 7 (sehr negativ) mit neutralem Punkt bei 4

³⁹⁵ Ebenso

³⁹⁶ Ebenso

Gruppe die am wenigsten positive Orientierung auszumachen (Mittelwerte: bezüglich Kolleginnen / Kollegen 4,5 und Vorgesetzte 4,2³⁹⁷).

Der Einfluss der momentanen, durch alternierende Telearbeit geprägten Arbeitssituation auf die zwischenmenschlichen Verhältnisse ist demnach in der Gesamtübersicht über alle befragten Gruppen hinweg im Durchschnitt als neutral mit positiver Tendenz zu bewerten. Auf emotionaler Ebene zeigt alternierende Telearbeit im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung also in der Mehrheit aller Fälle keine negativen Auswirkungen auf die Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen zwischen alternierenden und nur in der Dienststelle beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Auf praktischer Ebene ist selbstredend grundlegend für die Pflege von Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen eine akzeptable gegenseitige Erreichbarkeit. Unter objektiven Gesichtspunkten ist diese, wie schon dargestellt³⁹⁸, bei einer durchschnittlichen Differenz von täglich 38 Minuten, verglichen zwischen alternierend und konventionell Vollzeitbeschäftigten, mit nur leichter Einschränkung auf Seiten der Alternierenden gegeben. Den Sachverhalt des nicht nennenswerten Einflusses der Differenz von 38 Minuten auf die Qualität der Erreichbarkeit der Alternierenden und die entsprechende Feststellung keiner daraus erwachsenden wesentlichen Kommunikationsbarrieren bestätigt die Beurteilung der Vorgesetzten, die auf einem insgesamt hohen Niveau mit der Erreichbarkeit der alternierend Beschäftigten annähernd so zufrieden sind wie mit der ihrer konventionell beschäftigten Mitarbeiter/innen (Abbildung 47).

		Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit von ...			
		alternierend Beschäftigten		konventionell Beschäftigten	
		Häufigkeit	Gültige Prozent	Häufigkeit	Gültige Prozent
Gültig	+++	17	28,33	17	29,83
	++	28	46,67	29	50,88
	+	8	13,33	9	15,79
	-	5	8,33	1	1,75
	--	2	3,33	1	1,75

Gesamt		60	100,00	57	100,00
Fehlend	,00	4		7	
	ungültig	1		1	
	Gesamt	5		8	
Gesamt		65		65	

Abbildung 47:
Verteilung bezüglich Vorgesetzte

	Mittelwert
Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit von alternierend und konventionell Beschäftigten	2,12
	1,95

[sehr zufrieden (+++) – sehr unzufrieden (---); 6 Differenzierungen]
Vorgesetzte N: 65; fehlend 5 / 8

³⁹⁷ Skala von 1 (sehr positiv) bis 7 (sehr negativ) mit neutralem Punkt bei 4

³⁹⁸ Siehe Kapitel 6.4.2 in diesem Buch, S. 132 ff.

Die im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit gezeigten und im Grundsatz gut zu bewertenden Kommunikationsvoraussetzungen ergänzen letztlich nachfolgende Feststellungen (Tabelle 85):

- In den Arbeitsprozess eingebundene Gruppen können auch in der neuen Arbeitssituation im Durchschnitt ausreichend mit ihrem kollegialen Umfeld kommunizieren (Mittelwerte zwischen 2,0 und 2,5³⁹⁹).
- Darüber hinaus wirkt sich, wie über alle befragten Gruppen festgestellt werden konnte, alternierende Telearbeit nicht negativ auf den Zusammenhalt der Arbeitsgruppen aus (Mittelwerte zwischen 2,0 und 2,3⁴⁰⁰).
- Mit der Lage der Mittelwerte⁴⁰¹ zwischen 1,5 und 2,2 verdeutlichen Alternierende, Vorgesetzte, konventionell Beschäftigte und Beschäftigtenvertreter/innen deutlich, dass die u. a. hinsichtlich der alternierenden Telearbeit sehr zweckmäßige Verwendung von elektronischen Medien ihnen keineswegs unangenehm ist.
- Vorgesetzten und konventionell Beschäftigten ist es auch im Mittel nicht unangenehm bzw. sie haben keine Hemmungen, ihre alternierenden Kolleginnen und Kollegen zu Hause zu kontaktieren (Mittelwerte⁴⁰²: 1,8 und 1,8). Das bedeutet entgegen entsprechender Erwartungen und anderweitiger Untersuchungsergebnisse⁴⁰³: Im Rahmen des hessischen Modellversuchs sind keineswegs Verzögerungen im Arbeitsablauf wegen vermeintlicher Bemühungen des Nicht-Eindringen-Wollens in die Privatsphäre der Alternierenden zu befürchten.

		Kann mich ausreichend mit (alternierenden) Kollegen besprechen	Zusammenhalt in der Gruppe hat sich nicht negativ verändert	Elektronische Medien sind mir zur Kommunikation nicht unangenehm	Habe keine Hemmungen Alternierende zu Hause anzurufen	Wann Alternierende zu Hause oder in der Dienststelle sind weiß ich
L I	MW	2,14	2,15	1,48		
Vorgesetzte	MW	2,46	2,32	1,61	1,83	1,51
Vergleichsgruppe	MW	2,33	2,10	1,90	1,81	1,86
Beschäftigtenvertreter ...	MW			2,16		
L II	MW	2,03	2,00			

Tabelle 85:

Mittelwerte

Kann mich ausreichend besprechen / Zusammenhalt in der Gruppe / Elektronische Medien unangenehm / Hemmungen Alternierende zu Hause anzurufen / Wissen über den Verbleib von Alternierenden

[1 (trifft voll zu) – 6 (trifft gar nicht zu); 6 Differenzierungen]

³⁹⁹ Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

⁴⁰⁰ Ebenso

⁴⁰¹ Ebenso

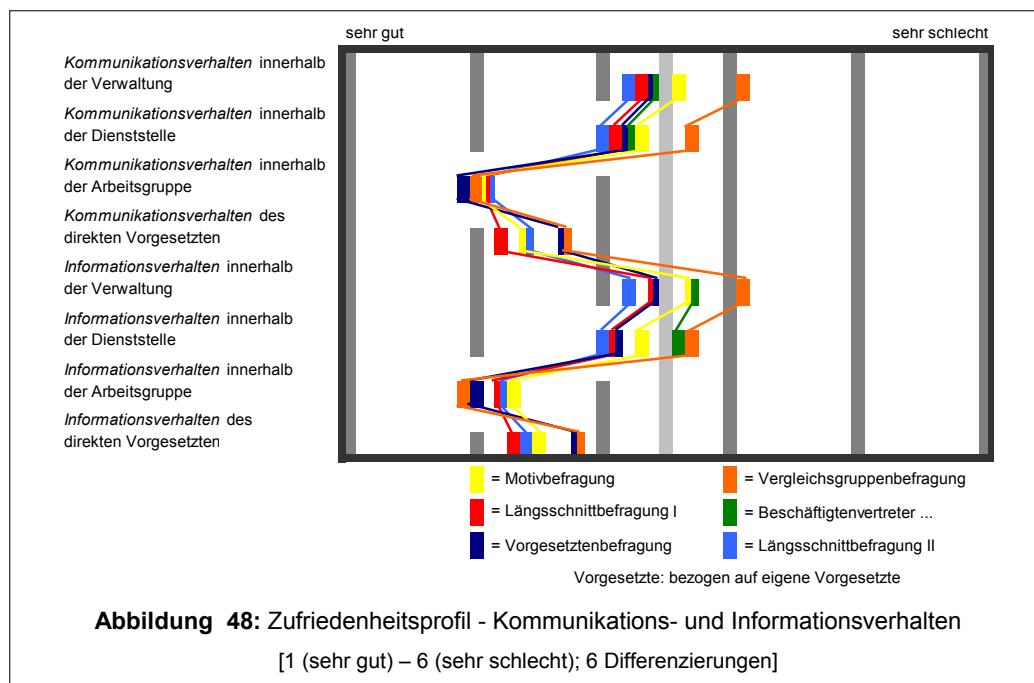
⁴⁰² Ebenso

⁴⁰³ Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 146

- Dieser Umstand hat sicherlich nicht zuletzt seine Begründung in der Ursache, dass Vorgesetzte und konventionell Beschäftigte – zwar noch optimierbar – im Durchschnitt gut darüber informiert sind, an welchem Arbeitsplatz ihre alternierenden Kolleginnen und Kollegen zur Zeit gerade ihrer Berufstätigkeit nachgehen, zu Hause oder in der Dienststelle (Mittelwerte⁴⁰⁴: 1,5 und 1,9).

6.7.2 Kommunikations- und Informationsverhalten

Die bisherigen Ausführungen zum Thema Kommunikations- und darauf basierenden Arbeitsbeziehungen legen auf der Basis der Einschätzungen aller beteiligten Parteien den Schluss eines positiven Bildes innerhalb des näheren Arbeitsumfeldes bzw. innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppen nahe. Abbildung 48 und die entsprechende Mittelwerttabelle 86 verdeutlichen, dass sich als Auswirkung der positiven Kommunikationsstrukturen, die, wie festgestellt, nicht durch die alternierende Telearbeit beeinträchtigt werden, auch eine relativ hohe Zufriedenheit mit dem Informationsverhalten vorliegt. Allerdings – dem Kommunikationsverhalten gleich – in ausgeprägter Form nur im näheren Bereich des direkten Arbeitsumfeldes. Näherer Bereich bedeutet, über alle befragten Gruppen hinweg, in erster Linie innerhalb der direkten Arbeitsgruppen (Mittelwerte⁴⁰⁵: Kommunikationsverhalten zwischen 1,9 und 2,1 / Informationsverhalten zwischen 1,9 und 2,3). Dieser Sachverhalt ist ebenfalls, obwohl hier die positive Tendenz etwas schwächer ausgeprägt ist, auch in Bezug auf die Vorgesetzten gegeben (Mittelwerte⁴⁰⁶: Kommunikationsverhalten zwischen 2,2 und 2,7 / Informationsverhalten zwischen 2,3 und 2,8).



⁴⁰⁴ Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

⁴⁰⁵ Skala von 1 (sehr gut) – 6 (sehr schlecht)

⁴⁰⁶ Ebenso

	Motiv	L I	Vorgesetzte	Vergleichs- gruppe	Beschäftigten- vertreter ...	L II
	MW	MW	MW	MW	MW	MW
Kommunikationsverhalten innerhalb der Verwaltung	3,58	3,32	3,40	4,05	3,42	3,21
Kommunikationsverhalten innerhalb der Dienststelle	3,27	3,10	3,17	3,67	3,16	2,95
Kommunikationsverhalten innerhalb der Arbeitsgruppe	2,08	2,05	1,93	2,00		2,08
Kommunikationsverhalten des direkten Vorgesetzten	2,43	2,24	2,68	2,67		2,40
Informationsverhalten innerhalb der Verwaltung	3,67	3,37	3,39	4,05	3,68	3,22
Informationsverhalten innerhalb der Dienststelle	3,33	3,05	3,14	3,67	3,55	2,98
Informationsverhalten innerhalb der Arbeitsgruppe	2,27	2,16	2,00	1,90		2,16
Informationsverhalten des direkten Vorgesetzten	2,49	2,32	2,81*	2,81		2,44

Tabelle 86: Mittelwerte - Kommunikations- und Informationsverhalten
[1 (sehr gut) – 6 (sehr schlecht); 6 Differenzierungen]
Vorgesetzte: bezogen auf eigene Vorgesetzte

Bei näherer Betrachtung des Bisherigen ist interessanterweise festzustellen, dass konventionell Beschäftigte und Vorgesetzte das Kommunikations- und Informationsverhalten ihrer jeweiligen Vorgesetzten praktisch gleich und deutlich negativer bewerten als Alternierende. Es ist nahe-liegend anzunehmen, aber zukünftig noch näher zu untersuchen, dass aufgrund der andersartigen bzw. sensibilisierten Kommunikationssituation eine positive Veränderung der Kommunikationsstrategie zwischen Vorgesetzten und Alternierenden stattfindet.

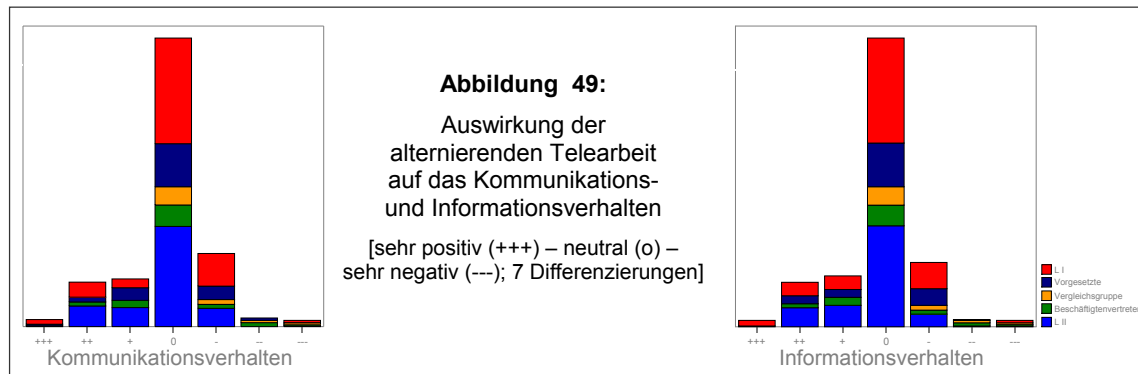
Über das nähere Arbeitsumfeld hinaus ist wieder über alle Gruppen hinweg, eine deutlich negativere Bewertung festzustellen. Dies gilt für das Kommunikations- und Informationsverhalten innerhalb der Dienststellen (Mittelwerte: zwischen 3,0 und 3,3 bzw. 3,0 und 3,7⁴⁰⁷) wie auch innerhalb der Verwaltung (Mittelwerte: zwischen 3,2 und 4,1 bzw. 3,2 und 4,1⁴⁰⁸). Zusammenfassend hervorzuheben ist demnach die zu beobachtende Entwicklung des Einhergehens immer schwächer werdender Werte der Kommunikations- und Informationsqualität mit zunehmender Distanz zwischen Beschäftigten und potentiellen Kommunikationspartnern im Arbeitsprozess.

Ebenfalls auffällig ist der relativ gleichmäßige Verlauf der Kurven in Abbildung 47, der auf zwei weitere Aspekte hinweist. Zum einen sind die Bewertungen zum Kommunikations- und Informationsverhalten als gruppenunabhängig zu interpretierenden. Zum anderen können, ähnlich der oben dargestellten Ergebnisse bezüglich des Einflusses der alternierenden Telearbeit auf das persönliche Verhältnis zwischen Alternierenden und ihrem Umfeld, diesem Arbeits(zeit)-modell in der überwiegenden Mehrheit aller Fälle keineswegs negative Auswirkungen auf die

⁴⁰⁷ Skala von 1 (sehr gut) – 6 (sehr schlecht)

⁴⁰⁸ Ebenso

hier behandelte Thematik zugeschrieben werden. Dieser Erkenntnis verleiht auch die graphische Illustration in Abbildung 49 Nachdruck.



Dass die Qualität der Kommunikationsbeziehungen bzw. des Kommunikations- und Informationsverhaltens aller am Arbeitsprozess beteiligten Gruppen trotz der neuen Arbeitssituation insgesamt als stabil betrachtet werden kann, belegen schließlich auch die nachfolgende Fakten:

- Alternierend und konventionell beschäftigte Mitarbeiter/innen sahen zwar zunächst eine leichte Abnahme in der Qualität von Informationen durch Kolleginnen / Kollegen und Vorgesetzte mit der Einführung von alternierender Telearbeit einhergehen, die sich allerdings – nur alternierend Beschäftigte betrachtet – letztlich zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung II wieder in der Nähe des Basiswertes einpendelte (Mittelwerte von alternierend sowie konventionell Beschäftigten über das Informationsverhalten der Kolleginnen und Kollegen: 95,7 / 95,0; Mittelwerte von alternierend sowie konventionell Beschäftigten über das Informationsverhalten der Vorgesetzten: 97,6 / 96,8; Mittelwerte der Alternierenden über das Informationsverhalten der Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten zum Zeitpunkt der L II: 100,1 / 101,1⁴⁰⁹). Unter anderem vor dem Hintergrund, dass die Gruppe der Vorgesetzten ebenfalls durchschnittlich keine nennenswerten Veränderungen ausmachen konnte (101,2⁴¹⁰), ist davon auszugehen, dass eine weitere, zu einem späteren Zeitpunkt stattfindende, Befragung der konventionell Beschäftigten, analog zu den Alternierenden, ebenfalls wieder eine Angleichung der Einschätzungen an den Basiswert ergeben würde.
- Wie die Mittelwerte von 2,7 bzw. 2,8 auf der Skala von 1 (immer / +++) bis 6 (nie / ---) zeigen, fühlten sich Alternierende und die Vergleichsgruppe in tendenziell positivem Ausmaß über die wesentlichen Dinge in ihrem beruflichen Umfeld informiert. Vorgesetzte sahen sich in dieser Frage zu 100% im positiven Bereich, was ein weiterer Beleg für stabile Verhältnisse in Bezug auf die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen ist. Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass hier angeführte Kritik über alle befragten Gruppen hinweg sich vor allem auf Themen des aktuellen Fortschritts im jeweiligen beruflichen Fach, der diesbezüglichen Gesetzeslage und dienststelleninterner Gegebenheiten und Entwicklungen bezog. Die Kritik verdichtet sich demnach im wesentlichen auf Kommunikationsbeziehungen außerhalb der eigentlichen Arbeitsgruppe.

⁴⁰⁹ Basis 100 zum Zeitpunkt vor Einführung der alternierenden Telearbeit; Minimum 0, Maximum 200

⁴¹⁰ Ebenso

- Ebenso sprechen die sehr nahe beieinander liegenden durchschnittlichen Beurteilungen von Alternierenden, Vorgesetzten und konventionell Beschäftigten zur Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit von Ansprechpartnern bei Fragen oder Diskussionsbedarf für sich (Tabelle 87). Die sehr ähnlichen Urteile, insbesondere auch das der Alternierenden, verdeutlichen, dass die permanente Anwesenheit in der Dienststelle keineswegs für eine bessere Verfügbarkeit / Erreichbarkeit der Beschäftigten bürgt.

	Mittelwert	Tabelle 87: Mittelwerte – Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit von Ansprechpartnern bei Fragen oder Diskussionsbedarf [immer (+++ bzw. 1) – nie (--- bzw. 6); 6 Differenzierungen]
L I	2,30	
Vorgesetzte	2,47	L I N: 141; fehlend 9
Vergleichsgruppe	2,52	Vorgesetzte N: 65; fehlend 5
L II	2,43	Vergleichsgruppe N: 21; fehlend 0
		L II N: 141; fehlend 15

- Darüber hinaus stellten im Zusammenhang mit dem neuen Arbeits(zeit)modell von 141 Alternierenden, 65 Vorgesetzten sowie 21 konventionell Beschäftigten nur 24 bzw. 19 und 4 Personen der genannten Gruppen eine seltenere Möglichkeit des Zugriffs auf Ansprechpartner fest. Dieser Sachverhalt wurde wiederum nur von jeweils 11 dieser Alternierenden und Vorgesetzten sowie 2 der entsprechenden konventionell Beschäftigten als mehr oder weniger problematisch betrachtet⁴¹¹. Das vergegenwärtigt noch einmal die Tendenz des Einflusses der alternierenden Telearbeit auf die Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen.

Abschließend verleihen die Aussagen der alternierend Beschäftigten zu den Informationsbeschaffungsformen (Tabelle 88) die sie in Ihrer beruflichen Situation – wären Sie alle gegeben – favorisieren würden, kaum den Eindruck der Abkapselungsgefahr. Zum einen verdeutlichen die Favoriten eine selbstverständliche Bereitschaft „*informiert sein*“ auch als Holschuld anzuerkennen. Die Institutionalisierung eines Intranets würde dementsprechend zum Beispiel Möglichkeiten einer besseren Informationssituation insbesondere in den defizitären Bereichen bieten, die, wie gesehen, außerhalb der konkreten Arbeitsgruppen liegen. Zum anderen legen alternierend Beschäftigte im Rahmen des „*sich informieren*“ besonders auf den Kontakt zum Kollegium, aber auch zu den Vorgesetzten erhöhten Wert. Sozusagen mit einer Perspektive in die Zukunft bestätigen Alternierende damit ihr real praktiziertes Sozialverhalten im Beruf, welches, eventuellen Befürchtungen entgegentretend⁴¹², keineswegs die Intensivierung der Einschränkung oder gar des Abbaus der persönlichen Bindungen zum Kollegium und den Vorgesetzten in sich trägt. Wie zu sehen sein wird, verdichtet sich dieser Sachverhalt weiter im Zusammenhang mit der nachfolgenden Analyse der Kommunikationsformen und der Kommunikationshäufigkeit.

⁴¹¹ Besetzung der letzten drei Kategorien auf der Skala 1 (nein, überhaupt nicht) bis 6 (ja, sehr)

⁴¹² Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 179 f.

Informationsbeschaffung am liebsten über ...	Rang	Anzahl	%
Intranet	1	90	69,8
Kollegium	2	87	67,4
Internet	3	74	57,4
eMail-Informationsservice	4	70	54,3
Vorgesetzte	5	65	50,4
Fachzeitschriften / -zeitungen	6	40	31,0
Schwarzes Brett	7	12	9,3
Amtsinterne Fachbibliothek	8	10	7,8
Betriebszeitung	9	3	2,3
Sonstige	9	3	2,3

Tabelle 88:

Favorisierte (potentielle) Wege der Informationsbeschaffung in der alternierenden Arbeitssituation

[Fragestellung mit der Möglichkeit der Mehrfachantwort; 10 Differenzierungen]

L I N: 141; fehlend 12

6.7.3 Kommunikationsformen und Kommunikationshäufigkeit

Zunächst ist festzustellen: Alternierend Beschäftigte nutzen bei der Kommunikation mit ihren Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen im Durchschnitt nicht nur exakt die gleichen Kommunikationsmöglichkeiten bzw. -formen, sondern setzen diese darüber hinaus in einem nahezu identischen Verhältnis zueinander ein. Unabhängig vom Status des Gegenüber nutzen Alternierende auch in ihrer neuen Arbeitssituation primär das direkte persönliche Gespräch (ca. 59%), dann interessanterweise das Medium der eMail (ca. 20,3%) mit einem leichten Vorsprung vor dem Telefonat (ca. 18,5%). Relativ konventionelle Medien wie das Fax oder der Brief per Post finden praktisch so gut wie keine Verwendung (jeweils unter 1%). Gleiches gilt für die Voicemail (unter 1%) oder die Videokonferenz (0%).

		<u>Vorgesetzte</u>							
		face-to-face	Telefon	Fax	Brief per Post	eMail	Voicemail	Videokonferenz	Sonstige
L I	MW	58,79%	18,14%	,76%	,54%	20,18%	,13%	,00%	1,51%
		<u>Kolleginnen / Kollegen</u>							
		face-to-face	Telefon	Fax	Brief per Post	eMail	Voicemail	Videokonferenz	Sonstige
L I	MW	60,01%	18,83%	,93%	,21%	19,50%	,18%	,00%	,55%

Tabelle 89:

Medieneinsatz bei der Kommunikation von Alternierenden mit Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen

Der Gleichförmigkeit der verwendeten Kommunikationsformen von Alternierenden bezüglich der Kontaktierung von Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen entspricht auch eine festzustellende Gleichförmigkeit hinsichtlich einer Veränderung des jeweiligen Nutzungsumfangs der entsprechenden Medien. Die einzelnen Medien betrachtet bedeutet das, wiederum unabhängig vom Status des Kommunikationspartners:

- Der geringe Stellenwert der Medien Fax, postalische Briefe, Voicemail und Videokonferenz bestand schon vor Einführung der alternierenden Telearbeit; erkennbar an den nahe um den Mittelwert 2 liegenden Beurteilungen⁴¹³.
- Annähernd in dem Maße wie die face-to-face-Kontakte abgenommen haben (Mittelwert: Vorgesetzte 2,4 / Kolleginnen und Kollegen 2,6), haben die Kontakte per Telefon (Mittelwert: Vorgesetzte 1,5 / Kolleginnen und Kollegen 1,5) und wiederum etwas umfangreicher die Kontakte per eMail (Mittelwert: Vorgesetzte 1,4 / Kolleginnen und Kollegen 1,3) zugenommen⁴¹⁴.
- Zusammengefasst wird daran deutlich, dass Alternierende die insgesamt Häufigkeit mit der sie vor allem zu ihren Vorgesetzten (Mittelwert: 2,0), aber auch zu ihren Kolleginnen / Kollegen (Mittelwert: 2,2) in Kontakt treten als nahezu unverändert wahrnehmen.

		Vorgesetzte								
		face-to-face	Telefon	Fax	Brief per Post	eMail	Voicemail	Videokonferenz	Sonstige	Insgesamt
L I	MW	2,43	1,52	1,91	2,02	1,41	2,00	2,00	2,00	2,00
		Kolleginnen / Kollegen								
		face-to-face	Telefon	Fax	Brief per Post	eMail	Voicemail	Videokonferenz	Sonstige	Insgesamt
L I	MW	2,56	1,46	1,88	2,00	1,32	1,98	2,00	2,00	2,19

Tabelle 90:
Veränderungen beim Medieneinsatz bezüglich der Kommunikation von Alternierenden mit Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen im Vergleich zur ehemals konventionellen Beschäftigungsform
[zugenommen (1) – unverändert (2) – abgenommen (3); 3 Differenzierungen]

Auch für den Verlauf des Modellversuchs lässt sich eine relativ ausgeprägte Konstanz der Kontakthäufigkeit feststellen. Die Mehrheit der Alternierenden nahm zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung I wie auch zur Längsschnittbefragung II mit ihren Vorgesetzten mindestens mehrmals pro Woche Kontakt auf (Mittelwert bezüglich Vorgesetzter: 3,8 und 4,0⁴¹⁵). Mit ihren Kolleginnen / Kollegen in der Dienststelle standen Alternierende im gesamten Verlauf des Modellversuchs durchschnittlich mindestens einmal pro Tag in Kontakt (Mittelwert bezüglich konventionell Beschäftigter: 2,8 und 2,9⁴¹⁶). Anzumerken ist im übrigen, dass die Zahlen zur Kontakthäufigkeit darüber hinaus die in weit überwiegenden Teilen positive Einschätzung der Alternierenden zum

⁴¹³ Skala von 1 (zugenommen) über 2 (unverändert) bis 3 (abgenommen)

⁴¹⁴ Ebenso

⁴¹⁵ Skala: 1 (stündlich); 2 (mehrmals pro Tag); 3 (einmal pro Tag); 4 (mehrmals pro Woche); 5 (einmal pro Woche); 6 (mehrmals pro Monat); 7 (seltener)

⁴¹⁶ Ebenso

Thema Soziale Isolation⁴¹⁷ stark untermauern. In diesem Sinne spricht ebenso gegen das Argument der sozialen Isolation und für eine Kompensation der verminderten Anwesenheit in der Dienststelle bzw. für eine relativ stabile Kontinuität der face-to-face-Kommunikation der im Vergleich zwischen alternierend und konventionell Beschäftigten um 11,8% höhere Anteil an kommunikativ genutzter Arbeitszeit während des Aufenthalts in der Dienststelle bei Alternierenden.

		Anteil der Arbeitszeit in der Dienststelle der eher ...	
		kommunikativ genutzte wird	für zurückgezogenes Arbeiten genutzte wird
LI	MW	46,11%	53,88%
Vergleichsgruppe	MW	34,29%	63,57%

Tabelle 91:
 Anteile der Arbeitszeit in der Dienststelle, die eher kommunikativ oder für zurückgezogenes Arbeiten verwendet werden
 LI N: 141; fehlend 21
 Vergleichsgruppe N: 21; fehlend 0

Die Relevanz des Ortes als Stätte der Erfüllung des menschlichen Bedürfnisses nach „Kommunikation von Angesicht zu Angesicht“ und die Realisierbarkeit einer grundlegenden Intention des Konzeptes der alternierenden Telearbeit – die Schaffung von individueller Flexibilität und von Freiräumen bei gleichzeitiger physischer Erhaltung von sozialen Gemeinschaften – wird durch die gezeigte Entwicklung mehr als deutlich. Die Prognose der Bedeutungslosigkeit der Örtlichkeit mag vielleicht in Bezug auf internationale wirtschaftliche Verflechtungen und sich hier ergebender mehr oder weniger als oberflächlich zu charakterisierender Interaktionen zutreffen. Für das die Individuen direkt umgebende soziale Gefüge ist auf der Basis der im hessischen Modellversuch gewonnen Erkenntnisse jedoch vor allem die Bedeutungslosigkeit dieser Prognose festzustellen.

Optimierungsbedarfe im Bereich der Kommunikation und Information werden von alternierend Beschäftigten hauptsächlich, wie aufgrund der vorliegenden Entwicklung der Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen nachvollziehbar, im Ausbau der technischen sowie logistischen Infrastruktur und weniger im zwischenmenschlichen Umgang gesehen. Konkrete Verbesserungsvorschläge sind:

- Infrastruktur bezüglich elektronischer Medien verbessern 29 Nennungen
 davon
 - Intranet aufbauen / allen zugänglich machen, auch Alternierenden und nachgeordneten Bereichen 7 Nennungen
 - elektronischen Informations- bzw. Wissenspool aufbauen und pflegen 7 Nennungen
 - Internet an allen Arbeitsplätzen auch für alternierende Telearbeitsplätze 6 Nennungen
 - bessere bzw. komplettere Hardwareausstattung 4 Nennungen
 - elektronische Informationsmedien zur Verfügung stellen (e-Blackboard/ eMail-Informationsservice) 3 Nennungen

⁴¹⁷ Siehe Kapitel 6.3.4 in diesem Buch, S. 105 ff.

- eMail ist erforderlich / eMail funktioniert nur intern 2 Nennungen
- Effektiverer Austausch und Verknüpfung der Ressorts / Referate / Dezernate / Teams / Juristen-Mitarbeiter / Vorgangsbetroffene Organisationseinheiten 15 Nennungen
- Mehr Offenheit und Transparenz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten 4 Nennungen
- Fachliteratur / Fachzeitschriften(-umlauf) zur Verfügung stellen bzw. verbessern 2 Nennungen

Abschließend spiegeln sich die gezeigten Entwicklungen der Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen in einem wichtigen, aber sozusagen leichter zu überblickenden kleineren Kosmos wieder. Gemeint ist die Betrachtung der in der neuen Arbeitssituation unter qualitativen Gesichtspunkten an Bedeutung gewinnenden Besprechungen. Es zeigt aus der Sichtweise der befragten Gruppen in relativ starker Übereinstimmung

- eine leichte Steigerung der Effizienz von Besprechungen (Mittelwerte: Alternierende 3,5 / Vorgesetzte 3,7 / konventionell Beschäftigte 3,9⁴¹⁸),
- eine erhöhte Zielorientierung der Besprechungen (Mittelwerte: Alternierende 3,4 / Vorgesetzte 3,5 / konventionell Beschäftigte 3,8⁴¹⁹),
- eine kaum negativ zu interpretierende Erhöhung des Ergebnisdrucks in Besprechungen (Mittelwerte: Alternierende 3,6 / Vorgesetzte 3,7 / konventionell Beschäftigte 3,7⁴²⁰),
- im Gegensatz zu bisher eine bessere Vorbereitung von Besprechungen, wobei sich Alternierende und Vorgesetzte etwas stärker in den positiven Bewertungsbereich absetzten (Mittelwerte: Alternierende 3,4 / Vorgesetzte 3,6 / konventionell Beschäftigte 3,9⁴²¹),
- aus dem Blickwinkel der Alternierenden und Vorgesetzten ein verbessertes Zeitmanagement; konventionell Beschäftigte sehen praktisch keine Veränderung zur bisherigen Situation (Mittelwerte: Alternierende 3,4 / Vorgesetzte 3,5 / konventionell Beschäftigte 4,0⁴²²),
- dass sich die gezeigten Entwicklungen bei einer durchschnittlich annähernd gleichbleibenden Dauer (Mittelwerte: Alternierende 4,1 / Vorgesetzte 3,9 / konventionell Beschäftigte 4,0⁴²³) und Häufigkeit (Mittelwerte: Alternierende 4,1 / Vorgesetzte 3,9 / konventionell Beschäftigte 4,2⁴²⁴) der Besprechungen einstellten.

Ergänzend und empfehlend ist anzumerken: In den Arbeitsteams werden durchschnittlich einmal wöchentlich Besprechungen durchgeführt (Mittelwert: 4,5 Besprechungen pro Monat).

Insgesamt wird auch am Ablauf und der Gestaltung von Besprechungen deutlich, dass sich die Situation der Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen unter dem Vorzeichen der alternierenden Telearbeit eher verbessert als verschlechtert haben. Die Situation in der Hessischen

⁴¹⁸ Skala von 1 (gesteigert) bis 7 (verringert) mit neutralem Punkt bei 4

⁴¹⁹ Skala von 1 (stärker) bis 7 (schwächer) mit neutralem Punkt bei 4

⁴²⁰ Skala von 1 (höher) bis 7 (niedriger) mit neutralem Punkt bei 4

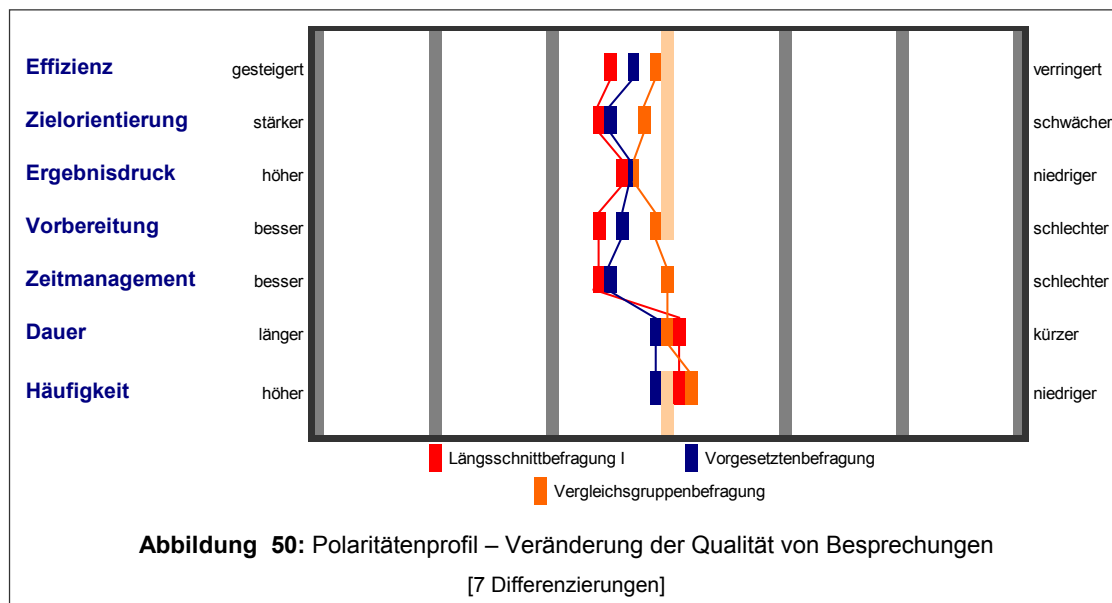
⁴²¹ Skala von 1 (besser) bis 7 (schlechter) mit neutralem Punkt bei 4

⁴²² Ebenso

⁴²³ Skala von 1 (länger) bis 7 (kürzer) mit neutralem Punkt bei 4

⁴²⁴ Skala von 1 (höher) bis 7 (niedriger) mit neutralem Punkt bei 4

Landesverwaltung weist im wesentlichen Kern auf die Kompensation potentieller Gefahren der zeitweise örtlichen Trennung durch eine insgesamt gleichbleibende Kontaktdichte und eine effektivere Nutzung der gemeinsamen Zeit in der Dienststelle hin.



6.8 Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung

Das zentrale Moment der alternierenden Telearbeit ist der Gewinn an zeitlicher und örtlicher Flexibilität. Vermittelt über die Beweglichkeit dieser Faktoren konnte das Arbeits(zeit)modell im Rahmen des Modellversuchs der Hessischen Landesregierung in vielfältiger Hinsicht deutlich positive Akzente setzen. Das gilt auf der Basis einer individuelleren bilateral-bedarfsorientierten (Beruf und Familie) Arbeitszeitgestaltung und einer dementsprechenden Arbeitsplatzmodulation zum Beispiel für die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch für den Fortschritt zu einer effizienteren Arbeitssituation sind diese Fundamente der alternierenden Telearbeit verantwortlich. Hier leistete der zeitliche und örtliche Flexibilitätsgewinn u. a. einen Beitrag über die daraus resultierende erhöhte Arbeitsmotivation und die Erhöhung des Zeitpensums für ungestörtes zurückgezogenes Arbeiten zu Hause. Die Frage, die sich an diesem Punkt nun stellt, ist die nach der Konkretisierung des Gegenübers der zeitlichen und örtlichen Flexibilität bzw. die nach dem tatsächlich grundlegenden Ursprung der Flexibilitätsgewinne. Die Antwort ist keineswegs kompliziert, obwohl deren inhaltliche Ausgestaltung, wie die Ausführungen in diesem Kapitel zeigen werden, durchaus als komplex zu beschreiben ist.

An sich ist alternierende Telearbeit die flexible und weitreichende organisatorische Abweichung vom Normalarbeitsverhältnis sowie vom Normalarbeitszeitstandard und die bisher gezeigten Entwicklungen sind im Ursprung auf nichts anderes als die Divergenzen zu diesem Normalen

zurückzuführen. Im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis⁴²⁵ ist beispielweise die mit der alternierenden Telearbeit gegebene örtliche Flexibilität zweifellos als ein divergenter und gravierender Einschnitt in die gängige Arbeitsorganisation zu sehen. Anwesenheit am Arbeitsplatz vor Ort ist bisher nicht nur charakteristisch für das Normalarbeitsverhältnis in weiten Bereichen der öffentlichen Verwaltung, sondern in nicht seltenen Fällen liegt darin auch ein immer noch mehr oder weniger gewichtiges Leistungsbeurteilungskriterium⁴²⁶. Die Abweichungen vom Normalarbeitszeitstandard, auch konventionelles Arbeitszeitmodell genannt, dürften in der Folge von alternierender Telearbeit ebenso bedeutungsvoll sein. Das gilt selbst bei der Feststellung, dass *„lediglich 19 Prozent der Arbeitnehmer tatsächlich nach dem Normalarbeitszeitstandard“*⁴²⁷ arbeiten. Das dieser Annahme zugrunde liegende Argument ist vor allem die Mehrdimensionalität mit der das Arbeitszeitmodell der alternierenden Telearbeit auf die definitorischen Elemente des konventionellen Arbeitszeitmodells einwirkt und sich dadurch in aller Regel auch von sonstigen vom Normalarbeitszeitstandard meist eindimensional abweichenden Arbeitszeitmodellen unterscheidet.

Definition Normalarbeitszeitstandard⁴²⁸:

- Vollzeitbeschäftigung (mit 35 - 40 Wochenstunden)
- Fünf Arbeitstage
- Montags bis freitags
- Tagsüber
- Arbeitszeittage stabil

Die Entwicklungen in der Hessischen Landesverwaltung verdeutlichen im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit den außerordentlichen und komplexen Variationsgehalt der Optionen zur flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung. Die hohe Flexibilisierung durch alternierende Telearbeit transponiert diese Arbeitsform letztlich aus der Lage des lediglichen *„Arbeits(organisations)modells“* in den Status des *„Arbeitszeitmodells“*. Das Bild im Untersuchungsfeld, das Variabilitätspotential und die Betrachtung bisher gängiger Arbeitszeitmodelle macht diese Einordnung im Weiteren leicht nachvollziehbar.

6.8.1 Das Bild im Untersuchungsfeld

Die Arbeitszeitgestaltung im Feld der alternierenden Telearbeiter/innen bietet über den in der Anschlussvereinbarung festgelegten Punkt

*„Alle Beschäftigten sollen jedoch mindestens zwei Tage in einem Zeitraum von zwei Wochen in der behördlichen Arbeitsstätte verbringen“*⁴²⁹

nicht die Möglichkeit einer zusammenfassenden und überschaubaren Darstellung einiger charakteristischer Gestaltungsmerkmale. Im Gegenteil, kennzeichnend bzw. charakteristisch für

⁴²⁵ Vgl. Nökel, Friederike (2001), S. 25 ff.

⁴²⁶ Vgl. Kapitel 6.11.2 in diesem Buch, S. 235 ff.

⁴²⁷ Vgl. Nökel, Friederike (2001), S. 39

⁴²⁸ Ebenda

⁴²⁹ Siehe Anlage 1 Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag, Abschnitt 4.1, S. 257

die vorliegende Situation im Untersuchungsfeld ist in dominierender Weise die vorherrschende ausgeprägte Variabilität und Komplexität, die beispielhaft anhand der folgenden vier Merkmale demonstriert werden soll:

- Vollzeit- / Teilzeitbeschäftigung
- Aufteilung der Arbeitszeit zwischen Dienststelle und zu Hause
- Aufteilung der Arbeitstage zwischen Dienststelle und zu Hause
- Umfang der verbindlichen Erreichbarkeit zu Hause

Vollzeit- / Teilzeitbeschäftigung

Die Verteilung der zwei grundlegend zu differenzierenden Formen der Arbeitszeitgestaltung – Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung – in der alternierende Telearbeiter/innen im Rahmen des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung arbeiten, wurde schon eingangs in den Ausführungen zum Untersuchungsfeld in Grundzügen vorgestellt⁴³⁰. Aufgrund der Relevanz innerhalb der hier zu behandelten Thematik ist noch einmal in kurzer aber vertiefender Form darauf einzugehen.

Zunächst sind, wie gesehen, 46,4% der Teilnehmer/innen am Modellversuch vollzeitbeschäftigt und 53,6% teilzeitbeschäftigt⁴³¹ (zwei Variationen). Darüber hinaus ist ein erster, wenn auch noch eher alltäglicher Eindruck der Vielfältigkeit bei Betrachtung der Verteilung des Arbeitszeitumfangs der Teilzeitbeschäftigten zu gewinnen. Die hier per Definition verwendeten Kategorien, die das Bild sozusagen nach Arbeitstagen zusammenfassen, ergeben, Vollzeitbeschäftigte mit eingerechnet, insgesamt sechs Variationen (Tabelle 92). Die weitere Differenzierung der Kategorien offenbart aber schon die Tendenz der Entwicklung zu weniger Alltäglichem. Bei 132 Alternierenden verbergen sich hinter den zunächst sechs Kategorien des Arbeitszeitpensums 27 individuell vereinbarte Umfänge an Wochenstunden (Tabelle 93). Vor dem Hintergrund, dass die 27 Variationen auf einer Rundung der Arbeitsstundenzahlen zu halben und vollen Stunden basieren, ergibt sich ein erster Eindruck der tatsächlich gegebenen Variabilität.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	bis 7,5	1	1,35	1,41	1,41
	> 7,5 - 15	1	1,35	1,41	2,82
	> 15 - 22,5	32	43,24	45,07	47,89
	> 22,5 - 30	29	39,19	40,85	88,73
	> 30 < 38,5	8	10,81	11,27	100,00
Gesamt		71	95,95	100,00	
Fehlend	,00	2	2,70		
	ungültig	1	1,35		
	Gesamt	3	4,05		
Gesamt		74	100,00		

[5 Differenzierungen] L I N: 74; davon fehlend 3 und davon ungültig 1

Tabelle 92:
Wochenstunden
der
teilzeitbeschäftigten
Alternierenden

⁴³⁰ Siehe Kapitel 5.3.2 in diesem Buch, S. 67 ff.

⁴³¹ Ebenda

Anzahl der Wochenstunden	Häufigkeit	Anzahl der Wochenstunden	Häufigkeit
8,0	1	28,5	2
10,0	1	29,0	6
15,5	3	30,0	5
19,0	6	30,5	1
19,5	17	31,0	1
20,0	2	32,0	2
22,0	1	32,5	1
23,5	1	34,0	2
24,0	4	34,5	2
25,0	4	36,0	1
25,5	3	37,5	5
26,0	1	38,0	2
26,5	1	38,5	54
28,0	3		

Tabelle 93:

Vertraglich vereinbarte Wochenstunden der Alternierenden (gerundet auf halbe und volle Stunden)

L I N: 141; davon fehlend 9

27 Variationen

Aufteilung der Arbeitszeit zwischen Dienststelle und zu Hause

Das durchschnittliche Verhältnis der Arbeitszeit die am Arbeitsplatz in der Dienststelle verbracht wird zu der am Arbeitsplatz zu Hause beträgt 54,4% zu 45,6%. In Bezug auf eine Vollzeitbeschäftigung arbeiten Alternierende in der Hessischen Landesverwaltung damit ca. 2,3 Arbeitstage zu Hause und 2,8 Arbeitstage in der Dienststelle. Die Qualität und die Dimension dieser

Arbeitsplatz Dienststelle	-	Arbeitsplatz zu Hause	Häufigkeit
10,00	-	90,00	1
15,00	-	85,00	2
20,00	-	80,00	5
25,00	-	75,00	3
30,00	-	70,00	1
35,00	-	65,00	3
40,00	-	60,00	18
45,00	-	55,00	2
50,00	-	50,00	34
55,00	-	45,00	3
60,00	-	40,00	20
65,00	-	35,00	2
70,00	-	30,00	12
75,00	-	25,00	7
80,00	-	20,00	12
85,00	-	15,00	3
90,00	-	10,00	1

Tabelle 94:

Variationen der Arbeitszeitverteilung zwischen dem Arbeitsplatz in der Dienststelle und zu Hause (gerundet jeweils auf 5%)

L I N: 141; davon fehlend 12

17 Variationen

Quote ist durch den europäischen und deutschen Vergleich erkennbar: Europaweit arbeiteten 1999 Telearbeiter im Durchschnitt ca. 1,5 Arbeitstage zu Hause⁴³²; auf Deutschland bezogen ergaben sich ca. 1,8 Tage⁴³³.

Über den Vergleich der hessischen, deutschen und europäischen Quoten hinaus zeigen aber auch hier erst die vorliegenden Differenzierungen (Tabelle 94) die in der Praxis des hessischen Modellversuchs vorherrschende Modifikationsfülle. Bei 129 Alternierenden konnten selbst bei einer Rundung auf jeweils 5% immer noch 17 Variationen der Aufteilung zwischen dem Arbeitsplatz in der Dienststelle und dem Arbeitsplatz zu Hause ermittelt werden. Schon der ausschließliche Bezug auf diesen einen Aspekt der Arbeitszeitgestaltung ergibt: Jeweils nur ca. 7,6 Alternierende haben eine mehr oder weniger gleiche Arbeitszeitaufteilung zwischen ihren beiden Arbeitsorten.

Tage / Dienststelle	Tage / zu Hause	Tage / Dienststelle und zu Hause	Häufigkeit
3	2		21
2	3		16
1	4		12
2	2		11
4	1		10
		5	9
2	2	1	5
	1	4	4
2,5	2,5		4 *
1	2		4
	3	2	3
3		2	3
1	3		3
1	2	2	2
1		4	2
2	1	2	2
3	1	1	2
	4	1	1
1	3	1	1
		4	1
1		3	1
2		3	1
2	2,5		1 **
1,5	2,5		1 ***
3	1		1
1,5	1		1 ****
2	1		1

* im 14-tägigen Rhythmus 3:2 / 2:3
 ** im 14-tägigen Rhythmus 2:3 / 2:2
 *** im 14-tägigen Rhythmus 1:3 / 2:2
 **** im 14-tägigen Rhythmus 1:1 / 2:1

Tabelle 95:
 Variationen der Verteilung von Arbeitstagen zwischen dem Arbeitsplatz in der Dienststelle und zu Hause
 (unabhängig vom Umfang der Arbeitszeit)
 L I N: 141; davon fehlend 18
 27 Variationen

⁴³² Errechnet auf der Basis der Zahlen von Empirica (2000 A), S. 66

⁴³³ Errechnet auf der Basis der Zahlen von Empirica (2000 A), S. 67

Aufteilung der Arbeitstage zwischen Dienststelle und zu Hause

Ähnlich der Vielfalt der Arbeitszeitverteilung zwischen dem häuslichen Arbeitsplatz und der Dienststelle verhält es sich auch mit der Verteilung der Arbeitstage zwischen den beiden Orten an denen der Berufstätigkeit nachgegangen wird (Tabelle 95). Unabhängig vom Umfang der Arbeitszeit oder anderer Faktoren der Arbeitszeitgestaltung ergeben sich hier bei 123 alternierend Beschäftigten 27 Variationen, d. h. im Durchschnitt arbeiten in diesem Kontext nur jeweils 4,5 Personen nach dem gleichen Schema.

Umfang der verbindlichen Erreichbarkeit zu Hause

Am häuslichen Arbeitsplatz ist die flexible Arbeitszeitgestaltung auch vom Umfang der Uhrzeiten abhängig innerhalb derer alternierend Beschäftigte eine verbindliche Erreichbarkeit zu gewährleisten haben. Eine solche sicherlich zu empfehlende aber grundsätzlich als abhängig von der Intensität der Einbindung der Alternierenden in das Tagesgeschäft vor Ort zu betrachtende Absprache wurde zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung I mit 96,2% der alternierend Beschäftigten getroffen. In der Längsschnittbefragung II hat immer noch eine Quote von 90,5% bestanden.

Anteile an der Arbeitszeit von festgelegten Zeiten der Erreichbarkeit zu Hause in %	L I	L II
5,00	2	1
10,00	4	1
15,00	1	2
20,00	9	10
25,00	10	8
30,00	4	6
35,00	2	
40,00	6	6
45,00		1
50,00	38	31
55,00	1	
60,00	10	7
65,00	2	2
70,00	10	7
75,00	3	7
80,00	5	5
90,00	5	3
100,00	11	13

Tabelle 96:

Festgelegte Zeiten der Erreichbarkeit zu Hause

Variationen der Anteile an der Gesamtarbeitszeit

(gerundet jeweils auf 5%)

L I / L II N: 141; davon fehlend 18 / 31

L I: 17 Variationen

L II: 16 Variationen

Mit Blick auf das Gesamtfeld wirkt diese mehrheitlich vorgenommene Einschränkung jedoch

weniger restriktiv als ihr Anschein. Unter diesem Gesichtspunkt der Arbeitszeitgestaltung ist bei der Längsschnittbefragung II ein Spektrum von 16 einflussnehmenden Modifikationen auf 110 Alternierende nachzuweisen (Tabelle 96). Auch dieser Faktor zeigt trotz Rundung auf jeweils 5% die dominierende und charakteristische Variabilität der alternierenden Telearbeit, die in Bezug auf die Arrangements der Zusammenarbeit zwischen den häuslichen Arbeitsplätzen und den Dienststellen vorherrscht.

Die Tatsache, dass sich die dargestellten Variationen im Laufe des Modellversuchs von 17 auf 16 reduzierten, sollte nicht zu Interpretationen in Richtung einer scheinbaren Tendenz verleiten. Die Abnahme von 96,2% auf 90,5% der Gruppe der Alternierenden, die entsprechende Absprachen betreffs ihrer Erreichbarkeit getroffen haben, bzw. die Zunahme von 3,8% auf 9,5% derer, die an keine diesbezüglichen Zeitkorridore gehalten sind, die also unter diesem Blickwinkel den größten Freiheitsgrad genießen, führt wesentlich wahrscheinlicher zu einer weiteren Erhöhung der insgesamten Arbeitszeitgestaltungsvielfalt. Jäckel und Rövekamp bestätigen auf der Basis ihrer Untersuchungsergebnisse diesen mit fortschreitender Dauer der alternierenden Telearbeit anzunehmenden Trend: *„Es entwickeln sich eigene Formen der Arbeitsorganisation, die vom betriebsüblichen Ablauf und den dortigen (festen) Zeitstrukturen abweichen. Man könnte auch sagen: Mit längerer Telearbeits-Erfahrung [einzufügen ist hier: aller Beteiligten] emanzipieren sich die Beschäftigten vom typischen Betriebsalltag.“*⁴³⁴

6.8.2 Variabilitätspotential

Die vier vorgestellten Beispiele zeigen schon für sich, wie variabel die Arbeitszeitgestaltung der alternierenden Telearbeiter im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung gehandhabt wurde. In der Praxis werden selbstverständlich, entgegen der hier unter dem Aspekt der Übersichtlichkeit vorgenommenen Betrachtung, die gezeigten Faktoren der Arbeitszeitgestaltung nicht isoliert vorkommen. Im Gegenteil, bei der alternierenden Telearbeit ist davon auszugehen, dass noch eine Vielzahl weiterer Einflüsse – motiviert aus der beruflichen und / oder privaten Sphäre – auf die Arbeitszeitgestaltung einwirken. Ohne die Sachlage an dieser Stelle noch weitergehend zu vertiefen, ergaben sich aus der Analyse der Stundentafeln zum Beispiel durch den Einfluss der Kindergarten- und Schulzeiten zusätzliche Variabilitätsfaktoren wie die zeitliche Verortung der Arbeit am Arbeitstag, der Fragmentierungsgrad der täglichen Arbeitszeit oder auch die wechselnde Höhe der täglichen Arbeitszeit. Wie aber allein schon das näher Beschriebene verdeutlicht, haben die real vorkommenden Kombinationen der Arbeitszeitgestaltungs-faktoren im Ergebnis dazu geführt, dass unter den 141 alternierenden Telearbeiterinnen und Telearbeitern im Modellversuch nahezu keine exakt übereinstimmenden Formen der Arbeitszeitgestaltung festzustellen waren.⁴³⁵

⁴³⁴ Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 152

⁴³⁵ Vgl. hierzu auch das Beispiel des Versicherungsverbundes Continentale, der bereits 1997 mehr als 350 individuelle Arbeitszeitmodelle innerhalb des Unternehmens registrieren konnte und als familienfreundlichstes Unternehmen Deutschlands ausgezeichnet wurde. In Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 125

Welches zusätzliche Variabilitäts- bzw. Emanzipationspotential in der alternierenden Telearbeit innerhalb der Hessischen Landesverwaltung zur Zeit noch ruht, zeigt dass insbesondere Alternierende sich selbst (Mittelwert: 1,5⁴³⁶), aber auch Vorgesetzte (Mittelwert: 2,2⁴³⁷) ihren alternierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Mehrheit zutrauen, die Arbeit in Bezug auf die zeitliche und örtliche Einteilung vollkommen selbständig organisieren zu können (Abbildung 51). In starkem bis sehr starkem Maße kommen zu dieser Einschätzung 89,3% der alternierenden Mitarbeiter/innen und 62,1% der Vorgesetzten⁴³⁸.

		L I	Vorgesetzte
+++	Anzahl	85	16
	%	64,89	27,59
++	Anzahl	32	20
	%	24,43	34,48
+	Anzahl	9	16
	%	6,87	27,59
-	Anzahl	3	4
	%	2,29	6,90
--	Anzahl	2	2
	%	1,53	3,45
Gesamt	Anzahl	131	58
	%	100,00	100,00

		Mittelwert
L I		1,51
Vorgesetzte		2,24

Abbildung 51:
Verteilung und Mittelwerte
Zutrauen zu alternierend Beschäftigten, ihre Arbeit in Bezug auf die zeitliche und örtliche Einteilung vollkommen selbständig organisieren zu können

[ja, absolut (+++ bzw. 1) – nein, gar nicht (--- bzw. 6); 6 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 10
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 7

Anzumerken bleibt: Die isolierte Betrachtung des Themas Arbeitszeitgestaltung kann auf den ersten Blick leicht zu der Vermutung verleiten, dass chaotische Arbeitsorganisationsverhältnisse entstehen. In Erinnerung an die vielfältigen positiven Akzente die alternierende Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung beispielsweise im Zusammenhang mit der Effizienz, mit der Arbeitszufriedenheit aller Beteiligten oder auch mit den Kommunikationsbeziehungen setzen konnte, finden derartige Entwicklungen jedoch keine Bestätigung. Auch anderweitige Modellversuche, wie der bei der Deutschen Telekom, veranschaulichen die Üblichkeit der Arbeitszeitdiversifizierung ohne negative Auswirkungen auf den insgesamten Arbeitsprozess⁴³⁹. Die Vielzahl der vorliegenden Varianten der Arbeitszeitgestaltung sind dem zu Grunde liegend also keine Anhäufung wilder und ausufernder Experimentierfreudigkeit, sondern das Ergebnis zielgerichteter individueller Absprachen mit dem Fokus auf die beiden Aspekte

- der Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs des Arbeitsprozesses und
- der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Wie aufgrund der positiven Bewertungen zur Arbeitszeitflexibilität⁴⁴⁰ schon zu erwarten war,

⁴³⁶ Skala von 1 (ja, absolut) bis 6 (nein, gar nicht)

⁴³⁷ Ebenso

⁴³⁸ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (ja, absolut) bis 6 (nein, gar nicht)

⁴³⁹ Ersichtlich aus der zusammenfassenden Interpretation von Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (1998), S. 27 - 39

⁴⁴⁰ Siehe Kapitel 6.2.1 sowie Kapitel 6.3.1 in diesem Buch, S. 88 f. und 95 ff.

bestätigt sich dieses Ergebnis der Untersuchung deutlich durch die im folgenden dargestellten Fakten:

		L I	Vorgesetzte bzgl. Alternierende	Vorgesetzte bzgl. konventionell Beschäftigter
+++	Anzahl	50	15	13
	%	39,68%	26,79%	23,21%
++	Anzahl	60	26	25
	%	47,62%	46,43%	44,64%
+	Anzahl	12	13	16
	%	9,52%	23,21%	28,57%
-	Anzahl	4	1	2
	%	3,17%	1,79%	3,57%
--	Anzahl		1	
	%		1,79%	
Gesamt	Anzahl	126	56	56
	%	100,00%	100,00%	100,00%

	Mittelwert
L I	1,76
Vorgesetzte bzgl. Alternierender	2,05
Vorgesetzte bzgl. konventionell Beschäftigter	2,13

Abbildung 52:
Verteilung und Mittelwerte – Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung der alternierend und konventionell beschäftigten Mitarbeiter/innen
[sehr zufrieden (+++ bzw. 1) – sehr unzufrieden (--- bzw. 6); 6 Differenzierungen]
L I N: 141; davon fehlend 15 Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 9

Wie aus Abbildung 52 ersichtlich wird, sind Alternierende mit ihren Arbeitszeitregelungen (Mittelwert: 1,8⁴⁴¹) und Vorgesetzte mit den Arbeitszeitregelungen der alternierend Beschäftigten (Mittelwert: 2,1⁴⁴²) in hohem Maße zufrieden. Darüber hinaus zu unterstreichen ist in diesem Zusammenhang die identische Zufriedenheit der Vorgesetzten mit der Arbeitszeitregelung der alternierend und konventionell Beschäftigten (Mittelwert: bezüglich Alternierender 2,1 / bezüglich konventionell Beschäftigter 2,1⁴⁴³).

Vor dem gesamten Hintergrund der Arbeitszeitgestaltung, d. h. unter Einbezug der notwendigen persönlichen Voraussetzungen sowie der Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Familie werden die alternierend Beschäftigten der Hessischen Landesverwaltung die vorliegende Veränderung der Lebenssituation in etwas anderer Akzentuierung beschreiben wie noch Michael Jäckel, Christoph Rövekamp und André Büssing, Sandra Aumann in dem folgenden Zitat:

⁴⁴¹ Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

⁴⁴² Ebenso

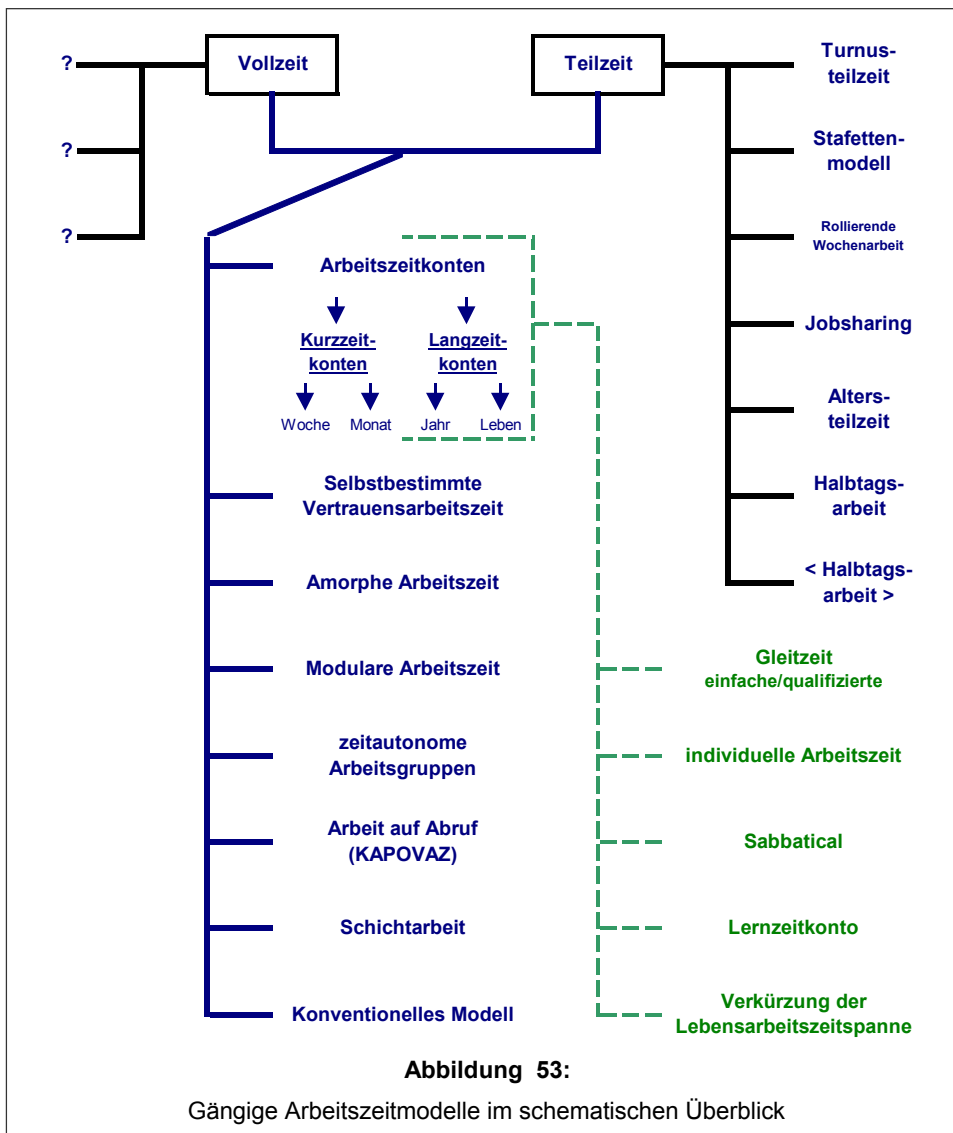
⁴⁴³ Ebenso

„Mit der Aufgabe von mehr oder minder festen Arbeitszeiten und der definierten Lage von Arbeit und Freizeit unter Telearbeit werden gleichzeitig externe Regelsysteme aufgegeben, die auch entlastende Momente bieten. So steht der gewonnenen Freiheit zum selbstverantwortlichen Umgang mit beruflicher, privater und sozialer Zeit der Zwang zur Übernahme von Zeitverantwortung gegenüber“⁴⁴⁴

Dass die – beispielhaft verdeutlichte – hohe Variabilität aufweisende Arbeitszeitgestaltung der alternierenden Telearbeiter/innen im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung, wie andeutungsweise schon zu erahnen, schließlich kaum mit gängigen Arbeitszeitmodellen beschrieben werden kann, wird am nachfolgenden schematischen Exkurs nachvollziehbar. Alternierende Telearbeit, so ist zu sehen, erweitert zusätzlich die Modifikationsmöglichkeiten gängiger Arbeitszeitmodelle, die in diversen Kombinationen ihrer selbst und / oder einzelner ihrer Aspekte allenfalls einen Hintergrund darstellen können, vor dem sich die gezeigte Vielfalt des hier behandelten Arbeitszeitmodells ausbildet.

⁴⁴⁴ Vgl. Büssing, André / Aumann, Sandra: Telearbeit aus arbeitspsychologischer Perspektive. Eine Analyse von Telearbeit anhand Kriterien humaner Arbeit. In: Arbeit 5 (1996). Heft 2. S. 17; in Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 152

6.8.3 Exkurs: Gängige Modelle der Arbeitszeitgestaltung⁴⁴⁵



Das konventionelle Vollzeit- und Teilzeitarbeitsmodell

<p style="text-align: center;">Vollzeitarbeitsmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> → Normalarbeitszeit (35 - 40 Stunden) → 5-Tage-Woche (i. d. R. Montag bis Freitag) → Lage und Verteilung der Arbeitszeit <u>entspricht</u> der betrieblichen Norm → Arbeitszeiterfassung <p>Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • keine 	<p style="text-align: center;">Teilzeitarbeitsmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> → Umfang des Arbeitsverhältnisses <u>unterhalb</u> der betrieblichen Regelarbeitszeit → individualvertragliche Arbeitszeitverkürzung → ohne Lohnausgleich → Lage und Verteilung der Arbeitszeit <u>beliebig</u> → Arbeitszeiterfassung <p>Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ggf. muß die Arbeitsaufgabe die Möglichkeit der zeitlichen Entkoppelung bieten • bzw. eine Vertretung möglich sein
---	--

Beschäftigte, Arbeitsort, Beginn und Ende sowie Dauer der Arbeitszeit sind festgelegt und werden kontrolliert !

Modelle mit der geringsten Flexibilität

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

⁴⁴⁵ Der Exkurs orientiert sich an Fauth-Herkner & Partner (2001) und Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2001)

Turnusteilzeit

Der Arbeitsrhythmus wird durch die Festlegung bestimmter Turnusse festgelegt

Beispiel 1: eine Woche Vollzeit / eine Woche frei

Beispiel 2: Erste Woche Montag bis Mittwoch / zweite Woche Mittwoch bis Freitag

Stafettenmodell

Teilzeitarbeit im Zusammenhang mit der Übernahme von Azubis

Beispiel:

Ein übernommener Azubi arbeitet Teilzeit und teilt sich eine Stelle z. B. mit einem Altersteilzeitbeschäftigten

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Rollierende Wochenarbeit

**Entkoppelung der Betriebszeit von der individuellen Arbeitszeit
durch einen oder mehrere rollierende freie Tage**

Beispiel 1: Bei einer 4-Tage-Woche kann an fünf Tagen die Betriebszeit gewährleistet werden

Oben Genanntes kann entsprechend weiter herunter gebrochen werden

Jobsharing

Zwei oder mehrere Arbeitnehmer/innen teilen sich als Gemeinschaft einen oder mehrere Arbeitsplätze. Dauer und Lage der Arbeitszeiten können zwischen den Partnern individuell und flexibel vereinbart werden.

Bedingung:

Die Grenze der Flexibilität ist der Rahmen, den die Betriebszeit vorgibt.

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Altersteilzeit

- Vollendung des 55. Lebensjahres
- Die Arbeitszeit wird über den verbleibenden Arbeitszeitraum bis zur Rente halbiert
- Versicherungspflichtgrenze der Arbeitslosenversicherung nicht unterschreiten
- Aufstockung des Entgeltes auf mindestens 70 % (Netto)
- Aufstockung der Rentenbeiträge auf 90 % durch den Arbeitgeber
- Die Aufstockungsbeträge übernimmt das Arbeitsamt, wenn ein Arbeitsloser eingestellt oder ein Azubi übernommen wird

Halbtagsarbeit

Bekanntestes Teilzeitmodell: Reduzierung der Arbeitszeit um die Hälfte; Lage der Arbeitszeit in der Regel vor- oder nachmittags an fünf Tagen in der Woche.

In diesem klassischen Sinne der Teilzeitarbeit gibt es in der Praxis selbstverständlich auch Modelle mit größerer oder kleinerer Stundenanzahl (<Halbtagsarbeitszeit>)

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Arbeitszeitkonten

- Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, die vereinbarte Arbeitszeit in einem vereinbarten Rahmen zu variieren
- Kurzzeitkonto (Woche, Monat) / Langzeitkonto (Jahr, Leben)
- Gleichbleibendes monatliches Entgelt
- Kurz- bis langfristiger Ausgleich von Zeitschulden und Zeitguthaben

Variationsmöglichkeiten

- Einfache und qualifizierte Gleitzeit
- Individuelle Arbeitszeit
- Sabbatical
- Lernzeitkonto
- Verkürzung der Lebensarbeitszeitspanne

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Einfache und qualifizierte Gleitzeit

Einfache Gleitzeit

- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in bestimmten Grenzen frei wählbar
- Dauer der täglichen Arbeitszeit liegt fest
- Die Grenzen werden durch eine tägliche oder wöchentliche Kern- und Rahmenarbeitszeit festgelegt

Qualifizierte Gleitzeit

- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in bestimmten Grenzen frei wählbar
- Dauer der täglichen Arbeitszeit frei wählbar
- Die Grenzen werden durch eine tägliche oder wöchentliche Kern- und Rahmenarbeitszeit festgelegt

Individuelle Arbeitszeit

Die vertragliche Arbeitszeit wird reduziert - Tatsächlich wird Vollzeit gearbeitet

Folge:

Überschüssige Stunden werden auf einem Zeitkonto langfristig gutgeschrieben oder durch zusätzliche Freizeit ausgeglichen

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Sabbatical

- Aufsparen von Arbeitszeitguthaben über einen längeren Zeitraum;
- mit dem Verwendungszweck für einen bezahlten Langzeiturlaub;
- und der Garantie der Weiterbeschäftigung nach dessen Ablauf;
- im Idealfall am alten Arbeitsplatz;
- Unter Umständen ist das Sabbatical statt durch Arbeitszeitguthaben auch durch Entgeltverzicht realisierbar

Lernzeitkonto

- Ansparen von Weiterbildungsansprüchen
- u. a. über das Ansparen von Guthaben auf einem Arbeitszeitkonto
- bei langfristiger Weiterbildung = Spezifizierung und Ergänzung von Sabbatical
- Gedacht für selbst initiierte Weiterbildungsaktivitäten, Fortbildungen im betrieblichen Interesse berühren das Lernzeitkonto nicht

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Verkürzung der Lebensarbeitszeitspanne

- Ansparen von Plusstunden entweder
- für einen gleitenden oder früheren Übergang in die Rente
- Gleichbleibendes monatliches Entgelt bis zur tatsächlichen Rente ohne Renteneinbußen
- Kann auch statt in der Endphase des Erwerbslebens in Zwischenphasen in Anspruch genommen werden (je nach Zweck (Familie, Urlaub, Bildung, etc.) und Dauer enger Zusammenhang mit anderen Kontenmodellen)

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Selbstbestimmte Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit

- Wegfall (elektronischer) Zeiterfassung
- Entwicklung einer Vertrauenskultur
- Arbeitszeit ist vertraglich vereinbart
- Beschäftigte managen ihre Arbeitszeit selbständig und eigenverantwortlich
- Abweichungen werden von den Beschäftigten eigenständig ausgeglichen

Selbstbestimmte Arbeitszeit

werden Modelle genannt, die durch eine Trennung von Betriebs- und Arbeitsstätte ermöglichen, in einem größeren Umfang Chancen zur autonomen Arbeitszeitgestaltung zu nutzen.

Selbstbestimmte Vertrauensarbeitszeit

Beispiel:

Alternierende Telearbeit, Telehäuser, mobile Telearbeit

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Amorphe Arbeitszeit

- Definiert wird lediglich das Volumen der zu erbringenden Arbeitsleistung
- Lage und Dauer der Arbeitszeit wird bewusst offen gelassen
- Leistungsbewertung und Bezahlung richten sich nach der Erfüllung der Zielvereinbarung
- Ziel ist das vereinbarte Arbeitsziel zu einem bestimmten Zeitpunkt
- Abzuleistende Stundenkontingente werden i. d. R. nicht vereinbart

Beispiel: Projektarbeit

Modulare Arbeitszeit

- Betriebszeit (Tag, Woche, Monat oder Jahr) wird in Zeitblöcke (Module) gegliedert
- Beschäftigte teilen sich die Module im Hinblick auf eventuelle Besetzungsvorgaben untereinander auf

Beispiel: Arbeitsplätze mit Kundenverkehr

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Zeitautonome Arbeitsgruppen

Mitglieder der Gruppe regeln im Team eigenverantwortlich

- die Lage ihrer Arbeitszeit,
- die Dauer ihrer Arbeitszeit,
- die Verteilung der Arbeit und
- den zeitlichen Ablauf der Tätigkeiten.

Zu berücksichtigen sind Präsenzzeiten, Lieferfristen, Durchlaufzeiten, etc.
Der Kompetenzumfang kann stark variieren!

Arbeit auf Abruf (KAPOVAZ)

Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit

- Variabel abrufbare Arbeitsleistung der Beschäftigten wird aufgrund der betrieblichen Anforderungen festgesetzt
- Mindestarbeitszeit und Mindestentgelt wird garantiert (§: 10 Stunden)
- Im klassischen Modell steht es dem Arbeitgeber frei, wann und in welcher Menge er jeweils die Arbeitsleistung abrufen
- Sondervereinbarungen z. B. über Zeitspannen der Abrufbereitschaft sind möglich

Beispiel: Aufgabenbereiche mit saisonal unterschiedlichem Arbeitsaufkommen

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

Schichtarbeit

- Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte
- Lage bzw. Anfangszeiten sind versetzt
- Dauer der Zeitabschnitte kann unterschiedlich sein
- In der Gestaltung sehr variabel

Beispiele:

- Ein-Schicht-Modell
- Zwei-Schicht-Modell
- Drei-Schicht-Modell
- Teilzeitschichtmodell (12- statt 16-Stunden-Betriebszeit)

Konventionelles Modell

- siehe unter: Das konventionelle Vollzeit- und Teilzeitarbeitsmodell

Dipl. Soz. Mario Seger / Januar 2002 Institut für Soziologie der TU Darmstadt

6.8.4 Arbeits(zeit)modell – Alternierende Telearbeit

Welche in der Theorie formulierbaren und untereinander differenzierbaren Arbeitszeitmodelle am geeignetsten für die alternierende Telearbeit sein könnten, ist eine Frage, die sich bei der Auseinandersetzung mit dem Exkurs zu den gängigen Modellen der Arbeitszeitgestaltung letztendlich und leicht nachvollziehbar nicht stellt und nicht stellen kann. Der bereits erwähnte Grund: Alternierende Telearbeit ist, wie sie sich im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung darstellt, nicht nur selbst ein Arbeitsmodell, sondern ein Arbeitszeitmodell.

Allerdings, und auch das sollte an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich hervorgehoben werden, ist alternierende Telearbeit, ohne in der Mehrheit aller untersuchten Fälle bestimmte Gruppen oder einzelne Personen im Arbeitsprozess bzw. den Arbeitsprozess als solchen nachhaltig negativ zu beeinflussen, im Vergleich zu allen bekannten Arbeitszeitmodellen als ein hoch

flexibles bzw. als das wohl flexibelste vorhandene Arbeitszeitmodell zu betrachten. Alternierende Telearbeit ist, den Erfahrungen des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung folgend, demzufolge vom Ansatz her (*Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie*) ein Arbeitszeitmodell das nicht nur geeignet ist, die Teilzeitarbeit in der öffentlichen Verwaltung zu fördern, sondern unter dessen Überbau, ob nun hinsichtlich Vollzeit- oder Teilzeitarbeit, über höchst individuelle Formen der Arbeitszeitgestaltung diskutiert und verhandelt werden kann. Letztlich ist es genau dieser Gesichtspunkt gewesen, der innerhalb der für den Modellversuch definierten Zielgruppe (Beschäftigte mit betreuungsbedürftigen Kindern oder Pflegefällen, Schwerbehinderte) auf der allgemein anerkannten Basis der Gewährleistung des reibungslosen Ablaufs der Arbeitsprozesse maßgeblich den Erfolg dieses Arbeitszeitmodells herbeiführte.

Am deutlichsten kommt dieser Sachverhalt in einem Auszug des Protokolls zum *Workshop 2 - Arbeitszeitmodelle / Arbeitszeitgestaltung für alternierend Telearbeitende* zum Ausdruck:

- Zur Wahrung dessen, was alternierende Telearbeit ausmacht und was die Intention dieser Arbeitsform in diesem Modellprojekt ist, nämlich die Erhöhung der Flexibilität der Beschäftigten zwecks Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ist es, nach Ansicht der Anwesenden, kontraproduktiv allgemeingültige Arbeitszeitmodelle für Alternierende zu entwickeln. D. h. die Arbeitsgruppe (11 Alternierende, 2 direkte Vorgesetzte von Alternierenden, 3 Beschäftigtenvertreter/innen, 1 Mitarbeiter/in die / der u. a. mit der Organisation und Betreuung des Modellversuchs betraut ist) ist übereinstimmend der Meinung, dass unter Berücksichtigung allgemeingültiger Mindeststandards (die z. B. in einem „groben Manteltarif“ festgelegt werden können) nur individuell vereinbarte Arbeitszeitmodelle bzw. Arbeitszeitregeln sinnvoll sein können. Grundsätzliche Berücksichtigung sollten hierbei haben:
 - die individuelle Beschäftigungssituation
 - die individuelle Einbindungsstärke in das berufliche Umfeld
 - die individuellen Anforderungen aus dem beruflichen und privaten Umfeld
 - der jeweilige individuelle Aufgabenbereich der / des Alternierenden
- Zum Thema Präsenzzeiten am häuslichen Arbeitsplatz war sich die Gruppe ebenfalls einig. In Frage kommen können hier aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenprofile der Alternierenden nur *Einzelfall-Lösungen*. Als wichtige Aspekte wurden in diesem Zusammenhang insbesondere die (telefonischen) Frequentierungsraten durch Kunden und das Ausmaß der notwendigen Erreichbarkeit in Bezug auf Kolleginnen / Kollegen und auf Vorgesetzte genannt.
- In engem Zusammenhang mit den Aufgabenprofilen der Alternierenden steht ebenso das Thema Anwesenheit in der Dienststelle. Auch zu diesem Bereich machten die Teilnehmenden des Workshops die Abhängigkeit von den jeweiligen Aufgaben der Beschäftigten und die daraus folgende Notwendigkeit einer wiederum individuellen Handhabung deutlich. Es bestand allerdings auch Einigkeit im Folgenden: Zur Gewährleistung einer funktionsfähigen Zusammenarbeit mit Kolleginnen / Kollegen und Vorgesetzten sowie zur Erhaltung der sozialen Zugehörigkeit sollte ein Tag pro Woche Anwesenheit in der

Dienststelle das Minimum sein.

Die grundlegende Intension der Ergebnisse des Workshops über Arbeitszeitmodelle und Arbeitszeitgestaltung ist deutlich erkennbar. Kern des Arbeitszeitmodells der alternierenden Telearbeit und seines Erfolges ist in jeder Hinsicht die individuelle Vereinbarung bzw. Aushandlung der Rahmenbedingungen unter denen die jeweilige Umsetzung stattfindet. Individuelle Vereinbarung bezieht sich jedoch keineswegs, und das verdeutlichen die Workshopergebnisse ebenfalls, nur auf die eindimensionale Perspektive der Flexibilisierung der persönlichen Zeitressourcen der Beschäftigten, sondern auch auf die Erhaltung bzw. Neudefinition verlässlicher Rahmenbedingungen, die den betrieblichen Prozess gewährleisten. Zentral für die nachhaltige Stabilisierung der positiven Entwicklungen ist damit immer die individuelle Bewältigung der Herausforderung, Bedingungen die Flexibilität ermöglichen zu schaffen und Stabilität in einem bestimmten Rahmen zu bewahren. In gewisser Weise gleichbedeutend zu Flexibilität und Stabilität sind Vertrauen und Verlässlichkeit letztlich das Rückgrat einer jeden Beziehung. Das gilt innerhalb der beruflichen Sphäre für die Zusammenarbeit mit Kolleginnen / Kollegen und Vorgesetzten wie auch innerhalb der privaten Sphäre für das Zusammenleben der Partner und die Beziehung zu den Kindern. Wichtig für alle Beteiligten ist demnach die kalkulierbare offene Situation, die in sich nur scheinbar ein Widerspruch zu sein scheint. Ziel bzw. Orientierung der individuellen Vereinbarung sollte immer die Entwicklung von Rahmenbedingungen sein, die einen hohen Grad an Flexibilität und Eigenverantwortung ermöglichen, aber gleichsam die reibungslose Synchronisation des beruflichen und privaten Lebensbereiches fördern.⁴⁴⁶ Das Gesamtbild des hessischen Modellversuchs belegt die Praktikabilität dieses Ansatzes.

6.9 Weiterbildung und alternierende Telearbeit

Grundlegend für die Stabilität der allgemeinen Arbeitsprozesse, für die Praktikabilität der individuellen Arbeitsabläufe, für die Gestaltung der kollegialen Zusammenarbeit, für die Harmonisierung der Beziehung von beruflichem und privatem Lebensbereich und auch für die Vermeidung von Selbstausbeutungstendenzen ist das Wissen um die richtige Handhabung bzw. den richtigen Umgang mit der alternierenden Arbeitssituation. Das gilt im Übrigen nicht nur für alternierend Beschäftigte, sondern auch für ihr Umfeld. Neben dem Selbststudium und dem alltäglichen learning-by-doing ist das Angebot von systematischen Weiterbildungsveranstaltungen ein wichtiges Instrument zur Schließung entsprechender Wissenslücken und folglich zur situationsgerechten Gewährleistung o. g. Aspekte. Mit Blick auf den Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung konnte die Thematik aus drei Perspektiven analysiert werden. In der Summe bietet die Betrachtung der Weiterbildung im Vorfeld, der Einstellungen zur Weiterbildung und der zukünftigen Weiterbildungsbedarfe die Möglichkeit den Stellenwert der Weiterbildung im all-

⁴⁴⁶ Vgl. hierzu auch Linne, Gudrun (Hrsg.) (2002), S. 45

gemeinen sowie die Relevanz diverser Weiterbildungsschwerpunkte in der Umgebung von alternierender Telearbeit einzuschätzen.

6.9.1 Weiterbildung im Vorfeld

Zur Vorbereitung auf die alternierende Arbeitssituation nahmen ungefähr die Hälfte (47,3%) der alternierend Beschäftigten an Einführungsschulungen teil, die zum einen vom Hessischen Verwaltungsschulverband an den Standorten Darmstadt, Frankfurt, Gießen, Kassel und Wiesbaden angeboten wurden (24,8%), zum anderen intern in Eigenregie einzelner Dienststellen der Hessischen Landesverwaltung veranstaltet wurden (22,5%). In Anbetracht der Tatsache, dass alternierende Telearbeit im gesamten Untersuchungsfeld als vollkommen neues Arbeits(zeit)-modell eingeführt wurde, erscheint die Größe des Teilnehmerfeldes der vorbereitenden Weiterbildungsmaßnahmen zunächst als eher gering. Der Vergleich mit anderen Studien weist jedoch auch in diesem Themenbereich auf eine sicher nicht optimale, aber doch insgesamt günstig zu bewertende Situation in der Hessischen Landesverwaltung hin. Innerhalb der Jäckel-Rövekamp-Studie gaben zum Beispiel nur 23,8% der befragten Alternierenden an, Vorbereitungsveranstaltungen besucht zu haben.⁴⁴⁷ Während hier demnach nur annähernd jeder Vierte an vorbereitenden Weiterbildungsmaßnahmen teilnahm, war es im hessischen Modellversuch doch nahezu jeder Zweite.

Inhaltlich behandelten die einführenden Schulungsangebote insbesondere die Themen Zeitmanagement, Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit, Unfallschutz und Haftungsrecht. Die Befragung der Teilnehmer/innen bezüglich der Qualität bzw. den praktischen Nutzen der Einführungsveranstaltungen ergab allerdings ein ernüchterndes Bild in Bezug auf die Ausgestaltung und die Tiefe der Maßnahmen.

Themen	Mittelwert
Zeitmanagement	3,64
Selbstorganisation	3,48
Kommunikationsfähigkeit	3,54
Unfallschutz	3,79
Haftungsrecht	3,68
Gesamt	3,63

Tabelle 97:
Mittelwerte
Beurteilung des Nutzens der auf die alternierende Telearbeit vorbereitenden Schulungen
[sehr weitergeholfen (1) – gar nicht weitergeholfen (6); 6 Differenzierungen]

⁴⁴⁷ Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 151

Der allgemeine Durchschnittswert von 3,6 bringt die eher mittelmäßige Beurteilung zum Ausdruck⁴⁴⁸ (Tabelle 97). Aus dieser Bewertung ist jedoch weniger ein Rückschluss auf die Qualität der Veranstalter zu ziehen, als vielmehr auf die Qualität des Auftrages der an die Veranstalter herangetragen wurde. Dieser hatte die Durchführung von „*einführenden*“ Tagesveranstaltungen zur Gesamtheit der o. g. Themen zum Inhalt. Leicht einsichtig ist die unter diesen Rahmenbedingungen mehr oder weniger notwendige Beschränkung der Seminarinhalte auf die Problemsichtung, was letztlich aber nicht den mehrheitlichen Erwartungen der Seminarteilnehmer/innen entsprach. Entsprechende Weiterbildungsangebote sollten sich also in Bezug auf ihre tatsächliche praktische Relevanz für die Alternierenden weniger auf die Sensibilisierung durch eine allgemeine Problemsichtung und mehr auf die Prävention durch die spezifische instrumentelle Problemlösung im Rahmen themenzentrierter Veranstaltungen beziehen.

6.9.2 Weiterbildung – Einstellungen

Im Vorgriff auf die von den Befragten festgestellten zukünftigen Weiterbildungs- bzw. Weiterentwicklungsbedarfe, die im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit aufgrund der praktischen Erfahrungen im Modellversuch gesehen werden, ist es erfreulich, dass Vorgesetzte eine grundsätzlich offene Einstellung gegenüber entsprechenden Vorschlägen von Alternierenden haben (Mittelwert: 2,1⁴⁴⁹). In umgekehrter Richtung beurteilen Vorgesetzte und etwas mäßiger Beschäftigtenvertreter/innen die Offenheit der Alternierenden in ähnlicher Ausprägung (Mittelwerte: 2,0 bzw. 2,5⁴⁵⁰). Das gleiche gilt im Übrigen in exakter Übereinstimmung der Werte auch für die konventionell Beschäftigten (Mittelwerte: 2,0 bzw. 2,5⁴⁵¹).

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	+++	23	16,31	18,40	18,40
	++	33	23,40	26,40	44,80
	+	33	23,40	26,40	71,20
	-	22	15,60	17,60	88,80
	--	7	4,96	5,60	94,40
	---	7	4,96	5,60	100,00
	Gesamt	125	88,65	100,00	
Fehlend	,00	16	11,35		
Gesamt		141	100,00		

Tabelle 98:

Vorgesetzte motivieren ihre Mitarbeiter/innen zur Fort- und Weiterbildung
[trifft voll zu (+++) – trifft gar nicht zu (---); 6 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 16

Der Realisierung von Weiterbildungsveranstaltungen bzw. der Egalisierung von Weiterbildungsbedarfen steht aus der Perspektive der in den alternierenden Arbeitsprozess involvierten Ziel-

⁴⁴⁸ Skala von 1 (sehr weitergeholfen) bis 6 (gar nicht weitergeholfen)

⁴⁴⁹ Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

⁴⁵⁰ Ebenso

⁴⁵¹ Ebenso

gruppen insgesamt wenig entgegen. Wenn auch in der Ausdruckskraft etwas weniger deutlich (Mittelwert: 2,8⁴⁵²) vermittelt sich dieser Eindruck aber ebenfalls durch die immer noch hohe Quote an Vorgesetzten (71,2%), die nach Aussage der Alternierenden ihre Mitarbeiter/innen zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen motivieren (Tabelle 98).

6.9.3 Zukünftige Weiterbildungsbedarfe

Die mittelmäßige Beurteilung des praktischen Nutzens der internen und externen Einführungsveranstaltungen zur Vorbereitung auf das Arbeits(zeit)modell der alternierenden Telearbeit gab schon erste Hinweise auf die Gestaltung von zweckdienlichen Seminaren für alternierend Beschäftigte und ihr Umfeld. Im Mittelpunkt der Seminare sollte, wie angesprochen, die themenzentrierte problemlösungsorientierte Vorgehensweise stehen. Erforderlich ist in Folge dessen weniger das „*einführende Seminar*“, sondern das „*vorbereitende Schulungsprogramm*“. Erste Anregungen für die inhaltliche Konzeption einer entsprechenden Schulungsstrategie ermöglichen die Aussagen von alternierend Beschäftigten, Vorgesetzten und Beschäftigtenvertreter/innen (Tabelle 99), die auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse im Modellversuch einen Eindruck der möglichen inhaltlichen Ausgestaltung bieten können.

Themen	Alternierende			Vorgesetzte			Beschäftigtenvertreter ...		
	Rang	Anzahl	Prozent	Rang	Anzahl	Prozent	Rang	Anzahl	Prozent
Softwarebedienung	1	55	48,7	4	32	56,1	3	21	70,0
Zeitmanagement	2	53	46,9	2	40	70,2	1	24	80,0
Selbstorganisation	3	49	43,4	1	47	82,5	2	23	76,7
Arbeitsorganisation	3	49	43,4	3	37	64,9	4	20	66,7
Hardwarebedienung	4	38	33,6	6	19	33,3	7	14	46,7
Konfliktmanagement	5	31	27,4	10	6	10,5	8	12	40,0
Haftungsrecht	5	31	27,4	10	6	10,5	12	6	20,0
Kommunikationsfähigkeit	6	28	24,8	5	23	40,4	5	19	63,3
Führungsstrategien	7	27	23,9	7	17	29,8	6	18	60,0
Selbstbehauptung	8	25	22,1	11	5	8,8	10	8	26,7
Kooperation	9	23	20,4	8	16	28,1	9	11	36,7
Unfallschutz	10	20	17,7	12	3	5,3	13	5	16,7
Telefontraining	11	5	4,4	9	9	15,8	11	7	23,3
Kundenorientierung	11	5	4,4	11	5	8,8	13	5	16,7
Sonstige	12	3	2,7	13	1	1,8			

Tabelle 99:

Fort- und Weiterbildungsbedarfe

[Fragestellung mit der Möglichkeit der Mehrfachantwort; 15 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 28
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 8

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 5

⁴⁵² Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

Bei Betrachtung der Rangfolge, stellen sich zwischen alternierend Beschäftigten, Vorgesetzten und Beschäftigtenvertreter/innen bei den hier geäußerten Prioritäten hohe Affinitäten dar. Dies zwar nicht in der Reihenfolge der den Themen zugeordneten Ränge, aber doch bei Betrachtung der jeweils vier für die Gruppen im Durchschnitt wichtigsten Weiterbildungs- bzw. Weiterentwicklungsbedürfnisse. Dazu zählen die Softwarebedienung, das Zeitmanagement, die Selbstorganisation und die Arbeitsorganisation.

Der Grad der Notwendigkeit eines Schulungsprogramms, das die Bedarfe von alternierend Telearbeitenden umfasst – welches ferner bei Betrachtung der favorisierten Themen aber auch durchaus für andere Zielgruppen interessant sein kann – ist, ähnlich der Tendenz der Telearbeitsstudie von Gabriele Winker und Bettina Maus⁴⁵³, an folgenden Zahlen erkennbar: 63,6% der alternierenden Mitarbeiter/innen, 83,6% der Vorgesetzten von Alternierenden und 90,3% der Beschäftigtenvertreter/innen erachten im hessischen Modellversuch eine spezielle Schulung der Alternierenden zu Beginn der neuen Beschäftigungsform für erforderlich (Tabelle 100).

		Alternierend Beschäftigte bzgl. alternierend Beschäftigten	Vorgesetzte bzgl. alternierend Beschäftigten	Vorgesetzte bzgl. Vorgesetzte	Beschäftigten- vertreter ... bzgl. alternierend Beschäftigten	Beschäftigten- vertreter ... bzgl. Vorgesetzte
ja	Anzahl	82	51	39	28	27
	%	63,57%	83,61%	65,00%	90,32%	90,00%
nein	Anzahl	47	10	21	3	3
	%	36,43%	16,39%	35,00%	9,68%	10,00%
Gesamt	Anzahl	129	61	60	31	30
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabelle 100:

Notwendigkeit von Schulungen im Zusammenhang
mit der Einführung der alternierenden Telearbeit

[2 Differenzierungen]

L I N: 141; davon fehlend 12

Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 4 / 5

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 4 / 5

Im Rahmen der Vorbereitung der Einführungsseminare überhaupt nicht thematisiert, und deshalb von besonderem Interesse, ist sicher auch die Meinung von 2/3 der Vorgesetzten und 90,0% der Beschäftigtenvertreter/innen. Sie halten es für ebenso sinnvoll Vorgesetzten – sofern die durch alternierende Telearbeit geprägte Situation für sie neu ist – die Möglichkeit zu bieten, entsprechende Schulungsprogramme wahrnehmen zu können (Tabelle 100). Auch Norbert Kordey stellte in diesen Zusammenhängen fest: „Manche Telearbeiter und Führungskräfte fühlen sich nicht ausreichend auf die neue Arbeitsform vorbereitet. Die Teilnahme an Trainingsmaßnahmen, wie z. B. Selbstmanagement-Kursen, sollte deshalb sowohl für Mitarbeiter als auch Führungskräfte verbindlich sein.“⁴⁵⁴

Die berufliche Förderung im allgemeinen betrachtet ist abschließend anzumerken, dass selbst-

⁴⁵³ Vgl. Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2000 A), S. 7

⁴⁵⁴ Vgl. Kordey, Norbert (2002), S. 4

verständlich darauf geachtet werden sollte, Alternierenden insgesamt auch weiterhin zumindest in gleichem Maße wie Beschäftigten in der Dienststelle den Zugang zu den entsprechenden Maßnahmen zu ermöglichen. Herauszustellen ist dieser Sachverhalt zwar nicht aufgrund festgestellter Benachteiligungen; allerdings äußerten 40,0% der Vorgesetzten und 48,3% der Beschäftigtenvertreter/innen im Zusammenhang mit der häufigeren physischen Abwesenheit von Alternierenden dahingehende Befürchtungen (Tabelle 101). Letztlich ist aber auch in diesem, wie in anderen Zusammenhängen die Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative der Alternierenden gefordert, was die vermutete Problematik – bei Betrachtung des Anforderungsprofils für alternierend Beschäftigte im nächsten Kapitel – eher marginal erscheinen lässt.

		Vorgesetzte	Beschäftigten- vertreter ...
ja	Anzahl	24	14
	%	40,00%	48,28%
nein	Anzahl	36	15
	%	60,00%	51,72%
Gesamt	Anzahl	60	29
	%	100,00%	100,00%

Tabelle 101:
Gefahr der Benachteiligung bei der beruflichen Förderung
von alternierend Beschäftigten aufgrund der
häufigeren physischen Abwesenheit
[2 Differenzierungen]
Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 5
Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 6

6.10 Zuschnitt der häuslichen bzw. alternierenden Arbeitsplätze

Die moderne Staats- oder auch Landesverwaltung ist vom grundlegenden Strukturprinzip her der modernen Betriebsorganisation gleich. Damit ist gemeint, sie ist „in einer ihrer wichtigsten Dimensionen als Etablierung eines umfassenden hierarchischen Informationssystems zu begreifen“⁴⁵⁵. Im Kern orientiert sich in beiden Beschäftigungsbereichen das hierarchische Informationssystem bzw. die Informationsorganisation oder auch Arbeitsorganisation an tayloristischen Prinzipien. Innerhalb des tatsächlich sichtbaren Bereichs ist diese Entwicklung an der Fragmentierung und der damit einhergehenden Dequalifizierung von Tätigkeiten erkennbar. Im verdeckten und eigentlichen Wesen offenbart sich die Taylor-Doktrin aber als Technik der Herrschaft auf Basis der Trennung von Information / Wissen und Ausführung.⁴⁵⁶ Trotz in der Tendenz wahrnehmbarer gegenläufiger Bemühungen in Richtung Re-Etablierung der ganzheitlichen, selbstkontrollierten und hiermit wissensintensiven Aufgabenbearbeitung⁴⁵⁷ wirken die

⁴⁵⁵ Vgl. Schmiede, Rudi (1996): Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. in: Schmiede, Rudi (Hrsg.) (1996), S. 22

⁴⁵⁶ Vgl. ebenda

⁴⁵⁷ Vgl. Anlage 6: Hessische Landesverwaltung 2000. Handlungsvorschläge zur Modernisierung der Hessischen Landesverwaltung. Abschnitt 8. Erprobung des "Neuen Steuerungsmodells*" in Pilotprojekten, S. 288

taylorischen Prinzipien in weiten Bereichen der abhängigen Beschäftigungsverhältnisse bis in die Gegenwart fort.⁴⁵⁸

Die Frage die sich nun im Rahmen des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung zur alternierenden Telearbeit in diesem Themenbereich stellt, ist die nach dem Einfluss dieses Arbeits(zeit)modells auf die durchaus als ambivalent zu bezeichnenden Entwicklungstendenzen. Ist zum Beispiel eine Beschäftigung in Form der alternierenden Telearbeit aufgrund der periodischen Auslagerung der Arbeitsplätze aus dem zentralen örtlichen Arbeitsumfeld nur in Bereichen stark dequalifizierter, repetitiver und damit informationsreduzierter Arbeiten möglich? Oder, um auf das andere Extrem zu kommen: Kann alternierend nur derjenige arbeiten, dessen berufliche Beschäftigungen im wesentlichen durch schöpferische und wissensintensive Tätigkeiten gekennzeichnet sind welche einen ruhigen und zurückgezogenen Arbeitsbereich geradezu bedingen?

Die Möglichkeiten die alternierende Telearbeit in Bezug auf die Entwicklung der Betriebsorganisation bietet, verdeutlichen sich mittels der Analyse des Zuschnitts der alternierenden Arbeitsplätze. Im Detail sind hierzu folgende Aspekte einer näheren Betrachtung zu unterziehen:

- Die Wirkung des Alternierens auf die allgemeine Entwicklung des Aufgabenspektrums;
- Die konkrete Ausgestaltung der Aufgabenspektren von alternierend Beschäftigten in der Hessischen Landesverwaltung;
- Die Charakteristika der geeigneten Aufgabenbereiche für die alternierende Telearbeit;
- Die Anforderungen an das Persönlichkeitsprofil von alternierend Beschäftigten die sich aus dem Charakter des alternierenden Arbeitsprozesses ergeben.

6.10.1 Allgemeines zum Aufgabenspektrum

Beschäftigte in der Hessischen Landesverwaltung die alternierend telearbeiten möchten, können nach Erkenntnissen aus dem Modellversuch nicht immer in allen Fällen mit der Übertragung ihres jeweiligen Aufgabenspektrum in die neue Arbeitssituation im Verhältnis 1 : 1 rechnen. Allerdings sind die zu erwartenden Veränderungen keineswegs durchgängig üblich und wenn sie doch eintreten sollten, so zeigt die allgemeine Erfahrung der Alternierenden im Modellversuch eine Entwicklung die im Durchschnitt als positiv und gemäßigt einzuschätzen ist. Den ersten Anhaltspunkt für diese Bewertung bilden 61,3% der Alternierenden, bei denen im gesamten Modellverlauf überhaupt keine Änderungen des Aufgabenspektrums mit dem neuen Arbeits(zeit)modell einhergingen. Im Weiteren waren zu der allgemeinen Entwicklung des Aufgabenspektrums gegen Ende des Modellversuchs keineswegs Tendenzen einer völligen Umstrukturierung oder gar intensiven Dequalifizierung festzustellen:

⁴⁵⁸ Vgl. Nökel, Friederike (2001), S. 17 ff.

- Im Durchschnitt stellten Alternierende eine Veränderung des Aufgabenspektrums in Richtung einer leicht zunehmenden Vielfalt der an sie gestellten Aufgaben fest (111,4%⁴⁵⁹). Das Aufgabenspektrum gestaltete sich demnach, einhergehend mit der alternierenden Telearbeit, etwas abwechslungsreicher.
- Die Zunahme der Vielfalt bewegte sich in deutlicher Mehrheit aber nicht auf ein abnehmendes Niveau der Strukturierung von Aufgaben zu. 94,1% der Alternierenden konnten keine Abqualifizierung der ihnen übertragenen Aufgabenbereiche feststellen. Im Mittel tendierte das Aufgabenspektrum sogar in Richtung einer Erweiterung der Kompetenzbereiche (110,9%⁴⁶⁰).

		Veränderung des Aufgabenspektrums / Vielfalt	Erweiterung des Aufgabenspektrums / Kompetenzen
L I	MW	104,17	104,54
L II	MW	111,39	110,92

Tabelle 102:
Veränderung und Erweiterung des Aufgabenspektrums durch Aufnahme der alternierenden Telearbeit
Basis 100 (Zeitpunkt vor Beginn der alternierenden Telearbeit)
Minimum 0, Maximum 200
L I N: 141; davon fehlend 21 / 22 L II N: 141; davon fehlend 22 / 21

Die Zahlen absolut betrachtet verdeutlichen noch einmal den Charakter der Situation und veranschaulichen zum Beispiel im Vergleich zu einer Studie von Anne Glade⁴⁶¹, dass die Gegebenheiten in der Hessischen Landesverwaltung auch in anderen Kontexten gelten können. Anne Glade ermittelte innerhalb einer Stichprobe von 50 alternierend Beschäftigten 36 Personen deren Tätigkeitsfeld sich mit der Aufnahme der alternierenden Telearbeit nicht verändert hatte und 13 Personen die in der Folge der neuen Arbeitssituation sich erhöhten Qualifikationsansprüchen gegenübersehen. In Hessen erkannten 73 von 119 antwortenden Personen keine Veränderung in ihrem Tätigkeitsbereich und 41 von 120 stellten erhöhte Kompetenzanforderungen fest. Lediglich eine Person der Glade-Studie und sieben Personen im hessischen Modellversuch nahmen eine gegenteilige Entwicklung wahr.

Die allgemeine Typologisierung der alternierenden Arbeitssituation und -organisation ergänzend ergaben sich im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung folgende Aussagen:

- Der Zuschnitt der Arbeitsaufgaben wurde von 84,4%⁴⁶² der alternierend Beschäftigten als überwiegend ganzheitlich beschrieben. 67,5% bearbeiteten Aufgaben die größere zeit-

⁴⁵⁹ Basis 100 (Zeitpunkt vor Beginn des Modellversuchs); Minimum 0, Maximum 200

⁴⁶⁰ Ebenso

⁴⁶¹ Vgl. Glade, Anne (2001): Telearbeit familienverträglich gestalten – Handlungsempfehlungen aus der Praxis. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 146 f.

⁴⁶² Besetzung der letzten drei Kategorien auf der Skala 1 (nur einzelne Routinen) bis 6 (nur ganzheitliche Aufgaben)

liche Volumina beanspruchen, d. h. die Arbeitsaufträge hatten eher einen mittelfristigen Charakter, was auch 78,6% der Befragten bevorzugten.

- Alternierende waren zu 91,9% mehr oder weniger zufrieden⁴⁶³ mit den vereinbarten und zu erledigenden Arbeitsaufträgen. 52,8% der Befragten stellten dies zu einem hohen bis sehr hohen Grade⁴⁶⁴ fest.
- Ihre Arbeitsaufträge erhielten alternierend Beschäftigte auf sehr unterschiedliche Weise. Insgesamt kann zum einen *zwischen* den nachfolgenden Kategorien keine eindeutige Dominanz und zum anderen *innerhalb* der Kategorien kein wesentlicher Unterschied zur vorhergehenden Arbeitssituation festgestellt werden:⁴⁶⁵
 - Arbeitsaufträge lege ich selbst fest (Früher 35,4% / Heute 37,2%)
 - Arbeitsaufträge durch Weisung des Vorgesetzten (Früher 44,9% / Heute 43,4%)
 - Arbeitsaufträge durch betrieblichen Ablauf festgelegt (Früher 65,4% / Heute 61,2%)
 - Gemeinsame Abstimmung mit Vorgesetzten (Früher 52,8% / Heute 57,4%)
 - Planung und Abstimmung mit einzelnen Kollegen (Früher 40,9% / Heute 40,3%)
 - Planung und Abstimmung im Team (Früher 44,1% / Heute 44,2%)
- Die Mehrheit von 85,4% der Alternierenden war mit Aufgaben betraut deren Endprodukte überwiegend in einem sichtbaren bzw. greifbaren Aggregatzustand vorliegen. Die Arbeitsergebnisse können also auch in dieser Situation von anderen nachvollzogen werden.
- Charakteristisch für die alternierende Telearbeit bzw. das vorliegende Aufgabenspektrum ist entsprechend der Definition dieses Arbeitszeitmodells die Arbeit am Computer. Alternierende arbeiten dementsprechend auch den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit am PC⁴⁶⁶. Mit durchschnittlich 71,8% verbringen Alternierende einen um annähernd 10% höheren Anteil ihrer Arbeitszeit an diesen Geräten als konventionell Beschäftigte (62,6%).

6.10.2 Aufgabenspektrum der Alternierenden

Zunächst, über den Bereich der alternierenden Telearbeit hinausgehend, kann das potentielle Aufgabenspektrum eines Beschäftigten in der Hessischen Landesverwaltung auf einer abstrahierten Ebene – entsprechend der Ergebnisse des *Workshop 1: Arbeitsaufgaben für alternierend Telearbeitende* – auf die folgenden Kategorien aufgeteilt werden:

- Besprechungen
- Fachaufgaben planbar
- Kundenbetreuung
- interne Serviceaufgaben
- Selbststudium
- Fachaufgaben nicht planbar
- Datenerfassung

⁴⁶³ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

⁴⁶⁴ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

⁴⁶⁵ Möglichkeit der Mehrfachantwort

⁴⁶⁶ Vgl. hierzu zum Beispiel auch Büssing, André (Hrsg.) (1999), S. 73

Die beruflichen Tätigkeiten, die nach Angaben der Alternierenden an den häuslichen Arbeitsplätzen ausgeübt werden, lassen sich den ermittelten Kategorien, wie in Tabelle 103 gezeigt, zuordnen:

			Anzahl	Prozent
Besprechungen			7	5,3
Selbststudium			2	1,5
Fachaufgaben			131	100,0
	Anzahl	Prozent		
Daten- und Textverarbeitung	73	55,7		
Sach- und Antragsbearbeitung	63	48,1		
Organisation / Planung	45	34,4		
Recherche	39	29,8		
Auskunft	33	25,2		
interne Verwaltung	28	21,4		
Beratung	27	20,6		
juristische Arbeiten	23	17,6		
statische Auswertungen	23	17,6		
Datenbankpflege	23	17,6		
Programmierung	23	17,6		
Dokumentation	22	16,8		
Gutachtenerstellung	17	13,0		
Datenbankentwicklung	16	12,2		
EDV-Beratung	14	10,7		
Finanzen / Haushalt	14	10,7		
Lektorat / Korrekturen	13	9,9		
Graphik / Design / CAD	11	8,4		
Telefonische Dienste / Hot-Line	9	6,9		
Forschung und Entwicklung	9	6,9		
Vorbereitung von Lehrtätigkeit	8	6,1		
EDV-Wartung	8	6,1		
Sekretariatsdienste	7	5,3		
Rechnungswesen	7	5,3		
Öffentlichkeitsarbeit	7	5,3		
(Fern-)Steuerung / Wartung technischer Einrichtungen	6	4,6		
Buchhaltung	3	2,3		
Produktgestaltung	3	2,3		
Telefonische Auftragsannahme	3	2,3		
Training / Ausbildung	2	1,5		
Übersetzungen	1	0,8		
Vertrieb / Versand / Marketing	1	0,8		
interne Serviceaufgaben			0	0,0
Kundenbetreuung			32	24,4
Datenerfassung (auch Texte)			40	30,5

Tabelle 103:

Tätigkeiten, die Alternierende am häuslichen Arbeitsplatz ausüben

[Fragestellung mit der Möglichkeit der Mehrfachantwort]

L I N: 141;
davon fehlend 10

Weniger in Bezug auf die zusammenfassenden Kategorien, aber für die Unterpunkte im Bereich der Fachaufgaben ist anzumerken: Die Darstellung, d. h. die Verteilung der Häufigkeiten ist nicht als Eignungsgrad der jeweiligen Tätigkeiten zu interpretieren. Die Mengen begründen sich zum überwiegenden Teil durch die Aufgabenschwerpunkte der am Modellversuch teilnehmenden Behörden und die je nach Behörde schwankende Anzahl der Teilnehmer/innen. Letztlich beinhaltet die Aufstellung unter der Kategorie Fachaufgaben Tätigkeitsbereiche, die im Auswahlprozess der alternierend Beschäftigten von den darin involvierten Gruppen (Vorgesetzte, Alternierende, Beschäftigtenvertreter/innen), wenn auch nicht immer gänzlich, so doch zumindest in größerem Umfang, als geeignet für die Praxis der alternierenden Telearbeit befunden und dort auch umgesetzt wurden.

Insgesamt betrachtet ist der Aufgabenzuschnitt der häuslichen Arbeitsplätze eindeutig auf Tätigkeiten ausgerichtet, die unmittelbar mit den Aufgaben des jeweiligen Fachgebietes in Zu-

sammenhang stehen. D. h. jeder alternierend Beschäftigte übt seine jeweiligen Fachaufgaben bzw. die hierfür notwendigen Einzeltätigkeiten auch im Rahmen der alternierenden Telearbeit aus. Des Weiteren ist fast bei jedem dritten Alternierenden (30,5%) die reine Datenerfassung⁴⁶⁷ sowie bei annähernd jedem vierten (24,4%) die Betreuung von Kunden ein Bestandteil der Tätigkeit. Besprechungen (telefonisch) und das Selbststudium spielen eine untergeordnete, dienststelleninterne Serviceaufgaben (Posteingang, kopieren, Ablage, etc.) verständlicherweise überhaupt keine Rolle. Auch die Analyse der Informationen von Vorgesetzten und Beschäftigtenvertreter/innen⁴⁶⁸ weist mit Blick auf die alternierende Telearbeit für alle Kategorien des Aufgabenspektrums sowie für die hier untergeordneten Bereiche auf ein entsprechendes Potential der Aufgaben hin. Einzige Ausnahme bildet auch hier, bei allen Befragten einvernehmlich, die Kategorie der internen Serviceaufgaben.

6.10.3 Eignung von Aufgaben für die alternierende Telearbeit

Beim Vergleich der Kategorien des Aufgabenspektrums von alternierend Beschäftigten im Modellversuch (Tabelle 103) und den Aufgaben, die vom Untersuchungsfeld⁴⁶⁹ als für die alternierende Telearbeit ungeeignet eingeschätzt werden (Tabelle 104⁴⁷⁰) fällt auf, dass zunächst, ohne die Notwendigkeit einer differenzierteren Betrachtung,

- wie schon erwähnt, hinsichtlich der Unvereinbarkeit von internen Serviceaufgaben und alternierender Telearbeit über das gesamte untersuchte Feld hinweg Einigkeit besteht (Nennungen bezüglich praktischer Ausübung im Modellversuch: 0 / Nennungen bezüglich Nichteignung: 99),
- die Kategorie Datenerfassung, die Bestandteil der häuslichen Berufstätigkeit von 1/3 aller Alternierenden ist, deutlich als für die alternierende Telearbeit geeignet eingestuft wird (Nennungen hinsichtlich praktischer Ausübung im Modellversuch: 40 / Nennungen hinsichtlich Nichteignung: 0)
- das Selbststudium, welches zwar in der Praxis eine untergeordnete Rolle spielt, als für die alternierende Telearbeit geeignet einzustufen ist (Nennungen hinsichtlich praktischer Ausübung im Modellversuch: 2 / Nennungen hinsichtlich Nichteignung: 0).

Die weiteren Kategorien – Kundenbetreuung, Besprechungen und Fachaufgaben – bedürfen hingegen, aufgrund der in Teilen vorhandenen Widersprüchlichkeiten zwischen tatsächlich praktizierten beruflichen Tätigkeiten im häuslichen Umfeld und als dafür nicht geeignet betrachtete Tätigkeiten, einer je nach Kategorie mehr oder weniger differenzierteren Erörterung. Erst die nähere Auseinandersetzung mit der inhaltlichen Bestimmung der Kategorien führt zur Auflösung der Widersprüche, die im wesentlichen aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven bzw.

⁴⁶⁷ Die separate Kategorisierung der Datenerfassung hat zwei Gründe. Zum einen wurde sie nicht als Fachaufgabe definiert, da sie für die Behörden eine die Fachaufgabe unterstützende Tätigkeit ist, zum anderen wurde die Datenerfassung aber auch nicht, wie eigentlich naheliegend, den Serviceaufgaben zugerechnet, da sie nicht örtlich gebunden ist.

⁴⁶⁸ Siehe Anlage 3: Für die alternierende Telearbeit geeignete Aufgaben aus Sicht der Vorgesetzten und Beschäftigtenvertreter/innen, S. 265 ff.

⁴⁶⁹ Alternierende, konventionell Beschäftigte, Vorgesetzte, Beschäftigtenvertreter/innen

⁴⁷⁰ Aus Gründen der Übersichtlichkeit enthält die Tabelle 103 nur als ungeeignet betrachtete Aufgaben die mehrfach genannt wurden. Die Einfachnennungen sind in Anlage 4, S. 269 ff. einzusehen.

Akzentuierungen der Kategorienprofile resultieren.

	Alternierende Anzahl	Vorgesetzte Anzahl	konventionell Beschäftigte Anzahl	Beschäftigten- vertreter ... Anzahl	Gesamt
Besprechungen	44	5	10	1	60
Selbststudium					
Fachaufgaben					
Führungs- und Leitungsaufgaben	15	16	4	8	43
Arbeitsbereiche mit sensiblen Daten	23	2		16	41
Außendienst	17	7	5	5	34
Schulungen / Seminare / Workshops	17	14	3		34
EDV-Betreuung und Wartung	25		2	1	28
Vorzimmer / Sekretariat	8	5	2	3	18
Recherchen vor Ort (Bibliothek, Registratur, etc.)	13	11	2		26
Teamarbeiten (Arbeiten mit hohem Kommunikationsaufkommen)	5	20	1		26
Durch Maschinen, Labor, etc. örtlich gebundene Arbeiten	5	2		4	11
Softwaretests	3	2	1		6
Öffentlichkeitsarbeit	4				4
Sonstiges (jeweils Einzelnennungen)	33	19	6	13	71
Interner Service (Registratur, Bote, Ablage, Pforte, Telefonzentrale, etc.)	34	33	5	27	99
Kundenbetreuung (Aufgaben mit hohem Publikumsverkehr)	32	25	6	7	70
Datenerfassung (auch Texte)					

Tabelle 104:

Aufgaben,
die im Untersuchungsfeld als ungeeignet für die Ausübung
am häuslichen Arbeitsplatz betrachtet werden

[offene Fragestellung mit 6 Antwortmöglichkeiten]

L I N: 141; davon fehlend 34

Vorgesetzte N: 65; davon fehlend 14

Vergleichsgruppe N: 21; davon fehlend 5

Beschäftigtenvertreter ... N: 35; davon fehlend 11

Kundenbetreuung

Auf den ersten Blick scheinen zum Thema Kundenbetreuung unterschiedliche Auffassungen zu bestehen. Zum einen ist die Kundenbetreuung bei rund 1/4 aller Alternierenden ein Bestandteil der häuslichen Berufstätigkeit, zum anderen rangiert sie mit 70 Nennungen auf Rang 2 unter den als ungeeignet eingestuftem Aufgabenbereichen. Die Aufklärung dieses zunächst als Ge-

gensatz erscheinenden Sachverhalts ergibt sich aber durch drei die Thematik differenzierende Faktoren:

- Eine qualifizierte Kundenbetreuung vom häuslichen Arbeitsplatz aus ist durchaus möglich, wenn es sich um telefonische oder schriftliche Kontakte handelt und
- hierfür die notwendigen Unterlagen zu Hause verfügbar sind.
- Kundenbetreuung in der alternierenden Arbeitsform ist nicht möglich, wenn das Aufgabengebiet der Mitarbeiter/innen überwiegend mit einem direkten und persönlichen Publikumsverkehr verknüpft ist und nicht die Möglichkeit einer entsprechend zweckmäßigen Arbeitsteilung zwischen Kolleginnen bzw. Kollegen besteht.

Besprechungen

Die Kategorie Besprechungen spielt entsprechend der Beurteilung im Untersuchungsfeld – mit 60 Nennungen auf Rang drei der für die alternierende Telearbeit als ungeeignet eingeschätzten Tätigkeiten – auch in der Praxis (7 Nennungen) eine nebensächliche Rolle. Ähnlich der Kundenbetreuung ist aber anzumerken:

- Besprechungen vom häuslichen Arbeitsplatz aus können zweckmäßig sein, sofern sie nur zwischen zwei Personen stattfinden und unter den gegebenen technischen Möglichkeiten die telefonische Form ausreicht.

Fachaufgaben

Ebenfalls können die Fachaufgaben, d. h. diese in besonderer Weise, in den meisten Fällen nicht pauschal als geeignet oder ungeeignet für die alternierende Telearbeit beurteilt werden. Vollkommen einsichtig und eindeutig ist hier lediglich die Entscheidung, dass Arbeiten, die durch größere Maschinen oder zum Beispiel auch Laboreinrichtungen örtlich gebunden sind, nicht alternierend organisiert werden können. Ebenso verhält es sich mit der Aufgabe *Recherche vor Ort* in zum Beispiel Bibliotheken oder der Registratur solange diese nicht in digitalisierter Form existieren. Darüber hinaus ist, wenn der Tätigkeitsbereich eines Beschäftigten sich in Aufgabenpakete gliedern lässt, die zumindest in Teilen eine vom Arbeitsort unabhängige Bearbeitung erlauben, eine differenzierte Betrachtung notwendig. Hierzu einige Beispiele:

- Die Tätigkeitsbereiche Außendienst oder Schulungen / Seminare / Workshops sowie die Öffentlichkeitsarbeit erscheinen im ersten Eindruck seitens der Örtlichkeit und dem Umfang der zwischenmenschlichen Interaktion relativ deutlich als nicht für die alternierende Telearbeit geeignet. Jedoch beschränken sich diese Tätigkeitsbereiche nicht nur auf das letztendliche Produkt – Außendienstbesuch, Seminar oder Pressekonferenz. Hier stehen auch mehr oder weniger umfangreiche Vorbereitungsaufgaben – Unterlagen zusammenstellen bzw. erstellen, Telefonate, Terminabsprachen, etc. –, die unabhängig vom Ort der Ausführung sind und somit durchaus alternierend umgesetzt werden können, im Zentrum der Tätigkeit. Die Durchsetzung des Tätigkeitsprofils mit hohen mobilen Anteilen steht

also keineswegs in einem Gegensatz zur alternierenden Telearbeit. In diesem Bereich verschmelzen allenfalls die bisher differenzierten Formen der alternierenden und der mobilen Telearbeit⁴⁷¹.

- Die Eignung für die alternierende Telearbeit der Bereiche EDV-Betreuung und Wartung sowie Softwaretests ist in erster Linie von einem Aspekt abhängig: Wenn die Geräte bzw. Anlagen sowie die darin enthaltenen Daten in besonderer Weise geschützt werden müssen, d. h. jeder Zugriff von außen vermieden werden muss, so ist die Erledigung der Aufgaben kaum alternierend zu realisieren. Ist darauf keine Rücksicht zu nehmen, so kann durchaus mit entsprechender Vernetzung, (Sicherheits)Software und gegebenen Zugriffsrechten die Bearbeitung der Aufgaben örtlich ungebunden geschehen. Letztlich ist also neben der Ausgestaltung der Schutzmaßnahmen die Möglichkeit der finanziellen Investition und der technischen Realisierbarkeit ausschlaggebend. Manuelle Reparaturen an der Hardware erfordern wiederum in der Regel die örtliche Anwesenheit.
- In entsprechender Weise verhält es sich insgesamt bei Arbeitsbereichen mit sensiblen Daten. Hier sind in den entsprechenden Organisationsbereichen Grundsatzentscheidungen darüber zu treffen, ob die Bearbeitung solcher Tätigkeitsfelder in der alternierenden Form möglich sein soll oder nicht. Prinzipiell ist auch in diesem Feld mit entsprechender Vernetzung, (Sicherheits)Software und Zugriffsrechten das Modell der alternierenden Telearbeit realisierbar.
- Im Bereich der Führungs- und Leitungsaufgaben, der Teamarbeit und dem Vorzimmer / Sekretariat gilt wieder, dass der erhöhte Umfang der zwischenmenschlichen Interaktion und die Anzahl der involvierten Personen zunächst gegen das Alternieren spricht, da diese Faktoren überwiegend eine Anwesenheit vor Ort erfordern. Doch können auch in diesen Tätigkeitsbereichen der unterschiedliche Umfang der genannten Faktoren und die Betrachtung des gesamten Tätigkeitsprofils der betreffenden Personen zu unterschiedlichen Entscheidungen über die generelle Möglichkeit und dann das tatsächliche Ausmaß des Alternierens führen.

Zusammenfassend ist zwar nicht davon auszugehen, dass grundsätzlich jede beliebige Tätigkeit in Form der alternierenden Telearbeit realisiert werden kann⁴⁷². Ohne eine nähere Begutachtung⁴⁷³ können Tätigkeitsprofile in den aller meisten Fällen aber auch nicht pauschal für ungeeignet in Bezug auf die alternierende Telearbeit bewertet werden. Die Einblicke in die Tätigkeitsbereiche der am Modellversuch teilnehmenden Beschäftigten verdeutlichen im Zusammenhang mit den Erläuterungen zu den „*ungeeigneten Aufgaben*“ neben der Notwendigkeit vereinzelter Grundsatzentscheidungen im Bereich der Sicherheit vor allem das hohe

⁴⁷¹ Vgl. hierzu auch Gareis, Karsten / Kordey, Norbert / Korte, Werner B. (2001), S. 3

⁴⁷² Vgl. hierzu auch Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 171 ff.

⁴⁷³ Beispiele für Kriterien der Bewertung von Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Eignung für die (alternierende)Telearbeit siehe u. a. Anlage 5, S. 273 ff.: Bewertung von Arbeitsaufgaben hinsichtlich ihrer Eignung für alternierende Telearbeit am Beispiel: RP DA, Staatliche Umweltämter. oder auch in: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Abbildung 13. sowie in: Büssing, André (Hrsg.) (1999), S. 15

Potential an innerer Variabilität der Tätigkeitsprofile in Bezug auf die örtliche Gebundenheit und den Umfang der direkten personalen Verflechtung bzw. der zwischenmenschlichen Interaktion. In der Schlussfolgerung bedeutet das: Als wesentlich und zentral muss einer jeden einzelnen Entscheidung über das Alternieren eines Beschäftigten an sich, über das jeweilige Ausmaß des Alternierens und ggf. über eine Veränderung des Aufgabenprofils die individuelle Prüfung der Tätigkeitsstrukturen vorausgehen. Der Aufwand der sich hinter dieser Vorgehensweise verbirgt, ist mit 2,8 Arbeitsstunden pro alternierender Stelle gering im Vergleich zu dem gezeigten Nutzen, den alternierende Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung erzeugen konnte. Die Notwendigkeit des systematischen Vorgehens⁴⁷⁴ verdeutlichen in Ergänzung zur Gegenüberstellung von geeigneten und „ungeeigneten“ Aufgaben auch noch einmal die zum Teil erheblichen Differenzen in den unterschiedlichen Einschätzungen der verschiedenen Zielgruppen zum Aufgabenpotential der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung: Den Anteil der Tätigkeiten, die auch in alternierender Form bearbeitet werden könnten schätzen Alternierende auf 52,0%, Vorgesetzte auf 25,6%, konventionell Beschäftigte auf 41,6% und Beschäftigtenvertreter/innen auf 74,0%.

Anzumerken ist noch ein wichtiger Aspekt der im Zusammenhang mit den Aufgabenspektren und der Definition von alternierender Telearbeit steht. Alternierende Telearbeit bedeutet im elementaren Kern die wechselnde Berufstätigkeit zwischen Betriebsstätte und häuslichem Arbeitsplatz. In der Konsequenz muss also gar nicht das gesamte Spektrum der Tätigkeiten eines Beschäftigten für dieses Arbeits(zeit)modell geeignet sein. Erlaubt es der betriebliche Ablauf und ergibt sich Entsprechendes aus der Analyse des individuellen Tätigkeitsprofils, kann eine intrapersonelle, also Dequalifizierung vermeidende, örtlich ausgerichtete Arbeitsteilung in vielen Fällen zu einem beiderseits – für Arbeitgeber und Beschäftigte – akzeptablen Ergebnis der zukünftigen Arbeitsorganisation führen. Die Rahmenbedingungen der alternierenden Telearbeit bringen es im Grunde mit sich, dass eine Neugestaltung individueller Aufgabenspektren, und damit die Gefahr der Dequalifizierung, für die überwiegende Mehrheit der alternierend Beschäftigten überhaupt nicht zur Diskussion stehen muss. Die o. g. Ergebnisse zur allgemeinen Entwicklung des Aufgabenspektrums der Alternierenden in der Hessischen Landesverwaltung belegen dies eindrücklich.

6.10.4 Anforderungsprofil – alternierende(r) Telearbeiter/in

Das Aufgabenprofil der alternierend Beschäftigten stellt nur einen Teilaspekt der Beschreibung des Zuschnitts dieser Arbeitsplätze dar. Komplettiert wird das Bild durch die persönlichen Eigenschaften, die von Alternierenden erwartet werden. Das Anforderungsprofil spiegelt im übertragenen Sinne die Bedingungen wider, die im Rahmen eines solchen Arbeitsplatzes erwartet werden und zu bewältigen sind.

⁴⁷⁴ Ein Beispiel der praktischen Vorgehensweise liegt in Anlage 5, S. 273 ff. bei: Bewertung von Arbeitsaufgaben hinsichtlich ihrer Eignung für alternierende Telearbeit am Beispiel: RP DA, Staatliche Umweltämter

	Vorgesetzte
Selbständig / Eigeninitiativ	82,46%
Zuverlässig / Ehrlich / Sorgfältig	66,67%
Diszipliniert / Pflichtbewusst	40,35%
Flexibel	38,60%
Kommunikationsvermögen bzw. -willen	38,60%
Verantwortungsbewusst	29,82%
Organisationstalent	21,05%
Fachlich versiert	19,30%
Teamfähig / Kooperativ	14,04%
Zielorientiert	14,04%
Gutes Zeitmanagement	10,53%
Gute Kenntnisse mit Neuen Medien / EDV	10,53%
Kreativ	10,53%
Problembewusst	8,77%
Leistungsbereit	7,02%
Selbstbewusst	7,02%
Durchsetzungsfähig	5,26%
Vertrauen	5,26%
Gute Selbsteinschätzung	5,26%
Belastbar	3,51%

Tabelle 105:

Anforderungsprofil der Alternierenden
aus Sicht der Vorgesetzten

[6 offene Antwortmöglichkeiten]

Vorgesetzte N: 65, davon fehlend 8

Neben vielen wichtigen Eigenschaften beschreiben Vorgesetzte mit der von ihnen benannten zentralen Eigenschaft (82,5%) im wesentlichen die Situation der alternierend Beschäftigten und damit das zentrale Element eines ganzheitlichen Arbeitsplatzzuschnittes von dieser Seite her betrachtet:

Selbständig / Eigeninitiativ

Die durchschnittlichen Werte der Selbsteinschätzungen im Eigenschaftsprofil der alternierend Beschäftigten (Tabelle 106), die zwar zum Teil in anderen Worten aber von der Sache her das Anforderungsprofil der Vorgesetzten reflektieren, zeigen mit dem Verlauf der Mittelwerte zwischen 1,4 und 3,1⁴⁷⁵, dass die Alternierenden nach deren eigener Beurteilung durchaus den Anforderungen der Vorgesetzten und denen einer ganzheitlichen Arbeitssituation gerecht werden. Das Mittel über alle Fälle und Kategorien beträgt 1,9. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang noch die Selbsteinschätzung der konventionell Beschäftigten, die sich durchgängig über alle Kategorien weniger positiv als ihre alternierend Beschäftigten darstellen. Durchschnittlich beträgt die Abweichung vier Zehntel.

⁴⁷⁵ Skala von 1 (fällt mir sehr leicht) bis 6 (fällt mir sehr schwer)

	L I	Vergleichs- gruppe	Differenz
Arbeit eigenverantwortlich planen	1,59	1,80	0,21
Zielerreichung selbst überwachen	1,62	2,25	0,63
Alleine arbeiten	1,47	2,05	0,58
Für Arbeit selbst motivieren	1,71	2,30	0,59
Arbeit geplant unterbrechen	2,04	2,60	0,56
Arbeit ungeplant unterbrechen	3,13	3,00	-0,13
Verantwortung übernehmen	1,63	1,90	0,27
In stressigen Phasen Prioritäten setzen	1,96	2,25	0,29
Arbeitspensum nach Anforderungen selbst regulieren	1,88	2,25	0,37
Entscheidungen treffen	1,77	2,15	0,38
Während der Arbeitszeit nicht bummeln	1,83	2,30	0,47
Konzentrationsabnahme erkennen	2,19	2,70	0,51
Überanstrengung / Überarbeitung erkennen	2,49	3,21	0,72
Arbeitszeit selbständig planen	1,65	2,05	0,40
Arbeitszeit selbständig kontrollieren	1,69	2,20	0,51
Kooperativ arbeiten	1,69	1,95	0,26
Informationen beschaffen	1,97	2,05	0,08
Arbeitsumgebung angenehm	1,76	2,25	0,49
Selbständig arbeiten	1,42	1,90	0,48
Durchschnitt über alle Werte	1,87	2,27	0,40

Tabelle 106:
Alternierende / Vergleichsgruppe
Eigenschaftsprofil
[fällt mir sehr leicht (1) – fällt mir sehr schwer (6); 6 Differenzierungen]

6.10.5 Dequalifizierungsgefahr?

Um noch einmal auf die eingangs der hier behandelten Thematik aufgeworfene Frage der Potentiale von alternierender Telearbeit für die moderne Betriebsorganisation zurückzukommen, kann nicht nur der allgemeinen Entwicklung eine ambivalenten Orientierung in Bezug auf die Vermeidung oder Stabilisierung der beruflichen Dequalifizierungsgefahr zugeschrieben werden, sondern in gewisser prinzipieller Weise auch dem Arbeits(zeit)modell der alternierenden Telearbeit. Grundsätzlich besteht also auch im Rahmen der alternierenden Telearbeit die latente Gefahr der Förderung tayloristischer Entwicklungen, die durch Zerlegung von Aufgaben und damit einhergehender Trennung von Wissen und Ausführung zur Dequalifizierung von Arbeitsplatzzuschnitten und damit von Beschäftigten führt. Jedoch verdeutlichen verschiedene Aspekte im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung relativ eindeutig die zukünftig zu erwartende Richtung, die mit dem Einhergehen dieses Arbeits(zeit)modells zu erwarten ist.

Hierzu gehört zum Beispiel die Tatsache, dass nur 7 von 119 antwortenden alternierend

Beschäftigten entsprechende Tendenzen zum Ausdruck brachten und 94,1% dieser Gruppe keine Dequalifizierungsanzeichen erkennen konnten. Ebenso in Richtung einer Abwendung der Dequalifizierungsgefahr zu interpretieren ist die Aussage von 84,4% der Alternierenden, das sie ihre Aufgabenstruktur als ganzheitlich empfinden und das Ergebnis der Eignungsdiskussion, welches im Grundsatz lediglich auf Einschränkungen im Zusammenhang mit sicherheitsrelevanten Aspekten und der tatsächlichen örtlichen Gebundenheit von Tätigkeiten hinausläuft. Sind diese Kriterien in Bezug auf die Tätigkeitsprofile der Beschäftigten geklärt und überwunden, so zeigt das Spektrum der Tätigkeiten die am häuslichen Arbeitsplatz im Modellversuch ausgeübt wurden (Tabelle 103) im Zusammenhang mit der Effizienzentwicklung⁴⁷⁶ die weiten Grenzen der Einsatzfähigkeit von alternierenden Telearbeit.

Darüber hinausgehend ist sich die Telearbeitsliteratur weitgehend einig über den Trend der stetigen Zunahme der nicht-repetitiven Aufgaben im Bereich der Telearbeit und der weitgehenden Vermeidung entsprechender Tendenzen im speziellen Bereich der alternierenden Telearbeit.⁴⁷⁷ Schließlich ist nicht zu vergessen: Bei eventuellen Anzeichen, die auf diesen Entwicklungsweg widersprechende Tendenzen hindeuten, steht dem – wohl nicht nur in der Hessischen Landesverwaltung⁴⁷⁸ – eine alternierende „*Arbeiterschaft*“ gegenüber, die, wie das aus dem Charakter des alternierenden Arbeitsprozesses resultierende Anforderungsprofil vermuten lässt, durchaus selbstbewusst genug erscheint, um Ihre Interessen zu wahren.

6.11 Vorgesetztenverhalten und Zielvereinbarung als neue Form der Ergebniskontrolle

Wie sich anhand des Anforderungsprofils für alternierend Beschäftigte illustriert, ist die alternierende Telearbeit eine Form der Arbeitsorganisation, die es den in dieser Weise beschäftigten Personen vom Arbeitsumfeld her ermöglichen muss, u. a. selbständig, eigenverantwortlich und zielorientiert ihren jeweiligen Tätigkeiten nachgehen zu können. Dem steht jedoch zunächst noch die lange und tatsächlich tief verwurzelte hierarchisch-bürokratische [Führungs]Tradition⁴⁷⁹ der öffentlichen Verwaltungen gegenüber, infolgederen in diesen Beschäftigungsbereichen noch nicht von einer Allgegenwärtigkeit der für die alternierende Telearbeit notwendigen Arbeitsbedingungen auszugehen ist. Aufgrund der tiefen Verankerung der dieser Tradition anhaftenden Prinzipien⁴⁸⁰ in den Strukturen der öffentlichen Verwaltung bildet diese Hypothese immer noch den Hintergrund der Analysen zum Vorgesetztenverhalten und zur Ergebniskontrolle in

⁴⁷⁶ Siehe Kapitel 6.4.3 in diesem Buch, S. 135 ff.

⁴⁷⁷ Vgl. hierzu auch Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 173

⁴⁷⁸ Die charakteristischen Kennzeichen des Anforderungsprofils an alternierende Telearbeiter/innen in der Hessischen Landesverwaltung sind im wesentlichen Kern Bestandteil der gängigen Telearbeit-Ratgeber. Vgl. zum Beispiel Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Abschnitt 3.5.1

⁴⁷⁹ In Anlehnung an Weber, Max (1980): Kapitel III – Die Typen der Herrschaft; § 4

⁴⁸⁰ Hierarchieprinzip, Zuständigkeitsprinzip, Laufbahnprinzip, Gehorsamsprinzip. Vgl. Seger, Mario (1998), S. 47

diesem Sektor, auch wenn zum Beispiel seit 1996 im Rahmen der hessischen Verwaltungsmodernisierungsbemühungen in anderer Richtung orientierte Handlungsvorschläge zur zukünftigen Gestaltung der Hessischen Landesverwaltung als Kabinettsbeschluss vorliegen⁴⁸¹.

Der Schlüssel zur Überwindung dieser althergebrachten Organisationsstrukturen liegt – in Fortführung einer entsprechend ausgerichteten und gelebten Unterstützung durch die institutionellen bzw. politischen Akteure – vor allem in der Definition und im (Selbst)Verständnis von Führung. Das bedeutet, worauf auch schon die Zuschnitte der Aufgabenspektren einen Hinweis gaben⁴⁸², nicht nur im Falle der alternierenden Telearbeit eine Abkehr von fragmentierten sowie stufenweise kontrollierten Arbeitsprozessen und eine Hinwendung zu möglichst ganzheitlichen Arbeitsorganisationsformen bei ziel- bzw. ergebnisorientierter Führung. Letztlich und das ist der entscheidende Punkt, steht im Zentrum dieses Entwicklungsprozesses die Ablösung autoritär-restriktiver Führungsgefüge durch kooperativ-partizipative und zielorientierte Strukturen.

Der unbestritten überwiegend positive Einfluss von alternierender Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung, den der Modellversuch bisher hinterlassen hat, legt dementsprechend nahe, dass zumindest in den Bereichen, in denen dieses Arbeits(zeit)modell praktiziert wird, auch die Bemühungen innerhalb der hier zu betrachtenden Thematik vorangeschritten sind. Neben den als positiv zu bewertenden Ergebnissen bezüglich der Akzeptanz und den generellen Erfahrungen⁴⁸³ des Arbeitsumfelds mit der alternierenden Telearbeit geben die Feststellungen der Alternierenden, die zu 54,4% im Laufe des Modellversuchs keine negative und zu weiteren 36,8% sogar eine positive Veränderung in der Beziehung zu ihren Vorgesetzten erlebten, dazu erste ergänzende Hinweise⁴⁸⁴. Damit einher geht auch ein weiterer in Ansätzen erkennbarer Aspekt der alternierenden Telearbeit. Dieses Arbeits(zeit)modell beschränkt sich nicht nur auf die Veränderung der konkreten Arbeitsprozesse von Alternierenden wie in den folgenden Betrachtungen zum Führungsverhalten und zur Ergebniskontrolle deutlich werden wird. Vielmehr wirkt alternierende Telearbeit auch im Sinne der Organisationsentwicklung⁴⁸⁵ bzw. zum Beispiel im Interesse der entsprechenden hessischen Handlungsvorschläge zur Verwaltungsmodernisierung als ein Instrument das in dieser Richtung über die alternierende Situation hinaus positiven Handlungsdruck erzeugen bzw. erhöhen kann.

6.11.1 Führungsverhalten und der besondere Aspekt der Zielorientierung

Die Einführung der alternierenden Telearbeit erfordert – soll sie erfolgreich sein – wie erwähnt, die Abkehr von bisherigen hierarchisch-bürokratisch geprägten Strukturen. Der Übergang vom Kommando-Management zu einem kooperativ-partizipativen und zielorientierten Führungsstil

⁴⁸¹ Siehe Anlage 6: Hessische Landesverwaltung 2000; Handlungsvorschläge zur Modernisierung der Hessischen Landesverwaltung, Abschnitt: Die Ziele der Verwaltungsmodernisierung, S. 282 f.

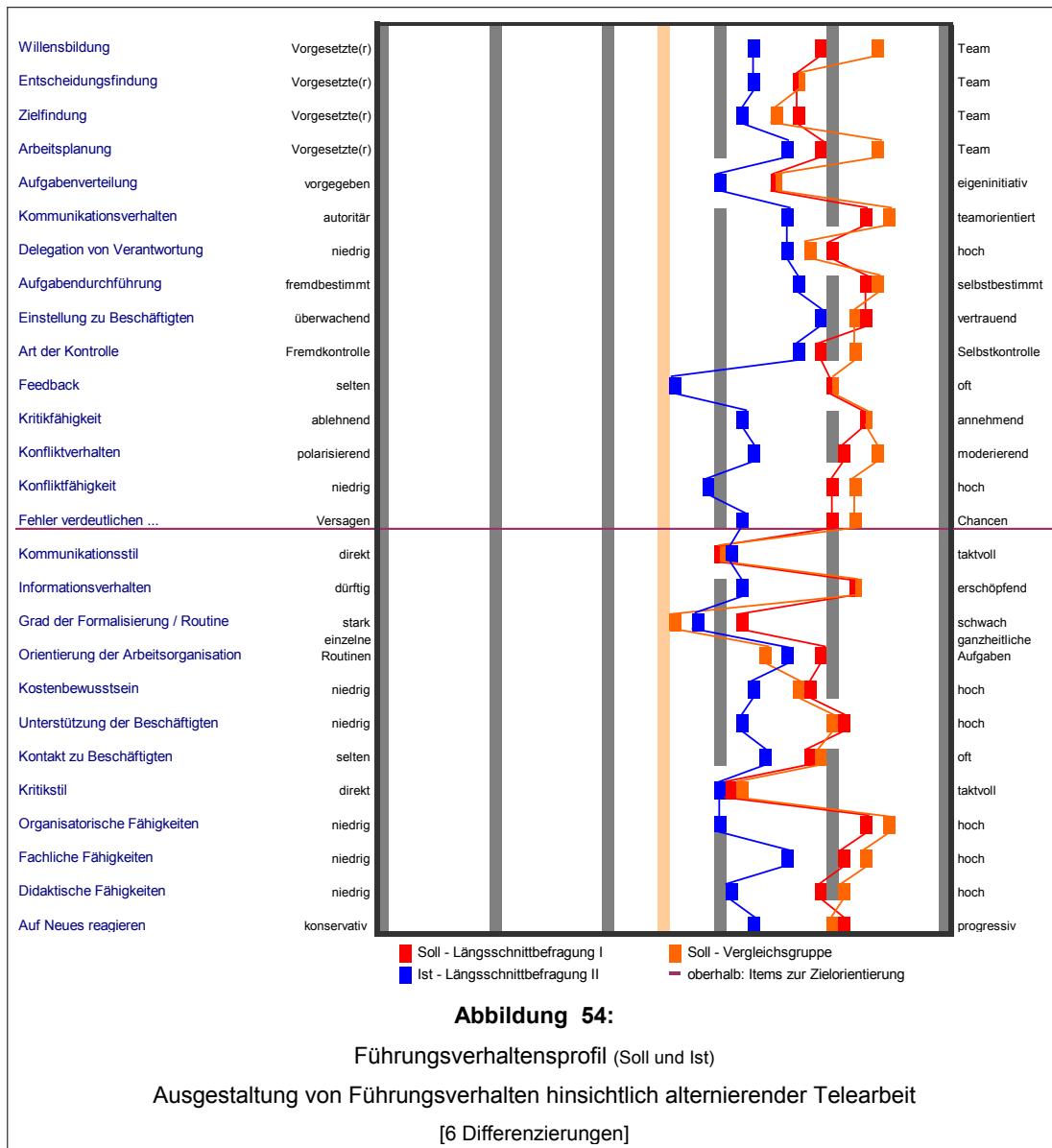
⁴⁸² 61,3% stellten im Verlauf des Modellversuches keine Änderungen im Aufgabenspektrum fest; 84,4 beschreiben ihren Aufgabenzuschnitt als überwiegend ganzheitlich.

⁴⁸³ Siehe Kapitel 6.4.1 in diesem Buch, S. 125 ff.

⁴⁸⁴ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (positiver) über 4 (neutral) bis 7 (negativer)

⁴⁸⁵ Siehe Kapitel 3.2 in diesem Buch, S. 31 ff.

bedarf je nach Person mehr oder weniger umfassende Verhaltensänderungen. Statt Hierarchieprinzip, Zuständigkeitsprinzip, Laufbahnprinzip und Gehorsamsprinzip setzt sich der neue Rahmen der Vorgesetzten-situation zusammen, neben der Berufserfahrung, aus den Elementen Vertrauen (Management by Confidence) in die Mitarbeiter, ergebnisorientierte Führung (Management by Objectives), Kommunikations- und Motivationsfähigkeit sowie Flexibilität zusammen⁴⁸⁶.



Vor dem Hintergrund der Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung ist in Bezug auf diesen Aspekt der Arbeitsprozessgestaltung letztlich die Abflachung der Hierarchie und die Gewährleistung der Arbeitsprozesse auf der Basis einer deutlichen Erhöhung der Eigenverantwortung, die nebenbei bemerkt im Anforderungsprofil von alternierend Beschäftigten mit Blick auf die dort notwendige selbständige Organisation und Abwicklung der häuslichen Arbeitsprozesse eine zentrale Rolle spielt, als Kern dieser Entwicklung herauszustellen. Führen versteht sich inner-

⁴⁸⁶ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001), Abschnitt 3.5.2

halb so gestalteter Arbeitsprozesse immer weniger als reglementierendes Diktat im hierarchisch strukturierten Arbeitsumfeld und immer mehr als organisierende Moderation in kooperativen Prozessen.

Im Zusammenhang mit der Untersuchung der notwendigen Konditionen für alternierende Telearbeit bzw. deren Einführung in der Hessischen Landesverwaltung und den aus diesem Arbeits(zeit)modell resultierenden Effekten sind in diesem Kontext nun die gegebenen Voraussetzungen, die Entwicklungslinien und sozusagen die Distanz zu einer neuen Kultur der Führung näher zu beleuchten.

Zunächst wird der Sachverhalt eines insgesamt im Durchschnitt über alle Fälle in der Tendenz positiven Führungsverhaltens im Bereich der alternierenden Telearbeiter/innen anhand des nachfolgenden Soll-Ist-Abgleichs des Führungsverhaltensprofils deutlich. Gleichwohl lassen sich trotz der als gut zu beurteilenden Ausgangsposition aber auch noch mehr oder weniger zentrale Optimierungsbedarfe erkennen.

Der differenzierteren Betrachtung der Optimierungsbedarfe sind jedoch vier zentrale Tendenzen dieser Thematik, die das Soll-Ist-Profil des Führungsverhaltens bzw. die komplementären Mittelwerte der Tabelle 107 erkennen lassen, vorwegzuschicken:

1. Die Lage der Soll-Kurven im Profil zeigen bei alternierend wie konventionell Beschäftigten die Bevorzugung eines kooperativen und zielorientierten Führungsstils.
2. Darüber hinaus kann eine hohe Übereinstimmung der Soll-Kurven von alternierend (rote Kurve) und konventionell Beschäftigten (orange Kurve) festgestellt werden. Die Erwartungen beider Beschäftigtengruppen an das Führungsverhalten der Vorgesetzten bzw. die von ihnen gesetzten Rahmenbedingungen sind demzufolge nahezu identisch. Dies drückt sich auch in der Kongruenz des jeweiligen Durchschnitts über alle Items und Fälle aus (Alternierende: 5,0 / konventionell Beschäftigte: 5,0).
3. Der deutliche Verlauf der Ist-Kurve (blaue Kurve) im rechten Teil des Profils veranschaulicht aber auch die Tatsache, dass das Führungsverhalten gegenüber den Alternierenden bzw. die von den Führungskräften gesetzten Rahmenbedingungen während des Modellversuchs in der überwiegenden Zahl aller Fälle in die kooperativ-zielorientierte Richtung tendieren (Mittelwert über alle Items und Fälle: 4,4).
4. Nicht die Extrempunkte des Profils (1 und 6), sondern die durchschnittlichen Bewertungen der Alternierenden als Richtmaß zugrunde gelegt, zeigt ein im Modellversuch vorherrschendes Führungsverhalten, welches sich mehr als nur in der Tendenz in die erforderliche Richtung entwickelt. Die Differenz der Mittelwerte zwischen Soll und Ist über alle Items und Fälle (Soll: 5,0 / Ist: 4,4) von 0,6 Punkten, also etwas mehr als einer halben Kategorie offenbart die geringe Distanz zwischen Alternierenden und Vorgesetzten in Bezug auf das Verständnis und die Praxis von Mitarbeiterführung.

	L I	Vergleichs- gruppe	L II
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Willensbildung (Vorgesetzte(r) - Team)	4,91	5,37	4,30
Entscheidungsfindung (Vorgesetzte(r) - Team)	4,72	4,65	4,29
Zielfindung (Vorgesetzte(r) - Team)	4,69	4,50	4,23
Arbeitsplanung (Vorgesetzte(r) - Team)	4,94	5,40	4,62
Aufgabenverteilung (vorgegeben - eigeninitiativ)	4,45	4,50	4,04
Kommunikationsverhalten (autoritär - teamorientiert)	5,33	5,45	4,62
Delegation von Verantwortung (niedrig - hoch)	5,02	4,75	4,64
Aufgabendurchführung (fremdbestimmt - selbstbestimmt)	5,30	5,40	4,71
Einstellung zu Beschäftigten (überwachend - vertrauend)	5,33	5,20	4,92
Art der Kontrolle (Fremdkontrolle - Selbstkontrolle)	4,94	5,15	4,73
Feedback (selten - oft)	4,98	4,95	3,55
Kritikfähigkeit (ablehnend - annehmend)	5,25	5,25	4,22
Konfliktverhalten (polarisierend - moderierend)	5,07	5,35	4,25
Konfliktfähigkeit (niedrig - hoch)	5,02	5,20	3,93
Fehler verdeutlichen ... (Versagen - Chancen)	5,00	5,18	4,18
Kommunikationsstil (direkt - taktvoll)	4,02	4,00	4,07
Informationsverhalten (dürftig - erschöpfend)	5,23	5,20	4,19
Grad der Formalisierung / Routine (stark - schwach)	4,16	3,61	3,82
Orientierung der Arbeitsorganisation (einzelne Routinen - ganzheitliche Aufgaben)	4,88	4,39	4,57
Kostenbewusstsein (niedrig - hoch)	4,76	4,70	4,29
Unterstützung der Beschäftigten (niedrig – hoch)	5,14	5,00	4,21
Kontakt zu Beschäftigten (selten - oft)	4,83	4,90	4,43
Kritikstil (direkt - taktvoll)	4,12	4,20	3,99
Organisatorische Fähigkeiten (niedrig - hoch)	5,34	5,53	3,97
Fachliche Fähigkeiten (niedrig - hoch)	5,05	5,32	4,56
Didaktische Fähigkeiten (niedrig - hoch)	4,93	5,11	4,11
Auf Neues reagieren (konservativ - progressiv)	5,12	5,00	4,31
Durchschnittliches Mittel	4,98	5,01	4,36

L I: Soll - Alternierende
L II: Ist - Alternierende

Vergleichsgruppe: Soll - Vergleichsgruppe
— oberhalb: Items zur Zielorientierung

Tabelle 107:

Führungsverhaltensprofil (Soll und Ist)

Indikatoren zum Führungsverhalten hinsichtlich alternierender Telearbeit

[6 Differenzierungen]

Orientierung und Ansatzpunkt einer individuellen Reflexion der Optimierungsbedarfe stellt die folgende differenzierte Betrachtung dar, die auf der Gegenüberstellung der Bewertungen der Items, die das tatsächliche Verhalten der Führungskräfte im Modellversuch (Ist-Zustand) beschreiben und der seitens der Alternierenden als wünschenswert betrachteten Situation (Soll-Zustand) beruht. Wohlgermerkt, auf einem im Durchschnitt über alle Fälle guten Niveau und einer ausbaufähigen Basis des Führungsverhaltens ist aus der Sichtweise der alternierend Beschäftigten folgendes festzustellen:

Kein akuter Handlungsbedarf herrscht hinsichtlich (Differenz bis 0,34 Punkte) ...

- der Arbeitsplanung (Differenz: 0,3), die überwiegend im Arbeitsteam stattfindet (4,6);
- der Orientierung der Arbeitsorganisation (Differenz: 0,3), die im Kern ganzheitlich ist (4,6);
- der Kontrollpraxis (Differenz: 0,2), die überwiegend den Beschäftigten selbst obliegt (4,7);
- des Kritikstils (Differenz: -0,1), der als sachlich und taktvoll zu beschreiben ist (4,0);
- des Kommunikationsstils (Differenz: -0,1), der auch sachlich und taktvoll ist (4,1);
- des Ausmaßes der Routine (Differenz: 0,3), die zwar gegeben, aber nicht bestimmend ist (3,8).

Leichter Handlungsbedarf besteht hinsichtlich (Differenz zwischen 0,35 und 0,64) ...

- der Willensbildung (Differenz: 0,6), die noch mehr im Arbeitsteam stattfinden könnte (4,3);
- der Aufgabendurchführung (Differenz 0,6), deren Ausgestaltung noch stärker in den Händen der Mitarbeiter/innen liegen könnte (4,7);
- der fachlichen Fähigkeiten von Vorgesetzten (Differenz 0,5), die höher sein könnten (4,6), was auch als kritischer Blick auf die Beförderungsstrategien zu verstehen ist;
- der Zielfindung (Differenz: 0,5), die noch mehr im Arbeitsteam stattfinden könnte (4,2);
- der Entscheidungsfindung (Differenz: 0,4), die stärker im Bereich der Arbeitsteams angesiedelt werden könnte (4,3);
- der Aufgabenverteilung (Differenz 0,4), die noch umfangreicher delegiert werden könnte (4,0);
- der Einstellung zu den Beschäftigten (Differenz 0,4), die noch stärker auf Vertrauen basieren könnte (4,9);
- der Kontakthäufigkeit zu Mitarbeiter/innen (Differenz 0,4), die ausgeprägter sein könnte (4,4);
- der Delegation von Verantwortung (Differenz 0,4), die erhöht werden könnte (4,6);
- des Kostenbewusstseins (Differenz 0,5), das ausgeprägter sein könnte (4,3).

Leicht erhöhter bis erhöhter Handlungsbedarf existiert hinsichtlich (Differenz ab 0,65) ...

- des Feedbacks (Differenz: 1,4), das öfter erfolgen sollte (3,6);
- der organisatorischen Fähigkeiten (Differenz: 1,4), die höher sein sollten (4,0), was ebenfalls auf eine Kritik an den Beförderungsstrategien hinweist;
- der Konfliktfähigkeit (Differenz: 1,1), die ausgeprägter sein sollte (3,9);
- des Informationsverhaltens (Differenz: 1,0), welches umfassender sein sollte (4,2);
- der eigenen Kritikfähigkeit (Differenz: 1,0), die ausgeprägter sein sollte (4,2);
- der Unterstützung der Beschäftigten (Differenz: 0,9), die umfangreicher sein sollte (4,2);
- des Konfliktverhaltens (Differenz: 0,8), das moderierender sein sollte (4,3);
- des Bewusstseins, dass in Fehlern auch Chancen liegen (Differenz: 0,8), (4,2);
- der didaktischen Fähigkeiten (Differenz: 0,8), die höher sein sollte (4,1), was wieder zu den

Beförderungsstrategien führt;

- der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem (Differenz: 0,8), die progressiver sein sollte (4,3);
- des Kommunikationsverhaltens (Differenz: 0,7), das noch teamorientierter sein könnte (4,6).

Über die einzelnen Aspekte des Führungsverhaltens hinaus, zeigt die differenzierte Betrachtung auch, dass 13 (nach Dringlichkeit des Handlungsbedarfs geordnet und mit *dargestellt) der 15 Items zur Analyse des zielorientierten Führens ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Optimierungsbedarf zugeschrieben wird.

- | | | |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| - Feedback* | - Kommunikationsverhalten* | - Aufgabenverteilung* |
| - Konfliktfähigkeit* | - Willensbildung* | - Einstellung zu Beschäftigten* |
| - Kritikfähigkeit* | - Aufgabendurchführung* | - Verantwortungsdelegation* |
| - Konfliktverhalten* | - Zielfindung* | - Arbeitsplanung |
| - Bewusstsein bzgl. Fehler* | - Entscheidungsfindung* | - Kontrollpraxis |

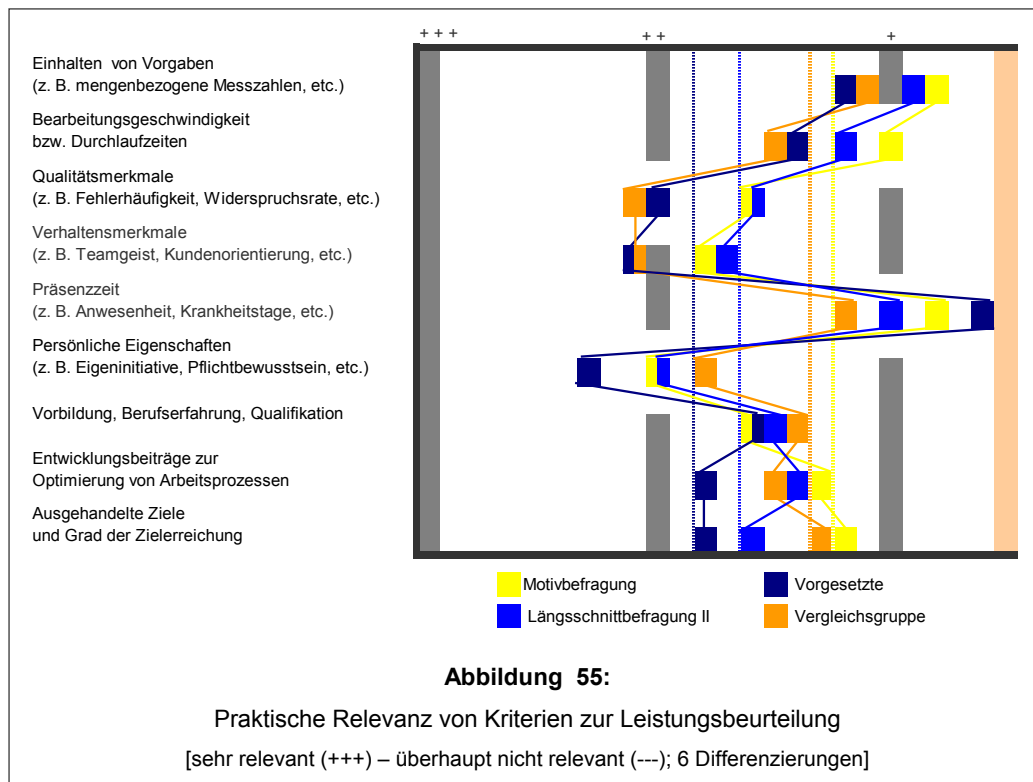
Die Fakten legen in der Summe nahe: Die Führungssituation ist insgesamt als positiv und ausbaufähig zu beschreiben. Auch spielen einzelne Aspekte des Führens mit Zielen im beruflichen Alltag durchaus, wie die Zahlen und das Führungsverhaltensprofil belegen, eine Rolle. Ebenso sind entsprechend notwendige Entwicklungen zu einer Abkehr von der hierarchisch-bürokratischen Führungstradition im Gange. Dem Gesamtkonzept der kooperativ-partizipativen und zielorientierten Führung wird aber noch nicht in allen Fällen die notwendige und geforderte primäre Aufmerksamkeit geschenkt. Die erforderliche ganzheitliche Dimension der Umsetzung kann den Entwicklungen also insgesamt noch nicht zugeschrieben werden. Letztlich ist die Situation zum Thema Führungsstil, wie sie sich im Modellversuch darstellt, vielerorts mit einem Puzzle zu vergleichen, d. h. die notwendigen Teile sind überwiegend vorhanden, müssen aber noch in der passenden Form zusammengefügt werden. Bestärkt wird dieses Bild der günstigen, aber doch noch Handlungsbedarf anzeigenden, Ausgangssituation durch weitere Ergebnisse, die im Zusammenhang mit der Ergebniskontrolle bzw. der Leistungsbeurteilung stehen.

6.11.2 Praxis der Ergebniskontrolle bzw. Leistungsbeurteilung

Das vergleichende Ranking der gängigen Kriterien zur Leistungsbeurteilung zwischen den Zielgruppen und im zeitlichen Verlauf des Modellversuches spiegelt die oben skizzierte Entwicklung der praktischen Relevanz von zielorientierten Kriterien zur Beurteilung von Leistungen wider. D. h. wie in Abbildung 55 und der entsprechenden Mittelwerttabelle 108 entnommen werden kann, fällt zwar einerseits der Kategorie „Ausgehandelte Ziele und Grad der Zielerreichung“ nicht die primäre Rolle innerhalb der Thematik zu:

- | | |
|--|--------------|
| • laut Alternierenden zum Zeitpunkt der Motivbefragung | Rang 6 von 9 |
| • laut der konventionell Beschäftigten | Rang 7 von 9 |
| • laut Vorgesetzten | Rang 4 von 9 |
| • laut Alternierenden zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung II | Rang 3 von 9 |

aber andererseits ist in Folge der neuen Arbeitssituation im Modellversuch entsprechender Handlungsbedarf erkannt worden und daraufhin in vielen Fällen auch eine demgemäße Entwicklung festzustellen. Alternierend Beschäftigte stellten zum Zeitpunkt der Längsschnittbefragung II, also gegen Ende des Untersuchungszeitraums, im Durchschnitt über alle Fälle eine relativ starke Verbesserung der zielorientierten Führungsstrategie fest, die letztlich im Vergleich mit dem Zeitpunkt vor der Einführung der alternierenden Telearbeit einen Gewinn von drei Rängen und somit eine Platzierung unter den ersten drei Kriterien bedeutet.



Die Tatsache, dass sich diese vom Charakter her substantielle Entwicklung im Mittel innerhalb von nur neun Monaten vollzog, bestätigt ebenso wie auch das Führungsverhaltensprofil (Abbildung 54) die vorhandene Substanz und die daraus folgende Puzzle-Theorie. Darüber hinaus zeigt sich unmissverständlich, dass alternierende Telearbeit als positiven Handlungsdruck erzeugendes bzw. erhöhendes Instrument der reorganisierenden Organisationsentwicklung zu verstehen ist. Fassbar wird dieser Charakterzug der alternierenden Telearbeit auch innerhalb der führungsstilrelevanten Thematik „*Handlungs- und Entscheidungskompetenz von Alternierenden*“. Mit der Einführung dieses Arbeits(zeit)modells (Längsschnittbefragung I) registrierten 25,8% der Alternierenden eine Erweiterung ihrer Handlungskompetenz und 15,5% eine Zunahme ihrer Entscheidungskompetenz. Schon innerhalb der nächsten sechs Monate (Längsschnittbefragung II) erhöhten sich diese Werte auf 33,6% und 30,1%⁴⁸⁷.

⁴⁸⁷ Vgl. hierzu auch Büssing, André (Hrsg.) (1999), S. 89

	Motiv	Vorgesetzte	Vergleichs- gruppe	L II
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Einhalten von Vorgaben (z. B. mengenbezogene Messzahlen, etc.)	3,17	2,79	2,89	3,10
Bearbeitungsgeschwindigkeit bzw. Durchlaufzeiten	2,96	2,57	2,50	2,75
Qualitätsmerkmale (z. B. Fehlerhäufigkeit, Widerspruchsrate, etc.)	2,43	1,95	1,88	2,44
Verhaltensmerkmale (z. B. Teamgeist, Kundenorientierung, etc.)	2,22	1,88	1,89	2,34
Präsenzzeit (z. B. Anwesenheit, Krankheitstage, etc.)	3,16	3,41	2,83	2,99
Persönliche Eigenschaften (z. B. Eigeninitiative, Pflichtbewusstsein, etc.)	1,99	1,68	2,17	1,95
Vorbildung, Berufserfahrung, Qualifikation	2,40	2,43	2,56	2,54
Entwicklungsbeiträge zur Optimierung von Arbeitsprozessen	2,73	2,20	2,47	2,61
Ausgehandelte Ziele und Grad der Zielerreichung	2,76	2,20	2,71	2,37

Tabelle 108:
Mittelwert zur praktischen Relevanz von Kriterien zur Leistungsbeurteilung
[sehr relevant (1) – überhaupt nicht relevant (6); 6 Differenzierungen]

Weitere Belege für die Konstellation der momentan gegebenen Führungssituation bzw. für die Dringlichkeit der Fortsetzung der Entwicklung hin zu einem zielorientierten Führungsansatz ergeben sich im Untersuchungsfeld u. a. aus wesentlichen Resultaten der Workshopreihe:

- Insbesondere bei Alternierenden ist die sinnvolle und zweckmäßige Kontrolle der Arbeitsleistung – aufgrund der real nicht objektiv zu kontrollierenden, aber im Behördenalltag gängigen Zeiterfassung – nur durch das Instrument der Zielvereinbarung zu gewährleisten (Ergebnis aus dem Workshop 2: Arbeitszeitmodell / Arbeitszeitgestaltung für alternierend Telearbeitende).

	Wunsch (Soll)	Praxis (Ist)
Vertrauen in die Beschäftigten	20	21
Sozialkompetenz	18	17
Fachkompetenz	13	14
Motivation	4	5
Offenheit	5	8
Kompetent in Sachen Kommunikation	17	13
Führen mit Zielen	13	5

Tabelle 109:
Kompetenzen der idealen Führungskraft - Wunsch und Praxis
[Ergebnis einer Bewertungsprozedur im Rahmen des Workshop 3]

- Zum anderen erkannte der Teilnehmerkreis des „Workshops 3: Adäquate Führungskultur und Organisationsstruktur für alternierend Beschäftigte“ hohe Identitäten zwischen der dort entwickelten „Idealen Führungskraft“ und dem Verhaltensmuster ihrer tatsächlichen Vorgesetzten, ähnlich dem Abgleich zwischen dem Soll und Ist im Führungsverhaltensprofil (Abbildung 54). Wie in den bisher vorgestellten Ergebnissen zur Führungssituation in den durch alternierende Telearbeit tangierten Bereichen der Hessischen Landesverwaltung wurde sowohl das Vorhandensein des Management by Objectives als auch das noch offene Entwicklungspotential ersichtlich (Tabelle 109).

Ganz im Sinne der Handlungsvorschläge der Hessischen Landesregierung unterstreichen ergänzend die nachfolgenden und abschließend dargestellten Erkenntnisse das Vorhandensein der Tendenz, der Notwendigkeit und des Willens zu einer Weiterentwicklung der Arbeitsprozesse in Richtung Dezentralität, Ganzheitlichkeit und Zielorientierung. Im Ergebnis induziert dies gleichermaßen die im Rahmen der alternierenden Telearbeit notwendige kooperativ-partizipative Führungs- und Organisationsstruktur:

- 96,0% der Alternierenden, 93,1% ihrer Vorgesetzten und 94,4% der konventionell Beschäftigten ziehen im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit die Form der ergebnisorientierten Kontrolle, also die Überprüfung des gänzlich fertigen Produktes der prozessorientierten Kontrolle, d. h. der Überprüfung einzelner Arbeitsschritte vor.
- 94,4% der alternierend Beschäftigten, 93,1% der Vorgesetzten von Alternierenden und 90,0% der konventionell Beschäftigten sehen bezüglich der Aspekte Ressourcenverwaltung, Entscheidungskompetenz und Verantwortung in einer dezentralen Vor-Ort-Lösung im Gegensatz zu einem zentral und hierarchisch organisierten Ansatz die bessere Alternative.

Letztlich ist vor dem dargestellten Entwicklungshintergrund und auf der Basis dieser weit verbreiteten Einstellungen optimistisch in die weitere strukturelle Führungsentwicklung der Hessischen Landesverwaltung zu blicken. Dies umso mehr bei Berücksichtigung der Tatsache, dass alternierende Telearbeit nicht nur kooperativ-partizipativer und zielorientierter Strukturen bedarf, sondern diese auch selbst hervorruft, was im Endeffekt aus 5.000⁴⁸⁸ prognostizierten alternierenden Telearbeiterinnen und Telearbeitern 5.000 sich im Feld bewegende multiplikatorische Organisationsentwickler/innen macht. Die Funktionalität und Effektivität dieses Organisationsentwicklungsansatzes dürfte aufgrund der gezeigten Fortschritte in der Hessischen Landesverwaltung sicher auch über deren Grenzen hinweg überzeugen.

⁴⁸⁸ Siehe Kapitel 2.3.3 in diesem Buch: Die Entwicklung in Deutschland; Aussage des Hessischen Innenministers Volker Bouffier zum Potential der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung, S. 18

7. Resümee und Ausblick

Der Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung zur alternierenden Telearbeit ist von der quantitativen und qualitativen Reichweite des Teilnehmerfeldes wie von seinem wissenschaftlichen Untersuchungsansatz als eines der umfassendsten Projekte zu diesem Arbeits(zeit)modell und als das zur Zeit maßgebliche Projekt im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu betrachten. Neben den strukturellen Dimensionen des Modellversuches sind vor allem die vom Untersuchungsfeld gesetzten inhaltlichen Akzente beachtlich. Das gilt gleichermaßen für den Einfluss der alternierenden Telearbeit auf das berufliche wie auf das familiäre und auch auf das gesellschaftliche Umfeld. D. h. neben den drei zentralen Fragen des hessischen Modellversuchs:

1. Leistet alternierende Telearbeit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der Hessischen Landesverwaltung einen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen bzw. ist alternierende Telearbeit, allgemeiner betrachtet, ein Arbeits(zeit)modell, das zu der Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter beitragen kann?
2. Ist alternierende Telearbeit grundsätzlich ein Arbeits(zeit)modell, das sich für Arbeitnehmer/innen wie für Arbeitgeber als vorteilhaft erweist bzw. zumindest keinem der Beteiligten Nachteile bereitet und kann es somit zukünftig den Katalog der bereits praktizierten Modelle in der Hessischen Landesverwaltung ergänzen? D. h., ist das Arbeits(zeit)modell der alternierende Telearbeit in der praktischen Umsetzung tatsächlich sozial und ökonomisch im Sinne des kooperativen OE-Konzeptes realisierbar?
3. Wenn das Arbeits(zeit)modell der alternierenden Telearbeit einen Beitrag zur Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter leistet und sozial wie ökonomisch im Sinne des OE-Konzeptes umsetzbar ist, welche Bedingungen müssen dann vorliegen bzw. welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um alternierende Telearbeit, nicht nur in der Hessischen Landesverwaltung, sinnvoll implementieren und praktizieren zu können?

die sich im Schwerpunkt auf das Arrangement und die Entwicklung der beruflichen und der familiären Sphäre beziehen, eröffnen die erzielten Erkenntnisse durchaus auch einen Blick auf gesellschaftspolitisch relevante Entwicklungspotentiale dieses Arbeits(zeit)modells. Ein erster dementsprechender und aufschlussreicher Anhaltspunkt ergibt sich zum Beispiel durch das Ergebnis der signifikanten Homogenität die im Untersuchungsfeld festgestellt werden konnte. Im Kern handelt es sich bei diesem Befund um die enge gruppeninterne Verbundenheit der Ausprägungen von Einstellungen, Beurteilungen und Meinungen, welche die in der einen oder anderen Weise von diesem Arbeits(zeit)modell betroffenen Befragungseinheiten (Alternierende, Vorgesetzte, konventionell Beschäftigte, Beschäftigungsvertretungen) aufwiesen. Entgegen der ursprünglichen Annahme sind die erfreulicherweise positiven Aussagetendenzen zum Ablauf und zur Gestaltung von alternierender Telearbeit sowie zum Arrangement von Beruf und Familie als unabhängig von verschiedenen soziographischen Merkmalen zu betrachten und somit –

insbesondere unter geschlechter-politischen Aspekten interessant – innerhalb der befragten Gruppen von hoher Homogenität.

Im Grunde stellt sich also über die drei für die Hessische Landesverwaltung zentralen Fragen hinaus die gesellschaftsstrategisch relevante vierte Frage: Ist alternierende Telearbeit nur ein Aspekt der konsequenten Weiterentwicklung des informationalisierten industriellen Kapitalismus, bzw. in Anlehnung an Richard Sennett eine Landzunge der endgültigen Insel des neuen Regimes⁴⁸⁹, oder liegt in diesem Arbeits(zeit)modell, im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen der gesellschaftlichen Entwicklung, das Potential den informationalisierten industriellen Kapitalismus selbst für eine Humanisierung der Arbeits- und Lebenswelt auf der Basis gleichwertiger kultureller Geschlechter zu instrumentalisieren?

Mit dem Fokus auf eine weiterhin fruchtbare und anhaltende Debatte über die Wege die zu einer fortschreitenden geschlechterdemokratischen Humanisierung der Arbeits- und Lebenswelt sowie gleichsam zu einer sozialverantwortlichen und stabilen Weiterentwicklung der gesellschaftlichen Verhältnisse führen, sind die wichtigsten Untersuchungsergebnisse des Modellversuches der Hessischen Landesverwaltung zusammenfassend noch einmal dargestellt und im Hinblick auf die Inhalte der vier zentralen Fragen innerhalb der Wirkungsbereiche von alternierender Telearbeit – Arbeit, Familie, berufliches Umfeld und Gesellschaft – zu erörtern bzw. anzudiskutieren.

7.1 Alternierende Telearbeit – Arbeit und Familie

Insgesamt ist der Eindruck von alternierend Beschäftigten zur Auswirkung der alternierenden Telearbeit auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in hohem Maße positiv. Auf einer Bewertungsskala von 0 bis 200, wobei der Wert 100 den Zeitpunkt vor Aufnahme des neuen Arbeits(zeit)modells repräsentiert, konnte ein durchschnittlicher Wert von 156,9 gegen Ende des Modellversuchs ermittelt werden. Die Steigerung der Vereinbarkeit der beiden zentralen Lebensbereiche – Beruf und Familie – um mehr als 50% bedeutet also durchaus umfassende und tatsächlich spürbar positive Veränderungen der individuellen Lebenssituation von alternierend Beschäftigten. Im Einzelnen resultiert diese Beurteilung u. a. aus folgenden Veränderungen der Arbeits- und Lebenssituation:

- Alternierende registrierten eine durchschnittliche Erhöhung des zur Verfügung stehenden Zeitpensums für familiäre Aufgaben um 41,6% (Vorher: 5 Stunden und 16 Minuten / Heute: 7 Stunden und 27 Minuten / Zuwachs: 2 Stunden und 11 Minuten);
- 85,8% der Alternierenden verspürten eine starke bis sehr starke Reduzierung der Koor-

⁴⁸⁹ Vgl. Sennett, Richard (2000), S. 75

dinationsleistungen zwischen Beruf und Familie⁴⁹⁰;

- Mit fortschreitendem Modellversuch fühlten sich deutlich mehr alternierend Beschäftigte durch die familiären Anforderungen positiv gefordert und stellten immer weniger eine Überforderung fest (Beginn / Ende des Modellversuchs: positiv gefordert 14,2% / 54,1%; überfordert 30,1% / 5,7%);
- Die neue Arbeitssituation wurde in den meisten Familien von Alternierenden, d. h. in 88,3% aller Fälle auch noch gegen Ende des Modellversuchs in hohem bis sehr hohem Maße begrüßt, in weiteren 6,3% tendenziell positiv sowie in den verbleibenden 5,5% neutral bewertet und schließlich in keinem Fall als negativ betrachtet;
- Der aktuellen Beschäftigungsform von alternierenden Telearbeiter/innen wurde im Vergleich mit konventionell Beschäftigten ein deutlich ausgeprägterer positiver Einfluss auf die Lebensqualität zugeschrieben (Mittelwerte: Alternierende gegen Ende des Modellversuchs 2,0 / konventionell Beschäftigte 2,9⁴⁹¹) und
- die Qualität der Arbeitssituation zu Hause wurde durchgängig positiv beschrieben, was zu dem Ergebnis führte, dass bezüglich der nachfolgenden Gegensatzpaare auf einer Skala von 1 bis 6⁴⁹² keine Bewertung unter die Marke 2,0 gefallen ist:

entspannt	-	angespannt	motiviert	-	unmotiviert
bequem	-	unbequem	voller Energie	-	erschöpft
gelassen	-	gereizt	ruhig	-	nervös
glücklich	-	unglücklich	zuversichtlich	-	ängstlich

Die Frage, die sich im Anschluss an diese positive Entwicklung stellt, gilt der wesentlichen Ursache auf der die erhebliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie basiert. Der Hypothese, diese Ursache läge in einer erheblichen Entlastung der alternierend Beschäftigten, stellten sich die tatsächlichen Erfahrungen der Mitarbeiter/innen entgegen. Im Bereich der familiären Belastung (+3%) und auch der beruflichen Belastung (+5%) waren im Durchschnitt sogar leichte Zunahmen zu verzeichnen. Alternierende fühlten sich letztlich sogar in beruflicher wie auch in familiärer Hinsicht im Durchschnitt um rund 10% stärker belastet als konventionell Beschäftigte. Bei der weitergehenden Analyse der Daten rückt neben dem trotz leichten Belastungszunahmen auffallend positiven Ergebnis zur Entwicklung der Vereinbarkeitsthematik ein weiteres Resultat in den Vordergrund. Es lag auch weit über dem Durchschnitt aller anderen Bewertungen (Basis 100 – Einschätzung gegen Ende des Modellversuchs 145,9) und korreliert darüber hinaus in eindeutiger Weise mit den Bewertungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

Die Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität⁴⁹³

⁴⁹⁰ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

⁴⁹¹ Skala von 1 (sehr positiv) bis 7 (sehr negativ) mit neutralem Nullpunkt beim Wert 4

⁴⁹² Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

Nähere Untersuchungen zur Arbeitszeitgestaltung der Alternierenden verdeutlichten die Ursache der überdurchschnittlichen Zunahme dieser Bewertung und ihren Einfluss auf das verbesserte Arrangement von Beruf und Familie. Es zeigt sich eine enorme Variabilität, die letztlich zu dem Schluss führt, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit im Bereich der 141 Alternierenden keine identischen Formen der Arbeitszeitgestaltung vorlagen. Hierdurch sind die Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen der alternierenden Telearbeit praktisch auch nicht mehr in klassische Arbeitszeitmodelle einzuordnen. Vielmehr stellt alternierende Telearbeit auf der Grundlage sehr individueller Arbeitszeitvereinbarungen selbst ein Arbeitszeitmodell dar – und zwar ein hoch flexibles.

Demnach bleibt als zentrales Ergebnis im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie festzuhalten: Auf der Basis des neuen Arbeits(zeit)modells liegt die erhebliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie keineswegs in Entlastungseffekten im rein beruflichen oder rein familiären Bereich. Derartige Entlastungseffekte konnten nicht ermittelt werden. Die massive Optimierung der Vereinbarkeit steht vielmehr in einem sehr starken Zusammenhang mit der Verbesserung der Arbeitszeit- sowie Arbeitsortflexibilität und mit einer daraus resultierenden insgesamt wesentlich größeren Orts- und Zeitsouveränität. Alternierende Telearbeit zeichnet in besonderer Weise also aus, dass es sich hierbei um ein Arbeits(zeit)modell handelt, welches in sehr individueller und flexibler Weise die vielseitige Abstimmung der jeweiligen Bedürfnisse der Akteure (Alternierende, konventionell Beschäftigte, Arbeitgeber, Familie) ermöglicht und dadurch eine massive Erhöhung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erzielt.

So wie im Vergleich zur zeitlich und örtlich gebundenen konventionellen Beschäftigung eine erhebliche Erhöhung der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität bzw. eine starke Zunahme der individuellen Orts- und Zeitsouveränität grundlegend für eine sehr viel bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist, so liegt in diesen Formen der Flexibilität mit hoher Sicherheit auch einer der Schlüssel, die zu einer Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter führen können. Für die geschlechterpolitischen Bemühungen um die Verwirklichung des Gleichheitsgrundsatzes in den Beziehungen zwischen Frauen und Männern, aber auch für die in den nächsten Dekaden immer drängenderen sozial-ökonomischen Notwendigkeiten – wie zum Beispiel der noch stärkeren Einbindung von Frauen in die Erwerbsarbeit – und dem schließlich aus diesen vielfältigen Entwicklungen erwachsenden politischen Druck, ermöglicht die deutlich größere zeitliche und örtliche Flexibilität den beiden Geschlechtern eine ausgewogenere und gleichberechtigtere Konzentration auf die beiden Lebensbereiche Arbeit und Familie.

Weitgehend in Übereinstimmung mit Gabriele Winker ist einschränkend in letzter Konsequenz zwar das Aufbrechen gegebener bürgerlich orientierter Geschlechter-Arrangements und die Etablierung tatsächlich geschlechterdemokratischer Arrangements keinesfalls als zwingende

⁴⁹³ Korrelationskoeffizient bezüglich der „Entwicklung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und der „Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität bei Alternierenden“: nach Kendall-Tau-b +0,7 / nach Spearman-Rho +0,8

und sichere Folge einer unter dem Einfluss der alternierenden Telearbeit stehenden Entwicklung zu betrachten⁴⁹⁴. Grundlegend für eine dementsprechende abschließende Bewertung des Wirkungscharakters der alternierenden Telearbeit auf die zukünftigen Geschlechter-Arrangements steht in diesem Zusammenhang aber auch immer noch das anzustrebende Ziel der Geschlechter-Arrangement-Entwicklung bzw. die inhaltliche, präzisierende, konsensuale Definition der Begrifflichkeit „Geschlechterdemokratie“ zur Diskussion⁴⁹⁵.

Bedeutet Gleichheit zwischen den Geschlechtern die Gleichartigkeit oder die Gleichwertigkeit der kulturellen Geschlechter?

Sicher und wesentlich für diese Debatte sowie letztlich im Sinne des Rechts auf Selbstbestimmung von zentralerer Bedeutung, ist auf der Basis der Erfahrungen im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung zur alternierenden Telearbeit in jedem Fall aber die tatsächliche Erfahrung der Erhöhung der Handlungsspielräume von Frauen und Männern. Nur unter dieser nicht zu unterschätzenden Voraussetzung schaffen die Partner/innen überhaupt erst die notwendigen Freiräume in ihren Partnerschaften für eine entsprechende wie auch immer geartete aber freiere Entscheidung ihres individuellen Geschlechter-Arrangements. Die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses und des Normalarbeitszeitstandards muss also keineswegs zwingend den Charakter einer Verstärkung der Tendenzen sozialer Ungleichheiten haben⁴⁹⁶. Die positiven Ergebnisse und die günstigen Rahmenbedingungen des hessischen Modellversuches verweisen auf Handlungsoptionen und Gestaltungsspielräume die durchaus optimistischer zu beurteilende Entwicklungslinien aufzeigen.

Letztlich wird in Bezug auf die immer notwendiger werdende verschmelzende Entwicklung der Geschlechter-Arrangements, der Familie, des Arbeitsmarktes, der Sozialsysteme und der weiterhin wohl zentralen Rolle der Erwerbsarbeit für das menschliche Dasein, eine der wichtigsten, zukünftigen arbeitspolitischen Aufgaben in der Entwicklung von orts- sowie zeitflexiblen und damit familienfreundlichen, aber gleichsam auch arbeits- und tarifrechtlich abgesicherten Arbeits(zeit)modellen liegen. Das Spektrum jenseits der alternierenden Telearbeit erscheint jedoch aus heutiger Perspektive, in der zum Beispiel die Arbeitszeitverkürzungsdebatte in wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitisch borniert konservativer Weise weitestgehend zum erliegen kam, wenn nicht sogar vorübergehend in seiner Umkehrung begriffen ist, und trotz einer hier in erheblichem Ausmaß mögliche Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer als durchaus begrenzt.

⁴⁹⁴ Vgl. Winker, Gabriele (2001): Individuelle Ortssouveränität als Perspektive. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 210

⁴⁹⁵ Vgl. zu dieser Debatte auch Laufer, Jacqueline (2001): Einführung: Zwischen öffentlicher und privater Sphäre: Menschenrechte, Bürgerrechte, Frauenrechte. Frauen zwischen Staat, Familie und Markt: zwischen Abhängigkeit und Ungleichheit. in: Kraiss, Beate / Maruani, Margaret (Hrsg.) (2001), S. 158 ff.

⁴⁹⁶ Vgl. hierzu auch Kraiss, Beate / Maruani, Margaret (Hrsg.) (2001), S. 13 und Laufer, Jacqueline (2001): Einführung: Zwischen öffentlicher und privater Sphäre: Menschenrechte, Bürgerrechte, Frauenrechte. in: Kraiss, Beate / Maruani, Margaret (Hrsg.) (2001), S. 155 f.

7.2 Alternierende Telearbeit – Arbeit und berufliches Umfeld

Die Ergebnisse zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch alternierende Telearbeit deuten bereits auf die grundsätzlich positive Einstellung der Modellversuchsteilnehmer/innen zu diesem Arbeits(zeit)modell hin. Nicht zu vermuten war allerdings die außerordentliche Dimension der zustimmenden Beurteilung. Im Durchschnitt über alle Fälle und den gesamten Untersuchungszeitraum gaben 99,5% der alternierend Beschäftigten auf die Frage „Was halten Sie grundsätzlich von alternierender Telearbeit?“ ein Votum im positiven Bewertungsbereich⁴⁹⁷ ab. Noch deutlicher wird die Güte dieser Dimension durch 96,2% der alternierend Beschäftigten, die die zwei höchsten Bewertungskategorien wählten.

98,4% der Alternierenden, die auch nach Beendigung des Modellprojektes weiterhin alternierend arbeiten möchten und dies überwiegend auf mittel- bis langfristige Sicht (97,2%), runden dieses Bild schließlich ab. Für eine Entscheidung pro oder contra „Arbeits(zeit)modell alternierende Telearbeit“ ist das Format und die Konstanz dieses Urteils der alternierend Beschäftigten von hoher Bedeutung. Dies insbesondere deshalb, da es in der Summe eine zusammenfassend positive Beurteilung aller im Modellversuch gesammelten beruflichen und privaten Erfahrungen dieses Personenkreises mit diesem Arbeits(zeit)modell widerspiegelt. In Anlehnung an Michael Jäckel und Christoph Rövekamp bestätigt der Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung in deutlicher Weise die Schlussfolgerung, dass mit der Einführung der alternierenden Telearbeit auf der Basis eines daraus resultierenden job- und life-enrichment von einem tatsächlichen und erheblichen Gewinn für die Alternierenden gesprochen werden kann⁴⁹⁸.

Nicht weniger bedeutsam in Bezug auf die zukünftig zu erwartende Relevanz der alternierenden Telearbeit im Spektrum der Arbeits(zeit)modelle, ja letztlich aufgrund der Größe und Funktion der betroffenen Personenkreise sogar wichtiger, sind die entsprechenden Beurteilungen des beruflichen Umfeldes der Alternierenden. Aber auch in dem sozusagen gegenüberliegenden Blickfeld bestätigte sich – zwar nicht in dem beachtlichen Ausmaß der alternierend Beschäftigten, aber doch in sehr überzeugender Ausprägung – der positive Charakter der Ergebnisse. Nach mehrwöchiger beruflicher Praxis mit alternierend beschäftigten Kolleginnen und Kollegen ist im Zusammenhang mit den Erfahrungen der im Modellversuch involvierten Gruppen und der daraus resultierenden Zukunftsperspektive dieses Arbeits(zeit)modells folgendes festzustellen:

- 96,8% der Vorgesetzten, 95,2% der konventionell Beschäftigten und 96,6% der Beschäftigtenvertreter/innen gaben ein grundsätzlich positives Urteil⁴⁹⁹ zur alternierenden Telearbeit ab.
- Ähnlich den Alternierenden halten in großer Mehrheit Vorgesetzte (69,9%), konventionell Beschäftigte (71,4%) und Beschäftigtenvertreter/innen (79,3%) viel bis sehr viel⁵⁰⁰ von die-

⁴⁹⁷ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr viel) bis 6 (sehr wenig)

⁴⁹⁸ Vgl. Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B), S. 187

⁴⁹⁹ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (sehr viel) bis 6 (sehr wenig)

⁵⁰⁰ Besetzung der ersten zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr viel) bis 6 (sehr wenig)

sem Arbeits(zeit)modell.

Das ausgeprägt positive Bild des Gesamturteils aller involvierten Gruppen über das Modell der alternierenden Telearbeit resultiert letztlich aus einer Vielzahl individueller Wahrnehmungen innerhalb des beruflichen Alltags. Diese führen in der Summe zu dem Schluss, dass alternierende Telearbeit sich aus der Perspektive aller Rollen im Arbeitsprozess und in der überwiegenden Anzahl aller untersuchten Beziehungen als vorteilhaft erweist oder zumindest, im Vergleich mit der Arbeitssituation vor Einführung der alternierenden Telearbeit, keine negativen Entwicklungen nach sich zieht. Das induziert gleichsam die Antwort auf die Frage der Eignung und zukünftigen Machbarkeit des neuen Arbeits(zeit)modells aus den Blickwinkeln der am Modellversuch beteiligten Gruppen. Anhand der nachfolgend skizzierten zentralen Untersuchungsaspekte zur Entwicklung der Arbeit unter dem Einfluss der alternierenden Telearbeit und den daraus erzielten Wirkungen im beruflichen Umfeld ist diese Sachlage unmittelbar und deutlich nachzuvollziehen.

Arbeitszufriedenheit

Die Zufriedenheit mit der durch alternierende Telearbeit geprägten Arbeitssituation liegt bei alternierend und konventionell Beschäftigten sowie Vorgesetzten auf einem insgesamt hohen positivem Niveau:

- Konventionell Beschäftigte (Vergleichsgruppe) lagen zu 85,7% im positiven Bewertungsbereich, wovon 52,4% ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit mit zufrieden bis sehr zufrieden beurteilten⁵⁰¹.
- Vorgesetzte von Alternierenden sahen sich zu 86,7% eher zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer momentanen Arbeitssituation und belegten zu genau 50,0% die beiden besten Bewertungskategorien⁵⁰².
- Alternierend Beschäftigte stellten auch noch gegen Ende des Modellversuchs in beträchtlichem Umfang eine hohe Zufriedenheit mit der gegebenen Arbeitssituation fest. Im gesamten positiven Bereich waren 98,4% und innerhalb der zwei höchsten Bewertungskategorien 84,3% der Befragten zu verzeichnen⁵⁰³.

Die außerordentlich hohen Zuwächse und die relative Konstanz der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der alternierend Beschäftigten gingen, wie die bisherigen Zahlen schon erkennen lassen, keinesfalls auf Kosten des involvierten Umfeldes. Die Arbeitszufriedenheit der Vorgesetzten blieb mit der Einführung der alternierenden Telearbeit nahezu konstant. Ausgehend von der Basis 100 vor dem Start des Modellversuchs konnte im laufenden Modellversuch ein durchschnittlicher Wert von 100,8 registriert werden. Bei konventionell Beschäftigten wies die Bewertung der Entwicklung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit sogar eine Steigerung um 14

⁵⁰¹ Besetzung der ersten drei bzw. zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

⁵⁰² Ebenso

⁵⁰³ Ebenso

auf 114 Punkte aus.

Die wesentliche Ursache dieser positiven Entwicklung ist darin begründet, dass die mit der alternierenden Telearbeit gewonnene Flexibilitätserhöhung, die die Koordination der Lebensbereiche Beruf und Familie erleichtert, keinesfalls unklare und willkürliche Verhältnisse in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung nach sich zog. Die Bemühungen von 91,4% der Alternierenden, ihre häusliche Berufstätigkeit bei aller Flexibilität in überwiegend festen Zeitfenstern zu organisieren⁵⁰⁴ und die Aussage von 96,4% der Vorgesetzten, die mit der Arbeitszeitregelung ihrer alternierenden Mitarbeiter/innen mehr oder weniger zufrieden waren, geben darauf deutliche Hinweise. Aber auch die durchschnittlich identische Zufriedenheit der Vorgesetzten mit der Arbeitszeitregelung von alternierend und konventionell Beschäftigten (Mittelwert: bezüglich Alternierende 2,1 / bezüglich konventionell Beschäftigter 2,1⁵⁰⁵) bestätigen die allgemeine Anerkennung des für die Qualität der Arbeitsabläufe aus dem Blickwinkel des betrieblichen Umfeldes elementaren Grundsatzes, an dem sich alternierende Telearbeit orientieren sollte:

Im Mittelpunkt der alternierenden Telearbeit des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung steht die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die zentrale Maßgabe ist jedoch die Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufes der Arbeitsprozesse!

Zurechtkommen mit der neuen Arbeitssituation und Belastung durch die neue Arbeitssituation
Bestätigung findet dieser Sachverhalt schließlich auch in den Einschätzungen zum Zurechtkommen mit der neuen durch alternierende Telearbeit geprägten Arbeitssituation. 93,7% der Vorgesetzten gaben an, mit der neuen Arbeitssituation im großen und ganzen gut zurechtkommen, wobei 58,7% die Handhabung dieser Arbeitssituation mit gut bis sehr gut bewerteten. Kolleginnen und Kollegen lagen in dieser Bewertung in sehr ähnlicher Tendenz, wobei mit 85,7% der gesamte positive Bereich nicht ganz so stark besetzt war wie bei den Vorgesetzten, jedoch waren mit 61,9% die Kategorien gut bis sehr gut etwas ausgeprägter.⁵⁰⁶ Mit verantwortlich für diesen Trend ist sicherlich auch die in den meisten aller Fälle unveränderte Belastung der Vor-Ort-Beschäftigten. Ca. 2/3 der Vorgesetzten und 85% der konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen sahen sich keineswegs Mehrbelastungen ausgesetzt. Im Vergleich zur vorherigen Arbeitssituation nahmen sie entweder keine Veränderungen oder in geringerem Umfang sogar Entlastungen wahr.⁵⁰⁷

Soziale Beziehungen und Kommunikationsverhalten

Die Einschätzung, dass der Nutzen der Telearbeit im Allgemeinen – die Erhöhung der Flexibilität von Beschäftigten – Defizite innerhalb des Bereiches der sozialen Einbindung der Mitarbei-

⁵⁰⁴ Besetzung der ersten drei Kategorien auf der Skala 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

⁵⁰⁵ Ebenso

⁵⁰⁶ Besetzung der ersten drei bzw. zwei Kategorien auf der Skala 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht)

⁵⁰⁷ Anzumerken ist, dass bei Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen, die sich stärker belastet fühlten, dieser Umstand weitestgehend auf die Entwicklung des Abstimmungsaufwandes hinsichtlich der Alternierenden zurückzuführen war. Die Gegenüberstellung der durchschnittlichen Steigerung des Abstimmungsaufwandes am Anteil der Arbeitszeit von 1,6% bei entlasteten bzw. gleichbleibend belasteten Beschäftigten und der ca. dreifachen Quote von 4,6% bei stärker belasteten Beschäftigten in der Dienststelle verdeutlicht dies eindrücklich.

ter/innen im betrieblichen Umfeld verursacht⁵⁰⁸, ist auf der Basis der Ergebnisse des hessischen Modellversuches (und damit ausdrücklich im Zusammenhang mit der alternierenden Telearbeit) nicht zu bestätigen. Beispielsweise wird der Einfluss der alternierenden Telearbeit auf das Verhältnis zwischen Alternierenden und Vorgesetzten sowie Kolleginnen / Kollegen mehrheitlich über alle befragten Gruppen als neutral oder aber tendenziell positiv bewertet (Mittelwerte bzgl. Vorgesetzte zwischen 3,0 und 4,2 – bzgl. Kolleginnen / Kollegen zwischen 2,9 und 4,5⁵⁰⁹).

Ebenso kann die durchschnittliche Erreichbarkeitsdifferenz von täglich 38 Minuten zwischen alternierend und konventionell Vollzeitbeschäftigten kein nennenswertes Hindernis in Bezug auf die Erreichbarkeit der Alternierenden darstellen, was durch die Bewertung der Vorgesetzten, die auf einem hohen Niveau mit der Erreichbarkeit der Alternierenden annähernd so zufrieden waren, wie mit der ihrer konventionellen Mitarbeiter/innen, unterstrichen wird (Mittelwerte bezüglich Alternierenden 2,1 / bezüglich konventionell Beschäftigten 2,0⁵¹⁰). Weiter sehen alle beteiligten Gruppen ausreichend Möglichkeiten, um mit ihren jeweiligen Kolleginnen und Kollegen in Kontakt zu treten (Mittelwerte zwischen 2,0 und 2,5⁵¹¹), was in der Summe zu keiner negativen Einschätzung in Bezug auf den Einfluss der alternierenden Telearbeit auf den Zusammenhalt der Arbeitsgruppen führt (Mittelwerte zwischen 2,0 und 2,3⁵¹²).

Entwicklung der Effizienz

Einen guten und eindeutigen Eindruck über die Wirkung der alternierenden Telearbeit auf die Effizienz der neuen Arbeitssituation und die Arbeit selbst ergibt sich aus den im Vergleich zu den Äußerungen der Alternierenden, sozusagen aus der Natur der Sache herrührenden, eher kritischeren Einschätzungen der Vorgesetzten zu diesem Gegenstand der Untersuchung. Aber auch hier, und das zeichnend das Arbeits(zeit)modell in besonderer Weise aus, zeigen alle relevanten Werte zum Teil leichte aber überwiegend deutlich positive Entwicklungstendenzen. Nur die Alternierenden aus der Perspektive der Vorgesetzten betrachtet, ergaben sich

- leicht positive Entwicklungstendenzen (bis zu 3% Zuwachs) hinsichtlich der Qualität der Arbeitsergebnisse, dem Korrekturaufwand bezüglich der Arbeiten, der Ideen zur Produkt- und Ablaufverbesserung und dem Krankenstand,
- deutlich positive Entwicklungstendenzen (4% bis 5% Zuwachs) bei der Produktivität, der Leistungsfähigkeit, der Flexibilität hinsichtlich betrieblicher Erfordernisse und der Arbeitsvorbereitung,
- sehr deutlich positive Entwicklungstendenzen (8% bis 17% Zuwachs) bei der Arbeitsmotivation von Alternierenden, deren Aufgabenflexibilität und dem Ausmaß des ergebnisorientierten Arbeitens.

⁵⁰⁸ Vgl. Büssing, André (2001): Telearbeit im Spannungsfeld von Arbeit, Familie und Freizeit. in: Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001), S. 86

⁵⁰⁹ Skala von 1 (sehr positiv) – 4 (neutral) – 7 (sehr negativ)

⁵¹⁰ Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)

⁵¹¹ Skala von 1 (trifft voll zu) bis 6 (trifft gar nicht zu)

⁵¹² Ebenso

Im Vergleich zu den konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen attestieren die Vorgesetzten von alternierend Beschäftigten darüber hinaus

- deutliche bis sehr deutliche Steigerungsraten der Alternierenden im Bereich der Produktivität (+5%), der Arbeitsmotivation (+15%), der Flexibilität hinsichtlich betrieblicher Erfordernisse (+4%), der Aufgabenflexibilität (+8%) und des ergebnisorientierten Arbeitens (+5%),
- eine leichte Steigerung der Leistungsfähigkeit (+3%) auf Seiten der Alternierenden,
- keine wesentlichen Unterschiede bezüglich der Qualität der Arbeitsergebnisse, dem Korrekturaufwand bezüglich der Arbeiten, der Arbeitsvorbereitung, der Ideen zur Produkt- und Ablaufverbesserung und dem Krankenstand.

Die Ursachen der positiven Effizienzentwicklung sind vielfältig. Einen erheblichen Beitrag leistet sicherlich die in diesem Zusammenhang dargestellte beträchtliche Erhöhung der Arbeitsmotivation bei Alternierenden durch das neue Arbeits(zeit)modell (Zuwachs laut Vorgesetzten 17,1%; laut Alternierenden in der Längsschnittbefragung II 36,2%). Weitergehend ist dies u. a. durch die Einschätzung der alternierenden Telearbeiter/innen zu erklären, die sich insgesamt zu Hause weniger gestört fühlten als in der Dienststelle (83,1%) und zu Hause durchschnittlich 71,2% ihrer Arbeitszeit konzentriert und am Stück arbeiten konnten. Das bedeutet im Vergleich mit der Situation in der Dienststelle ein Plus von 27,8% bzw. im Vergleich zu konventionell Beschäftigten, die nur in der Dienststelle ihrer Berufstätigkeit nachgehen, ein Plus von 18,9%.

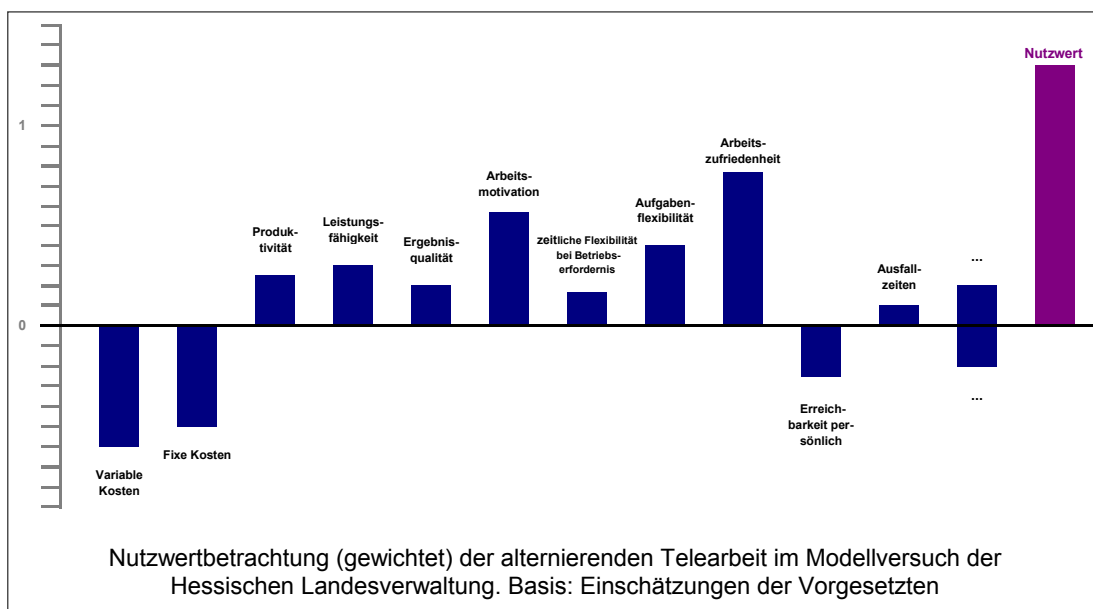
Wirtschaftlicher Nutzen

Ein häuslicher Arbeitsplatz kostet, gleichwertiges Ausstattungsniveau vorausgesetzt, im ersten Jahr ungefähr 7.290 Euro und damit 12,5% mehr als ein Arbeitsplatz in der Dienststelle (6.478,1 Euro) pro Jahr. In den Folgejahren reduzieren sich die jährlichen Kosten des häuslichen Arbeitsplatzes (2.640 €) auf 40,8% vergleichbarer Arbeitsplätze in den Dienststellen. Trotzdem muss festgestellt werden: Die Bereitstellung der alternierenden Arbeitsmöglichkeit bedeutet, auf fünf Jahre gerechnet, bei Vorhaltung von zwei Arbeitsplätzen (in der Dienststelle und zu Hause), für den Arbeitgeber eine Mehrbelastung von 51,1% (Arbeitsplatz in der Dienststelle 32.390,4 € / zu Hause 17.850,- €). Unter rein monetär-investiven Gesichtspunkten ist alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung zunächst also kein Mittel der Kostenreduktion, was aber im Endeffekt noch kein Nachweis der Unwirtschaftlichkeit der alternierenden Telearbeit ist.

Nicht zuletzt die Einschätzungen zur Effizienzentwicklung verweisen auf die Unzulänglichkeit der ausschließlichen Perspektive auf die monetären Zielgrößen. Erst die erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung⁵¹³, die je nach Organisationszielen prinzipiell um jeden als relevant zu betrachtenden Faktor ergänzt werden kann, erlaubt die Annäherung an ein vollständiges Bild der ökonomischen Beschreibung. Ergänzend zu Kosten und Erträgen bezieht der moderne

⁵¹³ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001): Kapitel 3.9 oder Empirica 2002

Wirtschaftlichkeitsbegriff Aspekte wie Produktivität und Qualität, aber auch die so genannten weichen Faktoren, wie Flexibilität, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen in die ökonomische Analyse ein. Neben der Tatsache, dass sich an einzelnen Teilaspekten dieser neueren Perspektive auf die innerbetrieblichen wirtschaftlichen Zusammenhänge ganze Managementstrategien, wie zum Beispiel das Kaizen⁵¹⁴ aufbauen, wird die Notwendigkeit dieser veränderten Sichtweise auch im Bereich der Arbeitsmotivation und einer sich verändernden Anreizsituation deutlich. „In der Gesellschaft der Zukunft entwickeln sich neue Wohlstandsformen, die eher auf der Verfügbarkeit der Ressource Zeit als auf verstärktem Konsum basieren“⁵¹⁵; dadurch werden zukünftig im Zusammenhang mit der allgemeinen Lebensplanung und der hiermit eng verwobenen individuellen beruflichen Planung eben auch weiche Faktoren für Beschäftigte, aber auch für Arbeitgeber, hier insbesondere im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte, immer mehr an Bedeutung und Härte gewinnen.



Für den Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung zeigt sich anhand der Abbildung zur Nutzwertbetrachtung: Selbst bei einer unterschiedlichen Gewichtung aller Faktoren, d. h. vor allem bei einer geringeren Gewichtung der weichen Faktoren und, was herauszustellen ist, nur auf der Basis der Einschätzung von Vorgesetzten, ist mit der Einführung der alternierenden Telearbeit ein erheblicher Nutzenzuwachs nachzuweisen⁵¹⁶. Ausdrücklich festzuhalten ist an dieser Stelle, dass dies vor dem Hintergrund der Vorhaltung von je zwei Arbeitsplätzen pro alternierend Beschäftigten – einer in der Dienststelle und einer zu Hause – ermittelt werden konnte.

⁵¹⁴ Vgl. Imai, Masaaki (1993)

⁵¹⁵ Vgl. Friedemann, Christiane / Giger, Dr. Andreas / Horx, Matthias (2002); S. 12

⁵¹⁶ Für die nachfolgende Berechnung des wirtschaftlichen Nutzens der alternierenden Telearbeit gilt:
Gewichtungsfaktor 1: Variable Kosten, Fixe Kosten, Ausfallzeit
Gewichtungsfaktor 1/2: Produktivität, Leistungsfähigkeit, Qualität, Erreichbarkeit
Gewichtungsfaktor 1/3: Arbeitsmotivation, zeitliche Flexibilität bei Betriebsanfordernis, Aufgabenflexibilität, Arbeitszufriedenheit

Welcher zusätzliche Nutzen durch eine Ausweitung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung in Kombination mit der Einführung einer Desk-Sharing-Strategie⁵¹⁷ erzielt werden könnte, zeigt die Hochrechnung auf 5.000 zu erwartende alternierende Arbeitsplätze in der Hessischen Landesverwaltung⁵¹⁸, in deren Rahmen sich ein Einsparpotential bis zu 129,56 Mio. Euro eröffnen könnte.

Zusammenfassung

Die zusammenfassende Betrachtung der Wirkung des Arbeits(zeit)modells der alternierenden Telearbeit auf die in dieser Form Beschäftigten, aber auch auf die darin involvierten Vorgesetzten, konventionell beschäftigten Kolleginnen und Kollegen und letztlich ebenso auf die Hessische Landesverwaltung als Arbeitgeberin, kurz gesagt auf das gesamte berufliche Umfeld, ist in der Summe über alle Fälle, über alle untersuchten Themenbereiche und über den Zeitverlauf ohne Zweifel als vorteilhaft oder zumindest nicht nachteilig in seinen Auswirkungen zu bezeichnen. Die in Teilen zwar schon seit geraumer Zeit eingeforderte⁵¹⁹, aber erst mit der alternierenden Telearbeit ausgelöste Entwicklungsrichtung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsbeziehungen in den untersuchten Bereichen der Hessischen Landesverwaltung, die in ihrer Tendenz auf Ganzheitlichkeit, Kooperation und Zielorientierung zusteuern, erscheinen insbesondere im Vergleich zu den traditionellen hierarchisch-bürokratischen Strukturen durchaus begrüßenswert.

Darüber hinausgehend spricht vieles dafür, wie etwa die Effizienz- und Nutzenentwicklung oder das Strukturen entwickelnde Potential der alternierenden Telearbeit wie es zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten aufgezeigt werden konnte, in diesem Arbeits(zeit)modell sogar eine neue Unternehmensstrategie bzw. eine neue Strategie der Organisationsentwicklung zu sehen. Letztlich sind in diesem Kontext zur Untermauerung entsprechender Thesen sicher längerfristige Beobachtungen u. a. im Hinblick auf die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen, der Arbeitsprozesse, der Effizienz und des Nutzens sowie schließlich auch der Arbeitszufriedenheit, der Selbstorganisation, des Leistungsdrucks und der Arbeitsmotivation anzustellen. Dennoch zeigen sich schon jetzt im Vergleich mit den grundlegenden Zielen des Werkzeuges Reengineering (Kostensenkung, Durchlaufzeitenreduzierung und Qualitätssteigerung) und sozusagen dem Werkzeugkoffer des sozial, ökonomisch und kooperativ ausgerichteten Konzeptes der Organisationsentwicklung hohe Affinitäten im Ansatz und den Wirkungen der Umsetzungsstrategien. Alternierender Telearbeit wie sie in der Hessischen Landesverwaltung vom grundsätzlichen Anspruch her eingeführt, umgesetzt und erprobt wurde und wie sie sich ausgewirkt hat, kann zukünftig durchaus das strategische Potential und den Charakter eines Organisationsentwicklungskonzeptes erreichen:

⁵¹⁷ Zeitlich versetzte Nutzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere Mitarbeiter/innen

⁵¹⁸ Siehe Kapitel 2.3.3 in diesem Buch: Die Entwicklung in Deutschland; Aussage des Hessischen Innenministers Volker Bouffier zum Potential der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung, S. 18

⁵¹⁹ Vgl. Anlage 6: Hessische Landesverwaltung 2000; Handlungsvorschläge zur Modernisierung der Hessischen Landesverwaltung, S. 281 ff.

- Organisationsentwicklung⁵²⁰
- ist ein geplanter Wandel;
 - ist ein langfristiger Wandel;
 - ist ein [möglichst] organisationsumfassender Wandel;
 - ist ein wird von den Betroffenen (mit)getragen wird;
 - ist ein erfahrungsgeleiteter Lern- und Problemlösungsprozesse;
 - Lernen und Problemlösen wird durch Verfahren der angewandten Sozialwissenschaften induziert und unterstützt;
 - soll nicht nur die Produktivität, sondern auch die Lebensqualität und Problemlösefähigkeit innerhalb einer Organisation erhöhen.

7.3 Alternierende Telearbeit – Arbeit und Gesellschaft

Zentral für die Entfaltung der vielseitigen Potentiale der alternierenden Telearbeit, wie sie sich im Rahmen des Modellversuchs der Hessischen Landesverwaltung mit hoher positiver Tendenz entwickeln konnten, sind vor allem die Umgebungsbedingungen bzw. grundsätzlichen Voraussetzungen die im Bereich der öffentlichen Verwaltung anzutreffen waren. Das bezieht sich in besonderer Weise auf die vergleichsweise optimalen arbeitsrechtlichen Absicherungen der Beschäftigten und den damit gegebenen tariflichen Rahmenbedingungen unter denen der Modellversuch realisiert werden konnte. Hierin liegt schließlich nicht nur der Ursprung des kooperativen Vorgehens der Sozialpartner, die in den paritätisch besetzten Zentralen Projektgruppen die konzeptionellen Grundsätze des Modellversuches untereinander abstimmten. Sicher sind diese Gegebenheiten auch im Hinblick auf ganz praktische Elemente, wie zum Beispiel für die alltägliche sozialverträgliche Gestaltung der beruflichen Arbeit zu Hause verantwortlich. Die Ergebnisse zum Thema Selbstausbeutung sprechen in diesem Zusammenhang zum Beispiel anhand der Überstundenquote für sich:

- Alternierende arbeiten im Mittel 2,0 Stunden pro Woche mehr als vertraglich vereinbart
- Bei konventionell Beschäftigten liegt die Überstundenquote bei 1,8 Stunden pro Woche
- Die Differenz zwischen alternierend und konventionell Beschäftigten beträgt damit kaum mehr als 11 Minuten pro Woche

Die Richtung der Argumentation deutet aber auch schon auf die latent vorhandene Ambivalenz

⁵²⁰ Vgl. nachfolgende Aufzählung mit Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter / Rüttinger, Bruno (1995), S. 313

innerhalb des Konzeptes der alternierenden Telearbeit hin. Wie viele Errungenschaften, die im Laufe der menschlichen Entwicklung entstanden, ist auch dieses Arbeits(zeit)modell mit verschiedenen, ja sogar gegenläufigen, Zielsetzungen denkbar. Grundlage der Wirkungsrichtung ist schließlich immer die Ausrichtung der Motivation der initiierten Handelnden. Das kann im Falle der alternierenden Telearbeit zum Beispiel die Einsatzmöglichkeit dieses Konzeptes wie in der Hessischen Landesverwaltung bedeuten. Die grundsätzliche Ausrichtung lag hier darin, eine auf die Familie ausgerichtete Stärkung der sozialen Verantwortung von Arbeitgebern mit einer Erhöhung der Effizienz zu kombinieren. Die Basis dieses Prozesses bildete, wie dargestellt, die größere berufliche und daraus resultierende private Flexibilität. Daraus entwickelten sich gleichsam positive Effekte in Richtung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und auch in Richtung der Optimierung der strukturellen Bedingungen von Arbeit und ihrer ökonomischen Ergebnisse.

Die Gefahr einer anderweitigen Ausrichtung eröffnet sich aber, wenn neben den ökonomischen Zielsetzungen die soziale Verantwortlichkeit und die gesellschaftspolitische Motivation als gleichberechtigt handlungsleitende Absichten in den Hintergrund gedrängt werden und ein auf Rationalisierungspotentiale beschränkter Fokus an Dominanz gewinnt. Die subjektiven Einschätzungen der Alternierenden und ihrer Vorgesetzten zur Entwicklung der Produktivität von alternierend Beschäftigten in der Hessischen Landesverwaltung demonstrieren eindrucksvoll die Spannweite und Brisanz dieser Dimensionen des entsprechenden Wirkungsvermögens von alternierender Telearbeit:

- Alternierende schätzen ihren eigenen Produktivitätszuwachs auf 23,5%,
- Vorgesetzte schätzen den Produktivitätszuwachs von Alternierenden auf ca. 4,0%,
- die gewichtete Mittelung dieser Zahlen würde ein Produktivitätszuwachs von 10,7% bedeuten, d. h. etwas mehr als 9 alternierend Beschäftigte würden einen konventionellen Arbeitsplatz überflüssig machen.

Alternierende Telearbeit kann demnach ebenso als konsequente Weiterentwicklung des informativierten industriellen Kapitalismus begriffen und realisiert werden, wie auch im Hinblick auf die Lösung zukünftiger Herausforderungen der gesellschaftlichen Entwicklung, als ein Potential, das den informativierten industriellen Kapitalismus selbst für eine Humanisierung der Arbeits- und Lebenswelt auf der Basis gleichwertiger kultureller Geschlechter instrumentalisiert. Grundlegend für die charakterliche Ausgestaltung der alternierenden Telearbeit und die Folgen für die eingebundenen Individuen sind also letztlich die Gewichtungen der unternehmens- und gesellschaftspolitischen Motive auf denen die Implementierung dieses Arbeits(zeit)modells basiert. Die nächsten drei bis vier Dekaden werden insbesondere im Hinblick auf die soziale Stabilität zeigen, ob die Zukunft der ökonomischen Systeme im Schwerpunkt in einer Intensivierung der Bewirtschaftung von individueller Zeit liegt oder ob, auf der Basis (informations)technologischer verursachter massiver Produktivitätsschübe bei gleichzeitig damit einhergehendem Schwund der Ressource Arbeit, die Flexibilisierung und Erweiterung der

individuellen Zeitressourcen ein nicht mindestens ebensolches Gewicht mit entsprechenden Auswirkungen auf das Arrangement der kulturellen Geschlechter erlangen wird. Hiervon wird letztlich auch das zukünftige Wesen der alternierenden Telearbeit abhängen.

Wie bezüglich des Potentials der alternierenden Telearbeit für ein Konzept der Organisationsentwicklung befindet sich die Forschung auch in dem Bereich der längerfristigen mikro- und makrosoziologischen Ein- und Auswirkungen auf dieses Arbeits(zeit)modell bzw. von diesem Arbeits(zeit)modell noch in den Anfängen. Deshalb ist die Möglichkeit einer abschließenden Bewertung der Entwicklungsrichtung noch nicht gegeben. Der Modellversuch in der Hessischen Landesverwaltung mit der hier eingeschlagenen sozialpolitischen und ökonomischen Richtung bietet jedoch durchaus schon jetzt Anlass für Optimismus und zwar für alle beteiligten Parteien. Zum einen waren auf Seiten der Arbeitnehmer/innen erhebliche Verbesserungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich zu verspüren. Zum anderen konnte auf Seiten der Arbeitgeberin die Vereinbarkeit von wachsendem ökonomischem Nutzen bei gleichzeitig steigender sozialer Verantwortung definitiv bewiesen werden. Dass die Sozialpartner nach Beendigung des Modellversuches einvernehmlich die Fortsetzung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung unter nahezu gleichbleibenden Bedingungen beschlossen haben⁵²¹, dürfte ein ergänzendes und hinreichendes Zeugnis der beiderseits vorhandenen Zufriedenheit über die Auswirkungen dieses Arbeits(zeit)modells geben.

Maßgeblich dafür verantwortlich waren, neben dem verantwortungsvollen Engagement aller Beteiligten, insbesondere die in der Hessischen Landesverwaltung vorhandenen Voraussetzungen und die dort geschaffenen Bedingungen unter denen alternierende Telearbeit diskutiert, eingeführt und erprobt werden konnte. Als Orientierungsmöglichkeit für zukünftige Implementierungen dieses Arbeits(zeit)modells sind diese elementaren und Erfolg versprechenden Faktoren abschließend noch einmal in zusammengefasster Form dargestellt:

- Grundlegend für die breite Akzeptanz des neuen Arbeits(zeit)modells im Feld war das kooperative Vorgehen der Sozialpartner in der konzeptionellen Phase.
- Die Festlegung der Sozialpartner auf die alternierenden Telearbeit vermied die bekannten negativen Auswirkungen (z. B. soziale Isolation) anderer Telearbeitsformen.
- Mit der arbeitsrechtlichen Absicherung der alternierend Beschäftigten durch die Einbindung dieser Beschäftigungsverhältnisse in bestehende bzw. entsprechend erweiterte Tarifwerke wurde erreicht, dass nicht die Teilnehmer/innen die Risiken des Modellversuchs zu tragen hatten.
- Der Modellversuch wurde als ein erfahrungsgeleiteter Lern- und Problemlösungsprozess von den Zentralen Projektgruppen konzipiert und im Feld auch so verstanden.
- Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Steigerung der

⁵²¹ Vgl. Anlage 7: Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag über die Einführung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung, S. 291 ff.

Effizienz standen als gleichberechtigte zentrale Ziele des Modellversuchs nebeneinander.

- Prinzipiell gab es im Modellversuch nur zwei Maßgaben. Das war zum einen die Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs des Geschäftsbetriebes und zum anderen die Verpflichtung zu alternieren (2-Tage-2-Wochen-Regelung).
- Im Modellversuch herrschte insgesamt eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre.
- Den alternierend Beschäftigten wurden im Modellversuch keine Richtwerte in Bezug auf die Effizienzentwicklung vorgegeben.
- Bis auf die Einschränkung der „2-Tage-2-Wochen-Regelung“ waren die Alternierenden in Abstimmung mit ihren Arbeitsgruppen praktisch frei in der Erprobung von alternierenden Arbeitszeit- und Erreichbarkeitsvarianten.
- Um die ggf. wechselnden bzw. sich verändernden betrieblichen und familiären Abläufe optimal aufeinander abstimmen zu können, schloss die experimentelle Situation auch nicht aus, dass Alternierende im Laufe des Modellversuchs zwischen verschiedenen Arbeitszeit- und Erreichbarkeitsvarianten wechselten.
- Außer bei tatsächlich und unausweichlich örtlich gebundenen Aufgaben herrschte, wie die Tätigkeitsprofile der Alternierenden zeigen, eine weitgehende Offenheit in der Diskussion über die Eignung von Aufgaben für die alternierende Arbeitsorganisation.
- Zwischen häuslichen und betrieblichen Arbeitsplätzen wurde weitgehend eine technische Kompatibilität hergestellt.
- Alternierend Beschäftigten wie Vorgesetzten stand es prinzipiell offen, in Vorbereitung auf die neue Arbeitssituation an Weiterbildungsangeboten teilzunehmen.
- Alternierende Telearbeit erfordert und fördert zielorientierte Führungsstrategien sowie entsprechende Formen der Ergebniskontrolle und Leistungsbeurteilung, wie die Erfahrungen im Modellversuch ergaben. Zukünftig ist dieser Aspekt als Bedingung für die alternierende Telearbeit voranzusetzen.⁵²²
- Schließlich hatten die Beschäftigten nach Ablauf des Modellversuchs auch in der Übergangsfrist bis zu der Entscheidung über die Zukunft des Arbeits(zeit)modells der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung die Möglichkeit weiterhin alternierend zu arbeiten.

⁵²² Vgl. Anlage 7: Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag über die Einführung der alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung, Abschnitt 1.2, S. 293

Anlage 1:

**Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag
zur Umsetzung des Modellversuchs der alternierenden Telearbeit
im Bereich der Hessischen Landesverwaltung**

Modellversuch zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung

1. Präambel

1.1 Im Land Hessen wird insbesondere auch unter Hinweis auf § 12 des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes ein auf zwei Jahre befristeter „Modellversuch zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung“ durchgeführt. Alternierende Telearbeit liegt dann vor, wenn Beschäftigte ihre individuelle regelmäßige Arbeitszeit teilweise zu Hause (häusliche Arbeitsstätte) und teilweise in der Dienststelle (behördliche Arbeitsstätte) erbringen. Die häusliche Arbeitsstätte ist mit der behördlichen Arbeitsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden. „Arbeiten im häuslichen Bereich“ bedeutet nicht Heimarbeit im Sinne des Heimarbeitsgesetzes oder im Rahmen privatrechtlicher Werkverträge, sondern im Rahmen des bestehenden Arbeits- bzw. Dienstverhältnisses.

Telearbeit ist Bildschirmarbeit, wie sie im Tarifvertrag „Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf Arbeitsplätzen mit Geräten der Informationstechnik“ von 1987 sowie der Bildschirmarbeits-Verordnung (Arbeitsschutzrahmengesetz) geregelt ist.

1.2 Ziel des Modellversuchs ist es u.a., zu folgenden Themenkomplexen Erkenntnisse und Erfahrungen zu gewinnen:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer, insbesondere Kinderbetreuung
- Arbeitszufriedenheit der am Modellprojekt teilnehmenden Beschäftigten
- Zuschnitt von Arbeitsplätzen, insbesondere Mischarbeitsplätzen hinsichtlich Telearbeit
- Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen zwischen am Modellprojekt teilnehmenden Beschäftigten und Dienststelle sowie zu anderen Beschäftigten
- Zielvereinbarungen und neue Formen von Ergebniskontrollen
- funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienzsteigerung und Kostenreduktion der Verwaltung
- neue Formen von Arbeitszeitgestaltung und ihre Eignung für die Förderung von Teilzeitarbeit
- Arbeitsplatzausstattung unter technischen, räumlichen und Kostenaspekten
- arbeitspsychologische Auswirkungen im Arbeitsumfeld (Dienststelle) sowie Konsequenzen im privaten Umfeld

Der Modellversuch wird wissenschaftlich begleitet.

Die Rechte der Frauenbeauftragten, des Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung, insbesondere hinsichtlich einer Kündigung des Telearbeitsplatzes, bleiben gewahrt.

2. Geltungsbereich

Die Einrichtung von Telearbeitsplätzen erfolgt ausschließlich auf freiwilliger Basis. Für Telearbeit eignen sich in der Regel nur solche Tätigkeiten, die selbständig und eigenverantwortlich durchzuführen sind, die konkrete und messbare Ergebnisse haben und die ohne eine wesentliche Beeinträchtigung des Dienstablaufs bei eingeschränktem Kontakt zur Dienststelle und insbesondere unter Beachtung des Datenschutzes im häuslichen Bereich der Beschäftigten erledigt werden können. Auf die Teilnahme am Modellversuch besteht kein Rechtsanspruch. Stehen im Einzelfall zwingende dienstliche Gründe entgegen, ist der Antrag auf alternierende Telearbeit abzulehnen. Die Funktionsfähigkeit der betroffenen Organisationseinheiten muss gewährleistet sein.

Die Beschäftigten verbleiben in ihrer bisherigen Rechtsstellung, ihr arbeits- und sozialversicherungsrechtlicher bzw. beamtenrechtlicher Status bleibt unverändert. Sie haben gleiche Chancen bei Beförderung, Aufstieg und Fortbildung.

3. Teilnahmevoraussetzungen

Die Teilnahme am Modellversuch steht Frauen und Männern gleichermaßen offen. Sie erfolgt freiwillig und unterliegt folgenden Voraussetzungen:

- eine besondere familiäre Situation (z. B: Betreuung von Kindern bis zu 12 Jahren oder Pflege naher Angehöriger) bzw. sonstige vergleichbare soziale Gründe,

- der bzw. die Beschäftigte muss grundsätzlich mindestens mit der Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit beschäftigt sein und
- mindestens einjährige Zugehörigkeit zur Dienststelle.

Ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern wird angestrebt. Unterschiedliche Aufgabengebiete und Funktionen sollen in den Modellversuch einbezogen werden. Die Teilnehmenden und ihre Vorgesetzten werden vor Aufnahme der Telearbeit und während ihrer Teilnahme an dem Modellprojekt umfassend über ihre Rechte und Pflichten informiert und beraten, z.B. hinsichtlich Zeitmanagement, Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit, Unfallschutz und Haftungsrecht.

4. Arbeitszeit

4.1 Die Erfassung der Arbeitszeit in der häuslichen Arbeitsstätte erfolgt handschriftlich durch Selbsteintragung in einer Zeitwertkarte; die Arbeitszeit in der behördlichen Arbeitsstätte wird durch Betätigen des Zeiterfassungssystems festgehalten. Die Verteilung der Arbeitszeit auf die beiden Arbeitsorte wird durch eine schriftliche Vereinbarung einvernehmlich geregelt. Soweit nicht eine andere individuelle Vereinbarung getroffen wird, sollen die Beschäftigten in der Regel die Hälfte ihrer individuellen Wochenarbeitszeit in der behördlichen Arbeitsstätte verbringen. Alle Beschäftigten sollen jedoch mindestens zwei Tage in einem Zeitraum von zwei Wochen in der behördlichen Arbeitsstätte verbringen.

In der Vereinbarung ist verbindlich auch eine feste Präsenzzeit (Kommunikationszeit) für jeden Arbeitstag in der häuslichen Arbeitsstätte festzulegen, die innerhalb der Regelarbeitszeit der Dienststelle liegen muss. Die Beschäftigten müssen während der Präsenzzeit in ihrer häuslichen Arbeitsstätte für die Dienststelle erreichbar sein. Ausnahmen hierzu sind nur im Einzelfall in Absprache mit der/dem zuständigen Vorgesetzten möglich. Unabhängig von den festen Präsenzzeiten können die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeiten in der häuslichen Arbeitsstätte frei bestimmen. Dabei sind jedoch insbesondere die tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitsschutzes zu beachten.

Für Urlaub, Krankheit und sonstige Arbeitsverhinderungen gelten die entsprechenden Regelungen der Dienststelle. Es ist für diese Fälle eine Vertretungsregelung in der individuellen Vereinbarung zu treffen.

Überstunden und Mehrarbeit können in der häuslichen Arbeitsstätte nur auf vorherige Anordnung geleistet werden.

4.2 Die Anordnung von Anwesenheitszeiten in der behördlichen Arbeitsstätte, die über das vereinbarte Maß hinausgehen, soll vermieden werden. Werden zusätzliche Fahrten zwischen den beiden Arbeitsstätten notwendig, so werden die Fahrzeiten auf die Arbeitszeit angerechnet.

4.3 Systembedingte Ausfallzeiten der technischen Arbeitsmittel (Computer, Telekommunikationsanlagen) von einer Dauer über einen Arbeitstag hinaus gehen während der Regelarbeitszeit zu Lasten des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers, während anderer Zeiten zu Lasten der Beschäftigten.

5. Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die häusliche Arbeitsstätte muss in einem Raum sein, der für einen dauernden Aufenthalt zugelassen und vorgesehen sowie für die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen geeignet ist. Die Reservierung eines gesonderten Raumes ist in der Regel nicht erforderlich. Die arbeitsschutzrechtlichen Regelungen und die allgemein geltenden Arbeitssicherheitsnormen sind auf die häusliche Arbeitsstätte in gleicher Weise wie in der behördlichen Arbeitsstätte anzuwenden. Arbeitsunfälle in der häuslichen Arbeitsstätte fallen unter den gesetzlichen Unfallschutz für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und unter den Dienstunfallschutz für Beamtinnen und Beamte. Dieser Versicherungs- und Unfallschutz erstreckt sich nicht auf Unfälle, die sich während der Verrichtung privater Angelegenheiten ereignen.

6. Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte

Die Einrichtung von Telearbeitsplätzen entbindet den Dienstherrn bzw. den Arbeitgeber nicht von seiner Aufsichts- und Fürsorgepflicht.

Vor der Aufnahme der alternierenden Telearbeit ist einmalig einer/einem Beauftragten der

Dienststelle nach vorheriger Terminabsprache Zugang zum Telearbeitsplatz einzuräumen, um die Erfordernisse an Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz und Datensicherheit zu überprüfen. Aus wichtigem Anlass ist ggf. auch eine weitere Begehung möglich. Die konkrete Umsetzung des Zutrittsrechts erfolgt in der individuellen Vereinbarung. Soweit erforderlich, muss diese Vereinbarung auch die Zusicherung enthalten, dass die mit an der Wohnung Berechtigten mit dieser Zugangsregelung einverstanden sind.

Der Personalvertretung und ggf. der Frauenbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung und dem behördlichen Datenschutzbeauftragten wird die Möglichkeit eingeräumt, an den Begehungen teilzunehmen.

7. Arbeitsmittel

7.1 Die notwendigen und den Arbeitsschutzbestimmungen entsprechenden Arbeitsmittel für die häusliche Arbeitsstätte einschließlich der erforderlichen Büroeinrichtung werden für die Zeit des Modellversuchs vom Dienstherrn bzw. vom Arbeitgeber kostenlos mit einer besonderen Zugriffsschutzsoftware zur Verfügung gestellt und verbleiben im Eigentum des Dienstherrn bzw. des Arbeitgebers. Er stellt die Betreuung und Wartung sicher. Eine private Nutzung der informationstechnischen Arbeitsmittel ist nicht zulässig. Die Beschäftigten haben Sorge zu tragen, dass die bereitgestellten Arbeitsmittel und die Büroeinrichtung im Rahmen der üblichen Sorgfaltspflicht vor dem Zugriff durch Dritte geschützt sind.

7.2 Für die Dauer des Modellversuchs stellen die Beschäftigten den Arbeitsraum und den Telefonanschluss. Die Kosten der Datenübertragung trägt der Dienstherr bzw. der Arbeitgeber. Der Dienstherr bzw. der Arbeitgeber zahlt weder einen Anteil an der Miete noch Strom- und Heizungskosten. Telekommunikationskosten für Dienstgespräche werden gegen Nachweis (z. B. Einzelabrechnung durch die Telefongesellschaft) vom Dienstherrn bzw. Arbeitgeber übernommen.

8. Datenschutz

8.1 Vertrauliche Daten und Informationen gegenüber Dritten sind in der häuslichen Arbeitsstätte so zu schützen, dass ein unbefugter Zugang zu und ein unberechtigter Zugriff auf die Daten wirksam verhindert wird. Der Dienstherr bzw. Arbeitgeber hat dafür zu sorgen, dass die Voraussetzungen für die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen gewährleistet sind. Er hat die Beschäftigten über die einschlägigen Vorschriften zu informieren, die von diesen einzuhalten sind. Das gilt insbesondere auch für Pass- und Codewörter sowie Prozeduren zur Benutzung von Netzen, elektronischen Mailsystemen und Rechnern. Familienangehörige oder sonstige Dritte dürfen keinen Einblick in die Dateien oder Akten erhalten. Tätigkeiten, bei denen überwiegend personenbezogene und äußerst sensible Daten (z.B. bei der Bearbeitung von Personalakten, Disziplinar-, Steuer- und Beihilfeangelegenheiten) verarbeitet werden, sind vom Modellversuch in der Regel ausgeschlossen.

8.2 Werden Akten bzw. Dateien nicht elektronisch erfasst, muss für deren Aufbewahrung in der häuslichen Arbeitsstätte ein verschließbarer Schrank oder Teil eines Schrankes vorhanden sein. Ebenso ist Sorge dafür zu tragen, dass der Transport von Akten grundsätzlich nur in verschlossenen Behältnissen erfolgt und die Daten, sofern sie personenbezogen sind, nur verschlüsselt übermittelt werden dürfen.

8.3 Beschäftigte, die am Modellversuch teilnehmen, haben sich dazu zu verpflichten, dem Hessischen Datenschutzbeauftragten Zugang zu ihrer häuslichen Arbeitsstätte zu gewähren. Dieser Zugang ist jederzeit nach Terminvereinbarung, auch schon vor Arbeitsaufnahme, zu dem Zweck zu gewähren, die vorhandenen Datensicherungsmaßnahmen und die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen zu überprüfen.

8.4 Bei Verstößen gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen kann die Genehmigung zur Einrichtung einer häuslichen Arbeitsstätte unverzüglich widerrufen werden.

9. Haftung

Im Falle der Beschädigung der bereitgestellten Arbeitsmittel oder einer Verletzung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen ist die Haftung der Beschäftigten und der im Haushalt lebenden Familienmitglieder auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt.

10. Schriftliche Teilnahmevereinbarung

10.1 Auf der Grundlage dieser Rahmenbestimmungen wird mit jeder Telearbeitskraft zur Regelung von Einzelheiten (z. B. Verteilung der Arbeitszeit auf häusliche Arbeitsstätte und Dienststelle, Ausstattung des Arbeitsplatzes) eine schriftliche Vereinbarung getroffen. Im Bereich der Beamtinnen und Beamten erfolgt dies durch Bescheidung eines entsprechenden Antrages durch den Dienstherrn.

10.2 Dienststelle und Teilnehmende haben gleichermaßen dafür Sorge zu tragen, dass der Kontakt zur Dienststelle und den Kolleginnen und Kollegen aufrechterhalten bleibt.

Es ist sicherzustellen, dass Teilnehmende alle wichtigen Informationen, insbesondere über Fortbildungs- und Schulungsprogramme rechtzeitig erhalten bzw. nutzen können und eine Gleichbehandlung mit den übrigen Beschäftigten in der Dienststelle gewährleistet ist.

11. Kündigung von Telearbeit

Die Beschäftigten haben jederzeit das Recht, durch einseitige, schriftliche Erklärung mit einer Frist von zwei Wochen zum Ende des Monats die häusliche Arbeitsstätte aufzugeben und an ihren Arbeitsplatz in der Dienststelle zurückzukehren. Der Dienstherr bzw. der Arbeitgeber darf die Einrichtung des häuslichen Arbeitsplatzes aus wichtigem Grund schriftlich mit einer Frist von drei Monaten zum Ende des Monats kündigen.

12. Projektbegleitung und wissenschaftliche Begleitung

12.1 Der Modellversuch „Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung“ wird von einer zentralen Projektgruppe begleitet. Die Leitung obliegt dem Hessischen Ministerium des Innern und für Sport. Die Projektgruppe besteht aus sechs Mitgliedern, die anteilig von den unterzeichnenden Vertragsparteien berufen werden.

Die Projektgruppe hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Herstellung des Erfahrungsaustauschs zwischen den Ressorts
- Erörterung von Problemen im Rahmen des Modellprojektes und Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten
- Überprüfung der individuellen Vereinbarungen mit den Beschäftigten auf Dienststellenebene.

Die Projektgruppe arbeitet mit der wissenschaftlichen Begleitung, insbesondere in der Startphase und beim Abschlussbericht eng zusammen.

12.2 Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung ist es insbesondere, die im Rahmen der Ziele des Modellversuches aufgeworfenen Probleme zu untersuchen sowie die Ziele im Hinblick auf ihre Erreichung zu überprüfen und eine Erfolgskontrolle durchzuführen.

Das Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung wird in einem Abschlussbericht dargelegt, der bis zum 30. Oktober 2002 veröffentlicht wird.

Mit der wissenschaftlichen Begleitung wird eine wissenschaftliche Einrichtung des Landes Hessen beauftragt.

13. Inkrafttreten/Geltungsdauer

Diese Anschlussvereinbarung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft und gilt bis zum 31. August 2002. Neue Vereinbarungen über einen Telearbeitsplatz können bis zum 31. Juli 2001 abgeschlossen werden. Bestehende Telearbeitsverhältnisse können nach Abschluss des Modellversuchs für längstens ein Jahr einvernehmlich fortgesetzt werden.

Die zur Durchführung des Modellversuches notwendigen Anschlussvereinbarungen wurden am 13. September 2000 vom Hessischen Minister des Innern und für Sport und von Vertretern der Gewerkschaft öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, Bezirksverwaltung Hessen, der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Landesverband Hessen und der DBB/Tarifunion Bonn unterzeichnet.

Anlage 2:

Teilnahmevereinbarung

Teilnahmevereinbarung

zwischen

.....

- nachstehend Arbeitgeber genannt -

und

.....

- nachstehend Arbeitnehmer/in genannt -

geboren am

wohnhaft:

wird folgendes vereinbart:

1. Grundlage

Grundlage für die Einrichtung des Telearbeitsplatzes sowie die Beschäftigung in alternierender Telearbeit stellt die in Kopie beigefügte Anschlussvereinbarung vom 13. September 2000 dar, deren Inhalt hiermit ausdrücklich zum Gegenstand der Vereinbarung gemacht wird.

2. Telearbeitsplatz

2.1

Die räumlichen Voraussetzungen des Telearbeitsplatzes wurden in einer gemeinsamen Begehung (Teilnehmer:) vor Ort überprüft und auf folgenden Standort in der Wohnung der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers festgelegt:

- Beschreibung des Telearbeitsplatzes in der Wohnung der/des Beschäftigten

.....

Aus der in Anlage beigefügten Lageskizze kann der Standort ergänzend entnommen werden.

2.2

Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer ist damit einverstanden, dass aus wichtigem Anlass ggf. eine weitere Begehung möglich ist. Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer sichert in diesem Zusammenhang ausdrücklich zu, dass mögliche Mitinhaber der Wohnung mit der weiteren Begehung ebenfalls einverstanden sind.

2.3

Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer verpflichtet sich, dem Hessischen Datenschutzbeauftragten nach vorheriger Terminvereinbarung ggf. auch schon vor der Arbeitsaufnahme Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte zu gewähren, um die vorhandenen Datensicherungsmaßnahmen und die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen zu überprüfen.

3. Arbeitsmittel

Zur Ausstattung der häuslichen Arbeitsstätte wurden die in der Anlage aufgeführten Arbeitsmittel (bzw. Büroeinrichtungsgegenstände) vom Arbeitgeber kostenlos mit einer besonderen Zugriffsschutzsoftware zur Verfügung gestellt. Sie verbleiben im Eigentum des Arbeitgebers.

4. Arbeitszeit

4.1 Arbeitszeitverteilung

Die durchschnittliche regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers beträgt Stunden. Sie wird wie folgt verteilt:

Wochentag	behördliche Arbeitsstätte	häusliche Arbeitsstätte
Montag	<i>z. B. 8 Stunden</i>	
Dienstag		<i>z. B. 8 Stunden</i>
Mittwoch		<i>z. B. 4 Stunden</i>
Donnerstag		<i>z. B. 4 Stunden</i>
Freitag	<i>z. B. 8 Stunden</i>	
Summen	<i>z. B. 16 Stunden</i>	<i>z. B. 16 Stunden</i>

4.2 Erreichbarkeit

Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer ist am häuslichen Telearbeitsplatz zu folgenden Zeiten erreichbar:

Wochentag	häusliche Arbeitsstätte			
	von	bis	von	bis
Montag				
Dienstag	<i>z. B. 9.00 Uhr</i>	<i>z. B. 11.00 Uhr</i>	<i>z. B. 14.00 Uhr</i>	<i>z. B. 16.00 Uhr</i>
Mittwoch	<i>z. B. 9.00 Uhr</i>	<i>z. B. 11.00 Uhr</i>		
Donnerstag			<i>z. B. 14.00 Uhr</i>	<i>z. B. 16.00 Uhr</i>
Freitag				

4.3 Arbeitszeitznachweis

Die Erfassung der Arbeitszeit in der häuslichen Arbeitsstätte erfolgt handschriftlich durch Selbsteintragung in einer Zeitwertkarte.

Die Arbeitszeit in der behördlichen Arbeitsstätte wird durch Betätigung des Zeiterfassungssystems festgehalten.

4.4 Vertretung

Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer wird im Falle des Urlaubs, der Krankheit bzw. in Fällen sonstiger Arbeitsverhinderung von vertreten.

5. **Änderung der Einzelvereinbarung**

Änderung und Ergänzung dieser Vereinbarung bedürfen zu ihrer Gültigkeit der Schriftform.

Die Vereinbarung ist in zwei Exemplaren ausgefertigt. Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer hat eine Ausfertigung erhalten.

6. **Geltungsdauer**

Diese Vereinbarung endet - ohne dass es einer Kündigung bedarf - mit Beendigung des zugrundeliegenden Arbeitsverhältnisses, mit einem Wohnungswechsel der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers bzw. mit dem offiziellen in der Anschlussvereinbarung geregelten Ende des Modellversuches.

.....
(Ort und Datum)

.....
(Arbeitgeber)

.....
(Beschäftigte/r)

Anlage 3:

**Für die alternierende Telearbeit geeignete Aufgaben
aus Sicht der Vorgesetzten
und Beschäftigtenvertreter/innen**

Vorgesetzte

Potential: 65 Vorgesetzte / 10 Antwortmöglichkeiten / 650 Aussagen
Real: 54 Vorgesetzte / 10 Antwortmöglichkeiten / 228 Aussagen

- Datenverarbeitung / Schreibarbeiten	24 Nennungen
- Sachbearbeitung (Bescheide / Genehmigungsverfahren / Widerspruchsverfahren)	21 Nennungen
- Konzeptionelle Arbeiten	20 Nennungen
- Auswertungsarbeiten (Statistik / Recht / Gutachten / Berechnungen)	18 Nennungen
- Planung / Organisation	8 Nennungen
- Datenerfassung	8 Nennungen
- Programmierung	6 Nennungen
- Telefonische Kundenberatung	6 Nennungen
- Kostenabrechnungen	6 Nennungen
- Unterrichtsvor- bzw. nachbereitung	6 Nennungen
- Aktenstudium	5 Nennungen
- Präsentationen / Vorlagen entwickeln	5 Nennungen
- Buchhaltung / Rechnungswesen	5 Nennungen
- Stellungnahmen	5 Nennungen
- Selbststudium	5 Nennungen
- Broschüren / Handbücher erstellen	5 Nennungen
- Dokumentation	5 Nennungen
- Internetrecherche	4 Nennungen
- Fernwartung / Netzbetreuung	4 Nennungen
- Programmtests	3 Nennungen
- Daten(-bank)pflge	2 Nennungen
- Reden schreiben	2 Nennungen
- Personalsachbearbeitung	2 Nennungen
- Bestellwesen	2 Nennungen
- Juristische Arbeiten	2 Nennungen

Jeweils einmal genannt

- Produktion (soweit per Online-Zugriff möglich)
- Verwertungsprüfungen
- Betriebsprüfungen
- Fachdatenkoordination
- Anerkennung von Sachverständigen
- Ausstellung von Befähigungsscheinen
- Sicherheitsrelevante Prüfung von Unterlagen
- In sich geschlossene Bearbeitungstätigkeiten / Arbeitsschritte
- Tätigkeiten mit planbarem Arbeitsanfall
- Tätigkeiten mit planbarem Arbeitszeitpunkt
- Tätigkeiten, bei denen die Mitwirkung Dritter eher weniger Bedeutung hat, andernfalls evtl. vermeidbar hoher Koordinationsaufwand
- wenig Publikumsverkehr
- Verordnungserstellungen
- Teletutoring
- Fakturierung
- Rechnungsprüfung
- Sinnvolle abgeschlossene Teilaufgaben
- Wenig Druckausgaben

- Möglichst PC-Verfahren
- Zugriff auf Online-Dokumente
- Projektarbeiten
- Selbstständige umfangreichere Tätigkeiten
- Volle Verantwortung für die Tätigkeit liegt bei dem Mitarbeiter
- Aufbereitung von Problemstellungen
- Projektbezogene Aufgaben
- Fernhilfe über PC-Netz
- Fertigstellung angefangener Arbeiten am heimischen Arbeitsplatz
- Einzelfälle vertieft aufarbeiten
- Tätigkeit der Überwachungsbeamten
- Alle Arbeiten am PC von bestimmter Dauer
- Öffentlichkeitsarbeit
- Übersetzungsarbeiten
- Arbeiten am PC allgemein
- Allg. Problemlösungen
- Gutachten
- Prozessvorbereitungen
- Plausibilitätskontrollen
- Abfassen von Messberichten
- Tätigkeiten ohne Zugriff auf Altvorgänge
- Tätigkeiten ohne notwendige Rückfragen bei Vorgesetzten

Beschäftigtenvertreter/innen

Potential: 35 Beschäftigtenvertreter/innen / 10 Antwortmöglichkeiten / 350 Aussagen
 Real: 24 Beschäftigtenvertreter/innen / 10 Antwortmöglichkeiten / 118 Aussagen

- | | |
|---|--------------|
| - Schreibarbeiten | 11 Nennungen |
| - Konzeption von Texten, Vorlagen, Formularen | 7 Nennungen |
| - Sachbearbeitung | 5 Nennungen |
| - Erstellen von Gutachten | 5 Nennungen |
| - Telefonische Beratung, Kundenkontakt | 4 Nennungen |
| - Protokolle schreiben | 4 Nennungen |
| - Beschaffung / Bestellungen | 4 Nennungen |
| - Ausschreibungen | 3 Nennungen |
| - Genehmigungen | 3 Nennungen |
| - Betriebsprüfungen | 3 Nennungen |
| - Widerspruchs- und Klageverfahren | 3 Nennungen |
| - Recherche (Literatur, Internet, Datenbank) | 3 Nennungen |
| - Rechnungen schreiben | 2 Nennungen |
| - Berichtswesen | 2 Nennungen |
| - Abrechnungen | 2 Nennungen |
| - Korrespondenz | 2 Nennungen |
| - Fachliteratur / umfangreiche Texte lesen | 2 Nennungen |
| - Haushalt | 2 Nennungen |
| - Rechtsbehelfsbearbeitung | 2 Nennungen |
| - Alle | 2 Nennungen |
| - Programmierung | 2 Nennungen |
| - Erstellen von Seminar- und Tagungsplänen | 2 Nennungen |
| - Konzeptionelle Aufgaben | 2 Nennungen |

Jeweils einmal genannt

- Referenten
- Bearbeitung von Grundsatzfragen
- Auswerten von Stellungnahmen
- Prüfberichte formulieren
- eMails beantworten
- Veranstaltungen vorbereiten
- Alle Tätigkeiten, die keinen unmittelbaren, persönlichen Kundenkontakt brauchen
- Abteilungsleitung
- Referatsleitung
- Vor- und Nachbereitung von Außenterminen
- Beihilfeabrechnung
- Vor- u. Nachbereitung von Besprechungen
- Pensionsberechnungen
- Routinearbeiten mit konkreten Ergebnissen
- Anlagenverwaltung
- Beurteilungen, Auswertungen
- Erstellung von QS-Handbüchern
- Registratur
- Kontrolllisten
- NVS
- EDV-technische Dinge
- Ausgabenüberwachung
- Index-Erstellung
- Dateneingabe
- Mischarbeit
- Organisatorische Tätigkeiten
- Überwachung von genehmigten Anlagen
- Bearbeitung von Anhörungsverfahren
- Allgemeine Rechtsangelegenheiten
- Fortführung von Dateien
- Technische Berechnungen auch anspruchsvollster Art
- Aktenlose Bearbeitung generell
- Veranlagungstätigkeit ohne Akten
- Entwicklungsarbeiten
- Urteilsbegründungen
- Netzwerkbetreuung
- Internet-Seiten erstellen
- Hardware-Installationen
- Bauüberwachung
- Pläne erarbeiten
- Rechnungskontrolle
- Versicherungsangelegenheiten
- Führung der Stundenerfassung
- Nachrechnung

Anlage 4:

**Aufgaben, die im Untersuchungsfeld als ungeeignet für die
Ausübung am häuslichen Arbeitsplatz betrachtet werden**

–

Einfachnennungen

Alternierend Beschäftigte

Jeweils einmal genannt

- Teststellungen / Eignungsprüfungen
- Antragsverfahren mit umfangreichen Unterlagen
- Medienübergreifende Abstimmungen
- Budgetüberwachung mit dezentralen Tools
- Produktionsbedingte Aufgaben (sog. produktionsbedingte Aufgaben -> Echtfälle)
- Eintragsvermerke in der Bearbeitungsliste
- Führen der Handakten
- Kontrolle der Arbeiten untereinander
- Siegelungen
- Konfliktmanagement
- Erstellung von Auszahlungsanordnungen
- Bauunterhaltung
- Vorbereitungen zu Ortsterminen
- Zeichenarbeiten / noch Handarbeit
- Antragsannahme
- Jahresabschlussarbeiten
- Gutachten
- Eingaben in Datenbanken
- Datenauswertung Altsystem
- Auftragsannahme
- Online Bearbeitung von großen Dateien
- Alle Schreiben, die eine Unterschrift benötigen
- Komplexe Eilvorgänge
- Sofortberichte bzw. Meldung an die Hausleitung
- Lagezentrum
- Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Finanzkasse
- Sensorische Beurteilungen
- Ringversuche
- Analytik
- Auditierungen
- Datenbankabfragen
- Graphikbearbeitung
- Auswertungen mit geografischen Informationssystemen

Vorgesetzte

Jeweils einmal genannt

- Vertrieb
- Nachweisbearbeitung
- Mengенbearbeitung in der Sachbearbeitung
- Endabstimmungen
- Kündigungsverfahren Mutterschutzgesetz
- Nicht planbare, sofort zu erledigende Aufgaben, die Fachwissen im Detail erfordern, die evtl. tieferes Einlesen in nur im Amt vorhandene Unterlagen erfordern
- Landtagsanfragen / Petitionen
- Aufgaben mit hohem Zeitdruck und evtl. Aufgaben mit Bedarf der spontanen Umdelegation hinsichtlich deren Erledigung

- Urlaubsanträge
- Vorführungen
- Psychologische Arbeiten
- Bauunterhaltung
- Haushaltsführung
- Produktionssteuerung
- Rückfragen bei Schulen und Schulämtern
- Einsatzlagensachbearbeitung
- Zeitabhängige Vorgänge
- Messvorbereitungen
- Erstellen von Gutachten mit Datenbank-Zugriff

Konventionell Beschäftigte

Jeweils einmal genannt

- Vorbereitung von Vermessungsanträgen
- Häusliche Bearbeitung von Vermessungen
- Interne Verwaltung
- Bearbeitung (insbes. komplexer) Zulassungsverfahren
- Spontane Auskünfte zu Akten, die in der Registratur sind

Beschäftigtenvertreter/innen

Jeweils einmal genannt

- Aufgaben, für die umfangreiches Aktenmaterial in Papierform erforderlich ist
- Haushaltsangelegenheiten
- Kabinett- und Landtagsangelegenheiten
- Bundesratsangelegenheiten
- Sachbearbeitertätigkeit
- Datenübermittlungen
- Aktenpflege
- Beihilfebearbeitung
- Ausbilder/innen und Ausbilder
- Geschäftsstelle
- Umsatzsteuer- Lohnsteuerarbeitgeberstelle
- Technische Sicherheit
- Hoheitliche Aufgaben

Anlage 5:

Bewertung von Arbeitsaufgaben hinsichtlich ihrer Eignung für alternierende Telearbeit

–

Beispiel: Regierungspräsidium Darmstadt, Staatliche Umweltämter –

Besprechungsprotokoll

Modellversuch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer Besprechung der Telearbeiter(innen) aus den Umweltabteilungen am 22.01.2002 in Frankfurt, 10.00 - 14.00 Uhr

Abstimmung und Vorbereitung des Themas „Arbeitsaufgaben für alternierend Telearbeitende“ für den ersten Workshop der wissenschaftlichen Begleitung

Teilnehmer: s. Teilnehmerliste im Anhang

Verteiler (per eMail):

Hr. Seger (Wissenschaftliche Begleitung, TH Darmstadt), Fr. Nübel (Hessisches Ministerium des Innern und für Sport, Vertreterin der Zentralen Projektgruppen in den Ministerien), Telearbeiter(innen) aus den Umweltabteilungen (nach Teilnehmerliste), Dezernatsleiter der Telearbeiter(innen), Abteilungsleiter der Telearbeiter(innen), Fr. Gumpert (ver.di, Landesbezirk Hessen), Hr. Eisenmenger (Gesamtpersonalrat beim Regierungspräsidium Darmstadt)

Tagesordnungspunkt war die Abstimmung und Vorbereitung zum Ersten Workshop der wissenschaftlichen Begleitung, der am 29.01.2002 in Frankfurt zu dem Thema „Arbeitsaufgaben für alternierend Telearbeitende“ angeboten wird, unter dem Hintergrund, dass nicht alle Telearbeiter(innen) aus den Umweltabteilungen des Regierungspräsidiums Darmstadt am Workshop I teilnehmen werden.

Im ersten Schritt wurden Tätigkeiten gesammelt, zusammengefasst und strukturiert. Dann wurden Kriterien, die nach Ansicht der Telearbeiter(innen) aus den Umweltabteilungen zur Bewertung der gesammelten Tätigkeiten im Hinblick auf Telearbeitsfähigkeit geeignet sind, erarbeitet.

Zuletzt fand eine Bewertung der Tätigkeiten statt.

Bei der Bewertung der Tätigkeiten wurde vorausgesetzt, dass alle Telearbeiter(innen) zu Hause mit einem Rechner der Dienststelle mit Zugang zum Netz, Intranet und zu eMails ausgerüstet sind, das für die Telearbeiter(innen) der Umweltabteilungen im Regierungspräsidium Darmstadt in Wirklichkeit zur Zeit nur für diejenigen, die in der Abteilung Staatliches Umweltamt Frankfurt arbeiten, realisiert ist.

Die Kriterien, nach denen die Tätigkeiten bewertet wurden, sind:

1. Relevanz
2. Planbarkeit
3. Teamarbeit
4. Controlling
5. Anforderungsprofil an Telearbeiter(in)
6. Verfügbarkeit von Akten

Das Ergebnis der Besprechung wird in Form einer Tabelle wiedergegeben:

Lfd.Nr.	Tätigkeit	Fachgeb.	Bewertung der Tätigkeiten
A	Anlassbezogene Überwachungsmaßnahmen		
A.1	Prüfung von Messberichten, Jahresberichten und Sachverständigenberichten (z. B. Emissionsmessungen, Ausbreitungsrechnungen, Jahresberichte zur Deponie-eigenkontrollverordnung und sonstige anlagenbezogene Jahresberichte, Prüfberichte von Sachverständigen, Sicherheitsberichte, -analysen nach der 12. BImSchV)	A, G, I	<p><u>Relevanz:</u> sehr hohe Relevanz, da regelmäßiges und wiederkehrendes Auftreten</p> <p><u>Planbarkeit:</u> Die Tätigkeiten sind planbar, da kein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht, nur teilweise vom Gesetzgeber Fristen vorgegeben werden, die aber ausreichend für genügend Handlungsspielraum bemessen sind. Die Vorgänge können abschließend bearbeitet werden.</p> <p><u>Teamarbeit:</u> i. d. R. eigenständige Vorgänge, keine Teamarbeit erforderlich; Ergebnisse, die in eine Datenbank eingegeben werden müssen, können nur an den Tagen in der Dienststelle eingegeben werden, da die Telearbeiter(innen) keinen Zugriff von zu Hause aus auf die Daten in der Datenbank haben, zur Zeit jedenfalls noch nicht. Alternativ ist Teamarbeit im Hinblick auf Datenbankzugriffe möglich.</p> <p><u>Controlling:</u> direkter Vorgesetzte(r) über Ein- und Ausgänge informiert; zusätzliche Informationen durch Nachfragen ausgehend vom Vorgesetzten möglich oder zusätzliche Informationen über Zwischenergebnisse, Ergebnisse ausgehend von / vom Telearbeiter/in; Zielvereinbarungen können getroffen werden.</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeiter(in):</u> muss ergebnisorientiert arbeiten können, kommunikativ sein</p> <p><u>Verfügbarkeit von Akten:</u> ziehen von Akten aus der Registratur nicht immer notwendig, wenn ja kann es zu Überschneidungen kommen. Entscheidend ist, dass der Verbleib von Akten nachvollziehbar ist (z. B. Organisation durch Fehlmappen/-karten mit Angaben über den Verbleib der Akte, Registraturliste (online über Netz verfügbar) über Aktenbestand am Telearbeitsplatz). Zusätzlich kann es erforderlich sein, dass Absprachen zwischen Kollegen stattfinden, um Überschneidungen beim Zugriff auf Akten zu vermeiden.</p> <p><u>Gesamturteil:</u> telearbeitsfähig unter oben angegebenen Bedingungen</p>
A.2	Betriebsstörungen	A, G, I	<p><u>Relevanz:</u> geringe Relevanz auf Grund seltenen Auftretens</p> <p><u>Planbarkeit:</u> Bei Betriebsstörungen müssen im Einzelfall Sofortmaßnahmen getroffen werden (nicht telearbeitsfähig; gilt aber auch für nicht telearbeitende); dafür gibt es schon Regelungen im Alarmplan (dort sind nur Personen in Telefonlisten, die im Alarmfall erreichbar sind und unmittelbar vor Ort fahren können); alle Tätigkeiten, Folgemaßnahmen, bei denen kein sofortiger Handlungsbedarf besteht sind planbar.</p> <p><u>Teamarbeit:</u> ja, aber nur wenn kein sofortiger Handlungsbedarf besteht (unproblematisch bei Folgemaßnahmen)</p> <p><u>Controlling:</u> Ausgänge, Aktenvermerke über direkten Vorgesetzten, zusätzliche Gespräche, direkte</p>

zeitnahe Informationen an Vorgesetzten/in

Anforderungen an Telearbeiter(in): Flexibilität hinsichtlich der Verteilung seiner/ihrer Präsenzzeiten in der Dienststelle; Erreichbarkeit muss gegeben sein (z. B. über Wochenplan, Telefondienst)

Verfügbarkeit von Akten: Probleme können auftreten bei Sofortmaßnahmen, aber oft reicht beim ersten Termin vor Ort aus der Akte der Genehmigungsbescheid (Wahrscheinlichkeit gering, dass selbst dieser sofort vor Ort benötigt wird), Einblick in Sicherheitsanalyse u. a. i. d. Regel erst bei Folgemaßnahmen. Als Bedingung könnte man festlegen, dass der (die) Telearbeiter(in) diesen nur in Kopie zu Hause haben darf (zudem muss jeder Betreiber von genehmigungsbedürftigen Anlagen diesen vor Ort haben.).

Gesamturteil: Folgemaßnahmen sind telearbeitsfähig unter oben angegeb. Bedingungen, Sofortmaßnahmen sind nicht telearbeitsfähig.

A.3	Abnahmeprüfungen nach Genehmigungen, anlassbezogene erstmalige und wiederkehrende Prüfungen	A, G, I	<p>gleiches wie unter A.1 gilt; Ergänzungen:</p> <p><u>Planbarkeit</u>: planbar, da eigenbestimmt (mehr als A.1)</p> <p><u>Teamarbeit</u>: möglich im Einzelfall, aber nicht erforderlich; Teamarbeit möglich bei ausreichender Flexibilität des/der Telearbeiters/in im Hinblick auf seine/ihre Präsenzzeiten in der Dienststelle</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeitende</u>: Flexibilität in den Präsenzzeiten in der Dienststelle (s. o.), muss kommunikativ sein, koordinieren können</p> <p><u>Verfügbarkeit von Akten</u>: Ziehen von Akten aus der Registratur häufiger erforderlich. Der Verbleib von Akten muss nachvollziehbar sein (s. o.).</p> <p><u>Gesamturteil</u>: telearbeitsfähig unter oben angegebenen Bedingungen</p>
A.4	Nachbarschaftsbeschwerden	A, G, I	<p><u>Relevanz</u>: sehr hohe Relevanz im Immissionsschutz und Bereich Abfall auf Grund hoher Fallzahlen; geringe Relevanz im Gewässerschutz, da Fälle äußerst selten auftreten</p> <p><u>Planbarkeit</u>: anlassbezogen, aber dennoch planbar, da i. d. R. kein sofortiger Handlungsbedarf besteht</p> <p><u>Teamarbeit</u>: erforderlich, aber selbstbestimmt. Termine können koordiniert werden.</p> <p><u>Controlling</u>: über Eingänge und Ausgänge; zusätzliche Informationen an Vorgesetzte, zeitnah, wenn erforderlich (telefonisch, per eMail, in der Dienststelle)</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeitende</u>: Flexibilität im Hinblick auf seine Tage in der Dienststelle (s. o., gilt generell, wenn Tätigkeiten im Team erfolgen)</p> <p><u>Verfügbarkeit von Akten</u>: Überschneidung im Zugriff auf Akten möglich; muss organisiert sein und nicht telearbeitsspezifisch (Organisation z. B. über Fehlkarten etc., s.o.). Wenig relevant auf Grund des Auftretens von Überschneidungen.</p> <p><u>Gesamturteil</u>: telearbeitsfähig unter o. a. Bedingungen</p>

B Programmmäßig durchgeführte Überwachungsmaßnahmen

- | | | | |
|-----|---|---------|---|
| B.1 | SEVESOII-Inspektionen (12. BImSchV, SEVESOII-Richtlinie) | G, I | <p>Angaben unter A.3 gelten auch hier; außer:</p> <p><u>Relevanz:</u> sehr hoch auf Grund eines großen Bearbeitungszeitraums</p> <p><u>Planbarkeit:</u> aufwendige, umfangreiche Tätigkeit über einen längeren Zeitraum; ist planbar, da abgeschlossene Tätigkeit und kein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht.</p> <p><u>Teamarbeit:</u> sehr relevant; gemeinsam wird ein Bericht erstellt, wobei Teilberichte autark erarbeitet und dann zusammengeführt werden; sehr hoher Koordinations- und Kommunikationsbedarf</p> <p><u>Controlling:</u> Zielvereinbarungen, Arbeitsergebnisse mit Vorgesetzten besprechen</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeiter(in):</u> Kommunikativ; hohe Flexibilität hinsichtlich der Verschiebbarkeit von Tagen in der Dienststelle; hoher Kommunikations- und Koordinationsbedarf</p> <p><u>Verfügbarkeit von Akten:</u> weniger problematisch, da Tätigkeiten planbar sind, keine Sofortmaßnahmen zu ergreifen sind; hinsichtlich von Verfügbarkeit von Sicherheitsanalysen u. a. muss der Telearbeitende flexibel in seinen Präsenzzeiten sein (s. o.) ⇒ Absprache mit Kollegen, die auch zugreifen müssen, erforderlich</p> <p><u>Gesamturteil:</u> telearbeitsfähig unter o. a. Bedingungen</p> |
| B.2 | Jährliche Überprüfungen nach § 51 BImSchG | A, I | <p>s. B.1, aber:</p> <p><u>Relevanz:</u> hoch auf Grund Fallzahlen</p> <p><u>Teamarbeit:</u> Koordinationsbedarf ja, aber nicht in dem Ausmaß wie für Tätigkeit unter B.1. Die Tätigkeiten sind <u>planbar</u>, da selbstbestimmt, nicht vom Gesetzgeber vorgegeben (Gesetzgeber schreibt nur jährliche Überprüfungen vor, wann diese innerhalb des Jahres erfolgen, ist nicht genau festgelegt.)</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeiter(in):</u> kommunikativ, muss koordinieren können; geringere Anforderungen hinsichtlich Flexibilität in der Verschiebbarkeit der Tage in der Dienststelle</p> <p><u>Gesamturteil:</u> telearbeitsfähig unter o. a. Bedingungen</p> |
| B.3 | Sonstige Betriebsprüfungen, branchen- und anlagenbezogene Überprüfungen (z. B. betriebliche Gewässerschutzinspektionen, Überpr. v. Autoverwertungsbetrieben, Kompostierungsanlagen) | A, G, I | <p>gleiches wie unter B.2 gilt</p> |

C Genehmigungsverfahren

C.1	Eigenständige Verfahren		
C.1.1	- mit Beteiligung anderer Stellen (z. B. Genehmigungen nach § 50 HWG)	A, G, I	<p><u>Relevanz:</u> hohe Relevanz auf Grund der Fallzahlen</p> <p><u>Planbarkeit:</u> Die Tätigkeiten sind planbar, da eigenbestimmt und abgeschlossen, selten muss auf bestehende Akten in der Registratur zurückgegriffen werden. Ausreichend sind die eingereichten Antragsunterlagen. Nicht immer sind vom Gesetzgeber Fristen vorgegeben und wenn doch, sind diese ausreichend. Koordination innerhalb der Bearbeitungszeit ist möglich. Es besteht kein sofortiger Handlungsbedarf.</p> <p><u>Teamarbeit:</u> ist erforderlich, da andere Stellen beteiligt sind, aber innerhalb der Bearbeitungszeit zu koordinieren. Vor-Ort-Termin eher selten, relevant gegebenenfalls bei wesentlichen Änderungen.</p> <p><u>Controlling:</u> über Eingänge und Ausgänge, Informationen zwischendurch an Vorgesetzten telefonisch, per eMail oder in der Dienststelle, Besprechungstermin in der Dienststelle und außerhalb können im Wochenplan bekannt gegeben werden.</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeiter(in):</u> muss kommunikativ sein, koordinieren können</p> <p><u>Verfügbarkeit von Akten:</u> kein Problem, da Antragsunterlagen ausreichend (s.o.)</p> <p><u>Gesamturteil:</u> telearbeitsfähig unter o. a. Bedingungen</p>
	- ohne Beteiligung anderer Stellen (z. B. Eignungsfeststellungen, Anzeigen nach §§ 15, 67 BImSchG, 31 HWG)	A, G, I	<p>wie unter C.1.1; außer</p> <p><u>Teamarbeit:</u> nicht erforderlich; Koordination nur für eigene Termine, aber dann eigenbestimmt</p>
C.1.2	Stellungnahmen zu Verfahren (BImSchG-Verfahren, Verfahren zur Bauleitplanung, Baugenehmigungsverfahren)	A, G, I	s. C.1.2
D	Fortbildung (z. B. Tagungen, Workshops, Studium von Fachliteratur (Rechtsgrundlagen, technische Dokumentationen, umfangreiche informative Umläufe))	A, G, I	<p><u>Relevanz:</u> hoch, da aktuelle Informationen über Fachtechnik, Rechtsgrundlagen u. a. für die Arbeit grundlegend</p> <p><u>Planbarkeit:</u> planbar; an bestimmten Fortbildungen kann nur teilgenommen werden, wenn der/die Telearbeiter/in seine Arbeitszeiten in der Dienststelle anpassen kann und frühzeitig über Termine informiert ist (z. B. über Umläufe, eMails).</p> <p><u>Teamarbeit:</u> keine</p> <p><u>Controlling:</u> wie bei Beschäftigten, die nicht telearbeiten</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeiter(in):</u> keine besonderen Anforderungen</p>

Verfügbarkeit von Akten: Umläufe mit Dringlichkeiten an den Tagen in der Dienststelle direkt lesen und weitergeben; keine Akten aus der Registratur werden benötigt.

Gesamturteil: telearbeitsfähig

E	Mitwirkung in Arbeitsgruppen, Teams, Projekten	A, G, I	<p><u>Relevanz:</u> gering, da Arbeitsgruppen sich i. d. R. nicht sehr häufig treffen und auf wenige Mitarbeiter konzentrieren</p> <p><u>Planbarkeit:</u> planbar, da Termine oftmals lange vorher feststehen, Vorbereitungen auch zu Hause erbracht werden können (wenn dazu erforderliche Informationsquellen zu Hause vorliegen).</p> <p><u>Teamarbeit:</u> erforderlich; unproblematisch wenn Termine koordiniert werden müssen (s. o.), Informationen zusätzlich immer per eMail verteilbar.</p> <p><u>Controlling:</u> über Tagesordnungspunkte, Protokolle</p> <p><u>Anforderungen an Telearbeiter(in):</u> Flexibilität in der Verschiebbarkeit seiner/ihrer Präsenzzeiten in der Dienststelle.</p> <p><u>Verfügbarkeit von Akten:</u> keine Überschneidungen im Zugriff auf Akten</p>
---	--	---------	--

Legende: Fachgeb. Fachgebiet
A, G, I Abfall, Gewässerschutz, Immissionsschutz

Zusatzbemerkungen zur Tabelle:

Die Tätigkeiten unter A bis C unterteilen sich ggf. in eine

1. Vorbereitungsphase
2. Durchführung des Vor-Ort-Termins
3. Nachbereitungsphase

Vorbereitungsphase

z. B. Antragsstudium, Aktenstudium, Datenbankbestände prüfen, Planung des Vor-Ort-Termins, d. h. z. B. Terminvereinbarung, Tagesordnungsplan, Tischvorlagen, Schreiben an Betreiber, Antragssteller, sonstige Teilnehmer

Prüfungsphase vor Ort

- Besprechungsteil
- Überprüfung vor Ort

Nachbereitungsphase

z. B. Protokolle, Nachforderungen, Festlegung der nächsten Schritte bzw. Maßnahmen in Form eines Revisions Schreibens oder einer Anordnung etc., ggf. Kostenbescheid, Aktualisierung von Datenbeständen, -banken, ggf. Planung weiterer Termine

Die Angaben in der Tabelle sind nicht abschließend.

Anlage 6:

Hessische Landesverwaltung 2000

Handlungsvorschläge zur Modernisierung der Hessischen Landesverwaltung

Kabinettsbeschluss vom 12. März 1996

Vorbemerkung

Die Handlungsvorschläge haben Grundsatzbeschlüsse, Prüfaufträge und Pilotprojekte zum Gegenstand.

Neben Vorschlägen, die im Rahmen der bestehenden Rechtsvorschriften umgesetzt werden können, enthalten sie auch Forderungen, Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge zu ändern oder sich für eine Änderung über den Bundesrat oder die Tarifgemeinschaft Deutscher Länder einzusetzen.

Die angestrebte Modernisierung wird zum Teil nur in einem auf mehr als ein Jahrzehnt hin angelegten Prozess zu erreichen sein; dies gilt insbesondere für die wesentliche Verbesserung der Personalentwicklung und ihrer Instrumente über die gerade beschlossenen Regelungen hinaus, die Beschränkung der Ministerien auf die zentrale politische Steuerung ihres Geschäftsbereiches und die Funktion als oberste Fach-, Dienst- und Rechtsaufsichtsbehörde sowie die Beschränkung von Verfahrensvorschriften auf die Sicherung der Rechte der Beteiligten und die möglichst einfache und transparente Abwicklung der Verfahren.

Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Reformprozess ist integraler Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung.

Die Ziele der Verwaltungsmodernisierung

"Die Vollendung der Verwaltungsreform, der Umbau zu einer hocheffizienten, motivierten und bürgerfreundlichen Verwaltung ist eines der herausragenden Ziele der vor uns liegenden Legislaturperiode. Nicht umsonst nimmt das Stichwort "Staatsmodernisierung einen breiten Raum in den Koalitionsvereinbarungen zwischen Sozialdemokraten und Bündnis 90/Die Grünen ein". Regierungserklärung des Hessischen Ministerpräsidenten Hans Eichel am 5. April 1995 vor dem Hessischen Landtag.

Die Ziele der Reform ergeben sich aus der Regierungserklärung vom 5. April 1995 für die 14. Wahlperiode, dem Kabinettsbeschluss "Hessische Landesverwaltung 2000" vom 17. Januar 1995 und aus der gemeinsamen Erklärung der Landesregierung und der Gewerkschaften zur Verwaltungsreform vom 25. Januar 1995.

Erstes Ziel der Reform ist: Die Landesverwaltung muss soweit wie möglich ergebnisorientiert arbeiten und möglichst weitgehend über Ergebnisse gesteuert werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der "Hessischen Landesverwaltung 2000" arbeiten nicht vorgangs-, sondern ziel- und ergebnisorientiert. Sie konzentrieren sich auf der Grundlage von klaren Programm- und Zielvorgaben auf ihre "Dienstleistungen". (Kabinettsbeschluss "Hessische Landesverwaltung 2000", StAnz. 1995 S. 430).

Ergebnisorientiert aus der Sicht der Bürgerinnen und Bürger bedeutet zugleich kundenorientiert. Das ist das zweite Ziel. Für die Arbeit der Landesverwaltung ist entscheidend, was beim Adressaten ankommt. Qualität definiert sich, soweit es um Dienstleistungen geht, aus der Sicht eines Kunden.

Bei widerstreitenden Interessen verschiedener Kunden liegt die außenwirksame Leistung der Verwaltung in der Schnelligkeit, der Transparenz und der Korrektheit der Entscheidung. Entscheidend ist die Außenwirkung. Deshalb muss die sachbearbeitende, ortsnahe Ebene der öffentlichen Verwaltung des Landes an der Schnittstelle zum Bürger / Adressaten / Kunden nach Kräften gestärkt werden. Ihre Arbeitsbedingungen müssen so gut wie nur irgend möglich gestaltet werden. Sie muss grundsätzlich selbständig, allein und abschließend entscheiden.

Was über dieser ortsnahen Ebene liegt, ist zu straffen und zu vereinfachen. Sichergestellt muss aber bleiben, dass der politische Wille des Landesparlamentes und der Landesregierung loyal, prompt und effektiv umgesetzt wird.

Drittes Ziel ist Wirtschaftlichkeit (Effizienz). Wirtschaftlich handeln bedeutet, das Verhältnis Leistungen zu Kosten optimieren. Dazu müssen die einzelnen Dienststellen ihre Kosten erst einmal kennen (Kostenrechnung) und dann Indikatoren für ihre Leistungen haben (Leistungs-

rechnung, Kennzahlen), und sie müssen schließlich den für die Leistungserstellung erforderlichen Einsatz an Personal- und Sachmitteln beeinflussen können (Budgetierung).

Umsetzung

Die Umsetzung der Verwaltungsreform soll in der Anfangsphase in erster Linie in Pilotprojekten durch Fortentwicklung des "Neuen Steuerungsmodells" der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) vorangetrieben werden.

Grundlage des Verfahrens ist eine enge Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen, den Gewerkschaften, den Frauenbeauftragten, den Schwerbehindertenvertretungen und den Beschäftigten unmittelbar. "Die Beteiligung der Beschäftigten ist wesentliche Grundlage der Verwaltungsmodernisierung. Sie soll dem Ziel der Konsensbildung über geplante Maßnahmen dienen. Die Personalvertretungen sind frühzeitig zu beteiligen. . . (Die Gewerkschaften) und der Hessische Innenminister intensivieren ihre Zusammenarbeit (durch regelmäßige Gespräche über Grundsatzfragen der Verwaltungsreform." (Punkt 2 der Gemeinsamen Erklärung mit den Gewerkschaften vom 25. Januar 1995.)

Außerdem werden in den Handlungsvorschlägen eine Reihe von Grundsatzentscheidungen formuliert, deren Umsetzung nach der Entscheidung beginnt.

Verbesserungen der Aufbauorganisation im Gesamtgefüge der Landesbehörden messen sich daran, ob sie die Effektivität erhöhen, die Kosten senken, die Bürgernähe verbessern und die Transparenz und Überschaubarkeit der Landesverwaltung für den Bürger erhöhen.

Die Handlungsvorschläge werden von der Landesregierung gemeinsam politisch getragen. Die Umsetzung der Grundsatzbeschlüsse und die Durchführung der Pilotprojekte liegen jedoch in der fachlichen und politischen Verantwortung der Ressorts. Die Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung kann punktuell in der Anfangsphase zu Mehrkosten führen, z. B. für Personalentwicklung und Fortbildung. Die hierfür benötigten Mittel sind durch Umschichtungen innerhalb der Einzelpläne oder aufgrund politischer Prioritätensetzung durch das Kabinett im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel zu erwirtschaften.

Die Modernisierung muss indessen - möglichst kurzfristig - zu nachhaltiger Kostenminderung führen.

Die Ressorts unterrichten den beim Innenminister eingerichteten Zentralen Arbeitsstab Verwaltungsreform (ZAV) laufend über den Fortgang der Umsetzung der Handlungsvorschläge. Der Zentrale Arbeitsstab gibt auf der Grundlage dieser Informationen vierteljährlich ein Informationsblatt "Modernisierungsreport" heraus. Er fährt ein meilensteinbezogenes, EDV-gestütztes Zeit- und Ergebniscontrolling für die Umsetzung der Handlungsvorschläge und legt die Soll- / Ist-Daten dem Innenminister und den betroffenen Ressorts vor.

Der ZAV erstellt eine Datei von internen Expertisen der Ressorts und Gutachten externer Beratungsfirmen, die für Hessen und die anderen Bundesländer zur Modernisierung von Landesbehörden angefertigt worden sind. Der ZAV erstellt eine Datei der Beratungsfirmen.

Der ZAV koordiniert auf der Grundlage dieser Handlungsvorschläge im Einvernehmen mit den betroffenen Ressorts Zielrichtung, Aufgabenstellung und Vergabe von Gutachtaufträgen zur Modernisierung der Hessischen Landesverwaltung an externe Managementberatungsfirmen und die Verteilung der zentral veranschlagten Mittel für solche Gutachtaufträge.

Der ZAV führt bei sich selbst als Pilotprojekt die Kosten- und Leistungsrechnung ein.

Eröffnungsphase

Im Dezember 1995 hat eine eineinhalbtägige Auftaktveranstaltung für eine neue Phase der Verwaltungsreform für obere Führungskräfte der hessischen Ministerialverwaltung über die Reformkonzeption, den Reformprozess und über wirtschaftliches Staatsmanagement stattgefunden.

Der Ministerpräsident und der Innenminister unterrichten in einem Brief alle Angehörigen der Landesverwaltung über Ziele, Inhalt und Vorgehensweise bei der Modernisierung der Landesverwaltung. Sie appellieren an alle, aktiv mitzumachen und sich mit Verbesserungsvorschlägen zu beteiligen.

Der Ministerpräsident und der Innenminister geben gemeinsam als Startsignal für eine neue Phase der Verwaltungsreform allen Leiterinnen und Leitern von hessischen Landesbehörden (ohne unselbständigen Dienststellen) in einem Schreiben Gelegenheit zur Selbstbewertung der eigenen Behörde unter dem Reformaspekt (Antwortbogen zur Selbstbeschreibung des Speyerer Qualitätswettbewerbs). Ministerpräsident und Innenminister rufen gemeinsam zu Reformbereitschaft und Wettbewerbsdenken auf. Um Wettbewerbsdenken anzufachen, werden die Leiterinnen und Leiter der Behörden, soweit sie außenwirksame Leistungen erbringen, aufgefordert, ihnen geeignet erscheinende Kennzahlen für Qualität und Quantität auch zum internen und externen Vergleich für ihre Behörden zu nennen, in denen sich ihre Produkte und Leistungen ausdrücken. Die Kennzahlen werden im Informationsblatt "Modernisierungsreport" veröffentlicht. Das Wettbewerbsdenken darf jedoch zu keiner Benachteiligung von schwerbehinderten Bediensteten oder anderen sozial benachteiligten Gruppen führen.

Zur Eröffnung der Pilotprojektphase findet eine gemeinsame Veranstaltung der Landesregierung statt mit den Leiterinnen und Leitern der an den Pilotprojekten teilnehmenden Behörden, deren Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, deren Frauenbeauftragten und den Gewerkschaften.

Handlungsvorschläge: Grundsatzbeschlüsse, Prüfaufträge

1. Abbau von Hierarchieebenen

Handlungsvorschlag 1.1: Kein Zweig der Landesverwaltung hat im Verwaltungsaufbau mehr als drei Stufen. Unterhalb der Zentralstufe (Ministerien) gibt es höchstens eine Fach- und Dienstaufsichtsinanz. Die Aufsicht über die unteren Behörden soll sich grundsätzlich auf eine Ziel- und Ergebniskontrolle beschränken. Fachaufsicht soll Einzelfälle nicht an sich ziehen und nicht auf sich rückdelegieren lassen. Sofern unterhalb der Zentralstufe mehr als eine Aufsichtsinanz besteht, soll ihr Abbau spätestens 1997 beendet sein.

Handlungsvorschlag 1.2: Landesbehörden sollen im inneren Verwaltungsaufbau nicht mehr als drei Ebenen haben (Basisorganisationseinheit [z. B. Referat], mittlere Leitungsebene und Behördenleitung [z. B. Staatssekretär / Minister]). Sofern zwischen den Ebenen der Basisorganisationseinheit und der Behördenleitung mehr als eine Vorgesetztebene besteht, wird mit ihrem Abbau ab sofort begonnen. Neue Personen werden für diese Ebene nicht mehr bestellt.

2. Aufgabenkritik; Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz

Handlungsvorschlag 2.1: Einzelfallentscheidungen mit Außenwirkung treffen grundsätzlich die ortsnahen Landes- und Kommunalbehörden allein und abschließend. Die entsprechenden Zuständigkeiten und Aufgaben werden auf sie Zug um Zug gegen Verbesserung und Verstärkung der Ergebniskontrolle insbesondere durch ein standardisiertes Berichtswesen delegiert. Landesrechtliche Genehmigungs- und Zustimmungsvorbehalte höherer Behörden werden möglichst aufgehoben. Die Ministerien beschränken sich grundsätzlich auf die zentrale politische Steuerung des Geschäftsbereiches und die Funktion als oberste Fach-, Dienst- und Rechtsaufsichtsbehörde. Die Ressorts listen bis Ende 1996 die Fälle auf, in denen den Grundsätzen nach Sätzen 1 bis 4 nicht entsprochen wird. Die Ressorts bzw. das Kabinett ändern landesrechtliche Zuständigkeitsanordnungen und initiieren die Änderung von Landesgesetzen, die den Grundsätzen der Sätze 1 bis 4 nicht entsprechen. Soweit dagegen Ministerien Zuständigkeiten höherer Behörden für Einzelfallentscheidungen oder Genehmigungs- / Zustimmungsvorbehalte weiter für erforderlich halten, können sie diese bestätigen oder neu bestimmen. Das Kabinett wird in Kenntnis gesetzt. Zum Abbau landesrechtlicher Zustimmungs- und Genehmigungsvorbehalte wird die vom Kabinett mit Beschlüssen vom 3. Dezember 1991, 23. November 1993 und 30. Mai 1995 eingesetzte Arbeitsgruppe "Verwaltungsvereinfachung" Vorschläge unterbreiten.

Die Ministerien erheben unter Beteiligung der jeweils zuständigen Behörden des nachgeordneten Bereiches die in ihren Ressorts derzeit wahrgenommenen Aufgaben. Sie legen die mit den Aufgaben erstrebten politischen Ziele und bezweckten Außenwirkungen und die danach zu erbringenden außenwirksamen Leistungen fest. Sie prüfen, welche Aufgaben / Zuständigkeiten entfallen können (Aufgabenkritik) und legen dem Kabinett bis Ende 1997 die Ergebnisse einschließlich der dadurch einsparbaren Ausgaben vor.

3. Budgetierung; Delegation der dienstaufsichtlichen und personalrechtlichen Befugnisse, unmittelbare Realisierung von Verbesserungen

Handlungsvorschlag 3.1: MdF und MdILFN (ZAV) prüfen gemeinsam die Eignung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente, wie z. B. die Kosten- und Leistungsrechnung mit der doppelten Buchführung als Ergänzung oder Ersatz des kameralen Rechnungswesens und die umfassende Budgetierung mit verbessertem und verstärktem Controlling und Berichtswesen über die Pilotprojekte "Neues Steuerungsmodell" hinaus. Unter Budgetierung wird verstanden ein System der dezentralen Verantwortung einer Organisationseinheit für ihren Finanzrahmen bei festgelegtem Leistungsumfang mit bedarfsgerechtem, in zeitlicher und sachlicher Hinsicht selbstbestimmten Mitteleinsatz bei grundsätzlichem Ausschluss der Überschreitung des Finanzrahmens.

Darüber hinaus prüfen MdF und MdILFN (ZAV) gemeinsam

- wie eine Verbesserung der politischen Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Parlamentes bei Budgetierung und Programmhaushalten bewirkt werden kann,
- wie haushaltsjahrübergreifende Planungssicherheit und Anreizstrukturen geschaffen werden können durch Beteiligung der an Budgetierung teilnehmenden Behörden an managementbedingten Einsparungen,
- wie Budgetierung und Ergebnis- / Produktdefinition im Haushaltsplan griffig dokumentiert und gekoppelt werden können,
- die ressortbezogene Personalkostenbudgetierung als Instrument zur politisch gewichteten Personalkostenreduzierung,
- wie Aufgaben- und Mittelverantwortung zusammengeführt werden können und wie dies im Haushaltsplan besser dargestellt werden kann,
- die Erfassung von betriebswirtschaftlichen Kosten, die kameral nicht gebucht werden,
- wie der Abbau des Fachrichtungsbezugs bei der Ausweisung von Planstellen und Stellen erreicht werden kann,
- wie die Unterscheidung zwischen Landesbehörden, die unmittelbar die außenwirksamen Leistungen der Landesverwaltung erbringen, und Landesbehörden, die im wesentlichen interne Leistungen erbringen oder Aufsichts- und Steuerungsfunktionen wahrnehmen, im Haushaltsplan transparent gemacht werden kann,
- unter Beteiligung des Beauftragten der Hessischen Landesregierung für Angelegenheiten der Schwerbehinderten in der Landesverwaltung, wie die Integration von Schwerbehinderten in die Landesverwaltung und die Fortführung der in der Landesverwaltung eingeführten Instrumente zur Förderung und Eingliederung von Schwerbehinderten bei der Budgetierung sicherzustellen ist.

Zur Erprobung der doppelten Buchführung, zur Einführung moderner onlinegestützter Personalverwaltung und Personalabrechnung entwickelt die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung unter Einbeziehung des Hessischen Datenschutzbeauftragten bis Ende 1996 ein umsetzungsfähiges Konzept und ermittelt Bezugsquellen für die Beschaffung entsprechender Programme. Die Erfahrungen und die Anforderungen aus dem laufenden Projekt beim MdF sowie der Universitätsklinik werden hierbei einbezogen.

Handlungsvorschlag 3.2: Für die unmittelbare Dienstaufsicht in den Landesbehörden sind in erster Linie deren Leiterinnen und Leiter verantwortlich. Sie treffen die nötigen Regelungen über den Geschäftsverkehr und den Dienstbetrieb im Geiste der "Hessischen Landesverwaltung 2000", des Hessischen Personalvertretungsgesetzes, des Schwerbehindertengesetzes und

des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes. Sie fördern insbesondere Projektmanagement. Sie berücksichtigen auch die Belange der Frauen und der Schwerbehinderten. Auf die Leiterinnen und Leiter von Behörden, die am Pilotprojekt "Neues Steuerungsmodell" teilnehmen, werden für die vom Pilotprojekt betroffenen Bereiche Zug um Zug gegen Festlegung der Produkte und außenwirksamen Leistungen alle derzeit vorbehaltenen dienstaufsichtlichen und personalrechtlichen Befugnisse - soweit derzeit rechtlich möglich und für die Personalsteuerung sinnvoll - mit Wirkung vom 1. Juli 1996 delegiert. Bis Ende 1996 werden die erforderlichen Änderungen von Landesvorschriften eingeleitet, um auf die - entsprechend vorbereiteten - Leiterinnen und Leiter der übrigen Landesbehörden die o. g. Befugnisse ebenfalls zu übertragen. Alle Leiterinnen und Leiter von Landesbehörden werden ermächtigt, geeignete Verbesserungsvorschläge sofort in ihrer Behörde umzusetzen, wenn die Umsetzung keine Mehrbelastung des Landeshaushalts oder anderer Behörden zur Folge hat und sie im Einklang mit den Vorgaben innerhalb des Ressorts steht. Unbeschadet bleibt die Steuerungsfunktion der höheren Dienstaufsichtsbehörden, z. B. deren Eintrittsrecht und deren Möglichkeit, zentrale Pläne oder allgemeine Vorgaben zur Personalwirtschaft aufzustellen (z. B. zentraler Stellenpool). Soweit Ministerien darüber hinaus einzelne Vorbehalte oder Regelungen weiter für erforderlich halten, können sie diese bestätigen oder neu bestimmen. Das Kabinett wird in Kenntnis gesetzt.

4. Deregulierung, Schaffung ziel- und ergebnisbezogener Vorschriften

Handlungsvorschlag 4.1: Die vom Kabinett eingesetzte Arbeitsgruppe "Verwaltungsvereinfachung" wird auf der Grundlage der hierzu ergangenen Kabinettsbeschlüsse vom 3. Dezember 1991, 23. November 1993 und 30. Mai 1995 ihre Tätigkeit fortsetzen. Die Arbeitsgruppe ist aufgerufen, Entwürfe von Landesgesetzen, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften im Zuge der Ressortabstimmung sowie bereits bestehende Vorschriften auf ihre Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit, Kostenwirksamkeit und Einfachheit in der Handhabung hin zu überprüfen.

Handlungsvorschlag 4.2: Die Landesverwaltung soll soweit wie möglich ziel- und ergebnisbezogen geführt werden. Rechts- und Verwaltungsvorschriften sollen ziel- und ergebnisbezogen ausgerichtet werden. Ziele und Ergebnisse sollen so formuliert sein, dass leicht und einfach festgestellt werden kann, ob sie erreicht worden sind. Verfahrensvorschriften sind auf die Sicherung der Rechte der Beteiligten und die möglichst einfache und transparente Abwicklung der Verfahren zu beschränken.

Handlungsvorschlag 4.3: Ein externes Beratungsunternehmen erarbeitet bis Juli 1997 ein umsetzungsfähiges Konzept zur Effektivitätsprüfung der Förderprogramme, zur grundlegenden Vereinfachung der Zuwendungsverfahren und zur wesentlichen Verringerung der Kosten ihrer Abwicklung. Die Modalitäten der Auftragsvergabe koordiniert der ZAV im Einvernehmen mit dem MdF und den betroffenen Ressorts.

5. Behördenorganisation

Handlungsvorschlag 5.1. Die Ressorts organisieren ihre Geschäftsbereiche nach Maßgabe der folgenden Ziele der Verwaltungsmodernisierung: Erhöhung der Effektivität, Senkung der Kosten, Bürgernähe und Erhöhung von Transparenz und Durchschaubarkeit für den Bürger.

Handlungsvorschlag 5.2: Setzt eine Einzelfallentscheidung mit Außenwirkung im Verfahren das Zusammenwirken von zwei oder mehreren Fachverwaltungen sachnotwendig voraus, soll die erforderliche Fachkompetenz in einer Behörde angesiedelt werden (Bündelung). Ganzheitliche Verfahrensentscheidung in einer Hand ist anzustreben. Landesrechtliche Benehmens- und Einvernehmensregeln zur behördenübergreifenden Koordination werden entweder abgebaut, oder es wird geprüft, in welchen Fällen durch Änderung von Rechtsvorschriften das erforderliche Einvernehmen oder Benehmen nach Ablauf einer kurz zu bemessenden Frist fingiert werden kann. Erforderliche Organisationsänderungen innerhalb und zwischen Behörden werden zwischen den beteiligten Ressorts bis Ende Juni 1997 vereinbart.

Handlungsvorschlag 5.3: Die Ressorts legen bis Ende 1997 dem Kabinett Vorschläge zur Umorganisation ihres Geschäftsbereiches auf der Grundlage dieser Grundsätze vor.

6. Beschleunigte Umsetzung von bundesrechtlichen Öffnungsklauseln im Dienstrecht

Handlungsvorschlag 6.1: Bundesrechtliche Öffnungsklauseln im Dienstrecht, die eine Verbesserung der Motivation und Mobilität, eine Verstärkung von Leistungsanreizen und die Übertragung von Führungsfunktionen auf Zeit oder auf Probe ermöglichen, werden in Hessen beschleunigt umgesetzt, wenn sie mit der gemeinsamen Erklärung der Landesregierung und der Gewerkschaften zur Verwaltungsreform in Einklang stehen und die Ziele des Schwerbehindertengesetzes und des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes nicht beeinträchtigen.

7. Personalentwicklung

Handlungsvorschlag 7.1: Das MdILFN prüft die wesentliche Verstärkung der Personalentwicklung und die grundlegende Verbesserung ihrer Instrumente über die gerade beschlossenen Regelungen (Grundsätze über die Zusammenarbeit und Führung in der Hessischen Landesverwaltung, Führungskräfteentwicklung in der Hessischen Landesverwaltung) hinaus (Verbesserung des Instrumentes der Fördergespräche mit jeder Kollegin und jedem Kollegen, Erfassung des Entwicklungspotentials, Erörterung von Entwicklungsmöglichkeiten, möglichst mit dem Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven, einvernehmliche Dokumentation von Entwicklungspotential und Entwicklungsperspektive mit dem Ziel, behörden- und ressortübergreifend Personalentwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, Anforderungen an Führungskräfte im Sinne der Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung). Integraler Bestandteil dieser Maßnahmen ist die Schwerbehinderten- und Frauenförderung.

Handlungsvorschlag 7.2: Das MdILFN

- veranlasst die wesentliche Verstärkung der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und sozialer Kompetenz in der internen Fachhochschulausbildung des gehobenen Dienstes der allgemeinen inneren Verwaltung und
- prüft gemeinsam mit dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst die Überführung der verwaltungsinternen Fachhochschulstudiengänge des gehobenen Dienstes auf externe Fachhochschulen,
- prüft weiterhin, ob zur Stärkung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz in der Verwaltung für die Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes ein Vorbereitungsdienst mit abschließender Laufbahnprüfung für betriebswirtschaftlich orientierte Fachbeamtinnen und -beamte (Ausbildungs- und Prüfungsordnung) eingerichtet werden soll.

Handlungsvorschlag 7.3: Das MdILFN verstärkt wesentlich das Fortbildungsangebot zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, zur Verbesserung von Führungs- und Sozialkompetenz und zur verstärkten Qualifizierung von Frauen und Schwerbehinderten.

Handlungsvorschlag 7.4: Um das für Personalentwicklung in der Landesverwaltung in Betracht kommende Angebot an Dienstposten und Arbeitsplätzen zu erweitern, prüft das MdILFN in Abstimmung mit dem für Frauenfragen zuständigen Ministerium folgende Maßnahmen und ergreift ggf. (Bundesrats- bzw. tarifliche) Initiativen:

- Abkopplung der Dienstposten- und Arbeitsplatzbewertung von Kriterien der Aufbauorganisation und Hierarchie, soweit sinnvoll und rechtlich zulässig; stärkere Differenzierung der Bewertung von Dienstposten und Arbeitsplätzen gleicher Hierarchieebene
- Ermöglichung einer größeren Flexibilität der Bildung von Dienstposten und Arbeitsplätzen in Abhängigkeit von den Aufgaben und ihren Veränderungen
- Verbesserung der Attraktivität von Dienstposten und Arbeitsplätzen auf der ortsnahen sachbearbeitenden Ebene
- Reduzierung der Zahl der Fachrichtungen im Laufbahn- und Eingruppierungsrecht
- Einrichtung von qualifizierten Mischarbeitsplätzen
- Voraussetzungslose Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen (unter Wahrung des Rückkehrrechts nach dem Gleichberechtigungsgesetz)

Die Maßnahmen der Personalentwicklung erfolgen unter Wahrung des Gleichberechtigungsgesetzes, des Schwerbehindertengesetzes in Verbindung mit den dazu ergangenen Rechtsvorschriften und unter Ausschluss von Benachteiligungen von Personen, die Berufs- und Familienarbeit vereinbaren oder teilzeitbeschäftigt sind.

Handlungsvorschlag 7.5: Das MdILFN prüft und initiiert Maßnahmen zum Abbau von Hemmnissen für den Wechsel zwischen verschiedenen Ressorts, Behörden und Behördenebenen.

Handlungsvorschlag 7.6: Das MdILFN prüft und initiiert in Abstimmung mit dem für Frauenfragen zuständigen Ministerium Maßnahmen zur Aufgabenerweiterung (Job-enlargement), zur Aufgabenanreicherung (Job-enrichment) und zur örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit (in örtlicher Hinsicht: Büro- und Heimarbeit, in zeitlicher Hinsicht: Wochen-, Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeitmodelle).

Handlungsvorschläge: Pilotprojekte

8. Erprobung des "Neuen Steuerungsmodells" in Pilotprojekten

Handlungsvorschlag 8.1: Neben den bereits laufenden und fortzuführen Pilotprojekten der Ressorts wird spätestens ab 1997 in Pilotprojekten das "Neue Steuerungsmodell" erprobt. Kernelemente des "Neuen Steuerungsmodells" sind: Definition der Produkte und Leistungen, Budgetierung und Kostenrechnung mit doppelter Buchführung, Kontraktmanagement und Controlling. Die Erprobung erfolgt in genügend großen, jedoch noch überschaubaren Verwaltungseinheiten der Produktionsebene unter Einbeziehung der Steuerungsebene im Wesentlichen in folgenden Prozessen:

- Die Festlegung der Ziele, die Ableitung der Aufgaben aus den Zielen, die Aufgabenkritik und das Budget werden zwischen der Pilotbehörde und dem zuständigen Ministerium unter Vorrang der politisch Verantwortlichen vereinbart. Bei der Festlegung der Ziele, der Ableitung der Aufgaben aus den Zielen und der Aufgabenkritik sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - über ihre Vertretungen und direkt - von Anfang an zu beteiligen.
- Die Erprobung betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente in den Pilotbehörden wird durch ressorteigenen betriebswirtschaftlichen Sachverstand betreut und von einer betriebswirtschaftlichen Fachkraft beim Zentralen Arbeitsstab Verwaltungsreform im Einvernehmen mit dem MdF koordiniert.
- Die Konzeption für das "Wie" der Aufgabenerledigung in den Pilotbehörden (deren innere Aufbau- und Ablauforganisation, Vereinfachung der Abläufe, ganzheitliche Bearbeitung) wird unter Beachtung der politischen und finanziellen Vorgaben der Steuerungsebene von den Pilotbehörden nach den Regeln der Organisationsentwicklung (OE) unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - über ihre Vertretungen und direkt - erarbeitet.

Diese Prozesse werden durch interne Moderatorinnen oder Moderatoren aus der betreffenden Fachverwaltung betreut. Die Moderatorinnen und Moderatoren werden in Fortbildungsveranstaltungen entsprechend geschult. Inhalt der Schulung ist auch die unterschiedliche Betroffenheit von Frauen und Männern und von Schwerbehinderten und nicht behinderten Bediensteten durch Maßnahmen der Verwaltungsreform. Die Moderation in den Pilotprojekten begleitet und koordiniert im Einvernehmen mit dem betreffenden Ressort eine Fachkraft beim Zentralen Arbeitsstab Verwaltungsreform.

Die Überführung in andere Rechts- oder Organisationsformen (etwa in einen Betrieb nach § 26 LHO) kann, muss aber nicht am Ende der Einführung des "Neuen Steuerungsmodells" stehen.

Die Erprobung des "Neuen Steuerungsmodells" in geeigneten Verwaltungsbereichen erfolgt grundsätzlich nach den für Modellversuche "Budgetierung" von der Unterarbeitsgruppe "Haushaltsrechtliche Rahmenbedingungen" verabschiedeten Konditionen. Die konkrete Ausgestaltung in den einzelnen Pilotprojekten wird im Einvernehmen mit dem MdF und dem MdILFr4 (ZAV) geregelt.

Für die Haushaltsjahre ab 1997 sind zunächst folgende Pilotprojekte vorgesehen:

Ministerium des Innern und für Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz (MdILFN):
in einer haushaltstechnisch abgrenzbaren Teileinheit des Polizeipräsidiums Wiesbaden
beim Landgestüt Dillenburg
bei Forstämtern in einer für Budgetierung geeigneten Größenordnung

Ministerium der Justiz und für Europaangelegenheiten (MdJE):
bei einer Justizvollzugsanstalt

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (MWVL):
bei einem Katasteramt
bei einem Straßenbauamt

Ministerium für Wissenschaft und Kunst (MWK):
beim Landesmuseum Darmstadt

9. Weitere Pilotprojekte

Handlungsvorschlag 9.1: Das MUEJFG und das MFAS erproben ab 1998 modellhaft die Aufstellung eines Programmhaushaltes (u. a. Gliederung eines ausgewählten Kapitels unter Berücksichtigung politischer Programme, Zuordnung der zugehörigen Personal- und Sachmittel sowie Investitionen zum Budget des Programms, Aufnahme von Ergebnis- / Produktdefinitionen).

Handlungsvorschlag 9.2: Die Ressorts erproben Zeit- und Qualitätsmanagement in Verwaltungseinheiten der orts- und bürgernahen Produktionsebene in Pilotprojekten (z. B. Pilotprojekte beim Regierungspräsidium Gießen und beim Amtsgericht Frankfurt / Main" Zeit- und Qualitätsmanagement Servicegruppen").

Zeitmanagement meint die Einführung von Instrumenten zur Verfahrensbeschleunigung. Qualitätsmanagement bedeutet die Umsetzung politischer Ziele in operable Standards bzw. die Außenorientierung bei der Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen (Schnelligkeit und Korrektheit der Leistungserbringung, Transparenz des Verfahrens).

Wiesbaden, 6. März 1996

Hessisches Ministerium des Innern und für Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz
- Zentraler Arbeitsstab Verwaltungsreform -

StAnz. 1711996 S. 1286

Anlage 7:

**Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag über die Einführung der
alternierenden Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung**

Zwischen
der Hessischen Landesregierung
vertreten durch den Hessischen Minister des Innern und für Sport

einerseits

und

andererseits*

wird folgende Anschlussvereinbarung in Form einer Gemeinsamen Erklärung zur Ausgestaltung von § 12 Abs. 1 und 2 des Tarifvertrages über die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern auf Arbeitsplätzen mit Geräten der Informationstechnik von 1987 (StAnz. S. 2473) sowie der einseitigen Erklärung des Landes Hessen zu § 12 dieses Tarifvertrages (StAnz. S. 2475) zur Einführung von alternierender Telearbeit im Bereich der hessischen Landesverwaltung geschlossen:

***Anmerkung:**

Die Vereinbarung ist gleichlautend, aber getrennt vereinbart mit

a) ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. -Landesbezirk Hessen,

und

b) dbb tarifunion,

diese zugleich handelnd für

- den Deutschen Handels- und Industrieangestellten-Verband,
- die Gewerkschaft Öffentlicher Dienst und Dienstleistungen,
- den Bund Deutscher Kriminalbeamter.

1. Präambel

1.1 Nachdem der „Modellversuch zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung“ erfolgreich beendet worden ist, werden Regelungen geschaffen, um alternierende Telearbeit als neue Arbeitsform in der Landesverwaltung dauerhaft einzuführen.

Alternierende Telearbeit liegt dann vor, wenn Beschäftigte ihre individuelle regelmäßige Arbeitszeit teilweise zu Hause (häusliche Arbeitsstätte) und teilweise in der Dienststelle (behördliche Arbeitsstätte) erbringen. Die häusliche Arbeitsstätte ist mit der behördlichen Arbeitsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden. „Arbeiten im häuslichen Bereich“ bedeutet nicht Heimarbeit im Sinne des Heimarbeitsgesetzes oder im Rahmen privatrechtlicher Werkverträge, sondern im Rahmen des bestehenden Arbeits- bzw. Dienstverhältnisses.

Telearbeit setzt voraus, dass die Aufgaben IT-unterstützt erledigt werden. Die Regelungen des Tarifvertrages vom 30. November 1987 über „die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern auf Arbeitsplätzen mit Geräten der Informationstechnik“ sowie der Bildschirmarbeitsverordnung vom 4. Dezember 1996 bleiben unberührt.

1.2 Die Regelungen orientieren sich an denjenigen Vorgaben, die sich während des Modellversuches bewährt haben. Grundsätzlich gilt, dass alternierende Telearbeit nur möglich ist, wenn sie mit dienstlichen Interessen vereinbar ist. Alternierende Telearbeit setzt eine ziel- und ergebnisorientierte Führung und Mitarbeit voraus. Die Rechte der Frauenbeauftragten, des Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung, insbesondere hinsichtlich der Beendigung der alternierenden Telearbeit, bleiben gewahrt.

Folgende Zielsetzungen werden unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Untersuchung des Modellversuches angestrebt:

Verbesserte Vereinbarkeit von Familie oder besonderem persönlichen Lebenszuschnitt und Beruf (insbesondere durch höhere Arbeitszeitflexibilität), gesteigerte Arbeitszufriedenheit, Motivationsanstieg, Effektivitäts- und Effizienzgewinn, vorzeitige Wiederaufnahme der Berufstätigkeit, Schwerbehindertenförderung, verantwortungsgeprägte Mitarbeiterführung durch Zielvereinbarungen, verbesserte Raumnutzung in der Dienststelle.

2. Geltungsbereich

Die Teilnahme der Beschäftigten an der alternierenden Telearbeit beruht auf freiwilliger Basis. Für alternierende Telearbeit eignen sich in der Regel solche Tätigkeiten, die eigenständig durchzuführen sind, die konkrete und messbare Ergebnisse haben und die ohne eine wesentliche Beeinträchtigung des Dienstablaufs bei eingeschränktem Kontakt zur Dienststelle und insbesondere unter Beachtung des Datenschutzes im häuslichen Bereich der Beschäftigten erledigt werden können. Auf die Teilnahme an der alternierenden Telearbeit besteht kein Rechtsanspruch. Die Einrichtung von Telearbeitsplätzen erfolgt vorrangig nach Maßgabe dienstlicher Interessen. Die Funktionsfähigkeit der betroffenen Organisationseinheiten muss gewährleistet sein.

Die Beschäftigten verbleiben in ihrer bisherigen Rechtsstellung, ihr arbeits- und sozialversicherungsrechtlicher bzw. beamtenrechtlicher Status bleibt unverändert. Sie haben gleiche Chancen bei Beförderung, Aufstieg und Fortbildung.

3. Teilnahmevoraussetzungen

Die Teilnahme an der alternierenden Telearbeit steht Frauen und Männern gleichermaßen offen. Sie erfolgt freiwillig. Beschäftigte sollen grundsätzlich mit mindestens der Hälfte der wöchentlichen Arbeitszeit beschäftigt sein und müssen mindestens sechs Monate der Landesverwaltung angehören.

Soweit sich mehr Beschäftigte bewerben, als Telearbeitsplätze vorhanden sind, sind unbeschadet vorrangiger dienstlicher Interessen zunächst Beschäftigte zu berücksichtigen, bei denen eine besondere familiäre Situation (z.B. Betreuung von Kindern bis zu 18 Jahren oder Pflege naher Angehöriger), eine Schwerbehinderung oder sonstige vergleichbare Gründe vorliegen. Ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern wird angestrebt. Sofern eine Dienststelle alternierende Telearbeit anbietet, sind alle Beschäftigten hierüber zu informieren.

Die Beschäftigten sowie deren Vorgesetzte werden vor Aufnahme der alternierenden Telearbeit umfassend über ihre Rechte und Pflichten informiert und beraten, z.B. hinsichtlich Zeitmanagement, Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit, Unfallschutz und Haftungsrecht.

4. Arbeitszeit

4.1 Die Erfassung der Arbeitszeit in der häuslichen Arbeitsstätte erfolgt durch Selbstaufzeichnung; die Arbeitszeit in der behördlichen Arbeitsstätte wird durch Betätigten des Zeiterfassungssystems festgehalten. Die Verteilung der Arbeitszeit auf die beiden Arbeitsorte wird für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch eine schriftliche Vereinbarung einvernehmlich geregelt und für beamtete Beschäftigte durch Bescheid festgelegt. Soweit nicht eine andere Festlegung getroffen wird, sollen die Beschäftigten in der Regel die Hälfte ihrer individuellen Wochenarbeitszeit in der behördlichen Arbeitsstätte verbringen. Alle Beschäftigten sollen jedoch mindestens zwei Tage in einem Zeitraum von zwei Wochen in der behördlichen Arbeitsstätte verbringen.

In der Vereinbarung bzw. dem Bescheid ist verbindlich auch eine feste Präsenzzeit (Kommunikationszeit) für jeden Arbeitstag in der häuslichen Arbeitsstätte festzulegen, die innerhalb der Regelarbeitszeit der Dienststelle liegen muss. Die Beschäftigten müssen während der Präsenzzeit in ihrer häuslichen Arbeitsstätte für die Dienststelle erreichbar sein. Ausnahmen hierzu sind nur im Einzelfall in Absprache mit den zuständigen Vorgesetzten möglich. Unabhängig von den festen Präsenzzeiten können die Beschäftigten die Lage ihrer Arbeitszeiten in der häuslichen Arbeitsstätte frei bestimmen. Dabei sind jedoch insbesondere die tariflichen und gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitsschutzes zu beachten.

Für Urlaub, Krankheit und sonstige Arbeitsverhinderung gelten die entsprechenden Regelungen der Dienststelle. Es ist für diese Fälle eine Vertretungsregelung in der individuellen Vereinbarung bzw. dem Bescheid zu treffen.

Überstunden und Mehrarbeit können in der häuslichen Arbeitsstätte nur auf vorherige Anordnung geleistet werden.

4.2 Die Anordnung von Anwesenheitszeiten in der behördlichen Arbeitsstätte, die über das vereinbarte Maß hinausgehen, soll vermieden werden. Soweit während der Arbeitszeit in der häuslichen Arbeitsstätte die Anwesenheit in der Dienststelle für den gleichen Tag angeordnet wird, ist die Fahrzeit auf die Arbeitszeit anzurechnen.

4.3 Systembedingte Ausfallzeiten der technischen Arbeitsmittel (Computer, Telekommunikationsanlagen) von mehr als einem Arbeitstag gehen während der Regelarbeitszeit zu Lasten des Landes als Arbeitgeber bzw. Dienstherr (künftig Land), während anderer Zeiten zu Lasten der Beschäftigten.

5. Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die häusliche Arbeitsstätte muss in einem Raum sein, der für einen dauernden Aufenthalt zugelassen und vorgesehen sowie für die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen geeignet ist. Die Reservierung eines gesonderten Raumes ist in der Regel nicht erforderlich. Die für die behördliche Arbeitsstätte geltenden arbeitsschutzrechtlichen Regelungen und die allgemein geltenden Arbeitssicherheitsnormen sind auf die häusliche Arbeitsstätte anzuwenden. Arbeitsunfälle in der häuslichen Arbeitsstätte fallen unter den gesetzlichen Unfallschutz für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und unter den Dienstunfallschutz für Beamtinnen und Beamte. Dieser Versicherungs- und Unfallschutz erstreckt sich nicht auf Unfälle, die sich während der Verrichtung privater Angelegenheiten ereignen.

6. Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte

6.1 Die Einrichtung von Telearbeitsplätzen entbindet das Land nicht von seiner Aufsichts- und Fürsorgepflicht.

Vor der Aufnahme der alternierenden Telearbeit ist einmalig einer oder einem Beauftragten der Dienststelle nach vorheriger Terminabsprache Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte einzuräumen, um die Erfordernisse an Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz und Datensicherheit zu überprüfen.

Aus wichtigem Anlass sind ggf. auch weitere Begehungen möglich. Die konkrete Umsetzung des Zugangsrechts erfolgt in der individuellen Vereinbarung bzw. in dem Bescheid. Soweit erforderlich, muss diese Regelung auch die Zusicherung enthalten, dass die mit an der Wohnung Berechtigten mit dieser Zugangsregelung einverstanden sind.

Der Personalvertretung und ggf. der Frauenbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung und dem behördlichen Datenschutzbeauftragten wird die Möglichkeit eingeräumt, an den Begehungen teilzunehmen.

6.2 Den behördlichen Administratoren ist zur oder nach Einrichtung der häuslichen Arbeitsstätte nach vorheriger Terminabsprache ein Zugangsrecht zu gewähren, um die erforderlichen Einrichtungs-, Wartungs- bzw. Reparaturarbeiten vorzunehmen. Dem behördlichen Datenschutzbeauftragten ist ebenfalls nach vorheriger Terminabsprache ein Zugangsrecht zu gewähren, um die Datensicherheitsmaßnahmen zu überprüfen.

6.3 Bei Nichtgewährung des Zugangsrechtes kann die Vereinbarung bzw. die Genehmigung zur alternierenden Telearbeit unverzüglich gekündigt bzw. widerrufen werden.

6.4 Bei einer privat veranlassten Verlegung der häuslichen Arbeitsstätte ist das Verfahren nach Nr. 6.1 und 6.2 erneut durchzuführen. Die durch die Verlegung entstehenden Sachkosten (insbesondere die Anschlusskosten) haben die Beschäftigten zu tragen.

7. Arbeitsmittel

7.1 Die notwendigen und den Arbeitsschutzbestimmungen entsprechenden Arbeitsmittel für die häusliche Arbeitsstätte einschließlich der erforderlichen Büroeinrichtung werden vom Land kostenlos mit einer besonderen Zugriffsschutzsoftware zur Verfügung gestellt und verbleiben im Eigentum des Landes. Das Land stellt die Betreuung und Wartung sicher. Eine private Nutzung der zur Verfügung gestellten informationstechnischen Arbeitsmittel ist nicht zulässig. Die Beschäftigten haben Sorge zu tragen, dass die bereitgestellten Arbeitsmittel und die Büro-

einrichtung im Rahmen der üblichen Sorgfaltspflicht vor dem Zugriff durch Dritte geschützt sind.

7.2 Die Beschäftigten stellen den Arbeitsraum und den Telefonanschluss. Die Kosten der Datenübertragung trägt das Land. Das Land zahlt weder einen Anteil an der Miete noch Strom- und Heizungskosten. Telekommunikationskosten für Dienstgespräche werden gegen Nachweis (z. B. Einzelabrechnung durch die Telefongesellschaft) vom Land übernommen. Eine Pauschalierung ist einvernehmlich möglich.

8. Datenschutz

8.1 Vertrauliche Daten und Informationen gegenüber Dritten sind in der häuslichen Arbeitsstätte so zu schützen, dass ein unbefugter Zugang zu und ein unberechtigter Zugriff auf die Daten wirksam verhindert wird. Das Land hat dafür zu sorgen, dass die Voraussetzungen für die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen gewährleistet sind. Das Land hat die Beschäftigten über die einschlägigen Vorschriften zu informieren, die von diesen einzuhalten sind. Das gilt insbesondere auch für Pass- und Codewörter sowie Prozeduren zur Benutzung von Netzen, elektronischen Mailsystemen und Rechnern. Familienangehörige oder sonstige Dritte dürfen keinen Einblick in die Dateien oder Akten erhalten. Tätigkeiten, bei denen überwiegend personenbezogene und äußerst sensible Daten bearbeitet werden (z.B. Personal-, Disziplinar-, Steuer- und Beihilfeangelegenheiten), ist datenschutzrechtlich besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

8.2 Werden Akten bzw. Dateien nicht elektronisch erfasst, muss für deren Aufbewahrung in der häuslichen Arbeitsstätte ein verschließbarer Schrank oder Teil eines Schrankes vorhanden sein. Ebenso ist Sorge dafür zu tragen, dass der Transport von Akten grundsätzlich nur in verschlossenen Behältnissen erfolgt und die Daten, sofern sie personenbezogen sind, nur verschlüsselt übermittelt werden dürfen.

8.3 Die Beschäftigten haben sich vor der Aufnahme der alternierenden Telearbeit zu verpflichten, dem Hessischen Datenschutzbeauftragten Zugang zu ihrer häuslichen Arbeitsstätte zu gewähren. Dieser Zugang ist jederzeit nach Terminvereinbarung, auch schon vor Arbeitsaufnahme, zu dem Zweck zu gewähren, die vorhandenen Datensicherungsmaßnahmen und die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen zu überprüfen.

8.4 Bei Verstößen gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen und bei der Weigerung, dem Hessischen Datenschutzbeauftragten den Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte zu eröffnen, kann die Vereinbarung oder Genehmigung zur alternierenden Telearbeit unverzüglich gekündigt bzw. widerrufen werden.

9. Haftung

Im Falle der Beschädigung der bereitgestellten Arbeitsmittel oder einer Verletzung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen ist die Haftung der Beschäftigten und der im Haushalt lebenden Familienmitglieder auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt.

10. Schriftliche Teilnahmevereinbarung / Teilnahmebescheid

10.1 Auf der Grundlage dieser Bestimmungen wird zur Regelung von Einzelheiten (z. B. Verteilung der Arbeitszeit auf häusliche Arbeitsstätte und Dienststelle, Ausstattung des Arbeits-

platzes) im Arbeitnehmerbereich eine schriftliche Vereinbarung getroffen (vgl. Muster Anlage 1). Im Beamtenbereich erfolgt dies durch Bescheidung eines entsprechenden Antrages durch das Land (vgl. Muster Anlage 2). Die Vereinbarung bzw. der Bescheid ist zu befristen. Die Laufzeit beträgt höchstens fünf Jahre. Verlängerungen sind möglich.

10.2 Dienststelle und Beschäftigte haben gleichermaßen dafür Sorge zu tragen, dass der Kontakt zur Dienststelle und den Kolleginnen und Kollegen aufrechterhalten bleibt. Es ist sicherzustellen, dass die Beschäftigten alle wichtigen Informationen, insbesondere über Fortbildungs- und Schulungsprogramme rechtzeitig erhalten bzw. nutzen können und eine Gleichbehandlung mit den übrigen Beschäftigten in der Dienststelle gewährleistet ist.

11. Beendigung der alternierenden Telearbeit

Die Beschäftigten haben jederzeit das Recht, auf schriftlichen Antrag mit einer Frist von drei Monaten zum Ende des Monats die alternierende Telearbeit aufzugeben und an ihren Arbeitsplatz in der Dienststelle zurückzukehren. Das Land darf die alternierende Telearbeit aus wichtigem Grund schriftlich mit einer Frist von drei Monaten zum Ende des Monats beenden.

12. Inkrafttreten / Geltungsdauer

Diese Regelung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft und gilt bis zum 31.12.2008.

Nach vier Jahren ist eine Evaluation vorzunehmen.

Rechtzeitig vor Ablauf der Geltungsdauer sind Verhandlungen aufzunehmen.

Wiesbaden, den 20. Juni 2003

gez. Unterschriften

Tabellen und Abbildungen (nach Kapiteln)

2.2 Formen der Telearbeit

Abbildung 1: Räumliche, zeitliche, technische und vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten der Telearbeit	8
--	---

2.4 Die quantitative Entwicklung

Tabelle 1: Ausbreitung 1999 bis 2002 und durchschnittliches jährliches Wachstum der Telearbeit in der EU 2002	22
Tabelle 2: Entwicklung zwischen 1999 und 2002 sowie durchschnittliches jährliches Wachstum der Telearbeitskategorien in der Europäischen Union	23
Tabelle 3: Entwicklung zwischen 1999 und 2002 sowie durchschnittliches jährliches Wachstum der Telearbeitskategorien in Deutschland	23
Abbildung 2: Absolute Anzahl der Telearbeitenden in der EU 2002	20
Abbildung 3: Anzahl der Telearbeitenden in der EU in Prozent der Erwerbstätigen 2002	21
Abbildung 4: Gründe für die Nicht-Machbarkeit der häuslichen Telearbeit in der EU aus Sicht der Beschäftigten (in %)	24
Abbildung 5: Für permanente und alternierende Telearbeit geeignete Arbeitsplätze in Prozent der Erwerbstätigen in 2002	26

3.1 Was ist Reengineering?

Abbildung 6: Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit bei punktueller Innovation	29
Abbildung 7: Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit bei Innovation und Kaizen	29

3.2 Kongruenz und Divergenz: Alternierende Telearbeit – Reengineering

Abbildung 8: Einführung der Telearbeit als pilotierter Prozess	33
--	----

4.1 Einfluss der technologischen Entwicklung auf das Arrangement von Beruf und Familie

Tabelle 4: Use of Internet or other online services 1999 and 2001 (in %)	40
Abbildung 9: Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen und Frauen im Alter von 25 bis 49 in Deutschland (in %)	41

4.2 Re-Konstruktion gleichwertiger kultureller Geschlechter und die Notwendigkeit moderner Arbeits(zeit)modelle

Abbildung 10: Kulturelle Modernisierungspfade in den Geschlechter-Arrangements (1959 – 1997) nach Pfau-Effinger	43
Abbildung 11: Erwerbstätige nach Produktionssektoren Deutsches Reich und Bundesrepublik 1800 – 1998 (in Prozent)	45
Abbildung 12: Kulturelle Modernisierungspfade in den Geschlechter-Arrangements, Pfau-Effingers Ansatz historisch und prognostisch erweitert	47

5.2 Design der Untersuchung

Abbildung 13 Mehr-Ebenen-Modell der Analyse	53
Abbildung 14: Die 11 Erkenntnisinteressen der wissenschaftlichen Begleitung	55
Abbildung 15: Den Fragebogen am PC bearbeiten zu können, finde ich toll	64

5.3 Untersuchungsfeld

Tabelle 5: Soziale Indikation der Alternierenden zur Zulassung zum Modellversuch	69
Tabelle 6: Soziale Indikation der Vergleichsgruppe	75
Tabelle 7: Funktion: Beschäftigtenvertreter/in, Frauenbeauftragte oder Schwerbehindertenbeauftragte(r)	76
Tabelle 8: Funktion und Verteilung der Teilnehmer/innen an der Workshopreihe	77
Tabelle 9: Rücklaufquoten der Befragungen	79
Abbildung 16: Dass das Modellprojekt wissenschaftlich begleitet wird, finde ich gut	81

6.1 Signifikante Homogenität

Tabelle 10: Motivbefragung (Alternierende) - Verteilung der Signifikanz-Wertklassen in %	87
Tabelle 11: Längsschnittbefragung I (Alternierende) - Verteilung der Signifikanz-Wertklassen in %	87
Tabelle 12: Vorgesetztenbefragung - Verteilung der Signifikanz-Wertklassen in %	87
Tabelle 13: Vergleichsgruppenbefragung - Verteilung der Signifikanz-Wertklassen in %	87
Tabelle 14: Befragung der Beschäftigtenvertretungen, Frauen- und Schwerbehindertenbeauftragten - Verteilung der Signifikanz-Wertklassen in %	87
Tabelle 15: Längsschnittbefragung II (Alternierende) - Verteilung der Signifikanz-Wertklassen in %	87

6.2 Alternierende Telearbeit: Motivation, Bewertung und Perspektive

Tabelle 16: Motivationen und Hoffnungen zum Modellversuch	89
Tabelle 17: Wunsch nach Fortsetzung der alternierenden Telearbeit	91
Tabelle 18: Gewünschter Fortsetzungszeitraum bezüglich alternierender Telearbeit	91
Tabelle 19: Vorgesetzte – Ist alternierende Telearbeit in Ihrer Dienststelle ausbaufähig?	93

Abbildung 17: Was halten Sie grundsätzlich von alternierender Telearbeit?	90
Abbildung 18: Alternierende Telearbeit wird in der öffentlichen Verwaltung zukünftig eine gängige Beschäftigungsform	92

6.3 Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer

Tabelle 20: Durchschnittliche Entwicklung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Laufe des Modellversuchs	94
Tabelle 21: Durchschnittliche subjektive Belastung durch Familie und Beruf	96
Tabelle 22: Durchschnittliche Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität im Laufe des Modellversuchs	97
Tabelle 23: Korrelation zwischen der „Entwicklung der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und der „Entwicklung der Arbeitszeitflexibilität“ bei Alternierenden	98
Tabelle 24: Durchschnittliches Zeitpensum für familiäre Aufgaben vor und nach Einführung der alternierenden Telearbeit	101
Tabelle 25: Soziale Isolation I	106
Tabelle 26: Soziale Isolation II	106
Tabelle 27: Fließendere Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre?	108
Tabelle 28: Häusliche Berufstätigkeit in festen Zeitfenstern?	109
Tabelle 29: Zu Hause weniger Störungen als in der Dienststelle?	109
Tabelle 30: Private Probleme durch „Hineintragen“ des Arbeitsplatzes in die Privatsphäre?	110
Tabelle 31: Verteilung der Kinderbetreuung - Familie / öffentliche Einrichtungen	112
Tabelle 32: Kinderbetreuung akzeptabel organisiert?	113
Tabelle 33: Organisation der Kinderbetreuung problematisch / belastend?	114
Tabelle 34: Pflegesituation akzeptabel organisiert?	116
Tabelle 35: Wunsch nach mehr Unterstützung in der Pflegesituation?	116
Tabelle 36: Bei optimaler Betreuung lieber wieder nur in der Dienststelle arbeiten?	116
Tabelle 37: Erziehungsurlaub / Familienpause - Modellversuch ausschlaggebend für Wiederaufnahme der Berufstätigkeit?	117
Tabelle 38: Hauptmotiv zur Teilnahme am Modellversuch - Handicap?	119
Tabelle 39: Schwerbehinderte Mitarbeiter/innen - Erleichterung der Lebensumstände durch alternierende Telearbeit	120
Tabelle 40: Mittelwerte - Alternierende Telearbeit beruflich und privat - mehr Chance oder Risiko?	120
Abbildung 19: Seit ich auch zu Hause beruflich arbeite, ist es leichter, privates und berufliches aufeinander abzustimmen	99
Abbildung 20: Wirkungen der Beschäftigungsform auf die familiäre Situation bei alternierend und konventionell Beschäftigten	100
Abbildung 21: Einfluss der Beschäftigungsform auf die Aktivität in der Familie bei alternierend und konventionell Beschäftigten	101
Abbildung 22: Polaritätenprofil - Weitere Aspekte der familiären Situation	102
Abbildung 23: Anerkennung der (neuen) Beschäftigungssituation in der Familie	103
Abbildung 24: Einfluss der (neuen) Beschäftigungsform auf die Lebensqualität	104
Abbildung 25: Polaritätenprofil - Qualität der Arbeitssituation zu Hause	105
Abbildung 26: Fühlen sich alternierend Beschäftigte sozial Isoliert?	107
Abbildung 27: Polaritätenprofil - Abgrenzung der privaten von der beruflichen Sphäre	111
Abbildung 28: Polaritätenprofil - Motivation zur Teilnahme am Modellversuch vor dem Hintergrund des Erziehungsurlaubes / der Familienpause	118

Abbildung 29: Einschätzung der Auswirkung von alternierender Telearbeit auf die Karriere- bzw. Laufbahnentwicklung von Alternierenden	121
---	-----

6.4 Funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Effizienz und Kosten

Tabelle 41: Einschätzungen der Zielgruppen zur Anerkennung der alternierenden Arbeitssituation durch das berufliche Umfeld	125
Tabelle 42: Mittelwerte zur (Selbst)Einschätzung von Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen – Praktikabilität der eigenen, durch alternierende Telearbeit veränderten, Arbeitssituation	128
Tabelle 43: Heute mehr belastet - Entwicklung des Abstimmungsaufwandes	130
Tabelle 44: Heute entlastet bzw. unverändert belastet - Entwicklung des Abstimmungsaufwandes	130
Tabelle 45: Alternierende Telearbeit - Ein Störfaktor im Arbeitsablauf der Vorgesetzten und konventionell Beschäftigten?	134
Tabelle 46: Alternierende Telearbeit - Harmonische Integration in den allgemeinen Arbeitsprozess?	134
Tabelle 47: Funktionalität der Arbeitsprozesse zwischen häuslichen Arbeitsplätzen und Dienststellen	135
Tabelle 48: Durchschnittliche Einschätzung - Entwicklung von Faktoren der Effizienz	138
Tabelle 49: Prozentualer Zeitanteil bezüglich der Möglichkeit des konzentrierten und Am-Stück-Arbeitens	140
Tabelle 50: Wird alternierende Telearbeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten mittelfristig (2 - 4 Jahre) rentabel sein?	141
Tabelle 51: Durchschnittliche Investitionskosten pro häuslichem Arbeitsplatz in den untersuchten Verwaltungsbereichen in Euro	143
Tabelle 52: Durchschnittliche monatliche Betriebskosten pro häuslichem Arbeitsplatz in den untersuchten Verwaltungsbereichen in Euro	144
Tabelle 53: Standard der Hardware / Software zu Hause im Vergleich zur Dienststelle (Mittelwerte)	144
Abbildung 30: Einschätzungen der Zielgruppen zur Anerkennung der alternierenden Arbeitssituation durch das berufliche Umfeld	126
Abbildung 31: (Selbst)Einschätzung Vorgesetzte - Praktikabilität der eigenen, durch alternierende Telearbeit veränderten, Arbeitssituation	127
Abbildung 32: (Selbst)Einschätzung Kolleginnen / Kollegen - Praktikabilität der eigenen, durch alternierende Telearbeit veränderten, Arbeitssituation	127
Abbildung 33: Auswirkung der alternierenden Telearbeit auf die eigene berufliche Situation	129
Abbildung 34: Belastungsveränderung seit Einführung der alternierenden Telearbeit	131
Abbildung 35: Effektivität der dienststelleninternen Arbeitsabläufe	132
Abbildung 36: Durchschnittliche Einschätzung - Entwicklung der Qualität der Zusammenarbeit seit Einführung der alternierenden Telearbeit	133
Abbildung 37: Durchschnittliche Einschätzung - Entwicklung von Faktoren der Effizienz	136
Abbildung 38: Durchschnittliche Einschätzung - Entwicklung der Kosten	142
Abbildung 39: Klassischer und erweiterter Wirtschaftlichkeitsbegriff	146
Abbildung 40: Nutzwertbetrachtung (gewichtet) der alternierenden Telearbeit im Modellversuch der Hessischen Landesverwaltung; Basis: Einschätzungen der Vorgesetzten	147
Abbildung 41: Gewichtung der Nutzenfaktoren	147

6.5 Arbeitszufriedenheit der Alternierenden und im Arbeitsumfeld

Tabelle	54: Veränderung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit von Alternierenden und des beruflichen Umfelds	152
Tabelle	55: Mittelwerte über alle spezifischen Aspekte der Arbeitszufriedenheit	153
Tabelle	56: Mittelwerte zum Arbeitszufriedenheitsprofil von alternierend und konventionell Beschäftigten	155
Tabelle	57: Die fünf stärksten Faktoren der Arbeitsmotivation	158
Tabelle	58: Niveau der Arbeitsmotivationsfaktoren unter den spezifischen Aspekten der Arbeitszufriedenheit	160
Tabelle	59: Entgelt - Wertigkeit im Verhältnis zur Tätigkeit, Position, Leistung	161
Tabelle	60: Einstellung aller untersuchten Gruppen zur leistungsbezogenen Entlohnung	162
Tabelle	61: Soll-Profil der Landesverwaltung / Ist-Profil der Dienststellen Mittel über alle Bewertungen der einzelnen Items	164
Tabelle	62: Einsicht und Einsatzbereitschaft zur weiteren Entwicklung der Verwaltung sowie der eigenen Zukunft	165
Tabelle	63: Relevanz der Thematik "Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer" im Rahmen der bisherigen Tätigkeit als Beschäftigtenvertreter/in	166
Tabelle	64: Zufriedenheit der Beschäftigtenvertretung mit dem Umfang der Beteiligung während der Startphase des Modellversuchs	167
Tabelle	65: Zufriedenheit der mit der Beteiligung eher zufriedenen Beschäftigtenvertreter/innen mit dem Informationsverhalten der Dienststellenleitung hinsichtlich des Modellversuchs	167
Tabelle	66: Zufriedenheit der mit der Beteiligung eher unzufriedenen Beschäftigtenvertreter/innen mit dem Informationsverhalten der Dienststellenleitung hinsichtlich des Modellversuchs	167
Tabelle	67: Zufriedenheit mit dem Gestaltungsspielraum bei der Verhandlung der Dienstvereinbarung?	168
Tabelle	68: Bewertung der Tatsache: Teilnahmeberechtigt sind Personen mit entsprechender sozialer Indikation (Kinder, Pflege, Schwerbehinderung)	168
Tabelle	69: Gesamturteil der Beschäftigtenvertreter/innen zum Modellversuch	170
Abbildung	42: Allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeitssituation	151
Abbildung	43: Arbeitszufriedenheitsprofil - Alternierend und konventionell Beschäftigte	154
Abbildung	44: Polaritätenprofil -Soll-Profil der Landesverwaltung / Ist-Profil der Dienststellen	163

6.6 Arbeitsplatzausstattung unter technischen, räumlichen und Kostenaspekten

Tabelle	70: Existenz eines eigenen räumlich abgeschlossenen Büros in der häuslichen Umgebung	171
Tabelle	71: Kein eigenes räumlich abgeschlossenes Büro - Eigentlicher Verwendungszweck des Raums, in dem sich der berufliche Arbeitsbereich befindet	171
Tabelle	72: Für Telearbeit geeigneter Arbeitsplatz im häuslichen Bereich schon vorhanden?	172
Tabelle	73: Wenn geeigneter Arbeitsplatz im häuslichen Bereich vorhanden - Nutzung jetzt für beruflichen Arbeitsbereich oder Einrichtung eines neuen Telearbeitsplatzes?	172
Tabelle	74: Standard der Hardware zu Hause im Vergleich zur Dienststelle	173
Tabelle	75: Mit meinen technischen Arbeitsgeräten zu Hause kenne ich mich von der Dienststelle her aus	174
Tabelle	76: Verteilungen und Mittelwerte zur technisch bedarfsgerechten Realisierung der häuslichen Arbeitsplätze	175
Tabelle	77: Die Ausstattung meines häuslichen Arbeitsplatzes wurde mit mir besprochen	175

Tabelle	78: Formen des Datentransports	177
Tabelle	79: Durchschnittliche Einschätzung von Vorgesetzten zur Entwicklung der Gewährleistung von Datensicherheit	178
Tabelle	80: Mittelwerte zur Ergonomie des häuslichen Arbeitsplatzes	179
Tabelle	81: Anpassung der Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes an die Art des Handicaps	179
Tabelle	82: Anfallende Kosten des häuslichen Arbeitsplatzes für die Einrichtung und / oder Unterhaltung	180
Tabelle	83: Schwerbehinderte Alternierende - Finanzierung des häuslichen Arbeitsplatzes über die Hauptfürsorgestelle?	183
Abbildung	45: Verteilungen und Mittelwerte zu Schwierigkeiten mit der Funktion und Bedienung der Hard- und Software am häuslichen Arbeitsplatz	174
Abbildung	46: Übernahme von Kosten des häuslichen Arbeitsplatzes durch Alternierende zumutbar?	181

6.7 Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen

Tabelle	84: Mittelwerte - Einfluss der momentanen Arbeitssituation auf das Verhältnis zu Kolleginnen / Kollegen und Vorgesetzten	185
Tabelle	85: Mittelwerte - Kann mich ausreichend besprechen / Zusammenhalt in der Gruppe / Elektronische Medien unangenehm / Hemmungen Alternierende zu Hause anzurufen / Wissen über den Verbleib von Alternierenden	187
Tabelle	86: Mittelwerte - Kommunikations- und Informationsverhalten	189
Tabelle	87: Mittelwerte und Verteilung - Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit von Ansprechpartnern bei Fragen oder Diskussionsbedarf	191
Tabelle	88: Favorisierte (potentielle) Wege der Informationsbeschaffung in der alternierenden Arbeitssituation	192
Tabelle	89: Medieneinsatz bei der Kommunikation von Alternierenden mit Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen	192
Tabelle	90: Veränderungen beim Medieneinsatz bezüglich der Kommunikation von Alternierenden mit Vorgesetzten und Kolleginnen / Kollegen im Vergleich zur ehemals konventionellen Beschäftigungsform	193
Tabelle	91: Anteile der Arbeitszeit in der Dienststelle, die eher kommunikativ oder für zurückgezogenes Arbeiten verwendet werden	194
Abbildung	47: Verteilung bezüglich Vorgesetzte - Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit von alternierend und konventionell Beschäftigten	186
Abbildung	48: Zufriedenheitsprofil - Kommunikations- und Informationsverhalten	188
Abbildung	49: Auswirkung der alternierenden Telearbeit auf das Kommunikations- und Informationsverhalten	190
Abbildung	50: Polaritätenprofil - Veränderung der Qualität von Besprechungen	196

6.8 Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung

Tabelle	92: Wochenstunden der teilzeitbeschäftigten Alternierenden	198
Tabelle	93: Vertraglich vereinbarte Wochenstunden der Alternierenden (gerundet auf halbe und volle Stunden)	199
Tabelle	94: Variationen der Arbeitszeitverteilung zwischen dem Arbeitsplatz in der Dienststelle und zu Hause (gerundet jeweils auf 5%)	199

Tabelle 95: Variationen der Verteilung von Arbeitstagen zwischen dem Arbeitsplatz in der Dienststelle und zu Hause (unabhängig vom Umfang der Arbeitszeit)	200
Tabelle 96: Festgelegte Zeiten der Erreichbarkeit zu Hause - Variationen der Anteile an der Gesamtarbeitszeit	201
Abbildung 51: Verteilung und Mittelwerte - Zutrauen zu alternierend Beschäftigten, ihre Arbeit in Bezug auf die zeitliche und örtliche Einteilung vollkommen selbständig organisieren zu können	203
Abbildung 52: Verteilung und Mittelwerte - Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung der alternierend und konventionell beschäftigten Mitarbeiter/innen	204
Abbildung 53: Gängige Arbeitszeitmodelle im schematischen Überblick	206

6.9 Weiterbildung und alternierende Telearbeit

Tabelle 97: Mittelwerte - Beurteilung des Nutzens der auf die alternierende Telearbeit vorbereitenden Schulungen	213
Tabelle 98: Vorgesetzte motivieren ihre Mitarbeiter/innen zur Fort- und Weiterbildung	214
Tabelle 99: Fort- und Weiterbildungsbedarfe	215
Tabelle 100: Notwendigkeit von Schulungen im Zusammenhang mit der Einführung der alternierenden Telearbeit	216
Tabelle 101: Gefahr der Benachteiligung bei der beruflichen Förderung von alternierend Beschäftigten aufgrund der häufigeren physischen Abwesenheit	217

6.10 Zuschnitt der häuslichen bzw. alternierenden Arbeitsplätze

Tabelle 102: Veränderung und Erweiterung des Aufgabenspektrums durch Aufnahme der alternierenden Telearbeit	219
Tabelle 103: Tätigkeiten, die Alternierende am häuslichen Arbeitsplatz ausüben	221
Tabelle 104: Aufgaben, die im Untersuchungsfeld als ungeeignet für die Ausübung am häuslichen Arbeitsplatz betrachtet werden	223
Tabelle 105: Anforderungsprofil der Alternierenden aus Sicht der Vorgesetzten	227
Tabelle 106: Alternierende / Vergleichsgruppe – Eigenschaftsprofil	228

6.11 Vorgesetztenverhalten und Zielvereinbarung als neue Form der Ergebniskontrolle

Tabelle 107: Führungsverhaltensprofil (Soll und Ist) - Indikatoren zum Führungsverhalten hinsichtlich alternierender Telearbeit	233
Tabelle 108: Mittelwert zur praktischen Relevanz von Kriterien zur Leistungsbeurteilung	237
Tabelle 109: Kompetenzen der idealen Führungskraft - Wunsch und Praxis	237
Abbildung 54: Führungsverhaltensprofil (Soll und Ist) - Ausgestaltung von Führungsverhalten hinsichtlich alternierender Telearbeit	231
Abbildung 55: Praktische Relevanz von Kriterien zur Leistungsbeurteilung	236

Abkürzungsverzeichnis

ADV	- Allgemeine Datenverarbeitung
AT	- Alternierende Telearbeit
BMA	- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BMBF	- Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
DBB / Tarifunion	- Deutscher Beamten Bund / Tarifunion
EDV	- Elektronische Datenverarbeitung
FA I FaM	- Finanzamt I Frankfurt am Main
FA II FaM	- Finanzamt II Frankfurt am Main
HMdF	- Hessisches Ministerium der Finanzen
HMdIuS	- Hessisches Ministerium des Innern und für Sport
HMWVL	- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
HSM	- Hessisches Sozialministerium
HZD	- Hessische Zentrale für Datenverarbeitung
MW	- Mittelwert
OFD FaM	- Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main
OE	- Organisationsentwicklung
RP DA	- Regierungspräsidium Darmstadt
Verdi	- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e. V.

Literaturverzeichnis

- Barmer Ersatzkasse (Hrsg.) (1999): Barmer Dialog. Die soziale Pflegeversicherung. Wuppertal
- Baukrowitz, Andrea / Boes, Andreas (1998): Informationsgesellschaft. Kurzer Abriss über die Geschichte eines schillernden Begriffs. Online im Internet: <http://w2.wa.uni-hannover.de/Ref01-c.htm> (Stand: 30. Mai 2003)
- Baukrowitz, Andrea / Boes, Andreas (1998): Qualifikationswandel in der Informationsgesellschaft. Online im Internet: <http://w2.wa.uni-hannover.de/Ref04-c.htm> (Stand: 30. Mai 2003)
- Baukrowitz, Andrea / Boes, Andreas (2000): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Abschlussbericht des Forschungsprojekts ARB-IT. Manuskript zur Verfügung gestellt von Prof. Dr. Schmiede, Institut für Soziologie der Technischen Universität Darmstadt
- BAT 2000 – 2002 (2000): BAT, Bundes-Angestellentarifvertrag und Vergütungstarifverträge Bund, Länder, Gemeinden, VersorgungsTV. 38. Auflage. Düsseldorf
- Billerbeck, Günther von / Herold, Marco / Oelbracht, Vera / Tymnik, Matthias (2002): Die Informationsgesellschaft. Karriere eines Begriffs. Ein Forschungsbericht zum Forschungsseminar „Wissensgesellschaft“. Universität Potsdam. Online im Internet: www.uni-potsdam.de/u/ls_poltheorie/informationsgesellschaft.pdf (Stand: 30. Mai 2003)
- BMW AG (2001): Teleworking in flexiblen Strukturen. Telearbeit bei der BMW Group. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch flexibles Arbeiten. Online im Internet: <http://www.twist.bmw.de> (Stand: 24. Januar 2001)
- Bosch, Gerhard / Kalina, Thorsten / Lehndorff, Steffen / Wagner, Alexandra / Weinkopf, Claudia (2001): Zur Zukunft der Erwerbsarbeit. In der Reihe „Zukunft der Arbeit“ Arbeitspapier Nr. 43 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf
- Brumlop, Eva (1986): Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz. Das Beispiel Volkswagen AG. Frankfurt am Main
- Büssing, André (Hrsg.) (1996 A): Qualifikationsanforderungen, berufliche Qualifizierung und Mehrfachbelastung unter Telearbeit. Eine quasi-experimentelle Untersuchung von Telearbeiterinnen im Erziehungsurlaub. Bericht Nr. 31 aus dem Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München. München
- Büssing, André (Hrsg.) (1996 B): Telearbeit. Mehrfachbelastungen, Qualifikationsanforderungen und berufliche Qualifizierung im Spannungsfeld von Beruf, Familie und Freizeit. Bericht Nr. 33 aus dem Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München. München
- Büssing, André (Hrsg.) (1996 C): Sozialverträglichkeit von Telearbeit. Bericht Nr. 35 aus dem Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München. München
- Büssing, André (Hrsg.) (1999): Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens (AQUATEL). Eine Untersuchung der Bedingungen alternierender Telearbeit und deren Einfluss auf die Qualität des Arbeits- und Nicht-Arbeitslebens. Bericht Nr. 45 aus dem Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München. München
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (1997): Gesundheitsschutz 17. Telearbeit – gesund gestaltet. Tipps für gesundheitsverträgliche Telearbeit. 2. Auflage. Dortmund; Berlin

- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (1976): Sozialgesetzbuch. Viertes Buch (IV). Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung. Online im Internet: http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/sgb_4/index.html (Stand: 11. Juni 2003)
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1997): Entwicklung der Telearbeit. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen. Abschlussbericht des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Bonn
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2001): Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. Artikel 3 der Verordnung zur Umsetzung von EG-Einzelrichtlinien zur EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz. Online im Internet: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/bildscharbv/index.html> (Stand: 11. Juni 2003)
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2001): Heimarbeitergesetz (HAG). Online im Internet: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/hag/index.html> (Stand: 11. Juni 2003)
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001): Telearbeit. Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (1997): Elektronischer Leitfaden zur Telearbeit. Online nicht mehr verfügbar.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000): Rede der Bundesministerin für Bildung und Forschung Edelgard Bulmahn zum Thema „Innovative Dienstleistungen als Herausforderung für die Forschungs- und Wirtschaftspolitik“ anlässlich des Kongresses „Wirtschaftspolitik für industrienaher Dienstleistungen“ am 22.03.2000 in Berlin. Online im Internet: <http://www.bmbf.de/pub/mr-20000322.pdf> (Stand: 11. Juni 2003)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002): Grund- und Strukturdaten 2001 / 2002. Bonn
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003 A): Verwaltungsvereinbarung. Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung“ 2003 – 2007. Online im Internet: http://www.bmbf.de/pub/20030512_verwaltungsvereinbarung_zukunft_bildung_und_betreuung.pdf (Stand: 11. Juni 2003)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003 B): Pressemitteilung vom 12. Mai 2003. Bund und Länder vereinbaren Aufbau von Ganztagschulen. Online im Internet: http://www.bmbf.de/presse01/pm_20030512-068.pdf (Stand: 11. Juni 2003)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes. Online im Internet: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/bgleich/index.html> (Stand: 25. August 2003)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2002): Sozialgesetzbuch. Achstes Buch (VIII). Kinder- und Jugendhilfe. Dritter Abschnitt Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege. § 24 Ausgestaltung des Förderangebots in Tageseinrichtungen. Online im Internet: http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/sgb_8/_24.html (Stand: 25. August 2003)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2003 A): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik. Lebensformen, Familienstrukturen, wirtschaftliche Situation der Familien und familiendemographische Entwicklung in Deutschland. Berlin

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2003 B): Pressemitteilung vom 02. April 2003. Familie hat Zukunft. Online im Internet: http://www.bmfsfj.de/top/liste/Presse/Pressemitteilungen_der_15._Legislaturperiode/ix4751_presse.htm?view=listFrameset&Thema=&startDate=22.10.2002&script (Stand: 27. Mai 2003)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2003 C): Pressemitteilung vom 15. Januar 2003. Ausbau von Kinderbetreuung bringt ökonomische Vorteile. Online im Internet: http://www.bmfsfj.de/top/liste/Presse/Pressemitteilungen_der_15._Legislaturperiode/ix4751_presse.htm?view=listFrameset&Thema=&startDate=22.10.2002&script (Stand: 10. Juni 2003)
- Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2001): Datensichere Telearbeit in kommunalen Verwaltungen (DATEL). Wissenschaftliche Begleitforschung. Kurzbericht. Berlin; Bonn. Online im Internet: <http://www.datel.dlr.de/pdf/datel.pdf> (Stand: 06. Juni 2003)
- Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2002): Datensichere Telearbeit in kommunalen Verwaltungen (DATEL). Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung. Berlin; Bonn. Online im Internet: http://www.datel.dlr.de/pdf/datel_endbericht.pdf (Stand: 06. Juni 2003)
- Bundesregierung (1996): Verordnung zur Umsetzung von EG-Einzelrichtlinien zur EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz. Online im Internet: <http://sanus.uni-wuppertal.de/sanus/bgbl/v4dez.html> (Stand: 13. Dezember 2000)
- Business Innovation Center (BIC) (1996 – 1999): Teleworking-Leitfadencatalog. Online im Internet: http://www.teleworker.org/lf_org_1_d.html (Stand: 13. Februar 2001)
- Castells, Manuel (2003): Das Informationszeitalter I. Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen
- Conrady, Helene (2003): Telearbeit. Keine bessere Vereinbarkeit. In „Mitbestimmung“ März 2003
- Deutsche Telekom AG (Hrsg.) (1998): Grundlagen und Erfahrungen für die Einführung von Telearbeit. Das Pilotprojekt der Deutschen Telekom AG. Dokumentation. Bonn
- Domsch, Michel / Schneble, Andrea (Hrsg.) (1992): Mitarbeiterbefragungen. 2. Auflage. Heidelberg
- Egner-Dupich, Christel (2003): Telearbeit erfolgreich realisieren: Entwicklung und Umsetzung von Telearbeit in Unternehmen. Vortragsunterlagen zur Equality-Fachveranstaltung „Telearbeit in Unternehmen – Von der Vision zur Praxis“ am 12. Mai 2003 in Frankfurt
- Empirica (1999): Conditions for the development of new ways of working and electronic commerce in Germany. Bonn
- Empirica (2000 A): Benchmarking telework in Europe 1999. Auswertung des „General Population Survey (GPS)“. Bonn
- Empirica (2000 B): Benchmarking telework in Europe 1999. Auswertung der „Decision Maker Survey (DMS)“. Bonn
- Empirica (2000 C): Benchmarking Progress on new ways of working and new forms of business across Europe. ECaTT Final Report. Bonn
- Empirica (2000 D): Telearbeit – Zukunft der Arbeit. Homepage von Empirica. Online im Internet: <http://www.empirica.com/telearbeit/index.html> (Stand: 28. August 2000)

- Empirica (2000 E): Anteil der Telearbeiter steigt bis 2005 auf 13 Prozent der Beschäftigten. Pressemitteilung. Online im Internet: <http://www.empirica.de/aktuelles/madridpm1d.html> (Stand: 24. Januar 2001)
- Empirica (2002 A): Verbreitung der Telearbeit in 2002. Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen. Bonn
- Empirica (2002 B): Telearbeit boomt – allerdings anders als vorhergesagt. Pressemitteilung vom 07. Oktober 2002. Online im Internet: <http://www.sibiseu.org/sibis/news/news.htm> (Stand: 27. Mai 2003)
- Empirica (2002 C): Erläuterung des Flexible Work Calculation Tools. Online im Internet: http://www.empirica.com/empirica/aktuelles/pm111203_de.htm (Stand: 7. Februar 2004)
- Fauth-Herkner & Partner (2002): Informationen / Kurzbeschreibungen gängiger Arbeitszeitmodelle. Online im Internet: <http://www.modernearbeitszeit.de/service/az-modelle.htm>
- Flexwork (2003): Wirtschaftlichkeitsberechnungstool. Online im Internet: http://www.flexwork.eu.com/members/cbt_de.html (Stand: 27. Mai 2003)
- Friedemann, Christiane / Giger, Dr. Andreas / Horx, Matthias (2002): Future Living. Lebensstile und Zielgruppen im Wandel. Kelkheim
- Fürlinger, Alexandra / Bayer, Michael (1996): Information providing on the Internet. Teleworking und Internet in Österreich. Seminararbeit. Johannes-Kepler-Universität Linz
- Gareis, Karsten / Kordey, Norbert (2000): The Spread of Telework in 2005. In: Stanford-Smith, B. & Kidd, P.T. (Hrsg.): E-Business. Key Issues, Applications, Technologies. IOS Press, Amsterdam et al., S. 83 – 89.
- Gareis, Karsten / Kordey, Norbert / Korte, Werner B. (2001): Räumliche Wirkungen der Telearbeit – Auswirkungen auf die Stadtentwicklung: Einige Thesen. Online im Internet: <http://www.empirica.com/telearbeit/index.html> (Stand: 26. Mai 2003)
- Geißler, Rainer (1995): Die Sozialstruktur Deutschlands. Opladen
- Gräßel, Elmar / Leutbecher, Helene (1993): Häusliche Pflege-Skala – HPS – zur Erfassung der Belastung bei betreuenden oder pflegenden Personen. Ebersberg
- Gräßel, Elmar (1997): Medizinische Psychologie. Situation pflegender Angehöriger in Deutschland. Online im Internet: <http://www.rze.unierlangen.de/docs/FAUWWW/Aktuelles/Sit%20Pflege.html> (Stand: 13. Februar 2001)
- Groebel, Jo / Koenen, Andrea / Konert, Bertram (2003): Internet 2002: Deutschland und die digitale Welt. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse. Online im Internet: <http://www.lfm-nrw.de/downloads/internetstudie.pdf> (Stand: 05. Juni 2003)
- Gumpert, Heike (2001): Modellversuch zu Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung. Vortragsunterlagen zu einer Fachveranstaltung des Verdi Landesbezirks Hessen am 05. September 2001 in Frankfurt
- Hammer, Michael / Champy, James (1995): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. So erneuern Sie Ihre Firma. 5. Auflage. Frankfurt am Main; New York
- Hartmann, Crispin / Köbisch Thomas (2002): Chancen und Risiken der Telearbeit. Hausarbeit. Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

- Heessen, Peter / Spengler, Jochen (2004): Beamtenbund für leistungsbezogene Bezahlung. Interview am 12.01.2004 mit Peter Heessen, Bundesvorsitzender Deutscher Beamtenbund. Deutschland Radio. Online im Internet: http://www.dradio.de/dlf/sendungen/interview_dlf/226387/ (Stand: 11. Februar 2004)
- Hessischer Minister des Innern (1987): Tarifvertrag vom 30. November 1987 über die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern auf Arbeitsplätzen mit Geräten der Informationstechnik. In Staatsanzeiger für das Land Hessen, Nr. 50 / 1987, S. 2473 ff.
- Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (Hrsg.) (1999): Verwaltungsaufbau in Hessen. Faltblatt. Wiesbaden
- Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (2000): Modellversuch zu Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung. Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag über die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf Arbeitsplätzen mit Geräten der Informationstechnik von 1987. Wiesbaden
- Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (2003): Anschlussvereinbarung zum Tarifvertrag über die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf Arbeitsplätzen mit Geräten der Informationstechnik von 1987 sowie die einseitige Erklärung des Landes Hessen zu § 12 dieses Tarifvertrages zur Einführung von alternierender Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung. Wiesbaden
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (2000): Aktionslinie „Hessen-Teleworking“. Online im Internet: <http://www.hessen-teleworking.de> (Stand: 28. August 2000)
- Hooffacker, Gabriele (1996): Telearbeit: Der moderne Webstuhl? Online im Internet: <http://www.journalistenakademie.de/lesepr/mm91.htm> (Stand: 28. August 2000)
- IBM Deutschland (2002): Hintergrundinformation. Work / Life Balance bei IBM. Lösungswege für die Doppelrolle Beruf und Familie. Presseinformation. Online im Internet: http://www.5.ibm.com/de/pressroom/specials/frauen_it/pdf/Factsheet_work_life_balance.pdf (Stand: 28. Mai 2003)
- Imai, Masaaki (1993): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. 9. durchgesehene Auflage. München
- Input Consulting (1999): Potentiale und Chancen von Telearbeit am Beispiel Deutsche Telekom. Ergebnisse der Begleitforschung. Vortragsunterlagen zur Veranstaltung: „Anwenderplattform Telearbeit“ Baden-Württemberg. Gründungsveranstaltung 02.02.1999. Online im Internet: <http://www.input-consulting.com/download/vortrag/telearbeit-begleitforschung.pdf> (Stand: 28. Mai 2003)
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2001): Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung. Online im Internet: <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/kompakt/modelle/modelle.htm> (Stand: 24. Januar 2001)
- Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 A): Why Telework!? Alternierende Telearbeit in der Praxis. Online im Internet: http://www.unifrankfurt.de/fb03/K.G/B3_2001_Jaekel_Roevekamp_a.html (Stand: 27. Mai 2003)
- Jäckel, Michael / Rövekamp, Christoph (2001 B): Alternierende Telearbeit. Akzeptanz und Perspektiven einer neuen Form der Arbeitsorganisation. Wiesbaden
- Kavanagh, John (2002): The Bulletin Interview. Dame Stephanie Shirley. British Computer Society. Online im Internet: <http://www.bcs.org.uk/publicat/ebull/may02/intervie.htm> (Stand: 25. Juni 2003)

- Kleemann, Frank / Voß G. Günter (1999): Telearbeit und alltägliche Lebensführung. In: Büsing, André / Seifert, Hartmut (Hg.) (1999): Technik und Arbeitszeit. Berlin
- Köppen, Hajo (Hrsg.) (2001): Schnittstelle Arbeit und Computer. Gießen
- Köppen, Hajo (2001): Modellversuch alternierende Telearbeit in Hessen. Datenschutzrechtliche Aspekte der Telearbeit am Beispiel des hessischen Modellversuchs. Unterlagen zu einem Vortrag an der Universität Gießen-Friedberg. 12. September 2001 in Gießen
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2002): Mitteilung der Kommission an den Rat; das Europäische Parlament; den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. eEurope Benchmarking-Bericht 2002. Brüssel
- Konrad, Udo (1999): Projektgruppe Telearbeit. Homepage. Online im Internet: <http://www.psychologie.uni-kiel.de/~konrad/start.html> (Stand: 28. August 2000)
- Kordey, Norbert (2002): Telearbeit und Familie. Online im Internet: <http://www.empirica.com/telearbeit/index.html> (Stand: 26. Mai 2003)
- Krais, Beate / Maruani, Margaret (Hrsg.) (2001): Frauenarbeit – Männerarbeit. Neue Muster der Ungleichheit auf dem europäischen Arbeitsmarkt. Frankfurt am Main; New York
- Langer, Axel / Lossowski André (2000): Chancen und Risiken der Telearbeit. Hausarbeit. Fachhochschule für Technik und Wirtschaft. Berlin
- Lorenz, Peter / Füglistaller, Urs (2003): Inhalt und Relevanz des Fachstudiums Dienstleistungsmanagement im NDS Unternehmensführung. Universität St. Gallen. Online im Internet: [http://www.kmu.unisg.ch/org/igw/web.nsf/df76d44a9ef44c6cc12568e400393eb2/f49e3aecc5769772c1256ab70045cd11/\\$FILE/_28hkmarjehm6aqbjehqmsprjdlgmsob7clmmarjk412kqgi141amst35e9n6aq3dcln76pk1d1p7arj7_.pdf](http://www.kmu.unisg.ch/org/igw/web.nsf/df76d44a9ef44c6cc12568e400393eb2/f49e3aecc5769772c1256ab70045cd11/$FILE/_28hkmarjehm6aqbjehqmsprjdlgmsob7clmmarjk412kqgi141amst35e9n6aq3dcln76pk1d1p7arj7_.pdf) (Stand: 20. August 2003)
- Linne, Gudrun (Hrsg.) (2002): Flexibel arbeiten – flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen. Düsseldorf
- Maus, Bettina / Winker, Gabriele (1999): Telearbeit – Heimvorteil für Frauen? Online im Internet: <http://www.telechance.de/literatur.htm> (Stand: 26. Mai 2003)
- Medienspiegel (2000): Telearbeit: Vertrauensbasis. Online im Internet: <http://iwkoeln.de/MS/marchiv/ms37-97/m37-97-6.htm> (Stand: 28. August 2000)
- Meixner, H.-Eberhard (1990): Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit. Eine Herausforderung für die öffentliche Verwaltung und Wirtschaft. Regensburg
- MIRTI Consortium (1998): Implementing telework. Einführung von Telearbeit. MIRTI Handbook. Online im Internet: <http://www.telework-mirti.org/handbook/tedesco/> (Stand: 28.08.00)
- Neyses, Heidi (1999): Telearbeit und Zeitökonomie: Alles eine Frage der Zeit!? Online im Internet: http://idw.tu-clausthal.de/public/zeige_pm.html?pmid=8850 (Stand: 28. August 2000)
- Niggel, Marcus / Edfelder, Diane / Kraupa, Michael (2000): Telearbeit bei der BMW Group. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch flexibles Arbeiten. Berlin
- Nink, Karin (2003): Staat profitiert von besserer Kinderbetreuung. Presseartikel in der Financial Times Deutschland vom 16. Januar 2003. Online im Internet: <http://www.ftd.de/pw/de/1042475180058.html> (Stand 11. Juni 2003)

- Nökel, Friederike (2001): Vom Normalarbeitsverhältnis zum Arbeitskraftunternehmer. Telearbeit im Kontext sich wandelnder Arbeitsformen. Dissertation. Albert-Ludwigs-Universität zu Freiburg i. Br.
- ÖTV & DAG (2000): Modellversuch alternierende Telearbeit in der Hessischen Landesverwaltung zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer. Kommentierter Vereinbarungstext. Frankfurt
- Onlinebefragung der Abteilung für Wirtschaftssoziologie an der Johannes-Kepler-Universität Linz. Online im Internet: <http://kultur.aec.at/telework/deutsch/fragen.asp> (Stand: 24. Januar 2001)
- Pfau-Effinger, Birgit (1996): Analyse internationaler Differenzen in der Erwerbsbeteiligung von Frauen. Theoretischer Rahmen und empirische Ergebnisse. in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (1996): Heft 3, Jahrgang 48, S. 462 - 492
- Pfau-Effinger, Birgit (2000): Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa. Theorie und Empirie des internationalen Vergleichs. Opladen
- Pfau-Effinger, Birgit (2003): Plädoyer für die Weiterentwicklung der sozialen Rechte für die Familie. Vortrag anlässlich des familienpolitischen Kongresses „Familie gewinnt“ am 28. März 2003 in der Stadthalle Neusäß bei Augsburg. Online im Internet: <http://www.spd.bayern.landtag.de/down/03Famkongpfau.pdf> (Stand: 16. Juli 2003)
- Pfliegl, K. (1999 A): Beamtenbesoldung ab 1. Januar 2001. Online im Internet: <http://www.zv.ze.tu-muenchen.de/TUM/komp/za2/tarife/besoldg.html> (Stand: 16. Februar 2001)
- Pfliegl, K. (1999 B): Beamtenbesoldung ab 1. Januar 2002. Online im Internet: <http://www.zv.ze.tu-muenchen.de/TUM/komp/za2/tarife/besoldg.html> (Stand: 28. Mai 2003)
- Piller, Frank Thomas (2000): Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Wiesbaden. Kapitel 5 „Die neue Rolle der industriellen Produktion“ als Buchauszug im Internet veröffentlicht: http://www.aib.ws.tum.de/piller/Kap5.htm#_ftn10 (Stand: 30. Mai 2003)
- Pongratz, Hans J. / Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin
- Reichwald, Ralf (2003): Was ist Telekooperation? Online im Internet: <http://www.telekooperation.de/html/def-reichwald.html> (Stand: 30. Mai 2003)
- Rifkin, Jeremy (2002): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. 2. Auflage. Frankfurt am Main
- Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter / Rüttinger, Bruno (1995): Organisationspsychologie. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart
- Rüther & Dietrich Verlag (1999): Informationsbroschüre. Die Pflegeversicherung. Für den Wirtschaftsraum Darmstadt, Dieburg, Bergstraße, Odenwald. Gelsenkirchen. Online im Internet: <http://www.die-pflege.de/pflegeversicherung/index.php> (Stand: 28. Mai 2003)
- Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ (Hrsg.) (1997): Leitfaden zur Modernisierung von Behörden. Bonn
- Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ (Hrsg.) (1997): Abschlussbericht des Sachverständigenrates „Schlanker Staat“. Band 1. Bonn
- Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ (Hrsg.) (1997): Abschlussbericht des Sachverständigenrates „Schlanker Staat“. Band 2: Materialband. Bonn

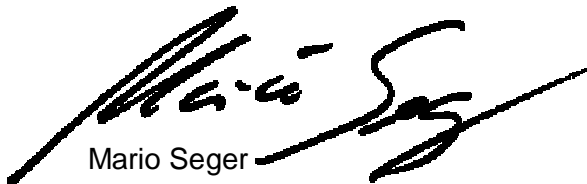
- Schäfers, Bernhard (2002): Sozialstruktur und Sozialer Wandel in Deutschland. 7. Auflage. Stuttgart
- Schmiede, Rudi (Hrsg.) (1996): Virtuelle Arbeitswelten: Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin
- Schmook, Renate / Konradt, Udo (1999): Telearbeit in Schleswig-Holstein. Abschlussbericht. Bericht Nr. 5 des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Marktpsychologie. Kiel
- Schneider, Dr. Ulrich (1999): Telearbeit als Arbeitsform der Zukunft? Betriebliche Erfahrungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Workshop-Referat. Universität Kassel. Online im Internet: <http://www.uni-kassel.de/inforg/Adapt/Votr/Tele.html> (Stand: 28. August 2000)
- Seger, Mario (1998): Modernisierung öffentlicher Verwaltungen in der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklung, Ursachen, Konzepte, Maßnahmen, Beispiele, Kontroversen. Diplomarbeit. Technische Universität Darmstadt
- Senat der Hansestadt Hamburg (2000): Vereinbarung über die Einführung der alternierenden Telearbeit in der hamburgischen Verwaltung. Zur Verfügung gestellt von TA Telearbeit, Gesellschaft für innovative Arbeitsformen. Geilenkirchen
- Sennett, Richard (2000): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. 6. Auflage. Berlin
- Servatius, Hans-Gerd (1994): Reengineering-Programme umsetzen. Von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen. Stuttgart
- SIBIS (2002 A): General population survey basic data. Statistical indicators benchmarking the information society. Online im Internet: http://www.sibis-eu.org/sibis/files/SIBIS_GPS_BasicData_Survey.pdf (Stand: 28. Mai 2003)
- SIBIS (2002 B): Decision maker survey basic data. Statistical indicators benchmarking the information society. Online im Internet: http://www.sibis-eu.org/sibis/files/SIBIS_DMS_BasicData_Survey.pdf (Stand: 28. Mai 2003)
- SIBIS (2002 C): Topic report. Executive summaries and SIBIS indicators and indices. Online im Internet: http://www.sibis-eu.org/sibis/files/download/reports_dl.htm (Stand: 28. Mai 2003)
- SIBIS (2002 D): Topic report no. 5. Topic: Work, employment and skills. Online im Internet: http://www.sibis-eu.org/sibis/files/download/reports_dl.htm (Stand: 28. Mai 2003)
- Sonntag, Michael V. (1997): Telearbeit. Eine Untersuchung von Rahmenbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der Telekommunikationsanbindung. Diplomarbeit. Johannes-Kepler-Universität Linz. Online im Internet: <http://www.fim.uni-linz.ac.at/telework/sonntag/index.htm> (Stand: 28. August 2000)
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2000): Beschäftigte des Landes Hessen nach Geschlecht zum 31. Dezember 2000. Zur Verfügung gestellt durch das Hessische Ministerium des Inneren und für Sport. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (1999): Empfehlungen zur Weiterentwicklung der amtlichen Statistik. Bericht des Statistischen Beirats an die Bundesregierung. Wiesbaden. Online im Internet: http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm/beirat_1.htm (Stand 27. Juni 2003)
- Statistisches Bundesamt (2000): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050. Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Online im Internet: http://www.adb-downloadcenter.de/versicherung/service-pdf/stu_die_bevoelkerungsentwicklung_statBA2000.pdf (Stand: 13. Juni 2003)

- Statistisches Bundesamt (2001): Statement von Präsident Johann Hahlen zur Pressekonferenz "Leben und Arbeiten in Deutschland - Ergebnisse des Mikrozensus 2000". Online im Internet: <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2001/p1441031.htm> (Stand 27. Juni 2003)
- Statistisches Bundesamt (2002 A): Absolventen / Absolventinnen nach Abschlussarten im Schuljahr 1999/2000. Allgemein bildende Schulen. Online im Internet: <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/schultab16.htm> (Stand: 24. Juni 2002)
- Statistisches Bundesamt (2002 B): Haushalte im Mai 2000. Online im Internet: <http://www.destatis.de/jahrbuch/jahrtab4.htm> (Stand: 24. Juni 2002)
- Statistisches Bundesamt (2002 C): Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte nach Haushaltstyp. Online im Internet: <http://www.destatis.de/basis/d/evs/budtab12.htm> bis ...[budtab17.htm](http://www.destatis.de/basis/d/evs/budtab17.htm) (Stand: 24. Juni 2002)
- Statistisches Bundesamt (2003 A): Ausstattung privater Haushalte mit Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland. Online im Internet: <http://www.destatis.de/basis/d/evs/budtab2.htm> (Stand: 27. Mai 2003)
- Statistisches Bundesamt (2003 B): Studierende im 1. Hochschulse semester. Online im Internet: <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/hochtab3.htm> (Stand: 28. Mai 2003)
- Statistisches Bundesamt (2003 C): Erwerbstätigkeit. Online im Internet: <http://www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerstab1.htm> (Stand: 12. Juni 2003)
- TA Telearbeit (2000): Modellversuch Telearbeit in der hamburgischen Verwaltung. Abschlussdokumentation. Zur Verfügung gestellt von TA Telearbeit, Gesellschaft für innovative Arbeitsformen. Geilenkirchen
- Testzentrale (2002): Testkatalog 2002/03. Mehr als 750 psychodiagnostische Verfahren für alle Anwendungsbereiche. Göttingen; Bern
- Töpfer, Armin / Zander, Ernst (Hrsg.) (1985): Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch. Frankfurt am Main; New York
- Teilzeit- und Befristungsgesetz (2001): Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge und zur Änderung und Aufhebung arbeitsrechtlicher Bestimmungen. Online im Internet: <http://www.dbsh.de/Teilzeitgesetz.pdf> (Stand: 05. Juni 2003)
- Verdi (2001): Geschlechterdemokratie ist das Ziel. Gender Mainstreaming der Weg! Dokumentation zur Verdi-Veranstaltung vom 29. – 30. Mai 2001 in Leipzig
- Vitzthum, Herbert (1998): Telearbeit in der Praxis (Präsentation). Online im Internet: http://www.hakzell.salzburg.at/netdays98/knowbase/ref_vitz/sld001.htm (Stand: 28. August 2000)
- Weber Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Besorgt von Johannes Winkelmann. 5. revidierte Auflage. Tübingen
- Werner, Ulrich (1998): Telearbeit und Arbeitsrecht. Online im Internet: <http://www.ulrichwerner.com/telearbeit/a.html> (Stand: 28. August 2000)
- Will, Mascha C. (2002): Strukturen und Tendenzen von Telearbeit in Deutschland. Diplomarbeit. Technische Universität Darmstadt
- Winker, Gabriele (1999): Telearbeit – Chancen für Frauen. Online im Internet: <http://www.telechance.de/literatur.htm> (Stand: 26. Mai 2003)

- Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2000 A): Telearbeit – Chancen für eine bessere Integration beruflicher und familiärer Lebensbereiche. Online im Internet: <http://www.telechance.de/literatur.htm> (Stand: 26. Mai 2003)
- Winker, Gabriele / Maus, Bettina (2000 B): Telearbeit – Chancen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Erste Ergebnisse der quantitativen Befragung. Online im Internet: <http://www.telechance.de/ergebnisse.htm> (Stand: 26. Mai 2003)
- Winker, Gabriele (Hrsg.) (2001): Telearbeit und Lebensqualität. Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Frankfurt am Main
- Winker, Gabriele (2001): Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auszug aus dem Fragebogen des Projektes „Telechance“. Furtwangen
- Work Research Centre (Hrsg.) (2002): Families, Work and IST (information, society, technologies) : A study of the interactions between family trends and new work. Results of family survey. Online im Internet: http://www.families-project.com/out_main.html (Stand: 26. Mai 2003)
- Work Research Centre (Hrsg.) (2002): Families, Work and IST (information, society, technologies) : A study of the interactions between family trends and new work. Final version of analytic framework. Online im Internet: <http://www.families-project.com/outmain.html> (Stand: 26. Mai 2003)

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass die vorliegende Arbeit „Alternierende Telearbeit – Flexible Grenzen“ von mir selbständig verfasst wurde. Alle zur Bearbeitung herangezogenen Quellen, die Literatur und sonstige Hilfsmittel wurden entsprechend gekennzeichnet.


Mario Seger

Reichelsheim, im Juni 2004

Mario Seger – Wissenschaftlicher Werdegang

- 1991 - 1998 Studium der Soziologie, Organisationspsychologie und Volkswirtschaft in Darmstadt; Diplomarbeit zum Thema: Modernisierung öffentlicher Verwaltungen in der Bundesrepublik Deutschland, Entwicklung, Ursachen, Konzepte, Maßnahmen, Beispiele, Kontroversen; Diplom in Soziologie 1998 an der TU Darmstadt
- 1996 - 1997 Durchführung der ersten Klientelbefragung auf Landesebene beim Hessischen Landesamt für Versorgung und Soziales im Rahmen eines Werkvertrages
- 1997 Werkauftrag des Instituts für Arbeit und Technik in Hamburg: Vorbereitung einer Mitarbeiterbefragung für das Hessische Landesamt für Versorgung und Soziales
- 1998 - 2000 Organisationsberater im Werkauftrag des Hessischen Landesvermessungsamtes in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Marketing der Hessischen Kataster- und Vermessungsverwaltung. Zuständig insbesondere für eine hessenweite Klientelbefragung des Landesamtes und der Katasterbehörden
- 2000 - 2002 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der TU Darmstadt be-
traut mit der Konzeption, Vorbereitung, Realisierung, Analyse und Dokumentation
des durch das Hessische Innenministerium initiierten Modellversuchs „Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch alternierende Telearbeit im Bereich der Hessischen Landesverwaltung“
- Seit 2003 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der TU Darmstadt, be-
traut mit der Konzeption und Planung sowie der Koordination des Pilotprojekts
ProIT Professionals – Verzahnung von beruflicher und hochschulischer Bildung