

Telearbeit professionalisiert

Ein Gleichstellungsprojekt
an der Georg-August-Universität Göttingen





Impressum

AutorInnen: Detlev Blechner und Edit Kirsch-Auwärter

Illustrationen: Ute Helmbold, Essen

Gestaltung: Stefan Michaelsen, Essen

Druck: Wagner Media, Essen

Auflage: 3.000 Exemplare

Erscheinungsjahr: 2008

Ort: Georg-August-Universität Göttingen,
Gleichstellungsbüro

Einleitung 2

Gleichstellungsförderung durch neue Arbeitsformen 3

Bedarfsentwicklung für Telearbeit 4

Bilanz des Einführungsprojektes:

In zwanzig Schritten zum Erfolg

- 1 Interessenlagen zur Telearbeit 5
- 2 Die Teilnehmenden am Projekt 5
- 3 Eine gute Vorbereitung ist alles 6
- 4 Organisation ist das A und O 8
- 5 Das Miteinander wird wichtiger 10
- 6 Ohne Delegation geht es nicht 12
- 7 Auch das Führen verändert sich 14
- 8 Telearbeit fördert das Team 16
- 9 Arbeitskultur will gepflegt werden 18
- 10 Zeit ist Qualität 19
- 11 Ein Wochenmenü muss her 20
- 12 Das Tagesrezept muss stimmen 22
- 13 Vertrauen schafft Leistung 24
- 14 Es zahlt sich aus 26
- 15 Arbeitsraum wird anders gesehen 28
- 16 Technik darf kein Problem sein 30
- 17 Telearbeit schafft Professionalität 32
- 18 Erfolg basiert auf Qualifizierung 34
- 19 Die Einführung braucht Information und Schulung 36
- 20 Kommunikation sichert den Erfolg 37

Empfehlungen zum Ausbau der Telearbeit 38

Einleitung

Die vorliegende Broschüre informiert über das Pilotprojekt „Flexible Telearbeit“, das an der Universität Göttingen auf Initiative des Gleichstellungsbüros durchgeführt wurde.

In den Beratungen, die im damaligen Frauenbüro stattfanden, hatten Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oft genug im Zentrum gestanden. Immer wieder war der Wunsch aufgetaucht, durch eine Veränderung der Arbeitsorganisation schier unlösbare Probleme neu anzugehen. Ein erstes Tandem aus dem Gleichstellungsbüro, Verwaltungsassistentin und Gleichstellungsbeauftragte, fanden 2003 den Weg nach Bad Münder in die Weiterbildung zur Telearbeit, die das SiN, das Studieninstitut des Landes Niedersachsen bis heute anbietet. Überraschung und Enthusiasmus waren groß. Damit waren die Würfel gefallen: Telearbeit sollte in Verwaltungsbereichen der Universität Göttingen eine reale Option werden.

Nach intensiven Diskussionen und Vorarbeiten startete im Sommer 2004 eine erste „Erprobungsphase“, angelehnt an die Regelungen zur Telearbeit der Niedersächsischen Landesverwaltung (<http://www.telearbeit.niedersachsen.de>). Für das Projekt wurden Strukturen aufgebaut, Kooperationspartnerinnen und -partner gewonnen und die erforderlichen Serviceleistungen definiert. Die Runde der Abteilungs- und Stabsstellenleitungen der Zentralverwaltung übernahm für das Projekt die Funktion eines Lenkungsausschusses. Personalrat und Personalentwicklung wurden in den Projektrat integriert. Die Stabsstelle Datenverarbeitung und die Personaladministration halfen, informationstechnische wie personalrechtliche Fragen zu klären, Hürden zu überwinden und innovative Lösungen zu entwickeln, die einer wachsenden Zahl von Tandems aus unterschiedlichen Abteilungen und Einrichtungen den Weg in die Erprobung von Telearbeit ebneten.

Mitte 2006 fiel nach einer ersten Evaluation die Entscheidung des Präsidiums der Universität, das Projekt für eine weitere zweijährige „Konsolidierungsphase“ zu verlängern. Für Koordination und Inspiration fühlten sich weiterhin Grete Andresen und Dr. Edit Kirsch-Auwärter im Gleichstellungsbüro zuständig. Projekt-Betreuung, Information und Schulung der Tandems, Bilanz-Treffen und Evaluations-Workshops leitete Detlev Blechner, Projektmanagement + Organisationsentwicklung, Hannover, der zugleich für die Rückbindung des Projektes an den Prozess der Verwaltungsmodernisierung in der niedersächsischen Landesverwaltung sorgte.

Nach und nach stießen unterschiedliche Bereiche der Verwaltung, Studium und Lehre, Gebäudemanagement, Finanzen, Datenverarbeitung, Organisationsentwicklung, zwei Prüfungsämter, das Internationale Büro und als größte Gruppe neun Beschäftigte der Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen (SUB), mit einer gemeinsamen Teamleitung zum Projekt. Ohne ihr Engagement und ihre Bereitschaft zum stetigen Lernen und Teilen von Erfahrungen hätte dieses Projekt nicht erfolgreich sein können. Von ihren Erwartungen und Enttäuschungen, ihren Bewertungen und Analysen handelt diese Broschüre.

Gleichstellungsförderung durch neue Arbeitsformen

Im Zentrum des Projekts „Flexible Telearbeit“ stand eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Lebensplanung Einzelner. Dies ist bis heute ein zentrales Anliegen der Gleichstellungspolitik in Organisationen. Nach vorliegenden Erkenntnissen war durch Telearbeit aber auch eine Qualitätssteigerung der Arbeitsprodukte zu erwarten. Mittelfristiges Ziel war es deshalb, innovative Arbeitsbeziehungen zu erproben und Kriterien für einen möglichen Ausbau von Telearbeit im Interesse der Universität zu entwickeln.

Für das Pilotprojekt setzte das Gleichstellungsbüro auf eine systematische Steuerung durch eine Projektleitung, die beim Gleichstellungsbüro selbst lag. Dabei wurde auf eine intensive Einbindung aller Projektmitglieder geachtet. Durch regelmäßige Aktivitäten wurde eine hohe Partizipation und Transparenz erreicht und so der Projektverlauf dynamisch gesteuert. Dieses Vorgehen hat sich bestens bewährt.

Zunächst stand der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, nach innovativen Möglichkeiten, eigene Lebensentwürfe im wissenschaftlichen und administrativen Alltag zu realisieren im Vordergrund. Die Förderung Einzelner hat eine entsprechend hohe Priorität, mit dem Ziel, Selbstbestimmung, Kompetenz-Entwicklung und berufliche Integration in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen.

Private und berufliche Grundbedürfnisse – Wechselseitige Förderung von Leistungsfähigkeit, Ausgeglichenheit, beruflichem und persönlichem Potential

Selbstbestimmung

- selbständig entscheiden
- eigene Interessen entwickeln
- eigene Ziele verfolgen

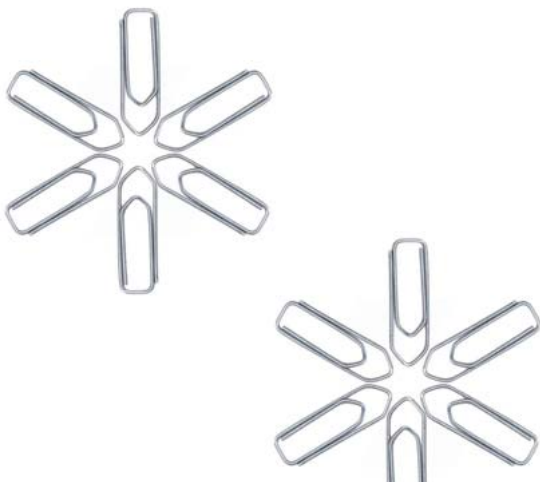
Kompetenzentfaltung

- wirksam handeln können
- Herausforderungen bewältigen
- Anerkennung erfahren

Integration

- akzeptiert werden,
 - geschätzt werden
 - Beziehungen positiv gestalten
-

Aber nicht nur private und berufliche Grundbedürfnisse bestimmen das wachsende Interesse an Telearbeit. Ein beschleunigter Strukturwandel der Arbeitswelt, wachsende Mobilitätsanforderungen, die Überlegenheit wissensbasierter Entwicklungen und vor allem eine durchgängige Fokussierung auf Informations- und Kommunikations- (IuK-) Technologien, die zunehmend auch Verwaltungsbereiche bestimmt, schaffen täglich neue und starke Motive für Telearbeit.



Bedarfsentwicklung für Telearbeit

Bislang ging das Engagement, einen Telearbeitsplatz zu bekommen, von den Telearbeitenden aus. Meist erhielten sie dabei Unterstützung von ihren direkten Vorgesetzten, wenn diese für sich und die interessierte Person Vorteile erkannten. Gegenüber den Dienststellenleitungen waren interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft auf die Initiative von Gleichstellungsbüros bzw. anderer Vertretungsorgane sowie der Personalvertretung angewiesen.

Neue Entwicklungen, insbesondere Reform- und Restrukturierungsimpulse, die die Personal- und Organisationsentwicklung auch an der Universität betreffen, geben Telearbeit nicht nur operativ sondern auch strategisch eine umfassendere Bedeutung. In diesem Zusammenhang scheint uns das Votum der Vorgesetzten im Pilotprojekt wichtig, die zum Zeitpunkt der Zwischen-evaluation mehrheitlich ihr Interesse an der Beibehaltung und Ausweitung von Telearbeit in ihren Bereichen bekundeten:

Telearbeitsentwicklung:

Intensität des Interesses (N = 8)	stark	mittel	schwach
Option aufgeben	0	1	4
fortsetzen	5	1	0
ausweiten	3	4	1

Dieses Votum spiegelt die Bewertung in anderen Bereichen der niedersächsischen Landesverwaltung, die bereits Telearbeit eingeführt haben, wider. Die unmittelbaren Vorgesetzten machen für sich positive Erfahrungen und bestätigen durch ihr Votum die Anwendbarkeit auf andere Bereiche. Es bedarf es jedoch nach Einschätzung aller Beteiligten einer strukturierten und qualifizierten Vorinformation für alle Führungskräfte, um die Vorteile transparenter zu machen und eine Weiterentwicklung der Option Telearbeit anzustoßen.

Nach bisherigen Trendanalysen etwa in der niedersächsischen Landesverwaltung bekunden ca. 15 % der Beschäftigten bereits jetzt ihr Interesse an einem Telearbeitsplatz. Mit gezielten Informationskonzepten lässt sich dieser Anteil auf 30 % und mehr steigern. Auch dies ist ein Trend, der sich in der Landesverwaltung bislang bestätigt.

Im Folgenden soll, mit Zitaten aus der begleitenden Evaluationsstudie des Projektes die Wechselwirkung individueller und betrieblicher Herausforderungen, Anpassungsleistungen und Fortschritte dokumentiert werden, die den eigentlichen Erfolg des Pilotprojekts ausmachen.

1 Interessenlagen zur Telearbeit

Die Telearbeitenden kommen auch in diesem Projekt aus Berufsgruppen, die Wissensbestände entwickeln oder betreuen. Ihre Qualifikationen sind in einem auch für die Einrichtung kosten- und zeitintensiven Prozess erworben worden. Sie zu erhalten und weiter zu entwickeln hat eine hohe biographische wie betriebliche Priorität.

Die Beweggründe der Telearbeitenden sind vielschichtig. Meist ist es eine Mischung aus verschiedenen sozialen und ökonomischen Aspekten.

Durch Telearbeit wird die Beschäftigung selbst bei gleichzeitiger Betreuung von Kleinstkindern möglich und die Entwicklung von Kindern und heranwachsenden Jugendlichen lässt sich besser begleiten. Zunehmend sind es auch Betreuungs- und Pflegeaufgaben für Familienmitglieder, die als Motiv benannt werden. Diese Aufgaben steigen mit dem Alter der Beschäftigten, da z.B. häufiger auch die eigenen Eltern oder Lebenspartner betreut werden müssen. Ebenso können es eigene körperliche Beeinträchtigungen durch Alter, eine langfristige Krankheitsbehandlung oder eine Rekonvaleszenzphase sein, deren Effekte auf den Arbeitsprozess abgemildert werden sollen. Die eingesparte Zeit für die täglichen Fahrwege reduziert nicht nur den persönlichen Stress sondern senkt auch die steigenden privaten Fahrtkosten. Behinderte können die Stressbeeinträchtigungen der zeitintensiven Vor- und Nacharbeitsphasen reduzieren. Es besteht die Möglichkeit, durch Arbeitszeitaufstockung das Einkommen zu verbessern.

2 Die Teilnehmenden am Projekt

Einrichtung	Telearbeitende	Telemanagende
Gleichstellungsbüro	Grete Andresen	Dr. Edit Kirsch-Auwärter
Datenverarbeitung	Marie Kasper	Dipl.-Ing. Zsolt Hochdorfer
Gebäudemanagement	Doris Köplin	Dipl.-Kfm. Jan Sowa
Gebäudemanagement	Dipl.-Ing. Matthias Schneider	Dipl.-Ing. Hermann Harling
Gebäudemanagement	Mathias Haupt	Dipl.-Ing. Hermann Harling
Studium und Lehre	Dr. Gudula Kreykenbohm	Dr. Ulrich Löffler
Studium und Lehre	Anke Rehbein	Dr. Wolfgang Radenbach
Finanzen	Sabine Ludwig	Manfred Bernhardt (Vertretung: Dipl.-Kfm. Jan Sowa)
Organisationsentwicklung	Dr. Katharina Peters	Olaf Köhler
Prüfungsamt Philosophische Fakultät	Irmtraud Knappe	Regina Jaritz (in Vertretung des Dekanats)
International Office (später Entwicklungsbiologie)	Karen Denecke	Roswitha Brinkmann, M.A. (später Prof. Dr. Ernst Wimmer)
Prüfungsamt Mathematik / Naturwissenschaften	Julie Harris, M.A.	Monika Braun (in Vertretung des Dekanats)
Staats- und Universitätsbibliothek	Dr. Thomas Fischer, Salzburg	Ursula Gereke (in Vertretung der Direktion)
Staats- und Universitätsbibliothek	Bettina Witzel	Ursula Gereke
Staats- und Universitätsbibliothek	Antje Niemann	Ursula Gereke
Staats- und Universitätsbibliothek	Margo Bargheer, M.A.	Ursula Gereke
Staats- und Universitätsbibliothek	Caren B. Schweder, M.A.	Ursula Gereke
Staats- und Universitätsbibliothek	Susanne Weingarten	Ursula Gereke
Staats- und Universitätsbibliothek	Johanne Urbanek	Ursula Gereke
Staats- und Universitätsbibliothek	Sabine Kirschning	Ursula Gereke
Staats- und Universitätsbibliothek	Dr. Jens Mittelbach	Ursula Gereke

3 Eine gute Vorbereitung ist alles

Die Telearbeitenden im Projekt haben unterschiedliche, anspruchsvolle Aufgabengebiete. Es hat sich gezeigt, dass sich für alle Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer ein geeignetes Organisationskonzept entwickeln ließ.

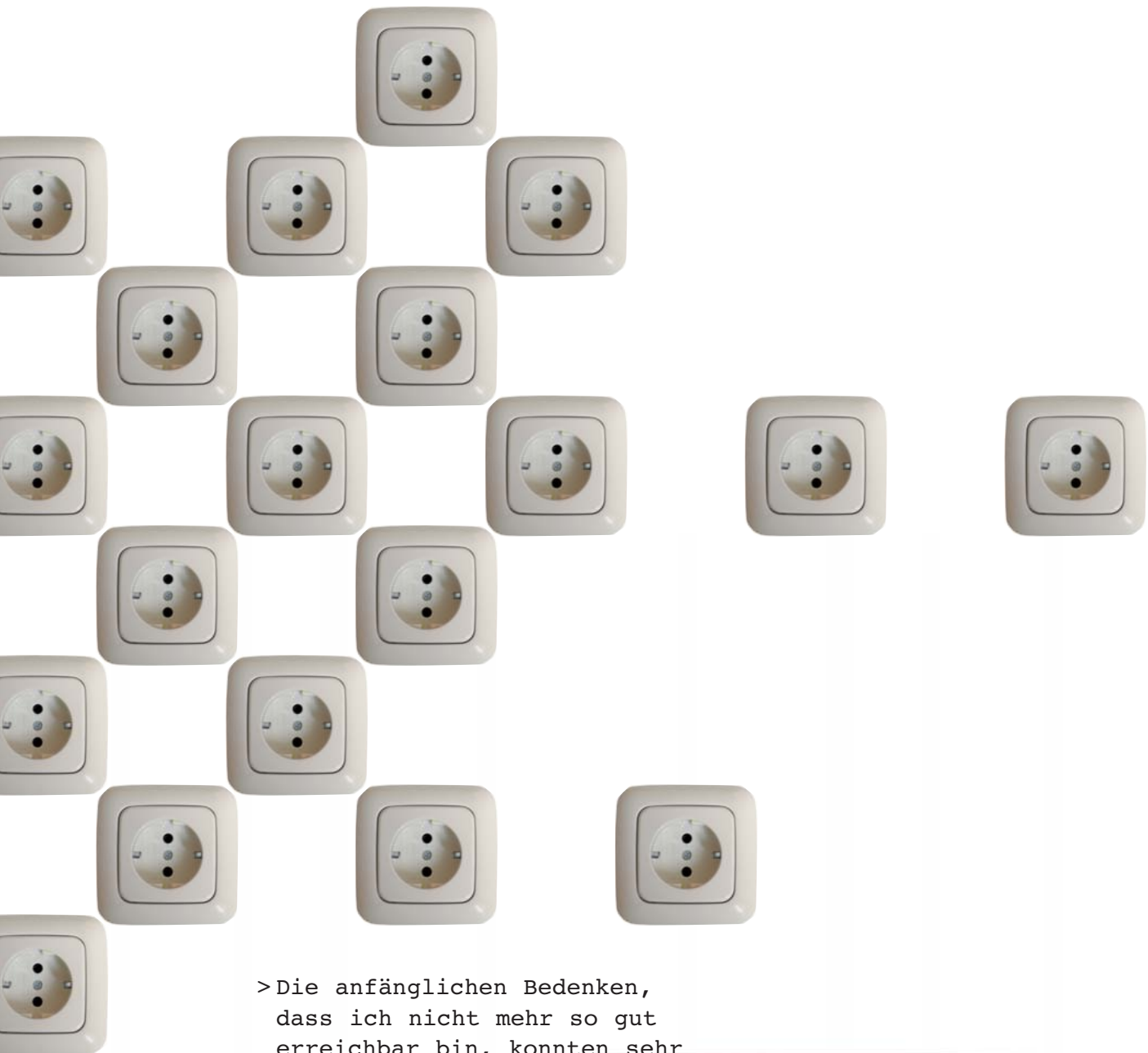
Ihre Tätigkeiten lassen sich folgenden Aufgabenstellungen zuordnen:

- Organisations- und Büroaufgaben
- Führungsunterstützung
- Planungs- und Projektaufgaben
- Konzeptionelles Entwickeln
- Fachliche Beratung, z.B. Recht
- Arbeiten mit SAP
- IT- Serviceleistungen
- Kreative Gestaltung



>Mein Arbeitsstil ist straffer geworden,
es kommt aber auch mehr Arbeit auf mich zu.






>Die anfänglichen Bedenken,
dass ich nicht mehr so gut
erreichbar bin, konnten sehr
schnell zerstreut werden.

>Ich muss mich voraus-
schauend organisieren
und manchmal andere
bitten, Dinge für mich
zu erledigen.


4 Organisation ist das A und O

Der Wunsch, Arbeit und Privatleben stärker miteinander in Einklang zu bringen, steht bei den Telearbeitenden anfangs im Vordergrund. Bald zeigt sich jedoch, dass dadurch die Arbeitsbedingungen selbst und sogar die Berufsperspektiven verbessert werden können. Eine neue Art „Erreichbarkeit“ muss hergestellt werden. Intensivere Arbeits- und Kontaktzeiten sind die Folge. Aus betrieblicher Perspektive fördert die neue Arbeitsform durch geringere Stressbelastung auch die Gesundheit der Beschäftigten.





>Ich bin jetzt nicht mehr so abgehetzt, wenn ich am Nachmittag nach Hause komme. Ich bin ausgeglichener geworden, das hat positive Auswirkungen für die Beziehung und auch für die Arbeit.



>Meine Kinder haben einen Ansprechpartner, wenn sie früher als geplant nach Hause kommen.

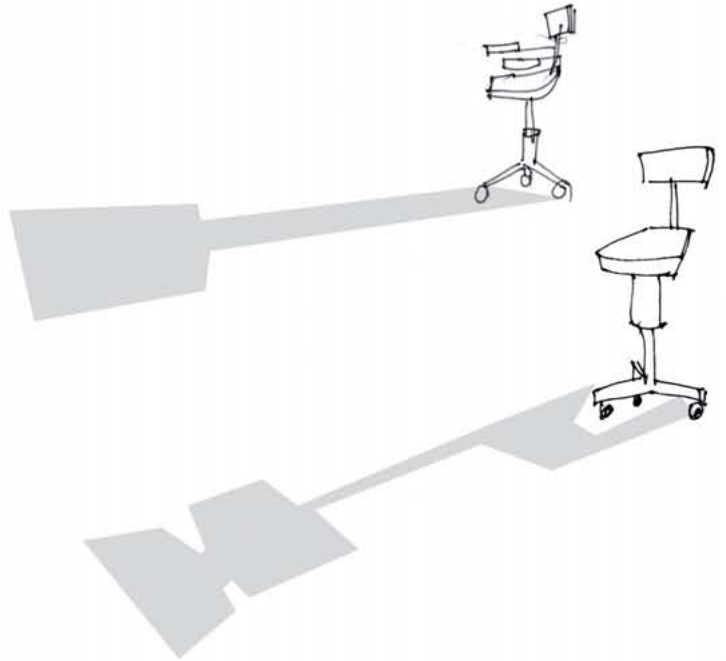
>Ich bin einfach entspannter. Problemaufträge nehme ich mit nach Hause.



>Es bleibt mehr gemeinsame Tageszeit und ich kann an Aktivitäten besser teilnehmen.

5 Das Miteinander wird wichtiger

Für alle Beteiligten ist die neue Situation mit neuen Erfahrungen verbunden. Die Ergebnisorientierung und das Wochenzeitmodell der Telearbeitenden haben Einfluss auf alle Wochenabläufe im Team. Vorausschauende Planung ist nicht nur für die eigenen Aufgaben wichtig. Die Annahme und Weitergabe von Teilaufgaben muss ebenfalls geplant werden. Koordination wird bewusst und zur Sicherung eines gemeinsamen Ergebnisses eingesetzt.



>Es bedarf mehr vorausschauende Planung der Projekte und Arbeitsabläufe, Termine etc.

>Genaue Terminabsprachen sind erforderlich, auch für Rücksprachen beim Vorgesetzten. Vorher habe ich die Dinge auch gern spontan zwischen „Tür und Angel“ geklärt.

> Ich achte auf intensivere
und ergebnisorientierte Kontakte
mit Kollegen.



6 Ohne Delegation geht es nicht

Die Koordinationsabsprachen teilen den Gesamttablauf auf einzelne Teammitglieder auf. Das Ergebnis wird gemeinsam vertreten. Verantwortung wird übertragen und das gegenseitige Vertrauen wird gefestigt. Der absehbare Erfolg und der eigene Beitrag zur Leistung des Teams motivieren die Telearbeitenden besonders stark.

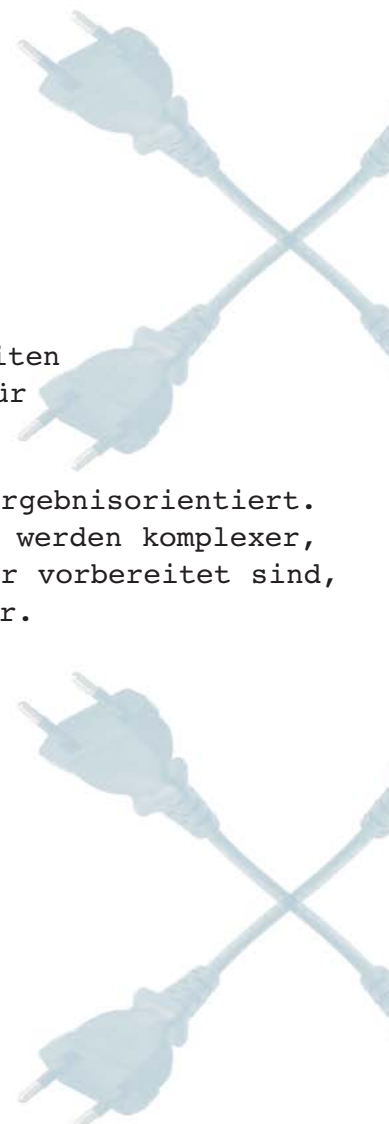
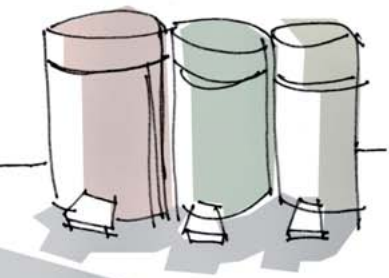
> Ich muss die Beiträge von allen im Blick haben.



>Durch das ungestörte Arbeiten
ist die Telearbeit auch für
mich positiv.

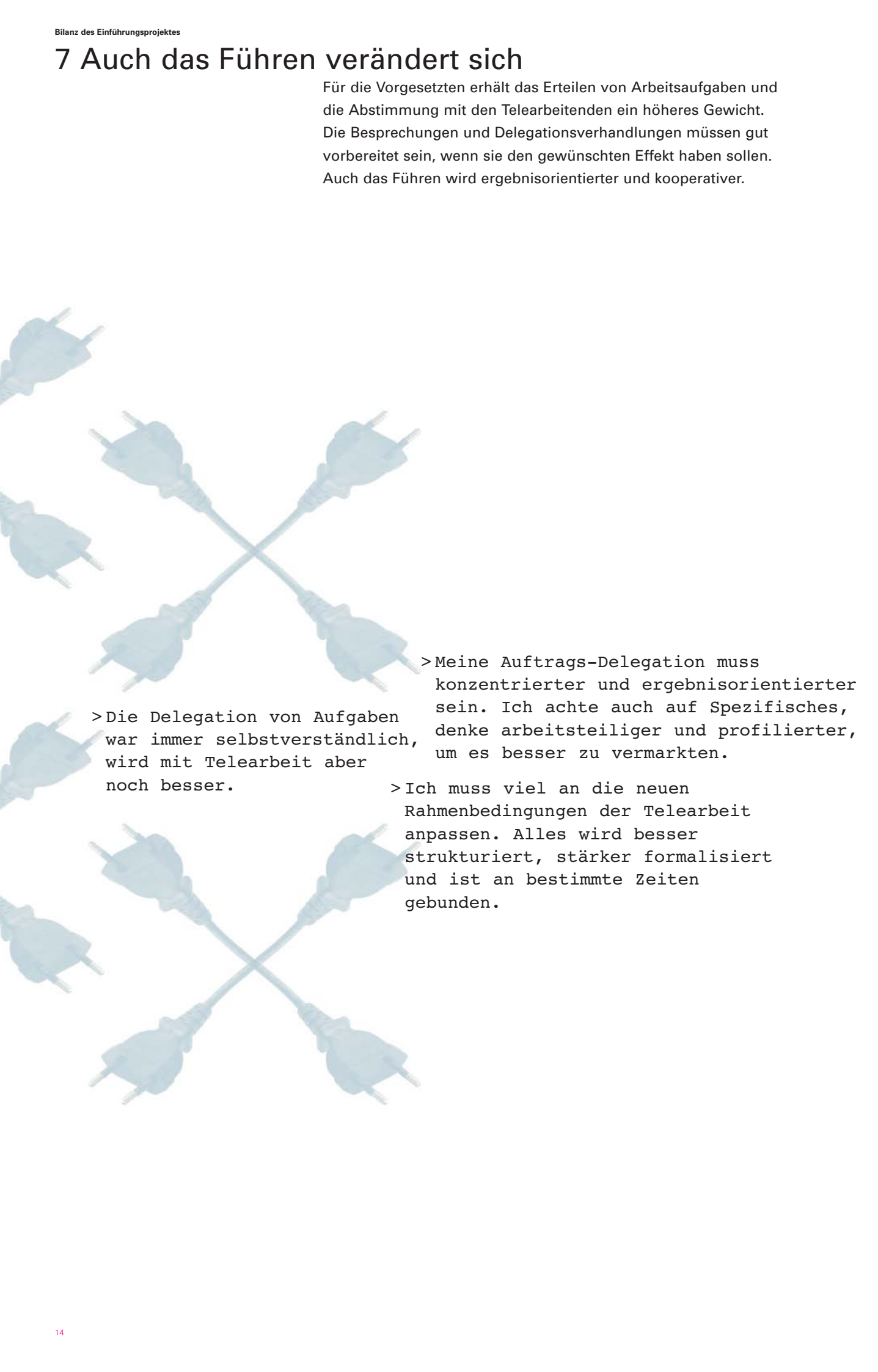
>Ich bin stärker ergebnisorientiert.
Die Besprechungen werden komplexer,
aber da sie besser vorbereitet sind,
ist es effizienter.

>Es hat einen indirekten positiven Einfluss für mich,
da alles besser strukturiert ist.



7 Auch das Führen verändert sich

Für die Vorgesetzten erhält das Erteilen von Arbeitsaufgaben und die Abstimmung mit den Telearbeitenden ein höheres Gewicht. Die Besprechungen und Delegationsverhandlungen müssen gut vorbereitet sein, wenn sie den gewünschten Effekt haben sollen. Auch das Führen wird ergebnisorientierter und kooperativer.



>Die Delegation von Aufgaben war immer selbstverständlich, wird mit Telearbeit aber noch besser.

>Meine Auftrags-Delegation muss konzentrierter und ergebnisorientierter sein. Ich achte auch auf Spezifisches, denke arbeitsteiliger und profilierter, um es besser zu vermarkten.

>Ich muss viel an die neuen Rahmenbedingungen der Telearbeit anpassen. Alles wird besser strukturiert, stärker formalisiert und ist an bestimmte Zeiten gebunden.

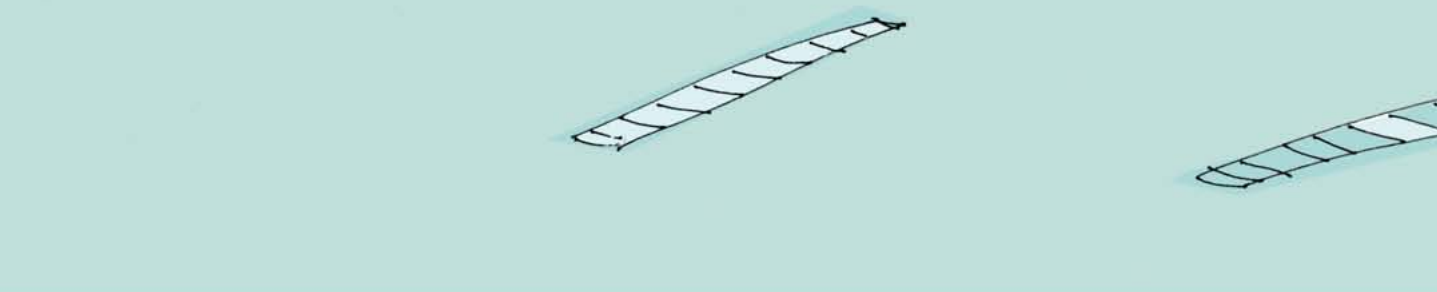


8 Telearbeit fördert das Team

Gut qualifizierte und motivierte Telearbeitende erwarten modernere Organisationskonzepte und Führungsmethoden. Durch die neue Arbeitsform entsteht eine neue Arbeitskultur.

Sie ist durch einen flexiblen, eigenverantwortlichen und leistungsorientierten Einsatz der Einzelnen geprägt. Sie verändert den büroalltäglichen Umgang miteinander so, dass auf alle Arbeitspartner Veränderungen zu kommen:

- Neue Informations- und Kommunikationstechniken werden wichtiger.
- Der Austausch über Arbeitsvorgänge wird gezielter und wirksamer.
- Die Rückmeldungen zur Leistung der Einzelnen deutlicher und produktiver.



>Meine face-to-face Kontakte sind intensiver, da sie auch seltener geworden sind.

>Ich habe ein höheres Selbstbewusstsein durch das Sichtbarmachen der eigenen Leistungen mit meiner Maildokumentation.

>Manche face-to-face Kontakte haben sich in
Telefon- oder Mailkontakte gewandelt.

>Das Informieren per Mail hat einen höheren
Stellenwert erhalten.



→ Die Wertschätzung
in meinem Team
hat sich verbessert.

9 Arbeitskultur will gepflegt werden

Die fehlende Präsenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann anfangs von den Vorgesetzten als persönliche Einschränkung vor allem in der Arbeitsverfügbarkeit gesehen werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen sehen in der spontanen Arbeitsverteilung der Vorgesetzten häufig eine Einschränkung, die ihre eigenen Planungen umwirft. Die neue Arbeitsform fördert die Autonomie und die Verantwortung der Mitarbeitenden. Sie setzt Anerkennung und Pflege der Arbeitsbeziehungen voraus.



> Vieles wird genauer besprochen
und auch per mail ausgetauscht.
Die Transparenz über den
Arbeitsstand ist höher.
(Aussage eines Telemanagers)

> Wir konzentrieren uns
bei den Planungen auf die
zeitliche Machbarkeit
und sind insgesamt viel
ergebnisorientierter.
(Aussage eines Telearbeiters)

10 Zeit ist Qualität

Telearbeit kann vielfach Gewinn ermöglichen:

- Viele Teilzeit-Beschäftigte können ihre Arbeitszeit aufstocken, da sie die Wegzeiten einsparen.
- Telearbeit ermöglicht durch die Wahl des richtigen Zeitpunkts und des passenden Arbeitsortes insgesamt eine höhere Effektivität, eine bessere Wirksamkeit der Arbeitsvorgänge.
- Eine flexiblere Zeitgestaltung kann die eingesetzten Ressourcen optimieren und dadurch auch die Effizienz des Arbeitseinsatzes steigern.



>Ich nutze die Zeit im Büro für alle Standardaufgaben, wobei Gespräche mit Kollegen und Sitzungen etc. ein größeres Gewicht bekommen haben.

>Ich leiste sowieso Überstunden, der Abbau klappt nicht oder nur selten. Es wird aber so erträglicher.

>Ich kann mich einfach mehr einbringen.

>Meine Chancen wachsen, meine Arbeit auszubauen.

11 Ein Wochenmenü muss her

Die Aufgaben, und noch viel wichtiger, die verschiedenen Arbeitstätigkeiten entscheiden über das Zeitkonzept für erfolgreiche Telearbeit. Es gibt durchaus unterschiedliche und besondere Wochenarbeitszeitmodelle, wie z.B.: ein Tag pro Woche im Büro, ungefähr die Hälfte der Wochenarbeitszeit „vor Ort“, vier Tage im Monat als Projektarbeit „aus der Ferne“, täglich 5 Stunden im Büro und 3 Stunden zu Haus usw. Dabei ist es erforderlich, sich ein Konzept zu erarbeiten, das die Arbeitsbesonderheiten der Woche und der Bürotage in den Mittelpunkt rückt.

>Ich freue mich wieder richtig auf meine Arbeit und gehe gerne ins Büro. Das motiviert mich und auch die Kollegen.

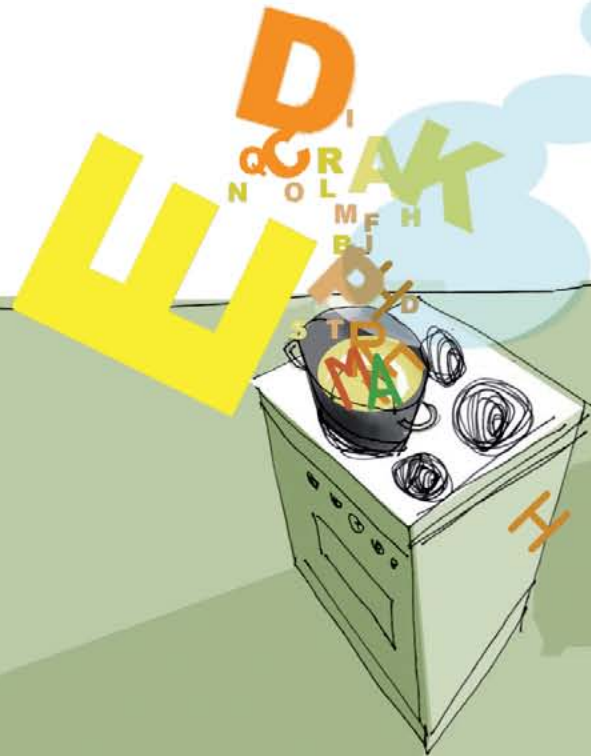
>Wenn die Aufgabe besonders viel Konzentration erfordert, verabrede ich häufig eine längere Abwesenheitsphase. Das setzt mich auch unter Druck.

>Zuhause kann ich flexibel
sein, in der Dienststelle
will ich planbar bleiben.



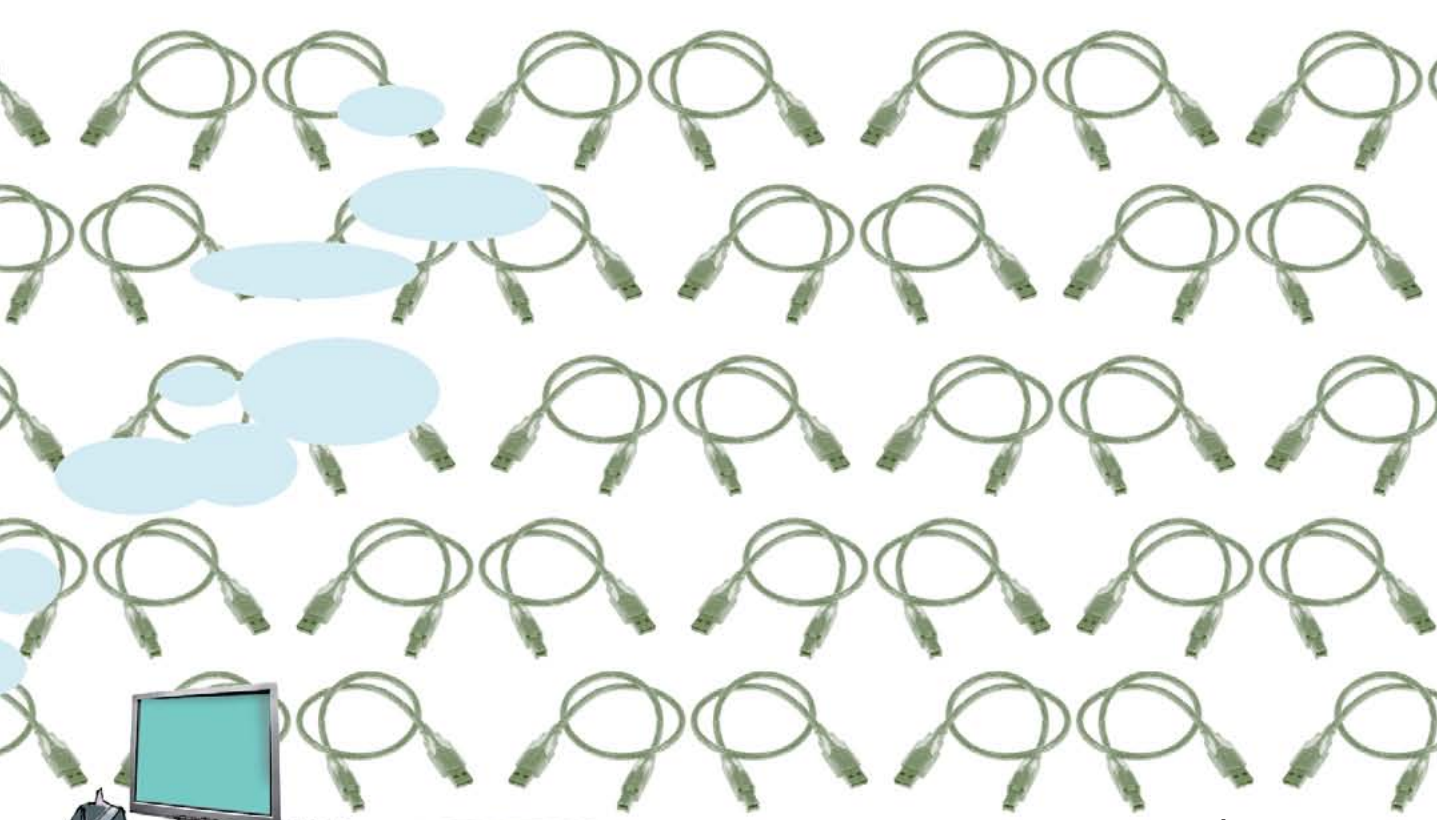
12 Das Tagesrezept muss stimmen

Die neuen Arbeitsbedingungen versetzten die Telearbeitenden in die Lage, das Berufs- und Privatleben besser und intensiver miteinander in Einklang zu bringen. Dabei bleibt entscheidend, dass ein Arbeitsergebnis zu einem vereinbarten Termin auch fertig ist. Auch hier sind Absprachen und Abgrenzung eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg und die Zufriedenheit beider Seiten.



> Alles macht mir mehr Spaß,
da ich mir den Tag besser
einteilen kann.

> Überhaupt, die grundsätzliche
Möglichkeit zuhause zu
arbeiten, macht Vieles leichter.



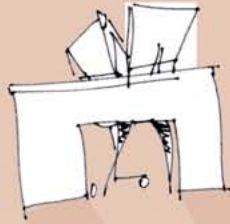
> Zuerst gab es Schwierigkeiten, die Hausarbeit und die Verantwortung dafür fair aufzuteilen.

> Zuhause ist eine strikte Trennung von Beruf und Freizeit erforderlich. Ich musste das erst lernen. Anfangs war die Arbeit allgegenwärtig.

13 Vertrauen schafft Leistung

Durch gut gestaltete Telearbeit erhält die soziale und fachliche Anerkennung wieder eine stärkere Bedeutung. Das entgegengebrachte Vertrauen schafft Entfaltungsmöglichkeiten für die individuelle Arbeitsgestaltung. Dies ist für qualifizierte Beschäftigte der wichtigste Motivationsfaktor im Arbeitsprozess.

> Es gibt keinen Einfluss auf die Qualität, aber es wird mehr Arbeit erledigt. Wegen der flexibleren Arbeitsmöglichkeit.



> Mal ein Wort der Anerkennung würde schon einiges bringen. Durch die Telearbeit müssen wir nun darüber reden.



>Ich bin in der Lage meine Arbeit schneller zu erledigen. Zu Hause ist ein konzentriertes Arbeiten möglich. So wird meine Arbeit effektiver.



>Durch die Telearbeit hab ich die Möglichkeit konzentrierter und ungestörter zu arbeiten.

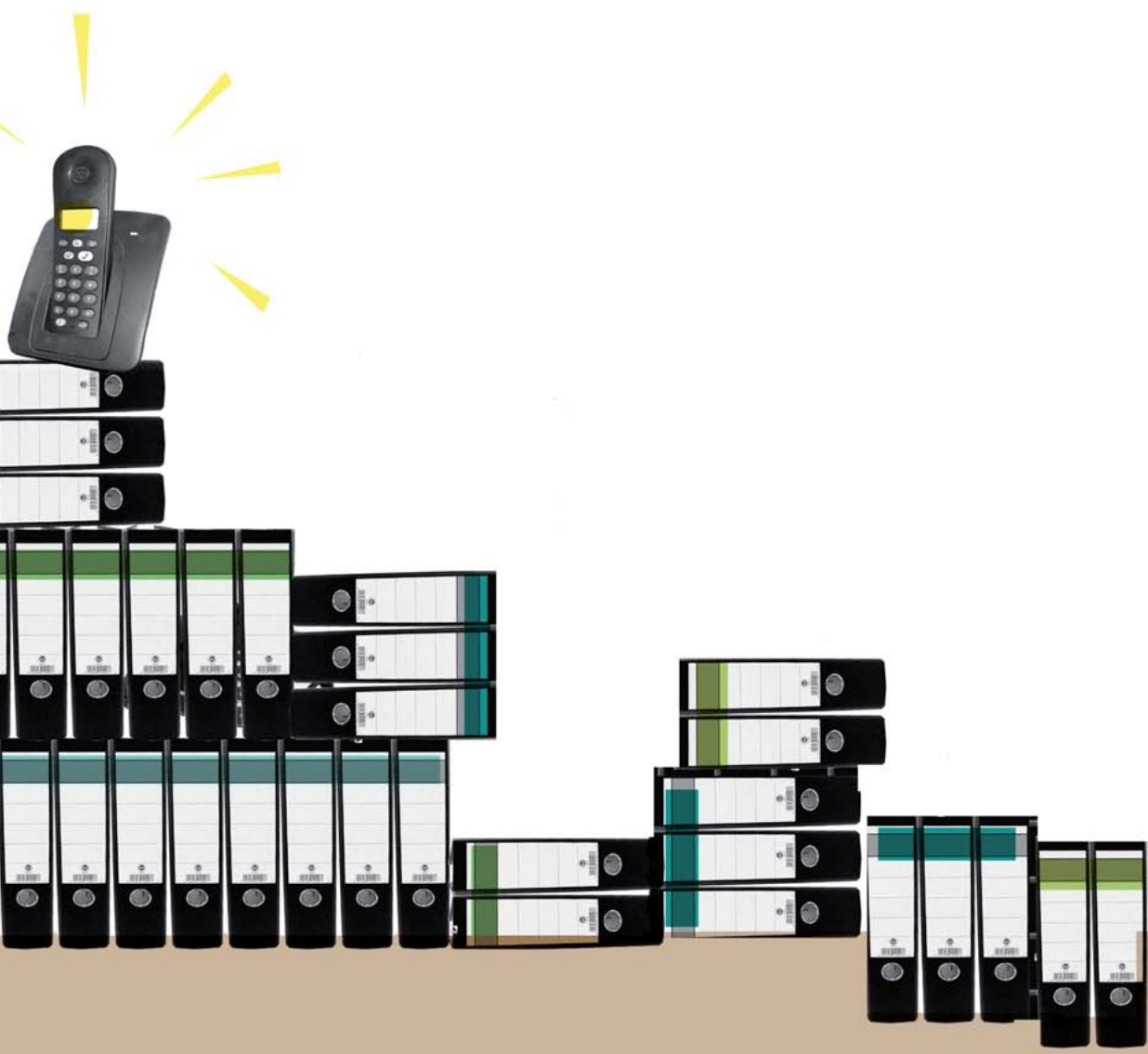
>Ich habe vor, in absehbarer Zeit wieder mehr zu arbeiten. Dann möchte ich mich weiterqualifizieren, um noch weitere Aufgaben übernehmen zu können.

14 Es zahlt sich aus

Durch die Telearbeit wird eine neue Grundlage für mehr Organisationsflexibilität, bessere Effektivität und Effizienz und sogar mehr Kundennähe geschaffen. Erfolgreiche Telearbeitende entwickeln ein komplexes Verständnis für ihre internen und externen Kundenbeziehungen. Dies wirkt sich auf alle am Arbeitsprozess Beteiligten aus. Gleichzeitig fördert dies die eigene Zufriedenheit und das Engagement, um das Arbeitsergebnis zu erreichen. Der Einfluss der Arbeitsform auf die Arbeitsergebnisse der Telearbeitenden (TA) hat sich positiv bestätigt. Nach Einschätzung der Telemanagenden (TM) zeigen sich Verbesserungen vor allem bei:

1. der Arbeitszufriedenheit der TA,
2. den reduzierten Fehlzeiten,
3. der Qualität der Ergebnisse,
4. der Dauer der Arbeitszeit (Aufstockung),
5. der Lage der Arbeitszeit (bei betrieblichen Anforderungen) und
6. der Termineinhaltung.

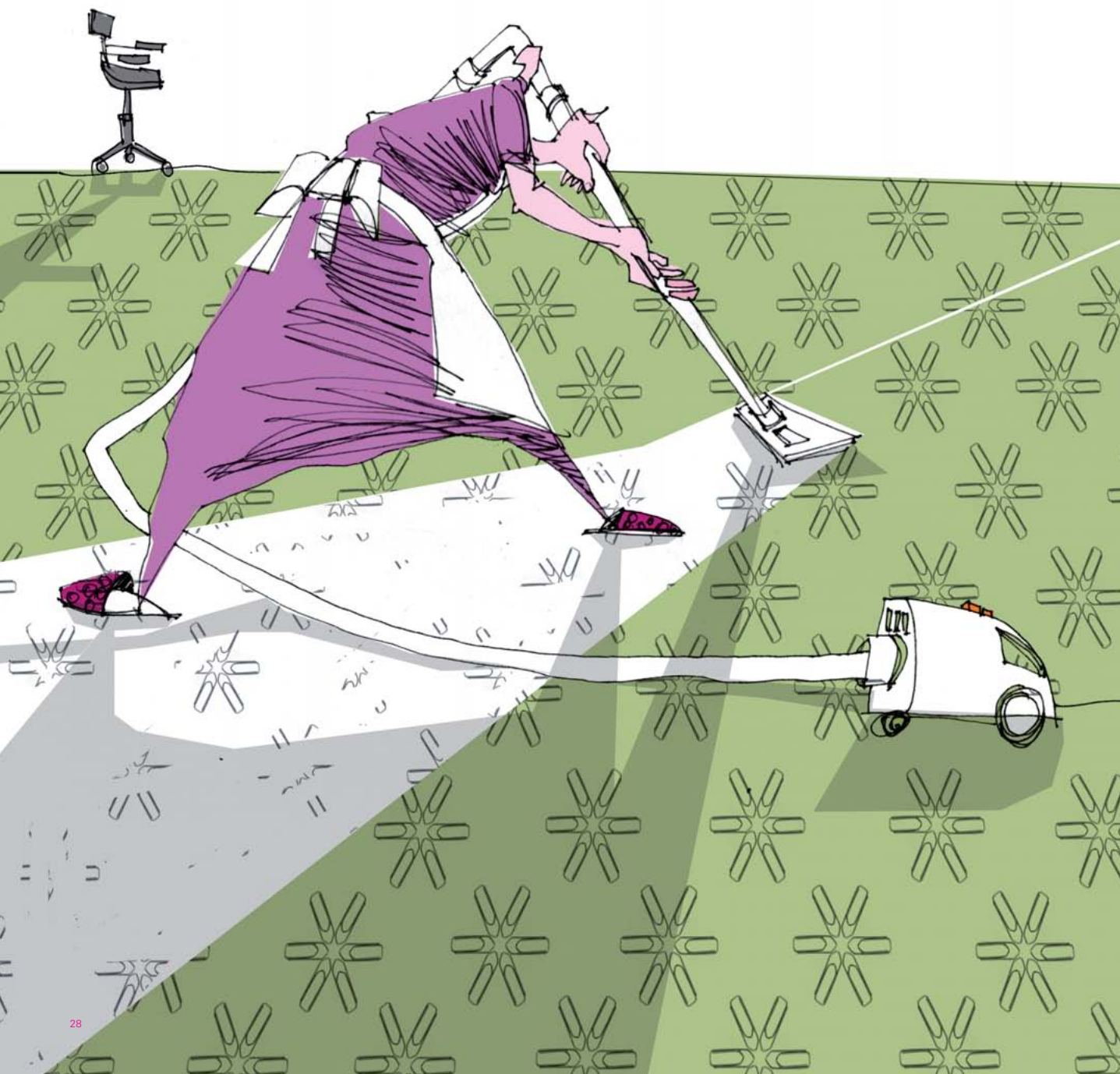




15 Arbeitsraum wird anders gesehen

Die Büros der Zukunft werden nicht nur anders aussehen; sie werden auch differenzierter und flexibler genutzt werden. Telearbeit ermöglicht nicht nur an verschiedenen Orten zu arbeiten sondern auch Büroraum effektiver zu nutzen. Bürokosten können durch eine veränderte Raumnutzung reduziert werden.

> Auszubildende und Praktikanten können meinen Raum bereits mitnutzen.





>Wenn ich zu Hause arbeite, dann wird mein Büro öfters von meiner Vorgesetzten als zusätzlicher Arbeitsplatz genutzt. Eine geteilte Büronutzung ist problemlos machbar.

>Das ohnehin geplante neue Büro wird nun gemeinsam mit der Kollegin genutzt; das ist wegen der alternierenden Arbeit angenehmer.

16 Technik darf kein Problem sein

Entsprechend der Arbeitsanforderungen werden Rechner- und Telefonsysteme auch zuhause durch die Dienststelle installiert. Dabei müssen alle bestehenden Arbeits- und Datenschutzbestimmungen berücksichtigt werden. Die Technikausstattung zuhause kann bei guten Rahmenbedingungen das Gleiche wie im Büro leisten. Neue Kommunikations- und Datenverarbeitungsmöglichkeiten und der selbständige Umgang mit ihnen werden erprobt.

>Ich möchte noch weitere IT-Kenntnisse und damit mehr Kompetenz und Selbstständigkeit gewinnen.

>An den Anfangsschwierigkeiten habe ich noch gelernt, zuweilen war der Frust aber schon groß.

>Mit meinem Laptop kann ich mich jetzt überall gut ins Netz bringen. Ich bin viel flexibler und mobiler geworden.

>Die technische Betreuung bei der Einrichtung war sehr gut organisiert.

>Inzwischen habe ich eine bessere Qualifikation in technischen Begriffen und Fragen.





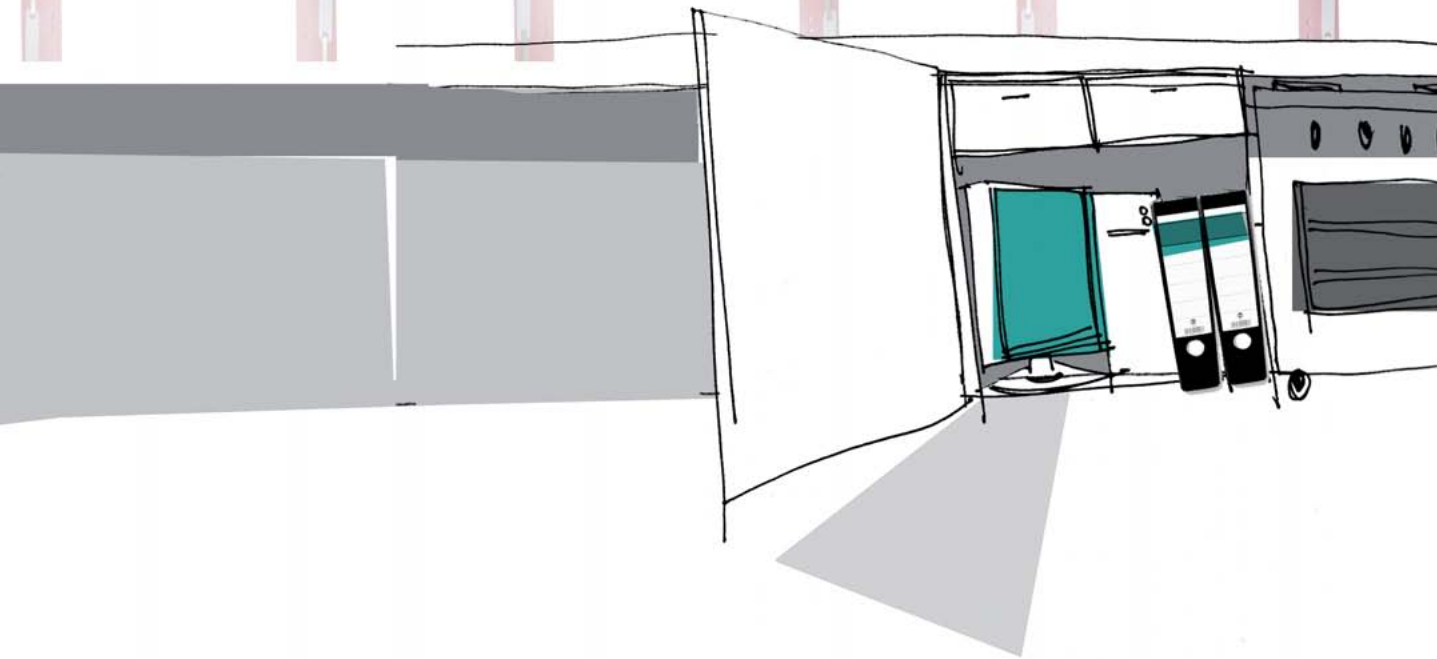
17 Telearbeit schafft Professionalität

Die beteiligten Führungskräfte bemerkten schon im Vorfeld der Einführung von Telearbeit ein hohes Engagement und eine steigende Motivation der Telearbeitenden, sowie einen guten Kenntnisstand über die neuen Arbeitsanforderungen. Innovations- und Anpassungsbereitschaft an betriebliche Erfordernisse waren gleichermaßen vorhanden. Über den Ablauf des Projektes registrierten die Führungskräfte

- transparentere Arbeitsabläufe,
- effizientere Koordinationsprozesse und
- eine verbesserte Team-Interaktion.

Von acht Telemanagenden werten den Qualifizierungsstand der Telearbeitenden:

- sechs mit gut bis sehr gut
- zwei enthalten sich.





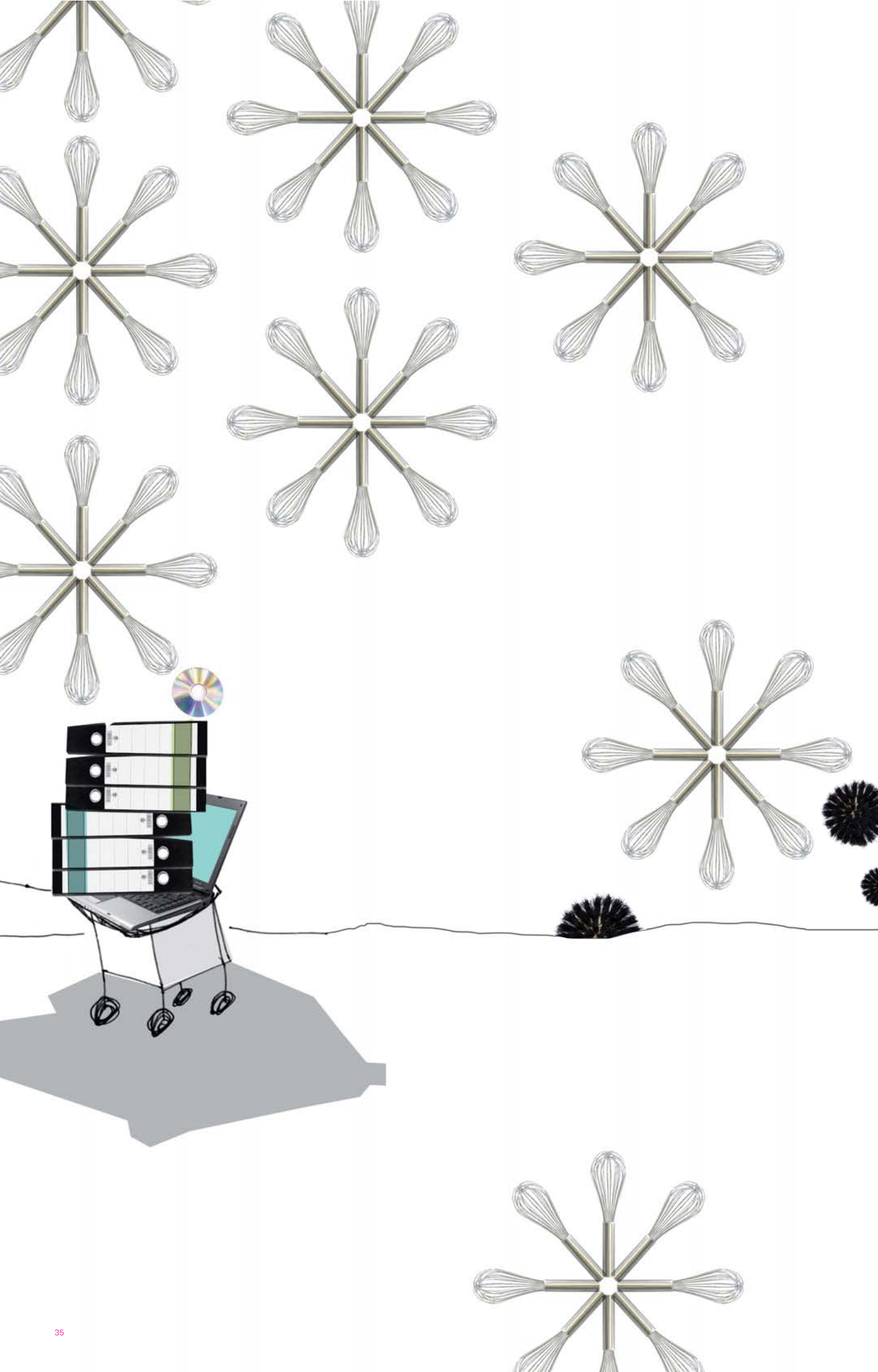
18 Erfolg basiert auf Qualifizierung

Im Projektverlauf hatten die Führungskräfte Gelegenheit, sich mit den neuen Anforderungen für die Telearbeitsformen auseinander zusetzen. Ihrer Ansicht nach finden folgende Qualifizierungsthemen für alle Beteiligten eine wachsende Bedeutung:

- Zukunft mit neuer Bürotechnologie,
- Projektmanagementmethoden,
- Organisationsformen der Telearbeit,
- Orientierungs-Gespräche,
- Personal- und Organisationsentwicklung durch Telearbeit,
- Anforderungen und Auswirkungen von Telearbeit,
- Sensibilisierung für mögliche Probleme im Vorfeld und
- rechtliche Aspekte der Telearbeit.

Telearbeitskonzepte führen nicht zu den gewünschten Ergebnissen, wenn es den Beteiligten an wichtigen Selbstorganisationsfähigkeiten fehlt und es an entsprechenden Strukturierungskonzepten mangelt. Eine Vernachlässigung der Qualifizierung bei der Telearbeitseinführung verursacht Zeitverluste, mindert die Ergebnisse und sorgt nachträglich für unnötige Kosten. Auch die Fehleinschätzung der technischen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen im Vorfeld kann sich hinderlich und kostentreibend auswirken.





19 Die Einführung braucht Information und Schulung

Bei der Einführung von Telearbeit ist ein systematisches Vorgehen besonders wichtig. Das Vorgehen sieht sechs Schritte vor:

1. Information und Schulung der Interessierten, Vorgesetzten und Funktionsträger,
2. Abstimmungsprozess in der Dienststelle,
3. Analyse der technischen Bedingungen und Planung der Ausstattung für den häuslichen Arbeitsplatz,
4. Anpassung der bisherigen Arbeitsorganisation im Team auf Telearbeit,
5. Abschluss der Telearbeitsvereinbarung,
6. Umstellung auf Telearbeit.



Der zeitliche Rahmen für zukünftige Telearbeitende sieht einen Schulungsaufwand von ein bis zwei Tagen vor. Hinzu kommt das Engagement, um sich mit den zuständigen Einrichtungen und Bereichen abzustimmen.



Für die Vorgesetzten sind ebenfalls ein bis zwei Schultage vorgesehen, die über die veränderten Rahmenbedingungen durch die Telearbeit informieren, um anschließend die Telearbeitsvereinbarung mit den Telearbeitenden abschließen zu können.

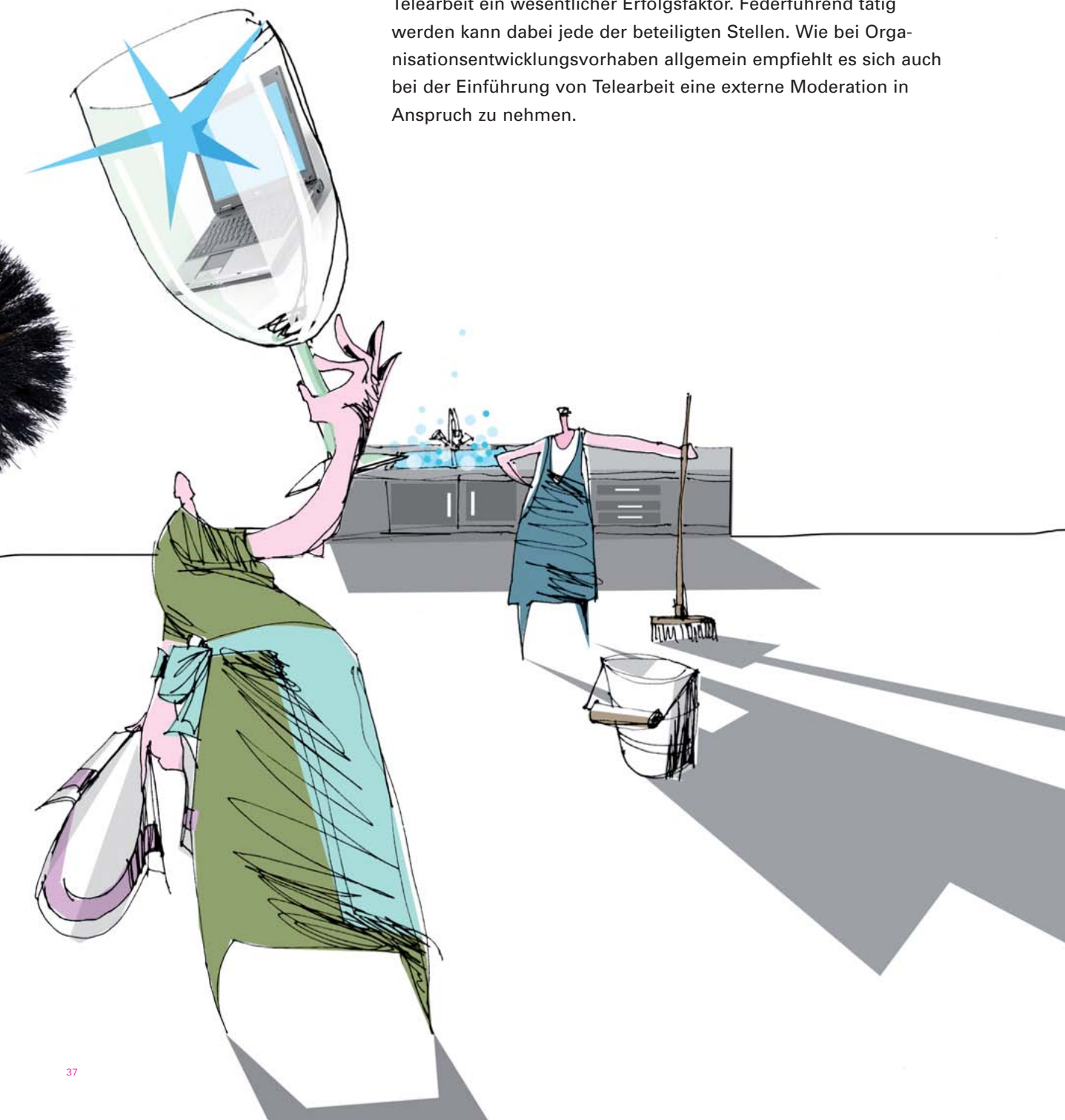


20 Kommunikation sichert den Erfolg ab

Produktive Telearbeitsverhältnisse setzen ein stetiges Überprüfen der Anforderungen und Ergebnisse durch alle Beteiligten voraus:

- die Erfahrungen mit der Arbeitskoordination und den betrieblichen Anforderungen müssen regelmäßig im Arbeits-Team ausgetauscht werden,
- die Erfahrungen mit der neuen Arbeitsform sollten unter Telearbeitenden und Telemanagenden in geeigneten Besprechungsformen (Projekt-Team) ausgetauscht werden und
- technische und organisatorische Innovationen müssen bekannt gemacht werden, um von ihnen zu profitieren.

Eine Projektstruktur mit kooperativem Projektmanagement unter Beteiligung der Fachabteilungen (Personaladministration, Personalrat, Datenverarbeitung / Rechenzentrum, technisches Gebäudemanagement, Personalentwicklung / Weiterbildung, Rechts- und Sicherheitswesen) ist deshalb für die Einführung von Telearbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Federführend tätig werden kann dabei jede der beteiligten Stellen. Wie bei Organisationsentwicklungsvorhaben allgemein empfiehlt es sich auch bei der Einführung von Telearbeit eine externe Moderation in Anspruch zu nehmen.



Empfehlungen zum Ausbau von Telearbeit

Nach zwei erfolgreichen Projektphasen stellt sich die Frage: Reichen die ersten Erfahrungen aus, um eine dauerhafte Fortführung und Ausweitung der Telearbeitsoption zu beschließen? Die Broschüre beschreibt die überwiegend positiven Erfahrungen der Beteiligten. Die Konzeption des Pilotprojektes hat aus den vielfältigen Potentialen der Telearbeit besonders die Vereinbarkeit von Beruf und Familie herausgehoben. Dieses Ziel wurde nach Auffassung der Telearbeitenden und ihrer Vorgesetzten erreicht. Ein wichtiger Beitrag zur Gleichstellung wird möglich.

Fast alle Beteiligten am Projekt bekunden bis heute ein großes Interesse, diese Arbeitsform beizubehalten. Und damit sind keineswegs nur die Telearbeitenden gemeint. Auch die „andere Hälfte der Tandems“, Vorgesetzte und Teammitglieder, die Telearbeit managen und koordinieren, wollen heute diese Option nicht mehr missen. Was sind dabei die entscheidenden Faktoren gewesen?

Der Wunsch, Berufs- und Privatleben besser in Einklang zu bringen, hat sich für Telearbeitende erfüllt. Nach anfänglichen Mehrbelastungen haben sich aber auch andere Verbesserungen eingestellt, erwartete und unerwartete, direkte und indirekte Effekte gewachsener Autonomie und veränderter Arbeitsorganisation im Team. Die gewünschte dauerhafte Einbindung in das Berufsleben wurde auch über Phasen wachsender familiärer Belastung hinweg ermöglicht. Dies ist auch ein wichtiger Gewinn für die Einrichtungen selber: Qualifizierte Mitarbeitende konnten gehalten, Teams stabilisiert und die anstehenden, häufig reformbedingt neuen Arbeitsbelastungen der Bereiche flexibel aufgefangen werden.

Die Telearbeitenden konnten private Vorteile für sich und ihre Familien umsetzen. Gleichzeitig entstanden auch für die Verwaltung beachtliche Vorteile. Zwar wurden dem Pilotprojekt noch keine Wirtschaftlichkeitsziele vorgegeben um den Erprobungscharakter nicht zu behindern, dennoch ergab die kontinuierliche Projektevaluierung wichtige zusätzliche Erkenntnisse, die die Vergleichbarkeit mit anderen Telearbeitsprojekten in der niedersächsischen Landesverwaltung begründen. Auf sie wird im Folgenden genauer eingegangen.

Vorteile für interne und externe Kunden

Von internen und externen Kunden wird eine bessere Erreichbarkeit festgestellt. Die Telearbeitenden sind zuhause besser telefonisch zu erreichen und sie sind konzentrierter und „präsen-ter“. Das bewerten die Kunden positiv. Hinzu kommt, dass das Telefonie-Management der Telearbeitenden sich verbessert, da sie selbst Kontakte ziel- und zeitgerechter aufnehmen. Das Ergebnis ist eine quantitativ und qualitativ verbesserte ergebnisorientierte Kommunikation.

Da die Telearbeitenden selbstbewusster Arbeitskontakte herstellen und organisieren, entwickelt sich ein ausgeprägtes Dienstleistungsverständnis. Das Ziel, sowohl zuhause als auch im Büro die richtigen Tätigkeiten auszuüben, verändert ihr Arbeitsverhalten. Sie engagieren sich im Arbeitsprozess konsequenter um Ablaufstörungen zu verhindern.

Rückmeldungen der Kunden bestätigen, dass sich die Antwortzeiten per Telefon oder Email im Arbeitsprozess verbessern. Dass die Ergebnisorientierung durch Selbststeuerung zunimmt, wird als eine neue Servicequalität wahrgenommen.

Vorteile für Verwaltung und Organisation

Die meisten Vorteile ergeben sich für die Telearbeitenden durch eine bessere Zeitznutzung sowohl im Beruf wie auch im Privaten. Alltägliche Stressphasen, wie z.B. allmorgendlicher Zeitdruck durch Versorgungsleistungen und Berufsverkehr entfallen. Als Folge geben die Telearbeitenden an, dass sie sich gesünder, leistungsfähiger und ausgeglichener fühlen und weniger Gleitzeitregelungen in Anspruch nehmen oder Krankmeldungen einreichen müssen.

Für die Führung ist Telearbeit dann erfolgreich, wenn das Vertrauensverhältnis belastbar bleibt, Transparenz über Arbeitsabläufe und Ergebnisse hergestellt und Akzeptanz zwischen den Arbeitspartnern vorhanden ist. In einem solchen Umfeld verändert sich das Führungsverhalten – weg von der Arbeitskontrolle, hin zur Ergebnisorientierung. Führen bekommt die Qualitäten eines Coaching. Ziele und Vorgehensweisen werden gemeinsam entwickelt und erreicht. Die Arbeitsmotivation wird gefördert, das Team wächst zusammen.

Die meisten Telearbeitenden standen unter einem hohen Vereinbarungsdruck zwischen Familie und Beruf. Viele sahen für ihre berufliche Zukunft voraus, dass sie in letzter Konsequenz ihre berufliche Entwicklung zurückstellen oder opfern müssten. Insofern ist auch das Ziel erreicht worden, die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren und qualifizierte und erfahrene MitarbeiterInnen in der Organisation zu halten. Teure Wiederbesetzungsverfahren wurden vermieden. Auch das gewünschte Aufstocken von Teilzeitarbeitsverhältnissen war in einigen Fällen möglich.

Fast alle Telearbeitenden benötigen weniger persönlich gestaltbaren Raum im Büro, meist wird mittelfristig ihr Arbeitsplatz von den KollegInnen zeitweise mitgenutzt. Diese Entwicklung wird besonders in beengten Bürosituationen als sehr positiv wahrgenommen, und baut dort Stress ab, was wiederum die Akzeptanz der Telearbeit fördert.

Die technischen Lösungen konnten auf eine sichere und verlässliche Arbeitsanwendung hin erprobt und eingesetzt werden. Normative Themenbereiche, wie Telearbeitsvereinbarung, Datenschutz und Arbeitsschutz konnten den Anforderungen entsprechend angepasst und weiterentwickelt werden. Auch dies ist als Vorteil der Organisation zu verbuchen.

Vorteile für die Telearbeitenden

Diese Arbeitsform hat erkennbar mehr Vorteile als Nachteile. Viele der Vorteile liegen bei den schwer messbaren Motivationseffekten im Arbeitsprozess. Alle Telearbeitenden geben an, dass sie die gewünschten flexiblen Zeitgewinne aber auch eine weit höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit erreicht haben, was ihre Einstellung zum Arbeitsumfeld positiv beeinflusst hat.

Der Erhalt der beruflichen Einbindung steigert ihre Professionalität und sichert so ihren Arbeitsplatz ab. Berufliche Unsicher-

heiten werden abgebaut und das Arbeitsklima verbessert sich. Letztendlich werden dadurch Unzufriedenheiten reduziert und personelle Umorientierungs- und Suchprozesse eingeschränkt, was auch für die Verwaltung von großem Vorteil ist.

Seit Projektbeginn sind für viele Teilnehmenden am Projekt der Abbau von Wegestress, das Eindämmen von Fahrtkosten und die Gestaltung eines persönlicheren Arbeitsumfeldes zu angenehmen Nebeneffekten geworden. Für die meisten haben sich die Prioritäten verschoben. Heute ist das Wichtigste, dass sie im Arbeitsprozess eine neue Akzeptanz erreicht haben, dass sie die Bestätigung erhalten, sich verbessert zu haben. Das ist das auffälligste positive Ergebnis des Projektes. Die dauerhafte Fortführung und der Ausbau der Option auf Telearbeit haben dadurch eine hohe Priorität bekommen.

In der Summe legen unsere Projekterfahrungen das Fazit „Telearbeit professionalisiert“ nahe. Transparentere Arbeitsabläufe, effizientere Kommunikationsprozesse und verbesserte Team-Interaktion sind für sich genommen bereits gute Gründe, um Telearbeit als Organisationsform zu verwirklichen. Darüberhinaus gewährleisten sie aber auch Gleichstellungserfolge zum Wohle Einzelner wie auch zum Nutzen der Universität. Es ist diese Synthese, die Telearbeit zu einem Gleichstellungsinstrument ersten Ranges und zu einem dynamischen Impuls in der Personal- und Organisationsentwicklung macht. Zwanzig Schritte zum Erfolg können einen großen Unterschied machen! Es zählt sich aus!

