



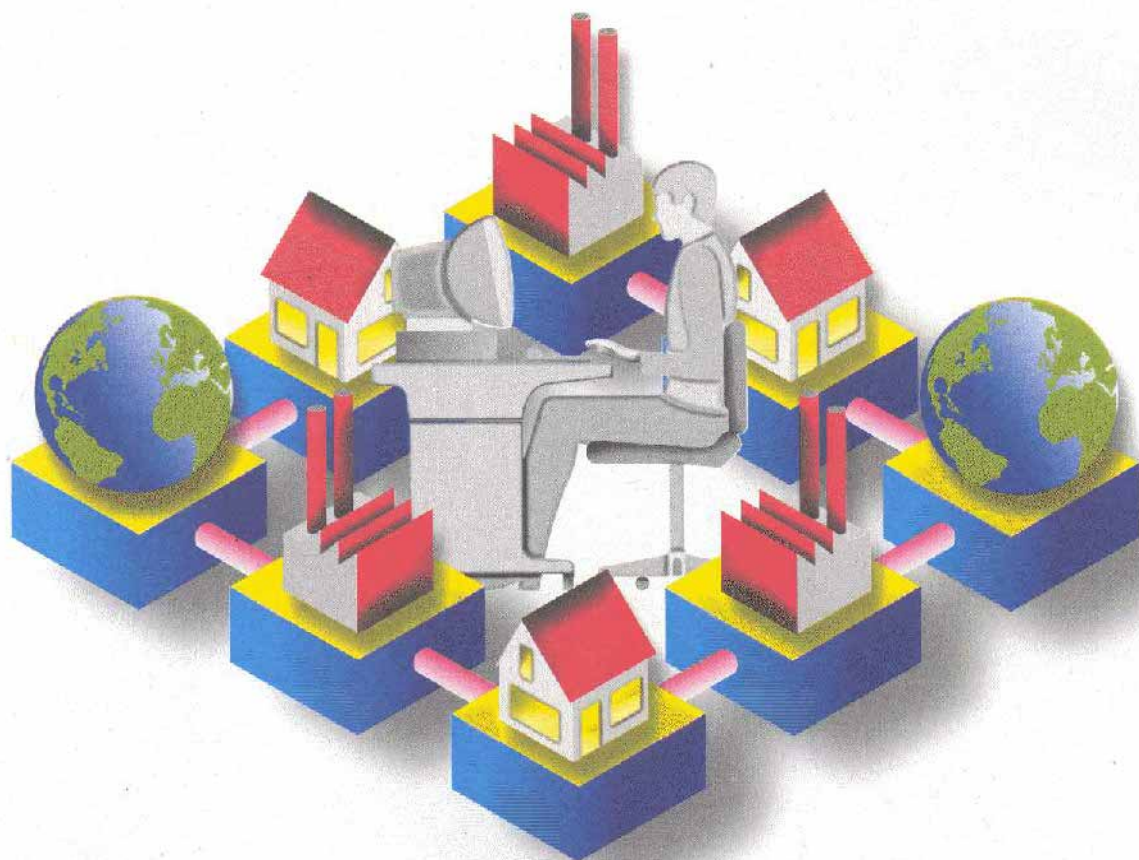
Bundesministerium
für Arbeit
und Sozialordnung

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Telearbeit

Leitfaden für flexibles Arbeiten in
der Praxis



Telearbeit

Leitfaden für flexibles Arbeiten in
der Praxis

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung

- 1.1 An wen richtet sich der Leitfaden und was ist sein Ziel?
- 1.2 Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

2 Begriff und Formen der Telearbeit

- 2.1 Begriff der Telearbeit
- 2.2 Heimbasierte Telearbeit
- 2.3 Mobile Telearbeit
- 2.4 Telearbeit im Telecenter
- 2.5 On-Site-Telearbeit
- 2.6 Verbreitung der Telearbeit

3 Organisatorische und personelle Aspekte der Telearbeit

- 3.1 Wie hilft Telearbeit in der Praxis?
- 3.2 Welche Vorteile bietet Telearbeit?
- 3.3 Welche Befürchtungen bestehen?
- 3.4 Wie erhält man die Kommunikation zwischen den Beteiligten?
- 3.5 Wer ist für Telearbeit geeignet?
- 3.6 Wie befähigt man die Beteiligten zur Telearbeit?
- 3.7 Welche Tätigkeiten sind für Telearbeit geeignet?
- 3.8 Wie wird Telearbeit eingeführt?
- 3.9 Lohnt sich die Telearbeit? Die Wirtschaftlichkeit von Telearbeit
- 3.10 Fördermöglichkeiten für die Einführung von Telearbeit

4 Technische Voraussetzungen

- 4.1 Software
 - 4.2 Hardware
 - 4.3 Der mobile Arbeitsplatz
 - 4.4 Übertragungstechnologie
 - 4.5 Arbeitsumgebung
 - 4.6 Aspekte der IT-Sicherheit
-

5 *Rechtliche Fragen bei der Einführung und Gestaltung von Telearbeit*

- 5.1 Welche Beschäftigungsformen für Telearbeit gibt es?**
- 5.2 Arbeitsrechtliche Fragen bei der Einführung von Telearbeit**
- 5.3 Arbeitsschutzrechtliche Fragen bei der Einführung von Telearbeit**
- 5.4 Telearbeit in Mietwohnungen**
- 5.5 Steuerliche Aspekte**
- 5.6 Musterbetriebsvereinbarung zur Telearbeit (IBM)**
- 5.7 Musterarbeitsvertrag für Angestellte**

6 *Anhang*

- 6.1 Bildschirmarbeitsverordnung**
 - 6.2 Abkürzungsverzeichnis**
 - 6.3 Verzeichnis der Praxisbeispiele**
 - 6.4 Verzeichnis der Abbildungen**
 - 6.5 Verzeichnis der Checklisten**
 - 6.6 Glossar der Fachbegriffe**
 - 6.7 Literaturverzeichnis**
 - 6.8 Kommentiertes Literaturverzeichnis**
 - 6.9 Adressverzeichnis Öffentlicher Institutionen, die Auskunft zu Fragen bezüglich Datenschutz und –sicherheit geben können**
 - 6.10 Interessante Web-Sites**
 - 6.11 Adressen und Ansprechpartner**
 - 6.12 Auskünfte zu Förderprogrammen**
 - 6.13 Publikationsliste des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung**
 - 6.14 Publikationsliste des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**
 - 6.15 Publikationsliste des Bundesministeriums für Bildung und Forschung**
-

1 Einführung

- 1.1 An wen richtet sich der Leitfaden und was ist sein Ziel?**
 - 1.2 Wie ist der Leitfaden aufgebaut?**
-

1 Einführung

1.1 An wen richtet sich der Leitfaden und was ist sein Ziel?

Dieser Leitfaden richtet sich vorwiegend an kleine und mittlere Unternehmen. Hierbei berücksichtigen die Darstellungen die verschiedenen Blickwinkel zur Telearbeit von Arbeitnehmern, Arbeitnehmervertretung und Arbeitgebern. Da jeweils die Gesamtheit aller Beteiligten angesprochen wird, erfolgt im Fließtext keine geschlechtsspezifische Unterscheidung (z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

Weiterhin wurden die Aspekte der öffentlichen Verwaltung im Leitfaden berücksichtigt.

Es werden die verschiedenen Formen der Telearbeit, ihre Vorteile und wichtige Erfolgsfaktoren dargestellt. Im Mittelpunkt stehen neben der Information vor allem die praxisnahen Hilfestellungen im

- organisatorischen,
 - betriebswirtschaftlichen,
 - technischen und
 - rechtlichen
- Bereich.

*Zielgruppe:
kleine und mittler
Unternehmen,
öffentliche
Verwaltung,
Arbeitnehmer,
Arbeitnehmer-
vertretung*

Der Leser soll durch diesen Leitfaden in die Lage versetzt werden, die für ihn geeignete Form der Telearbeit zu finden und mit einem entsprechenden Einführungskonzept umzusetzen.

1.2 Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Der Leitfaden erörtert knapp und praxisorientiert die verschiedenen Aspekte der Telearbeit.

Außerdem dient der Leitfaden als Nachschlagewerk. Einzelne Sachverhalte können wie in einem Lexikon nachgelesen werden, ohne dabei das vorige oder nachfolgende Kapitel lesen zu müssen. Um dieses Nachschlagen zu unterstützen, ist der Text in unterschiedlichen Farben dargestellt. Weiterhin dienen Randbemerkungen als Orientierungshilfe.

So sind wesentliche Inhalte in einer blauen Randbemerkung schlagwortartig formuliert, um bei einem Nachlesen die Suche im Text zu unterstützen.

*Was bedeuten
blaue Randbemer-
kungen?*

Da die meisten Sachverhalte verständlicher sind, wenn sie anhand von Beispielen aus der Praxis dargestellt werden, sind viele Praxisbeispiele zur Telearbeit aufgeführt. Um diese Textpassagen schnell finden zu können, sind sie mit einer Grafik am Textrand versehen. Außerdem ist der Text zum Praxisbeispiel grün gestaltet.

Praxisbeispiel

Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung sind durch ein Symbol am Seitenrand gekennzeichnet.

An manchen Textpassagen werden in der Randbemerkung Literaturempfehlungen gegeben, die den entsprechenden Sachverhalt vertiefen. Diese Randbemerkungen sind mit der Farbe Rot und einem Symbol gekennzeichnet. Anhand der Nummern in diesen Literaturempfehlungen können die entsprechenden Quellen im Literaturverzeichnis des Anhangs gefunden werden.

*Vertiefende
Literatur*

Diese optischen Lesehilfen im Text werden durch ein Stichwortverzeichnis ergänzt. Die zentralen Begriffe dieses Leitfadens sind dort mit einem entsprechenden Seitenverweis aufgeführt. Ebenso gibt es ein Glossar, das als „kleines Lexikon zur Telearbeit“ genutzt werden kann. Alle Wörter die im Glossar aufgelistet sind, sind im Text *kursiv* dargestellt.

Literatur-, Stichwort-, Abkürzungsverzeichnis, Glossar sowie das Verzeichnis der Praxisbeispiele, Checklisten und Abbildungen finden sich im Anhang.

2 *Begriff und Formen der Telearbeit*

2.1 Begriff der Telearbeit

2.2 Heimbasierte Telearbeit

2.2.1 Telearbeit ausschließlich zu Hause

2.2.2 Alternierende Telearbeit

2.3 Mobile Telearbeit

2.4 Telearbeit im Telecenter

2.4.1 Satellitenbüro

2.4.2 Nachbarschaftsbüro

2.5 On-Site-Telearbeit

2.6 Verbreitung der Telearbeit

2 Begriff und Formen der Telearbeit

2.1 Begriff der Telearbeit

Derzeit beschäftigen sich nicht nur öffentliche Hand und Großunternehmen, sondern auch viele kleine und mittlere Unternehmen mit Telearbeit. Hierbei ist allerdings festzustellen, dass nicht alle mit dem Begriff „Telearbeit“ das gleiche meinen.

Für den Leitfaden wird folgende Definition zugrunde gelegt:

Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.

Definition der Telearbeit

Telearbeit tritt in verschiedenen Formen auf. Sie kann z.B. in der Wohnung des Mitarbeiters (heimbasierte Telearbeit) oder auch unterwegs (mobile Telearbeit) erbracht werden. Ebenso setzen manche Arbeitgeber ihre Mitarbeiter bei ihren Kunden ein, wobei die gesamte Ausstattung, mit der diese arbeiten, dem eigenen Arbeitgeber gehört (On-Site-Telearbeit). Schließlich kann Telearbeit auch ausgeführt werden, indem Telearbeitsplätze in Telecentern gebündelt werden.

Übergeordnete Kategorien der Telearbeit

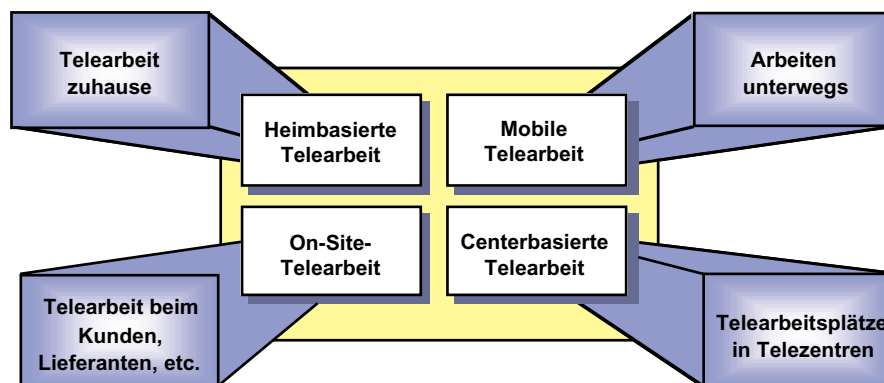


Abbildung 1: Übersicht über die Formen der Telearbeit

2.2 Heimbasierte Telearbeit

Der Begriff der heimbasierten Telearbeit bezeichnet alle Formen der Telearbeit am häuslichen Arbeitsplatz des Mitarbeiters. Hierbei lassen sich

1. die Telearbeit ausschließlich zu Hause und
2. die alternierende Telearbeit unterscheiden.

Begriff der heimbasierten Telearbeit

2.2.1 Telearbeit ausschließlich zu Hause

Bei dieser Tätigkeitsform steht dem Telearbeiter kein Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung. Stattdessen erfolgt die Arbeitsverrichtung ausschließlich in der Wohnung des Mitarbeiters.

Hier hat der Mitarbeiter einen Arbeitsbereich mit PC und entsprechender Vernetzung. Somit kann er mit seinem Arbeitgeber auf dem Weg des *elektronischen Dokumententransfers*, *e-Mail*, *Videokonferenz* oder auch per Telefon in Kontakt treten. Auch der Austausch der Arbeitsergebnisse erfolgt über diesen Weg. Der Telearbeiter hat häufig keinen direkten Kontakt zu seinen Kollegen und tritt mit seinem Vorgesetzten nur selten in persönlichen Kontakt. Bisherige Erfahrungen zeigen, daß diese Form der Telearbeit aufgrund mangelnder persönlicher Kontakte und der damit möglicherweise verbundenen sozialen Isolation nur in Einzelfällen realisiert wird. Ein sinnvoller Einsatz der Telearbeit ausschließlich zu Hause besteht z.B. bei der Integration von Erwerbstätigen mit eingeschränkter Mobilität (z.B. behinderte Menschen). Darüber hinaus kann es gerade im Erziehungsurlaub oder auch bei vorübergehenden persönlichen Belastungen eines Mitarbeiters (z.B. Erkrankung in der Familie) angebracht sein, diese Form der Telearbeit zu nutzen.

2.2.2 Alternierende Telearbeit

Bei dieser Form der Telearbeit arbeitet der Arbeitnehmer sowohl an seinem Arbeitsplatz beim Arbeitgeber als auch in seiner Wohnung, wobei er zwischen diesen Arbeitsplätzen hin- und herwechselt.

Um diese Formen der sozialen Bindung auch bei der Ausübung von Telearbeit in unverändertem Maß beizubehalten, wird i.d.R. die alternierende Telearbeit an nicht mehr als maximal drei Wochentagen ausgeübt. Um neben der sozialen Bindung nicht auch die persönliche Kommunikation einzuschränken, sollten nicht mehr als zwei Telearbeitstage aufeinander folgen.

Die alternierende Telearbeit wird nicht nur in privatwirtschaftlichen Unternehmen eingesetzt, sondern hat sich auch in Pilotversuchen der öffentlichen Verwaltung bewährt.

Praxisbeispiel 1: Alternierende Telearbeit zu Hause

Bei der ABB Versicherungsgesellschaft handelt es sich um ein international tätiges Versicherungsunternehmen mit Hauptsitz in Brüssel. Hier wurden in den ersten Phasen der Einführung von Telearbeit vier Mitarbeiter der Übersetzungsabteilung für die alternierende Telearbeit ausgesucht.

Durch die Übersetzungstätigkeiten am heimischen Arbeitsplatz konnten diese Mitarbeiter ihre Tätigkeit mit einer deutlich höheren Konzentration (aufgrund geringerer Arbeitsunterbrechungen und störender Einflüsse) ausüben. Dies führte mit einer Reduzierung der Anzahl von Übersetzungsfehlern und einem effektiveren Zeitmanagement zu einer Steigerung der Arbeitsproduktivität.

Die Telearbeiter selbst empfanden eine deutliche Stressreduzierung und nahmen ein verbessertes Familienleben wahr.



In Bezug auf den Arbeitsplatz beim Arbeitgeber werden in der Praxis unterschiedliche Lösungen angewandt. In vielen Unternehmen behält der Telearbeiter seinen angestammten Schreibtisch in uneingeschränktem Maße.

Es ist aber auch denkbar, dass der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz mit anderen Mitarbeitern teilt. An den Tagen, an denen der Mitarbeiter beim Arbeitgeber arbeitet, kann er dies an seinem Arbeitsplatz tun. Arbeitet er zu Hause, kann ein Kollege seinen Schreibtisch nutzen.

Desk-sharing

Praxisbeispiel 2: Desk-sharing

Eine flexible Form der Nutzung von Bürofläche und -einrichtungen wird u.a. von IBM Deutschland sowie vom LVM (Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster) angewandt. Hier steht den Telearbeitern nicht ein „eigener“ Schreibtisch zur Verfügung. Vielmehr suchen sie sich an den Büro-Tagen einen freien Arbeitsplatz, den sie mit ihrem persönlichen Rollcontainer für diesen Tag nutzen. Diese Form des Teilens von Büroräumen und Arbeitsplätzen wird auch mit „Desk-sharing“ bezeichnet.



2.3 Mobile Telearbeit

Mobile Telearbeit bezeichnet das ortsunabhängige Arbeiten mit mobiler Kommunikationstechnik.

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik erlaubt es, sich *Online* in den Zentralrechner eines Unternehmens einzuwählen, Daten abzurufen sowie Ergebnisse, Termine und andere Daten zu übertragen. Fahrten zur Unternehmenszentrale können somit entfallen.

Als typische Erscheinungsform der mobilen Telearbeit hat sich das mobile Büro herausgebildet, welches hauptsächlich von Außendienstmitarbeitern oder Servicetechnikern genutzt wird.

Praxisbeispiel 3: Mobile Telearbeit

In dem Projekt „Mobile Telekooperation in der Bauwirtschaft“ wurden verschiedene Kommunikationstechniken und Formen der Informationsverarbeitung erprobt, um hierdurch die Kooperation von Unternehmen bei gemeinschaftlichen Bauprojekten zu fördern.

Ein zentraler Gegenstand war hierbei der sogenannte „Telekooperationskoffer“, in welchem neben einem *Laptop* auch ein Handy, ein Scanner und Drucker (über den empfangene Telefaxe ausgedruckt werden konnten), sowie eine digitale Kamera untergebracht waren. Hierdurch war der Bauleiter in der Lage, auch auf Baustellen ohne Strom- oder Telefonleitungen zu telefonieren, Faxe zu versenden und zu empfangen. Auch das Scannen von Bauplänen, um sie an anderer Stelle mit den Partnerunternehmen zu besprechen, wurde hierdurch möglich.



EXKURS: Mobile Telearbeit bei der BMW Group

(Entnommen aus: Niggli et.al.: Telearbeit bei der BMW Group; Springer Verlag 2000)

Unter mobiler Telearbeit versteht man im TWIST-Projekt („Telework in flexiblen Strukturen“; <http://twist.bmw.de>) das ortsungebundene Arbeiten an einem mobilen Arbeitsplatz unter Nutzung von raum- und zeitüberbrückenden Telemedien. In allen Anwendungen der mobilen Telearbeit bei der BMW Group steht den Anwendern ein Notebook und ein Handy zur Verfügung, wobei sie sich über den GSM-Mobilkommunikationsstandard bzw. analog in das Servernetz der BMW Group einwählen und zentral verwaltete Informationen und Dienste abrufen können.

Die mobile Telearbeit im TWIST-Projekt konzentriert sich dabei schwerpunktmäßig auf die Aufgabenbereiche Öffentlichkeitsarbeit, Fahrzeugerprobungen, Rennbetreuung und Gebietsleitung im Vertrieb. Im folgenden werden als Fallbeispiele je ein Vertreter aus den Funktionen Öffentlichkeitsarbeit, Fahrzeugerprobung, Rennbetreuung und Vertrieb vorgestellt.

Mobile Computing in der Öffentlichkeitsarbeit

Der Leiter der Öffentlichkeitsarbeit und Pressesprecher Herr G. verbringt einen Großteil seiner Zeit bei Produktvorstellungen (zumeist im Ausland), auf Konferenzen und Motorshows sowie bei Behörden, Verbänden und anderen Unternehmen. Während dieser Zeiten würde er ohne „mobile computing“ nur rudimentär über die neuesten internen und externen Informationen unterrichtet werden.

Über das Mobilfunknetz kann er sich nun von (fast) jedem Ort aus in das BMW-Netz einwählen und auf die aktuellsten Daten zugreifen. Darüber hinaus kann er seine E-mails lesen und Informationen abrufen bzw. weiterleiten. Dabei ist er auch selbst ständig erreichbar und kann seinerseits mit Daten und Informationen versorgt werden. Dies ist gerade für die Funktion eines Pressesprechers von ausschlaggebender Bedeutung. Auch wenn Herr G. am Abend oder am Wochenende gute Einfälle hat, kann er diese sofort bearbeiten und in das System einstellen. Seine Mitarbeiter haben ebenfalls Zugriff und sind somit über die neuesten Nachrichten und Daten informiert. Dabei werden unschätzbare Zeitvorteile beim Wissensmanagement und der Aufgabenbearbeitung offensichtlich.

Die hauptsächlichen Nutzenaspekte liegen mithin in der Möglichkeit eines permanenten Zugriffes auf aktuelle zentral basierte Informationen und Daten, der ständigen Erreichbarkeit unterwegs sowie der Möglichkeit der Information räumlich entfernter Mitarbeiter.

Das Führungsverhalten von Herrn G hat nach eigenen Angaben eine neue Qualität erhalten, da er auch von mobilen Einsatzorten häufiger mit seinen Mitarbeitern in Kontakt treten kann. Auch seine Mitarbeiter können ihn besser erreichen als zuvor. Auf diese Weise bleiben alle ständig auf dem Laufenden.

Mobile Computing in der Rennbetreuung

Die Aufgaben von Herrn B. umfassen die Durchführung und Auswertung von Motorenversuchen (Elektronik, Kühlaggregate, Ölpumpen) an Prüfständen und auf der Rennstrecke. Etwa ein Drittel des Jahres ist Herr B. für die BMW-

Group unterwegs. Vor allem vom Frühjahr bis Herbst befindet er sich sehr häufig nicht an seinem BMW-Standort, sondern auf verschiedenen Teststrecken.

Als Hauptnutzen mobiler Telearbeit in seinem Bereich sieht Herr B. das Abrufen von Kennfeldern (Programmständen), die an den Prüfständen gefahren werden und bislang an der Rennstrecke nicht modifiziert werden können. Darüber hinaus wird der Zugriff auf die BMW-Motordatenbanken der Motorsport GmbH möglich, um die Historie einzelner Bauteile, den konstruktiven Weiterentwicklungsprozess von Teilen, Laufzeitfehler usw. untersuchen zu können.

Ein weiterer Nutzeneffekt liegt darin, dass die bei Rennen auftretenden Fehler am Fahrzeug sofort mit einer digitalen Kamera aufgenommen und die Fehlerbilder an Experten in München gesandt werden können. Diese Fehlerdiagnose und -erkennung ist somit sofort bei den betreffenden Fachstellen und nicht erst nach mehreren Tagen verfügbar. Diese Einsparung von Bearbeitungszeiten hat gerade vor dem Hintergrund eines sehr kurzen Entwicklungszeitraums große Bedeutung.

Als Problem mit dem mobilen Telearbeitsplatz ist zu nennen, dass ausländische Mobilfunknetze in Europa nur bedingt die Handytelefonnummern mit übertragen. Das Firewall-System bei der BMW-Group erteilt aber nur bei freigeschalteter Handytelefonnummer einen Zugang zu den Servern. Aus diesem Grunde ist oftmals nur ein eingeschränkter Informations- und Datenaustausch mit der Zentrale möglich. Darüber hinaus sind die geringen Übertragungskapazitäten der Mobilfunknetze von 9600 Bit/s zu erwähnen, so dass die Übertragung von hochvolumigen Dateien sehr zeit- und kostenintensiv bzw. nicht sinnvoll ist.

Mobile Computing in der Fahrzeugerprobung

Herr M. ist Versuchsingenieur für Systemtests Elektrik/Elektronik bei Fahrzeugerprobungen. Dabei wird das Zusammenspiel der kompletten Systemkomponenten Elektrik/Elektronik unter verschiedenen Witterungsbedingungen, Temperaturschwankungen, Geschwindigkeitsänderungen, Vibrationen etc. untersucht.

Der Hauptnutzen mobiler Telearbeit ergibt sich dadurch, daß Herr M. vollkommen flexibel die Versuchsauswertungen am Abend oder in der Nacht an die Zentrale nach München schicken kann und seine Kunden die Auswertungen am nächsten Tag vorliegen haben. Über das E-mail System können dabei sehr viele Ansprechpartner über den Verteiler bedient werden.

Überdies kann er auch in anderen Ländern auf die Server in der BMW-Zentrale zugreifen und wichtige Informationen, Nachrichten, Protokolle etc. abrufen. Dabei bleibt er im Tagesgeschäft immer auf dem Laufenden, auch wenn er z.B. drei Wochen für Fahrzeugerprobungen unterwegs ist.

Der mobile Telearbeitsplatz bedeutet für Herrn M. eine große Flexibilität für einen Zeitraum von 2-3 Monaten, in der er sich nicht in der BMW-Zentrale befindet. Neben dem zeitflexiblen Arbeiten wird auch die Einbindung der Zulieferer über E-mail bzw. den mobilen Telearbeitsplatz positiv gesehen. Sowohl BMW-interne Kunden als auch Zulieferer erreichen ihn und seine Kollegen im

Ausland besser, wodurch sich ein besserer Informationsaustausch realisieren lässt.

Zudem ergibt sich weiteres Nutzenpotenzial durch die Mehrfachnutzung des mobilen Telearbeitsplatzes in der Gruppe. Auch sein direkter Vorgesetzter nutzt den mobilen Arbeitsplatz auf Dienstreisen. Nach Ansicht von Herrn M. sollte jede Fahrzeugerprobungsgruppe zumindest einen mobilen Telearbeitsplatz besitzen.

Weiterhin können die kostenintensiven Auslandsaufenthalte verkürzt sowie die dichtgeplanten Tagesabläufe bei der Fahrzeugerprobung besser eingehalten werden.

Mobile Computing im Vertrieb

Als Vertriebsmitarbeiter ist Herr P. mit der Außendienstbetreuung und -koordination betraut. In seinem Vertriebsbereich sind 80 Vertriebsmitarbeiter (davon 16 Vertriebsleiter) an das BMW-Netz angebunden.

Die 16 Vertriebsleiter wurden aus ihren Zentralen ausgesiedelt und arbeiten jetzt von dezentralen Regionalbüros aus. Von diesen Büros aus haben sie via GSM-Funkverbindung bzw. auch über ISDN-Festverbindungen Zugriff auf die BMW-Informations-Infrastruktur. So erhalten z.B. alle Kollegen für Verkaufsgespräche identische Präsentationen aus der BMW-Zentrale. Auf diese Weise ist ein einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden möglich.

Zudem haben die mobilen Telearbeiter im Vertrieb Zugriff auf das BMW-Telefonbuch und auf spezielle Datenbanken sowie auf das BMW-Intranet. Mit dieser Verbesserung der Kundenorientierung zeigen sich auch die hauptsächlichen Vorteile von mobiler Telearbeit. Vertriebsmitarbeiter verbringen jetzt mehr Zeit beim Kunden und können dort alle erforderlichen aktuellen Daten der BMW-Datenbanken und -Server abrufen.



Abbildung 2: Mobile Computing im Vertrieb

Darüber hinaus wird durch die dezentrale Datenerfassung beim Kunden „vor Ort“ eine schnelle und medienbruchfreie Übermittlung der Kundenwünsche und -anforderungen an zentrale Datenpools möglich. Letztlich werden dadurch die Kundenbindung erhöht und langfristige Wettbewerbsvorteile geschaffen.

Gerade im Vertriebsbereich, wo die Mitarbeiter sehr viel Zeit direkt beim Kunden verbringen, werden zudem sehr große Kosteneinsparungspotentiale für desk-sharing Konzepte gesehen. Grundsätzlich könnte in einem Vertriebsbereich ein desk-sharing Areal eingerichtet werden, in dem sich die mobilen Telearbeiter die Schreibtische teilen. Dieser Zielsetzung wird im weiteren Verlauf des Projekts verstärkt nachgegangen.

Die hauptsächlichen Nutzenpotenziale von mobiler Telearbeit im TWIST-Projekt bei der BMW-Group lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Steigerung der Flexibilität bei der betrieblichen Leistungserstellung durch orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf aktuelle Daten und Informationen in der Firmenzentrale.
- Beschleunigung von Prozessverläufen durch die schnelle Rückmeldung von mobil erarbeiteten Ergebnissen und sonstigen Informationen (z.B. schnelle Weiterleitung von Fehlerdiagnosen bei Versuchsfahrten an die Zentrale).
- Permanente Erreichbarkeit an mobilen Einsatzorten.
- Möglichkeit der ständigen Information und Koordinierung räumlich entfernter Mitarbeiter.
- Verbesserung der Kundenorientierung durch Abrufmöglichkeit von in der Firmenzentrale verwalteten aktuellen Daten beim Kunden sowie sofortige Weiterleitung von Kundenanforderungen an die Zentrale.
- Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse durch konzentrierteres Arbeiten sowie Nutzung von Kreativitätspotenzialen.
- Wegfall von Ausfall- und Wartezeiten bei Dienstreisen, in Hotels bzw. vor und nach Konferenzen, Kongressen etc.
- Mehrfachnutzung mobiler Arbeitsplätze innerhalb von Teams.
- Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit durch flexible Arbeitszeiteinteilung sowie der Verwendung modernster Informations- und Kommunikationsmittel.

*Nutzenpotenziale
mobiler Telearbeit*

Probleme und Schwierigkeiten mit mobiler Telearbeit sind in folgenden Bereichen aufgetreten:

- Geringe Datenübertragungsrate über das Funknetz.
- Rufnummernweitschaltung des Mobiltelefons wird nicht von allen Mobilfunknetzbetreibern in Europa durchgeführt.
- Wartung und Support von mobilen Arbeitsplätzen sind wesentlich höher als bei Desktop-Systemen.
- Zunahme der E-mail-Kommunikation geht zu Lasten mündlicher bzw. fernmündlicher Kommunikation, die in gewissen Situationen bzw. bei bestimmten Aufgabenstellungen Defizite aufweist.
- Entstehen von Neidgefühlen bei Kollegen bzgl. des Equipments.

*Problembereich
mobiler Telearbeit*

Ende des Exkurses

2.4 Telearbeit im Telecenter

Telearbeit kann auch in Telecentren praktiziert werden.

Es kann unterschieden werden zwischen:

1. Satellitenbüro,
2. Nachbarschaftsbüro und
3. Teleservicecenter.

2.4.1 Satellitenbüro

Bei einem Satellitenbüro handelt es sich um Büroräume einer Unternehmung, die sich in der Regel in der Nähe der Wohnorte der Mitarbeiter befinden und von diesen für Telearbeit genutzt werden.

003

Im Prinzip gelten die gleichen Bedingungen wie bei der Telearbeit zu Hause. Gründe für die Nutzung eines Satellitenbüros können zum Beispiel sein: fehlender Platz für ein Büro zu Hause, besseres Büroequipment im Satellitenbüro oder fehlende Kommunikation am einzelnen Telearbeitsplatz zu Hause.

Praxisbeispiel 4: Satellitenbüro

Das Zentralgebäude der Alcatel Österreich liegt im Norden der Stadt Wien. Da einige Mitarbeiter aber aus den südlichen Regionen Wiens stammen, wurde 1996 ein Satellitenbüro im Wiener Süden eingerichtet. (vgl. <http://www.telework.at/oesterreich/haus.html>)



2.4.2 Nachbarschaftsbüro

Nachbarschaftsbüros befinden sich wie Satellitenbüros in räumlicher Nähe zu den Wohnorten der Mitarbeiter. Im Gegensatz zu Satellitenbüros werden sie jedoch von Mitarbeitern mehrerer Unternehmen genutzt.

Praxisbeispiel 5: Nachbarschaftsbüro

Ziel des Telezentrums Retzstadt war es, Arbeitsplätze aus den nahegelegenen Ballungszentren in die Region zu verlagern, um vor Ort Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen und das Pendleraufkommen zu reduzieren. In Retzstadt wurde daher ein Nachbarschaftsbüro mit sechs Telearbeitsplätzen konzipiert. Ein Verein mit regionaler Beteiligung bildet das organisatorische Dach. Wesentlicher Erfolgsfaktor war ein gezieltes Marketing für den Aufbau, die Konsolidierung und Akzeptanz des Konzepts.



Exkurs: Teleservicecenter

Teleservicecenter stellen eine Ergänzung bei der Darstellung von Telecentren dar. Nach der Begriffsdefinition gehören sie nicht zur Telearbeit. Bei Teleservicecentern ist der Arbeitsplatz nicht mit der zentralen Betriebsstätte verbunden, sondern es werden an einem zentralen Arbeitsplatz Teledienstleistungen für fremde Auftraggeber erbracht.

*Begriffsdefinition
der Teleservicecentern*

Teleservicecenter sind rechtlich selbstständige Unternehmen, die für andere Unternehmen Telearbeitsplätze (u.U. einschließlich personeller Kapazitäten) zur Verfügung stellen und/oder Teledienstleistungen anbieten.

Bei ihnen steht der Gedanke der Fremdvergabe von bisher im eigenen Unternehmen erbrachten Leistungen im Vordergrund. Dies kann z.B. ein Schreibservice oder das Erstellen von Präsentationsfolien sein.

So hat z.B. ein selbstständiger Unternehmensberater oft nicht die notwendigen Kapazitäten, um Fachabteilungen für die grafische Gestaltung von Präsentationsfolien zu unterhalten. Für einen solchen Selbstständigen wäre es aber nun möglich, einige grobe Skizzen zu den Inhalten und dem Aufbau einer Präsentation per Fax an ein Teleservicecenter zu versenden. Hier setzt entsprechend versiertes Fachpersonal diese Entwürfe in eine fertige Präsentation um. Der Unternehmensberater könnte nun seinerseits diese fertige Präsentation über *e-Mail* erhalten und bei sich auf Folien drucken oder auch als Bildschirmpräsentation vorführen.

Eine Übersicht über Telecenter findet sich bei: <http://www.telweb.org>
Informationen zum TOP-ELF Programm in Bayern: <http://www.top-elf.de/>

2.5 On-Site-Telearbeit

Für zahlreiche Berufe gehört es schon heute zur tagtäglichen Praxis, „vor Ort“ beim Kunden oder Lieferanten zu arbeiten und dennoch über Telemedien mit der eigenen Organisation stets in enger Verbindung zu stehen. So befinden sich die physischen Arbeitsplätze von Unternehmensberatern ebenso wie die vieler Softwareentwickler oder Systemspezialisten häufig jeweils projektbezogen am Kundenstandort.

On-Site-Telearbeit bezeichnet die Ausführung von Telearbeit am Ort des Wertschöpfungspartners oder -prozesses, wobei die Telearbeitsplätze stationär eingerichtet sind.

Praxisbeispiel 6: On-Site-Telearbeit

Bei großen Unternehmen und Behörden ist der Aufwand zur Planung und Buchung von Geschäftsreisen für die Vielzahl von Mitarbeitern sehr hoch. Um seiner Firmenabteilung einen noch besseren Kundenservice und direkteren Kontakt zu ermöglichen, hat das Deutsche Reisebüro (DER) eine „Nebenstelle“ bei dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) eingerichtet. Hierbei sind die Mitarbeiter Festangestellte des Reisebüros, die lediglich im Gebäude des DLR arbeiten. Das DER übernimmt hierbei nicht nur die übliche Planung von Einzel- und Gruppenreisen, Reservierungen und Bereitstellung der Reiseunterlagen, sondern führt z.B. auch eine Reisekostenanalyse nach Kostenträgern und Kostenstellen durch. Außerdem erstellt das DER auf der Grundlage der Buchungen auch einen Kosteneinsparungsreport für Flüge.



2.6 Verbreitung der Telearbeit

Die Frage nach der Zahl bereits bestehender oder zukünftiger Telearbeitsplätze lässt sich nicht mit Sicherheit beantworten. Die bisherigen Untersuchungen machen unterschiedliche Angaben bezüglich der Anzahl der aktuellen Telear-

*Anzahl
Telearbeitsplätze*

beitsplätze. Auch die Schätzungen der potenziellen Telearbeitsplätze weichen voneinander ab.

Diese Differenzen beruhen zum größten Teil auf unterschiedlichen Definitionen von Telearbeit und unterschiedlichen Verfahren zur Schätzung der Potenziale.

In einer Untersuchung der empirica GmbH in den größeren Mitgliedsstaaten der Europäischen Union wurden 1999 7.700 Personen aus der Bevölkerung (älter als 15 Jahre) zur Entwicklung von Telearbeit befragt.



001; 011;
022; 024

Jährlicher Anstieg von Telearbeitern 1994 - 99 in %

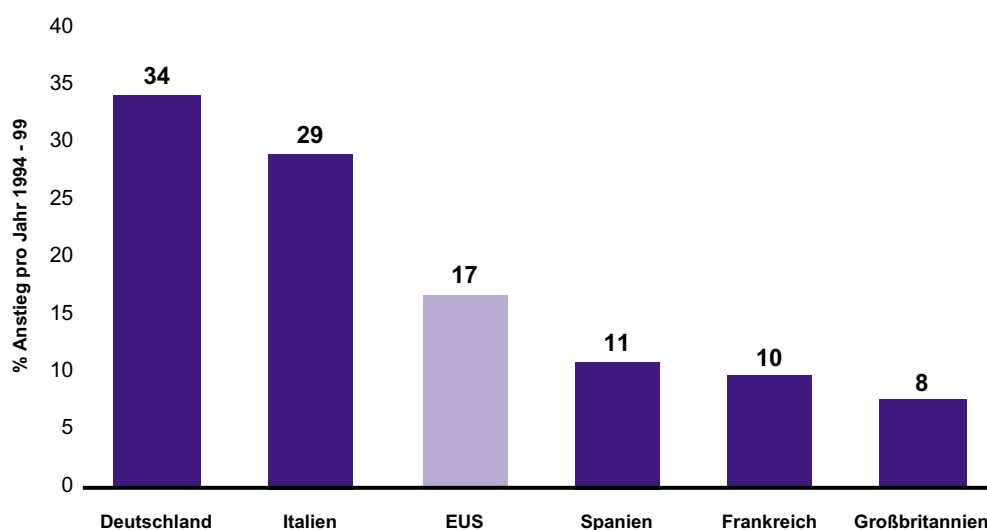


Abbildung 3: Jährliche Zuwachsrates von Telearbeitern zwischen 1994-1999

Abbildung 3 zeigt, dass Deutschland und Italien im Vergleich zum EU-Durchschnitt von 17% ein überdurchschnittliches Wachstum von Telearbeitern zu verzeichnen haben.

(Quelle: Ecatt-1999; <http://www.ecatt.com/ecatt/surveys/results>)

Neben dem Interesse an Telearbeit muss aber auch die Eignung der Arbeitsplätze berücksichtigt werden. Hierdurch reduziert sich das Telearbeitspotenzial allerdings deutlich und liegt dann in den untersuchten Ländern zwischen 6,6% und 8,2% der Arbeitsplätze.

Interesse an Telearbeit

In Deutschland würde nach dieser Berechnung ein Potenzial für Telearbeit von ca. 2,5 Mio. Arbeitsplätzen bestehen.

Die Einschätzung der Bundesregierung zu den derzeit bestehenden Telearbeitsplätzen basiert auf einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Hierbei wurden ca. 3.500 Unternehmen und Behörden befragt, von denen ca. 750 den Fragebogen beantwortet haben. In einer Hochrechnung geht das IAO davon aus, dass derzeit bei vergleichsweise weiter Begriffsauslegung ca. 875.000 Telearbeitsplätze bestehen. Hiervon entfallen ca. 500.000 auf die mobile Telearbeit, ca. 350.000 auf die alternierende

Telearbeit, ca. 22.000 auf Telearbeit ausschließlich zu Hause und ca. 3.500 auf Satelliten- und Nachbarschaftsbüros.

Im Vergleich dazu zeigt sich, dass die Telearbeit in den USA wesentlich verbreiteter ist. Etwa 9,2 Mio. Menschen (ca. 7,3% der Erwerbstätigen) arbeiten zeitweise (z.B. nach Feierabend) zu Hause mit Computer und Datenleitung. Weitere 7,6 Mio. (ca. 6% der Erwerbstätigen) haben schon völlig auf einen betrieblichen Arbeitsplatz verzichtet und arbeiten als „*Telecommuter*“ im eigenen Haus. Seit 1992 wächst die Zahl der *Telecommuter* in den Vereinigten Staaten um jährlich 15%, davon etwa genauso viele Männer wie Frauen.

Bei allen Differenzen über die gegenwärtige Zahl der Arbeitskräfte besteht kein Zweifel, Telearbeit ist eine Arbeitsform der Zukunft, die sowohl den Unternehmen, als auch den Mitarbeitern und nicht zuletzt auch der Gesellschaft eine Reihe von Vorteilen bietet.

Telearbeit in der USA

Telearbeit im Mittelstand – größtes Pilotprojekt des Bundes

Um die Verbreitung von Telearbeit in Deutschland zu beschleunigen, wurden verschiedene Maßnahmen auf Bundes- und Landesebene ergriffen. Das größte Telearbeit-Pilotprojekt des Bundes war die gemeinsam mit der Deutschen Telekom gestartete Förderinitiative „Telearbeit im Mittelstand“. Mit dieser Initiative entstanden 1.700 Telearbeitsplätze.

Bemerkenswert ist, dass darunter 500 völlig neue Arbeitsplätze waren. Die begleitende Untersuchung, deren Ergebnisse in dem Abschlussbericht „Telearbeit im Mittelstand - Erfahrungen aus der Praxis“ dokumentiert sind, zeigte, dass eine Reihe von Vorurteilen, die im Zusammenhang mit Telearbeit bestanden, widerlegt werden konnte:

- Telearbeit ist nicht nur eine Arbeitsform für junge, alleinerziehende Frauen. Fast zwei Drittel der Telearbeitsplätze wurden für Männer eingerichtet.
- Telearbeit wurde darüber hinaus von allen Altersklassen gleichermaßen angenommen.
- Auch ist Telearbeit keineswegs nur für einfache Tätigkeiten geeignet. Über ein Drittel der Teilnehmer gehörte zum Management, fast zwei Drittel verfügten über ein abgeschlossenes Studium.
- Die Befürchtung, dass Telearbeit zu einer Isolation der Arbeitnehmer führen könnte, wurde nicht bestätigt. Die zwischen Wohnung und Betrieb alternierende Telearbeit wurde eindeutig bevorzugt.
- Die Behauptung, dass die zwischen Wohnung und Arbeit eingesparten Pkw-Kilometer durch private Fahrten überkompensiert werden, erwies sich als falsch. Anhand von Fahrtenbüchern der beteiligten Haushalte wurde nachgewiesen, dass es zu einer durchschnittlichen jährlichen Entlastung von 4.330 Pkw-Kilometern pro Telearbeiter kam.



029

3 Organisatorische und personelle Aspekte der Telearbeit

3.1 Wie hilft Telearbeit in der Praxis?

3.2 Welche Vorteile bietet Telearbeit?

3.2.1 Vorteile für Telearbeiter

3.2.2 Vorteile für Arbeitgeber

3.2.3 Vorteile für die Gesellschaft

3.3 Welche Befürchtungen bestehen?

3.3.1 Mögliche soziale Isolation

3.3.2 Schlechtere Karrieremöglichkeiten

3.3.3 Fehlende Trennung von Beruf und Privatleben

3.3.4 Ungeschütztes Beschäftigungsverhältnis

3.4 Wie erhält man die Kommunikation zwischen den Beteiligten?

3.5 Wer ist für Telearbeit geeignet?

3.5.1 Welcher Mitarbeiter eignet sich für Telearbeit?

3.5.2 Welcher Vorgesetzte eignet sich für Telearbeit?

3.6 Wie befähigt man die Beteiligten zur Telearbeit?

3.6.1 Befähigung der Telearbeiter

3.6.2 Befähigung der Vorgesetzten

3.7 Welche Tätigkeiten sind für Telearbeit geeignet?

3.8 Wie wird Telearbeit eingeführt?

3.8.1 Wie gestaltet man die Arbeitsteilung?

3.9 Lohnt sich die Telearbeit? Die Wirtschaftlichkeit von Telearbeit

3.10 Fördermöglichkeiten für die Einführung von Telearbeit

3 Organisatorische und personelle Aspekte der Telearbeit

3.1 Wie hilft Telearbeit in der Praxis?

Die Privatwirtschaft sieht sich aufgrund der Wettbewerbssituation schwierigen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Auch die öffentliche Verwaltung steht unter zunehmenden organisatorischem Druck.

Warum bietet sich hierbei das Konzept der Telearbeit als eine Möglichkeit an, diesem Druck entgegenzuwirken ?

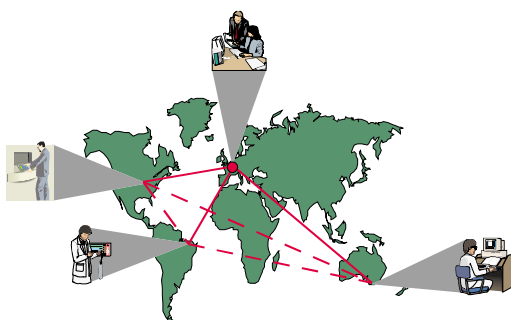
Das heutige wirtschaftliche bzw. öffentliche Handeln ist dadurch geprägt, dass kaum ein Produkt oder eine Dienstleistung von einer einzigen Person „im Alleingang“ erstellt wird.

Die unterstützende Wirkung der Telearbeit

Praxisbeispiel 7: Rauser! ADVERTAINMENT

Die Rauser! ADVERTAINMENT GmbH wurde 1989 gegründet. Der Geschäftsgegenstand dieser Firma ist die Verbindung von Werbung und Unterhaltung am Computer (Advertising + Entertainment = Advertainment).

Die akquirierten Projekte werden hauptsächlich mit freien Mitarbeitern abgewickelt, die z.T. weitverstreut wohnen. Diese Entfernungen



werden in den Projekten durch Telekooperation überbrückt, wobei fast die gesamte Kommunikation und Koordination über das Internet abgewickelt wird. Ebenso wird ein Großteil der Arbeitsergebnisse auf diesem Weg ausgetauscht.

Die Rauser! ADVERTAINMENT GmbH beschäftigt 7 Mitarbeiter in der Reutlinger Zentrale, die ca. 70 freie Mitarbeiter nach deren spezifischen Qualifikationen in die erforderliche Projektarbeit einbindet.

Am Fall der Rauser! ADVERTAINMENT wird verdeutlicht, wie verschiedene Arten der Zusammenarbeit durch Telearbeit/Telekooperation unterstützt werden können. Räumliche und zeitliche Bindungen können gelockert werden, so dass neue Flexibilitätsspielräume in der Gestaltung des eigenen Unternehmens und der Zusammenarbeit mit Partnern entstehen.

Telearbeit/Telekooperation hat also weitreichende positive Wirkungen:

**Auflösung der Ortsgebundenheit des Arbeitsplatzes,
Schaffung von flexibleren Beschäftigungsmodellen,
Ergänzung langfristiger geschäftlicher Bindungen um die Möglichkeit
kurzfristiger und aufgabenbezogener Partnerschaften und
Unterstützung der Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten oder anderen
Kooperationspartnern.**

Telearbeit beinhaltet neue Möglichkeiten für die strategische Gestaltung von privaten und öffentlichen Unternehmen. Hierdurch lassen sich sowohl Aufbau- und Ablaufstrukturen wie auch Formen der Zusammenarbeit grundsätzlich neu organisieren.

3.2 Welche Vorteile bietet Telearbeit?

Die Vorteile von Telearbeit können entsprechend den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten sehr unterschiedlich sein.

Praxisbeispiel 8: Einsatzmöglichkeiten der Telearbeit

Im Rahmen der Fördermaßnahme „Telearbeit im Mittelstand“ (1998/99) wurde die IPC Steuerungssysteme GmbH für ihr Konzept zur Telearbeit ausgezeichnet.



Die IPC Steuerungssysteme GmbH ist mit 4 Mitarbeitern als Entwicklungs- und Dienstleistungsunternehmen im Softwarebereich bundesweit tätig. Im Unternehmen wurden drei Telearbeitsplätze eingerichtet. Durch die flexiblere Unternehmensorganisation sollte den Anforderungen des Marktes besser entsprochen werden. Viele Kooperationspartner kommen aus dem süddeutschen Raum, so dass eine produktive Zusammenarbeit und Kundennähe durch Nutzung von elektronischen Medien (Telefon und Fax, aber insbesondere e-Mail und Groupware) gegeben ist. Durch die Einführung von Telearbeit bestand die Möglichkeit, neue Mitarbeiter einzustellen, ohne größere Räumlichkeiten anmieten zu müssen. Für einen an Multiple Sklerose erkrankten Mitarbeiter konnte durch Telearbeit eine Möglichkeit geschaffen werden, auch weiterhin für das Unternehmen tätig zu sein.

An zwei Telearbeitsplätzen wird die Software für Steuer- und Regelungstechnik erstellt. Ein weiterer Arbeitsplatz entstand im Bereich Produktion (Programmierung und Projektierung von Steuerungssystemen). Alle Arbeitsplätze wurden mit einem ISDN-Anschluß (ISDN = Integrated Services Digital Network), Groupware-System, Videokonferenz und Internet-Zugang ausgerüstet.

Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die verschiedenen Bereiche, in denen die Vorteile wirken.

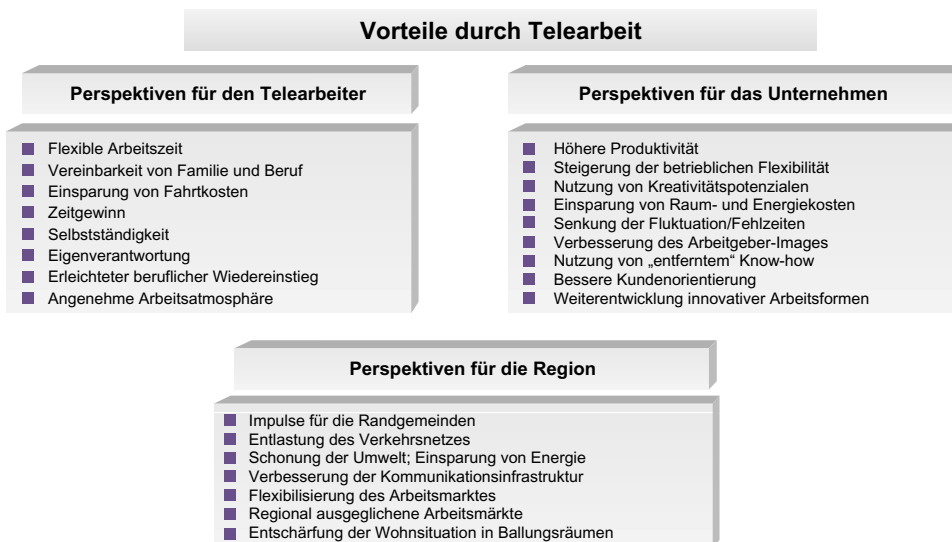


Abbildung 4: Vorteile der Telearbeit

EXKURS: Familienbezogene Gestaltung von Telearbeit

(Anne Glade, IES, Hannover)

Im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) untersucht das Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (IES) die Frage, ob Telearbeit in der Praxis tatsächlich zur Erleichterung der Vereinbarung von Familie und Beruf beiträgt. Die Ergebnisse der qualitativen Studie stützen sich auf Intensivbefragungen von 25 Betrieben unterschiedlicher Branche, Größe und regionaler Anbindung sowie von 50 Telearbeitenden. Die Telearbeitenden sind 35 Frauen und 15 Männer.

Von den verschiedenen Telearbeitsformen her spielen bei den Beschäftigten alternierende oder Telearbeit zu Hause eine besondere Rolle. Telearbeit zu Hause wird vor allem von Frauen während des Erziehungsurlaubs praktiziert. Trotz der allgemeinen Favorisierung der alternierenden Telearbeit kann Telearbeit zu Hause für einen bestimmten Lebensabschnitt, in dem eine Rundumbetreuung von Kleinkindern erforderlich ist, eine gute Alternative sein, um vorübergehend keine Fremdbetreuung in Anspruch nehmen zu müssen und dennoch den Kontakt zum Beruf zu halten. Viele der jungen Mütter sind froh, in dieser Phase selbst sehr flexibel über ihre Arbeitszeiten verfügen zu können.

Für die meisten Mütter und Väter ist Telearbeit zu Hause dennoch die zweite Wahl; längerfristig sind sie daran interessiert, feste Arbeitstage im Betrieb zu haben. Gleichzeitig möchten viele der Befragten nicht mehr auf die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort verzichten.

Dies ist nicht nur eine Frage der persönlichen Prioritäten, nach denen Familie oder Beruf im Wechsel oder auch zeitgleich den Vorrang erhalten, sondern auch eine Frage der Gestaltungsmöglichkeiten äußerer Faktoren. Zu ihnen gehören vor allem die Kinderbetreuungsmöglichkeiten vor Ort. Der Hauptpart an Verantwortung für die Organisation der Unterbringung des Kindes/der Kinder liegt weiterhin bei der Frau, auch wenn im Rahmen der Untersuchung vor allem sehr qualifizierte Frauen und solche telearbeitenden Männer erreicht wurden,

die grundsätzlich eine große Bereitschaft zeigen, Mitverantwortung zu übernehmen für die Kinderbetreuung und -versorgung, für die Aufteilung und Erledigung der Hausarbeit und für die gemeinsame Gestaltung des Alltags.

Dennoch spielen persönliche Prioritäten im Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle. Sie können sich verändern in Abhängigkeit von der Lebenssituation und sind genauso einem Prozess unterworfen wie die Erfahrungen, die mit Telearbeit gemacht werden. Anhand der konkreten Beispiele können Typisierungen vorgenommen werden, nach denen zwischen sehr familienorientierten und sehr berufsorientierten Frauen und Männern unterschieden wird. Diese werden festgemacht an der Art, wie die Personen Telearbeit und Kinderbetreuung organisiert und umgesetzt haben, wie ihre grundsätzliche Haltung zur Berufs- und Familienarbeit ist und wie sie ihre Möglichkeiten zur Abgrenzung von der Familie bzw. von der beruflichen Tätigkeit beschreiben.

Die Interviewergebnisse zeigen Momentaufnahmen, die die bisherigen Erfahrungen der Telearbeitenden und der Betriebe bündeln. Um der Heterogenität der betrieblichen Beispiele gerecht zu werden, wird nach Großbetrieben, Öffentlicher Verwaltung, Klein- und Mittelbetrieben sowie Virtuellen Betrieben unterschieden. Auch ein Beispiel für die Sonderform des Telezentrums wird berücksichtigt. Bei den Beschäftigteninterviews geht es darum, welche Rolle die Vereinbarkeitsfrage bei der Einführung und Umsetzung der Telearbeit spielt.

Für Großbetriebe kann Telearbeit eine weitere Maßnahme sein, die sie in ihre bereits bestehenden frauen- und familienfördernden Maßnahmen integrieren. Klein- und Mittelbetriebe haben grundsätzlich weniger Spielraum. Wenn sie Telearbeit umsetzen, ist es ihrem Ideenreichtum zu verdanken, dass Telearbeit hier meist noch flexibler und an die Wünsche der Beschäftigten angepasst ausgeübt werden kann. In mehreren Fällen haben die Beschäftigten selbst Einfluss nehmen können auf die jeweiligen Telearbeitsregelungen und fühlen sich mitverantwortlich für das Gelingen derselben. In Virtuellen Betrieben arbeiten vor allem Selbstständige, die räumlich getrennt sind, für ein oder mehrere Projekte zusammen. Auch hier haben die jeweiligen Motive für Telearbeit ihre Relevanz und müssen von den Partnerinnen und Partnern ernst genommen werden.

Für Betriebe hat Telearbeit als Instrument der Personalbindung ein besonderes Gewicht. Nach Darstellung Personalverantwortlicher wird die Einführung von Telearbeit geleitet von dem Wunsch der Betriebe, die Privatsphäre ihrer Beschäftigten unangetastet zu lassen. Dies ist angesichts der Arbeitsbedingungen unter Telearbeit nur bedingt möglich - das spüren auch die Beschäftigten. Anregungen für Betriebe und Beschäftigte gibt der im Rahmen der Studie erstellte Leitfaden, der aufzeigt, wie die Telearbeit, die in der Familienphase geleistet wird, von beiden Seiten möglichst optimal gestaltet werden kann. Der Leitfaden ist voraussichtlich ab Ende 2000 über die Broschürenstelle des BMFSFJ erhältlich.

Anfragen richten Sie bitte an:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Broschürenstelle

Postfach 20.1551

53145 Bonn

Tel.: 0180/53 29 329

3.2.1 Vorteile für Telearbeiter

Die Anforderungen im Beruf und in der Familie können den Beschäftigten häufig vor Problemsituationen stellen. Berufliches Engagement und familiäre Aufgaben sind oftmals nur schwer vereinbar. Dies gilt zum Beispiel besonders für Alleinerziehende, die einen besonders hohen Flexibilitätsbedarf an ihr Berufs- und Familienleben haben.

Familie

Durch Telearbeit besteht die Möglichkeit, Teile der beruflichen Tätigkeit nach Hause zu verlagern und somit (z.B. nach der Geburt eines Kindes) den beruflichen und privaten Anforderungen besser gerecht zu werden. Die finanzielle Situation der Familie wird erhalten oder verbessert und der Anschluss im Beruf bleibt erhalten. Auch der Wiedereinstieg nach dem Mutterschafts- bzw. Erziehungsurlaub wird erleichtert.

Darüber hinaus bleibt der Kontakt zu den Kollegen bestehen.

Anwenderbefragungen bei Telearbeitsprojekten ergaben, dass die Telearbeiter vor allem die höhere Flexibilität der Zeiteinteilung als Vorteil empfinden (z.B. Abstimmung der Arbeitszeiten mit Schul- bzw. Kindergartenzeiten). Hierdurch ergeben sich Erleichterungen für das familiäre Leben.

Die größere Selbstbestimmung der Mitarbeiter stärkt deren Autonomie und Verantwortlichkeit. In vielen Telearbeitsprojekten ist eine Erweiterung des Aufgabenbereichs, eine größere Arbeitszufriedenheit und Motivation zu beobachten.

Beruf

Die Mitarbeiter können sich wesentlich besser nach ihren eigenen kreativen Phasen richten. Aufgaben mit hohem Konzentrationsaufwand können so in ruhigere Zeiten gelegt werden.

Weiterhin ermöglicht Telearbeit eine Verbesserung der Integration von *behinderten Menschen* ins Erwerbsleben. Infolge eingeschränkter Mobilität kann die räumliche Distanz von Arbeitsplatz und Wohnung eine Barriere darstellen. Ebenso können spezielle Anforderungen an die Arbeitsumgebung beim Arbeitgeber oft gar nicht oder nur mit hohen Kosten erfüllt werden. Telearbeit ermöglicht dagegen eine Beschäftigung in der entsprechend eingerichteten Wohnung des behinderten Menschen. Durch die flexible Zeiteinteilung können auch Pflege- und Ruhezeiten besser wahrgenommen werden.

Telearbeit für behinderte Menschen



Schließlich können die Telearbeiter Pendelfahrten reduzieren oder ihre Fahrten außerhalb der Spitzenzeiten legen. In beiden Fällen ergeben sich für sie Zeit- und Kostenersparnisse.

Zeit- und Kostenersparnis

Praxisbeispiel 9: Nächtlicher Schreibdienst

In einem Bundesministerium übernehmen die Mitarbeiter des Schreibdienstes abwechselnd die nächtliche Bereitschaft. Bei einer Mitarbeiterin aus Königswinter kommt es vor, dass sie nachts angerufen wird, um in Bonn Schreibaufgaben zu erledigen. Hierbei war die Fahrzeit von ca. 40 Minuten für Hin- und Rückweg oft länger als die eigentliche Aufgabenbearbeitung.



Durch alternierende Telearbeit wurden die Unterbrechungen der Schlaf- und Erholungsphase auf ein Minimum reduziert. Vor allem die Reduzierung der Fahrzeiten senkte die nächtliche Belastung dieser Mitarbeiterin deutlich.

Vorteile für Telearbeiter

- **Bessere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit,**
- **erhöhte Eigenverantwortung und Selbstständigkeit bei der Erfüllung betrieblicher Aufgaben,**
- **höhere Kreativität und höheres Leistungspotenzial durch ruhigere Arbeitsatmosphäre zu Hause,**
- **größere Flexibilität und Zeitsouveränität,**
- **höhere Arbeitszufriedenheit,**
- **Umsetzung guter Einfälle auch außerhalb der regulären Arbeitszeit,**
- **Erleichterung der Wiedereingliederung in das Erwerbsleben für bestimmte Gruppen (Beschäftigte mit Familie, Alleinerziehende, behinderte Menschen),**
- **Zeit- und Kostenersparnis durch Reduzierung der Pendelfahrten,**
- **Verlagerung der Fahrtzeiten außerhalb der Spitzenzeiten.**

3.2.2 Vorteile für Arbeitgeber

Telearbeit wird oft eingesetzt, um qualifizierte Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen. Hierdurch kann ein hoher Qualitätsstandard erreicht werden.

Praxisbeispiel 10: Erhalt /Akquisition qualifizierter Arbeitskräfte

Die Einführung von Telearbeit hat der Integrata AG ermöglicht, eine wissenschaftliche Mitarbeiterin und eine Programmiererin nach der Geburt ihrer Kinder (in Teilzeit) weiterzubeschäftigen.



Weiterhin können die Arbeitsergebnisse deutlich fehlerfreier hervorgebracht werden, da sich die Telearbeiter in einer ruhigeren Arbeitsatmosphäre bewegen. Vor allem die geringeren Arbeitsunterbrechungen tragen hierzu bei. Auch im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte (DV und IT) verleiht die Perspektive flexibler Arbeitsformen dem Unternehmen bessere Chancen.

Praxisbeispiel 11: Fehlerreduktion

Bei den Mitarbeitern der Übersetzungsabteilung der ABB Versicherungsgesellschaft konnte durch die Einführung von Telearbeit die Fehleranzahl in den Übersetzungen merklich reduziert werden. Als Begründung hierfür wurde vor allem die höhere Konzentration genannt.



Ebenso wurde in den meisten Telearbeitsprojekten berichtet, dass vor allem durch die Ausnutzung kreativer Phasen die konzeptionellen Arbeitsergebnisse in einer besseren Qualität erbracht werden konnten.

Qualitätssteigerung

Eine direkt für den Kunden wahrnehmbare Qualitätssteigerung besteht z.B. in einer besseren Dienstleistung und einer höheren Servicequalität. Gerade das Bemühen der Öffentlichen Verwaltung um mehr Bürgernähe kann so unter-

„Kundenorientierung, Bürgernähe“

stützt werden. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) erhalten durch den Einsatz von Telearbeit die Möglichkeit, Kontakte zu (Groß-)Kunden in aller Welt zu intensivieren und so schneller und flexibler auf deren Wünsche eingehen zu können.

Praxisbeispiel 12: Verbesserter Kundenservice

Die Firma Tarkett in Konz, die sich mit der Herstellung von PVC-Böden beschäftigt, ermöglicht über Telearbeit einen hohen Kundenservice, indem ihre Mitarbeiter rund um die Uhr eine Kundenbetreuung gewährleisten. Bei „Hilferufen“ der Kunden können sie vom heimischen Arbeitsplatz aus auf das Firmennetz zugreifen und entsprechend Abhilfe schaffen.



Weiterhin ergeben sich Auswirkungen auf:

- Flexiblere Kompensation von Arbeitsspitzen,
- flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten,
- höhere Flexibilität der gesamten Organisation und
- Weiterentwicklung von innovativen Arbeitsformen in Richtung virtuelle Organisation (virtuelles Unternehmen).

*Flexibilitäts-
steigerung*

Aus unternehmerischer Sicht ist vor allem die erzielbare höhere Produktivität wichtig. Produktivitätssteigernd sind z.B. die geringere Anzahl der Arbeitsunterbrechungen und die ruhigere Arbeitsumgebung.

*Produktivitäts-
steigerung und
Kostenreduktion*

Praxisbeispiel 13: Produktivitätssteigerung

IBM Deutschland und auch die ABB Versicherungsgesellschaft haben die Erfahrung gemacht, dass im Vergleich zu der Büroarbeit eine 10-20%ige Produktivitätssteigerung durch Telearbeit erreicht werden kann.



Höhere Mitarbeiterzufriedenheit hat außerdem auch eine höhere Attraktivität des Arbeitgebers zur Folge, verbunden mit einer besseren Unternehmensidentifikation.

Dies wirkt sich positiv auf die Personalfuktuation und den Erhalt qualifizierter Mitarbeiter aus. Durch weniger fluktuationsbedingte Neueinstellungen (z.B. bei Weiterbeschäftigung im Erziehungsurlaub) lassen sich die Personalaufwendungen reduzieren.

Ein weiterer Kostenvorteil der Telearbeit ist durch die Einsparung von Büroräumen realisierbar (Desk-sharing).

Praxisbeispiel 14: Einsparung von Büroräumen

Da am Standort des Unternehmens (INTEL) kein zusätzlicher Raum zur Verfügung stand, wurde das geplante Vertriebsnetz mit 60 Telearbeitern über Deutschland verteilt aufgebaut. Nach Angaben des Unternehmens konnten somit im ersten Jahr der Einführung von Telearbeit ca. 8 Mio. DM an Kosten für Büroraum eingespart werden.



Dies war auch einer der Gründe, aus denen sich die CompuServe GmbH entschloß, Telearbeit einzuführen. Da sich dieses Unternehmen in der Anfangsphase mit einer Zuwachsrate von durchschnittlich ca. 80 Neueinstellungen pro Jahr weiterentwickelte, waren die zur

Verfügung stehenden Büroräume nicht ausreichend. Durch die Einführung alternierender Telearbeit in Verbindung mit dem Konzept des Desk-sharing (siehe zu diesem Begriff auch das Kapitel 2) konnte der bestehenden Raumknappheit kostengünstig entgegengewirkt werden.

Neben der besseren Kapazitätsauslastung durch eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten war auch eine geringere Fehlzeit der Telearbeiter in vielen Telearbeitsprojekten zu beobachten.

Vorteile für Arbeitgeber:

- **höhere Attraktivität als Arbeitgeber,**
- **Produktivitätssteigerung/Kostenreduktion,**
- **Einsparung von Büroraum und -equipment,**
- **geringere Fehlzeiten der Telearbeiter,**
- **Produktivitätssteigerung,**
- **Reduzierung der Personalfluktuation,**
- **bessere Kapazitätsauslastung durch eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung,**
- **Einsparung von Sozialleistungen (Essenszuschuss, Fahrgeldzuschuss),**
- **Einsparung von Parkplatzflächen, Energie etc. und**
- **Einsparung von Umzugskosten.**

3.2.3 Vorteile für die Gesellschaft

Neben diesen weitreichenden Wirkungen der Telearbeit für Mitarbeiter und Arbeitgeber ergeben sich auch positive Auswirkungen auf die Gesellschaft:

*Gesamtwirtschaft
und Umwelt*

Vorteile für die Gesellschaft:

- **Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, z.B. durch erweiterte Formen der Teilzeitarbeit,**
- **Sicherung bestehender Arbeitsplätze in Deutschland,**
- **Integration von im Erwerbsleben benachteiligten Gruppen,**
- **Investitionsschub und Beschäftigungsimpulse durch Einrichtung von Telearbeitsplätzen,**
- **Verbesserung der Kommunikationsinfrastruktur,**
- **zusätzliche Entwicklungschancen für ländliche/strukturschwache Räume,**
- **Schonung der Umwelt; Einsparung nicht regenerativer Energie-ressourcen,**
- **Entzerrung von Verkehrsspitzen,**
- **Entschärfung der Wohnsituation in Ballungsräumen und**
- **Entlastung der Verkehrswege.**



029

So führt Telearbeit beispielsweise zu einer deutlichen Entlastung von Verkehr und Umwelt, wie die Begleitforschung zu der von BMWi und Deutscher

Telekom gestarteten Förderinitiative „Telearbeit im Mittelstand“ zeigt. Im Rahmen der Begleitforschung wurden die Fahrten von Telearbeits-Haushalten mit Fahrtenbuch konkret festgehalten. Es wurde belegt, dass Telearbeit zu einer Einsparung von Pkw-Kilometern führt und dass es auch nicht zu einer Kompensation der berufsbedingten Pkw-Nutzung durch private Fahrten kommt.

3.3 Welche Befürchtungen bestehen?

3.3.1 Mögliche soziale Isolation

Die Gefahr sozialer Isolation bei der Arbeit zu Hause war zu Beginn der 90-er Jahre eine oft genannte Befürchtung, die bei der ausschließlichen Arbeit in den heimischen vier Wänden sicherlich berechtigt war und ist.

Die alternierende Telearbeit vermeidet diese Gefahr, weil bei ihr durch regelmäßige Arbeit im Büro soziale und aufgabenbezogene Kommunikation gewährleistet ist. Es empfiehlt sich jedoch, auch die alternierende Telearbeit durch begleitende Maßnahmen zu ergänzen.

In der Praxis hat sich die Einführung von Mitarbeitersitzungen als geeignetes Mittel zur Unterstützung sozialer Kommunikation erwiesen.

Mitarbeitersitzungen

Aber auch durch die Nutzung einer leistungsfähigen Telekommunikationstechnik kann Isolationstendenzen entgegengewirkt werden. In Ergänzung zu *e-Mail* und Telefon können Videokonferenzsysteme den Kontakt zu Kollegen wesentlich persönlicher gestalten.

Technische Kommunikationsmöglichkeiten

Zudem hat sich eine Sensibilisierung der Beteiligten hinsichtlich möglicher sozialer Problembereiche im Zuge einer intensiven und offenen Diskussion bereits vor Beginn der Einführung von Telearbeit als sinnvoll gezeigt.

3.3.2 Schlechtere Karrieremöglichkeiten

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 (vgl. Kap. 3.6.2.1) eingestellt, sind derartige Befürchtungen kaum begründet. Die Einführung von Telearbeit sollte daher auch die Weiterbildung der Vorgesetzten beinhalten.

Weiterbildung der Vorgesetzten

Damit die Mitarbeiter nicht „aus dem Gesichtsfeld gelangen“, sollte bei Telearbeit auf eine regelmäßige Kommunikation mit dem Vorgesetzten geachtet werden. Sie ergibt sich allerdings schon durch die verstärkte Notwendigkeit von Zielabsprachen und der Abstimmung von Tätigkeiten. So ist z.B. nicht selten zu beobachten, dass Vorgesetzter und Telearbeiter teilweise sogar besser kommunizieren als zuvor. Gerade alternierende Telearbeit beugt diesem Problem weitestgehend vor.

Regelmäßige Kommunikation

Es können auch Befürchtungen bestehen, dass Telearbeit mit Dequalifikation verbunden ist. Um diese Bedenken gänzlich aus dem Wege zu räumen, könnte man ein „Recht auf betriebliche Weiterbildung“ festlegen. Auch dem Arbeitgeber selbst muss an einer Weiterqualifizierung der Telearbeiter gelegen sein, da diese sich nur auf diesem Wege Produktivitätsvorteile der Telearbeit erhalten können. So werden beispielsweise in vielen untersuchten Unternehmen den Telearbeitern genauso wie allen anderen Beschäftigten Fernlehrgänge oder Intensivkurse angeboten. Außerdem ist darauf zu achten, dass das Aufgabengebiet der Telearbeiter nicht „abgespeckt“ wird. Die Praxis hat hier jedoch gezeigt, dass i.d.R. eher eine Anreicherung der Tätigkeiten stattfindet.

*Weiterbildung und
Erweiterung der
Tätigkeiten*

Als durchweg positiv wird die Erleichterung des Wiedereinstiegs in den Beruf nach einer Kinderpause gesehen. Des Weiteren ermöglicht Telearbeit die Bewahrung beruflichen Wissens während des Erziehungsurlaubs, um eventuell im Anschluss an die Erziehungspause problemlos wieder eine Vollzeitstelle im Betrieb einzunehmen.

*Wiedereinstieg in
den Beruf*

3.3.3 Fehlende Trennung von Beruf und Privatleben

Ein großer Vorteil von Telearbeit liegt in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben. Hierin liegt aber auch die Gefahr einer zu engen Verflechtung von beruflichem und privatem Bereich. Es ist sowohl die Beeinträchtigung des Privatlebens durch berufliche Einflüsse als auch der umgekehrte Fall zu beobachten.

Durch die geringe räumliche Trennung zwischen heimischem Arbeitsplatz und dem familiären Geschehen kann die Gefahr der Selbstausbeutung bestehen. Auch die mentale Bewältigung der beruflichen Aufgaben kann stärker in das Privatleben eindringen.

Um diese Einflüsse auf das Privatleben zu vermeiden, sollte eine klare zeitliche und geistige Beendigung des Telearbeitstages herbeigeführt werden. Zu Beginn seines Telearbeitstages (oder bei sehr flexibler Zeiteinteilung während der Bearbeitung der Aufgaben) sollte der Zeitpunkt des Arbeitendes bestimmt werden. Dazu kann beispielsweise auf dem Bildschirm ein Zeitalarm eingeblendet werden. Dieser Endpunkt sollte nur in Ausnahmefällen überschritten werden.

*Ungestörtes
Privatleben*

Sobald das Ende des Telearbeitstages erreicht ist, sollte der Telearbeiter den PC abschalten, das Licht im Arbeitszimmer löschen und die Türe schließen. Falls der Telearbeitsplatz nicht in einem Arbeitszimmer, sondern im Wohn- oder Aufenthaltsbereich eingerichtet ist, sollten die Arbeitsunterlagen verstaut werden. Auch das Aufräumen der Arbeitsfläche oder das Schließen der Fächer und Schränke unterstützt den inneren Abschluss der Arbeit. Schließlich sollte der Telearbeiter seine gewohnte Freizeitkleidung anziehen und das für den Feierabend Gewöhnliche machen.

Um den Telearbeitstag abzuschließen, sollte der Telearbeiter

- **frühzeitig einen Wecker stellen,**
- **den Endpunkt einhalten,**
- **den PC abschalten,**
- **den Arbeitsplatz aufräumen,**
- **Freizeitkleidung anziehen und**
- **die am Feierabend gewohnten Dinge tun.**

Es können auch störende Einflüsse des Privatlebens die berufliche Aufgabenbewältigung behindern. Um dies zu vermeiden, sollte Folgendes beachtet werden:

Ungestörte Aufgabenbewältigung

- **Verhaltensregeln mit dem privaten Umfeld (Familie, Freunde, Nachbarn) besprechen,**
- **„Bürokleidung“ anziehen,**
- **den Telearbeitstag inhaltlich und zeitlich planen,**
- **nicht zu häufig die Arbeit unterbrechen,**
- **nicht zu lange schlafen,**
- **nicht zu lange telefonieren,**
- **keinen Alkohol trinken und**
- **keine Nachbarn besuchen.**

3.3.4 Ungeschütztes Beschäftigungsverhältnis

Bei den Beteiligten besteht z.T. die Befürchtung, dass die Einführung von Telearbeit den Rechtsstatus des Beschäftigten ändern kann. Die Lockerung der räumlichen und zeitlichen Einbindung in die Organisation des Arbeitgebers wird fälschlicherweise mit einer Lockerung des Beschäftigungsverhältnis gleichgesetzt.

Bei der Einführung der Telearbeit werden in der überwiegenden Anzahl die Arbeitnehmer nicht nur an dem Arbeitsplatz im Büro, sondern auch zusätzlich am heimischen Telearbeitsplatz tätig. Auch ihr Aufgabenspektrum und die Bedingungen der Aufgabenerfüllung bleiben weitestgehend gleich. Daher bleibt auch der Rechtsstatus der Beschäftigten unverändert. Weiterhin werden meist in Betriebs-/Dienst- oder individuellen Vereinbarungen die unveränderten Schutz- und Rechtsbestimmungen ausdrücklich erwähnt.

Es muss aber beachtet werden, dass mit Telearbeit häufig auch die Tätigkeiten von Heimarbeitern oder Selbstständigen gemeint sind. So ist es z.B. denkbar, dass der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern mit Telearbeit den Wechsel in eine selbstständige Beschäftigungsform anbietet. Hierbei gelten dann für die Beschäftigten andere Rechts- und Schutzvorschriften, die im Vergleich zum Arbeitsverhältnis geringer sind. Es muss sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber geprüft werden, welche Interessen beiderseits bestehen und mit welcher Beschäftigungsform diese Interessen verwirklicht werden können.

3.4 Wie erhält man die Kommunikation zwischen den Beteiligten?

Alle Beteiligten müssen sich bereits frühzeitig Gedanken machen, welcher Kommunikationsbedarf zwischen Arbeitgeber, Telearbeitern und externen Partnern besteht, denn dies ist wichtig bei der Auswahl der Kommunikationsmittel.

Die IT-Ausstattung richtet sich nach den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes.

Grundsätzlich lassen sich unterscheiden:

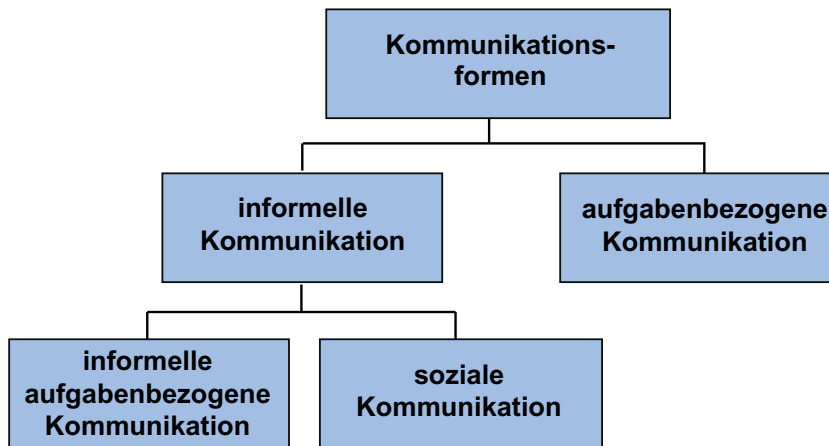


Abbildung 5: Kommunikationsformen

Die aufgabenbezogene Kommunikation ist abhängig von den zugrunde liegenden Arbeitsaufgaben. Je stärker die Arbeitsteilung und Teamorientierung ist, desto intensiver kommunizieren die Beteiligten. Durch den Einsatz von Bürokommunikationssystemen können auch Telearbeitsplätze in den Austausch aufgabenbezogener Informationen einbezogen werden. Abhängig von den Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz können *Videokonferenzsysteme, e-Mail, Gruppenterminkalender* etc. die telekooperative Zusammenarbeit vereinfachen.

Die informelle aufgabenbezogene Kommunikation ist der schnelle unbürokratische Informations- und Erfahrungsaustausch unter Kollegen. Sie wird nicht direkt durch die Aufgaben verursacht, sondern geschieht eher „bei Gelegenheit“, z.B. bei Unterhaltungen in der Kantine.

Die soziale Kommunikation dient dem Aufbau und der Pflege zwischenmenschlicher Kontakte. Sie besitzt auch bei Telearbeit eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung.

Wie kann nun im Rahmen von Telearbeit die notwendige Kommunikation ermöglicht werden?

Kommunikationsformen

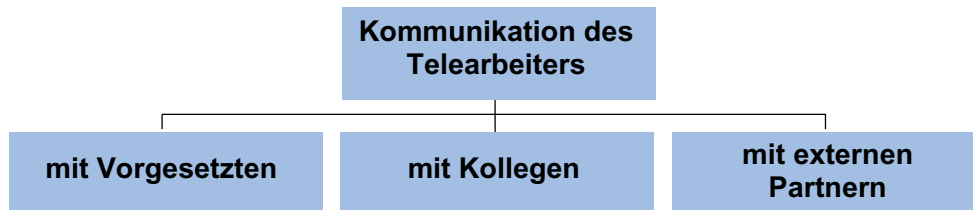


Abbildung 6: Kommunikation des Telearbeiters

Zwischen dem Vorgesetzten und den Telearbeitern stehen die aufgabenbezogene und die informelle aufgabenbezogene Kommunikation im Vordergrund. Der Vorgesetzte muss sowohl die Kommunikation zum Telearbeiter als auch innerhalb des Teams anregen, fördern und pflegen.

Um die Kommunikation zwischen den Beteiligten zu gewährleisten, bieten sich mehrere Möglichkeiten an:

- Die aufgabenbezogene Kommunikation innerhalb des Teams sollte vom Vorgesetzten organisiert werden. Da sie i.d.R. einen offiziellen Charakter hat, liegt sie meist in seinem Organisationsbereich. Hierbei bieten sich feste Termine an. Sie dienen dem Erhalt des Teamgeistes und sind Voraussetzung für eine gemeinsame Arbeit. Alle Mitarbeiter sollten regelmäßig an diesen Terminen teilnehmen.
- Der Vorgesetzte muss den Telearbeitern das nötige Feedback geben. Da diese sich weniger an anderen Mitarbeitern orientieren können, benötigen sie mehr Feedback als die Mitarbeiter im Betrieb. Probleme sollten möglichst im persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten geklärt werden.
- Allen Mitarbeitern müssen Informationen über aktuelle Abläufe im Betrieb, Schulungsmaßnahmen etc. zur Verfügung gestellt werden. Dies kann z.B. in Form von *e-Mails* an alle Mitarbeiter erfolgen. Wichtig ist, die Telearbeiter nicht von aktuellen Informationen im Unternehmen auszuschließen.
- Die Telearbeiter müssen auch selbst darauf achten, die Kommunikation innerhalb des Teams zu fördern, soziale Kontakte auszubauen und jede Art der Kommunikation aktiv zu unterstützen.
- Ebenso sollten alle Mitarbeiter die Kommunikationsmedien intensiv nutzen.
- Je nach Aufgabengebiet sollten die Telearbeiter zu festgelegten Zeiten (z.B. Kernzeit) von Mitarbeitern oder Kunden erreichbar sein. Es sollte jedoch nicht erwartet werden, dass sie den ganzen Tag präsent sind, also den ganzen Tag über permanent erreichbar sind. Wichtig ist, dass Informationen zumindest asynchron (Anrufbeantworter) übermittelt werden können.
- Regelmäßige Büroarbeitstage dienen der Pflege von sozialen Kontakten, geben Gelegenheit zur informellen und aufgabenbezogenen Kommunikation und zur Integration in den Betriebsablauf.
- In manchen Fällen können auch (z.B. über einen *Gruppenterminkalender*) die geplanten Büro- und Telearbeitstage mitgeteilt werden.

*Maßnahmen zur
Sicherung der
Kommunikation*

- Die Einrichtung einer unternehmensweiten, zentralen Rufnummer unterstützt die Anrufannahme und Weiterleitung an den jeweiligen Arbeitsplatz der Mitarbeiter.
- *Rufumleitung* und sonstige telefonspezifische Möglichkeiten fördern die Erreichbarkeit des Telearbeiters.
- Externen Partnern kann auch die Telefonnummer am Telearbeitsplatz bekanntgegeben werden

3.5 Wer ist für Telearbeit geeignet?

Telearbeit stellt nicht nur Anforderungen an die Tätigkeit, sondern auch an die involvierten Personen. Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertretung müssen also die Frage beantworten, für welche Mitarbeiter flexible Arbeit geeignet ist. Dies gilt auch für den Vorgesetzten: Nur wenn dieser bereit und fähig zur ergebnisorientierten Führung ist, führt Telearbeit zu den genannten Vorteilen.

3.5.1 Welche Mitarbeiter eignen sich für Telearbeit?

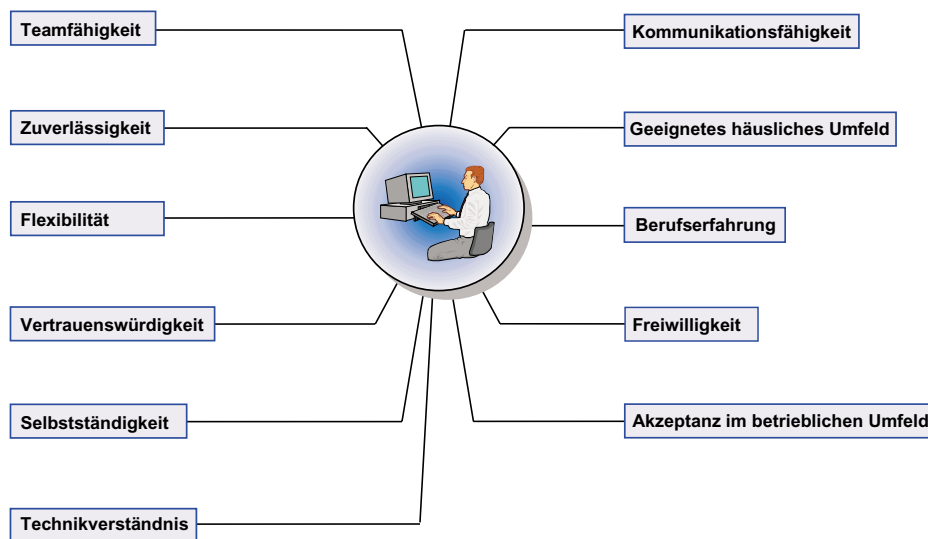


Abbildung 7: Kriterien zur Auswahl von Telearbeitern

Anforderungen an die Person des Telearbeiters

Grundlegende Voraussetzung für Telearbeit ist, dass sich die Mitarbeiter freiwillig für diese Arbeitsform entscheiden. Nur dann werden sie bereit sein, sich auf die besonderen Anforderungen einzustellen.

Freiwilligkeit

Die Telearbeit erfordert auch die Fähigkeit, die Arbeit zu organisieren. Darüber hinaus sollte der Telearbeiter über die erforderliche Disziplin verfügen, mit möglichen Ablenkungen (z.B. Kinder, Hausarbeit, Fernsehen, Nachbarn) umzugehen.

Selbstständigkeit

Die immer mehr zunehmende Arbeit in Teams verlangt eine selbstständige Arbeitsweise und die Abstimmung auf die Belange der anderen Aufgabenträger. Die positive Einstellung zum Team und die Fähigkeit zur Teamarbeit unterstützen die erforderliche Kommunikation.

Teamfähigkeit

Wegen der räumlichen Distanz zwischen Telearbeiter, Kollegen und Vorgesetzten ist die Zuverlässigkeit der Telearbeiter eine wichtige Eigenschaft. Die Vorgesetzten und Kollegen müssen sich darauf verlassen können, dass die Arbeitspakete wie vereinbart bearbeitet werden. Hierzu gehört nicht nur die Einhaltung von Terminen, sondern auch die inhaltliche Qualität. Außerdem ist es sehr wichtig, dass die Telearbeiter frühzeitig Verzögerungen oder Probleme bei der Bearbeitung mit Vorgesetzten und Kollegen besprechen.

Zuverlässigkeit

Flexibilität ist z.B. im Umgang mit neuer Technik und veränderten Arbeitsabläufen erforderlich. Dies setzt die Bereitschaft zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung voraus.

Flexibilität

Eine Grundvoraussetzung zur Telearbeit ist ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und den Telearbeitern. Die Telearbeiter haben oftmals einen größeren Handlungsspielraum als bei einem zentralen Arbeitsplatz. Der Vorgesetzte muss sich sicher sein können, dass die Telearbeiter diesen Freiraum nicht missbrauchen.

Vertrauenswürdigkeit

Darüber hinaus wird von ihm ein gewisses Technikverständnis erwartet. Dies beinhaltet sowohl den selbstverständlichen Umgang mit PC und den entsprechenden Programmen als auch die Nutzung von Internet und Datenübertragung.

Technikverständnis

Letzteres ist wiederum Voraussetzung für eine effiziente Kommunikation der Telearbeiter. Durch die örtliche und zeitliche Lösung vom Unternehmen ist die Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen sehr wichtig, wozu eine intelligente Nutzung der relevanten Kommunikationswege erforderlich ist.

Kommunikationsfähigkeit

Die Telearbeiter sollten sich mit dem Unternehmen identifizieren und über Berufserfahrung in ihrer derzeitigen Position verfügen. Hierdurch wird gewährleistet, dass sie die Verwaltungs- oder Unternehmenskultur durchblicken. Auch die notwendige fachliche Kompetenz zur eigenständigen Aufgabenerfüllung hängt oft von der Berufserfahrung ab. Mit der Zugehörigkeit zum Unternehmen wächst i.d.R. auch die Akzeptanz der Kollegen. Durch die bereits vorhandenen sozialen Bindungen bestehen seltener Vorurteile bzgl. einer Sonder- oder Außenseiterposition. Außerdem kann der möglichen Gefahr einer sozialen Isolation entgegengewirkt werden.

Berufserfahrung

Anforderungen an das Umfeld des Telearbeiters

Für eine effektive Arbeit benötigen die Telearbeiter einen Bereich, in dem sie ungestört arbeiten können. Ideal hierfür ist ein Arbeitszimmer, aber nicht immer steht ein solcher gesonderter Raum zur Verfügung. Zu beachten ist in jedem Fall, dass der Arbeitsbereich der Telearbeiter nicht für jeden Besuch zugänglich ist und auch nicht von anderen Familienmitgliedern genutzt wird. Außerdem muss er so groß sein, dass sich Schreibtisch sowie das benötigte Arbeitsmaterial unterbringen lassen.

Geeignetes häusliches Umfeld

Neben den räumlichen Verhältnissen müssen auch die familiären Umstände beachtet werden. Den Telearbeitern sollte es möglich sein, sich ungestört vom familiären Alltag der Arbeit widmen zu können. Hierfür sind die Telearbeiter auf die Unterstützung ihrer Familie angewiesen. Nur wenn diese auf sie Rücksicht nimmt, ist die Arbeit zu Hause sinnvoll.

Die neue Stellung der Telearbeiter muss von Kollegen und Vorgesetzten akzeptiert werden. Diese Akzeptanz kann nur erreicht werden, wenn alle Beteiligten umfassend über die Telearbeit informiert werden. Mitarbeitern, die nicht

Geeignetes betriebliches Umfeld

für Telearbeit ausgewählt werden, müssen die Gründe hierfür erklärt werden. Offenheit innerhalb des Unternehmens verhindert Neid und fördert die Akzeptanz.

Anhand der folgenden Checkliste können Anhaltspunkte dafür gewonnen werden, wie weit die zukünftigen Telearbeiter den Anforderungen entsprechen. Da die Freiwilligkeit zur Telearbeit auf jeden Fall vorliegen muss, ist sie in der Checkliste nicht aufgeführt; sie muss vorab geklärt werden.

Checkliste 1: Anforderungen an die Telearbeiter

Kreuzen Sie bitte für jede Anforderung Ihre Einschätzung an und verbinden Sie anschließend die einzelnen Kreuze.

Je weiter die so entstandene Linie im rechten Bereich liegt, desto stärker werden die Anforderungen erfüllt. Je stärker die Wertungen im linken Bereich liegen, desto intensiver muss geprüft werden, mit welchen Maßnahmen (z.B. Informationsveranstaltungen, Workshops, Schulungen) die Erfüllung der Anforderungen sichergestellt werden kann.

Anforderungen an den Telearbeiter	Die Anforderung ist				
	nicht erfüllt				voll erfüllt
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauenswürdigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technikverständnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geeignetes häusliches Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geeignetes berufliches Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5.2 Welcher Vorgesetzte eignet sich für Telearbeit?

Telearbeit bedeutet auch Veränderungen für den Vorgesetzten der Telearbeiter. Er muss daher einige Voraussetzungen mitbringen, damit die Telearbeit erfolgreich eingeführt werden kann. Hierbei kann die Aufgabe des Vorgesetzten auf die Führung der Telearbeiter beschränkt sein oder ihn auch selbst als Telearbeiter umfassen.

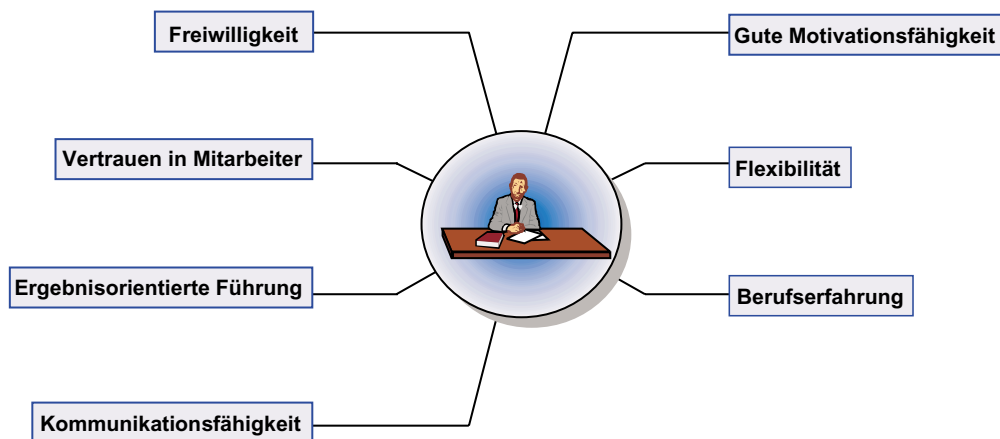


Abbildung 8: Kriterien für Vorgesetzte

Wie die Telearbeiter muss der Vorgesetzte eine hohe Bereitschaft mitbringen, sich auf die neuen Arbeitsbedingungen einzustellen. Seine grundsätzliche Einstellung zur Telearbeit sollte dabei zumindest nicht negativ sein. Eine aufgeschlossene, aber kritische Einstellung sorgt dafür, dass die bei der Einführung von Telearbeit möglichen Problembereiche frühzeitig erkannt werden.

Aufgeschlossenheit

Der Vorgesetzte muss für das nötige Vertrauensverhältnis zu den Telearbeitern sorgen. Er muss sich darüber bewusst sein, dass die Herauslösung des Telearbeiters aus seinem unmittelbaren Einflussbereich nicht gleichzeitig das Ausnutzen von Freiräumen bedeutet. Um dieses Vertrauen zu schaffen, sollten Handlungs- und Arbeitszeitspielräume festgelegt werden. Außerdem sollte er dem Telearbeiter in einem offenen und konstruktiven Dialog mitteilen, falls seine Erwartungen einmal nicht erfüllt werden (z.B. Abweichung von vereinbarten Inhalten, Terminen oder Kernarbeitszeiten).

Vertrauen in Mitarbeiter

Aufgrund der räumlichen Trennung besitzt der Vorgesetzte nicht mehr die gewohnte Kontrollmöglichkeit. Insofern ist eine gemeinsame Zielplanung wichtig. Ferner muss er die Arbeitsleistung des Telearbeiters an der Erreichung der vereinbarten Ziele messen. Hierfür ist die Fähigkeit zur Delegation eine Grundvoraussetzung.

Fähigkeit zur ergebnisorientierten Führung

Durch die größeren Kompetenzspielräume der Telearbeiter ist es wichtig, dass sie aussagekräftige Bewertungen ihrer Arbeit erhalten. Der Vorgesetzte sollte daher gute Feedback-Fähigkeiten mitbringen.

Telearbeiter besitzen nicht mehr wie gewohnt den direkten Kontakt zu Vorgesetzten und Mitarbeitern. Hierdurch haben sie auch weniger Vergleichsmöglichkeiten und Erfolgserlebnisse. Der Vorgesetzte muss den Telearbeitern daher intensiver die Wertschätzung von positiven Arbeitsergebnissen zeigen. Er sollte die Telearbeiter zum selbstständigen Arbeiten ermutigen und sie durch die Übertragung von Verantwortung motivieren.

Motivationsfähigkeit

Die Einführung der Telearbeit verlangt vom Vorgesetzten, sich auf Veränderungen einzustellen. Die Mitarbeiter lösen sich aus dem direkten Einflussbereich, er muss Arbeitspakete mit den Telearbeitern definieren, ggf. muss er seinen Führungsstil ändern. Der Vorgesetzte muss also die Flexibilität mitbringen, sich diesen Veränderungen anzupassen.

Genauso wie die Telearbeiter benötigt der Vorgesetzte ausreichende Berufserfahrung im gegenwärtigen Tätigkeitsfeld. Er muss sein Aufgabengebiet und die Mitarbeiter intensiv kennen. Außerdem sollte er das Aufgabengebiet seiner Mitarbeiter beurteilen können. Nur hierdurch kann er sinnvoll delegieren, Aufgabenpakete definieren und bei fachlichen Fragen beratend zur Seite stehen.

Berufserfahrung

Anhand der folgenden Checkliste können Anhaltspunkte dafür gewonnen werden, wieweit die Vorgesetzten den Anforderungen entsprechen. Da die Freiwilligkeit zur Telearbeit auf jeden Fall vorliegen muss, ist sie in der Checkliste nicht aufgeführt; sie muss vorab geklärt werden.

Checkliste 2: Anforderungen an den Vorgesetzten

Kreuzen Sie bitte für jede Anforderung Ihre Einschätzung an und verbinden Sie anschließend die einzelnen Kreuze.

Je weiter die so entstandene Linie im rechten Bereich liegt, desto stärker werden die Anforderungen erfüllt. Je stärker die Wertungen im linken Bereich liegen, desto intensiver muss geprüft werden, mit welchen Maßnahmen (z.B. Informationsveranstaltungen, Workshops, Schulungen) die Erfüllung der Anforderungen sichergestellt werden kann.

Anforderungen an den Vorgesetzten	Die Anforderung ist				
	nicht erfüllt				voll erfüllt
Vertrauen in Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zu ergebnisorientierter Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 Wie befähigt man die Beteiligten zur Telearbeit?

Die Telearbeit bringt sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte eine erhebliche Umstellung mit sich. Die zukünftigen Telearbeiter, Führungskräfte und Mitarbeiter sollten durch Informationsveranstaltungen, Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen auf die neue Arbeitsform vorbereitet werden.

Hierbei muss beachtet werden, dass nicht nur zukünftige Telearbeiter und Vorgesetzte die „Beteiligten“ sind, sondern auch die Kollegen der Telearbeiter.

In der Praxis ist oft zu beobachten, dass Akzeptanzprobleme durch zu wenig Information und Aufklärung im Vorfeld verursacht werden. Auf eine ausführliche Information vor der Einführung von Telearbeit kann deshalb nicht verzichtet werden. Erst bei ausreichender Information erhalten die Beteiligten eine Vorstellung bzgl. der zukünftigen Veränderungen.

Information im Vorfeld

Praxisbeispiel 15: Information über Telearbeit als kritischer Erfolgsfaktor

Bei der Einführung von Telearbeit in einem Großunternehmen der Automobilbranche gaben sowohl die Führungskräfte als auch die Kollegen der Telearbeiter an, dass bestehende Vorurteile bzgl. der Telearbeit auf unzureichende Informationen über das Projekt zurückzuführen sind. Außerdem wurden u.a. in der unzureichenden Information grundlegende Hinderungsgründe für die Einführung und Ausbreitung von Telearbeit gesehen.



Während der Einführung und Ausübung der Telearbeit werden von den Beteiligten oft Bedenken geäußert. Außerdem werden im Zeitverlauf Anpassungserfordernisse in Kommunikation, Arbeitsablauf etc. ersichtlich (z.B. „Ist die ständige Erreichbarkeit der Telearbeiter notwendig?“, „Kann die Erreichbarkeit auf Kernzeiten festgelegt werden und wann sind diese Kernzeiten?“).

Begleitende Workshops

Hier ist es empfehlenswert, mit allen Beteiligten zusammen bestehende Bedenken zu erörtern und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Die Praxis hat gezeigt, dass diese Workshops die nötige Akzeptanz für die erarbeiteten Lösungen schaffen und die Identifikation mit der Telearbeit fördern. Außerdem werden Teamgefühl, Selbstständigkeit und Ergebnisorientierung der Mitarbeiter gestärkt.

3.6.1 Befähigung der Telearbeiter

3.6.1.1 Organisation der Telearbeit und Selbstmanagement

Die meisten Mitarbeiter sind an einen festgelegten und vorgegebenen Arbeitsrhythmus gewöhnt. Als Telearbeiter müssen sie sich ihren Arbeitsablauf nun selbst organisieren. Jeder Telearbeiter sollte sich daher täglich einen Arbeitsplan erstellen, indem er alle Tätigkeiten sortiert, zusammenfasst und sinnvoll über seine Arbeitszeit verteilt.



017; 018

Hierfür ist die Zeitplanung nach der „ALPEN“-Methode hilfreich:

A ufgaben zusammenstellen,
L änge der Aufgaben schätzen,
P ufferzeiten für Unvorhergesehenes einplanen,
E ntscheidungen über Prioritäten treffen,
N otizen in den Zeitplaner übertragen.

Zur Zeitplanung bietet sich ein Terminkalender mit Tages-, Wochen- und Monatsplanung an. Fixe Termine sollten im Voraus eingetragen werden.

Zur besseren Übersicht empfiehlt es sich, auch die privaten Termine in diesen Kalender einzutragen. Private und berufliche Termine können durch unterschiedliche Farben gekennzeichnet werden. Der tägliche Arbeitsplan wird farblich passend in den Kalender übertragen. Zur Vermeidung von Zeitengpässen sollten genügend Pufferzeiten und Pausen eingetragen werden.

Bei der Erstellung eines Tagesplans sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

Priorität der Aufgabe - ABC-Regel,
Erreichbarkeit des Telearbeiters,
persönliche Leistungskurve.

Um die Arbeitsinhalte zu ordnen, sollten alle Aufgaben nach A-, B- und C-Aufgaben eingeteilt werden.

ABC-Regel

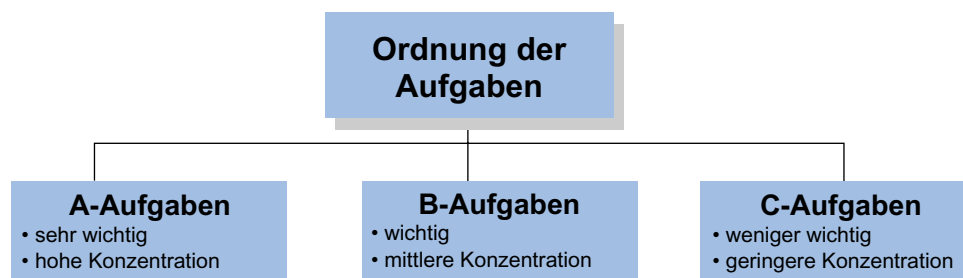


Abbildung 9: A-, B- und C-Aufgaben

C-Aufgaben nehmen oft einen breiten Raum ein. Ein gutes Zeitmanagement verhindert, dass die A- und B-Aufgaben in der Fülle der C-Aufgaben untergehen. Die A- und B-Aufgaben treten in geringerer Anzahl auf, tragen aber wesentlich stärker zur Wertschöpfung bei als C-Aufgaben.

Ein wesentliches Merkmal von Telearbeit ist die damit verbundene Zeitsouveränität. Je nach Aufgabenbereich des Telearbeiters sollte daher überlegt werden, zu welchen Zeiten er erreichbar sein muss.

Erreichbarkeit des Telearbeiters

Neben fixen Zeiten kann der Telearbeiter seinen Arbeitsablauf an seiner persönlichen Leistungskurve ausrichten. Der Leistungshöhepunkt der meisten Menschen liegt am Vormittag. In der Regel sinkt das Leistungsniveau nach dem Mittag, bis es zum frühen Abend wieder ansteigt. Am späteren Abend sinkt das Leistungsniveau kontinuierlich. A-Aufgaben sollten daher in der Zeit des Leistungshochs bearbeitet werden. B-Aufgaben können in den Bereich der mittleren Leistungsfähigkeit gelegt, C-Aufgaben in die Zeiten der geringeren Leistungsfähigkeit gelegt werden.

Persönliche Leistungskurve

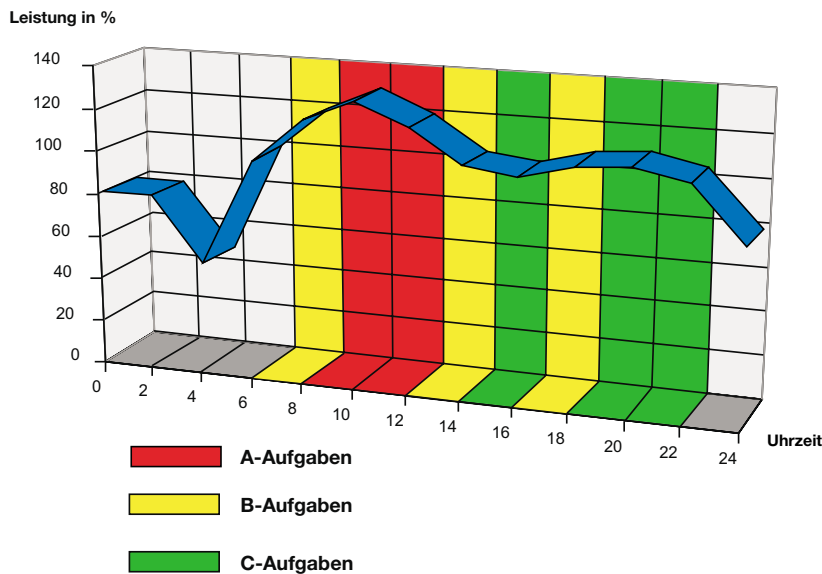


Abbildung 10: Beispiel für eine mögliche Tagesverteilung von A-, B- und C-Aufgaben

Zum Abschluss des Tages kann der Telearbeiter seinen Plan mit dem tatsächlichen Tagesgeschehen vergleichen. Noch offen stehende Tätigkeiten werden in den Arbeitsplan des Folgetages übertragen. Hierdurch wird das Ende des Telearbeitstages klar abgegrenzt, und der Telearbeiter erhält einen gedanklichen Abschluss seiner Arbeit.

Da der Telearbeiter nicht mehr täglich an seinem betrieblichen Arbeitsplatz ist, müssen auch diese Arbeitstage organisiert werden.

Neben den fixen Terminen, wie z.B. wöchentlichen Meetings, sollte der Telearbeiter genau planen, welche Tätigkeiten er im Unternehmen erledigen möchte. Dies könnten z.B. folgende Tätigkeiten sein:

- Inhaltliche Abstimmung mit Kollegen und Vorgesetzten
- Terminabsprachen mit Kollegen und Vorgesetzten
- Sammeln von Informationen, wie Schulungen, Ankündigungen
- Nutzung bestimmter Bürotechnik
- Notwendige Unterlagen für die Telearbeitstage heraussuchen und andere zurücklegen

3.6.1.2 Sicherheit im Umgang mit der IT-Ausstattung

Da der Telearbeiter einen großen Teil seiner Arbeit selbstständig zu Hause am PC erledigt, ist es wichtig, dass er sich dort sicher fühlt. Er sollte die Technik als Herausforderung und nicht als Bedrohung ansehen.

Folgenden Punkte sind zu beachten:

- Der Telearbeiter sollte an seinem heimischen Arbeitsplatz mit der gleichen *Software* arbeiten wie im Unternehmen.
 - Der Telearbeiter sollte mit optimalen Medien ausgestattet werden. Hier ist vor allem auf Bedienerfreundlichkeit zu achten.
-

- Es sollte vermieden werden, den Telearbeiter mit einer Fülle von Technik auszustatten, die er für seine Arbeit nicht benötigt.

Durch ein geeignetes Informations-, Weiterbildungs- oder Schulungssystem sollte der Telearbeiter in die Lage versetzt werden, die nötige *Software* anzuwenden und kleinere Probleme selbst zu lösen. Außerdem sollte der Arbeitgeber bei technischen Störungen für schnelle Unterstützung sorgen. Dies erspart Kosten und gibt dem Telearbeiter Sicherheit.



Software

Die Schulungen zu *Software*anwendungen können je nach Bedarf in gemeinsamen Veranstaltungen der zukünftigen Telearbeiter durchgeführt werden. Ergeben sich durch den Umfang der Telearbeit im Unternehmen keine betriebsinternen Schulungsmöglichkeiten, kann auf das Schulungsangebot von externen Anbietern zurückgegriffen werden (z.B. „Einstiegseminar Telearbeit“ und „Beratungspaket für den erfolgreichen Start in die Telearbeit“ der Deutschen Telekom).

In der Praxis haben sich die Schulungen der Abbildung 11 bewährt.

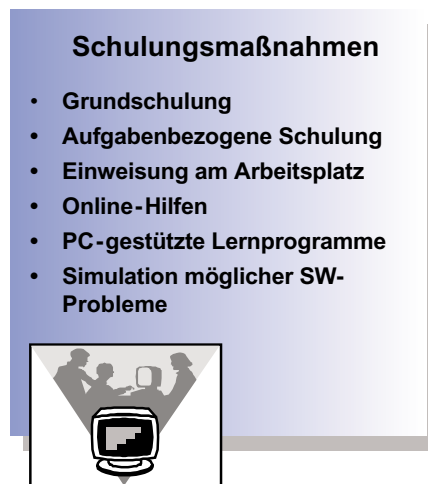


Abbildung 11: Schulungen für Telearbeiter

Der Aufbau und der Umgang mit der benötigten *Hardware* lässt sich gut zu Hause bei der Einrichtung des PC's erklären. Diese sollte von einem Fachmann durchgeführt werden. Hierbei kann über die grundsätzliche Funktion gesprochen und auf mögliche Fehlerquellen und deren Behebung aufmerksam gemacht werden.

Hardware

Ist der Einsatz der Telearbeit in einem Unternehmen in einem größeren Umfang geplant, empfiehlt es sich, einen Medienfachmann einzustellen und auf die Spezifika des Unternehmens hin zu schulen. Dieser Fachmann kann die technische Einführung der Telearbeit unterstützen und die laufende technische Betreuung übernehmen.

Der Zeitraum zwischen Schulung und PC-Installation sollte nicht zu groß sein, da der Praxisbezug sonst schnell verloren geht.

3.6.2 Befähigung der Vorgesetzten

In vielen öffentlichen und privaten Unternehmen richtet sich die Personalführung nach den folgenden organisatorischen Gegebenheiten:

- hierarchische Strukturen,
- örtlich und weitgehend auch zeitlich gebundene Leistungserstellung,
- direkte Kommunikation und
- unmittelbare Beaufsichtigung der Mitarbeiter.

Es wird bewußt oder unbewußt unterstellt, dass lange Anwesenheit am Arbeitsplatz auch viel Arbeitsleistung bedeutet. Dies hat oft zur Folge, dass auch die betrieblichen Anreizsysteme eher auf den Leistungserstellungsprozess ausgerichtet sind als auf das tatsächliche Ergebnis.

Mit der Einführung von Telearbeit stellen sich hingegen neue Anforderungen an die Personalführung. Als Folge der

- Abflachung von Hierarchien,
- abnehmenden örtlichen und zeitlichen Bindung der Leistungserstellung durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik,
- geringeren direkten Kommunikation und der
- abnehmenden unmittelbaren Beaufsichtigung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten

können bisherige Führungs-, Anreiz- und Kontrollinstrumente nicht unverändert angewandt werden. Die erfolgreiche Umsetzung von Telearbeit setzt daher in vielen Fällen eine Anpassung der Managementstile und ein anderes Verständnis von Arbeitsleistung voraus. Telearbeit stellt somit eine große Herausforderung für das Management dar, da klassische Instrumente der Personalführung durch moderne Konzepte ersetzt werden müssen.

3.6.2.1 Der geänderte Führungsstil

Telearbeit erfordert einen Wandel vom autoritären zum kooperativen Führungsstil. Die Rolle des Vorgesetzten verändert sich zum Moderator und Koordinator von Arbeitsprozessen. Dies zeigt sich auch klar bei der Auswahl der Telearbeiter, da bei ihnen Ergebnisorientierung und Selbstständigkeit von großer Bedeutung sind. Der Vorgesetzte muss diesen Eigenschaften bei der Mitarbeiterführung Rechnung tragen. Es gilt, mit dem Führungsverhalten eine Atmosphäre des Vertrauens und der gemeinsamen Aufgabenbewältigung zu schaffen.

Aufgrund der räumlichen Verteilung tritt bei der Telearbeit die Zielerreichung in den Vordergrund. Die Beurteilung der Leistung sollte nicht mehr an der geleisteten Arbeitszeit festgemacht werden, sondern am Grad der Zielerreichung.

Ein für die Telearbeit geeigneter Führungsstil ist das Management by Objectives (MbO), das u.a. durch nachstehende Merkmale gekennzeichnet ist:

- Es werden klar abgrenzbare Teilziele formuliert und dem Mitarbeiter zugeordnet.
- Die notwendigen Entscheidungen innerhalb des Aufgabengebietes werden vom Mitarbeiter selbst gefällt.

*Notwendigkeit zur
Änderung der
Personalführung*



024

*Management by
Objectives*

- Die Verantwortung zur Zielerreichung der Aufgabe wird auf den Mitarbeiter delegiert.

Wesentlicher Punkt des „Management by Objectives“ ist die gemeinsame Zielerreichung. Diese ist um so stärker ausgeprägt, je intensiver die Telearbeiter in die Zielformulierung eingebunden werden.

Darüber hinaus sollten auch die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden, wie z.B.:

- Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung,
- gerechte Behandlung und Anerkennung,
- Sicherheit,
- Harmonie am Arbeitsplatz,
- Versorgung mit Informationen,
- angemessener Arbeitsplatz und -raum.

Der Führungsstil sollte den Mitarbeiter berücksichtigen

Diese Form der Mitarbeiterführung muss vom Vorgesetzten und auch vom Mitarbeiter erlernt werden. Die Rolle des Managers verändert sich mit der Einführung der Telearbeit und dem kooperativen Führungsstil. In den Mittelpunkt seiner Tätigkeit rücken

Schwerpunkte der Führung bei Telearbeit

- die gemeinsame Vereinbarung von Arbeitspaketen mit den Mitarbeitern,
 - die Anpassung der Arbeitspakete nach gegebenen Erfordernissen,
 - die Kontrolle der Zielerreichung,
 - die Koordination der Einzelergebnisse,
 - die Unterstützung des Mitarbeiters bei der Zielerreichung und
 - in besonderem Maße die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten.
-

3.6.2.2 Mögliche Anreiz- und Kontrollsysteme

Für jeden Arbeitgeber stellt sich die Frage, wie seine Mitarbeiter zur optimalen Leistungsbereitschaft zu motivieren sind. Grundsätzlich lassen sich monetäre und nicht monetäre Anreize unterscheiden.

Monetäre und nicht monetäre Anreize

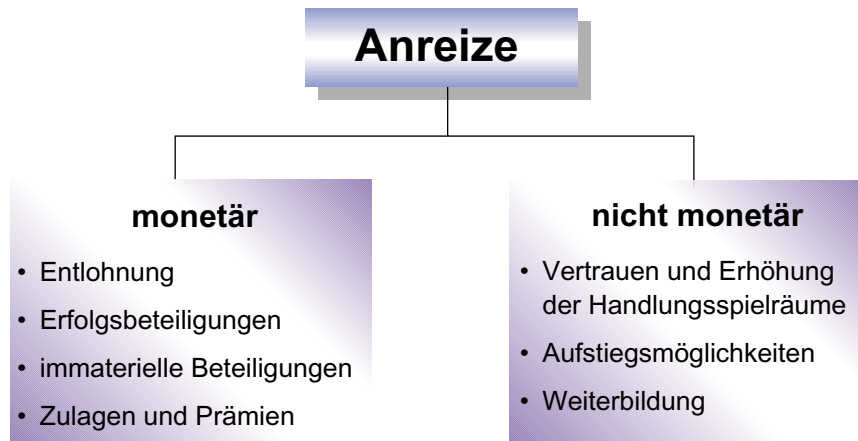


Abbildung 12: Unterteilung der Anreize

Monetäre Anreize

Der wichtigste monetäre Anreiz ist die Entlohnung. Hierbei lassen sich unterscheiden:

1. Zeitlohn,
2. Akkordlohn,
3. Werklohn,
4. zielorientierte Leistungsentlohnungen und
5. Beteiligungsmodelle

Der Zeitlohn ist wohl die am weitesten verbreitete Entlohnungsform. Im Rahmen der Telearbeit macht dies eine Zeiterfassung nötig, die überwiegend durch eine vom Mitarbeiter durchgeführte Selbstaufschreibung erfolgt. Befürchtungen, dass Telearbeiter weniger arbeiten, als sie in Aufschreibungen angeben, sind meist unbegründet. In vielen Projekten hat sich gezeigt, dass die Selbstaufschreibungen oft hinter dem tatsächlich geleisteten Arbeitsaufwand zurückbleiben.

Zeitlohn

Auch Akkordlöhne sind bei Telearbeit denkbar. Dies bietet sich z.B. bei von Freiberuflern oder Servicecentern erbrachten Tätigkeiten an. So ist es denkbar, dass in einem rechtlich selbstständigen Teleservicecenter erstellte Präsentationsfolien über einen Stückpreis entlohnt werden.

Akkordlohn

Pauschale Werklöhne bieten sich für freie Mitarbeiter an, die selbstständig umfangreichere Arbeitskomplexe, wie z.B. Programmieraufgaben oder journalistische Beiträge bearbeiten und im Bereich von Fachaufgaben tätig sind.

Werklohn

Der monetäre Anreiz einer zielorientierten Leistungsentlohnung stellt auf die Erfüllung eines z.B. durch Management by Objectives vereinbarten Ziels ab.

Zielorientierte Leistungsentlohnung

Die Entlohnung richtet sich dann nach dem Grad der Zielerreichung. Hier sind z.B. Konzepte der Entlohnung zu nennen, bei denen ein Zeitlohn (z.B. Jahresgehalt) durch einen variablen und zielorientierten Anteil (z.B. eine Leistungsprämie) ergänzt wird. Als Grundlage für eine solche Leistungsprämie bietet es sich an, mit dem Mitarbeiter zusammen ein Beurteilungsgespräch zu führen. Hierbei sollten aber nicht nur die vereinbarten Arbeitspakete und deren Zielerreichung besprochen werden. Auch solche Qualitäten wie z.B. Selbstständigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit etc. müssen hier berücksichtigt werden.

Gerade wenn die Qualität der geleisteten Arbeit schwer bestimmbar ist, bieten sich Beteiligungsmodelle an (z.B. Belegschaftsaktien oder Gewinnbeteiligungen), da hiermit eine stärkere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen erreicht werden kann. Hierdurch soll ein Verzicht auf die Kontrolle der einzelnen Tätigkeiten ermöglicht werden.

Beteiligungsmodelle

Die Art der Entlohnung hängt stark von der jeweiligen Aufgabe ab.

Nicht monetäre Anreize

Einen sehr zentralen nicht monetären Anreiz stellt die Art der Personalführung dar. Die beiden Extreme autoritärer versus kooperativer Führungsstil können erheblichen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation haben.

Personalführung

Ebenso sollte die Beteiligung der Mitarbeiter insbesondere bei der Zielfindung als motivierender Faktor nicht unterschätzt werden. Das führt zu einer stärkeren Identifikation mit den vereinbarten Zielen und damit zu dem Willen, diese Ziele auch zu erreichen.

Beteiligung der Mitarbeiter

Eine ganze Reihe von Anreizen ergibt sich aus dem Aufgabeninhalt selbst. Das Aufgabenpaket sollte für den Mitarbeiter weder Unter- noch Überforderung darstellen, aber auch ein gewisses Maß an Herausforderung bieten. Auch sollte darauf geachtet werden, dass dem Mitarbeiter mit steigenden Anforderungen die Möglichkeit zur Erweiterung seiner eigenen Fähigkeiten gegeben wird. Hier sind besonders die ganzheitliche Aufgabenbearbeitung und die Aufgabenerweiterung zu nennen.

Aufgabeninhalt

Ebenfalls wichtig ist die Darstellung der Aufgabe im Gesamtzusammenhang. So wird dem Telearbeiter die Bedeutung seiner eigenen Zielerreichung für andere Teilbereiche klar. Nicht zu unterschätzen ist die Notwendigkeit zwischenmenschlicher Kontakte für die Arbeitszufriedenheit.

Aber auch die Telearbeit selbst bietet Anreizpotenziale. Kontrollen des Arbeitsablaufes durch den Vorgesetzten entfallen, und der Mitarbeiter kann eigenverantwortlich seine Vorstellungen bezüglich der Aufgabenbewältigung umsetzen. Gerade bei qualifizierten Tätigkeiten bilden die größeren Entscheidungsspielräume bei der Art der Aufgabenerfüllung und der zeitlich-örtlichen Disposition einen nicht zu unterschätzenden Anreiz.

Im Rahmen der Telearbeit ist es notwendig, Mitarbeiter an neue Technologien und Kommunikationsformen heranzuführen. Diese zusätzliche Qualifikation (Medienkompetenz) liegt sowohl im Interesse der Mitarbeiter wie auch des Unternehmens. Die hierzu erforderlichen Qualifikationsmaßnahmen kommen dem Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung und zunehmenden Digitalisierung von Wissen zugute.

Weiterbildungsmaßnahmen

Nicht monetäre Anreize verursachen kaum Kosten und haben zudem eine große Motivationswirkung.

Kontrollsystem

Da Anwesenheit am betrieblichen Arbeitsplatz nur noch teilweise gegeben ist, greifen klassische Instrumente nicht mehr. Statt dessen sollte die Leistung des Telearbeiters im Mittelpunkt stehen.

Darüber hinaus gehende Kontrollen sind problematisch:

- Solche Kontrollen stoßen häufig auf starke Widerstände der Mitarbeiter und wirken stark demotivierend.
- Es wird lediglich eine unzulängliche quantitative Kontrolle ermöglicht.
- Eine Kontrolle des Erstellungsprozesses statt der Ergebnisse widerspricht dem für Telearbeit geeigneten Führungsstil und hat kontraproduktive Auswirkungen.

Kontrolle erfolgt über Zielerreichung.

3.7 Welche Tätigkeiten sind für Telearbeit geeignet?

Bei Telearbeit gibt es allgemein gültige Anforderungen, die an jede Tätigkeit gestellt werden. Es lassen sich Anforderungen an Unterstützungstätigkeiten (z.B. Schreibdienst, Datenerfassung) und Anforderungen an höher qualifizierte Tätigkeiten (z.B. Programmierung, Konstruktion) unterscheiden.

Die Diskussion der notwendigen Anforderungen soll keine „KO-Kriterien“ identifizieren, sondern Anhaltspunkte für die telearbeitsgerechte Gestaltung der Aufgaben geben. Die bestehenden Gestaltungsfreiräume sollten genutzt werden, damit manche zunächst als weniger geeignet erscheinende Aufgaben nicht ausgeschlossen werden.

Allgemeine Anforderungen

Für die Erfüllung einer Aufgabe in Telearbeit ist die physikalische Auslegungsfähigkeit entscheidend. Im Idealfall können die notwendigen Arbeitsmittel durch den Online-Zugriff zugänglich gemacht werden.

Nicht digital vorliegende Unterlagen müssen transportabel sein und daher wenig Platzbedarf aufweisen.



007; 023;
024

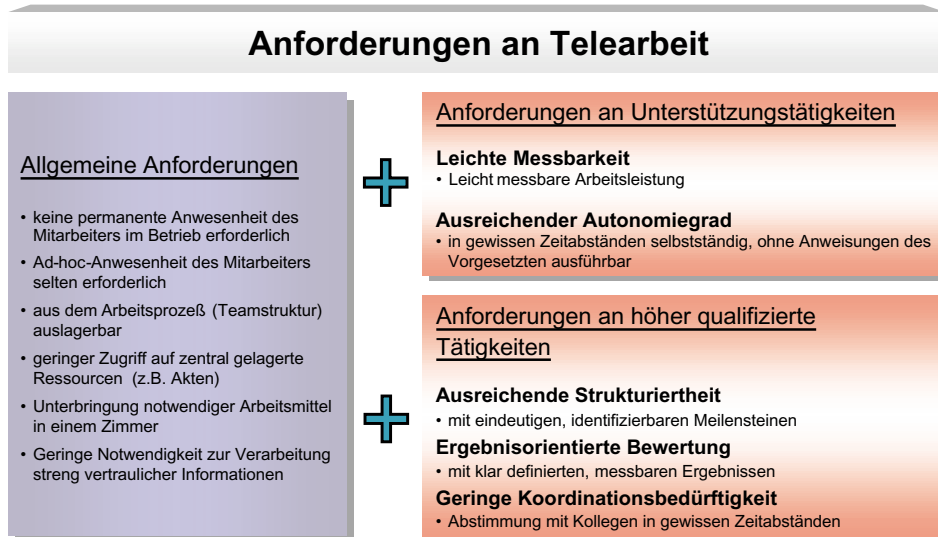


Abbildung 13: Anforderungen an telearbeitsgeeignete Tätigkeiten

Es eignen sich also vor allem Tätigkeiten, deren Hauptinhalt die Erstellung, Bearbeitung und Weitergabe von Informationen ist. Weiterhin ist die personelle Auslagerungsfähigkeit notwendig. Für die Erfüllung der Aufgabe sollte nur ein organisierbares Maß an direkter persönlicher Kommunikation erforderlich sein. Die Anwesenheit des Mitarbeiters im Unternehmen ist also nicht durchgehend erforderlich. Zusätzlich sollte sich die Notwendigkeit für eine persönliche Anwesenheit nicht spontan ergeben.

Außerdem sollte die Notwendigkeit zur Verarbeitung streng vertraulicher Informationen am Telearbeitsplatz beachtet werden. Der Schutz dieser Informationen ist oft beim Arbeitgeber einfacher zu gewährleisten.

Hierauf ist speziell für die Öffentliche Verwaltung hinzuweisen, da diese häufig mit einer Vielzahl sensibler Daten arbeitet. Je geringer der Anteil sensibler Informationen ist, desto einfacher kann an diesen Arbeitsplätzen Telearbeit eingeführt werden (die Verarbeitung vertraulicher Informationen kann z.B. beim Arbeitgeber erfolgen, während die verbleibenden Arbeitsaufgaben am Telearbeitsplatz ausgeführt werden).

Wenn entsprechende Maßnahmen zur Datensicherheit getroffen werden, können grundsätzlich auch Tätigkeiten mit einem hohen Anteil sensibler Informationen in Telearbeit ausgeführt werden.

Geringer Anteil sensibler Informationen



Anforderungen an Unterstützungstätigkeiten

Die folgende Übersicht zeigt Unterstützungstätigkeiten auf, in denen Telearbeit bereits praktiziert wird.

Tätigkeitsfelder der Telearbeit (Unterstützungstätigkeiten)		
Datenerfassung	Texterfassung	Textverarbeitung
Satzerstellung	Hot-Line Service	Dokumentation
Telefonische Auftragsannahme	Telefonische Informationsdienste	Reservierungsdienste
Telefonmarketing	Statistik	PR-Tätigkeiten
Übersetzungstätigkeiten	Vorbereitung von Lehrtätigkeiten	recherchierende Tätigkeiten
buchhalterische Tätigkeiten	Informationsbroker	Vorlagenerstellung für Webseiten und E-Commerce-Systeme

Abbildung 14: Tätigkeitsfelder der Telearbeit - Unterstützungstätigkeiten

Bei den Unterstützungstätigkeiten ist besonders die einfache Messbarkeit der Arbeitsleistung für die Auslagerungsfähigkeit ausschlaggebend. So können z.B. die Arbeitsergebnisse von Schreibdienst oder Dateneingabe i.d.R. gut in Zahlen angegeben werden, was eine ergebnisorientierte Bewertung der Arbeitsleistung sowie die Führung der Telearbeiter erleichtert.

Messbarkeit der Arbeitsleistung

Daneben ist ein ausreichendes Maß an Unabhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung erforderlich. Diese Unabhängigkeit bezieht sich hier auf die Erledigung der Aufgabe selbst (bei den höher qualifizierten Tätigkeiten steht hingegen die Abhängigkeit zwischen verschiedenen Aufgaben im Vordergrund). Sollte der Mitarbeiter für die Aufgabenerfüllung ständig neue Instruktionen benötigen, ist eine Auslagerung der Tätigkeit aufgrund des hohen Kommunikationsbedarfs nicht sinnvoll. Außerdem sollte die Aufgabe mit eigener zeitlicher und inhaltlicher Gestaltung erledigt werden können.

Möglichst unabhängige Tätigkeit

Folgende Checkliste zeigt Anhaltspunkte für Anforderungen an Unterstützungstätigkeiten.

Checkliste 3: Anforderungen an Unterstützungstätigkeiten

Kreuzen Sie bitte für jede Anforderung Ihre Einschätzung an und verbinden Sie anschließend die einzelnen Kreuze.

Je weiter die so entstandene Linie im rechten Bereich liegt, desto stärker werden die Anforderungen erfüllt. Je stärker die Wertungen im linken Bereich liegen, desto intensiver muss geprüft werden, mit welchen Maßnahmen (z.B. Änderung in den Zuständigkeiten, Tätigkeitsabläufen oder Arbeitsorganisation) die Erfüllung der Anforderungen sichergestellt werden kann.

Anforderungen an Unterstützungstätigkeit

	Die Anforderung ist				
	nicht erfüllt			voll erfüllt	
Hoher Anteil digitaler Dokumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugriff über Kommunikationstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leichter Transport auf Datenträgern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transportfähigkeit nicht digitaler Unterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit der Unterbringung nicht digitaler Unterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Notwendigkeit persönlicher Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringer Anteil schlecht planbarer Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringer Anteil sensibler Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messbarkeit der Arbeitsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leicht messbare Start- und Endpunkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unabhängige Aufgabenerfüllung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anforderungen an höher qualifizierte Tätigkeiten

Die folgende Übersicht zeigt höher qualifizierte Tätigkeiten auf, in denen Telearbeit bereits praktiziert wird.

Tätigkeitsfelder der Telearbeit (höherqualifizierte Tätigkeiten)		
Controlling	Kalkulation	Auftragsbearbeitung
Finanzberatung	Programmierung	DV-Wartung
Datenbankentwicklung	Fernwartungstätigkeiten	Entwicklungstätigkeiten
DV-Beratung	Systemanalyse	Kundenberatung
Außendienst	Kundendienst	Planung
Produktgestaltung	Grafik und Design	Konstruktion
Techn. Zeichnen/ CAD	Journalistische Tätigkeiten	Steuerberater-tätigkeiten
Autorentätigkeiten	Juristentätigkeiten	Beratungstätigkeiten
Gutachtertätigkeiten	Architektentätigkeit	Redakteurs-tätigkeiten
Forschungstätigkeiten	Vorbereitung von Schulungen	Rechtsanwalts-tätigkeiten

Abbildung 15: Tätigkeitsfelder der Telearbeit - Höher qualifizierte Tätigkeiten

Gerade bei den höher qualifizierten Tätigkeiten erfolgt die Aufgabenbearbeitung weitgehend selbstständig. Dies betrifft vor allem die gegenseitige Abhängigkeit von Aufgaben, die von unterschiedlichen Mitarbeitern ausgeführt werden. Für eine Auslagerung in Telearbeit müssen diese höher qualifizierten Tätigkeiten daher strukturierbar sein. Hierdurch können sie in eindeutige „Meilensteine“ zerlegt werden, so dass die Koordination der unterschiedlichen Aufgaben unterstützt wird.

*Ausreichende
Strukturierung der
Aufgabe*

In engem Zusammenhang damit steht die Möglichkeit zur ergebnisorientierten Bewertung. Während bei den Unterstützungstätigkeiten eher quantifizierbare Größen (z.B. Fehleranzahl, Seitenzahl, etc.) im Vordergrund stehen, sind es hier eher qualitative Aspekte.

*Ergebnisorientiert
Bewertbarkeit*

Ein weiteres Kriterium ist im möglichst geringen persönlichen Kommunikationsbedarf zu sehen.

*Geringer persönlicher
Kommunikationsbedarf*

Durch die ungestörte Arbeitsatmosphäre ist der Produktivitätsgewinn durch Telearbeit bei höher qualifizierten Tätigkeiten besonders hoch.

Folgende Checkliste zeigt Anhaltspunkte für Anforderungen an höher qualifizierte Tätigkeiten.

Checkliste 4: Anforderungen an höher qualifizierte Tätigkeiten

Kreuzen Sie bitte für jede Anforderung Ihre Einschätzung an und verbinden Sie anschließend die einzelnen Kreuze.

Je weiter die so entstandene Linie im rechten Bereich liegt, desto stärker werden die Anforderungen erfüllt. Je stärker die Wertungen im linken Bereich liegen, desto intensiver muss geprüft werden, mit welchen Maßnahmen (z.B. Änderung in den Zuständigkeiten, Tätigkeitsabläufen oder Arbeitsorganisation) die Erfüllung der Anforderungen sichergestellt werden kann.

Anforderungen an höher qualifizierte Tätigkeiten	Die Anforderung ist				
	nicht erfüllt				voll erfüllt
Hoher Anteil digitaler Dokumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugriff über Kommunikationstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leichter Transport auf Datenträgern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transportfähigkeit nicht digitaler Unterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterbringung nicht digitaler Unterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Notwendigkeit persönlicher Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringer Anteil schlecht planbarer Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringer Anteil sensibler Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Abhängigkeit zwischen den Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leicht identifizierbare Meilensteine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnisorientierte Bewertbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.8 Wie wird Telearbeit eingeführt?

Eine generelle Musterlösung für die Einführung von Telearbeit gibt es sicherlich nicht: Die jeweiligen Rahmenfaktoren (z.B. Unternehmensgröße, Anzahl der Mitarbeiter, Grad der Informationstechnik-(IT-)Ausstattung, Art der Tätigkeiten etc.) bestimmen maßgeblich die Art und Weise der Einführung von Telearbeit.

Insofern ist grundsätzlich ein schrittweises Vorgehen zu empfehlen, mit dem man sich systematisch und unter Einbeziehung der jeweiligen betrieblichen Besonderheiten der Telearbeit nähert. Im Folgenden wird ein solches phasenweises Vorgehen vorgestellt:

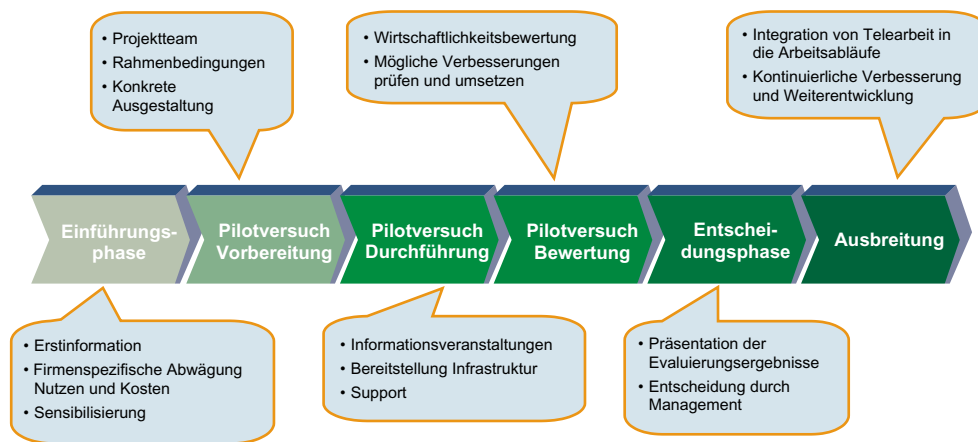


Abbildung 16: Einführung von Telearbeit als Prozess

Dabei ist zu beachten, dass die Implementierung von Telearbeit in kleinen Unternehmen oftmals schneller und einfacher zu realisieren ist als in größeren Unternehmen.

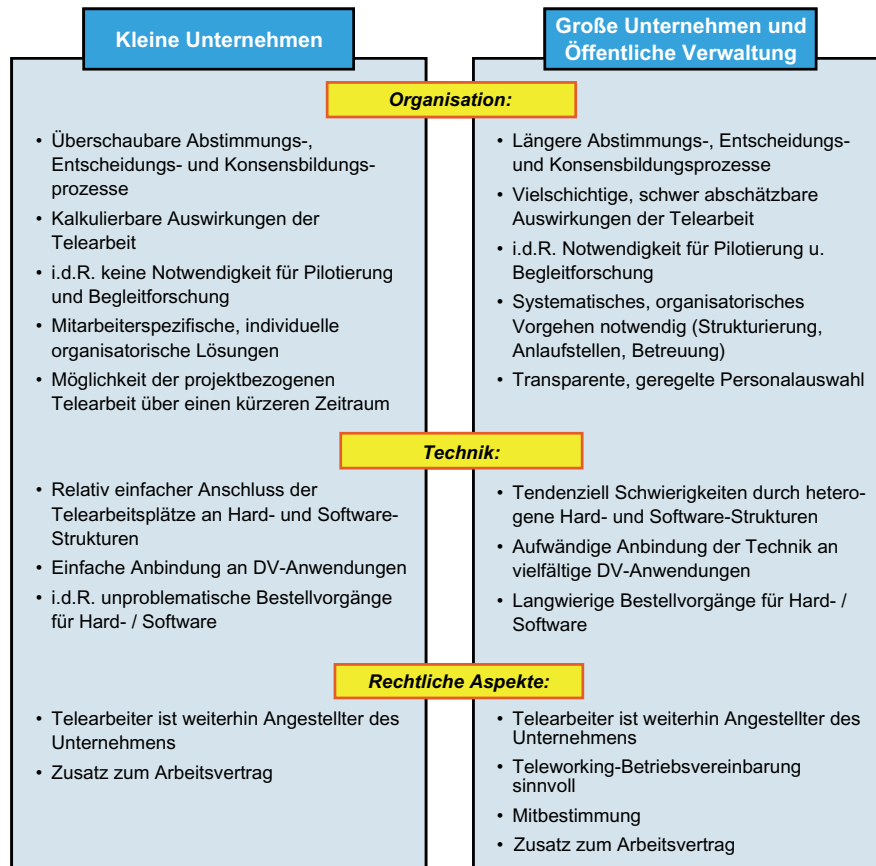


Abbildung 17: Besonderheiten von kleinen und großen Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung bei der Einführung von Telearbeit

Praxisbeispiel 16: Einführung von Telearbeit in einem Unternehmen der Metallindustrie

Vorbereitungsphase

1. Monat:

Auf Initiative des Personalbereichs wird Telearbeit als Teil des kulturellen Veränderungsprozesses diskutiert. Frauen mit kleinen Kindern zeigen sich sehr interessiert.

2. Monat:

Personalchef trifft mit dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung eine Betriebsvereinbarung über Pilotversuch zur Telearbeit. Einer überschaubaren Pilotgruppe (20 Frauen mit kleinen Kindern) wird die Möglichkeit zur alternierenden Telearbeit angeboten. Ein Projektleiter aus dem Organisations-/Datenverarbeitungs-Bereich koordiniert die Aktivitäten.

3. Monat:

Vereinbarung eines Pilotversuchs; Entwicklung eines Technik- und Organisationskonzeptes; Beginn der Telearbeitsplatz-Installation und der Begleitforschung.



Pilotphase

4. Monat:

Mütter arbeiten als Telearbeiter - finanziert aus den Budgets der Abteilungen.

5.-8. Monat

Bewerbung/Auswahl weiterer Telearbeiter (30); Individuelle Gespräche zur Einweisung; Infoveranstaltungen über Arbeits-, Gesundheits- und Datenschutz; Hotline besetzt von zwei Technikern und einem Projektleiter; Fragebogenaktion zur Begleitforschung.

9.-11. Monat:

Einsatz weiterer Telearbeiter (30); Einstellung eines weiteren Projektmitarbeiters; Einrichtung eines eigenen Budgets; Initiierung Teleworker-Stammtisch sowie eines Workshops im Rahmen der Begleitforschung mit Mitarbeitern und Vorgesetzten.

12.-13. Monat:

Weitere Telearbeiter (30) werden eingesetzt.

14. Monat:

Auswertung der Begleitforschung; Prüfung der Wirtschaftlichkeit; Entscheidung für Telearbeit.

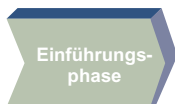
Ausbreitung

Erfahrungen der Pilotphase werden zur breiten Einführung der Telearbeit genutzt; Überprüfung der Unternehmensprozesse; Beginn der Ausbreitungsphase.

Es entstanden Kosten: Projektleiter, Begleitforschung, 2 Techniker.

Dauer: ca. 1,5 Jahre

Einführungsphase



Ausgangspunkt für jede Einführung von Telearbeit ist die ausführliche Information aller direkt und indirekt beteiligten Personen. Bei allen Beteiligten sollte Klarheit darüber bestehen, was Telearbeit ist, welche Vorteile sie bietet und wie man ihre Risiken vermeiden kann. Oft ist es ratsam, zusätzlich auch Workshops mit den Beteiligten durchzuführen. Hier können bestehende Bedenken aufgenommen und durch weiterführende Informationen aufgeklärt werden. Bisweilen greifen diese Bedenken auch organisatorische Schwierigkeiten bei der Einführung von Telearbeit auf, so dass hier frühzeitig mit allen Beteiligten gemeinsam Lösungsansätze erarbeitet werden können. Diese gemeinsame Vorgehensweise stärkt in großem Maße die Akzeptanz der Telearbeit.

Informationsveranstaltungen und Workshops

Hierbei sollten auf jeden Fall folgende Aspekte berücksichtigt werden:

1. Welche Aufgaben sollen/können in Telearbeit bearbeitet werden?
2. Wie verändern sich die Abläufe und Arbeitsmuster?
3. Welchen Einfluss hat die Telearbeit auf die Zusammenarbeit?
4. Welche Vorteile/Nachteile ergeben sich aus Sicht des Telearbeiters?
5. Welche Vorteile/Nachteile ergeben sich aus Sicht der Arbeitskollegen und Vorgesetzten?
6. Welche Vorteile/Nachteile ergeben sich für den Arbeitgeber?
7. Wie kann befürchteten Nachteilen begegnet werden?

Erster Klärungsbedarf

Durch die Beantwortung dieser Fragen lassen sich erste Informationen darüber gewinnen, unter welchen Bedingungen Telearbeit für das Unternehmen sinnvoll sein kann.

Insbesondere in der Anfangsphase ist die aktive Unterstützung durch die obere Führungsebene sicherzustellen. Sie sollte sowohl intern als auch extern Interesse, Zustimmung und Mitwirkungsbereitschaft signalisieren, wodurch die für den Erfolg des Projektes nötige Aufmerksamkeit und Akzeptanz maßgeblich gefördert werden.

Unterstützung durch Führungsebene

Von Beginn an sollte die Arbeitnehmervertretung in das Projekt eingebunden werden.

Erfahrungsgemäß bestehen bei den mittleren Führungspositionen häufig Bedenken bei der Einführung von Telearbeit aufgrund befürchteter Führungs-, Kontroll- und Organisationsprobleme. Diese Bedenken müssen auf jeden Fall frühzeitig aufgegriffen werden. Sie können i.d.R. durch entsprechende Information beseitigt werden, liefern daneben aber auch wertvolle Hinweise auf den zukünftigen Regelungsbedarf (z.B. Erreichbarkeit der Telearbeiter).

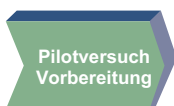
Bedenken der mittleren Führungspositionen

Dagegen bestehen bei den zukünftigen Telearbeitern aufgrund der erwarteten persönlichen Vorteile (flexiblere Zeiteinteilung, größere Entscheidungsautonomie etc.) zumeist kaum Bedenken. Trotz der freiwilligen Teilnahme der zukünftigen Telearbeiter kann es jedoch dazu kommen, dass neben den erwarteten Vorteilen auch gewisse Bedenken bestehen. Diese müssen in gleicher Art und Weise aufgegriffen werden wie die Bedenken der Führungsebene.

Eine unverzichtbare Voraussetzung ist es, die Kollegen der zukünftigen Telearbeiter in die Einführungsphase einzubeziehen. Auf die Akzeptanz der Kollegen und ihre Hinweise zum Regelungsbedarf durch die Einführung der Telearbeit kann nicht verzichtet werden.

Einbeziehung der Kollegen

Vorbereitung eines Pilotversuchs



Zu Beginn dieser Phase wird ein Projektteam gebildet, das aus Vertretern der Beteiligten, der Querschnittsabteilungen (wie z.B. Personal-, IT- oder Organisationsabteilung), der Führungspositionen sowie der Arbeitnehmervertretungen besteht. Innerhalb dieser Arbeitsgruppe sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zu formulieren.

Bildung eines Projektteams

Die Aufgaben des Projektteams bestehen zunächst

- in der Auswahl der geeigneten Tätigkeiten (siehe Kapitel 3.7)
- in der Auswahl der zukünftigen Telearbeiter (siehe Kapitel 3.5)
- in der Klärung rechtlicher Aspekte (siehe Kapitel 4) und
- in der Entwicklung eines Technikkonzeptes (siehe Kapitel 4).

Aufgaben des Projektteams

Wichtiger Bestandteil des Einführungskonzeptes sind Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, die den Mitarbeiter bzgl. der veränderten Anforderungen unterstützen. Dies umfasst sowohl den Umgang mit Hard- und *Software* als auch spezifische Aspekte wie z.B. Zeitplanung und Arbeitsorganisation. Neben den Telearbeitern sind auch deren Kollegen einzubeziehen, da sich auch für sie Änderungen ergeben können. Sie arbeiten u.U. durch die veränderte Kommunikation mit den Telearbeitern ebenfalls mit neuer Technik oder sind an Änderungen im Tätigkeitsablauf beteiligt.

Schulungs- und Trainingsmaßnahmen

Die Vorbereitung eines Pilotversuchs beinhaltet auch die frühzeitige Definition von Kriterien, auf deren Grundlage später die Erfolgskontrolle durchgeführt wird. In einer Kosten-Nutzen-Analyse müssen vor allem nicht quantifizierbare, qualitative Aspekte wie z.B. Zufriedenheit der Telearbeiter, Motivation oder größere Flexibilität berücksichtigt werden. Hierdurch kann beurteilt werden, ob sich die Einführung von Telearbeit lohnt.

Kriterien zur Erfolgskontrolle

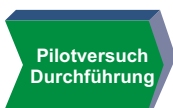
Bei kleinen Unternehmen bietet es sich z.B. an, die Einleitungsphase und die Vorbereitung des Pilotversuchs zusammenzufassen. Durch den geringeren Umfang der Telearbeit und die geringere Anzahl der Beteiligten können die Aufgaben dieser Phasen in einem Zuge in Angriff genommen werden. Allerdings wird hier die Einführung kaum einen Pilotcharakter aufweisen. Durch das kleinere Umfeld besteht nicht die Notwendigkeit, die Eignung von Telearbeit für verschiedene Einsatzbereiche beispielhaft zu erproben. Vielmehr kann sie unmittelbar praktisch eingesetzt werden.

Kleine Unternehmen: Zusammenfassung von Einleitung und Vorbereitungsphase

Obwohl auch hier die einzelnen Aufgaben dieser Phasen bearbeitet werden müssen, haben sie meist einen geringeren Umfang. Die Entwicklung eines Technikkonzeptes, die Auswahl der geeigneten Tätigkeiten, die Auswahl der zukünftigen Telearbeiter oder die Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung sind in aller Regel nicht so komplex wie bei großen Institutionen.

Bestehen z.B. keine Betriebsräte, so sollten Vereinbarungen in schriftlicher Form niedergelegt werden.

Durchführung des Pilotversuchs



Das Ziel dieser Phase ist die pragmatische Nutzung der Telearbeit. Die Änderungen der Ablauf- und Aufbaustrukturen müssen praxisorientiert umgesetzt werden. Hierzu gehören z.B. die Festlegung von Arbeitspaketen, das Planen der Büro- und Telearbeitstage, das regelmäßige Abrufen der *Mailbox* oder das konsequente Nutzen von *Desk-* oder *Room-Sharing*.

Umsetzung des organisatorischen Konzepts

Für diese Umsetzung muss das in der Vorbereitungsphase entwickelte Technikkonzept durch eine entsprechende technische Ausstattung bereitgestellt werden. Vor allem in der Anfangsphase sollte den beteiligten Mitarbeitern ein technischer Support-Dienst (z.B. Einrichtung einer *Hotline*) zur Verfügung gestellt werden, da Probleme nicht mehr vor Ort besprochen und gelöst werden können.

Umsetzung des Technikkonzeptes

Einige Gewerkschaften haben gemeinsam mit dem BMBF und der Deutschen Telekom ein Online Forum Telearbeit (OnForTe) eingerichtet. Unter der Telefonnummer 0180-5245678 bzw. <http://www.onforte.de/> werden Hinweise zu Rechtsfragen gegeben, Sozial- und Konzeptberatungen durchgeführt oder Handlungshilfen erarbeitet.

Während der Projektdurchführung sollten regelmäßige Zusammenkünfte (z.B. monatlich) des Projektteams und der Telearbeiter stattfinden, um Erfahrungen und möglicherweise auftretende Probleme zu besprechen. Hierdurch wird eine kontinuierliche Verbesserung über die gesamte Laufzeit der Einführungsphase gewährleistet. Die Telearbeiter können Erfahrungen austauschen, voneinander lernen und erhalten durch eine fachkundige Moderation Lösungsmöglichkeiten für bestehende Probleme.

Regelmäßige Treff der Beteiligten

Sollte sich herausstellen, dass gravierende oder länger andauernde Schwierigkeiten auftreten, so sind ggf. weitere Schulungs- und Qualifikationsmaßnahmen in Betracht zu ziehen.

Bewertung des Pilotversuchs



In dieser Phase wird von allen Beteiligten gemeinsam die Kosten-Nutzen-Analyse auf der Basis der bereits definierten Kriterien durchgeführt. Außerdem sollte versucht werden, evtl. noch bestehende Schwachstellen zu identifizieren, um so entsprechende Verbesserungen erarbeiten zu können. Aufbauend auf dieser Wissensbasis kann analysiert werden, ob spezifische Vorteile (wie z.B. höhere Produktivität, flexiblere Arbeitszeiten, Bindung qualifizierter Mitarbeiter etc.) realisiert werden können und in welchem Verhältnis diese zu den zusätzlich entstehenden Kosten stehen.

Kosten-Nutzen-Analyse

Bei kleinen Unternehmen ist der Umfang der Aufgaben bei Durchführung und Bewertung deutlich geringer als bei großen Organisationen. Dies gilt nicht nur für die Umsetzung der Telearbeit, sondern auch für die Dokumentation der Vorgehensweise und Anpassungserfordernisse. Auch bei diesen beiden Phasen bietet sich daher eine Zusammenlegung an.

Kleine Unternehmen: Zusammenfassung von Durchführungs- und Bewertungsphase

Entscheidungsphase



Die Ergebnisse der Bewertung werden vom Projektteam zusammengefasst und aufbereitet. Zusätzlich sollte geprüft werden, ob sich diese Ergebnisse auf andere Aufgabenbereiche/Abteilungen übertragen lassen. Die Ergebnisse sowie eine Dokumentation der Vorgehensweise und des Projektverlaufs fließen in einen Abschlussbericht ein, der die Entscheidungsgrundlage für den Arbeitgeber und die Personalvertretung bildet.

Aufbereitung einer Entscheidungsgrundlage

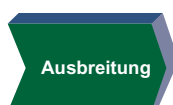
Eine Ausweitung der Telearbeit im selben Tätigkeitsfeld ist aufgrund vieler Projekterfahrungen meist problemlos möglich. Darüber hinaus wird ein erfolgreiches Pilotprojekt auch in anderen Abteilungen Interesse hervorrufen. Soll Telearbeit auch hier eingeführt werden, sind Anpassungen erforderlich, die erfahrungsgemäß mit geringem Aufwand erfolgen können.

Erweiterter Einsatz der Telearbeit

Die Entscheidung über die zukünftige Rolle der Telearbeit hat bei kleinen Unternehmen keine derart weitreichende Bedeutung wie bei Großunternehmen oder der Öffentlichen Verwaltung. Aufgrund der geringeren Anzahl an Einsatzbereichen und möglichen Arbeitsplätzen werden hier eher Überlegungen angestellt, ob der bisherige Einsatz von Telearbeit sinnvoll war und welche anderen Bereiche ebenfalls erschlossen werden können. Der Übergang zur Telearbeit als Regelarbeitsverhältnis ist oft dann die logische Folge.

Kleine Unternehmen: Entscheidungsphase

Ausbreitungsphase



Ist der Pilotversuch erfolgreich, kann Telearbeit fest im Unternehmen integriert werden. Dies beinhaltet insbesondere eine eindeutige Festlegung von Zuständigkeiten und veränderten Arbeitsabläufen.



In Öffentlichen Verwaltungen müssen möglicherweise Geschäfts- und Dienstordnung, Stellenbeschreibung und Unterschriftenregelung angepasst werden. Durch Telearbeit ergeben sich u.U. Änderungen im Aufgabengebiet und der Zeichnungsbefugnis. Auch muss ggf. eine erneute Stellenbewertung durchgeführt werden.

Wird Telearbeit zu einem ständigen Bestandteil der Unternehmenskultur, sind alle Mitarbeiter über die Neuerungen zu informieren. Außerdem sollte eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Telearbeit erfolgen.

Checkliste 5: Arbeitgeber: Einführung von Telearbeit / Blatt 1

Für Arbeitgeber: Einführung von Telearbeit

Informationsveranstaltungen für

- potenzielle Telearbeiter
- Vorgesetzte,
- beteiligte Abteilungen,
- Arbeitnehmervertretung; Einbindung des Betriebsrats oder Personalrats vor Beginn des Projektes.

Qualifizierung des Personals

- Berücksichtigung spezifischer Anforderungsprofile

Technische Ausstattung

- Analyse technischer Voraussetzungen,
- Erstellung technischer Anforderungsprofile für die Telearbeitsplätze.

Arbeitsrechtliche und ergonomische Gesichtspunkte

- Berücksichtigung arbeitsrechtlicher und ergonomischer Rahmenbedingungen,
- Zuständigkeit für Arbeitssicherheit und Ergonomie.

Wirtschaftlichkeitsabschätzung

Berücksichtigung der nachstehend aufgeführten Kostenaspekte:

- Betriebskosten (Miete, Energie, Sicherheit, Reinigung,...)
 - Büroustattungs- und -materialkosten
 - Hard- und Software
 - Telekommunikationskosten
-

Checkliste 5: Arbeitgeber: Einführung von Telearbeit / Blatt 2

Für Arbeitgeber: Einführung von Telearbeit

Voraussichtliche Kosten für den Telearbeitsplatz

- Allgemeine Pauschale für Energie etc.
- Ggf. Mobiliar
- Hard- und Softwarekosten
- Telekommunikationskosten

Rechtliche Rahmenbedingungen

Zusatzvereinbarungen zum Arbeitsvertrag bzw. ergänzende Betriebsvereinbarungen unter Berücksichtigung nachfolgender Aspekte:

- Arbeitsrecht
- Steuerrecht
- Versicherungsrecht
- Haftung
- Datenschutz

Hardware:

- Personal Computer oder Laptop
 - Telefon
 - Modem, besser ISDN-Karte
 - Fax-Gerät
-

Checkliste 5: Arbeitgeber: Einführung von Telearbeit / Blatt 3

Für Arbeitgeber - Einführung von Telearbeit

Zusatzgeräte bei Bedarf

- Standleitung bei ständigem Zugriff auf den zentralen Betriebsrechner
- ISDN-Anschluss bei gleichzeitiger Nutzung mehrerer Peripheriegeräte
- Drucker
- Scanner
- Videokonferenz-System

Software

- Basissoftware
- spezielle Anwendersoftware (bei Bedarf)

Maßnahmen zur Befähigung der Telearbeiter

Für Telearbeiter

- Arbeitsplatzorganisation
- Terminplanung
- Konfliktmanagement
- Kommunikation über Telefon, e-Mail, Videokonferenz

Für Vorgesetzte

- Neues Vorgesetztenverständnis
 - Kooperative Zielvereinbarung
 - Mitarbeitermotivation
 - Konfliktmanagement
 - Nutzung von IuK-Medien
-

Checkliste 6: Arbeitnehmer: Einführung von Telearbeit / Blatt 1

Für Arbeitnehmer: Einführung von Telearbeit

Eigne ich mich zum Telearbeiter?

- Sie haben zu Hause genügend Raum für einen Telearbeitsplatz.
 - Sie können auch alleine arbeiten.
 - Sie können sich zur Arbeit motivieren.
 - Sie setzen sich realistische Ziele für Ihren Arbeitstag.
 - Sie können problemlos Ihren Tagesablauf organisieren.
 - Sie halten Ihre Termine problemlos ein.
 - Sie lassen sich von äußerlichen Einflüssen nicht ablenken.
 - Sie benötigen keinen häufigeren Klärungsbedarf mit Ihren Kollegen und Vorgesetzten.
 - Sie kommunizieren problemlos über Telefon und e-Mail.
 - Sie können sich auch mit technischen Problemen auseinander setzen.
 - Sie trennen Arbeit und Freizeit.
 - Sie haben genügend Berufserfahrung und kennen die Unternehmensabläufe.
 - Ihr privates Umfeld stellt keinen Störfaktor bei der Ausübung am Wohnort dar.
 - Aufgrund Ihrer fachlichen Qualifikation sind Sie in der Lage, auch unvorhergesehene Probleme zu bewältigen.
-

Checkliste 6: Arbeitnehmer: Einführung von Telearbeit / Blatt 2

Für Arbeitnehmer: Einführung von Telearbeit

Was habe ich als Telearbeiter zu beachten?

- Sie sind von Ihrem Arbeitgeber über Telearbeit informiert worden und können an Schulungen teilnehmen.
 - Sie haben die Möglichkeit, Ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten.
 - Sie können an Ihren Büroarbeitsplatz zurückkehren.
 - Es besteht eine Vereinbarung mit dem Arbeitgeber bzgl. des Zugangsrechts zu Ihrer Wohnung.
 - Sie bekommen von Ihrem Arbeitgeber eine Aufwandsentschädigung.
 - Es besteht eine Haftungsbeschränkung für Schäden, die während Ihrer Arbeit auftreten.
 - Die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sind über das Unternehmen versichert.
 - Sie sind gegen einen Unfall im häuslichen Umfeld während Ihrer Arbeitszeit versichert.
 - Sie haben mindestens einen festen Büroarbeitstag in der Woche, an dem Sie sich mit Ihren Kollegen und Vorgesetzten treffen.
 - Die Arbeitsmittel werden von Ihrem Arbeitgeber gestellt.
 - Ihr Telearbeitsplatz ist nach ergonomischen Gesichtspunkten eingerichtet.
 - Während der Telearbeitsphase steht Ihnen eine Betreuung zur Verfügung, an die Sie sich jederzeit mit Ihren Fragen und Problemen wenden können.
-

3.8.1 Wie gestaltet man die Arbeitsteilung?

Da sich die Telearbeiter nicht täglich im Unternehmen befinden, ist eine genau abgesprochene Arbeitsteilung bei gemeinsamen Projekten notwendig. Diese Absprachen sollten in regelmäßigen Besprechungen getroffen werden. Bei diesen Treffen sollten genaue „Arbeitspakete“ für jeden Telearbeiter festgelegt werden.

Festlegung von „Arbeitspaketen“

Anforderungen

- Inhalt
- Umfang
- Zeitlicher Bezug



Auswirkungen

- Identifikation
- Beschreibung
- Koordination
- Bewertung
- Führung

Abbildung 18: Festlegung von „Arbeitspaketen“

Anforderungen

Zunächst sollte gemeinsam besprochen werden, welche Aufgabe der Telearbeiter bearbeiten soll (z.B. „Bearbeitung von Schadensfällen für die Kundengruppen B-G“).

Inhalt

Der Umfang der Aufgabe lässt sich bei quantifizierbaren Tätigkeiten leichter beschreiben als bei Aufgaben, bei denen die inhaltliche Qualität im Mittelpunkt steht. Im o.g. Beispiel könnte der quantifizierbarer Umfang z.B. die Anzahl der Fälle sein.

Umfang

Im inhaltlichen Sinne könnte z.B. vereinbart werden, in einem bestimmten Aufgabengebiet eine Schwachstellenanalyse durchzuführen und entsprechende Lösungsansätze zu erarbeiten.

Dem Telearbeiter muss die Kompetenz eingeräumt werden, die notwendigen Entscheidungen innerhalb seines Aufgabengebietes selbst zu fällen. Sein Tätigkeitsfeld und sein Entscheidungsfreiraum werden also erweitert.

Darüber hinaus muss für Vorgesetzte und Telearbeiter ein klarer zeitlicher Rahmen vereinbart werden. Um die Koordination im Team und die ergebnisorientierte Führung der Telearbeiter zu unterstützen, müssen realistische Zeitpunkte für die einzelnen Bearbeitungsergebnisse vereinbart werden.

Zeitlicher Bezug

Die einmal vereinbarten Arbeitspakete sollten bei Bedarf flexibel an die veränderten Erfordernisse angepasst werden.

Die tägliche Arbeit bringt oft unvorhersehbare Unterbrechungen, Störungen oder Veränderungen mit sich. Vorgesetzte und Telearbeiter sollten in solchen Fällen nicht auf den Vereinbarungen bestehen. Es ist ratsam, sich frühzeitig über solche Veränderungen zu verständigen und gemeinsam die Arbeitspakete anzupassen. Ein Bestehen auf vereinbarte Zielvorgaben birgt die Gefahr der Verzerrungen von Abläufen und der Frustration der Mitarbeiter.

Untersuchungen in der Arbeitspraxis haben gezeigt, dass die gemeinsame Festlegung von Arbeitspaketen zu einer stärkeren Motivation des Mitarbeiters sowie zu einer realitätsnäheren Planung führt. Auch Missverständnisse können so durch das gemeinsame Gespräch bereits im Vorfeld vermieden werden.

Notwendigkeit zu gemeinsamen Festlegung der Arbeitspakete

Durch die rechtzeitige Besprechung der einzelnen Arbeitspakete in (z.B. wöchentlichen) Gruppentreffen kann eine gute Koordination der Teilaufgaben innerhalb des Teams erfolgen, auch wenn nicht jeder am selben Ort arbeitet.

Auswirkungen

So festgelegte Arbeitspakete unterstützen die tägliche Arbeit. Vorgesetzte und Telearbeiter werden dazu veranlasst, alle erforderlichen Tätigkeiten frühzeitig zu identifizieren und eindeutig zu beschreiben.

Identifikation und Beschreibung

Durch die vollständige Erfassung der Aufgaben und die klare Beschreibung können sie auf die Mitglieder des Teams verteilt werden. Durch die klare Festlegung von Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug können die Aufgaben untereinander koordiniert werden. Notwendige Anpassungen in der Planung können besser vorgenommen werden, weil auch die gegenseitigen Abhängigkeiten der Aufgaben besser berücksichtigt werden können.

Koordination

Durch die gemeinsam festgelegten Ziele ist für jeden der Beteiligten klar, was von ihm und den anderen erwartet wird. Die Bewertung der Arbeitsergebnisse wird hierdurch für alle transparenter und erfolgt auch weniger auf der Grundlage von subjektiven Eindrücken. Die ergebnisorientierte Führung wird also unterstützt.

Bewertung und Führung

3.9 Lohnt sich die Telearbeit? Die Wirtschaftlichkeit von Telearbeit

Bei der aktuellen Diskussion über die Vorteile und Nachteile von Telearbeit steht die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung oftmals im Mittelpunkt des Interesses.

Dabei zeigen Erfahrungen unterschiedlicher Projekte in Wirtschaft und Verwaltung, dass das Problem, die Wirtschaftlichkeit von Telearbeit in konkreten Zahlen darstellen zu können, oftmals ihrer Einführung entgegensteht. Zwar sind die ökonomischen Auswirkungen benennbar und auch in zahlreichen Projekten erwiesen (Produktivitätssteigerung, Einsparung von Büroraum, geringere Fehlzeiten der Telearbeiter, bessere Kapazitätsauslastung durch flexiblere Gestaltung der Arbeitszeiten, bessere Arbeitsmoral usw.), sie lassen sich jedoch nur schwer quantifizieren. Das Fehlen konkreter Zahlen (Wie und wann rechnet

sich Telearbeit für mein Unternehmen?) scheint trotz der offensichtlich vielen positiven Effekte für viele Entscheider immer noch eine Barriere für die Einführung von Telearbeit zu sein.

Im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Auftrag gegebenen Begleitforschung zur Förderinitiative „Telearbeit im Mittelstand“ wurden nach einer einjährigen Erprobungsphase die Projektverantwortlichen von 290 Unternehmen nach der Einschätzung der Wirtschaftlichkeit der Telearbeit befragt. 90,3 % beurteilten die Telearbeit als wirtschaftlich.



Der Begriff der Wirtschaftlichkeit ist nicht einheitlich definiert. Im Allgemeinen wird darunter der Quotient aus bewertetem Output (Leistungen bzw. Nutzen) und bewertetem Input (Kosten bzw. Aufwand) verstanden. Bei der engeren Sichtweise finden hierbei lediglich solche Maßgrößen Berücksichtigung, deren Auswirkungen sich in Geldeinheiten messen lassen.

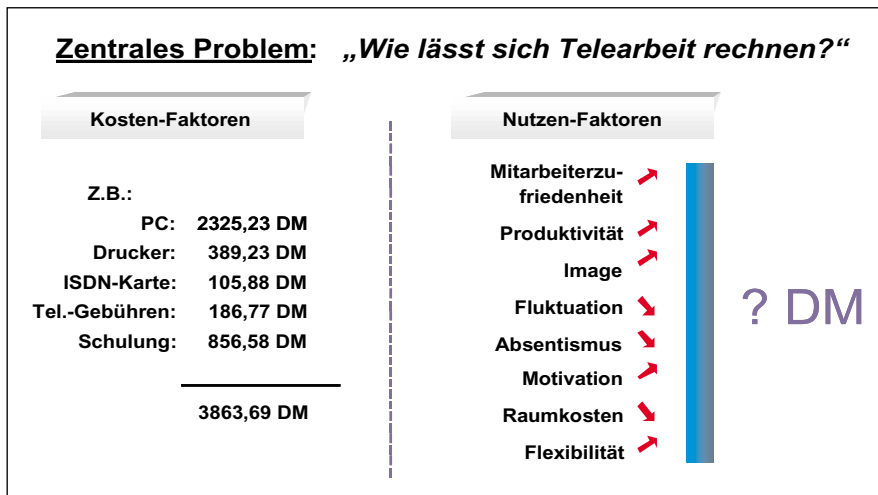
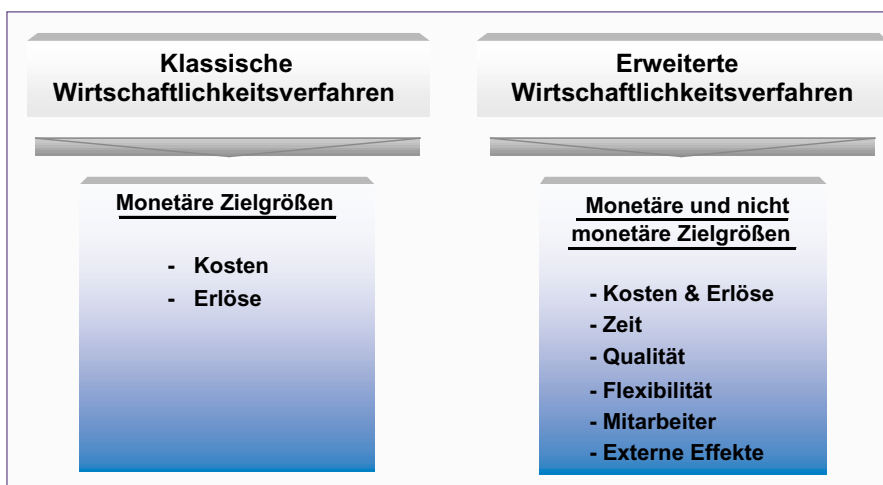


Abbildung 19: Enger und erweiterter Wirtschaftlichkeitsbegriff

Für die Einführung von Telearbeit gilt jedoch: Das Nutzenpotential wird erst dann in vollem Umfang ersichtlich, wenn insbesondere auch die qualitativen, nicht monetären Faktoren in die Kosten-Nutzen-Analyse mit einbezogen werden.



Erweiterter Wirtschaftlichkeitsbegriff

Abbildung 20: Vergleich von Wirtschaftlichkeitsverfahren

Zur Darstellung der Wirtschaftlichkeit von Telearbeit ist demnach ein diese „weichen“ Faktoren berücksichtigendes Verfahren erforderlich, das gleichzeitig deren Bedeutung und Auswirkungen für die Beteiligten im Unternehmen nachvollziehbar und transparent macht.

Die erweiterte Wirtschaftlichkeit

Die erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse basiert im Gegensatz zu klassischen Verfahren auf einer strategischen Ausrichtung, die sich an der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen orientiert. Hierbei stehen einerseits die Kundenzufriedenheit, die in Kosten-, Zeit-, Qualitäts- und Flexibilitätsaspekten ihren Niederschlag findet, und andererseits die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die gesellschaftliche Akzeptanz im Mittelpunkt der Betrachtung.

Gerade diese qualitativen Kriterien müssen bei der Einführung von Telearbeit berücksichtigt werden



Abbildung 21: Darstellung der strategischen Unternehmensziele

Vorgehen bei der erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse

Im Rahmen der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für die Einführung von Telearbeit gehen diese Nutzengrößen gleichermaßen in die Bewertung ein. Bewertungsgrundlage ist letztlich das Ausmaß an Effizienz, d.h. das Maß der Wirtschaftlichkeit von Telearbeitsmaßnahmen zur Zielerreichung.

Die Ausgestaltung der Wirtschaftlichkeitsbewertung variiert je nach angestrebter Zielsetzung, z.B.: höhere Produkt- und Prozessqualität; Bindung bzw. Akquisition von Mitarbeitern; Flexibilisierung von Organisationsprozessen; Verringerung von Abstimmungszeiten; Einsparung von Raumkosten; Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.

Um die weitreichenden Kosten- und Nutzenaspekte von Telearbeit in ihrer Gesamtheit abbilden zu können, sind zudem nicht nur ökonomische Zielkategorien, sondern auch soziale und gesellschaftliche Ziele zu berücksichtigen (z. B. Auswirkungen auf Berufsverkehr, Beschäftigung für behinderte Menschen).

Eine wirtschaftliche Bewertung von Telearbeit hängt somit in großem Maß von der gewählten strategischen Zielsetzung und deren Gewichtung ab, die sich nach der jeweiligen Unternehmensstrategie richtet.

Nachdem die mit Telearbeit verfolgten strategischen Zielsetzungen definiert und die Gewichtung der Ziele durchgeführt wurde, erfolgt die Operationalisierung der Ziele. Eine Auswahl beispielhafter Kriterien für Telearbeit ist nachfolgend dargestellt:

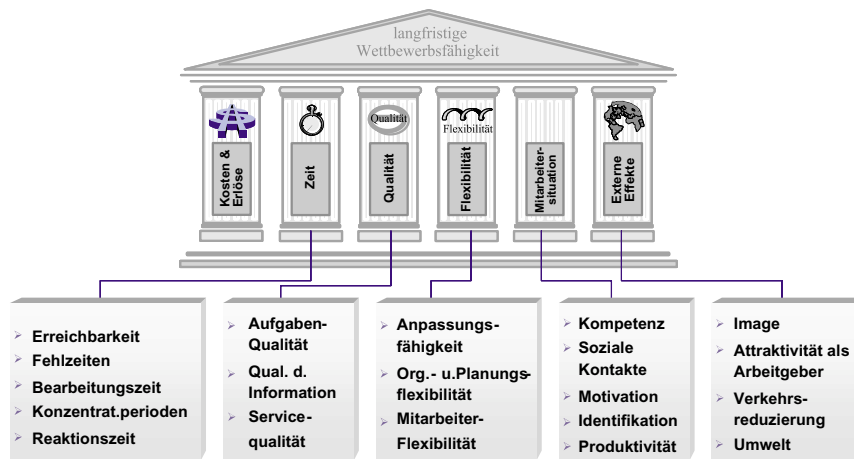


Abbildung 22: Kriterien der strategischen Unternehmensziele

Der nächste Schritt besteht in der Operationalisierung dieser Kriterien, wie sie Abbildung 23 beispielhaft für die Situation der Mitarbeiter darstellt. Diese Kriterien werden wiederum zueinander gewichtet und anschließend bewertet, was sich jeweils nach den unternehmensspezifischen Präferenzen richtet und auch die Vorstellungen unterschiedlicher Unternehmensbereiche berücksichtigt.

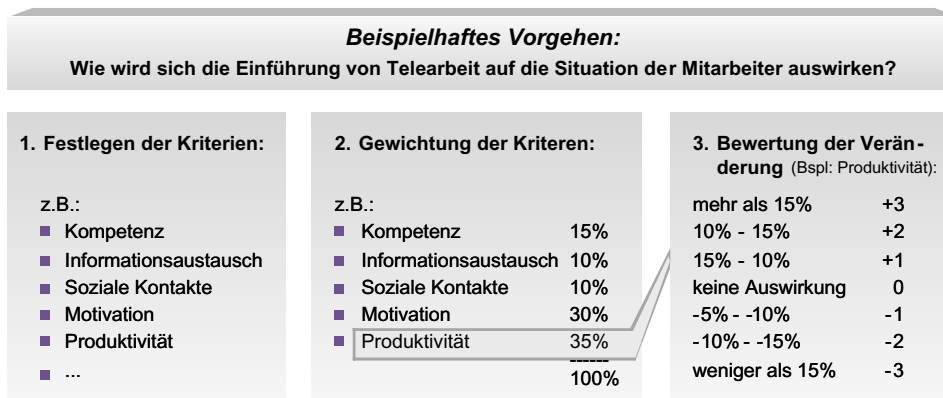


Abbildung 23: Gewichtung und Bewertung der Kriterien

Analog zu diesem Vorgehen werden auch die übrigen Oberziele (Kosten, Qualität, Zeit, externe Effekte, Flexibilität) operationalisiert, gewichtet und bewertet, so dass sich dann ein Gesamt-Nutzwert für Telearbeit ergibt.

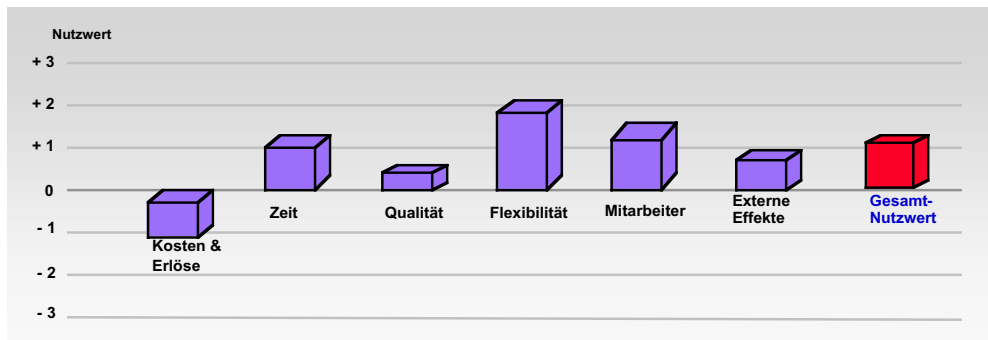


Abbildung 24: Ergebnis der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für Telearbeit

Die Kostendimension

Die Frage, welcher Arbeitsplatz teurer ist - Telearbeitsplatz oder Büroarbeitsplatz - lässt sich nicht so einfach beantworten. Die Angaben reichen von plus/minus null bis hin zu Berechnungen, in denen der Telearbeitsplatz nur knapp die Hälfte eines Büroarbeitsplatzes kostet.

Wenn nach den Kosten für einen Telearbeitsplatz gefragt wird, so sind in erster Linie drei Kostenkategorien zu nennen:

- Projektkosten
- Ausstattungskosten
- Laufende Kosten

Zu den Projektkosten zählen die einmaligen (Personal-) Kosten für die Vorbereitung eines Telearbeitsprojektes und die Einführung bzw. Ausbreitung von Telearbeit. Hierbei sind insbesondere die Erarbeitung der strategischen Ausrichtung bzw. Zielsetzung und die operativen Einführungsschritte zu nennen.

In der Einführungs- und Ausbreitungsphase sind neben verwaltungstechnischen Aufgaben insbesondere die Abstimmungs- und Informationsgespräche mit den unterschiedlichen Fachstellen sowie den Anwendern zeitaufwändig. Auch die Einbettung der Telearbeitsstrategie in die langfristige Personalpolitik benötigt Zeit.

Zu den Ausstattungskosten gehören:

- Kosten für die Hard- und Software,
 - Installationspauschalen für PC und Telekommunikationseinrichtungen,
 - Einführungsqualifizierung
 - ggf. Mobiliar.
-

Die laufenden Kosten für einen Telearbeitsplatz umfassen u.a. die Telekommunikationskosten und die Wartungs- und Servicekosten. Zu den Telekommunikationskosten gehören die monatlichen Grundgebühren für ISDN-Anschluss und Telefon sowie die Verbindungskosten.

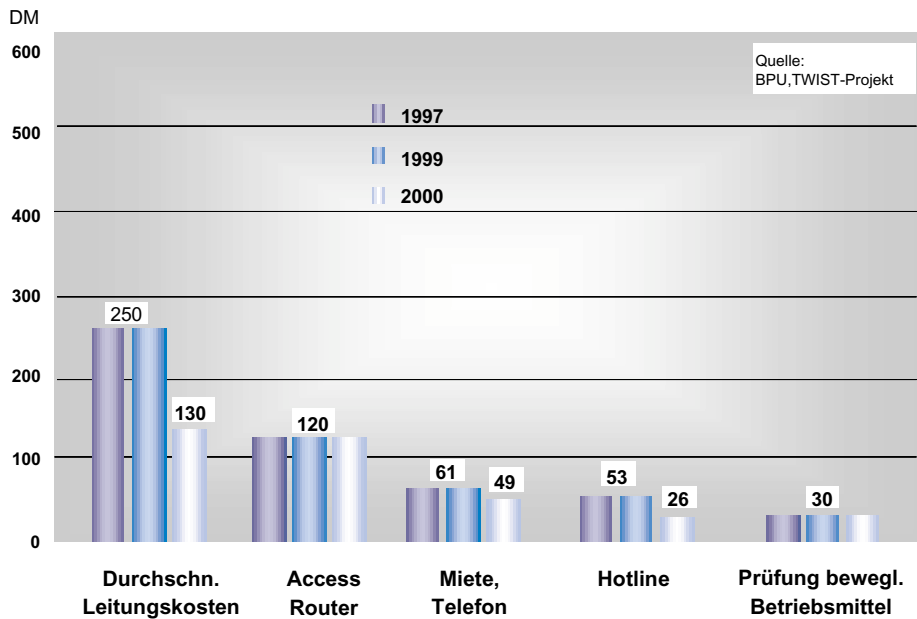


Abbildung 25: Kostenübersicht

Sowohl die einmaligen Kosten als auch die laufenden Kosten dürften jedoch in Anbetracht von zunehmendem Wettbewerb im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie zurückgehen. Darüber hinaus nimmt die Leistungsfähigkeit von Prozessoren und Arbeitspeichern ständig zu bei tendenziell ebenfalls sinkenden Preisen.

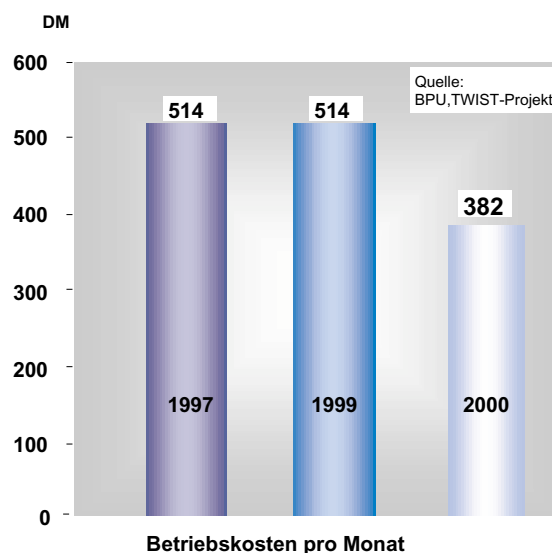


Abbildung 26: Betriebskosten

Desk-Sharing

Insbesondere die Einsparung von Raumkosten durch sog. Desk-Sharing Programme, bei denen sich mehrere Telearbeiter ein Büro bzw. einen Arbeitsplatz im Unternehmen teilen, erfreut sich - zumindest in der Literatur - großer Beliebtheit. Warum sollen für die Mitarbeiter, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit gar nicht an ihrem Schreibtisch sitzen (Telearbeit, Besprechungen, Dienstreisen, Urlaub, Krankheit usw.) geräumige Bürokomplexe vorgehalten werden? Die zentrale Überlegung lautet: Es gibt flexibel nutzbare Büroräume, in denen die Schreibtische mit allem ausgestattet sind, was man für die tägliche Arbeit benötigt: PC mit Musterclient oder Dockingstation für das Notebook, Rollboy für das notwendige Büromaterial bzw. für nicht digitale Dokumente und eine Telefonanlage, die über einen persönlichen Code die jeweilige Geschäftsnummer an den Arbeitsplatz weiterleitet.

Das Pendeln zum Büro ist überflüssig. Es ist heute viel einfacher, preiswerter und schneller, die Informationen zu den Menschen fließen zu lassen.

Peter F. Drucker
(Amerikanischer Berater und Zukunftsforscher)

Das einzige persönliche Möbelstück beim Shared-Desk-Konzept ist der Ablageschrank bzw. Rollboy, in dem sich die Arbeitsunterlagen und persönlichen Dinge der Telearbeiter befinden. Wenn ein Telearbeiter in das Unternehmensbüro kommt, sucht er sich einen freien Schreibtisch und beginnt seine Arbeit. Nach Beendigung des Arbeitstages wird der Schreibtisch wieder aufgeräumt und steht dem nächsten Telearbeiter zur Verfügung. Dieses Konzept, das natürlich eine maßgebliche Umstellung von Denk- und Verhaltensweisen beinhaltet, wird beispielsweise von der IBM Deutschland Informationssysteme GmbH (<http://www.de.ibm.com/>) und dem Landwirtschaftlichen Versicherungsverein Münster (LVM, <http://www.lvm.de>) bereits in größerem Umfang erfolgreich in die Praxis umgesetzt.

Weitere qualitative Perspektiven

Im Projekt TWIST bei der BMW-Group (<http://www.twist.bmw.de/>) zeigte sich, dass die (virtuelle) Erreichbarkeit und damit die Zeit, in der man auf (interne und externe) Kundenwünsche reagieren kann, am Telearbeitsplatz mit durchschnittlich 9,6 Stunden um ca. 30% höher ist als im BMW-Büro (7,3 Stunden).

Gerade bei diesem Kriterium werden die strategischen Erfolgspotenziale von Telearbeit ersichtlich, die sich daraus ergeben, dass beispielsweise die schichtübergreifende Produktionssteuerung in einem Werk oder die zeitzoneübergreifende Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Standorten in Deutschland und den USA durch längere Erreichbarkeitszeiten verbessert werden. (vgl. Abb. 27)

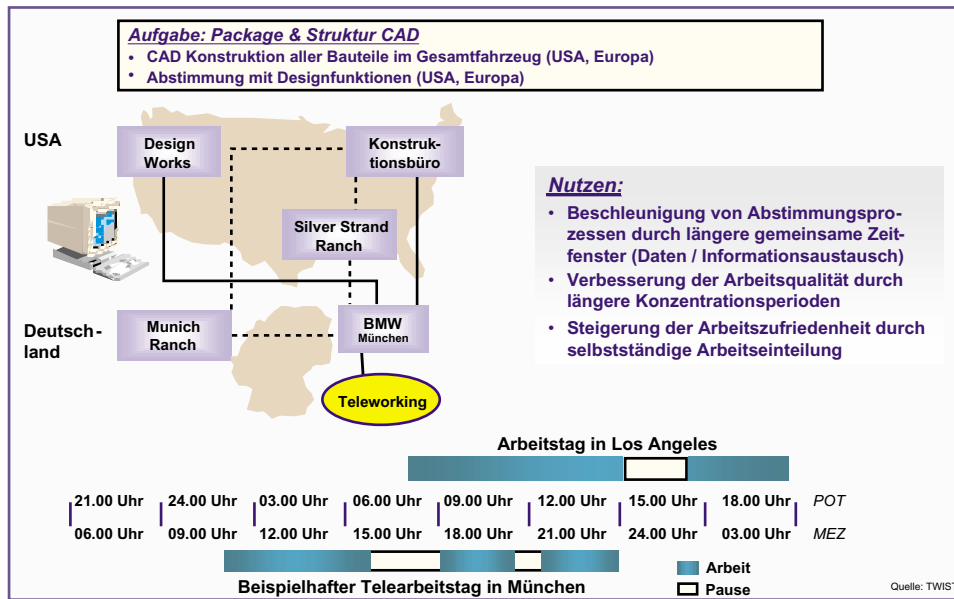


Abbildung 27: Längere Erreichbarkeit durch flexible Arbeitszeiten

Die nahezu ausnahmslos positiven Effekte auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter zeigt Abb. 28:

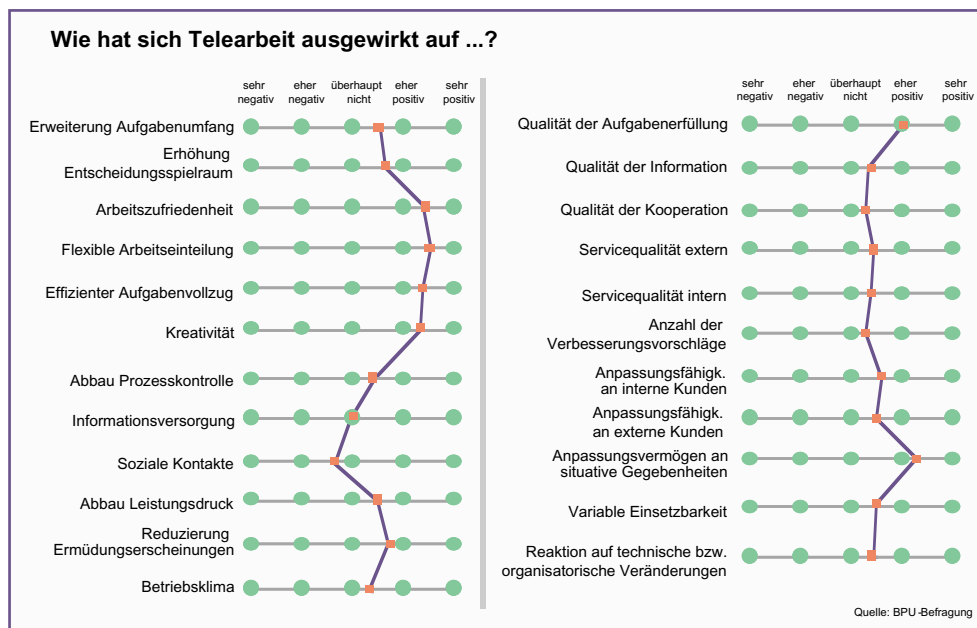


Abbildung 28: Positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Dieses beispielhafte Ergebnis deckt sich mit vielen weiteren Untersuchungen auch in anderen europäischen Ländern sowie in den Vereinigten Staaten.

Die mit der Einführung von Telearbeit verbundenen strategischen Aspekte zeigen sich insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen, die nicht selten noch einen Nachholbedarf in der Nutzung neuer Technologien aufweisen.

Strategische Relevanz von Telearbeit für kleine und mittelständische Unternehmen

- **Mitarbeiterorientierung** wird immer wichtiger (Qualifikation, Anreize, Kultur)
- Hohes Maß an **Kundenorientierung** durch Service, Einbezug des Kunden in die Leistungserstellung, Nutzung dessen Know-hows
- Zugang zu den immer wichtiger werdenden **Wissens- und Informationsmärkten** v.a. durch Nutzung von IuK-Techniken
- Telearbeit hat unmittelbar auch mit **Organisatorischem Wandel** zu tun: *Verantwortung, Teams, virtuelle Organisationen, Enthierarchisierung, Wissensmanagement, Teilen und Zusammenarbeit, etc.*

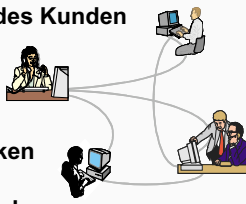


Abbildung 29: Die Bedeutung von Telearbeit für KMU's

Neue Flexibilitätsspielräume in der Organisationsgestaltung und Unternehmensentwicklung ergeben sich schließlich durch Auflösung...

- ...der Ortsgebundenheit des Arbeitsplatzes.
- ...der Kopplung von Erreichbarkeit und Verfügbarkeit an die Anwesenheit am Arbeitsplatz.
- ...der Trennung von Arbeits- und Heimbereich.
- ...von starren Arbeitsverhältnissen durch neue Unternehmensformen zwischen Angestellten-Unternehmen und Selbstständigen-Netzwerk.
- ...unflexibler Arbeits- und Servicezeiten zugunsten vollflexibler Arbeitszeiten und Telediensten „rund um die Uhr“.
- ...der Abteilungsgrenzen durch abteilungsübergreifende Telekooperation in funktionsübergreifenden Prozessen und „virtuellen Teams“.
- ...von Standortgrenzen durch standortübergreifendes Teleworking in globalen Unternehmensprozessen.
- ...langfristiger zeitlicher Bindungen durch kurzfristige aufgabenbezogen gebildete „virtuelle Organisationsformen“.

3.10 Fördermöglichkeiten für die Einführung von Telearbeit

Zurzeit existieren keine speziell für Telearbeit vorgesehenen Förderprogramme. Da die Telearbeit in der Vergangenheit bereits durch die Bundesregierung gefördert wurde und da sie auch oft im Rahmen der allgemeinen Fördermaßnahmen unterstützt wird, sollten in jedem Fall die nachstehenden Informationen, die einen Überblick über allgemeine Fördermaßnahmen geben, bei der Einführung von Telearbeit genutzt werden.

Einen Überblick bietet die Förderdatenbank des Bundes im *Internet* (www.bmwi.de). Hier sind die aktuellen Förderprogramme des Bundes,

Überblick über Förderprogramme

der Länder und der Europäischen Union aufgeführt. Einen weiteren Überblick über die Förderprogramme des Bundes und der Länder einschließlich diverser Technologieförder- und Existenzgründerprogramme bietet die Broschüre „Wirtschaftliche Förderung“ des BMWi sowie die gemeinsame BMWi/BMBF-Broschüre „Innovationsförderung“ (siehe Kapitel 6.14, 6.15).

Weiterhin empfiehlt es sich, das vielfältige Beratungsangebot der Kammern und Verbände, der freien Unternehmens- oder Steuerberatungen und der Banken zu nutzen.

Nachstehend werden einige interessante Fördermöglichkeiten des Bundes vorgestellt.

Es ist zu beachten, dass jeweils durch eine individuelle Prüfung darüber entschieden wird, ob das jeweilige Vorhaben öffentlich gefördert werden kann. Es ist daher bei der Einführung von Telearbeit unbedingt notwendig, durch eine genaue Beschreibung des Vorhabens die Fördermöglichkeit für den Einzelfall durch die vergebende Institution beurteilen zu lassen.

Im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik können die Arbeitsämter die Beschäftigung von Telearbeitern wie auch die Aufnahme von selbstständiger Telearbeit fördern. Dies gilt auch für Unternehmensgründungen, bei denen Arbeitslose eingestellt werden. Die Art des Arbeitsplatzes spielt hierbei eine untergeordnete Rolle. Im Sozialgesetzbuch (SGB) III „Arbeitsförderung“ sind hierzu die Einzelheiten geregelt.

*Sozialgesetzb. III -
Arbeitsförderung*

Bei der Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit kann über den Zeitraum von 6 Monaten ein Überbrückungsgeld in Höhe des vorher bezogenen Arbeitslosengeldes oder der Arbeitslosenhilfe gezahlt werden (§ 57 SGB III). Allerdings muss hierfür eine wöchentliche Arbeitszeit von mindestens 15 Stunden nachgewiesen werden.

Hinweis:

Arbeitnehmer, die sich aus der abhängigen Beschäftigung heraus selbstständig machen, oder die ihre Beschäftigung kündigen, um sich später selbstständig zu machen, werden nicht mit Überbrückungsgeld gefördert. Hinsichtlich der Förderung von Telearbeit dürfte von besonderer Bedeutung sein, dass die Förderung bei Scheinselbstständigkeit ausgeschlossen ist.

Darüber hinaus können z.B. für Berufsrückkehrer, ältere Arbeitslose (50 Jahre und älter) oder schwer vermittelbare Arbeitslose Eingliederungszuschüsse gewährt werden (§§ 217ff. SGB III). Die Höhe der Zuschüsse liegt i.d.R. zwischen 30 und 50 Prozent des Arbeitsentgeltes und wird für eine Dauer von 6 bis 24 Monaten gewährt.

Bei der Gründung eines Unternehmens können Fördermittel gezahlt werden, wenn Arbeitslose nach einer Arbeitslosenzeit von mindestens 3 Monaten eingestellt werden (§§ 225ff. SGB III). Bei ihnen wird für die Dauer von höchstens 12 Monaten ein Lohnkostenzuschuss von 50% zum Arbeitsentgelt gewährt. Voraussetzung ist, dass das betreffende Unternehmen nicht älter als zwei Jahre ist und nicht mehr als fünf Arbeitnehmer beschäftigt.

Auch für die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen besteht die Möglichkeit der Förderung. Gemäß §§ 229ff. SGB III kann die Einstellung von Langzeitarbeitslosen (mind. 12 Monate ohne Arbeit) oder sonst schwer vermittelbaren Arbeitslosen (mindestens 6 Monate ohne Arbeit und eine Vermittlungserschwernis) befristet erprobt werden. Der Eingliederungsvertrag wird für eine Dauer von 2 Wochen bis zu 6 Monaten geschlossen. Ein besonderer Kündigungsschutz besteht nicht. Das Arbeitsamt übernimmt hier die Kosten für Fehlzeiten und u.U. einen Eingliederungszuschuss. Ergänzend ist die Aktion „Beschäftigungshilfen für Langzeitarbeitslose“ zu nennen, die kürzlich bis zum Jahr 2001 verlängert wurde. Gefördert wird die Integration von Langzeitarbeitslosen (hier: mind. 1 Jahr oder länger ohne Beschäftigung) mit Lohnkostenzuschüssen von max. 60-80% im ersten halben Jahr und max. 40-60% im zweiten halben Jahr der Beschäftigung. Die Förderungshöchstdauer beträgt ein Jahr.

Lohnkostenzuschüsse in Höhe von maximal 1.350,-DM pro Monat können gezahlt werden für die zusätzliche Einstellung arbeitsloser Arbeitnehmer, die zusätzlich zur Arbeitslosigkeit noch einer Problemgruppe (unter 25-Jährige mit Vermittlungserschwernissen, Langzeitarbeitslose oder Arbeitslose mit einer Arbeitslosmeldung von mindestens 6 Monaten innerhalb des letzten Jahres vor der Förderung, Behinderte, über 50-Jährige) zuzuordnen sind. Voraussetzung ist, dass es sich bei dem Arbeitgeber um ein Wirtschaftsunternehmen im gewerblichen Bereich in den neuen Bundesländern und in Berlin handelt, das in einem Zeitraum von mindestens sechs Monaten vor sowie während der Förderung seinen Personalstand nicht verringert. Außerdem muß für die Arbeitnehmer während der Förderungszeit eine berufliche Qualifizierung vorgesehen sein. Die Förderungshöchstdauer beträgt auch hier ein Jahr (§ 415 Abs. 3 SGB III).

Auskunftsstelle ist das örtliche Arbeitsamt.

Die Gründung unternehmerischer und freiberuflicher Existenzen wird durch verschiedene Förderprogramme unterstützt. Entstehen bei der Neugründung, Übernahme oder auch tätigen Beteiligung Kosten für die Einrichtung von Telearbeitsplätzen, so können diese Investitionen den Kosten für das Gründungsvorhaben zugerechnet und damit in die Förderung einbezogen werden. Dies gilt auch für Folgeinvestitionen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes nach der Gründung.

Für Existenzgründer stehen folgende Finanzierungshilfen des Bundes zur Verfügung:

ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm (EKH)

Aus dem Eigenkapitalhilfe-(EKH)-Programm werden Existenzgründern langfristige Darlehen zur Verstärkung der Eigenkapitalbasis zur Verfügung gestellt. Gefördert wird die Gründung gewerblicher und freiberuflicher Existenzen sowie deren Festigung. Bei dem EKH-Programm handelt es sich um ein risikotragendes Darlehen, wobei der Eigenkapitaleinsatz mindestens 15% betragen soll. Dieser kann mit Hilfe des EKH-Programms auf 40% aufgestockt werden. Der Höchstbetrag liegt bei 500.000

*EKH-Programm
zur Förderung
selbstständiger
Existenzen*

Euro bzw. dem entsprechenden DM-Betrag je Antragsteller. Das Darlehen hat eine Laufzeit von 20 Jahren, wobei 10 Jahre tilgungsfrei sind.

ERP-Exstenzgründungsprogramm

Im Rahmen des ERP-Existenzgründungsprogramms können für die Finanzierung von Existenzgründungen langfristige, zinsgünstige Darlehen vergeben werden. Gefördert wird die Errichtung, Übernahme, tätige Beteiligung sowie Festigungsinvestitionen bis zu 3 Jahre nach der Gründung. Der Anteil der Förderung kann in den alten Bundesländern bis zu 50% (Höchstbetrag 500.000 Euro), in den neuen Bundesländern bis zu 75% (Höchstbetrag 1 Mio Euro) betragen.

ERP-Existenzgründungsprogramm

DtA-Existenzgründungsprogramm

Die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) gewährt Ergänzungsdarlehen zur Finanzierung von Investitionen zur Gründung einer gewerblichen oder freiberuflichen selbstständigen Existenz. Es können Investitionen in einem Zeitraum bis zu acht Jahren nach der Gründung mitfinanziert werden. Der Förderhöchstbetrag beläuft sich in der Regel auf 2 Mio. Euro, jedoch maximal 75% der Investitionskosten. Werden Arbeitsplätze geschaffen, sind bis zu 100 % der Investitionskosten finanzierbar. Die Laufzeit beträgt entweder 10 Jahre mit 2 tilgungsfreien Anlaufjahren oder 20 Jahre mit 3 tilgungsfreien Anlaufjahren.

DtA-Existenzgründungsprogramm

Des Weiteren existiert zusätzlich noch das DtA-Betriebsmittelprogramm. Hierbei können bei einer Laufzeit von 6 Jahren und einem tilgungsfreien Jahr 100% des Betriebsmittelbedarfs finanziert werden.

DtA-Startgeld

Gefördert werden Gründungsvorhaben mit einem Finanzierungsbedarf bis zu 50.000 Euro bzw. dem entsprechenden DM-Betrag. Gefördert werden Gründungen im Bereich der gewerblichen Wirtschaft sowie der Freien Berufe. Es können bis zu 100% der Gründungskosten finanziert werden. Sind Sicherheiten nicht in ausreichendem Umfang vorhanden, kann die Hausbank zu 80% von der Haftung freigestellt werden. Die Laufzeit kann bis zu 10 Jahre betragen.

Weitere Informationen:

Hausbank

Deutsche Ausgleichsbank

Ludwig Erhard Platz 1-3

53179 Bonn

Tel.: 0228/831-0

Fax: 0228/8312255

Internet: www.dta.de

Bereits bestehende Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft können für betriebliche Investitionen - damit auch für Investitionskosten zur Einrichtung von Telearbeitsplätzen - folgende Finanzierungshilfen in Anspruch nehmen:

KfW-Mittelstandsprogramm

Das KfW-Mittelstandsprogramm bietet langfristige Darlehen mit günstigen Festzinssätzen für alle Arten von gewerblichen Investitionen an. Gefördert werden sowohl freiberuflich Tätige als auch mittelständische Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft. Der Kredithöchstbetrag liegt in der Regel bei 5 Mio. Euro, der Finanzierungsanteil bei maximal 75%. Die Kreditlaufzeit kann bis zu 20 Jahre betragen.

ERP-Aufbauprogramm

Das ERP-Aufbauprogramm bietet langfristige Darlehen mit günstigen Festzinssätzen für gewerbliche Investitionen in den neuen Ländern und Berlin (Ost). Gefördert werden auch Freie Berufe mit Ausnahme der Heilberufe. Das ERP-Aufbauprogramm kann maximal 75% der förderfähigen Kosten abdecken, der Kredithöchstbetrag liegt in der Regel bei 1 Mio. Euro. Die maximale Kreditlaufzeit beträgt 15 Jahre (bei Bauvorhaben 20 Jahre). Dabei sind höchstens 5 Jahre tilgungsfrei.

*ERP-
Aufbauprogramm*

ERP-Regionalprogramm

Das Regionalprogramm gilt nur für Teilgebiete der alten Bundesländer und für West-Berlin. Gefördert werden Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, deren Jahresumsatz 50 Mio. Euro nicht übersteigt. Mitfinanziert werden aus diesem Programm Investitionen zur Errichtung, Erweiterung, grundlegende Rationalisierung und Umstellung von Betrieben. Es können bis zu 50% der Investitionskosten mitfinanziert werden. Der Kredithöchstbetrag liegt bei 500.000 Euro. Eine Kombination mit dem KfW-Mittelstandsprogramm ist möglich.

Weitere Informationen:

Kreditanstalt für Wiederaufbau

Palmengartenstraße 5-9

60325 Frankfurt a.M.

Tel.: 069/7431-0

Fax: 069/7431-2944

Ein Verzeichnis über die verschiedenen Förderprogramme für die Einführung von Telearbeit finden Sie auf Seite 174.

4 Technische Voraussetzungen

4.1 Software

4.2 Hardware

4.2.1 Der Rechner

4.2.2 Der Bildschirm

4.2.3 Die Tastatur und Maus

4.2.4 Der Drucker

4.3 Der mobile Arbeitsplatz

4.4 Übertragungstechnologie

4.5 Arbeitsumgebung

4.6 Aspekte der IT-Sicherheit

4.6.1 Grundbegriffe

4.6.2 Spezielle Sicherheitsrisiken und Lösungsansätze

4 Technische Voraussetzungen

Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes bedarf einer sorgfältigen Planung. Geräte und *Software* stellen das wesentliche Arbeitsmittel des Telearbeiters dar. Alle Komponenten haben dabei maßgeblichen Einfluß auf die Qualität und Effektivität der Arbeit.

Ein Telearbeitsplatz besteht im Wesentlichen aus drei technischen Komponenten:

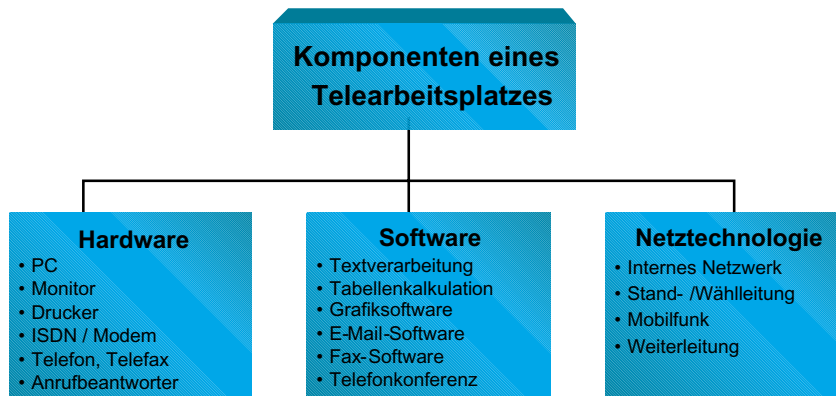


Abbildung 30: Komponenten eines Telearbeitsplatzes

Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes erfordert eine sachgerechte Zusammenstellung dieser Komponenten. Die Auswahl, Gestaltung und Zusammenstellung der Komponenten richtet sich grundsätzlich nach der für die Telearbeit vorgesehenen Aufgabe. Die technischen Hilfsmittel am Telearbeitsplatz dienen dem Zweck, den Telearbeiter im Rahmen der Aufgabenerfüllung bestmöglich zu unterstützen.

Die Aufgabe bestimmt die technische Ausstattung

Es empfiehlt sich, nach dem A-S-T-Prinzip vorzugehen.

A-S-T-Prinzip

- **A ufgabe:** Welche Aufgaben sollen im Rahmen der Telearbeit erledigt werden?
- **S oftware:** Welche *Software* (Anwendungs-, Kommunikationssoftware und *Betriebssystem*) unterstützt die Aufgabenbearbeitung am besten?
- **T echnik:** Welche technischen Hilfsmittel (z.B. Rechner, Drucker, Bildschirm, Tastatur) werden für die einzusetzende *Software* benötigt und welche sonstigen technischen Hilfsmittel (Mobilier, Beleuchtung etc.) werden darüber hinaus gebraucht?

Vor jeder Investition in neue *Soft-* oder *Hardware* sollte Klarheit über den Zweck der Investition herrschen. Es ist sinnvoll, zumindest in Stichworten die Aufgaben und Tätigkeiten zu charakterisieren, um sich von einem versierten Händler beraten zu lassen.

IT-Sicherheit stellt bei allen Planungen zu Telearbeit einen wichtigen Gesichtspunkt dar. Grundlegende Hinweise hierzu enthält Abschnitt 4.6. Die dort erwähnten Maßnahmen und Verfahren können ihre Wirkung aber nur entfalten, wenn Sicherheitsaspekte durchgängig in allen Planungsphasen berücksichtigt werden.

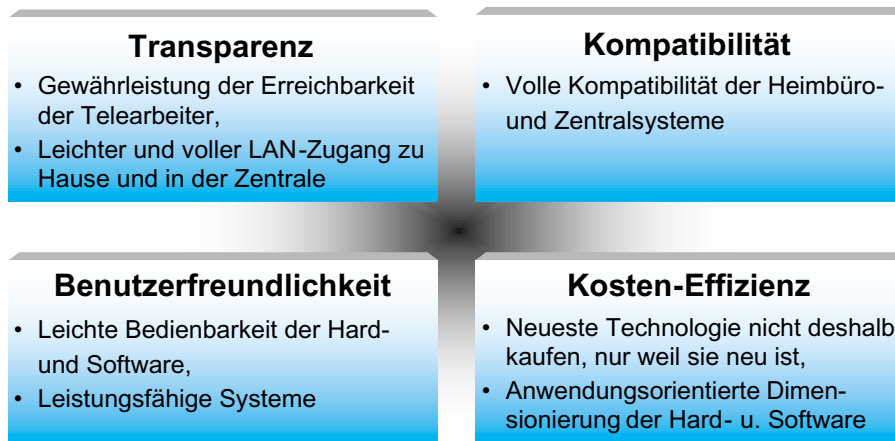


Abbildung 31: Allgemeine Richtlinien für die technische Gestaltung

4.1 Software

Die an einem Telearbeitsplatz erforderliche *Software* lässt sich im Wesentlichen in drei Kategorien unterscheiden

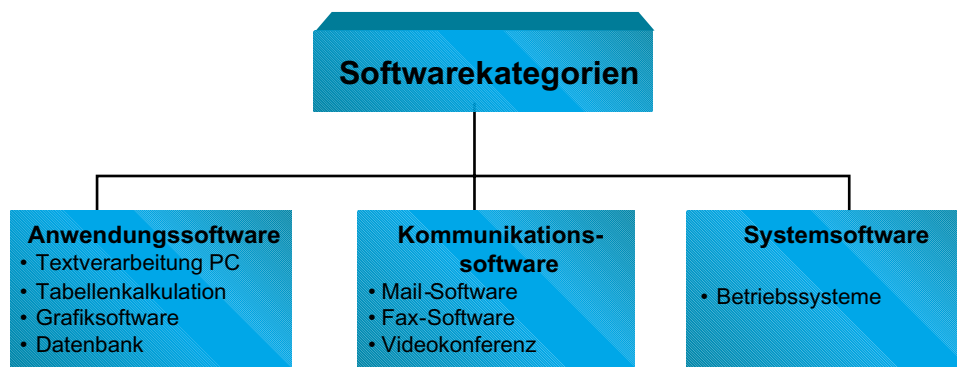


Abbildung 32: Softwarekategorien

Anwendungssoftware

Es ist ratsam, am Telearbeitsplatz die gleiche Anwendungssoftware zu benutzen wie am Büroarbeitsplatz. Dadurch werden Umstellungsprobleme für die Telearbeiter und technische Inkompatibilitäten vermieden.

Gleiche Ausstattung wie am Büroarbeitsplatz

Bei Aufgaben, die über normale Bürotätigkeiten hinausgehen (z.B. Softwareentwicklung, Übersetzungsdienste, Design oder Bildbearbeitung), ist häufig spezifische *Software* notwendig. Auch hier gilt jedoch die Orientierung an der Ausstattung des Büroarbeitsplatzes.

Spezifische Anwendungssoftware

Sofern im Büro mit Großrechneranwendungen gearbeitet wird, muss auf den reibungslosen Austausch der am Telearbeitsplatz lokal erstellen Daten mit der Großrechneranwendung geachtet werden. In vielen Fällen können hierbei Probleme bestehen. Eine Lösung hierfür bieten Telekommunikationsverbindungen, über die vom heimischen Arbeitsplatz der unmittelbare Zugriff auf

Großrechneranwendungen

den zentralen Großrechner möglich ist. Hierzu werden von einigen Herstellern sog. *Terminalemulationsprogramme* angeboten, die den heimischen Telearbeitsplatz über die Telekommunikationsverbindung wie ein direkt am Großrechner angeschlossenes Terminal arbeiten lassen.

Für die Bearbeitung typischer Büroaufgaben bieten mehrere Hersteller umfassende Softwarepakete zu einem Preis von unter 1000,- DM an:

- WordPerfect Office 2000 (Corel, <http://www.corel.com>),
- Lotus SmartSuite 9.5 (<http://www.lotus.com>),
- Microsoft Office 2000 (<http://www.microsoft.com/germany>) und
- StarOffice 5.1 (Sun Microsystems, <http://www.sun.com/staroffice>).

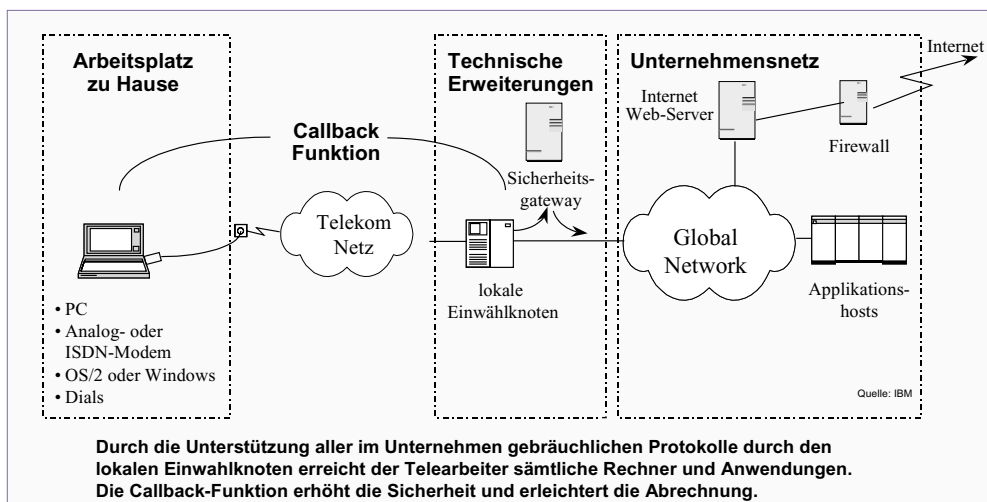
Der Vorteil dieser Pakete liegt in der über die einzelnen Anwendungen hinweg einheitlichen Bedieneroberfläche. Außerdem ist i.d.R. die reibungslose Zusammenarbeit der einzelnen Komponenten sichergestellt. So kann z.B. eine mit der Grafikkomponente erstellte Abbildung in die Textverarbeitung integriert werden.

Gängige
Officepakete

Kommunikationssoftware

Nachdem ein Arbeitsplatzsystem definiert wurde, kann über die zu verwendende Kommunikationssoftware entschieden werden. Aus dem vorhandenen Angebot muss die *Software* ausgewählt werden, die die Anbindung an das öffentliche Netz und an das innerbetriebliche *Netzwerk* bestmöglich unterstützt. Auch hier müssen die Anforderungen des Arbeitsplatzes an erster Stelle stehen. Dies gilt besonders für mobile Hardwaresysteme, die inner- und außerhalb des Betriebes eingesetzt werden.

In den meisten Unternehmen existieren e-Mail-Systeme, so dass die entsprechende *Software* auch am Telearbeitsplatz einzurichten ist. Dabei ist es wichtig, unabhängig vom Ort auf die e-Mails zugreifen zu können.



e-Mail

Abbildung 33: Beispiel für die Anbindung an die Zentrale

Eher aufgabenabhängig ist die Möglichkeit, Faxe direkt über den Rechner empfangen oder versenden zu können. Die entsprechende *Software* wird häufig bereits mit dem Erwerb von Faxkarten mitgeliefert und bietet i.d.R. *Schnittstellen* zu den gängigen Officesystemen.

Videokonferenz-Lösungen sind die modernste Form der technikgestützten Kommunikation. Während *e-Mail* und Fax die zeitversetzte Kommunikation unterstützen, ermöglicht eine Videokonferenz das zeitgleiche Kommunizieren der Partner (wie beim Telefon). Neben den Ton tritt das bewegte Bild als wesentliches Kommunikationselement. Damit kann nicht nur der Gesprächspartner im Bild gesehen, sondern auch gemeinsam ein für beide Gesprächspartner sichtbares Dokument am Bildschirm bearbeitet werden (*Joint-viewing* bzw. *Joint-editing*). Unter Nutzung dieser Technologie kann die räumliche Distanz der Gesprächspartner weitgehend überbrückt werden.

Videokonferenz

Betriebssystem

Die Anwendungs- und Kommunikationssoftware bedienen sich eines *Betriebssystems*, um auf einem Rechner ablaufen zu können. Ein *Betriebssystem* hat dabei die Aufgabe, den Rechner selbst sowie sämtliche an den Rechner angeschlossenen Einheiten (wie Bildschirm, Tastatur, Drucker, Festplatte, *Scanner* oder *CD-ROM-Laufwerk*) zu steuern und der Anwendungssoftware verfügbar zu machen. Gebräuchlich sind derzeit folgende *Betriebssysteme*.

Windows in der jeweils aktuellen Version ist heute wohl das bekannteste und am weitesten verbreitete *Betriebssystem* von Microsoft. Auf dem Markt gibt es heute nahezu keine Anwendungssoftware, die nicht auch für Windows entwickelt worden ist.

Windows

Windows NT (Abkürzung für „Windows New Technology“) ist ein von Microsoft entwickeltes 32-Bit-*Betriebssystem*, das für *Netzwerke* konzipiert wurde. Windows NT ist multiprozessorfähig. Die Benutzeroberfläche entspricht weitgehend der Windows-Oberfläche. Auch die von dort bekannten Zusatzprogramme werden weitgehend mitgeliefert und um netzwerkspezifische Anwendungen erweitert.

Windows NT

Unix ist ein *Betriebssystem*, das auf verschiedenen Computern eingesetzt werden kann (auch PCs). Es handelt sich auch hier um ein 32-Bit-*Betriebssystem*, das zudem bis zu 4 GByte Speicher verwalten kann und für den Multiuserbetrieb ausgelegt ist. UNIX gibt es in unterschiedlichen Versionen von unterschiedlichen Herstellern. Besonders interessant ist das UNIX-Derivat „LINUX“, das zunehmend Verbreitung findet.

Unix/Linux

OS/2 Warp ist ein von IBM entwickeltes *Betriebssystem*. Es ist wie Windows für *Prozessoren* von Intel (und kompatible) entwickelt worden. Die Zahl der Anwendungssoftware, die speziell für OS/2 Warp entwickelt wurde, ist gering.

OS/2 Warp

Apple System 8.0 von Apple Corp. ist traditionell auf den grafischen und gestalterischen Bereich fokussiert. Im Gegensatz zu Windows und OS/2 Warp setzt Apples OS 8.0 *Prozessoren* der Firma Motorola ein.

Apple System 8.0

Software-Ergonomie

Bei der Auswahl der geeigneten *Software* stehen oft mehrere Angebote nebeneinander, die ihren Funktionen nach das Gleiche leisten, aber dennoch sehr unterschiedlich sein können. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass sich die *Software* den Bedürfnissen des Menschen anpassen muss und nicht umgekehrt.

Anwender-
freundlichkeit statt
Funktionsvielfalt

Häufig sind die Programme nicht intuitiv bedienbar, sondern setzen intensive Schulungsarbeit und umfangreiche Handbücher voraus.

In verschiedenen Studien wurde jedoch gezeigt, dass häufig bereits 5% der Programmfunktionen für die Bewältigung von 95% aller Aufgaben ausreichen. Kaufentscheidend sollte also nicht die Funktionsvielfalt sein, sondern eine gute individuelle Bedienbarkeit.

Beim Einsatz neuer *Software* sollte sich der Käufer Testphasen und Rückgabemöglichkeiten sichern.

Checkliste 7: Software-Ergonomie

Um sicher und schnell festzustellen, ob die eingesetzte *Software* ergonomisch gut gestaltet ist, sollten die Fragen der nachfolgenden Checkliste mit JA beantwortet werden.

Ist die Software ergonomisch gestaltet?	Ja	Nein
Ist die eingesetzte Software selbsterklärend, so dass Sie auf das Studium der Handbücher weitgehend verzichten können ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie Befehle (auch mehrere) rückgängig machen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützt Sie die Software bei der Vermeidung von Fehlbedienungen, wie z.B. versehentlichem Löschen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie das Gefühl, die Anwendungssoftware gut zu kontrollieren ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistet die Anwendungssoftware das, was Sie benötigen, müssen Sie also nicht zwischenzeitlich andere Programme aufrufen, um Ihre Arbeit fortzusetzen ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine Hilfefunktion, die Ihnen bei den für Sie wichtigen Fragestellungen hinreichende Unterstützung bietet und leicht zu bedienen ist ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeigt Ihnen die Anwendungssoftware verständliche und weiterhelfende Fehlermeldungen mit Korrekturmöglichkeiten an ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Hardware

Durch den drastischen Preisverfall der letzten Jahre im Datenverarbeitungs-(DV-)Bereich ist es möglich geworden, stationäre wie auch mobile Telearbeitsplätze kostengünstig einzurichten. Ein leistungsfähiger Arbeitsplatz, der noch vor wenigen Jahren 10.000 Mark kostete, ist heute bereits für weniger als 4.000,- DM erhältlich.

4.2.1 Rechner

Bei der *Hardware* gibt es im Wesentlichen zwei Kategorien: stationäre Systeme, die unter dem Tisch (Tower oder Mini Tower) oder auf dem Tisch (*Desktop*) stehen und Computer für den mobilen Einsatz (*Laptops* oder *Notebooks*). *Laptop* und *Notebook* kommen i.d.R. nur bei mobiler Telearbeit zum Einsatz, da hier die *Hardware* von geringem Gewicht und geringer Größe sein sollte.

Der Rechner selbst ist im Wesentlichen durch fünf Kenngrößen bestimmt: Prozessortyp, *Taktrate*, Größe des Hauptspeichers, Größe der Festplatte und Erweiterungsfähigkeit. Eine erste Orientierung über aktuelle Leistungsgrößen und Preise geben die wöchentlichen Beilagen größerer Handelsunternehmen in den Tageszeitungen.

Mindestanforderungen

Zur Bearbeitung üblicher Büroaufgaben reichen oft bereits einfache Standardausstattungen. Da nicht immer alle Komponenten fehlerfrei miteinander arbeiten, sollte jedoch immer der Fachmann des Unternehmens hinzugezogen werden.

Eine höherwertige Ausstattung ist dann notwendig, wenn spezifische Anwendungssoftware verwendet wird.

Durch die Einführung immer komplexerer *Software*(-Pakete) steigen die Anforderungen an die Rechnerleistung ständig. Aus diesem Grunde sollten unter dem Aspekt der Investitionssicherheit bei der Anschaffung ausreichende Reserven sowie die Möglichkeit der Nachrüstung berücksichtigt werden.

Investitionssicherheit

Wichtige Hinweise für die Öffentliche Verwaltung geben die Empfehlungen der Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) zum IT-Einsatz in Bundesbehörden, an die sich auch die unten stehende Checkliste anlehnt.



Neben den technischen sollten auch die rechtlichen Aspekte beim Kauf beachtet werden. Eine Garantie von ein bis drei Jahren ist Standard. Darüber hinaus sollte der Kaufvertrag regeln, dass der Händler defekte Rechner zur Nachbesserung zurücknehmen muss und gegebenenfalls ein Ersatzgerät bereitstellt. Bei guten Fachhändlern wird ein derartiger Service i.d.R. angeboten.

Rechtliche Aspekte beim Kauf

Checkliste 8: PC-Checkliste

Was ist beim Kauf eines Rechners zu beachten ?

- Prozessor: Pentium (500 MHz)
 - Arbeitsspeicher: 64 MB
 - CD-ROM-Laufwerk: mind. 18-fach Speed
 - Festplatte mit Speicherkapazität 10 GB
 - Bildschirm 17 oder 19 Zoll
 - Grafikkarte: 32 MB
 - Soundkarte 16 bit PSI
 - ISDN-Karte oder Modem mit mind. 28.8 KB/s Übertragungsrate
 - ein bis drei Jahre Garantie
 - verbindliche Nachbesserung
 - Ersatzgerät bei Reparatur
- (Stand: 1. Quartal 2000)

4.2.2 Bildschirm

Von der schwedischen Zentralorganisation für Angestellte und Beamte wird die Norm TCO95 herausgegeben. Diese Normung ergänzt die heute in Europa verbindliche CE Herstellerdeklaration (Einhaltung des europäischen Standards EN 50081-1 für elektromagnetische Verträglichkeit). TCO95 begrenzt die vom Bildschirm ausgehende elektromagnetische Feldstärke und gibt Richtwerte für elektrische und Feuersicherheit wie für energiesparende Funktionen. Die Norm TCO95 bezieht außer der Bildschirmqualität auch den Rechner, die Tastatur und die *Grafikkarte* ein.

*Normen TCO92/
TCO95*

Nach dieser Norm sollte die *Bildfrequenz* (Wiederholrate des Bildaufbaus pro Sekunde) bei mindestens 85 kHz bei jeder *Auflösung* liegen.

Bildfrequenz

Weitere wesentliche Merkmale eines Bildschirms sind die Größe (Bildschirmdiagonale), die *Auflösung* (Anzahl Bildpunkte) und der Abstand der Bildpunkte zueinander (*Lochmaskenabstand*).

Die Bildschirmdiagonale sollte im Idealfall 17 Zoll sein. Nur bei wenigen Anwendungen, z.B. Computer Aided Design- (CAD-)Zeichnen, Bildbearbeitung, ist ein größerer Bildschirm angeraten.

Bildschirmgröße

Der Bildschirm sollte mindestens eine *Auflösung* von 1280 x 1024 Bildpunkten unterstützen und einen *Lochmaskenabstand* von höchstens 0,28 mm haben.

*Auflösung/
Lochmasken-
abstand*

Checkliste 9: Bildschirm-Checkliste

Bildschirm - Monitor	JA	NEIN	ENTF
Ist die Bildschirmgröße für die Arbeitsaufgabe geeignet? <ul style="list-style-type: none"> ■ Mindestgröße Bildschirmdiagonale (Monitore mit Kathodenstrahlröhren, CRT): ■ 15 Zoll für Textverarbeitung (S/W-Darstellung) ■ 17 Zoll für Textverarbeitung (Farbdarstellung) ■ 19 Zoll für Grafik, CAD, Fotosatz ■ je 2 Zoll weniger bei LCD-Bildschirmen 			
Ist der Bildschirm so aufgestellt und dreh- und neigbar, dass bei normaler unverdrehter Körperhaltung und leichter Kopfvorneigung die Sehachse im 90° - Winkel auf die Mitte der Bildschirmfläche trifft ?			
Beträgt der Sehabstand zum Bildschirm mindestens 50 cm?			
Ist der Bildschirm durch richtige Aufstellung frei von Reflexen und Spiegelungen? d.h.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Blickrichtung parallel zur Fensterfront ■ Blickrichtung parallel zu Deckenleuchten oder Leuchtbändern ■ Position zwischen - nicht unter - den Deckenleuchten/Leuchtbändern ■ Position nicht zu nah am Fenster (möglichst $\geq 1,5\text{m}$) 			
Ist das dargestellte Bild - auch bei seitlicher Blickrichtung - stabil und flimmerfrei?			
Ist als Darstellungsart schwarz auf weißem Hintergrund (Positivdarstellung) gewählt?			
Ist die Schriftgröße individuell einstellbar oder $\geq 2.6\text{ mm}$?			
Wird bei der verwendeten Schriftgröße die ganze Zeilenlänge dargestellt?			
Sind die Zeichen bis zum Rand scharf abgebildet?			
Sind Helligkeit und Kontrast einfach einstellbar?			
Ist der Bildschirm "CE" (Produktsicherheit, EU) und/oder "GS" (geprüfte Sicherheit) gekennzeichnet?			
Ist der Bildschirm als "strahlungsarm" gekennzeichnet, z.B. nach MPR II oder TCO 99?			
Quelle: Bayerisches Landesamt für Arbeitsschutz, Arbeitsmedizin und Sicherheitstechnik; www.lfas.bayern.de			

4.2.3 Tastatur und Maus

Bei der Tastatur ist auf die Möglichkeit der ergonomischen Aufstellung zu achten. Besonders ergonomisch angeordnet sind sogenannte *Marquardt-Tastaturen*. Bei ihnen ist das Tastaturfeld in zwei zu 15 Grad voneinander abgewinkelte Tastenfelder unterteilt. Darüber hinaus sollte die Tastatur nicht reflektieren, die Buchstaben, Zeichen und Ziffern sollten gut lesbar und dunkel auf hellem Grund dargestellt sein.

Tastatur

4.2.4 Drucker

In vielen Fällen ist im Rahmen von Telearbeit ein Drucker unerlässlich. Die Angebotspalette reicht hier von Geräten zwischen wenigen hundert Mark bis weit über zehntausend Mark. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale sind hier:

- die Möglichkeit farbiger Ausdrücke,
- die Druckqualität (gemessen in Punkten pro Inch, dpi) und
- die Druckgeschwindigkeit (gemessen in Seiten pro Minute).

Tintenstrahldrucker bilden die eher günstige Variante. Bereits für weniger als 300,- DM sind heute Geräte erhältlich, die bei gelegentlichem Drucken ohne gehobene Qualitätsansprüche durchaus hinreichend sind. Die Auflösung beginnt bei etwa 1440 x 720 dpi. Durch spezielles Papier kann die Qualität von Farbdrukken verbessert werden. Die Druckgeschwindigkeit liegt bei etwa 3 Seiten pro Minute (Farbe) und 8 Seiten pro Minute (schwarz-weiß).

*Tintenstrahl-
drucker*

Bei gehobeneren Qualitätsansprüchen sind Laserdrucker zu empfehlen. Die Preise sind hier sehr unterschiedlich. Hier gilt vor allem die Druckgeschwindigkeit als Unterscheidungsmerkmal. Laserdrucker sind ab ca. 800,- DM erhältlich. Gedruckt wird dabei auf normalem Fotokopierpapier. Farblaserdrucker sind ab ca. 3600,- DM erhältlich.

Laserdrucker

4.3 Der mobile Arbeitsplatz

Mobile Telearbeitsplätze werden vor allem in den Tätigkeitsfeldern eingesetzt, die sich durch ein hohes Maß an Reisetätigkeit auszeichnen. Hierzu gehören vor allem Außendienstmitarbeiter in Vertrieb (z.B. Konsumgüter, Versicherung), Wartung (z.B. Maschinenbau, Automobil) oder Beratung (z.B. Unternehmensberater, DV-Berater). Sie benötigen handliche und vor allem tragbare Arbeitsplatzsysteme.

Solche Systeme unterscheiden sich heute in ihrer Leistungsfähigkeit nur unwesentlich von stationären Systemen. Da *Laptops* und *Notebooks* auf platzsparende Anwendung konzipiert sind, können sie nicht so leicht um weitere technische Komponenten (z.B. zusätzliche Sound-, Grafik- oder ISDN-Karten) erweitert werden. Ergonomische Anforderungen kommen bei solchen Systemen oft noch zu kurz.

Laptops

Die Nutzung von Kommunikationsdiensten ist bei mobiler Telearbeit heute eine Selbstverständlichkeit. Um die ständige Erreichbarkeit des mobilen Telearbeiters sicherzustellen, z.B. im Außendienst oder auf Baustellen, kommt vor allem der drahtlosen Datenübertragung eine große Bedeutung zu.

Mobilfunknetze können heute auch zur Datenkommunikation genutzt werden. Mit einer Übertragungskapazität von 9600 Bit/s (in Zukunft auch weitaus

mehr) können problemlos Faxe versandt und empfangen oder kleinere Dateien ausgetauscht werden. Die Diensteanbieter realisieren dabei den Übergang in das Festnetz, so dass prinzipiell jeder Teilnehmer im analogen Telefon- oder im ISDN-Netz erreicht werden kann.

4.4 Übertragungstechnologie

Erst in der jüngeren Vergangenheit ist die Palette an Übertragungstechnologie deutlich ausgeweitet worden. Neben die klassische analoge Telefonleitung sind heute *ISDN*, *Breitband-ISDN* und Mobilfunknetze getreten, die auf der einen Seite die Übertragungskapazität deutlich erhöhen und auf der anderen Seite die ortsungebundene Kommunikation unterstützen.

Die vollständige Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes hat nicht nur das Dienstangebot deutlich ausgeweitet. Heute sind eine Vielzahl von Anbietern auf dem Markt, die regionalspezifisch, aber auch leistungsspezifisch ihre Angebote ausrichten.

Bei diesem z.T. unübersichtlichen Markt leisten Tarifprogramme Abhilfe, die abhängig vom gewünschten Dienst die günstigste Variante benennen.

Tarifprogramme

Die üblichen Anwendungen in Kommunikationsnetzen sind das einfache Telefonieren und das Telefaxen. Damit lässt sich bereits ein außerbetrieblicher Arbeitsplatz mit einer Basiskommunikationsausstattung realisieren.

Welche Möglichkeiten für Telearbeitsplätze bieten aber diese Kommunikationsnetze darüber hinaus?

Datentransfer über analoge Telefonleitung

Neben der Sprach- und Faxkommunikation kann durch den Einsatz eines *Modems* und einer entsprechenden *Software* die Telefonleitung zusätzlich als Datenübertragungsleitung genutzt werden. Mit einem *Modem* können bereits Übertragungsgeschwindigkeiten bis zu 56 kbit/s erreicht werden. Wie beim Telefon entstehen hierbei Benutzungsgebühren, die dem üblichen Zeittakt folgen.

Modem

Die gleichzeitige Verwendung der Telefonleitung als Datenleitung ist die kostengünstigste Variante der Datenkommunikation. Nachteil ist zum einen, dass während der Datenkommunikation ein paralleles Telefonieren nicht möglich ist. Abhilfe würde hier die Anmietung einer zweiten Amtsleitung schaffen. Zum anderen ist die Übertragungskapazität nicht sehr hoch. Sie reicht, um in angemessener Zeit einzelne kleinere Dateien zu übertragen. Wird das Datenaufkommen jedoch umfangreicher, stößt man rasch an Grenzen.

ISDN (Integrated Services Digital Network)

Ein umfangreiches Datenvolumen ist mit analoger Übertragungstechnik (also über die herkömmliche Telefonleitung) kaum noch zu bewältigen. *ISDN* stellt heute die Standardlösung der Übertragungstechnologie bei Telearbeit dar.

Seit 1993 ist diese digitale Verbindung für Sprache, Text, Daten und bewegte Bilder europaweit standardisiert. Sie ist eine preisgünstige Alternative zum herkömmlichen Telefonanschluss, da sie dem Teilnehmer zwei digitale Nutzkanäle mit jeweils 64 kbit/s Übertragungskapazität zur Verfügung stellt. Diese Nutzkanäle erlauben es z.B., gleichzeitig zu telefonieren und zu faxen. Zugleich

steigt der Komfort merklich. Dienste wie *Rufumleitung*, *Anklopfen*, Dreiergespräche und Makeln gehören im *ISDN* zum Standard.

Einen wesentlichen Vorteil eines *ISDN*-Anschlusses stellt die Möglichkeit dar, die Nutzkanäle zu bündeln. Dies bietet sich an, wenn man viele Daten versenden oder empfangen will (z.B. Videodaten oder vielminütige Tonsequenzen). Durch die Kanalbündelung steht dann eine Übertragungskapazität von 128 kbit/s zur Verfügung. Hierdurch werden auch Bildtelefonie und Video-Conferencing möglich.

Bei höheren Ansprüchen können auch mehrere *ISDN*-Anschlüsse über sog. Primärmultiplexanschlüsse gebündelt werden. Je nach Anzahl der *ISDN*-Anschlüsse können bis zu 30 Verbindungen mit jeweils 64 kbit/s parallel genutzt werden. Bei Bündelung aller Kanäle entspricht dies einer Übertragungskapazität von 1,92 Mbit/s.

Der Umstieg auf digitale Übertragungstechnologie bedeutet dabei keinesfalls, dass an diesem Anschluss nur noch digitale Endgeräte betrieben werden können. Durch sog. *Terminaladapter* oder Telekommunikationsanlagen können auch weiterhin herkömmliche analoge Endgeräte, z.B. G3-Faxgerät, analoger Telefonapparat oder *Modems*, verwendet werden.

Mit diesem Portfolio an Leistungsmerkmalen kann dem überwiegenden Teil der Telearbeitsanwendungen entsprochen werden. Nur in wenigen Fällen (z.B. Bildbearbeitung oder Videosequenzbearbeitung) sind höhere Übertragungskapazitäten, wie z.B. *Breitband-ISDN*, notwendig.

Um ein Rechnersystem *ISDN*-fähig zu machen, ist der Kostenaufwand gering. Entsprechende *ISDN-Karten* sind bereits für ca. 100,- DM erhältlich. *ISDN-Karten* dieser Preiskategorie gehören zu den sog. passiven Karten: Diese nutzen die Rechenleistung des Hauptprozessors im Rechner, um die gewünschten Dienste zur Verfügung zu stellen.

Aktive Karten besitzen integrierte Mikroprozessoren, die den Rechner selbst deutlich entlasten und entsprechend teurer sind.

Da sich die von den vielen Herstellern angebotenen *ISDN-Karten* z.T. deutlich unterscheiden, sollte beim Kauf in jedem Fall der Rat eines Fachmanns hinzugezogen werden.

ISDN ist in den meisten Fällen für Telearbeit die sinnvollste Übertragungstechnologie. Sie ist preisgünstig, ausbaufähig, zukunftssicher und bietet ein breites Spektrum praxisgerechter Dienste an.

Obwohl Deutschland im internationalen Vergleich eine Spitzenposition bzgl. der Anzahl von *ISDN*-Anschlüssen hat, bleibt deren Nutzung im Rahmen der Telearbeit jedoch hinter der in den Vergleichsländern zurück.

xDSL

Die jüngste Technologie im Bereich der Sprach- und Datenkommunikation stellt xDSL dar (Digital Subscriber Line, das x steht dabei für verschiedene Kürzel, die je nach Spezifikation des Dienstes oder abhängig vom Anbieter Verwendung finden z.B. **ADSL**: Asymmetric Digital Subscriber Line oder **HDSL**: High data rate Digital Subscriber Line). Mit dieser Anschlusstechnologie können hohe Datenraten über den normalen Kupferdraht übermittelt werden.

Kanalbündelung

Primärmultiplexanschlüsse

Digitale Übertragung mit analoge Endgeräten

Passive ISDN-Karten

Aktive ISDN-Karten

xDSL

xDSL ermöglicht die Übertragung von bis zu 8 Mbit/s zum Anwender über die normale Telefonanschlussleitung. In der Gegenrichtung kann mit ADSL ein Datenstrom von bis zu 768 kbit/s verschickt werden. Mit diesem Leistungsprofil ist xDSL vor allem auf die Nutzung des *Internet* ausgelegt, von dem mehr Daten heruntergeladen als aufgespielt werden. Parallel zum Datentransfer kann der Anwender die Telefondienste ohne Einschränkung weiternutzen.

Internet

Das *Internet* ist ein globales *Netzwerk* von Rechnern und eigenständigen Rechnernetzen. Im *Internet* sind eine Vielzahl von z.T. entgeltlichen Diensten gebündelt, die dem Nutzer ortsunabhängig zur Verfügung gestellt werden. Hierin liegt der besondere Nutzen des *Internet* für den Telearbeiter. Der Zugang zum *Internet* wird über sogenannte *Internet-Provider* ermöglicht. Spezielle Rechner (*Server*) im *Internet* können über z.B. Telefonleitungen, *ISDN* oder xDSL angewählt werden. Für diese Dienste werden von den Providern gesonderte Gebühren erhoben, die zusätzlich zu den Verbindungsgebühren der Telefon-, ISDN- oder xDSL-Leitung anfallen.

Neben diesen Standardleistungen werden von manchen Anbietern auch weitere Leistungen - zumeist entgeltlich - bereitgestellt. Hierzu gehören z.B.

- das Design der *Internet-Seiten*,
- die dazugehörige Programmierung und auch
- die Hilfestellung bei der Präsentation des Firmenangebots im *Internet*.

Bei der Auswahl eines Anbieters sollte man sich mit den einzelnen Providern in Verbindung setzen und entsprechend den individuell erforderlichen Leistungen entscheiden.

Das *World Wide Web* (WWW) ist ein multimediales Informationssystem und der mit Abstand populärste Dienst im *Internet*. Das Informationsangebot und die angebotenen Dienstleistungen im WWW sind mittlerweile gewaltig. Für den Vertrieb digitalisierbarer Produkte, z.B. *Software*, Präsentationsunterlagen, als auch für das Marketing ergeben sich mit dem WWW enorme Perspektiven. Firmen aus nahezu allen Branchen werben im *Internet*. Während für viele große Unternehmen Imagegründe im Vordergrund stehen, erschließt sich vor allem für kleine und mittlere Unternehmen zu geringen Kosten ein weltweiter Werbe- und Vertriebskanal. Die Präsenz im *Internet* dient jedoch nicht immer dem Verkauf, sondern hat unterschiedliche Motive:

1. Informationen können hier mit höchster Aktualität abgerufen werden.
2. Mit keinem anderen Medium kann zu vergleichbaren Kosten eine so hohe Anzahl an Interessenten erreicht werden.
3. Durch die weltweiten Verbindungen lassen sich Kommunikationskosten und -zeiten verringern.

Darüber hinaus gibt es weitere Nutzungsmöglichkeiten:

- *Newsgroups*: digitale Diskussionsgruppen
 - *FTP*: File-Transfer-Protocol, ein Transferdienst für Dateien
-

Internet

World Wide Web
(WWW)

und in der Entwicklung:

- *Internet-Telefonie*: die Möglichkeit, zum Ortstarif weltweite Telefonate zu führen
- *Internet-Video-Conferencing*: die Möglichkeit, zum Ortstarif weltweite Videokonferenzen zu führen.

4.5 Arbeitsumgebung

Die Arbeit im Büro hat sich durch die fortschreitende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie am Arbeitsplatz grundlegend geändert. Das damit verbundene Potenzial kann jedoch nur dann sinnvoll realisiert werden, wenn die Arbeitsumgebung an die Bildschirmarbeit angepasst ist. Dies gilt gleichermaßen am Arbeitsplatz im Büro wie am heimischen Telearbeitsplatz.

In seinem Arbeitsleben verbringt der Bürotätige ca. 80.000 Stunden meist sitzend. Schon deshalb sollte der Stuhl besser sein, als die Norm vorschreibt. In einer amerikanischen Studie wurde berechnet, dass ein schlechter Bürostuhl pro Stunde fünf Minuten Produktivität verschlingt.

Der Markt für Heimbüromöbel ist erst in der jüngeren Vergangenheit erkannt worden. Während früher fast ausschließlich klassische Büromöbel den heimischen Arbeitsplatz dominierten, werden heute speziell für heimische Telearbeitsplätze Büromöbelserien angeboten. Die Palette reicht dabei von veränderbaren Arbeitstischen bis hin zu zusammenklappbaren vollwertigen Computerarbeitsplätzen. Sie alle vereinen Ergonomie in Verbindung mit platzsparender Raumnutzung bei häufig umfangreichen farblichen Gestaltungsmöglichkeiten.



026

Bürostuhl

Schreibtisch

Checkliste 10: Büro- und Bildschirmarbeitsplatz

	Büro- und Bildschirmarbeitsplatzelemente	JA	NEIN	ENTF
	Bildschirm - Monitor			
1.1	Ist die Bildschirmgröße für die Arbeitsaufgabe geeignet? Mindestgröße Bildschirmdiagale (Monitore mit Kathodenstrahlröhren, CRT): 15 Zoll für Textverarbeitung (S/W-Darstellung) 17 Zoll für Textverarbeitung (Farbdarstellung) 19 Zoll für Grafik, CAD, Fotosatz je 2 Zoll weniger bei LCD-Bildschirmen			
1.2	Ist der Bildschirm so aufgestellt und dreh- und neigbar, dass bei normaler unverdrehter Körperhaltung und leichter Kopfvorneigung die Sehachse im 90° - Winkel auf die Mitte der Bildschirmfläche trifft ?			
1.3	Beträgt der Sehabstand zum Bildschirm mindestens 50 cm?			
1.4	Ist der Bildschirm durch richtige Aufstellung frei von Reflexen und Spiegelungen? d.h.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Blickrichtung parallel zur Fensterfront ■ Deckenleuchten oder Leuchtbändern ■ Position zwischen - nicht unter - den Deckenleuchten/Leuchtbänder ■ Position nicht zu nah am Fenster (möglichst $\geq 1,5\text{m}$) 			
1.5	Ist das dargestellte Bild - auch bei seitlicher Blickrichtung - stabil und flimmerfrei?			
1.6	Ist als Darstellungsart schwarz auf weißem Hintergrund (Positivdarstellung) gewählt?			
1.7	Ist die Schriftgröße individuell einstellbar oder $\geq 2.6\text{ mm}$?			
1.8	Wird bei der verwendeten Schriftgröße die ganze Zeilenlänge dargestellt?			
1.9	Sind die Zeichen bis zum Rand scharf abgebildet?			
1.10	Sind Helligkeit und Kontrast einfach einstellbar?			
1.11	Ist der Bildschirm "CE" (Produktsicherheit, EU) und/oder "GS" (geprüfte Sicherheit) gekennzeichnet?			
1.12	Ist der Bildschirm als "strahlungsarm" gekennzeichnet, z.B. nach MPR II oder TCO 92/TCO 95?			
2	Tastatur			
2.1	Ist die Tastatur vom Monitor getrennt?			
2.2	Hat die Tastatur eine reflexionsarme Oberfläche?			
2.3	Ist die Tastaturbeschriftung bei normaler Arbeitshaltung gut lesbar?			
2.4	Ist vor der Tastatur genug Arbeitsfläche frei, so dass ein Auflegen der Handballen auf dem Tisch möglich ist (ca. 5 - 10 cm)?			
2.5	Liegt die Tastatur bei regelmäßiger Benutzung fest am Arbeitsplatz auf? (Rutschhemmung)			
2.6	Ist die Tastatur geneigt? (Neigungswinkel: 5° - 15°; Höhe der Tastatur - C-Reihe < 30 mm)			
3	Vorlagenhalter			
3.1	Ist der Vorlagenhalter stabil, standsicher und frei aufstellbar?			
3.2	Ist der Vorlagenhalter reflexionsarm?			
3.3	Ist der Vorlagenhalter neigbar und höhenverstellbar? (ca. zwischen 15° und 75°)			
4	Arbeitsstisch			
4.1	Hat der Arbeitstisch, je nach Aufgabe (Komponenten und Arbeitsmittel), eine ausreichende Arbeitsfläche? (Breite: 120 cm/160 cm; Tiefe: min. 80 cm, je nach verwendetem Monitor)			
4.2	Ermöglicht die Tischhöhe eine ergonomisch günstige Arbeitshaltung ? nicht verstellbar : h : 72 cm verstellbar ca.: h: 68 - 76 cm bei Bedarf: Ausgleichsteile, Fußstützen (verstellbar in Höhe u. Neigung, min. 35x45 cm)			
4.3	Ist die Tischoberfläche nicht spiegelnd und frei von Reflexionen, d.h. matt, höchstens seidenmatt?			
4.4	Ist ausreichend Beinraum vorhanden? (h : 65 cm - b : 58 cm - t : 60 cm)			
5	Arbeitsstuhl			
5.1	Ist der Stuhl kippstabil? (d.h.: 5 Abstützpunkte bei Rollen)			

5.2	Ermöglicht der Stuhl individuell anpassbare, wechselnde, ergonomisch günstige Arbeitshaltungen? (Orientierungswerte: Ober- und Unterarme $\geq 90^\circ$ - Ober- und Unterschenkel $\geq 90^\circ$, höhenverstellbar v 42 - 55 cm)			
5.3	Ist der Wegrollwiderstand des Stuhles an die Fußbodenart angepasst?			
6	Arbeitsplatz, Arbeitsraum			
6.1	Hat der Arbeitsraum genügend Arbeitsfläche pro Mitarbeiter? Mindestfläche für einen Bildschirmarbeitsplatz: 8 m ² (Empfehlung: 10 m ²), in Großraumbüros: 12 m ² (Empfehlung: 15 m ²) für jeden weiteren Bildschirmarbeitsplatz: ca. 5 m ² (abzüglich Möblierung)			
6.2	Ist ein ungestörter Zugang zum Arbeitsplatz (Breite: min. 60 cm) möglich?			
6.3	Wurde beachtet, dass sich Benutzerflächen und Verkehrswegeflächen nicht überlagern dürfen?			
6.4	Steht am Arbeitstisch eine ausreichende Bewegungsfläche ($\geq 1 \times 1,5$ m) für Arbeitsbewegungen und wechselnde Arbeitshaltung zur Verfügung?			
6.5	Sind die Kabel so verlegt, dass sie keine Stolperstellen bilden (z.B. gesichert und verdeckt verlegt)?			
7	Beleuchtung			
7.1	Ist die Licht- und Helligkeitsverteilung im Arbeitsraum gleichmäßig (besonders bei Bildschirmarbeit keine Spotleuchten am Tisch)?			
7.2	Ist die Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz ausreichend (bei Bildschirmarbeit und Direktbeleuchtung optimal ca. 500 Lux, bei Mischbeleuchtung ca. 300 Lux)?			
7.3	Werden Direktblendung und Reflexblendung von Leuchten bzw. Tageslicht vermieden (z.B. durch Spiegelrasterleuchten, Jalousien, Lamellenstores mit senkrechten Lamellen u.ä.)?			
7.4	Besitzen alle Leuchten die gleiche Lichtfarbe (Neutralweiß oder Warmweiß)?			
8	Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Zugluft, Lärm			
8.1	Herrschen am Arbeitsplatz unter Beachtung der Wärmeentwicklung aller Geräte Temperaturen v. 20° bis 22°C, im Sommer v. nicht mehr als 26° C?			
8.2	Ist eine ausreichend hohe Luftfeuchtigkeit (Zielbereich relative Luftfeuchtigkeit: 40 - 65%) gegeben?			
8.3	Wird störende Zugluft (Luftgeschwindigkeit : 0,10 - 0,15 m/sec) vermieden?			
8.4	Beträgt der Beurteilungspegel am Arbeitsplatz weniger als 55 dB(A)?			
8.5	Ist der Raum frei von störenden Lärmquellen?			
9	Sonstiges			
9.1	Wurde vor Antritt der Tätigkeit / wird in den vorgeschriebenen Abständen (alle 5 Jahre; ab 45 Jahre alle 3 Jahre) das Sehvermögen in Anlehnung an G 37 von einem ermächtigten Arzt überprüft?			
9.2	Wurden die Mitarbeiter über die richtige Benutzung der Arbeitsplatzelemente unterwiesen?			
9.3	Sind in der Arbeitsorganisation an Bildschirmarbeitsplätzen ausreichende andere Tätigkeiten oder Pausen vorgesehen?			
9.4	Entspricht die verwendete Software in ergonomischer Hinsicht dem Stand der Technik?			

Umgebung

Ein Telearbeitsplatz ist im Grundsatz nicht anders zu gestalten als ein herkömmlicher Büroarbeitsplatz in einem Unternehmen. Nicht nur die technische Ausstattung sollte den Anforderungen des Telearbeiters und seiner Aufgabenerfüllung entsprechen, sondern auch die allgemeine Arbeitsplatzumgebung.

Daher ist der Telearbeitsplatz so zu bemessen und einzurichten, dass ausreichend Platz vorhanden ist, um wechselnde Arbeitshaltungen und -bewegungen zu ermöglichen. Die freie Bewegungsfläche am Arbeitsplatz sollte 1,5 m² betragen.

Platzbedarf

Die allgemeine und/oder spezielle Beleuchtung ist so anzuordnen, dass hinreichende Lichtverhältnisse und ein ausreichender Kontrast zwischen Bildschirm und Umgebung im Hinblick auf die sehkraftbedingten Bedürfnisse des Benutzers gewährleistet sind. Die Beleuchtung sollte mindestens 500 lx betragen,

Beleuchtung

750 lx aber nicht überschreiten. Allgemein sollte der Arbeitsplatz so eingerichtet sein, dass Reflexionen und Blendungen durch Lichtquellen vermieden werden.

Die zum Arbeitsplatz gehörenden Geräte geben Wärme ab. Es sollte darauf geachtet werden, dass das Wärmeklima des Arbeitsraumes nicht negativ beeinflusst wird. Außerdem ist für ausreichende Luftfeuchtigkeit zu sorgen.

Damit man sich bei der Arbeit wohl fühlt und leistungsfähig ist, reicht ein ergonomisch „perfekt“ gestalteter Bildschirmarbeitsplatz allein nicht aus.

Daher sollte man selbst aktiv werden und insbesondere auf Folgendes achten:

- Arbeitsstuhl und das Bildschirmgerät individuell einstellen.
- Dynamisches Sitzverhalten entwickeln. Ein regelmäßiger Wechsel der Sitzhaltung entlastet die Bandscheiben und trägt damit zur Vermeidung von verschleißbedingten Bandscheibenschäden bei.
- Tätigkeitswechsel und Arbeitspausen einplanen.
- Pausen z.B. für Bewegungs-, Entspannungs- und Augenübungen nutzen.
- Körpersignale rechtzeitig beachten zur Vermeidung von Überforderung und gesundheitlicher Beeinträchtigungen.

Für dieses gesundheitsgerechte Verhalten bietet die Arbeit im häuslichen Umfeld im Grunde günstige Voraussetzungen. Dazu gehört jedoch die Entwicklung von Eigeninitiative und Selbstmotivation und zwar nicht erst dann, wenn der Organismus Überlastungen und Verspannungen mit Schmerz signalisiert.

Wenn das (bisher gewohnte) tagtägliche Pendeln zum betrieblichen Arbeitsplatz entfällt und der überwiegende Teil der Arbeitszeit am Bildschirm in der eigenen Wohnung verbracht wird, kann die körperliche Leistungsfähigkeit gefährdet sein. Hinzu kommt, dass in der Tendenz auch das Sitzen in der Freizeit weiter zunimmt (Fernsehen, Autofahren usw.).

Bewegung bei der Arbeit und regelmäßige sportliche Betätigung in der Freizeit sind daher gerade für Telearbeiter wichtig. Sportliche Betätigung (Laufen, Gymnastik usw.) fördert die körperliche und die psychische Leistungsfähigkeit, erhöht Wohlbefinden, Zufriedenheit und Vitalität.

4.6 Aspekte der IT-Sicherheit

4.6.1 Grundbegriffe

Bei Telearbeitsplätzen ist wie bei betrieblichen Arbeitsplätzen Gewicht auf Datenschutz und Datensicherung zu legen. Den Anforderungen des einschlägigen Rechts, unter anderem des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG), muss Rechnung getragen werden. In vielen Unternehmen wurden zusätzlich entsprechende Verfahrensrichtlinien erarbeitet, die auch die Besonderheiten von Telearbeitsplätzen abdecken. Ziel der Regelungen muss es sein, durch angemessene Maßnahmen möglichst unbürokratisch sicherzustellen, dass eine unbefugte



Nutzung des Systems bzw. unberechtigter Zugriff zu den Informationen ausgeschlossen wird.

Für die Öffentliche Verwaltung sei an dieser Stelle auf das IT-Grundschutzhandbuch (<http://www.bsi.bund.de/gshb/>) verwiesen, das in Kapitel 9.3 ein eigenes Kapitel zum Thema Telearbeit enthält.



Das IT-Grundschutzhandbuch (IT-GSHB) des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) ist ein Hilfsmittel für die Erstellung von IT-Sicherheitskonzepten. Es enthält für typische IT-Konfigurationen umfangreiche Gefährdungskataloge sowie Maßnahmenempfehlungen, die für einen mittleren Schutzbedarf ausreichend sind und zudem als Basis für hochschutzbedürftige IT-Anwendungen bzw. IT-Systeme dienen können. Damit kann für die überwiegende Zahl der IT-Systeme der bislang arbeitsintensive Prozess der Erstellung eines IT-Sicherheitskonzeptes erheblich vereinfacht werden. Aufwändige und komplexe Analysen von Bedrohungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten entfallen. Der Aufwand wird reduziert auf den Abgleich des Maßnahmen-Solls mit dem Maßnahmen-Ist.

Im Anhang dieses Leitfadens finden sich darüber hinaus Adressen von öffentlichen Institutionen, an die sich Kommunen und Landesverwaltungen zu Fragen bezüglich Datenschutz und -sicherheit wenden können.

Unter Datensicherheit versteht man den Grad des Schutzes von Daten vor unbefugter Ausspähung, Vernichtung, Verfälschung oder länger andauernder Nichtverfügbarkeit. Datenschutz hingegen bezeichnet das Verhindern von allgemein unberechtigtem Zugriff auf personenbezogene Daten zwecks Aneignung und ihrer eventuellen Weitergabe.

Die Datenschutz- und -sicherheitsaspekte der Telearbeit können in vier Kategorien unterschieden werden:

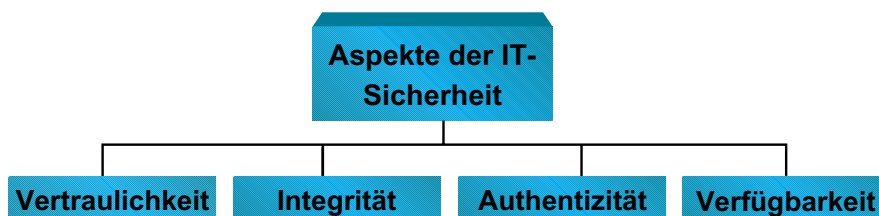


Abbildung 34: Aspekte der IT-Sicherheit

Vertraulichkeit bedeutet, dass die in Telearbeit zu verarbeitenden Daten nur den hierzu bestimmten Personen zugänglich sind.

Vertraulichkeit

Der Verlust der Vertraulichkeit ist bereits gegeben, wenn Informationen nicht mit der notwendigen Sorgfalt bezüglich ihrer Geheimhaltung behandelt werden können.

Risiken können hier z.B. durch den Zugriff „fremder“ Personen auf in Telearbeit verwendete Daten bestehen. Im Falle von Offline-Telearbeit werden z.B. Disketten oder *CD-ROM* transportiert. Hier kann durch einen versehentlichen Verlust (ein Mitarbeiter vergisst seine Tasche) oder einen Diebstahl (der Aktenkoffer wird gestohlen) die Vertraulichkeit von Daten verletzt werden.

Ebenso ist es im Fall von z.B. mobiler Telearbeit möglich, dass Mitreisende in einem Zug Arbeitsinhalte auf einem *Laptop* einsehen oder diesen in unbeobachteten Momenten (z.B. Flughafen, Bahnhof) stehlen.

Auch bei heimbasierter Telearbeit bestehen Gefährdungen. So ist es z.B. möglich, dass unbefugte Personen (z.B. unbeaufsichtigte Handwerker, Mitbewohner einer Wohngemeinschaft etc.) Kenntnis von vertraulichen Daten erhalten.

Bei Online-Telearbeit können sich durch den Datenzugriff oder -austausch Risiken ergeben. So besteht z.B. die Gefahr des Abhörens von Leitungen oder des genutzten Mobilfunks.

Die Integrität der verarbeiteten Information ist dann gewährleistet, wenn eine unberechtigte Änderung dieser Daten (bewusst oder unbewusst ausgeführt) ausgeschlossen ist.

Integrität

Die Integrität von Daten besteht, wenn der Empfänger einer Nachricht exakt die Daten erhält, die der Absender übertragen hat, oder wenn ein Mitarbeiter, der auf gespeicherte Daten zugreift, genau die Informationen erhält, die auch zuvor abgelegt wurden.

Bei Offline-Telearbeit kann die Gefährdung z.B. bereits in einer Zugangsmöglichkeit für mehrere Nutzer zu einem PC bestehen. Wenn Partner oder Kinder den PC nutzen, kann z.B. durch unsachgemäße Nutzung oder Systemabstürze eine Veränderung von Daten geschehen.

Die Integrität von Daten kann auch beeinträchtigt werden, wenn z.B. unterschiedliche Versionen von Anwendungsprogrammen im Einsatz sind. So können bei dem Konvertieren von Daten zwischen diesen Versionen Verluste oder Änderungen entstehen, die dem Telearbeiter nicht direkt ersichtlich sind.

Ferner besteht z.B. bei Online-Telearbeit das Risiko, dass unberechtigte Personen übermittelte Dokumente abfangen, verfälschen und anschließend dem berechtigten Empfänger weiterleiten.

Die Authentizität von Daten bezeichnet den Umstand, dass der tatsächliche Absender eines Dokumentes dem Empfänger ersichtlich ist. Ferner muss der Absender Sicherheit darüber haben, dass nur der beabsichtigte Empfänger die Daten erhält.

Authentizität

Die Authentizität von Informationen ist dann gewährleistet, wenn verhindert wird, dass jemand unter falschem Namen handelt. Hier ist eine Zugangsberechtigung oder der Einsatz einer digitalen Unterschrift von großem Wert (vergl. Gesetz zur digitalen Signatur (SigG); <http://www.regtp.de/>).

Die Verfügbarkeit von IT-Dienstleistungen, -Funktionen und Daten bezeichnet den Tatbestand, dass diese ständig bzw. zu vorgegebenen Zeiten nutzbar sind und die Funktionalität des IT-Systems nicht beeinträchtigt ist.

Verfügbarkeit

Im Rahmen von Telearbeit kommt der Verfügbarkeit von Dienstleistungen, Funktionen und Daten eine besondere Bedeutung zu. Die räumliche Entfernung zum Unternehmen erhöht die Abhängigkeit des Telearbeiters vom Funktionieren der Technik. Zugleich erhöht sich aber das Problem der Sicherstellung der Verfügbarkeit, da nun die IT-Dienste, -Funktionen und Daten über die Unternehmensgrenzen hinaus verfügbar sein müssen. Neben unternehmensinternen Rahmenbedingungen müssen nun auch die zur Telearbeit verwendeten öffentlichen Netze sowie der Telearbeitsplatz selbst in ein IT-Sicherheitskonzept zur Sicherstellung der Verfügbarkeit einbezogen werden.

Die vorgenannten Problemstellungen können häufig bereits durch organisatorische Maßnahmen verhindert oder behoben werden. Im Zentrum dieser Maßnahmen steht dabei immer der Mitarbeiter selbst. Der verantwortliche Umgang mit Daten und Datenverarbeitungssystemen ist immer die erste Regel, um Missbrauch und Schäden vorzubeugen. Hierzu müssen die Mitarbeiter für mögliche Gefahren- und Missbrauchsquellen sensibilisiert werden.

*Organisatorische
Maßnahmen*

4.6.2 Spezielle Sicherheitsrisiken und Lösungsansätze

Vertraulichkeit, Integrität, Authentizität und Verfügbarkeit sind durch unterschiedliche Aspekte einer möglichen Gefährdung ausgesetzt. Handelt es sich dabei um Computerprogramme, spricht man von anwendungsspezifischen Risiken. Sie können aber auch anwendungsneutral sein, also unabhängig vom Anwendungsprogramm.

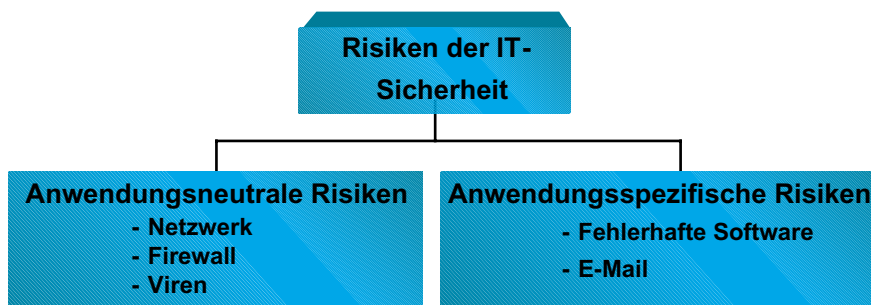


Abbildung 35: Risiken der IT-Sicherheit

Netzwerk

Netzwerke stellen die Kernkomponente für verteilte Arbeitsplätze dar. Sie ermöglichen die gemeinsame Nutzung einer Ressource (z.B. einer Datenbank oder von Druckern) und die Kommunikation über lokale oder öffentliche Netze. Allerdings sind *Netzwerke* bezüglich des Sicherheitsaspekts nicht unproblematisch, da sie aus einer Vielzahl einzelner Komponenten bestehen und die Sicherheit durch das schwächste Glied dieser Kette bestimmt wird.

Eine Firewall ist eine Schwelle zwischen zwei Netzen, die unberechtigten Zugriff verhindert. Die Firewall sorgt durch ständig aktive Kontrollmechanismen (Zugriffskontrolle und Audit) dafür, dass Zugriffsberechtigungen ständig geprüft und unberechtigte Zugriffsversuche schnellstmöglich erkannt werden.

Firewall

In einer Firewall werden Zugriffskontrollen durchgeführt, so dass ein unberechtigter Zugriff schnellstmöglich erkannt werden kann. Eine Firewall analysiert laufend die Adressierungsmerkmale der zugreifenden Personen und führt eine kontinuierliche Protokollierung dieser Daten durch. Anhand dieser Protokollierung kann eine spätere Analyse der Zugriffe erfolgen. In den meisten Fällen wird eine Firewall eingesetzt, um ein lokales *Netzwerk* gegen Zugriffe aus dem *Internet* zu schützen.

e-Mail dient der Übermittlung von Nachrichten sowie auch multimedialen Informationen, wie Grafiken, Bilder sowie Video- und Audiosequenzen. Aufgrund ihrer Funktion als Nachrichtenspeicher verhalten sich Mail-Systeme passiv und müssen ständig geöffnet sein. Dies macht sie angreifbar. Ein Verlust der Integrität und der Authentizität ist möglich.

Electronic Mail

Die gegenwärtig optimale Lösung, diesen Bedrohungen entgegenzuwirken, ist eine Verschlüsselung z.B. nach sog. „Public-Key“-Verfahren.

*Public-Key-
Verfahren*

Diese Verfahren basieren auf der Idee, jeweils für einen Nutzer einen öffentlichen Schlüssel (Public Key) zu erzeugen, mit dem jeder andere Nachrichten für diesen Nutzer verschlüsseln kann. Solche Nachrichten können dann nur mit einem zu dem öffentlichen Schlüssel zugehörigen privaten Schlüssel (Secret Key) wieder entschlüsselt werden. Dieser private Schlüssel sollte im Interesse der Sicherheit den Herrschaftsbereich des jeweiligen Nutzers nicht verlassen und kann deshalb absolut geheim bleiben, sofern der Nutzer nicht leichtsinnig damit umgeht.

Übertragene Daten haben nicht immer nur den gewünschten Inhalt, sondern können schädliche Computerviren enthalten. Dabei handelt es sich um sich selbst vervielfältigende Programme, die unter anderem zerstörerische Fähigkeiten beinhalten können. Von Virenbefall kann jede ausführbare Datei betroffen sein, aber auch Dokumente, die *Makros* enthalten.

Computerviren

Durch den Einsatz von Virenschutzprogrammen, einer regelmäßigen Sicherung der Daten und der Erstellung von Konfigurationslisten kann einem gravierenden Schaden gut vorgebeugt werden.

Abstürzende oder fehlerhafte *Software* kann eine große Bedrohung für ein IT-System bedeuten. Hier gibt es leider keine generelle Sicherheitsmaßnahme. Es kann lediglich empfohlen werden, nach der Fehlererkennung möglichst schnell auf Zusatz- oder Hilfsprogramme zurückzugreifen, um die Lücken zu schließen.

Fehlerhafte Software

In diese Kategorie gehören auch Programmschwächen, wie z.B. die ungenügende Sicherung der Paßwörter unter Windows.

Zu Fragen der IT-Sicherheit geben die im Anhang genannten Institutionen weitere Auskünfte.

Das bereits genannte IT-Grundschutzhandbuch empfiehlt beispielsweise folgende Maßnahmenbündel für den Bereich der Telearbeit:

Organisation:

- Nutzungsverbot nicht freigegebener Software
 - Hinterlegen des Paßwortes
 - Herausgabe einer PC-Richtlinie (optional)
 - Kontrolle der Protokolldateien (am Telearbeitsrechner und am Kommunikationsrechner)
 - Regelungen für Telearbeit
 - Informationsfluss zwischen Telearbeiter und Institution
 - Betreuungs- und Wartungskonzept für Telearbeitsplätze
 - Geregelt Nutzung der Kommunikationsmöglichkeiten
 - Regelung der Zugriffsmöglichkeiten des Telearbeiters
-

Personal:

- Schulung vor Programmnutzung
- Schulung zu IT-Sicherheitsmaßnahmen
- Sicherheitstechnische Einweisung und Fortbildung des Telearbeiters
- Vertretungsregelung für Telearbeit

Hardware/Software:

- Regelmäßiger Einsatz eines Viren-Suchprogramms
- Nutzung der in Anwendungsprogrammen angebotenen Sicherheitsfunktionen
- Einsatz eines Viren-Suchprogramms bei Datenträgeraustausch und Datenübertragung
- Prüfung eingehender Dateien auf Makro-Viren
- Sicherheitstechnische Anforderungen an den Telearbeitsrechner

Kommunikation:

- Sicherheitstechnische Anforderungen an die Kommunikationsverbindung Telearbeitsrechner - Institution
- Sicherheitstechnische Anforderungen an den Kommunikationsrechner

Notfallvorsorge:

- Erstellung eines Datensicherungsplans
- Sporadische Überprüfung auf Wiederherstellbarkeit von Datensicherungen
- Verhaltensregeln bei Auftreten eines Computer-Virus
- Regelmäßige Datensicherung
- Sicherungskopie der übermittelten Daten
- Aufbewahrung der Backup-Datenträger für Telearbeit

Als Beispiel für die weitere Detaillierung sei an dieser Stelle der Punkt „*Geregelte Nutzung der Kommunikationsmöglichkeiten*“ aufgeführt:

Im Sinne der IT-Sicherheit muss geregelt werden, auf welche Weise die vorhandenen Kommunikationsmöglichkeiten genutzt werden dürfen. Grundsätzlich sollte die private Nutzung der Kommunikationsmöglichkeiten untersagt werden.

Zu klären sind zumindest folgende Punkte:

Datenflusskontrolle

- Welche Dienste dürfen zur Datenübertragung genutzt werden?
- Welche Dienste dürfen explizit nicht genutzt werden?
- Welche Informationen dürfen an wen versendet werden?
- Welcher Schriftverkehr darf über E-Mail abgewickelt werden?
- Falls der Telearbeitsrechner ein Fax-Modem besitzt oder wenn am Telearbeitsplatz ein Faxgerät vorhanden ist, so ist zu klären, welche Informationen per Fax an wen übermittelt werden dürfen.
- Der elektronische Versand welcher Informationen bedarf der vorherigen Zustimmung der Institution?

Informationsgewinnung

- Welche elektronischen Dienstleistungen (Datenbankabfragen, elektronische Recherchen) dürfen vom Telearbeitsrechner aus in Anspruch genommen werden? Beispielsweise können aus der Art der Abfragen u. U. Rückschlüsse auf Unternehmensstrategien gezogen werden.
- Welches Budget steht für elektronische Dienstleistungen zur Verfügung?

IT-Sicherheitsmaßnahmen

- Für welche Daten sollen welche Verschlüsselungsverfahren eingesetzt werden?
 - Für welche Daten ist eine Löschung nach erfolgreicher Übertragung notwendig? Dies kann beispielsweise für personenbezogene Daten gelten.
 - Von welchen Daten soll trotz der erfolgreichen Übertragung eine Kopie der Daten auf dem Telearbeitsrechner verbleiben?
 - Wird vor Versand oder nach Erhalt von Daten ein Computer-Viren-Check der Daten durchgeführt?
 - Für welche Datenübertragung soll eine Protokollierung erfolgen? Falls eine automatische Protokollierung nicht möglich sein sollte, ist festzulegen, ob und in welchem Umfang eine handschriftliche Protokollierung vorzusehen ist.
-

Internet-Nutzung

- Wird die Nutzung von Internet-Diensten generell verboten?
- Welche Art von Daten darf aus dem Internet geladen werden? Werden Daten von fremden Servern geladen, so besteht die Gefahr, dass Computer-Viren importiert werden.
- Welche Optionen dürfen im Internet-Browser aktiviert werden?
- Welche Sicherungsverfahren sollen im Internet-Browser aktiviert werden?
- Ist die Zustimmung der Institution erforderlich, wenn der Telearbeiter sich am Informationsaustausch mittels News-Gruppen beteiligen will? Ggf. ist eine anonyme Nutzung erforderlich.

Unterschriftenregelung

- Ist eine Unterschriftenregelung für die Kommunikation vorgesehen?
- Werden gesetzkonforme digitale Signaturen eingesetzt?
- Werden andere Authentisierungsverfahren für den Schriftverkehr genutzt?

Ergänzende Kontrollfragen:

- Ist der Telearbeiter über die Regelungen bzgl. der Nutzung der Kommunikationsmöglichkeiten informiert?
 - Bestätigt der Telearbeiter die Belehrung über die Nutzung der Kommunikationsmöglichkeiten durch eine Unterschrift?
-

5 *Rechtliche Fragen bei der Einführung und Gestaltung von Telearbeit*

5.1 Welche Beschäftigungsformen für Telearbeit gibt es?

5.2 Arbeitsrechtliche Fragen bei der Einführung von Telearbeit

- 5.2.1 Prinzip der Freiwilligkeit
- 5.2.2 Rückkehrmöglichkeit an einen betrieblichen Arbeitsplatz
- 5.2.3 Umschreibung der Arbeitsaufgaben
- 5.2.4 Verteilung und Lage der Arbeitszeit
- 5.2.5 Vergütungsregelungen und Zuschläge für Überstunden
- 5.2.6 Ausübung des Weisungsrechts des Arbeitgebers
- 5.2.7 Die Arbeitsmittel: Bereitstellung, Nutzung und Kostenerstattung
- 5.2.8 Haftungsaspekte der Telearbeit
- 5.2.9 Datenschutzrechtliche Regelungen
- 5.2.10 Betriebsbegriff
- 5.2.11 Zuständigkeit und Befugnisse der Arbeitnehmervertretungen
- 5.2.12 Teilnahme des Telearbeiters am „betrieblichen Leben“
- 5.2.13 Gewerkschaftliche Betreuung des Telearbeiters

5.3 Arbeitsschutzrechtliche Fragen bei der Einführung von Telearbeit

- 5.3.1 Arbeitsschutzrechtliche Anforderungen an den häuslichen Arbeitsplatz
- 5.3.2 Zugangsrecht zum häuslichen Arbeitsplatz

5.4 Telearbeit in Mietwohnungen

5.5 Steuerliche Aspekte

- 5.5.1 Die steuerliche Einstufung des Telearbeiters
- 5.5.2 Die Kosten des PC
- 5.5.3 Die Telefonkosten
- 5.5.4 Die Kosten für das häusliche (Tele-) Arbeitszimmer
- 5.5.5 Die Kosten für weitere Arbeitsmittel und die Reparaturkosten des PC

5.6 Musterbetriebsvereinbarung zur Telearbeit (IBM)

5.7 Musterarbeitsvertrag für Arbeitnehmer

5 Rechtliche Fragen bei der Einführung und Gestaltung von Telearbeit

5.1 Welche Beschäftigungsformen für Telearbeit gibt es?

Bei der Einführung von Telearbeit stellt sich oft die Frage nach dem richtigen Rechtsverhältnis. Telearbeit kann prinzipiell in unterschiedlichen Rechtsverhältnissen erbracht werden:

- Arbeitsverhältnis,
- Heimarbeitsverhältnis,
- Rechtsverhältnis als arbeitnehmerähnliche Person,
- Rechtsverhältnis als Selbstständiger.

012; 013

Der rechtliche Status eines (Tele)Beschäftigten ist nicht von der vertraglichen Gestaltung, sondern von den tatsächlichen Umständen der Aufgabenerfüllung abhängig.

Arbeitsverhältnis

Arbeitsverhältnis

Arbeitnehmer ist, wer aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages im Dienste eines anderen zur Arbeit verpflichtet ist. Ob ein Arbeitsverhältnis vorliegt, richtet sich nicht in erster Linie nach den vertraglichen Vereinbarungen, sondern nach der tatsächlichen Ausgestaltung. Zur Abgrenzung hat die Rechtsprechung einen Kriterienkatalog entwickelt. Hierzu gehören z.B.:

- Fremdnützigkeit der Arbeit,
- Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers,
- Eingliederung in den Betrieb und
- soziale Schutzbedürftigkeit.

Im Vergleich zu anderen Beschäftigungsformen besitzt das Normalarbeitsverhältnis die umfangreichsten Rechts- und Schutzvorschriften (vgl. www.bma.bund.de).

Heimarbeitsverhältnis

Heimarbeitsverhältnis

Heimarbeiter sind nicht persönlich, sondern wirtschaftlich abhängig. Sie gehören daher zu den arbeitnehmerähnlichen Personen. Innerhalb dieser Gruppe besitzen sie aber aufgrund ihrer umfangreicheren Schutzvorschriften eine Sonderstellung. Hierzu gehören Ansprüche aus dem Heimarbeitsgesetz (HAG) zum Arbeitszeitschutz, Gefahrenschutz, Entgeltregelung und -schutz sowie ein Kündigungsschutz. Weitere Schutzvorschriften ergeben sich aus dem Mutterschutzgesetz, dem Schwerbehindertengesetz (SchwbG), dem Entgeltfortzahlungsgesetz und dem Bundesurlaubsgesetz.

Arbeitnehmerähnliche Personen

Auch die sonstigen arbeitnehmerähnlichen Personen sind nicht persönlich, wohl aber wirtschaftlich abhängig (z.B. lediglich für ein Unternehmen tätige freie Handelsvertreter).

Rechtsverhältnis a arbeitnehmerähnliche Person

Für sie gelten die Arbeitnehmerschutzrechte grundsätzlich nicht. Eine Ausnahme bildet das Bundesurlaubsgesetz, welches auch auf die arbeitnehmerähnlichen Personen angewandt wird.

Selbstständigkeit

Der Selbstständige kann seine Tätigkeit frei bestimmen und verfügt frei über seine Arbeitszeit. Außerdem trägt er das Risiko seiner Tätigkeit selbst, so dass er weder persönlich noch wirtschaftlich abhängig ist. Er muss eigenständig Vorsorge für die Wechselfälle des Lebens (z.B. Arbeitslosigkeit, Krankheit) treffen.

Bei der Beschäftigung eines Telearbeiters besteht grundsätzlich Wahlfreiheit hinsichtlich der Rechtsform. Allerdings ist zu beachten, dass erst aus den tatsächlichen Umständen der Arbeitsleistung auf das Rechtsverhältnis geschlossen werden kann.

So ist es z.B. möglich, dass ein Arbeitgeber mit einem Auftragnehmer einen Vertrag schließt, welcher ausdrücklich ein Selbstständigenverhältnis festlegt. Weist diese Beschäftigung aber die Merkmale eines normalen Arbeitsverhältnisses auf, so ist der Beschäftigte kein Selbstständiger, sondern Arbeitnehmer.

*Rechtsverhältnis a
Selbstständiger*

*Grundlage für die
Form der
Beschäftigung*

Scheinselbstständigkeit

Am 1. Januar 1999 sind die Regelungen zur Bekämpfung von Scheinselbstständigkeit und zur Einführung der Rentenversicherungspflicht für Alleinunternehmer in Kraft getreten. Damit hat die Bundesregierung zwei Ziele verfolgt: Diejenigen, die bisher tatsächlich beschäftigt und nur zum Schein Selbstständige waren, werden wieder in den Schutz der sozialen Sicherungssysteme einbezogen. Dadurch werden Selbstständige nicht zu Arbeitnehmern gemacht, sondern abhängig Beschäftigte besser erfasst, die nur zum Schein als Selbstständige auftreten, um Sozialversicherungsbeiträge zu sparen. Maßgeblich bleibt nach wie vor eine Gesamtbetrachtung aller tatsächlichen und rechtlichen Gegebenheiten im Einzelfall.

Diejenigen, die bislang tatsächlich Selbstständige waren, bleiben auch künftig selbstständig, brauchen aber, wenn sie als Selbstständige nur für einen Auftraggeber tätig sind und keine versicherungspflichtigen Arbeitnehmer beschäftigen, eine Altersvorsorge, und zwar grundsätzlich in der Rentenversicherung.

Mit dem Gesetz zur Förderung der Selbstständigkeit vom 26.12.1999 wurde ein besonderes Anfrageverfahren eingeführt, um schnell und unkompliziert zu klären, ob eine Erwerbsperson beschäftigt oder selbstständig ist. Für Existenzgründer wurden besondere Erleichterungen geschaffen: Sie können sich jetzt auf Antrag für einen Zeitraum von drei Jahren von der Versicherungspflicht befreien lassen. Dadurch werden ihre finanziellen Handlungsspielräume erweitert, so dass dieses Kapital für Investitionen, die gerade in der Gründungszeit eines Unternehmens besonders wichtig sind, aufgewendet werden kann.

Weitere Informationen zum Thema Scheinselbstständigkeit und arbeitnehmerähnliche Selbstständige erhalten Sie durch die gleichnamige Broschüre (Best. Nr. A 217) im Bundesarbeitsministerium kostenlos.

*Merkmale für
Schein-
selbstständigkeit*

5 Rechtliche Fragen

Bei der Einführung von Telearbeit kann ggf. eine Scheinselbstständigkeit (unbewusst oder willentlich) entstehen, wenn der Arbeitgeber neue Mitarbeiter vertraglich als Selbstständige, faktisch aber in einer persönlichen Abhängigkeit beschäftigt. Auch wenn der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern mit der Ausübung von Telearbeit den Übergang in ein Selbstständigenverhältnis anbietet, kann es zu Scheinselbstständigkeit kommen.

Um Nachteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu vermeiden, sollte bei der Neueinstellung von Mitarbeitern oder dem Übergang von Arbeitnehmern in die Selbstständigkeit zunächst genau geprüft werden, ob hierdurch den Interessen der Beteiligten entsprochen wird.

Nach der Auswahl eines geeigneten Beschäftigungsverhältnisses muss überlegt werden, ob die Umstände der Arbeitserbringung diesem Rechtsverhältnis auch tatsächlich entsprechen.

Um Scheinselbstständigkeit von vornherein auszuschließen, müssen die Vertragspartner sich über die Art der tatsächlichen Durchführung der Aufgabenerfüllung im Klaren sein und auf dieser Grundlage das rechtlich zulässige und interessengerechte Rechtsverhältnis vereinbaren.

5.2 Arbeitsrechtliche Fragen bei der Einführung von Telearbeit

Bei der Einführung von Telearbeit kann der Arbeitgeber auf seine bisherigen Mitarbeiter zurückgreifen. Er kann aber auch neue Mitarbeiter einstellen, wobei das Arbeitsverhältnis die bedeutendste Beschäftigungsform darstellt.

Einführung von Telearbeit und Rechtsform

	Arbeitnehmer	Heimarbeiter	sonstiger Status
Betriebsverfassungsg	ja	ja, soweit hauptsächlich für den Betrieb tätig	nein
KündigungsschutzG	ja	nein	nein
MutterschutzG	ja	ja	nein
JugendarbeitsschutzG	ja	ja	nein, für Selbstständige ja, für arb.nehmerähn. Personen
BundesurlaubsG	ja	teilweise gem. § 12 BUrlG	nein
HeimarbeitsG	nein	ja	nein
ArbeitsplatzschutzG	ja	teilweise gem. § 7 ArbPlSchG	nein
ArbeitszeitG	ja	nein (stattdessen §§ 10, 11 HAG)	nein
EntgeltfortzahlungsG	ja	ja (§§ 10, 11 EFZG)	nein
SchwerbehindertenG	ja	Vorschriften gem. § 49 SchwbG	nein

Abbildung 36: Beschäftigungsform und Arbeitsgesetze

Im Falle von Neueinstellungen müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Besonderheiten der einzelnen Rechtsformen (z.B. Arbeitsverhältnis oder Rechtsverhältnis als Selbstständiger) berücksichtigen. Bei der Ausgestaltung der Telearbeit bzw. der Beschäftigungsverhältnisse sollte die Rechtsform gewählt werden, die beiden Seiten das gewünschte Maß an Absicherung und Selbstständigkeit bietet.

Wie die Praxis zeigt, überwiegt bei der Einführung von Telearbeit die alternierende Telearbeit im Rahmen des Normalarbeitsverhältnisses. Die nachfolgenden Ausführungen zu den rechtlichen Aspekten berücksichtigen daher hauptsächlich diese Form. Hierbei ist festzuhalten, dass die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen dem Einsatz der Telearbeit nicht entgegenstehen, sondern in bestimmten Bereichen lediglich angepasst werden müssen.

5.2.1 Prinzip der Freiwilligkeit

Eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung von Telearbeit ist die Freiwilligkeit bei den Mitarbeitern. Sollte der Arbeitgeber dennoch z.B. im Wege einer Änderungskündigung oder einer - an sich unzulässigen - Versetzung heim-basierte Telearbeit durchsetzen wollen, so dürfte dies zum Scheitern verurteilt sein.

Der Versetzung oder Änderungskündigung kann der Mitarbeiter durch eine Klage beim Arbeitsgericht entgegenwirken. Auch der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei Versetzungen (§ 99 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)) und ein Anhörungsrecht bei Änderungskündigungen (§ 102 BetrVG). So kann er z.B. seine Zustimmung verweigern, wenn der Arbeitnehmer hierdurch ohne rechtfertigende betriebliche oder personelle Gründe benachteiligt wird oder Unfallschutzvorschriften nicht erfüllt werden.



013

Beschäftigte, die sich gegen heimbasierte Telearbeit wehren wollen, können sich auf den grundrechtlichen Schutz der Wohnung (Art. 13 Grundgesetz (GG)) berufen. Sie sollten die Hilfe von Betriebs- oder Personalrat in Anspruch nehmen und als letztes Mittel auch Klage beim Arbeitsgericht erheben.

Der Personalrat hat je nach Art, Gestaltung und Zweckbestimmung der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes ein Mitbestimmungsrecht nach den §§ 75 Abs.3 und 76 Abs.2 BPersVG. Vor Einführung der Telearbeit ist der Personalrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten (§ 68 Abs.2 Satz 1 BPersVG). Da die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes der Gestaltung des Arbeitsplatzes zuzuordnen ist, kann der Personalrat seine Zustimmung verweigern.

Es empfiehlt sich, die Frage der Freiwilligkeit in einer betrieblichen oder individuellen Vereinbarung wie folgt festzuhalten:

„Die Einrichtung des Telearbeitsplatzes erfolgt freiwillig auf Antrag des Mitarbeiters. Hierfür ist die Zustimmung des Vorgesetzten erforderlich. Auf die Teilnahme an Telearbeit besteht kein Anspruch.“



Vereinbarung über die freiwillige Teilnahme

5.2.2 Rückkehrmöglichkeit an einen betrieblichen Arbeitsplatz

Bei einem Wechsel von einem betrieblichen Arbeitsplatz zu einem Telearbeitsplatz ist für den Arbeitnehmer die vereinbarte Rückkehrmöglichkeit in den Betrieb oft eine wesentliche Voraussetzung. An einer einvernehmlichen Regelung bzgl. der Rückkehr aus der Telearbeit haben sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber Interesse. Gerade bei *Desk-Sharing* erfordert die Rückkehr des Telearbeiters auch organisatorischen Anpassungsbedarf.

Wenn zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedliche Interessen über die Weiterführung der Telearbeit bestehen, hat lediglich der Arbeitgeber die Möglichkeit, seine Vorstellungen über eine Versetzung oder Änderungskündigung durchzusetzen.



013

In einer betrieblichen oder individuellen Vereinbarung sollte das Rückkehrrecht für den Telearbeiter geregelt werden.

Vereinbarung über das Rückkehrrecht

Praxisbeispiel 17: Rückkehrrecht

Um den Beschäftigten die Vereinbarung von Familienpflichten und Beruf besser zu ermöglichen und um die Arbeit im BMA flexibler zu gestalten, wurde das Modell „Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ erprobt. In der relevanten Dienstvereinbarung wird dem Beschäftigten nach einer Mindestdauer von einem Jahr das Recht eingeräumt, die Teilnahme an Telearbeit mit einer Ankündigungsfrist von einem Monat abzubrechen und wieder seine gesamte Arbeitsleistung am Büroarbeitsplatz zu erbringen. Der Arbeitsvertrag bleibt hiervon unberührt.



5.2.3 Umschreibung der Arbeitsaufgaben

Bei der Einführung von Telearbeit sollte der Arbeitnehmer auf eine vertragliche Vereinbarung, zumindest aber auf die Festlegungen nach dem Nachweisgesetz (NachwG), sowie auf eine klare Aufgabenbeschreibung bestehen. Damit soll möglichen Auseinandersetzungen über den Inhalt der Vereinbarung vorgebeugt werden.

Die Tätigkeit jedes Arbeitnehmers setzt sich aus einer Reihe von Arbeitsvorgängen zusammen, die hinsichtlich der erforderlichen Qualifikation und hinsichtlich des zeitlichen Arbeitsaufwandes bewertet werden. Diese Bewertung ist erforderlich, um eine Stelle zu beschreiben und diese einer entsprechenden Gehaltsstufe zuzuordnen. Eine Eingruppierung der Stelle eines Mitarbeiters kann sich im Laufe des Arbeitsverhältnisses ändern. So kann z.B. durch die Übertragung von höher- oder geringerwertigen Tätigkeiten eine Umgruppierung erforderlich werden.

Ein- und Umgruppierung

Bei der Einführung der Telearbeit sollte der Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten gemeinsam die Arbeitsvorgänge in Form einer Stellenbeschreibung festlegen. Bei wesentlichen Änderungen sollten diese dem Arbeitnehmer nach § 3 NachwG schriftlich mitgeteilt werden.

Soweit die Einführung von Telearbeit organisatorisch ausreichend vorbereitet wurde, wird es vergleichsweise einfach sein, eine Stellenbeschreibung zu formulieren. Indem eine aktuell auf die Telearbeit zugeschnittene Stellenbeschreibung entwickelt wird, kann der derzeitige individuelle Leistungsgrad des Telearbeiters berücksichtigt werden.

Bei Verträgen mit neuen Mitarbeitern muss der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer die wesentlichen Vertragsbedingungen spätestens einen Monat nach dem vereinbarten Beginn des Arbeitsverhältnisses schriftlich aushändigen (§ 2 NachwG). Dies beinhaltet auch eine kurze Charakterisierung oder Beschreibung der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit.

Stellenbeschreibungen bei Neuverträgen

Für die Öffentliche Verwaltung ist hinsichtlich der Bewertung der auszuübenden Tätigkeit und der Eingruppierung der § 22 Bundes-Angestelltentarif (BAT) zu berücksichtigen. Der Personalrat hat hier nach § 75 BPersVG ein Mitbestimmungsrecht. Wird die Tätigkeit von einem Beamten ausgeübt, kommt ggf. ein Mitbestimmungsrecht nach § 76 Abs. 1 Nr. 3 BPersVG in Betracht.



5.2.4 Verteilung und Lage der Arbeitszeit

Als Grundlage zur Bestimmung der Arbeitszeit gelten die Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und die Bestimmungen der jeweiligen Tarifverträge.

Arbeitszeitgesetz und Direktionsrecht

Das Arbeitszeitgesetz beinhaltet u.a. folgende Regelungen:

- Die tägliche Arbeitszeit darf acht Stunden i.d.R. nicht überschreiten (§ 3).
- Sie kann auf 10 Stunden erweitert werden, wenn die auf sechs Monate (für Nacht- und Schichtarbeiter einen Monat) berechnete durchschnittliche Arbeitszeit pro Tag nicht länger als acht Stunden ist (§§ 3 und 6, weitere Ausnahmen sind in § 7 geregelt).
- An Sonn- und Feiertagen darf i.d.R. nicht gearbeitet werden (§ 9, Ausnahmen sind in den §§ 10 und 12 geregelt).

- Die Ruhepausen müssen bei sechs bis neun Stunden Arbeitszeit mindestens 30 Minuten, bei mehr als neun Stunden mindestens 45 Minuten betragen. Diese Ruhezeiten können aufgeteilt werden, wobei einzelne Pausen nicht kürzer als 15 Minuten sein dürfen. Spätestens nach sechs Stunden muss eine Ruhepause gegeben werden (§ 4).
- Zwischen den täglichen Arbeitszeiten müssen mindestens elf Stunden Ruhezeit liegen (§ 5).

Im Rahmen dieser gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen kann der Arbeitgeber von seinem Direktionsrecht Gebrauch machen, indem er Dauer und Ort der Arbeit seiner Angestellten festlegt.

Der Betriebsrat hat nach § 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht über den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage. Das Mitbestimmungsrecht bezüglich der täglichen Arbeitszeit ist für den Personalrat in § 75 Abs. 3 Nr. 1 BPersVG geregelt.

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats

Es empfiehlt sich, die Arbeitszeit des Telearbeiters in einer betrieblichen oder individuellen Vereinbarung festzuhalten. Hierbei sollte dem Telearbeiter (im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen und betrieblichen Erfordernisse) ein möglichst weit reichender Freiraum zur eigenen Zeiteinteilung eingeräumt werden.

Gerade die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten, ist eine dominante Variable für die meisten Telearbeiter und damit von der Realisierung von Telearbeit nicht zu trennen.

Im Hinblick auf die Telearbeit meint Flexibilisierung der Arbeitszeit insbesondere deren Lage bzw. Verteilung; was spricht zum Beispiel dagegen, unter Beachtung des rechtlichen Rahmens, an heißen Sommertagen nachts zu arbeiten, oder einen der selten gewordenen Sommertage für einen spontanen Schwimmbadbesuch mit den Kindern zu nutzen, oder auch in der ohnehin „müden“ Zeit nach der Mittagspause ein Schläfchen zu halten (nach neuesten Erkenntnissen können 15 Minuten Schlaf das Leistungsniveau der folgenden Stunden enorm verbessern)? Weitaus produktiver ist doch die Arbeit dann, wenn die äußeren Rahmenbedingungen keine Störfaktoren aufweisen bzw. die eigene Leistungskurve sich auf einem hohen Niveau befindet.

Das Grundprinzip einer flexiblen Arbeitszeitregelung lautet also „Vertrauen und Ergebniskontrolle“ und entspricht damit auch dem Grundsatz der Telearbeit. Eine Regelung der Arbeitszeit nach herkömmlichen Mustern würde für die Telearbeit vielfach bedeuten, sie zu verhindern.

Ohne Vorgabe einer rationellen Zeiteinteilung liegt die flexible Gestaltung der Arbeitszeit jedoch im Verantwortungsbereich des einzelnen Telearbeiters, was natürlich eine entsprechende Selbstdisziplin und Selbstorganisation verlangt.

Die Notwendigkeit, mit der Einführung von Telearbeit auch die Arbeitszeit flexibel zu regeln, wird offensichtlich, wenn der alternierende Telearbeiter seine Arbeitszeit zu einem großen Teil selbstverantwortlich regeln und damit berufliche und private Interessen besser aufeinander abstimmen kann, während sein „Büro-Kollege“ sich nach wie vor nach einer diese Freiheiten nicht ermöglichenden

starrerem Arbeitszeitregelung richten muss. Bei solch unterschiedlichen Regelungen kann es dann zu Konflikten kommen. Insofern kann die Einführung von Telearbeit sogar dazu beitragen, starre Zeitsysteme zu überdenken und durch neue, mitarbeiterorientierte und flexible Konzepte zu ersetzen.

Folgende Punkte bzgl. der Arbeitszeitregelung sollten geregelt werden:

- ➔ **Eine Zeitspanne, in der der früheste Beginn und das späteste Ende der täglichen Arbeitszeit liegen muss.**
- ➔ **Für die alternierende Telearbeit können die Büroarbeitstage mit den entsprechenden Arbeitszeiten festgelegt werden.**
- ➔ **Falls der Bedarf im Betrieb besteht, können Fixzeiten vereinbart werden, zu denen der Telearbeiter für die Mitarbeiter des Betriebes sowie für Kunden zu erreichen ist.**
- ➔ **Festlegung von anrechenbaren Arbeitszeiten, wie z.B. Fahrzeiten zum Betrieb, Warte- oder Ausfallzeiten aufgrund von Systemstörungen.**
- ➔ **Eventuelle Zugriffszeiten für das Rechnernetz.**
- ➔ **Ein Zeiterfassungssystem, in dem der Telearbeiter seine monatlichen vergütungsrelevanten Arbeitsstunden auflistet. Dies kann z.B. in Form eines Arbeitstagebuchs erfolgen, das dem jeweiligen Vorgesetzten am Monatsende vorzulegen ist.**

Abbildung 37: Aspekte zur Arbeitszeitgestaltung in betrieblichen oder individuellen Vereinbarungen

5.2.5 Vergütungsregelungen und Zuschläge für Überstunden

Auf der Grundlage der bestehenden vertraglichen Vereinbarungen (z.B. Tarif- und Arbeitsvertrag) bleiben die Vergütungsregelungen für den Telearbeiter unverändert. Dies gilt auch für die Vergütung von Überstunden, die je nach Vereinbarung in Form von Freizeit oder Entgelt ausgeglichen werden können. Hierbei sollte beachtet werden, dass Überstunden vom Arbeitgeber vorab zu genehmigen sind.

Für die Entlohnung von Arbeitnehmern gelten die Vergütungsregelungen aus dem Tarif- und Arbeitsvertrag. Für den Telearbeiter bestehen keine Besonderheiten.

Auch der Anspruch des Telearbeiters auf Entgeltzahlungen an Feiertagen und im Krankheitsfall (§§ 2 und 3 Entgeltfortzahlungsgesetz) sowie auf Urlaubsentgelt nach dem Bundesurlaubsgesetz (§ 11 BUrlG) bleibt unverändert. Dies gilt auch für Gratifikationen wie z.B. Weihnachtsgeld. Der Anspruch auf eine Gratifikation richtet sich nach tarifvertraglichen oder individualrechtlichen Vereinbarungen oder nach einer betrieblichen Vereinbarung.

Es sollte jedoch bei der Einführung von Telearbeit vereinbart werden, was z.B. als Überstunde oder Nacharbeit zu gelten hat. Bei einem Pensum von täglich 8

*Entgeltfortzahlung
Urlaubsgeld,
Gratifikationen*

*Vereinbarung über
Arbeits-
zeit(nachweis)*

Stunden könnte der Telearbeiter z.B. an einem Telearbeitstag zehn Stunden, an einem zweiten lediglich 6 Stunden arbeiten. Hier ist zu klären, ob am ersten Telearbeitstag zwei Überstunden erbracht worden sind. Dies gilt auch für Nacharbeit. Hat ein Telearbeiter Anspruch auf Nacharbeitszuschläge, wenn er seine Arbeitszeit vom Tag in die Nacht verlegt?

Zudem sollte auch die Art des Nachweises über die erbrachte Arbeitszeit in einer betrieblichen oder individuellen Vereinbarung festgehalten werden:

Praxisbeispiel 18: Arbeitszeitnachweis

In dem Modellvorhaben „Telearbeit im Ministerium“ sind die geleistete Arbeitszeit und die ausgeführten Tätigkeiten in einem elektronischen Arbeitstagebuch nach einem von der Dienststelle zur Verfügung gestellten Muster nachzuweisen. Das Tagebuch ist dem Vorgesetzten monatlich zuzuleiten.



5.2.6 Ausübung des Weisungsrechts des Arbeitgebers

Dem Arbeitgeber steht das persönliche, örtliche, zeitliche und fachliche Weisungsrecht zu. Er kann im Rahmen der kollektiven und individuellen Arbeitsrechte die Bedingungen und die Art der Arbeitsleistung für die Arbeitnehmer festlegen. Die Grenzen dieses Weisungsrechtes ergeben sich aus dem Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers, den allgemeinen Arbeitsschutzvorschriften, dem Arbeitsvertrag und aus den Vertragsauslegungsregelungen der §§ 157, 242 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB). Innerhalb dieser Regelungen muss der Arbeitnehmer dienstliche Anweisungen des Arbeitgebers ausführen. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter von zentralen Arbeitsplätzen als auch für Telearbeiter.



012; 013

Durch die räumliche Distanz bei alternierender Telearbeit kann der Vorgesetzte sein Weisungsrecht nicht unmittelbar ausführen. Allerdings sollte bei der Telearbeit der Gedanke des Weisungsrechtes nicht im Vordergrund stehen. Telearbeit sollte die Verantwortung des Arbeitnehmers stärken, wobei gemeinsam inhaltliche wie zeitliche Zielvorgaben festgelegt werden. So können z.B. durch die Vereinbarung von Arbeitspaketen inhaltliche und zeitliche Rahmenvorgaben gemacht werden. Neben der persönlichen Kommunikation kann der Arbeitgeber dem Telearbeiter durch moderne IuK-Technik Arbeitsanweisungen erteilen.

Ausübung des Weisungsrechtes

Die Ausübung des zeitlichen Direktionsrechtes kann z.B. durch die Vereinbarung von Bearbeitungsfristen oder Arbeitszeitfenstern erfolgen. Auch durch die Vereinbarung, regelmäßig *e-Mails* durch das *Einloggen* in das Firmennetz abzurufen oder regelmäßig Arbeitsergebnisse und -berichte an Vorgesetzte weiterzugeben, übt der Arbeitgeber sein zeitliches Weisungsrecht aus.

Für die öffentliche Verwaltung greift darüber hinaus der § 8 BAT, in dem das Direktionsrecht des Arbeitgebers und die Verantwortlichkeit beim Vollzug von Weisungen geregelt sind.



5.2.7 Die Arbeitsmittel: Bereitstellung, Nutzung und Kostenerstattung

Bereitstellung der Arbeitsmittel

Für den Arbeitgeber existiert zwar keine ausdrückliche gesetzliche Verpflichtung zur Ausstattung der Telearbeitsplätze, jedoch ergibt sich diese aus der Natur des Arbeitsverhältnisses. In der Praxis erfolgt die Bereitstellung der erforderlichen Arbeitsmittel fast ausschließlich durch den Arbeitgeber. Dies umfasst nicht nur den PC, zugehörige Anwendungsprogramme und Kommunikationshard- und -software, sondern auch die Ausstattung mit dem benötigten Mobiliar (z.B. Schreibtisch, Stuhl, Aktenschrank).

Bereitstellung durch den Arbeitgeber

Der Arbeitgeber übernimmt die Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Möbeln und der erforderlichen technischen Infrastruktur auf seine Kosten. Es wird ein Inventarverzeichnis erstellt. Die Wartung der zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel erfolgt auf Kosten des Arbeitgebers durch einen Beauftragten des Betriebes. Der Arbeitgeber installiert für den Telearbeitsplatz einen zusätzlichen Telefonanschluss, der ausschließlich zu betrieblichen Zwecken verwendet werden darf. Die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sind bei der Beendigung der Telearbeit zurückzugeben.

Vereinbarung über die Bereitstellung der Arbeitsmittel

In manchen Fällen besitzt der Telearbeiter bereits einen eigenen PC oder Arbeitsplatz und möchte in seiner Wohnung aus Raumgründen keine Doppelausstattung durch den Arbeitgeber.

Bereitstellung durch den Arbeitnehmer

In einem solchen Fall kann die bereits vorhandene Ausstattung für die Telearbeit genutzt werden, wofür i.d.R. eine Kostenerstattung vom Arbeitgeber gezahlt wird. Diese sollte in einer betrieblichen oder individuellen Vereinbarung geregelt sein. Oft werden die pauschalen Erstattungen mit der Vergütung für die Nutzung der Räumlichkeiten (anteilige Kaltmiete und Nebenkosten) zusammengefasst und gelten auch Reparaturen und Verschleiß- bzw. Verbrauchsgüter (z.B. Druckerpatronen, Disketten) ab.

Kostenerstattung durch den Arbeitgeber

Bei der Nutzung der privaten Ausstattung sollten die steuerlichen Aspekte berücksichtigt werden (vgl. im einzelnen unter 5.5).

Steuerliche Aspekte

Nutzung der Arbeitsmittel für private Zwecke

In der Praxis wird die private Nutzung der vom Arbeitgeber gestellten Büroausstattung (vor allem des PC) unterschiedlich gehandhabt.

Einige Arbeitgeber untersagen die private Nutzung ausdrücklich, um zusätzlichen Verschleiß und das Risiko für Schäden an der Ausstattung zu verringern. Außerdem wird hierdurch der für den Arbeitnehmer schwierige Nachweis eines arbeitsbedingten Schadens vermieden. Auch ein möglicher Verwaltungsmehraufwand (z.B. die Buchung eines geldwerten Vorteils als Lohnbestandteil) wird als Grund für den Ausschluss einer privaten Nutzung angegeben.

Verbot der privaten Nutzung

Von anderen Arbeitgebern wird die private Nutzung gestattet. Diese private Nutzung der *Soft-* und *Hardware* sowie der Kommunikationseinrichtungen kann der Weiterbildung und Sicherheit des Telearbeiters im Umgang mit der Technik dienen. Außerdem wird dem Telearbeiter durch die Möglichkeit einer privaten Nutzung ein nicht monetärer Anreiz gegeben. Da diese private Nutzung auch im Interesse des Arbeitgebers liegt, erfolgt i.d.R. keine Kostenerstattung durch den Arbeitnehmer. Auch eine eventuelle Haftung wird wie bei arbeitsbedingten Schäden geregelt.

Gestattung der privaten Nutzung

Die (gestattete oder ausgeschlossene) Nutzung der Arbeitsmittel für private Zwecke sollte in einer individuellen oder betrieblichen Vereinbarung geregelt sein.

Kostenerstattung durch den Arbeitgeber

Durch Telearbeit entstehen Kosten, die zunächst beim Arbeitnehmer anfallen. Mit dem Telearbeitsplatz stellt er dem Arbeitgeber Wohnraum zur Verfügung, der i.d.R. nicht mehr vom Telearbeiter privat genutzt, wohl aber von ihm bezahlt wird. Möglicherweise steigen hierdurch auch seine Heiz- und Stromkosten. Auch die Kommunikationskosten gehen zunächst zu Lasten des Telearbeiters.

Kosten des Telearbeiters

Der Arbeitgeber muss die zur Arbeitsausführung dienenden Kosten ersetzen (§ 670 BGB), wenn keine hiervon abweichenden individual- oder kollektivrechtlichen Regelungen getroffen worden sind.

Die Kostenerstattung kann aufgrund von Einzelnachweisen des Arbeitnehmers oder einer Pauschale erfolgen. Der Einzelnachweis empfiehlt sich bei eindeutig zurechenbaren Kosten (z.B. Telefonrechnung mit Verbindungsnachweis). Die pauschale Aufwandsersatzung bietet sich bei Kosten an, die nicht direkt zugerechnet werden können (z.B. Heiz- oder Stromkosten). Die Aufwandsentschädigung für den häuslichen Arbeitsplatz kann z.B. errechnet werden, indem der Anteil des Telearbeitsplatzes an der gesamten Quadratmeterzahl der Wohnung ermittelt wird. Als Aufwandsentschädigung übernimmt der Arbeitgeber pauschal den entsprechenden Anteil an Kaltmiete und Nebenkosten.

Kostennachweis und Pauschale

Die einzelnen Positionen und die Art der Aufwandsersatzung (pauschal oder auf Nachweis) sollten in einer individuellen oder betrieblichen Vereinbarung geregelt sein.

5.2.8 Haftungsaspekte der Telearbeit

Mögliche Schäden bei Telearbeit können typischerweise den PC, die Anwendungsprogramme oder die Datenbestände betreffen. Personenschäden scheinen bei den bisherigen Erfahrungen keine Bedeutung für die Praxis zu besitzen. Weil die praktische Ausübung der Telearbeit noch jung ist, muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass Aussagen über Schadensrisiken nur tendenziell gemacht werden können.

Bei der Klärung der Haftungsfrage für die heimbasierte Telearbeit können drei Schwerpunkte unterschieden werden:

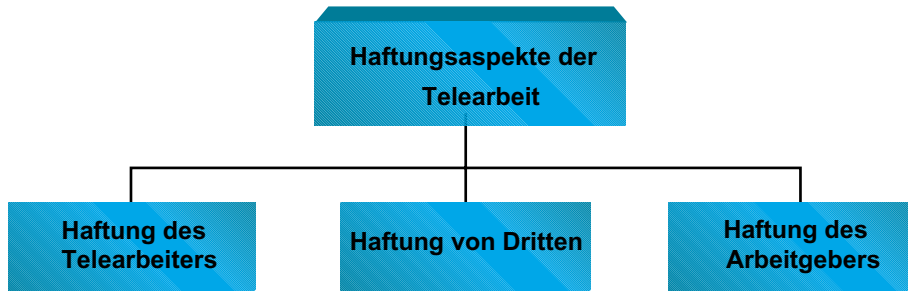


Abbildung 38: Haftungsaspekte der Telearbeit

Die Haftung des Telearbeiters

Nach der geltenden Rechtsprechung kann der Telearbeiter je nach Verschulden in die Haftung genommen werden. Dabei wird beurteilt,

1. ob er überhaupt und
2. in welcher Höhe er

zum Ausgleich des Schadens herangezogen wird.

Eine unbeschränkte Haftung besteht für vorsätzliche Handlungen.

Bei grob fahrlässig verursachten Schäden besteht die Haftung des Telearbeiters grundsätzlich in voller Höhe. Es kann in bestimmten Ausnahmefällen aber auch zu einer Haftungsbeschränkung kommen. Dann muss der Telearbeiter nicht in jedem Fall und auch nicht unbedingt in der vollen Höhe für den Schaden haften.

Bei mittlerer Fahrlässigkeit besteht eine Haftungsbeschränkung. Der Telearbeiter muss in solchen Fällen den entstandenen Schaden nicht in voller Höhe tragen. Je nach dem Grad des Verschuldens wird die Schadenssumme zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geteilt.

Bei Vorliegen leichter Fahrlässigkeit scheidet eine Haftung des Telearbeiters aus.



012; 013

Vorsatz

Grobe Fahrlässigkeit

Mittlere Fahrlässigkeit

Leichte Fahrlässigkeit

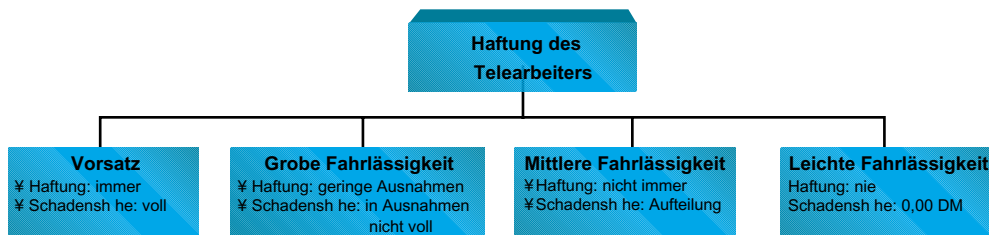


Abbildung 39: Haftung des Telearbeiters

Als Grundsatz lässt sich festhalten, dass sich die Haftung eines Telearbeiters nicht von der eines Normalarbeitnehmers unterscheidet. Soweit das Risiko eines Schadenseintritts erhöht ist, kann dieses über eine zusätzliche Versicherung abgedeckt werden.

Die Haftung von Dritten

Die Frage, wie z.B. Besucher, Putzfrau oder Familienangehörige als dritte Personen bei etwaigen Schäden haften, ist von der Rechtsprechung noch nicht abschließend geklärt.

*Weitgehend offene
Rechtssituation*

Wenn Familienangehörige und Mitbewohner des Telearbeiters durch leichte oder mittlere Fahrlässigkeit einen Schaden verursachen, werden die Haftungsbegrenzungen aus dem Arbeitsverhältnis i.d.R. auf sie angewandt. Familienangehörige oder Mitbewohner haften demnach bei leichter Fahrlässigkeit nicht. Bei mittlerer Fahrlässigkeit wird der Schaden zwischen ihnen und dem Arbeitgeber des Telearbeiters aufgeteilt.

*Schäden durch
Familienangehörige
oder Mitbewohner*

Dritte können aber auch Personen sein, die nicht Mitbewohner oder Angehörige sind (also z.B. Fensterputzer oder Besucher).

*Schäden durch
Dritte*

Wendet man die üblichen Grundsätze zum Haftungsrecht an, würde z.B. ein Besucher unbeschränkt für den entstandenen Schaden haften müssen.

Weiterhin ist es denkbar, dass eine dritte Person zusammen mit dem Telearbeiter einen Schaden verursacht. In diesem Fall wären beide gemeinsam (als Gesamtschuldner nach § 840 BGB) für den Schaden verantwortlich. Dies könnte aber (in Verbindung mit der Ausgleichspflicht aus § 426 BGB) dazu führen, dass einer der beiden für den gesamten Schaden aufkommen muss, wenn der andere nicht zahlungsfähig ist. Der Dritte unterliegt in diesem Fall nicht wie der Telearbeiter der Haftungsbeschränkung gegenüber dem Arbeitgeber. In der Literatur wird daher die Haftungsbeschränkung auch auf dritte Personen in Erwägung gezogen.

*Schäden durch
Dritte und Tele-
arbeiter gemeinsa*

Durch diese noch offene Rechtslage sollte bei der Einführung von Telearbeit geprüft werden, ob der Arbeitgeber eine spezielle Versicherung für Schäden durch Dritte abschließt.

Die Haftung des Arbeitgebers

Auch bei der Haftung des Arbeitgebers müssen verschiedene Fälle unterschieden werden.

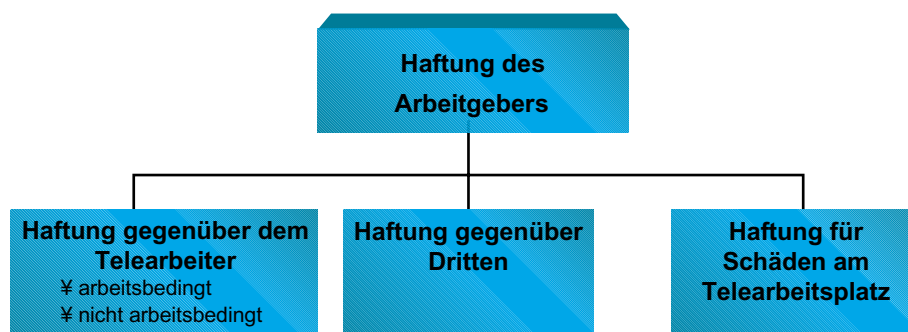


Abbildung 40: Haftung des Arbeitgebers

Wenn ein Telearbeiter bei der Ausübung seiner Tätigkeiten im Rahmen der Telearbeit einen Schaden erleidet, gelten die bei Arbeitsunfällen anzuwendenden Regelungen. Es kann aber für den Telearbeiter problematisch sein, bei Bedenken der Versicherung einen arbeitsbedingten Unfall in der eigenen Wohnung

*Haftung gegenüber
dem Telearbeiter*

nachzuweisen. Nach dem derzeitigen Stand könnte hier eine Erleichterung durch die Lockerung der Nachweispflicht bei heimbasierter Telearbeit erzielt werden.

Wenn allerdings ein Schaden außerhalb der Telearbeit eintritt, finden die zivilrechtlichen Regelungen (nach den §§ 823 ff. BGB) Anwendung. Voraussetzung für eine Haftung des Arbeitgebers ist jedoch, dass ihn auch tatsächlich ein Verschulden trifft (z.B. durch die Verletzung seiner arbeitsschutzrechtlichen Pflichten).

Auch die etwaigen Schäden an Dritten werden entsprechend den zivilrechtlichen Grundlagen behandelt. Der Arbeitgeber muss dann nach den §§ 823 ff. BGB haften, sofern ihn ein Verschulden trifft. *Haftung gegenüber Dritten*

Der Arbeitgeber kann aber auch für Schäden haftbar sein, die an dem Arbeitsplatz (also an seinem Eigentum) entstehen. Diese Tatsache folgt schon aus der Aufteilung des Schadens zwischen Telearbeiter und Arbeitgeber, sofern der Telearbeiter in mittlerer oder leichter Fahrlässigkeit gehandelt hat. *Haftung für Schäden am Arbeitsplatz*

Nach den bisherigen Erfahrungen scheint diese mögliche Haftung des Arbeitgebers von größerer Bedeutung zu sein als z.B. die Haftung des Arbeitgebers gegenüber Dritten oder dem Telearbeiter selbst. Erst muss jedoch die Rechtsprechung zeigen, ob und inwieweit der Arbeitgeber zur Haftung herangezogen werden kann, wenn z.B.

- das von ihm zu vertretende Konzept zur Datensicherung am Arbeitsplatz nicht dem gebotenen Standard entspricht,
- wenn dem Telearbeiter keine verschließbaren Schränke gestellt werden,
- wenn keine für die Telearbeit notwendigen Sicherheitsvorkehrungen (z.B. Paßwörter, *Kryptographie*) getroffen werden,
- wenn eine notwendige Einweisung oder Schulung der Telearbeiter unterbleibt oder
- wenn spezielle Versicherungen nicht abgeschlossen werden, die einen möglichen Schaden minimieren.

Der Arbeitgeber sollte daher die Gewährleistung der Schutzvorschriften sicherstellen, um Haftungsansprüche auszuschließen. Das Risiko eines Schadens im Zusammenhang mit der Ausgestaltung eines Arbeitsplatzes sollte z.B. durch eine ausreichende Dokumentation der Programme und die Erstellung von Sicherungskopien minimiert werden. Bei wichtigen Arbeitsinhalten sollte eine regelmäßige Datensicherung erfolgen.

5.2.9 Datenschutzrechtliche Regelungen

Die Verarbeitung von personenbezogenen Daten bei der Telearbeit ist nur dann zulässig, wenn sie den gesetzlichen Grundlagen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) entspricht.

Der Arbeitgeber muss sicherstellen, dass alle datenschutzrechtlichen Bedingungen bei der Ausführung der Telearbeit eingehalten werden. Insbesondere muss die Vertraulichkeit von Einzelangaben, die über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbaren natürlichen Person Auskunft geben, gewährleistet sein (§ 3 BDSG).



013; 027

Gemäß § 9 BDSG trägt der Arbeitgeber die datenschutzrechtliche Gesamtverantwortung und muss seine Mitarbeiter zur Einhaltung der bestehenden Gesetze sowie der betrieblichen Regelungen anhalten.

Verantwortung des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber sollte daher auf Folgendes achten:

- Der Arbeitgeber unterweist den Telearbeiter in die aktuellen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.
- Der Arbeitgeber sorgt für eine entsprechende Qualifikation des Mitarbeiters im Umgang mit der Soft- und *Hardware*.
- Der Arbeitgeber sorgt dafür, dass sowohl durch die Einrichtung am Telearbeitsplatz (z.B. abschließbare Aktenschränke) als auch durch die zur Verfügung gestellte Soft- und *Hardware* die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen gewährleistet ist (z.B. durch Vorschaltung eines Passwortes oder einer Verschlüsselung).
- Ein betrieblicher Datenschutzbeauftragter darf nach Absprache mit dem Telearbeiter den Telearbeitsplatz besichtigen und ihn auf datenschutzrechtliche Vorschriften hin begutachten (vgl. 5.3.2).

Der Arbeitgeber ist jedoch nicht dazu verpflichtet, bei jedem Telearbeitsplatz die maximal erreichbare Sicherheit bereitzustellen. Die Aufwendungen für die technischen und organisatorischen Maßnahmen zum Datenschutz müssen in einem angemessenem Verhältnis zum angestrebten Schutz stehen (§ 9 Abs. 2 BDSG). Als allgemeine Richtgröße für die Aufwendungen zum Datenschutz kann ca. der ein- bis eineinhalbfache Wert der zu schützenden Information angegeben werden. Dies ist jedoch nur eine Orientierungsgröße, die im Einzelfall überprüft werden muss.

Aufwendungen für Datensicherheit

Der Telearbeiter muss seinerseits alles Nötige veranlassen, um den datenschutzrechtlichen Bestimmungen Folge zu leisten. So hat er dafür zu sorgen, dass vertrauliche Akten oder Datenträger beim Transport so gut wie möglich gesichert sind. Auch bei der Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel muss er den erforderlichen Datenschutz sicherstellen. Desweiteren hat der Telearbeiter darauf zu achten, dass Familienangehörigen oder Besuchern keine vertraulichen Daten zugänglich sind.

Verantwortung des Telearbeiters

Der Telearbeiter ist für die Einhaltung des Datenschutzes nur in dem Rahmen verantwortlich, den der Arbeitgeber durch organisatorische, technische und vertragliche Vorgaben geschaffen hat.

Die folgenden Punkte sollten beachtet werden, um Arbeitgeber und Arbeitnehmer beim Schutz von Daten zu unterstützen:

1. Zugangskontrolle:

Der Zugang von unbefugten Personen zu DV-Ausstattung, mit der sensible Daten verarbeitet werden, sollte ausgeschlossen werden.

2. Benutzerkontrolle:

Unberechtigte Personen dürfen auch auf indirektem Weg (z.B. über Datenleitung) keinen Zugang zu DV-Ausstattung haben, mit der sensible Daten verarbeitet werden.

3. Zugriffskontrolle:

Die im Umgang mit solchen DV-Anlagen berechtigten Personen dürfen nur auf solche Daten zugreifen können, für die sie auch eine Zugriffsberechtigung haben.

4. Datenträgerkontrolle:

Daten dürfen nicht unbefugt entwendet, gelesen, kopiert, verändert oder entfernt werden können.

5. Übermittlungskontrolle:

Bei der elektronischen Übermittlung von Daten dürfen diese nicht unbefugt entwendet, gelesen, kopiert, verändert oder entfernt werden können.

5.2.10 Betriebsbegriff

Unter einem Betrieb im arbeitsrechtlichen Sinne versteht man eine organisatorische Einrichtung, in der arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt werden. Der Betrieb hat eine einheitliche Organisation, die von einem einheitlichen Leitungsapparat gesteuert wird. Das Bestehen einer räumlichen Einheit deutet auf einen Betrieb hin.

Hier stellt sich die Frage, ob die Einführung von heimbasierter Telearbeit Einfluss auf das Bestehen eines Betriebes hat und ob die Telearbeiter eine Betriebszugehörigkeit besitzen.

*Arbeitsrechtlicher
Betriebsbegriff*

Die Betriebszugehörigkeit des Telearbeiters besteht unverändert, wobei der Telearbeitsplatz als Bestandteil des Betriebes gilt.



Mit der Telearbeit wird ein Arbeitnehmer zwar in räumlicher Unabhängigkeit für seinen Arbeitgeber tätig, jedoch ersetzt die elektronische Verbindung mit dem Arbeitgeber diese räumliche Trennung. Ferner ist der Telearbeiter in der Ausübung seiner Tätigkeit vom Arbeitgeber abhängig und in die Organisation des Betriebes eingebunden. Bei heimbasierter Telearbeit existiert daher ein einheitlicher Leitungsapparat und eine einheitliche Organisation.

Eine Betriebsvereinbarung sollte enthalten:

- Telearbeit-Arbeitsort und Telearbeit-Arbeitszeit
- Arbeitsmittel, Ausstattung des Telearbeitsplatzes
- Hard- und Softwaremaßnahmen (z.B. Netzzugangskontrolle, Datensicherung)
- Bauliche/organisatorische Maßnahmen (z.B. abschließbarer Raum, Entsorgungsmöglichkeiten vertraulicher Unterlagen)
- Haftung (z.B. bei Beschädigung oder Verlust der technischen Einrichtung im häuslichen Bereich), Versicherungsschutz, Datenschutz und Aufwandsentschädigung
- Schutzbestimmungen zur Datenhaltung / -verarbeitung und Informationssicherheit
- Zutrittsrecht des Arbeitgebers, der Arbeitnehmervertreter, staatlicher Stellen wie Gewerbeaufsicht
- Kostenerfassung
- Rechte des Betriebsrats
- Private Nutzung von Telearbeit-Arbeitsplätzen
- Kontakte zum Betrieb
- Rückkehrmöglichkeit auf einen betrieblichen Arbeitsplatz / Beendigung der Vereinbarung
- Geltungsdauer der Vereinbarung

Abbildung 41: Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung

5.2.11 Zuständigkeit und Befugnisse der Arbeitnehmervertretungen

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung der Telearbeit ist die Unterstützung durch die Arbeitnehmervertretungen und die Unternehmensleitung. Da Telearbeiter weiterhin eine unveränderte Zugehörigkeit zum Betrieb besitzen, bestehen bei der Einführung von Telearbeit für Betriebsrat, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte nicht nur berechtigte Interessen, sondern Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte.

Die Arbeitnehmervertretungen sollten bereits in die Vorüberlegungen zur Einführung der Telearbeit einbezogen werden. Dies gilt auch, wenn im Einzelfall keine Rechtsvorschrift hierfür besteht.

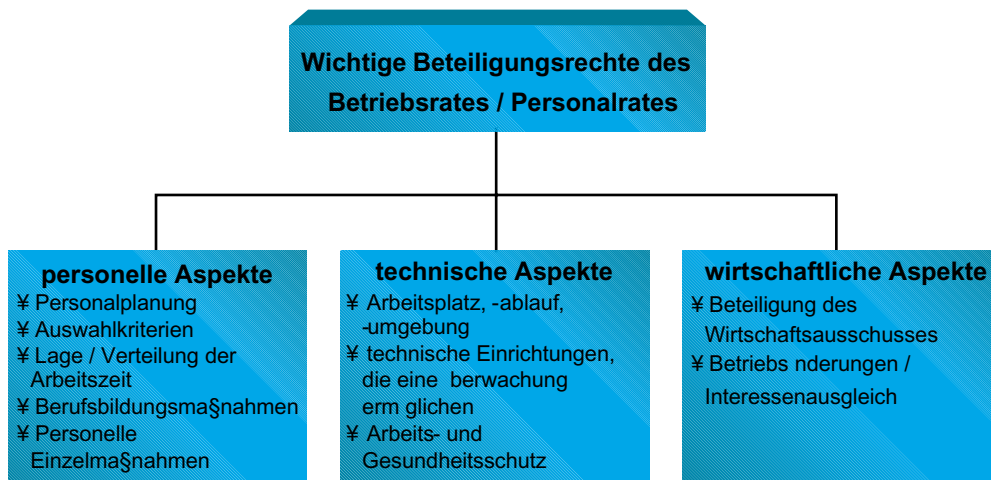


Abbildung 42: Wichtige Beteiligungsrechte des Betriebsrates/ Personalrates

Beteiligung in personeller Hinsicht

Der Betriebsrat hat Unterrichts-, Beratungs- und Vorschlagsrechte bei der Planung des Personalbedarfs und der sich hieraus ergebenden Personalmaßnahmen (§ 92 BetrVG). Er kann auch veranlassen, dass die geplanten Telearbeitsplätze durch betriebsinterne Stellenausschreibungen besetzt werden (§ 93 BetrVG).

Personalplanung

Der Personalrat ist bei der Personalplanung anzuhören (§ 78 Abs. 3 Satz 3 BPersVG). Er hat darüber hinaus ein Recht auf Mitbestimmung, wenn die Dienststelle von der grundsätzlichen Verpflichtung zur internen Stellenausschreibung absehen will (§ 75 Abs. 3 Nr. 14 BPersVG).



Um sicherzustellen, dass bei interner und externer Stellenausschreibung die Eignungskriterien der zukünftigen Telearbeiter auch tatsächlich berücksichtigt werden, sollten Auswahlrichtlinien zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart werden (§ 95 BetrVG).

Auswahlkriterien

Der Personalrat hat ein Mitbestimmungsrecht beim Erlass von Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen (§ 76 Abs. 2 Nr. 8 BPersVG).



Durch die Einführung der Telearbeit kann die Arbeitszeit flexibler gestaltet werden. Der Betriebsrat muss hier auf die Erfüllung der gesetzlichen, tariflichen oder sonstigen Regelungen achten. Er hat auch ein Mitbestimmungsrecht, wenn der Arbeitgeber Vorgaben bzgl. der Lage und Verteilung von Arbeitszeiten und Pausen macht (§ 87 BetrVG).

*Lage und
Verteilung der
Arbeitszeiten*

Mit der Einführung von Telearbeit geht idealerweise ein ergebnisorientierter Führungsstil einher. Hier kann es sich anbieten, leistungsorientierte Formen der Entlohnung anzuwenden. Der Betriebsrat hat hier bei der Einführung und Anwendung neuer oder geänderter Entlohnungsmethoden ein Mitbestimmungsrecht (§§ 87 BetrVG), soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht.

Der Personalrat hat in diesen Fällen ein Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG und im Hinblick auf die Arbeitszeit nach § 75 Abs. 3 Nr. 1 BPersVG.



Der Betriebsrat hat darüber hinaus Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte bei Berufsbildungsmaßnahmen, deren Durchführung und bei der Auswahl von Teilnehmern (§§ 96 ff. BetrVG). Hierdurch wird eine Gleichbehandlung der Telearbeiter mit ihren Kollegen gewährleistet. Auch spezielle Schulungen für Telearbeiter sind durch diese Regelung erfasst.

*Berufsbildungs-
maßnahmen*

Der Personalrat hat in Fragen der Durchführung der Berufsausbildung bei Angestellten und Arbeitern, bei der Auswahl von Teilnehmern an Fortbildungsveranstaltungen bei Angestellten, Arbeitern und Beamten sowie bei allgemeinen Fragen der Fortbildung der Beschäftigten ein Mitbestimmungsrecht nach den §§ 75 Abs. 3 Nr. 6 und 7, 76 Abs. 2 Nr. 1 und 7 BPersVG.



Weiter hat der Betriebsrat Unterrichts-, Anhörungs- und Zustimmungsverweigerungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen wie z.B. Einstellungen, Versetzungen oder Änderungskündigungen (§§ 99 ff. BetrVG). So stellt z.B. die Einführung von heimbasierter Telearbeit eine Versetzung dar, die grundsätzlich ohne die Zustimmung des Betriebsrates nicht einseitig vom Arbeitgeber veranlasst werden kann.

*Personelle Einzel-
maßnahmen*

Bei Einstellungen, Versetzungen, Umsetzungen und Abordnungen von Angestellten, Arbeitern und Beamten hat der Personalrat ein Mitbestimmungsrecht nach den §§ 75 Abs. 1 Nr. 1, 3 und 4 und 76 Abs. 1 Nr. 1, 4 und 5 BPersVG.



Beteiligung in technischer Hinsicht

Die Telearbeit nimmt Einfluss auf den Arbeitsplatz, die technische Arbeitsumgebung und auf die Arbeitsabläufe. Der Betriebsrat hat daher bereits im Planungsstadium zur Einführung der Telearbeit Unterrichts- und Beratungsrechte (§ 90 BetrVG). Zusätzlich kann unter den Voraussetzungen des § 91 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei offensichtlichen Verstößen gegen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit bestehen.

*Arbeitsplatz,
-ablauf und
-umgebung*

Der Personalrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und bei Maßnahmen zur Erleichterung des Arbeitsablaufs (§§ 75 Abs. 3 Nr. 16 und 76 Abs. 2 Nr. 5 BPersVG).



Der Betriebsrat besitzt ein Mitbestimmungsrecht, wenn technische Einrichtungen das Verhalten oder die Leistung von Arbeitnehmern überwachen können (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Bei der Telearbeit könnte dies z.B. durch die in einem Protokoll automatisch festgehaltenen An- und Abmeldezeiten bei einem zentralen *Server* geschehen.

Technische Überwachungs-einrichtungen

Dem Personalrat steht in diesen Fällen ein Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG zu.



Durch die Einführung von heimbasierter Telearbeit besitzt der Telearbeiter einen Arbeitsplatz in seiner Wohnung, auf den die üblichen Schutzvorschriften angewandt werden müssen. Um den Arbeits- und Gesundheitsschutz sicherzustellen und mitzugestalten, hat der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der Personalrat hat bei Maßnahmen zur Verhütung von Gesundheitsschädigungen ein Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG.



Beteiligung in wirtschaftlicher Hinsicht

Bereits bei der Planung der Telearbeit bestehen Unterrichts- und Anhörungsrechte des Wirtschaftsausschusses. Hierzu gehören die mit Telearbeit zusammenhängenden neuen Arbeitsmethoden, Änderungen der Betriebsorganisation sowie die sonstigen Auswirkungen auf die Interessen der Arbeitnehmer (§ 106 Abs. 3 Nr. 5,9,10 BetrVG).

Wirtschaftsausschuss

Bei der Einführung von grundlegend neuen Arbeitsmethoden hat der Personalrat ein Recht auf Mitbestimmung nach § 76 Abs. 2 Nr. 7 BPersVG.



Wenn die Telearbeit in größerem Umfang eingeführt wird, kann hierdurch eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG gegeben sein. Hier bestehen für den Betriebsrat umfassende Unterrichts- und Beratungsrechte. Bei einem hiermit verbundenen Interessenausgleich und Sozialplan besitzt der Betriebsrat Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte.

Betriebsänderung Interessenausgleich

Der Personalrat hat bei der Aufstellung von Sozialplänen in Folge von Rationalisierungsmaßnahmen ein Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 13 BPersVG.



5.2.12 Teilnahme des Telearbeiters am „betrieblichen Leben“

Mit einer betrieblichen oder individuellen Vereinbarung kann ein Rahmen geschaffen werden, der die Teilnahme des Telearbeiters am Betriebsgeschehen unterstützt. Hierbei sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Der Telearbeiter sollte regelmäßig über alle betrieblichen Ereignisse informiert werden.
 - Er hat das Recht, an allen Versammlungen und Besprechungen teilzunehmen, die Aspekte der Arbeitnehmer betreffen.
 - Der Telearbeiter sollte das Recht haben, ohne Beschränkung oder Kontrolle die vorhandenen Kommunikationsmittel arbeitsbezogen zu nutzen. Diese Nutzung betrifft neben der sozialen Kommunikation mit den Kollegen auch die Kommunikation mit der betrieblichen Interessenvertretung.
-

- Es sollten Telearbeitskreise als Forum zum Erfahrungsaustausch mit Telearbeitern, betrieblichen Mitarbeitern, Vorgesetzten und Betriebsräten eingerichtet werden.

5.2.13 Gewerkschaftliche Betreuung des Telearbeiters

Die kollektive Interessenvertretung setzt einen engen Kontakt zum Mitarbeiter voraus. Dies kann z.B. der persönliche Kontakt zur gesamten Belegschaft oder zu einzelnen Mitarbeitern sein. Auch Werbemaßnahmen im Betrieb, die Versendung von Einladungen, Aushänge an „schwarzen Brettern“ oder das Verteilen von Informationsmaterial gehören zur gewerkschaftlichen Betreuung.

Der direkte Kontakt zwischen Gewerkschaft und dem Telearbeiter ist durch die reduzierte betriebliche Anwesenheit in geringerem Umfang gegeben.

Es empfiehlt sich daher, die Telearbeiter neben der üblichen gewerkschaftlichen Betreuung auch gezielt über die modernen Kommunikationsmittel anzusprechen. So können z.B. frühzeitig Einladungen über einen Mail-Verteiler an alle Telearbeiter versandt werden. Diese können dann die Teilnahme an Veranstaltungen rechtzeitig einplanen. Auch Informationsmaterial oder Aushänge können so den Telearbeitern zugänglich gemacht werden. Diese Nutzung der Kommunikationsmittel sollte in einer Vereinbarung schriftlich geregelt werden, da die Gewerkschaft hierbei das Eigentum des Arbeitgebers nutzt.

*Kontakt über
Kommunikations-
mittel*

In manchen Fällen ist es sinnvoll oder erforderlich, den Arbeitnehmer persönlich anzusprechen. Die gewerkschaftliche Interessenvertretung muss sich dann zunächst einen Überblick über die Telearbeits- und Büroarbeitstage der einzelnen Mitarbeiter verschaffen. Sofern die persönliche Ansprache am heimischen Arbeitsplatz erfolgen soll, steht dem von Arbeitgeberseite nichts entgegen. Die Gewerkschaft besitzt das Recht auf Zugang und Betätigungsfreiheit im gesamten Betrieb (§ 2 BetrVG/Art. 9 Abs. 3 GG), zu dem auch die heimischen Telearbeitsplätze zählen. Der Arbeitnehmer hingegen kann sein Abwehrrecht aus Art. 13 GG durchsetzen, wenn er diesen persönlichen Kontakt nicht wünscht.

*Persönlicher
Kontakt*

5.3 Arbeitsschutzrechtliche Fragen bei der Einführung von Telearbeit

Die Arbeitsschutzvorschriften gelten für alle Arbeitnehmer unabhängig davon, ob sie Telearbeit leisten oder nicht. Es gibt keine Reduzierung von Schutzstandards unter den besonderen Bedingungen der Telearbeit. Die staatlichen Arbeitsschutzbehörden bzw. die gesetzlichen Unfallversicherungsträger können bei Fragen hinsichtlich der bei Telearbeit zu beachtenden Arbeitsschutzbestimmungen weiterhelfen.

Pflichten des Arbeitgebers

Arbeitgeber haben auch bei Telearbeit die einschlägigen gesetzlichen Vorgaben einzuhalten und einen umfassenden Arbeitsschutzstandard zu gewährleisten. Es gilt das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Der Arbeitgeber ist nach § 3 ArbSchG verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter

*Verpflichtungen
des Arbeitgebers*

Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er muss auch die entsprechenden organisatorischen Maßnahmen treffen, um den arbeitsschutzrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden. Zur Planung und Durchführung der Maßnahmen hat der Arbeitgeber die Art der Tätigkeiten und die Zahl der Beschäftigten zu berücksichtigen. Für die Telearbeit bedeutet dies, dass der Arbeitgeber den Arbeitsschutz auch außerhalb des in seinem unmittelbaren Dispositionsbereich stehenden Betriebes zu garantieren hat. Er bleibt dort auch für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlich.

Pflichten des Telearbeiters

Die Beschäftigten sind nach § 15 ArbSchG verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen. Eine Abwälzung der den Arbeitgebern obliegenden Arbeitsschutzpflichten auf Arbeitnehmer im Rahmen von Telearbeit ist unzulässig.

Verpflichtung des Telearbeiters

Aufgaben des Betriebs-/Personalrats

Der Betriebsrat hat gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG darüber zu wachen, dass die Unfallverhütungsvorschriften im Betrieb eingehalten werden. Ein Mitbestimmungsrecht hat er nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG in Fragen der Verhütung von Arbeitsunfällen sowie Berufserkrankungen und über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften. Der Betriebsrat hat also auch bei den Telearbeitern auf eine Einhaltung der Unfallverhütungsvorschriften zu achten.

Verpflichtungen des Betriebsrats

Der Personalrat hat die Durchführung der Vorschriften über den Arbeitsschutz zu überwachen. Er hat weiterhin das Recht zur Anregung, Beratung und Auskunft gegenüber den für den Arbeitsschutz zuständigen Behörden und Trägern der gesetzlichen Unfallversicherung (§ 81 Abs. 1 BPersVG).



5.3.1 Arbeitsschutzrechtliche Anforderungen an den häuslichen Arbeitsplatz

Entscheidende arbeitsschutzrechtliche Anforderungen für die Gestaltung von Telearbeitsplätzen finden sich im Arbeitsschutzgesetz und den darauf gestützten Verordnungen (insbesondere in der Arbeitsstättenverordnung, der Bildschirmarbeitsverordnung, der Arbeitsmittelbenutzungsverordnung).

Der Anwendungsbereich der Arbeitsstättenverordnung ist auf alle Arbeitsstätten in Betrieben, in denen das Arbeitsschutzgesetz gilt, erweitert worden. Entsprechend der Verantwortlichkeit des Arbeitgebers für die Telearbeit gilt die Verordnung grundsätzlich auch für die häuslichen Telearbeitsplätze. Der Arbeitgeber hat nach § 3 Arbeitsstättenverordnung die Arbeitsstätte entsprechend dieser Verordnung den sonst geltenden Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften und nach den allgemein anerkannten sicherheitstechnischen, arbeitsmedizinischen und hygienischen Regeln sowie den sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen einzurichten und zu betreiben. Der Arbeitgeber hat dem in der Arbeitsstätte beschäftigten Arbeitnehmer die Räume

Arbeitsstättenverordnung

und Einrichtungen zur Verfügung zu stellen, die in dieser Verordnung vorgeschrieben sind.

Besonders die Vorgaben zur Ausgestaltung von Arbeitsplätzen, wie z.B. zur Lüftung, zur Raumtemperatur, zur Beleuchtung, zur Ausgestaltung von Fußböden, Wänden und Decken, zu den Raumabmessungen und Mindestgrößen für Bewegungsflächen, sind auch für die Telearbeit von Bedeutung. Diese Vorschriften werden durch die Arbeitsstätten-Richtlinien, die vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aufgestellt werden, weiter konkretisiert.

Die Bildschirmarbeitsverordnung (im Anhang abgedruckt) gilt für die Arbeit an Bildschirmgeräten, unabhängig davon, ob es sich um Telearbeit handelt oder nicht. Nach § 2 Abs. 3 sind Beschäftigte im Sinne dieser Verordnung Beschäftigte, die gewöhnlich bei einem nicht unwesentlichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen. Zur Bestimmung des Beschäftigten wird auf § 2 Abs. 2 des Arbeitsschutzgesetzes zurückgegriffen. Es wird der Bildschirmarbeitsplatz definiert. Nach § 3 der Verordnung hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen. In § 4 der Verordnung werden Anforderungen an die Gestaltung getroffen. Diese sind im Anhang der Bildschirmarbeitsverordnung dargestellt und werden unterhalb der Verordnungsebene z.B. durch Leitfäden weiter konkretisiert. Der Arbeitgeber hat die geeigneten Maßnahmen zu treffen, damit Bildschirmarbeitsplätze diesen Anforderungen entsprechen (vgl. auch die Informationen der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, <http://de.osha.eu.int>).

Bildschirmarbeitsverordnung

Nach der Arbeitsmittelbenutzungsverordnung hat der Arbeitgeber die erforderlichen Vorkehrungen zu treffen, damit nur Arbeitsmittel ausgewählt und den Beschäftigten bereitgestellt werden, die für die am Arbeitsplatz gegebenen Bedingungen geeignet sind.

Arbeitsmittelbenutzungsverordnung

Ausnahmen sind bei der Arbeitsstättenverordnung möglich, wenn der Arbeitgeber eine andere, ebenso wirksame Maßnahme trifft oder die Durchführung der Vorschrift im Einzelfall zu einer unverhältnismäßigen Härte führen würde und die Abweichung mit dem Schutz der Arbeitnehmer vereinbar ist. Bei der Bildschirmarbeitsverordnung darf von den Anforderungen des Anhangs abgewichen werden, wenn die spezifischen Erfordernisse des Bildschirmarbeitsplatzes oder Merkmale der Tätigkeit diesen Anforderungen entgegenstehen oder der Bildschirmarbeitsplatz entsprechend den jeweiligen Fähigkeiten der daran tätigen Behinderten unter Berücksichtigung von Art und Schwere der Behinderung gestaltet wird und dabei Sicherheit und Gesundheitsschutz auf andere Weise gewährleistet sind. Zu seiner Unterstützung verpflichtet der Arbeitgeber nach dem Arbeitssicherheitsgesetz Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Diese Unterstützung bezieht sich auf alle Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und schließt somit auch die Beratung zur Gestaltung der Telearbeit mit ein.

5.3.2 Zugangsrecht zum häuslichen Arbeitsplatz

Mit der Einrichtung eines heimischen Telearbeitsplatzes ist der Arbeitnehmer verpflichtet, die geltenden arbeitsschutzrechtlichen Verpflichtungen einzuhalten. Er muss aber auch die Maßnahmen des Arbeitgebers zur Sicherstellung des ihm obliegenden Arbeitsschutzes dulden. Aufgrund dieser Sorgfaltspflicht hat der Arbeitgeber die Pflicht, den heimischen Arbeitsplatz des Telearbeiters in Augenschein zu nehmen und ihn nach §§ 5 und 6 ArbSchG zu beurteilen und ggf. Schutzmaßnahmen zu veranlassen. Gleiches gilt für die zuständige Behörde und ihre Befugnisse nach §§ 21 und 22 ArbSchG einschließlich der mit der Überwachung beauftragten Personen und für die Aufsichtspersonen nach § 19 SGB VII i.V. m. § 15 Abs. 5 SGB VII.

Daher besteht vielfach die Befürchtung, dass Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertretung mit der Einrichtung eines heimischen Arbeitsplatzes jederzeit auch ein Zugangsrecht zu der Wohnung des Telearbeiters besitzen.

Einem solchen Zugangswunsch steht der Arbeitnehmer jedoch nicht schutzlos gegenüber.

Der Telearbeiter besitzt aus Artikel 13 Abs. 1 des Grundgesetzes das Recht auf Unverletzlichkeit der Wohnung.

Somit besteht ein Konflikt zwischen dem Zugangsinteresse des Arbeitgebers und dem Schutz der privaten Sphäre des Arbeitnehmers.

Es empfiehlt sich die betriebliche oder individuelle Vereinbarung einer einvernehmlichen Zugangsregelung, welche beide Interessen vereint.



013

*Einvernehmliche
Regelung zum
Zugangsrecht*

Praxisbeispiel 19: Zugangsrecht zum Telearbeitsplatz

In einer Ergänzung zum Arbeitsvertrag wurde speziell für das Projekt „Telearbeit in Schleswig-Holstein“ das Zugangsrecht zum Telearbeitsplatz so geregelt, dass der Arbeitnehmer sich bereit erklärt, im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projektes sich für Befragungen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus ist er nach vorheriger Absprache bereit, Zutritt zum Telearbeitsplatz zu gewähren. Hierbei ist anzumerken, dass der Telearbeiter diese individuelle Regelung unter Berufung auf das Hausrecht jederzeit widerrufen kann.

Die Betriebsvereinbarung der Siemens AG sagt hierzu (Ziff. 7): „Im Einvernehmen mit dem Mitarbeiter können ein Beauftragter des Arbeitgebers und der Betriebsrat die Einhaltung geltender Regelungen vor Ort überprüfen.“



5.4 Telearbeit in Mietwohnungen

Bei der Verlagerung der Arbeit in die eigene Wohnung oder in deren Nähe müssen zwei Fragen beachtet werden:

1. Steht die Telearbeit in Konflikt mit dem behördlichen Schutz von Wohnraum?
2. Wie verhält sich die Telearbeit zum Mietrecht?



013

Nicht in jedem Bereich dürfen ge- oder erwerbsmäßige Tätigkeiten ausgeübt werden. Um die Wohnbereiche und die Mietpreise zu schützen, bestehen rechtliche Regelungen (z.B. die bauplanungsrechtliche Frage nach Wohn- und Gewerbegebieten oder die Zweckentfremdung von knappem Wohnraum).

*Behördlicher Schutz
von Wohnraum*

Die heimbasierte Telearbeit fällt nicht unter die Schutzbestimmungen für Wohnraum. Durch ein eingerichtetes Arbeitszimmer wird im Sinne der Schutzbestimmungen die private Nutzung zu Wohnzwecken nicht gravierend verändert.

Dies ist bei Telecentern anders, weil hier der Umfang der Nutzungsänderung viel umfassender sein kann. Die Einrichtung eines Telecenters kann in einem einzelnen Raum oder auch in einem ganzen Gebäude erfolgen. Bei Telecentern muss daher im Einzelfall behördlich (z.B. durch das Bauamt) geprüft werden, ob ihre Einrichtung erfolgen kann.

Telearbeit in Mietwohnungen kann meistens ohne Einschränkungen erfolgen.

*Telearbeit und
Mietrecht*

Auch wenn im Mietvertrag ausdrücklich eine gewerbliche Nutzung untersagt ist, darf Telearbeit in den allgemeingültigen Grenzen des § 550 BGB ausgeübt werden. In einem solchen Fall darf auch keine Mieterhöhung erfolgen.

Grenzen gibt es hier z.B. bei der Lagerung von gefährlichen Gütern, Geruchsbelästigung, übermäßiger Raumabnutzung oder umfangreichen Kundenbesuchen. Dies dürfte aber bei Telearbeit i.d.R. nicht zutreffen. Zum einen werden keine Güter bearbeitet und zum anderen wird der Kontakt zu Kunden oder Mitarbeitern meist über moderne Kommunikationsmittel erfolgen. Ein gelegentlicher Besuch von Kollegen oder Kunden ist gestattet.

Bei Eingriffen in die Bausubstanz sollte der Mietvertrag geprüft und ggf. Rücksprache mit dem Vermieter gehalten werden.

So kann z.B. das Verlegen von Leitungen im Mauerwerk (Verbindung von Telefonbuchse zum PC im Arbeitszimmer) bei einem denkmalgeschützten Gebäude problematisch sein.

Eigentumswohnungen

Ob Telearbeit in Eigentumswohnungen nur zulässig ist, wenn zuvor die Eigentümerversammlung zugestimmt hat, ist derzeit noch nicht abschließend geklärt. Es empfiehlt sich, die Miteigentümer über die Aufnahme der Telearbeit zu informieren.

5.5 Steuerliche Aspekte

Bei der steuerlichen Behandlung von Telearbeit sind folgende Aspekte von besonderem Interesse:

- steuerliche Einstufung des Telearbeiters,
- Kosten des PC,
- Telefonkosten,

- Kosten für das häusliche (Tele-) Arbeitszimmer und die
- Kosten für weitere Arbeitsmittel oder Reparaturen.

5.5.1 Die steuerliche Einstufung des Telearbeiters

Telearbeit wird gegenwärtig im Regelfall im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses ausgeübt. Es werden daher an dieser Stelle ausschließlich Fragen der steuerlichen Behandlung eines solchen, auf abhängiger Beschäftigung basierenden Telearbeitsverhältnisses angesprochen. Diejenigen, die Telearbeit im Rahmen einer freiberuflichen oder einer gewerblichen Tätigkeit ausüben wollen, sollten den Rat eines Steuerberaters suchen.

Der Telearbeiter, der in einem Arbeitsverhältnis beschäftigt ist, erzielt Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit (§ 19 Einkommensteuergesetz (EStG)). Steuerlich berechnen sich diese Einkünfte als Überschuss der Einnahmen über die Werbungskosten.

Telearbeit als Arbeitnehmer

Werbungskosten sind alle Aufwendungen, die dem Telearbeiter durch die Sicherung oder den Erhalt der Einnahmen aus seiner Tätigkeit entstehen. Dies sind z.B. die Kosten für einen selbst gekauften PC, für das Arbeitszimmer oder für Fahrten zwischen seiner Wohnung und seiner auswärtigen Arbeitsstätte.

Werbungskosten

Liegt kein Dienstverhältnis vor, so ist der Telearbeiter steuerlich als Unternehmer anzusehen. Er arbeitet aufgrund eigener Initiative und auf eigenes Risiko und muss den Gewinn seiner Tätigkeit versteuern. Übt der Telearbeiter einen Beruf nach § 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG aus, so gilt er als Freiberufler. Dies sind z.B. Übersetzer, Journalisten, Schriftsteller usw. Ist der Telearbeiter kein Freiberufler, dann ist er Gewerbetreibender (§ 15 EStG) und somit gewerbsteuerpflichtig. Als Ausgleich dafür hat er bis zum Jahr 2000 bei hohen Gewinnen eine Tarifbegünstigung beim Einkommensteuersatz. Ab dem Jahr 2001 ermäßigt sich dann die Einkommensteuer des Unternehmers durch eine pauschalierte Anrechnung der Gewerbesteuer. Sowohl Freiberufler als auch Gewerbetreibende müssen grundsätzlich Umsatzsteuer abführen.

Telearbeit außerhalb des Arbeitnehmerverhältnisses

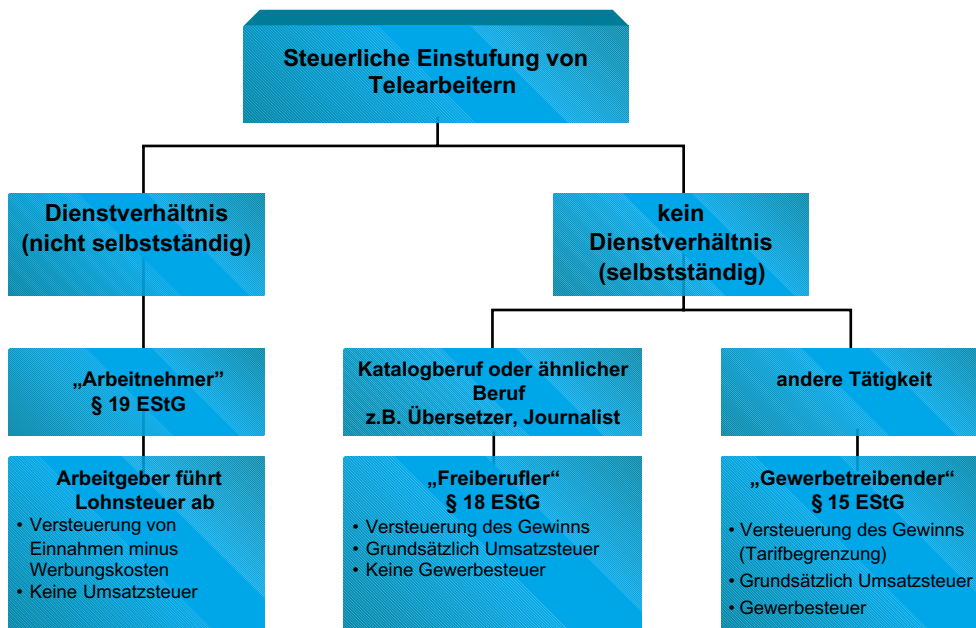


Abbildung 43: Steuerliche Einstufung von Telearbeitern

5.5.2 Die Kosten des PC

Der Arbeitgeber sollte grundsätzlich den PC anschaffen, damit steuerliche Nachteile vermieden werden können.

Bei der Beschaffung des PC bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Der Arbeitgeber kann den PC kaufen oder der Arbeitnehmer erwirbt den PC und erhält ggf. vom Arbeitgeber für die Nutzung im Rahmen der Telearbeit einen Zuschuss.

Schafft also der Arbeitgeber den PC an, dann kann er bei seiner Gewinnermittlung die Absetzung für Abnutzung (kurz AfA) als Betriebsausgaben absetzen. Diese berechnet sich nach der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des PC. Nach den amtlichen AfA-Tabellen beträgt die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer bis 2000 4 Jahre, ab 1.1.2001 3 Jahre. Es können demnach grundsätzlich 25 v.H. bzw. 33 v.H. der Anschaffungskosten jährlich abgesetzt werden. Eine hiervon abweichende kürzere wirtschaftliche Nutzungsdauer kommt nur in Betracht, wenn das Wirtschaftsgut erfahrungsgemäß vor Ablauf der technischen Nutzungsdauer objektiv wirtschaftlich wertlos wird (siehe Bundessteuerblatt 1999 Teil I S. 543).

Steuerliche Aspekte für Arbeitgeber oder Selbstständig

Die private Nutzung eines vom Arbeitgeber überlassenen betrieblichen PC ist ab 2000 steuerfrei (§ 3 Nr. 45 EStG).

Private Nutzung des PC

Erwirbt der Arbeitnehmer den PC, dann kann er die o.g. auf die berufliche Nutzung entfallende AfA als Werbungskosten geltend machen. Das gleiche gilt, wenn der Arbeitgeber den PC dem Arbeitnehmer unentgeltlich oder verbilligt übereignet. Der Vorteil aus der verbilligten oder unentgeltlichen Übereignung gehört beim Arbeitnehmer zum steuerpflichtigen Arbeitslohn, soweit der Wert des PC (ermittelt nach dem Letztverbraucherpreis für vergleichbare Geräte) die Eigenleistung des Arbeitnehmers übersteigt. Nach dem gleichen Wert bemisst sich in diesem Fall die AfA, die der Arbeitnehmer für die berufliche Nutzung seines PC als Werbungskosten geltend machen kann. Erhält der Arbeitnehmer den Vorteil aus der verbilligten oder unentgeltlichen Übereignung des PC zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn, kann der Arbeitgeber die hierauf entfallende Lohnsteuer mit abgeltender Wirkung für den Arbeitnehmer pauschal mit 25% des Vorteils erheben und übernehmen.

PC des Arbeitneh.

Erstattet der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer dessen eigene Aufwendungen für die betriebliche oder private Nutzung des PC, so gehören diese Ersatzleistungen zum steuerpflichtigen Arbeitslohn. Soweit diese Aufwendungen auf die betriebliche Nutzung entfallen und der entsprechende Anteil nachgewiesen wird, darf sie der Arbeitgeber als Auslagenersatz steuerfrei ersetzen (§ 3 Nr. 50 EStG). Steuerpflichtige Aufwendungszuschüsse des Arbeitgebers kann der Arbeitgeber mit abgeltender Wirkung pauschal mit 25% versteuern, wenn er sie dem Arbeitnehmer zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn zahlt.

5.5.3 Die Telefonkosten

Die steuerliche Behandlung von Telefonkosten des Telearbeiters kann durch das Schreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 11. Juni 1990

(BMF IV B 6 - S 2336 - 4/90; Bundessteuerblatt (BStBl) I 1990, S. 290) als geregelt angesehen werden.

Der Arbeitnehmer (Telearbeiter) kann seinem Arbeitgeber die Kosten für die betrieblich veranlassten Telefongespräche in seiner Wohnung in Rechnung stellen. Die Ersatzleistungen des Arbeitgebers sind steuerfrei (§ 3 Nr. 50 EStG - Auslagenersatz).

Verfügt der Arbeitnehmer über einen Zweitanschluss, dann kann er dem Arbeitgeber sämtliche Kosten in Rechnung stellen. Dies sind die Ausgaben für den Telefonanschluss, die Telefoneinrichtung und für die laufenden Telefongebühren (Grund- und Gesprächsgebühren). Es muss jedoch sichergestellt sein, dass der Zweitanschluss so gut wie ausschließlich für die Telearbeit genutzt wird.

*Nutzung eines
Zweitanschlusses*

Wird das Telefon des Telearbeiters neben privaten Gesprächen auch beruflich genutzt, dann kann der Telearbeiter nur die laufenden Gesprächsgebühren dem Arbeitgeber in Rechnung stellen.

*Gemeinsamer
Anschluss für
Telearbeit und pri-
vate Nutzung*

Beim einheitlichen Anschluss muss der Telearbeiter die Kosten für Telefonanschluss, Telefoneinrichtung und Grundgebühren selbst tragen.

Um den Anteil von beruflichen und privaten Kosten zu bestimmen, empfiehlt sich ein Einzelnachweis des Telefonnetzbetreibers. Auf diesem sind i.d.R. Datum, Uhrzeit, Dauer, Zielrufnummer und der Betrag aufgeführt. Der Einzelnachweis wird vom Netzbetreiber zu relativ geringen Preisen angeboten und ist oftmals sogar kostenlos.

*Einzelnachweis d.
Netzbetreibers*

Wenn kein Einzelnachweis zur Ermittlung der beruflichen Gesprächskosten besteht, so muss der Telearbeiter eigene Aufzeichnungen führen. Hieraus müssen insbesondere Tag, Gesprächsteilnehmer, Dauer des Gesprächs und die ermittelten Gesprächsgebühren hervorgehen.

*Eigene Aufzeich-
nungen des
Telearbeiters*

Es genügt jedoch, wenn diese Aufzeichnungen für einen repräsentativen Zeitraum von drei Monaten durchgeführt werden. Daraus könnte sich z.B. ein beruflicher Anteil an den laufenden Gesprächsgebühren in Höhe von 40 % ergeben. Dieser Anteil ist bei allen folgenden Rechnungen zugrunde zu legen.

Erst wenn sich die Anteile von privaten und beruflichen Kosten wesentlich verändern, muss die dreimonatige Aufzeichnung erneut durchgeführt werden.

Wenn sowohl der Einzelnachweis als auch die Aufzeichnungen des Telearbeiters fehlen, können die beruflichen Telefonkosten geschätzt werden. Macht der Telearbeiter glaubhaft, dass er in überdurchschnittlichem Umfang beruflich veranlasste Telefongespräche führt, so gelten folgende Schätzregeln zur Vereinfachung:

Gesprächsgebühren	beruflicher Anteil
bis 100,- DM	20 %
von 100,- bis 200,- DM	40 %
über 200,- DM	100 %

Praxisbeispiel 20: Schätzung der beruflichen Telefonkosten

Betragen die Gesprächsgebühren 80,- DM, so kann der Telearbeiter dem Arbeitgeber 20% von 80,- DM, also 16,- DM in Rechnung stellen.

Bei 160,- DM Gesprächsgebühren erhält der Telearbeiter 20% der ersten 100,- DM (also 20,- DM) und 40% der restlichen 60,- DM (also 24,- DM), insgesamt somit 44,- DM.

Bei 350,- DM erhält der Telearbeiter 20% der ersten 100,- DM, 40% für die zweiten 100,- DM und 100% von dem über 200,- DM hinausgehenden Betrag. In diesem Beispiel würde der Telearbeiter 20,- DM + 40,- DM + 150,- DM = 210,- DM erhalten.



Bei einem ISDN-Anschluss stehen 3 Rufnummern zur Verfügung. Werden nun zwei Nummer beruflich genutzt (*Modem/Telefon*) und eine Nummer privat, geht die Finanzverwaltung von einem einheitlichen Telefonanschluss aus (Finanzsenator Berlin 1997).

Beim ISDN-Anschluss können lediglich die laufenden Gesprächsgebühren steuerfrei erstattet werden. Die Grundgebühren und die Kosten des erstmaligen Anschlusses scheiden aus.

Es ist bei Telearbeit davon auszugehen, dass der Arbeitgeber die Telefonkosten erstattet. Steuerfrei erstatten kann er jedoch nur die Beträge, die der Telearbeiter ihm im Rahmen der oben gezeigten Grenzen in Rechnung stellen darf.

Kommt es nicht zu einer steuerfreien Erstattung der beruflich veranlassten Gespräche seitens des Arbeitgebers, dann kann der Telearbeiter diese Aufwendungen als Werbungskosten geltend machen.

5.5.4 Die Kosten für das häusliche (Tele-) Arbeitszimmer

Bei der steuerlichen Behandlung des Arbeitszimmers des Telearbeiters sind zwei Aspekte zu unterscheiden:

Abziehbarkeit der Aufwendungen für das häusliche Arbeitszimmer

Um ein Arbeitszimmer steuerlich geltend machen zu können, muss es so gut wie ausschließlich für berufliche Zwecke genutzt werden. Das Arbeitszim-

mer muss von den privat genutzten Räumen getrennt sein. Ferner muss neben dem Arbeitszimmer noch hinreichend Raum für das normale Wohnbedürfnis zur Verfügung stehen.

Wenn der häusliche Telearbeitsplatz den Mittelpunkt der gesamten beruflichen Betätigung bildet, können die Kosten des Arbeitszimmers in voller Höhe unbegrenzt als Werbungskosten abgesetzt werden. Dies ist bei ausschließlicher Telearbeit zu Hause der Fall. Bei der alternierenden Telearbeit dürfte dies aber nicht gegeben sein. Hier scheidet ein voller Werbungskostenabzug in aller Regel aus; zu den Einzelheiten siehe das Schreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 16. Juni 1998 (Bundessteuerblatt Teil I S. 863).

Voller Werbungskostenabzug

Bei alternierender Telearbeit können bis zu 2.400 DM je Veranlagungszeitraum als Werbungskosten geltend gemacht werden, sofern die berufliche Nutzung des Arbeitszimmers mehr als die Hälfte der gesamten beruflichen Tätigkeit beansprucht oder für die berufliche Tätigkeit kein anderer Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Aufwendungen für typische Arbeitsmittel fallen dabei allerdings nicht unter die Abzugsbeschränkung.

Begrenzter Werbungskostenabzug

Um den Anteil der Telearbeitstage an der gesamten Arbeitszeit zu ermitteln, bieten sich die Tagespläne des Telearbeiters an. Diese Aufzeichnungen dienen ebenfalls der Ermittlung der Fahrten von der Wohnung zur betrieblichen Arbeitsstätte. An Tagen der Telearbeit entfällt diese Fahrt und damit auch die Absetzbarkeit der Fahrtkosten.

Praxisbeispiel 21: Steuerliches Absetzen des Telearbeitszimmers bei alternierender Telearbeit

Herr Müller nutzt sein häusliches Arbeitszimmer zu mehr als der Hälfte seiner gesamten beruflichen Tätigkeit. Er bewohnt eine 80 qm große 4-Zimmer-Wohnung. Die Warmmiete beträgt 1.600,- DM. Sein 20 qm großes Arbeitszimmer nutzt er ausschließlich für seine berufliche Tätigkeit. Demnach entfällt auf das Arbeitszimmer eine anteilige Miete in Höhe von 400,- DM monatlich bzw. 4.800,- DM jährlich. Herr Müller kann jedoch für das Arbeitszimmer nur 2.400,- DM bei seiner Einkommensteuererklärung als Werbungskosten ansetzen.



Werden weniger als 50 Prozent der Tätigkeit als Telearbeit zu Hause ausgeübt, so scheidet ein Werbungskostenabzug aus .

Kein Werbungskostenabzug

Die steuerliche Behandlung eines Zuschusses des Arbeitgebers

Zahlt der Arbeitgeber an den Telearbeiter einen Zuschuss für die Nutzung eines Zimmers im Rahmen der Telearbeit, dann ist dieser Zuschuss eine steuerlich abzugsfähige Betriebsausgabe beim Arbeitgeber.

Beim Telearbeiter ist der Zuschuss als Arbeitslohn zu versteuern.

Ein Zuschuss des Arbeitgebers wird Bestandteil des Lohns und muss vom Arbeitgeber am Ende des Jahres auf der Lohnsteuerkarte ausgewiesen werden.

*Steuerlicher Aspekt
für den Arbeitgeber*

5.5.5 Die Kosten für weitere Arbeitsmittel und die Reparaturkosten des PC

Arbeitsmittel (z.B. Druckerpatronen) sollten vom Arbeitgeber zentral eingekauft werden. Die Kosten stellen steuerlich abziehbare Betriebsausgaben dar.

Der Telearbeiter kann dann zum Austausch von Druckerpatronen, Disketten etc. geringe Mengen dieser Arbeitsmittel in seinem häuslichen Arbeitszimmer aufbewahren. Falls der Telearbeiter diese Materialien nicht vorhält und sie selbst nachkaufen muss, sollte er die Rechnung auf den Namen des Arbeitgebers ausstellen lassen.

Erstattet der Arbeitgeber dem Telearbeiter im Zusammenhang mit dem PC entstehende Aufwendungen, so kann es sich hierbei um steuerfreien Auslagenersatz oder um zu versteuernden Arbeitslohn handeln. Dies hängt vom Einzelfall ab. In Zweifelsfällen sollte ein Steuerberater hinzugezogen werden.

Ähnliche einzelfallabhängige Fragen stellen sich bei den Reparaturkosten des PC. In den Fällen, in denen der Arbeitgeber den PC beschafft, wird häufig auch ein Wartungsvertrag zwischen ihm und einem Serviceunternehmen abgeschlossen. Die Kosten für die Reparatur sind somit Betriebsausgaben des Arbeitgebers. Beahlt ausnahmsweise der Telearbeiter die auf den Namen des Arbeitgebers ausgestellte Rechnung, so kann der Arbeitgeber ihm die Kosten steuerfrei erstatten (§ 3 Nr. 50 EStG - Auslagenersatz).

5.6 Musterbetriebsvereinbarung zur Telearbeit (IBM)

Betriebsvereinbarung Telearbeit IBM Deutschland

zwischen der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH und dem Gesamtbetriebsrat der IBM Deutschland GmbH über außerbetriebliche Arbeitsstätten

1. Allgemeines

1.1. Gegenstand

Gegenstand dieser Vereinbarung sind Rahmen- und Vergütungsbedingungen für eine außerbetriebliche Arbeitsstätte in der Wohnung von Mitarbeiter/innen.

1.2. Begriff

Eine außerbetriebliche Arbeitsstätte in der Wohnung liegt dann vor, wenn der/die Mitarbeiter/in ganz oder teilweise seine/ihre individuelle regelmäßige Arbeitszeit zu Hause leistet.

1.3. Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle fest angestellten Mitarbeiter/innen der IBM Deutschland GmbH, die ihre Wohnung in der Bundesrepublik Deutschland haben und die Arbeitnehmer/innen im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes sind.

1.4. Bestehende betriebliche Regelungen

Bestehende betriebliche Regelungen gelten unverändert bzw. sinngemäß für die Mitarbeiter/innen, die eine außerbetriebliche Arbeitsstätte in ihrer Wohnung haben, sofern in dieser Betriebsvereinbarung einschließlich ihrer Anlagen nicht ausdrücklich etwas anderes geregelt ist.

2. Teilnehmervoraussetzungen

Die Teilnahme an der Einrichtung von außerbetrieblichen Arbeitsstätten ist freiwillig und unterliegt den folgenden Voraussetzungen :

2.1. Geeignete Arbeitsaufgabe

Mitarbeiter/innen, deren Arbeitsaufgabe ohne Beeinträchtigung des Betriebsablaufs und des Kontakts zum Betrieb eine außerbetriebliche Arbeitsstätte in ihrer Wohnung zulässt, oder die außerbetriebliche Arbeitsstätte in der Wohnung aus sozialen Gründen wünschenswert ist, können sich aufgrund vorgenannter Grundsätze zur Teilnahme bereit erklären.

2.2. Personelle Einzelmaßnahme

Die Einrichtung einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte in der Wohnung eines/r Mitarbeiters/in erfolgt aufgrund nachfolgender schriftlicher Vereinbarung des Unternehmens mit dem/der Mitarbeiter/in, wobei die gesetzlichen Beteiligungsrechte des Betriebsrates einzuhalten sind.

2.3. Schriftliche Vereinbarung

Die Einrichtung der außerbetrieblichen Arbeitsstätte in seiner/ihrer Wohnung wird schriftlich mit dem/der Mitarbeiter/in vereinbart. In dieser schriftlichen Vereinbarung wird auf die Regelungen dieser Betriebsvereinbarung und auf die weiter geltenden betrieblichen Vorschriften und auf die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen verwiesen.

2.4. Status der Mitarbeiter/innen

Der Status des/der festangestellten Mitarbeiters/in erfährt durch die schriftliche Vereinbarung einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte in seiner/ihrer Wohnung keine Änderung.

3. Arbeitszeit und Arbeitsstätte

Die Gewährung von Entscheidungsspielräumen für Mitarbeiter/innen in einer (zusätzlichen) außerbetrieblichen Arbeitsstätte erfordert hinsichtlich Auf- und Verteilung der Arbeitszeit und der damit verbundenen zeitabhängigen variablen Vergütung klare Abgrenzungen. Die Zuständigkeit des örtlichen Betriebsrats hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit bleibt unberührt.

3.1. Umfang der Arbeitszeit

Die zu leistende Arbeitszeit ist die arbeitsvertragliche individuelle regelmäßige Arbeitszeit.

3.2 Aufteilung der Arbeitszeit auf die Arbeitsstätten

Die Arbeitszeit kann sowohl auf die betriebliche als auch auf die außerbetriebliche Arbeitsstätte aufgeteilt werden. Diese Aufteilung der Arbeitszeit auf die Arbeitsstätten wird bereits in der schriftlichen Vereinbarung festgelegt und kann in gegenseitigem Einvernehmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in im Ausnahmefall für maximal einen Monat ohne neue Vereinbarung abgeändert werden.

3.3. Verteilung der außerbetrieblichen Arbeitszeit

Die Verteilung der vorgesehenen außerbetrieblichen Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage kann sowohl vom Unternehmen als auch von dem/der Mitarbeiter/in, in diesem Fall selbst gesteuert, vorgenommen werden.

3.3.1. Betriebsbestimmte Verteilung

Eine betriebsbestimmte Verteilung der außerbetrieblichen Arbeitszeit liegt dann vor, wenn der/die Arbeitstag/e und die Lage der Arbeitszeit an dem/diesen Tag/en den/r Mitarbeiter/in von der Führungskraft vorgegeben oder von der Verfügbarkeit notwendiger, vom Unternehmen gestellter Arbeitsmittel bestimmt werden. Insofern gelten die betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeit.

3.3.2. Selbstbestimmte Verteilung

Eine selbstbestimmte Verteilung der außerbetrieblichen Arbeitszeit liegt dann vor, wenn der/die Mitarbeiter/in ihre Verteilung auf die einzelnen Wochentage selbst entscheiden und vornehmen kann.

3.4. Mehrarbeit

Aufgrund der Selbstbestimmungsmöglichkeit über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit muss Mehrarbeit unabhängig von der Arbeitsstätte im Voraus von der Führungskraft entsprechend den betrieblichen Regelungen angeordnet sein, um als solche anerkannt zu werden. Eine nachträgliche Genehmigung ist nicht möglich, da eine selbstbestimmte Verteilung der Arbeitszeit vorgenommen wurde.

3.5. Fahrtzeiten

Fahrtzeiten zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Arbeitsstätte gelten als nicht betriebsbedingt und finden keine Anrechnung.

3.6. Urlaub und Krankheit

Hinsichtlich Urlaub und Arbeitsverhinderung gelten für außerbetriebliche Arbeitsstätten die gleichen Regelungen wie für betriebliche Arbeitsstätten.

3.7. Zeitabhängige variable Vergütungen

Die Selbstbestimmungsmöglichkeit über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit durch den/die Mitarbeiter/in erfordert nachstehende Differenzierung.

3.7.1. Mehrarbeit und Mehrarbeitszuschläge

Mehrarbeit wird entsprechend den betrieblichen Regelungen vergütet. Bei drei oder mehr Mehrarbeitsstunden an einem Arbeitstag beträgt der Mehrarbeitszuschlag nur dann 50%, wenn die an diesem Tag geleistete individuelle regelmäßige Arbeitszeit betriebsbestimmt war.

3.7.2. Sonstige zeitabhängige variable Vergütungen

Sonstige zeitabhängige variable Vergütungen werden nur dann entsprechend den bestehenden betrieblichen Regelungen vergütet, wenn die den Anspruch begründenden Zeiten betriebsbestimmt waren.

4. Zeiterfassung

Da die Zeiterfassung hierfür nicht eingerichtet ist, erfolgt die Erfassung aller Zeiten durch den/die Mitarbeiter/in in einem Arbeitstagebuch, das der Führungskraft jeweils nach dem Monatsende vorzulegen ist. Eine Ausgabe von Zeiterfassungskarten an diese Mitarbeiter/innen erfolgt nicht mehr. Arbeitsrelevante Ergebnisse und zeitabhängige variable Vergütungen werden nach Monatsende über ein separates Formular der Gehaltsabrechnung mitgeteilt.

5. Arbeitsmittel

Die notwendigen Arbeitsmittel für die außerbetriebliche Arbeitsstätte werden für die Zeit des Bestehens dieser Arbeitsstätte vom Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt.

6. Kontakt zum Betrieb

Der Kontakt des/der Mitarbeiter/in zum Betrieb und zu ihrer Führungskraft ist bei außerbetrieblichen Arbeitsstätten von großer Bedeutung. Die Gestaltung der aufgabengerechten und sozialen Kontakte der Mitarbeiter/innen innerhalb ihrer Abteilung, zu ihren Führungskräften, zum Betrieb, zum Unternehmen und ihrer Arbeitnehmervertretung bedarf ergänzender Maßnahmen.

6.1. Abteilungsversammlungen

Mitarbeiter/innen mit außerbetrieblichen Arbeitsstätten können bei ihrer Führungskraft, wenn eine Abteilungsversammlung nicht bereits terminiert ist, eine solche für einen Tag, an dem sie betriebsbestimmt im Betrieb arbeiten werden, beantragen, wenn dies aus Gründen der Zusammenarbeit erforderlich erscheint.

6.2. Betriebsinterne Medien

Mitarbeiter/innen können im Ausnahmefall selbst entscheiden, ob sie sich die betriebsinternen Medien an ihre betriebliche oder ihre außerbetriebliche Arbeitsstätte schicken lassen.

6.3. Personalprogramme

Die Personalprogramme erfahren durch die außerbetriebliche Arbeitsstätte keine Änderung.

7. Aufwandsersatzungen

Folgende, durch die außerbetriebliche Arbeitsstätte bedingte Aufwände werden dem/der Mitarbeiter/in gegebenenfalls gegen Nachweis ersetzt.

7.1. Kostenpauschale

Als Kostenpauschale für Energie, Reinigung etc. werden monatlich DM 40.- pauschal steuerpflichtig vergütet. Macht ein/e Mitarbeiter/in einen höheren monatlichen Aufwand geltend, so wird dieser gegen Nachweis erstattet.

7.2. Telefongebühren

Die Gebühren für sämtliche Dienstgespräche, die von der außerbetrieblichen Arbeitsstätte aus geführt werden, werden gegen Nachweis erstattet. Sollte ein Zweitanschluss zweckmäßiger sein, so erstattet das Unternehmen die einmaligen und die laufenden Gebühren dieses Anschlusses. Auf Verlangen muss dem Unternehmen nachgewiesen werden, dass darüber nur Dienstgespräche geführt worden sind.

7.3. Fahrtkosten

Fahrtkosten zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Arbeitsstätte werden grundsätzlich nicht erstattet. Kann jedoch der/die Mitarbeiter/in nachweisen, dass aufgrund der außerbetrieblichen Arbeitsstätte ihm/ihr betriebsbestimmt Mehrkosten entstehen, so werden diese Mehrkosten entsprechend den betrieblichen Regelungen erstattet.

7.4. Essensgeldzuschuss

Ein Anspruch auf Essensgeldzuschuss aufgrund der außerbetrieblichen Arbeitsstätte in der Wohnung entsteht nicht, da keine Mehraufwendungen und auch keine Haushaltsersparnis vorliegen.

8. Aufgabe der außerbetrieblichen Arbeitsstätte

Wird die außerbetriebliche Arbeitsstätte vereinbarungsgemäß aufgegeben, so sind die vom Unternehmen gestellten Arbeitsmittel zurückzugeben. Ein Vor- und Nachteilsausgleich findet in keinem Fall statt.

II. Vereinbarung über die Einrichtung einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte in einer Mitarbeiterwohnung

1. Grundlage

Grundlage dieser Vereinbarung ist die Betriebsvereinbarung über außerbetriebliche Arbeitsstätten [...] Zudem finden die betrieblichen Regelungen unverändert gegebenenfalls sinngemäß Anwendung, sofern in der Betriebsvereinbarung oder dieser Vereinbarung ausdrücklich nichts anderes geregelt ist. Für die außerbetriebliche Arbeitsstätte in einer Wohnung gelten aufgrund Artikel 13 Grundgesetz abweichende gesetzliche Bestimmungen. Ein Zutritt von Unternehmens- oder Arbeitnehmervertretern bedarf deshalb der Zustimmung des/der Mitarbeiter/in.

2. Auf- und Verteilung der Arbeitszeit

Entsprechend der Betriebsvereinbarung wird vereinbart, dass von der individuellen regelmäßigen Arbeitszeit folgende Zeiten betriebsbestimmt auf die Arbeitsstätte auf- und auf die Wochentage verteilt werden:

(Es folgt eine detaillierte Aufstellung, wie viele Stunden pro Arbeitstag an der betrieblichen und an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte zu leisten sind.)

Werden Pausen erforderlich, so verschiebt sich Arbeitsbeginn oder -ende entsprechend. Eine verbleibende Differenz zur individuellen regelmäßigen Arbeitszeit ist selbstbestimmt an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte zu erbringen, wobei die Verteilung auf die einzelnen Wochentage selbst entschieden und vorgenommen werden kann.

3. Krankheit, Urlaub oder sonstige Arbeitsfreistellung

Aufgrund dieser Vereinbarung ergeben sich hierzu keine Änderungen hinsichtlich der Meldung von Krankheit, der Inanspruchnahme von Urlaub oder von sonstiger Arbeitsfreistellung. Es wird von einer 5-Tage-Woche hierbei ausgegangen.

4. Arbeitstagebuch und zeitabhängige variable Vergütungen

Anstelle der gewohnten Zeiterfassungskarte ist ein Arbeitstagebuch zu führen, in dem sämtliche Arbeitszeiten festgehalten werden müssen. Ebenfalls darin festzuhalten sind die Zeiten, die sich aufgrund der Ereignisse dieser Vereinbarung ergeben. Ansprüche auf zeitabhängige variable Vergütungen sind ebenfalls im Arbeitstagebuch festzuhalten und am Monatsende in Summen je Anspruchsart auf einem Formblatt zusammenzustellen und der Führungskraft zusammen mit einem Arbeitstagebuch zur Unterschrift vorzulegen.

5. Arbeitsmittel

Sämtliche an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte notwendigen Arbeitsmittel werden kostenlos zur Verfügung gestellt und dürfen nicht für private Zwecke benutzt werden. Diese Arbeitsmittel werden in einer Inventarliste festgehalten, die die Führungskraft führt. Benötigen bestimmte Arbeitsmittel einen Stromanschluss, so werden diese Geräte nur dann zur Verfügung gestellt, wenn zuvor eine Schutzleiterprüfung von einem Fachbetrieb an der vorgesehenen Steckdose vorgenommen wurde. Ergibt diese Prüfung, dass der Schutzleiter fehlt, so wird die notwendige Zuleitung vom Fachbetrieb verlegt, wobei in kei-

nem Falle Stemm- oder Verputzarbeiten vorgenommen werden. Im Falle eines zu hohen Aufwandes hierfür kann das Unternehmen von dieser Vereinbarung zurücktreten.

Bei der Aufstellung der Geräte sind die Hinweise zur technischen Sicherheit und zur Ergonomie zu beachten. Die Wartung der IBM-Geräte erfolgt im Betrieb. Defekte Geräte sind zu diesem Zweck an die betriebliche Arbeitsstätte bzw. direkt zum technischen Außendienst zu bringen. Notwendige Arbeitsunterlagen können mit Zustimmung der Führungskraft an die außerbetriebliche Arbeitsstätte verbracht werden.

6. Daten- und Informationsschutz

Bei einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte ist auf den Schutz von Daten und Informationen besonders zu achten. Vertrauliche Daten und Informationen sowie Passwörter sind zu schützen, dass Dritte keine Einsicht nehmen können. Die IBM-Regelungen und die Arbeitsordnung hierzu sind einzuhalten.

7. Versicherungsschutz

Arbeitsunfälle an einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte sowie Wegeunfälle zur betriebsbestimmten Arbeit in der betrieblichen Arbeitsstätte sind durch die Berufsgenossenschaft versichert. Bei Dienstreisen, die von der außerbetrieblichen Arbeitsstätte aus angetreten werden, besteht zusätzlich noch die Dienstreiseunfallversicherung.

8. Haftung

Die Haftung des/der Mitarbeiter/in und der in seinem/ihrem Haushalt lebenden Familienangehörigen sowie berechtigter Besucher gegenüber der IBM ist auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Besteht im Falle der berechtigten Besucher keine Haftpflichtversicherung, wird im Einzelfall entschieden, ob Schadensersatzansprüche gestellt werden. Eingetretene Schadensfälle werden in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Betriebsrat geregelt.

Im Übrigen übernimmt die IBM Deutschland GmbH Schadensersatzansprüche von Dritten, wenn diese berechtigt sind und ursächlich ein Zusammenhang mit der außerbetrieblichen Arbeitsstätte in der Wohnung besteht. Dies gilt nicht, wenn der/die Mitarbeiter/in den Schaden grob fahrlässig oder vorsätzlich verursacht hat.

9. Beendigungsbedingungen

Die außerbetriebliche Arbeitsstätte in der Wohnung des/der Mitarbeiter/in kann von beiden Seiten mit einer Ankündigungspflicht von drei Monaten zum Quartalsende aufgegeben werden. Bei Kündigung der Wohnung durch den Vermieter verkürzt sich gegebenenfalls die Ankündigungsfrist entsprechend. Die Aufgabeankündigung hat schriftlich zu erfolgen.

Die von IBM überlassenen Arbeitsmittel sowie die Arbeitsunterlagen sind nach der Aufgabe der außerbetrieblichen Arbeitsstätte unverzüglich an die betriebliche Arbeitsstätte zurückzubringen. Die Führungskraft bestätigt dem/der Mitarbeiter/in die Rückgabe.

Ein Vor- oder Nachteilsausgleich (z.B. für Fahrtzeiten und Fahrtkosten zur betrieblichen Arbeitsstätte) kann in keinem Fall beansprucht werden.

5.7 Musterarbeitsvertrag

(aus: <http://www.telework-mirti.org>;

MIRTI - Models of Industrial Relations in Telework Innovation - ist ein zweijähriges Projekt, welches im Rahmen des Telematik-Programms der Europäischen Kommission durchgeführt wurde

Muster-Arbeitsvertrag für Arbeitnehmer an einem alternierenden Telearbeitsplatz

1. a) ArbeitgeberIn (AG).....

b) ArbeitnehmerIn (AN)

Frau/Herr.....

wohnhaft in.....

2. Beschäftigungsform

Für die/den AN wird ein alternierender Telearbeitsplatz eingerichtet. Dabei wird die gesetzliche bzw. kollektivvertragliche regelmäßige Arbeitszeit teilweise in der Wohnung des/der AN bzw. an einem vom AN frei gewählten Ort (außerbetriebliche Arbeitsstätte) und teilweise im Betrieb der/des AG (betriebliche Arbeitsstätte) erbracht (siehe Punkt 3. und 14.).

Die Beschäftigung auf einem Telearbeitsplatz erfolgt nach dem Prinzip der Freiwilligkeit.

3. Arbeitsort

Als Arbeitsort gelten alternierend die betriebliche beziehungsweise die außerbetriebliche Arbeitsstätte, entsprechend der in Punkt 14. vorgenommenen Arbeitszeitaufteilung.

Betriebliche Arbeitsstätte (Adresse).....

Außerbetriebliche Arbeitsstätte (Adresse)

4. Anwendbare Normen

Soweit in diesem Vertrag nicht ausdrücklich anders geregelt, finden auf das Dienstverhältnis die einschlägigen Gesetze sowie der Kollektivvertrag für.....Anwendung.

Betriebsvereinbarungen finden - sofern in dieser Vereinbarung nicht ausdrücklich anders geregelt - unverändert bzw. gegebenenfalls sinngemäß Anwendung. Diese liegen.....zur Einsichtnahme auf.

5. Beginn des alternierenden Telearbeitsverhältnisses

.....

Anzahl der anzurechnenden Vordienstzeiten.....

Das Dienstverhältnis ist unbefristet / bis.....befristet.

6. Recht auf Weiterbeschäftigung

Die außerbetriebliche Arbeitsstätte in der Wohnung der/des AN kann von beiden Seiten unter Einhaltung einer Ankündigungsfrist von drei Monaten aufgegeben werden. Bei Kündigung des Wohnungsnutzungsvertrages durch den Vermieter verkürzt sich die Ankündigungsfrist der/des AN gegebenenfalls auf die Kündigungsfrist des Wohnungs Vermieters.

Die Aufgabeankündigung hat schriftlich zu erfolgen.

Nach Aufgabe der außerbetrieblichen Arbeitsstätte wird das Dienstverhältnis in der betrieblichen Arbeitsstätte fortgesetzt.

Der/die AN hat die überlassenen Arbeitsmittel sowie Arbeitsunterlagen nach Aufgabe der außerbetrieblichen Arbeitsstätte zur Rückgabe bereitzuhalten.

7. Einstufung

Gemäß dem Kollektivvertrag für.....wird die/der AN in die Verwendungsgruppe.....im.....Berufsjahr eingestuft.

8. Arbeitsaufgaben

Mit der Verwendung als.....

sind insbesondere folgende Aufgaben verbunden:

.....

9. Entgelt

Das monatliche Grundgehalt beträgt.....ATS.

Darüber hinaus hat die/der AN Anspruch auf folgende Entgeltbestandteile:

.....

10. Fahrtkosten

Wird die/der AN zu Zeiten in den Betrieb berufen, in der sie/er gem. Punkt 14. nicht in den betrieblichen Räumlichkeiten zu arbeiten hätte, so gilt die Fahrzeit als Arbeitszeit und sind die entstehenden Fahrtkosten vom AG zu ersetzen.

11. Aufwandsersatz

Die/der AG trägt die anteiligen Miet- und Betriebskosten in Höhe von derzeit ATS..... für den als außerbetriebliche Arbeitsstätte genutzten Wohnraum.

Dieser Betrag erhöht sich entsprechend den erfolgten Indexanpassungen der Miet- und Betriebskosten.

12. Außerbetriebliche Arbeitsstätte

Die außerbetriebliche Arbeitsstätte muss für den dauernden Aufenthalt vorgesehen und für die Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen geeignet sein. Ob die genannten Voraussetzungen vorliegen, wird durch eine gemeinsame Begehung vom AG bzw. seinem Beauftragten, einer Sicherheitsvertrauensperson und dem/der AN festgestellt. Die/der AN erteilt diesbezüglich ausdrücklich seine/ihre Zustimmung. Der AG verpflichtet sich, die Kosten für die entsprechende Ausstattung sowie allfällige Adaptierungsarbeiten zu übernehmen. (sh.: Punkt 13.)

Ferner erklärt sich die/der AN damit einverstanden, dass VertreterInnen der betrieblichen Präventivdienste nach Voranmeldung die Arbeitsbedingungen an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte - entsprechend den Bestimmungen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes - evaluieren und die/den AN in den Belangen des ArbeitnehmerInnenschutzes unterweisen.

13. Arbeitsmittel

Sämtliche an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte notwendigen Arbeitsmittel werden vom AG kostenlos zur Verfügung gestellt, ordnungsgemäß installiert und gewartet. Die notwendigen Arbeitsmittel werden im Anhang zu diesem Dienstvertrag aufgelistet. Die/der AG trägt die Kosten für die Errichtung der notwendigen Leitungen. Die technische Ausstattung ist so zu gestalten, dass sie dem ergonomischen und sicherheitstechnischen Standard entspricht und eine Benützung von Privatgeräten nicht erforderlich ist, sowie generell eine Arbeit ohne Störung der Privatsphäre möglich ist.

14. Arbeitszeit

Folgende Aufteilung der gesetzlichen bzw. kollektivvertraglichen regelmäßigen Arbeitszeit wird vereinbart:

14.1. Betriebsbestimmte Arbeitszeiten

a) Arbeitszeit an der betrieblichen Arbeitsstätte (Ausmaß und Lage):

.....

b) Arbeitszeit an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte (Ausmaß und Lage):

.....

14.2. Selbstbestimmte Arbeitszeit an einem von der/dem AN frei gewählten Arbeitsort (in Stunden):

Im Falle von Pkt. 14.2. verfügt die/der AN selbst über Arbeitsort sowie die Lage der Arbeitszeit und muss für die/den AG nicht erreichbar sein. Für diese Zeiten können keine Überstundenzuschläge geltend gemacht werden.

Fahrzeiten zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Arbeitsstätte gelten - sofern sie in Zusammenhang mit 14.1.a) anfallen - als betriebsbedingt und finden keine Anrechnung auf die Arbeitszeit.

15. Zeiterfassung

Alle geleisteten Arbeitszeiten sind von der/ dem AN aufzuzeichnen. Die/der AN hat die Aufzeichnungen jeweils unmittelbar nach dem Monatsletzten vorzulegen.

16. Qualifikation

Der/dem AN darf aus der alternierenden Telearbeit kein Nachteil im beruflichen Fortkommen entstehen. Insbesondere hat die/der AN das Recht, über alle betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen rechtzeitig informiert zu werden und daran teilzunehmen.

17. Versicherungsschutz

Um das Unfallrisiko zu decken, das an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte entsteht und nicht von der allgemeinen Sozialversicherung abgedeckt wird, verpflichtet sich die/der AG, eine Unfallzusatzversicherung für die/den AN abzuschließen/einen mtl. Zuschuss in Höhe von ATSzur Prämie einer Unfallzusatzversicherung an die/den AN zu leisten.

18. Haftung

Die Haftung des/der AN und der in seinem/ihrem Haushalt lebenden Personen sowie deren BesucherInnen gegenüber dem AG ist auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Aufrechnungserklärungen von Schadenersatzansprüchen des AG gegen den Entgeltanspruch des /der AN sind nicht zulässig.

Die/der AG haftet für berechtigte Schadenersatzansprüche Dritter, wenn sie in ursächlichem Zusammenhang mit der außerbetrieblichen Arbeitsstätte stehen. Dies gilt nicht, wenn der/die AN den Schaden grob fahrlässig oder vorsätzlich verursacht hat.

19. Vertragsänderungen

Jede künftige Änderung der hier festgehaltenen Rechte und Pflichten, die nicht unmittelbar auf Gesetz, Kollektivvertrag oder Betriebsvereinbarung beruht, bedarf des Einvernehmens der Vertragsparteien sowie der Schriftform.

....., am.....

.....
Arbeitgeber/in

.....
Arbeitnehmer/in

6 Anhang

- 6.1 Bildschirmarbeitsverordnung**
 - 6.2 Abkürzungsverzeichnis**
 - 6.3 Verzeichnis der Praxisbeispiele**
 - 6.4 Verzeichnis der Abbildungen**
 - 6.5 Verzeichnis der Checklisten**
 - 6.6 Glossar der Fachbegriffe**
 - 6.7 Literaturverzeichnis**
 - 6.8 Kommentiertes Literaturverzeichnis**
 - 6.9 Adressverzeichnis öffentlicher Institutionen, die Auskunft zu Fragen bezüglich Datenschutz und –sicherheit geben können**
 - 6.10 Interessante Web-Sites**
 - 6.11 Adressen und Ansprechpartner**
 - 6.12 Auskünfte zu Förderprogrammen**
 - 6.13 Publikationen des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialforschung, die sich mit dem Themenbereich „Telearbeit“ beschäftigen**
 - 6.14 Publikationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, die sich mit dem Themenbereich „Informationsgesellschaft“ beschäftigen**
 - 6.15 Publikationen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung**
-

6 Anhang

6.1 *Bildschirmarbeitsverordnung*

Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (- BildscharbV)

Die Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung) setzt die Richtlinie 90/270/EWG über die Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (ABI. EG Nr. L 156 S.14) in deutsches Recht um. Diese EG-Richtlinie legt Mindestanforderungen an das Bildschirmgerät selbst, den Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung sowie hinsichtlich der Softwareausstattung und der Arbeitsorganisation fest. Soweit einzelne Richtlinienbestimmungen (z.B. zur Festlegung von Maßnahmen auf der Grundlage der Beurteilung der Arbeitsbedingungen, zur Unterrichtung und Unterweisung der Beschäftigten) in dieser Verordnung nicht ausdrücklich aufgegriffen werden, ist deren Umsetzung bereits durch die entsprechenden grundlegenden Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes in allgemeiner Form erfolgt. Bislang gibt es zur Arbeit an Bildschirmgeräten national keine verbindliche Arbeitsschutzvorschrift. Die Anforderungen aus der EG-Richtlinie werden aber in der Regel bei Beachtung von Sicherheitsregeln der Unfallversicherungsträger und entsprechenden DIN-Normen erfüllt. Die Verordnung fasst die notwendigen Schutzbestimmungen übersichtlich zusammen und verpflichtet alle Arbeitgeber zu ihrer Beachtung.

Die Bildschirmarbeitsverordnung stellt einen flexiblen Rahmen dar, der Spielraum für an die Situation der Betriebe angepasste Arbeitsschutzmaßnahmen lässt. Gewinner sind nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Betriebe, weil Ausfallzeiten durch schlechte Arbeitsbedingungen verringert werden, und Beschäftigte, die wissen, dass ihre Sicherheit und Gesundheit bei der „Computerarbeit“ gewährleistet ist, erfahrungsgemäß mit größerer Motivation und Einsatzbereitschaft arbeiten.

§ 1

Anwendungsbereich

- (1) Diese Verordnung gilt für die Arbeit an Bildschirmgeräten.
 - (2) Diese Verordnung gilt nicht für die Arbeit an
 1. Bedienerplätzen von Maschinen oder an Fahrerplätzen von Fahrzeugen mit Bildschirmgeräten,
 2. Bildschirmgeräten an Bord von Verkehrsmitteln,
 3. Datenverarbeitungsanlagen, die hauptsächlich zur Benutzung durch die Öffentlichkeit bestimmt sind,
 4. Bildschirmgeräten für den ortsveränderlichen Gebrauch, sofern sie nicht regelmäßig an einem Arbeitsplatz eingesetzt werden,
 5. Rechenmaschinen, Registrierkassen oder anderen Arbeitsmitteln mit einer kleinen Daten- oder Messwertanzeigevorrichtung, die zur unmittelbaren Benutzung des Arbeitsmittels erforderlich ist, sowie
 6. Schreibmaschinen klassischer Bauart mit einem Display.
-

(3) Die Verordnung gilt nicht in Betrieben, die dem Bundesberggesetz unterliegen.

(4) Das Bundeskanzleramt, das Bundesministerium des Innern, das Bundesministerium für Verkehr, das Bundesministerium der Verteidigung oder das Bundesministerium der Finanzen können, soweit sie hierfür jeweils zuständig sind, im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und, soweit nicht das Bundesministerium des Innern selbst zuständig ist, im Einvernehmen mit dem Bundesministerium des Innern bestimmen, dass für bestimmte Tätigkeiten im öffentlichen Dienst des Bundes, insbesondere bei der Bundeswehr, der Polizei, den Zivil- und Katastrophenschutzdiensten, dem Zoll oder den Nachrichtendiensten, Vorschriften dieser Verordnung ganz oder zum Teil nicht anzuwenden sind, soweit öffentliche Belange dies zwingend erfordern, insbesondere zur Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung der öffentlichen Sicherheit. In diesem Fall ist gleichzeitig festzulegen, wie die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten nach dieser Verordnung auf andere Weise gewährleistet werden.

§ 2

Begriffsbestimmungen

(1) Bildschirmgerät im Sinne dieser Verordnung ist ein Bildschirm zur Darstellung alpha-numerischer Zeichen oder zur Grafikdarstellung, ungeachtet des Darstellungsverfahrens.

(2) Bildschirmarbeitsplatz im Sinne dieser Verordnung ist ein Arbeitsplatz mit einem Bildschirmgerät, der ausgestattet sein kann mit

1. Einrichtungen zur Erfassung von Daten,
2. Software, die den Beschäftigten bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben zur Verfügung steht,
3. Zusatzgeräten und Elementen, die zum Betreiben oder Benutzen des Bildschirmgeräts gehören, oder
4. sonstigen Arbeitsmitteln,
5. sowie die unmittelbare Arbeitsumgebung.

(3) Beschäftigte im Sinne dieser Verordnung sind Beschäftigte, die gewöhnlich bei einem nicht unwesentlichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen.

§ 3

Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen.

§ 4

Anforderungen an die Gestaltung

(1) Der Arbeitgeber hat geeignete Maßnahmen zu treffen, damit die Bildschirmarbeitsplätze den Anforderungen des Anhangs und sonstiger Rechtsvorschriften entsprechen.

(2) Bei Bildschirmarbeitsplätzen, die bis zum 20. Dezember 1996 in Betrieb sind, hat der Arbeitgeber die geeigneten Maßnahmen nach Absatz 1 dann zu treffen,

- wenn diese Arbeitsplätze wesentlich geändert werden oder
- wenn die Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 3 ergibt, dass durch die Arbeit an diesen Arbeitsplätzen Leben oder Gesundheit der Beschäftigten gefährdet ist,

spätestens jedoch bis zum 31. Dezember 1999.

(3) Von den Anforderungen des Anhangs darf abgewichen werden, wenn

- die spezifischen Erfordernisse des Bildschirmarbeitsplatzes oder Merkmale der Tätigkeit diesen Anforderungen entgegenstehen oder
- der Bildschirmarbeitsplatz entsprechend den jeweiligen Fähigkeiten der daran tätigen Behinderten unter Berücksichtigung von Art und Schwere der Behinderung gestaltet wird und dabei Sicherheit und Gesundheitsschutz auf andere Weise gewährleistet sind.

§ 5

Täglicher Arbeitsablauf

Der Arbeitgeber hat die Tätigkeit der Beschäftigten so zu organisieren, dass die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen unterbrochen wird, die jeweils die Belastung durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern.

§ 6

Untersuchung der Augen und des Sehvermögens

(1) Der Arbeitgeber hat den Beschäftigten vor Aufnahme ihrer Tätigkeit an Bildschirmgeräten, anschließend in regelmäßigen Zeitabständen sowie bei Auftreten von Sehbeschwerden, die auf die Arbeit am Bildschirmgerät zurückgeführt werden können, eine angemessene Untersuchung der Augen und des Sehvermögens durch eine fachkundige Person anzubieten. Erweist sich auf Grund der Ergebnisse einer Untersuchung nach Satz 1 eine augenärztliche Untersuchung als erforderlich, ist diese zu ermöglichen.

(2) Den Beschäftigten sind im erforderlichen Umfang spezielle Sehhilfen für ihre Arbeit an Bildschirmgeräten zur Verfügung zu stellen, wenn die Ergebnisse einer Untersuchung nach Absatz 1 ergeben, dass spezielle Sehhilfen notwendig und normale Sehhilfen nicht geeignet sind.

§ 7

Ordnungswidrigkeiten

Ordnungswidrig im Sinne des § 25 Abs. 1 Nr. 1 des Arbeitsschutzgesetzes handelt, wer vorsätzlich oder fahrlässig entgegen § 6 Abs. 1 Satz 1 die dort bezeichneten Untersuchungen nicht oder nicht rechtzeitig anbietet.

Anhang über an Bildschirmarbeitsplätze zu stellende Anforderungen

Bildschirmgerät und Tastatur

1. Die auf dem Bildschirm dargestellten Zeichen müssen scharf, deutlich und ausreichend groß sein sowie einen angemessenen Zeichen- und Zeilenabstand haben.
2. Das auf dem Bildschirm dargestellte Bild muss stabil und frei von Flimmern sein; es darf keine Verzerrungen aufweisen.
3. Die Helligkeit der Bildschirmanzeige und der Kontrast zwischen Zeichen und Zeichenuntergrund auf dem Bildschirm müssen einfach einstellbar sein und den Verhältnissen der Arbeitsumgebung angepasst werden können.
4. Der Bildschirm muss frei von störenden Reflexionen und Blendungen sein.
5. Das Bildschirmgerät muss frei und leicht drehbar und neigbar sein.
6. Die Tastatur muss vom Bildschirmgerät getrennt und neigbar sein, damit die Benutzer eine ergonomisch günstige Arbeitshaltung einnehmen können.
7. Die Tastatur und die sonstigen Eingabemittel müssen auf der Arbeitsfläche variabel angeordnet werden können. Die Arbeitsfläche vor der Tastatur muss ein Auflegen der Hände ermöglichen.
8. Die Tastatur muss eine reflexionsarme Oberfläche haben.
9. Form und Anschlag der Tasten müssen eine ergonomische Bedienung der Tastatur ermöglichen. Die Beschriftung der Tasten muss sich vom Untergrund deutlich abheben und bei normaler Arbeitshaltung lesbar sein.

Sonstige Arbeitsmittel

10. Der Arbeitstisch bzw. die Arbeitsfläche muss eine ausreichend große und reflexionsarme Oberfläche besitzen und eine flexible Anordnung des Bildschirmgeräts, der Tastatur, des Schriftguts und der sonstigen Arbeitsmittel ermöglichen. Ausreichender Raum für eine ergonomisch günstige Arbeitshaltung muss vorhanden sein. Ein separater Ständer für das Bildschirmgerät kann verwendet werden.
11. Der Arbeitsstuhl muss ergonomisch gestaltet und standsicher sein.
12. Der Vorlagenhalter muss stabil und verstellbar sein sowie so angeordnet werden können, dass unbequeme Kopf- und Augenbewegungen soweit wie möglich eingeschränkt werden.
13. Eine Fußstütze ist auf Wunsch zur Verfügung zu stellen, wenn eine ergonomisch günstige Arbeitshaltung ohne Fußstütze nicht erreicht werden kann.

Arbeitsumgebung

14. Am Bildschirmarbeitsplatz muss ausreichender Raum für wechselnde Arbeitshaltungen und -bewegungen vorhanden sein.
-

15. Die Beleuchtung muss der Art der Sehaufgabe entsprechen und an das Sehvermögen der Benutzer angepasst sein; dabei ist ein angemessener Kontrast zwischen Bildschirm und Arbeitsumgebung zu gewährleisten. Durch die Gestaltung des Bildschirmarbeitsplatzes sowie Auslegung und Anordnung der Beleuchtung sind störende Blendwirkungen, Reflexionen oder Spiegelungen auf dem Bildschirm und den sonstigen Arbeitsmitteln zu vermeiden.
16. Bildschirmarbeitsplätze sind so einzurichten, dass leuchtende oder beleuchtete Flächen keine Blendung verursachen und Reflexionen auf dem Bildschirm soweit wie möglich vermieden werden. Die Fenster müssen mit einer geeigneten verstellbaren Lichtschutzvorrichtung ausgestattet sein, durch die sich die Stärke des Tageslichteinfalls auf den Bildschirmarbeitsplatz vermindern lässt.
17. Bei der Gestaltung des Bildschirmarbeitsplatzes ist dem Lärm, der durch die zum Bildschirmarbeitsplatz gehörenden Arbeitsmittel verursacht wird, Rechnung zu tragen, insbesondere um eine Beeinträchtigung der Konzentration und der Sprachverständlichkeit zu vermeiden.
18. Die Arbeitsmittel dürfen nicht zu einer erhöhten Wärmebelastung am Bildschirmarbeitsplatz führen, die unzutraglich ist. Es ist für eine ausreichende Luftfeuchtigkeit zu sorgen.
19. Die Strahlung muss - mit Ausnahme des sichtbaren Teils des elektromagnetischen Spektrums - so niedrig gehalten werden, dass sie für Sicherheit und Gesundheit der Benutzer des Bildschirmgerätes unerheblich ist.

Zusammenwirken Mensch - Arbeitsmittel

20. Die Grundsätze der Ergonomie sind insbesondere auf die Verarbeitung von Informationen durch den Menschen anzuwenden.
 21. Bei Entwicklung, Auswahl, Erwerb und Änderung von Software sowie bei der Gestaltung der Tätigkeit an Bildschirmgeräten hat der Arbeitgeber den folgenden Grundsätzen insbesondere im Hinblick auf die Benutzerfreundlichkeit Rechnung zu tragen:
 - 21.1 Die Software muss an die auszuführende Aufgabe angepasst sein.
 - 21.2 Die Systeme müssen den Benutzern Angaben über die jeweiligen Dialogabläufe unmittelbar oder auf Verlangen machen.
 - 21.3 Die Systeme müssen den Benutzern die Beeinflussung der jeweiligen Dialogabläufe ermöglichen sowie eventuelle Fehler bei der Handhabung beschreiben und deren Beseitigung mit begrenztem Arbeitsaufwand erlauben.
 - 21.4 Die Software muss entsprechend den Kenntnissen und Erfahrungen der Benutzer im Hinblick auf die auszuführende Aufgabe angepasst werden können.
 - 21.5 Ohne Wissen der Benutzer darf keine Vorrichtung zur qualitativen oder quantitativen Kontrolle verwendet werden.
-

6.2 Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AfA	Abschreibung für Abnutzung
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
Art.	Artikel
BAT	Bundes-Angestellentarif
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BStBl	Bundessteuerblatt
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
CERT	Computer Emergency Response Team
DLR	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.
DM	Deutsche Mark
DPG	Deutsche Postgewerkschaft
DtA	Deutsche Ausgleichsbank
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKH-Programm	Eigenkapitalhilfe-Programm
e-Mail	electronic mail
ERP	European Recovery Program
EStG	Einkommenssteuergesetz
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FTP	File Transfer Protocol
GByte	Gigabyte
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
HAG	Heimarbeitsgesetz
HBV	Gewerkschaft Handel, Banken, Versicherungen
http	Hypertext-Transferprotokoll
i.d.R.	in der Regel
i.H.v.	in Höhe von
i.S.e.	Im Sinne einer
IAO	Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation
IG	Industriegewerkschaft
insb.	insbesondere
ISDN	Integrated Services Digital Network
IT	Informationstechnik

Kbit	Kilo-Bit
KBSt	Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung
KByte	Kilo-Byte
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
kg	Kilogramm
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LAN	Local Area Network
LCD	Liquid Crystal Display
LStR	Lohnsteuer-Richtlinien
Mbit	Megabit
MbO	Management by Objectives
MByte	Megabyte
MHz	Megahertz
Mio.	Millionen
MSN	The Microsoft Network
NachwG	Nachweisgesetz
o.g.	oben genannte
OnForTe	Online Forum Telearbeit
PC	Personal Computer
qm	Quadratmeter
Schwbg	Schwerbehindertengesetz
Sek.	Sekunde
SGB III	Sozialgesetzbuch III
u.U.	unter Umständen
UStG	Umsatzsteuergesetz
usw.	und so weiter
V	Volt
v.H.	von Hundert
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
vgl.	vergleiche
WAN	Wide Area Network
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
zz.	zurzeit
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

6.3 Verzeichnis der Praxisbeispiele

- Praxisbeispiel 1: Alternierende Telearbeit zu Hause*
- Praxisbeispiel 2: Desk-sharing*
- Praxisbeispiel 3: Mobile Telearbeit*
- Praxisbeispiel 4: Satellitenbüro*
- Praxisbeispiel 5: Nachbarschaftsbüro*
- Praxisbeispiel 6: On-Site-Telearbeit*
- Praxisbeispiel 7: Rauser! ADVERTAINMENT*
- Praxisbeispiel 8: Einsatzmöglichkeiten der Telearbeit*
- Praxisbeispiel 9: Nächtlicher Schreibdienst*
- Praxisbeispiel 10: Erhalt /Akquisition qualifizierter Arbeitskräfte*
- Praxisbeispiel 11: Fehlerreduktion*
- Praxisbeispiel 12: Verbesserter Kundenservice*
- Praxisbeispiel 13: Produktivitätssteigerung*
- Praxisbeispiel 14: Einsparung von Büroräumen*
- Praxisbeispiel 15: Information über Telearbeit als kritischer Erfolgsfaktor*
- Praxisbeispiel 16: Einführung von Telearbeit in einem Unternehmen der Metallindustrie*
- Praxisbeispiel 17: Rückkehrrecht*
- Praxisbeispiel 18: Arbeitszeitnachweis*
- Praxisbeispiel 19: Zugangsrecht zum Telearbeitsplatz*
- Praxisbeispiel 20: Schätzung der beruflichen Telefonkosten*
- Praxisbeispiel 21: Steuerliches Absetzen des Telearbeitszimmers bei alternierender Telearbeit*
-

6.4 Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Übersicht über die Formen der Telearbeit _____
Abbildung 2:	Mobile Computing im Vertrieb _____
Abbildung 3:	Jährliche Zuwachsrate von Telearbeitern zwischen 1994-1999 _____
Abbildung 4:	Vorteile der Telearbeit _____
Abbildung 5:	Kommunikationsformen _____
Abbildung 6:	Kommunikation des Telearbeiters _____
Abbildung 7:	Kriterien zur Auswahl von Telearbeitern _____
Abbildung 8:	Kriterien für Vorgesetzte _____
Abbildung 9:	A-, B- und C-Aufgaben _____
Abbildung 10:	Beispiel für eine mögliche Tagesverteilung von A-, B- und C-Aufgaben _____
Abbildung 11:	Schulungen für Telearbeiter _____
Abbildung 12:	Unterteilung der Anreize _____
Abbildung 13:	Anforderungen an telearbeitsgeeignete Tätigkeiten _____
Abbildung 14:	Tätigkeitsfelder der Telearbeit - Unterstützungstätigkeiten _____
Abbildung 15:	Tätigkeitsfelder der Telearbeit - Höher qualifizierte Tätigkeiten _____
Abbildung 16:	Einführung von Telearbeit als Prozess _____
Abbildung 17:	Besonderheiten von kleinen und großen Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung bei der Einführung von Telearbeit _____
Abbildung 18:	Festlegung von „Arbeitspaketen“ _____
Abbildung 19:	Enger und erweiterter Wirtschaftlichkeitsbegriff _____
Abbildung 20:	Vergleich von Wirtschaftlichkeitsverfahren _____
Abbildung 21:	Darstellung der strategischen Unternehmensziele _____
Abbildung 22:	Kriterien der strategischen Unternehmensziele _____
Abbildung 23:	Gewichtung und Bewertung der Kriterien _____
Abbildung 24:	Ergebnis der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für Telearbeit _____
Abbildung 25:	Kostenübersicht _____
Abbildung 26:	Betriebskosten _____
Abbildung 27:	Längere Erreichbarkeit durch flexible Arbeitszeiten _____
Abbildung 28:	Positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter _____
Abbildung 29:	Die Bedeutung von Telearbeit für KMU's _____
Abbildung 30:	Komponenten eines Telearbeitsplatzes _____
Abbildung 31:	Allgemeine Richtlinien für die technische Gestaltung _____
Abbildung 32:	Softwarekategorien _____
Abbildung 33:	Beispiel für die Anbindung an die Zentrale _____
Abbildung 34:	Aspekte der IT-Sicherheit _____
Abbildung 35:	Risiken der IT-Sicherheit _____
Abbildung 36:	Beschäftigungsform und Arbeitsschutzgesetze _____
Abbildung 37:	Aspekte zur Arbeitszeitgestaltung in betrieblichen oder individuellen Vereinbarungen _____
Abbildung 38:	Haftungsaspekte der Telearbeit _____
Abbildung 39:	Haftung des Telearbeiters _____
Abbildung 40:	Haftung des Arbeitgebers _____
Abbildung 41:	Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung _____
Abbildung 42:	Wichtige Beteiligungsrechte des Betriebsrates/ Personalrates _____
Abbildung 43:	Steuerliche Einstufung von Telearbeitern _____

6.5 Verzeichnis der Checklisten

Checkliste 1: *Anforderungen an den Telearbeiter* _____

Checkliste 2: *Anforderungen an den Vorgesetzten* _____

Checkliste 3: *Anforderungen an Unterstützungstätigkeiten* _____

Checkliste 4: *Anforderungen an höher qualifizierte Tätigkeiten* _____

Checkliste 5: *Arbeitgeber: Einführung von Telearbeit / Blatt 1* _____

Checkliste 6: *Arbeitnehmer: Einführung von Telearbeit / Blatt 1* _____

Checkliste 7: *Software-Ergonomie* _____

Checkliste 8: *PC-Checkliste* _____

Checkliste 9: *Bildschirm-Checkliste* _____

Checkliste 10: *Büro- und Bildschirmarbeitsplatz* _____

6.6 Glossar der Fachbegriffe

Anklopfen	*ISDN-Dienstmerkmal. Auch bei bestehender Verbindung wird dem Endgerät ein ankommender Ruf über den *D-Kanal signalisiert.
Auflösung	Anzahl der Bildschirmpunkte (Pixel) in horizontaler und vertikaler Richtung (z.B. 640 horizontale x 480 vertikale Pixel).
ASDL	Asynchronus Digital Subscriber Line; asymmetrische digitale Teilnehmeranschlussleitung Technik zur Übertragung von digitalen Daten, die auf herkömmlichen Kupfer-Telefonkabeln basiert und bei einer maximalen Entfernung von 5,5 Kilometern Datenübertragungsgeschwindigkeiten zwischen 1,5 und neun Megabit pro Sekunde (mbps) ermöglicht, und zwar von der Netzvermittlungsstelle zum Teilnehmer. In umgekehrter Richtung, also vom Teilnehmer zur Netzvermittlungsstelle, beträgt die Datenübertragungsgeschwindigkeit nur 768 Kilobit pro Sekunde (kbps) - daher die Bezeichnung „asymmetrisch“. ADSL wird derzeit (II/2000) von der Deutschen Telekom in Pilotprojekten getestet.
Basisanschluss	* ISDN-Anschluss mit zwei *B-Kanälen und einem *D-Kanal.
Basiskanal	Auch B-Kanal. Er dient zur Übertragung von Nutzdaten. Seine Übertragungskapazität liegt bei 64 KB/s.
Betriebssystem	Programm, das den Betrieb eines Computers ermöglicht, indem es u.a. den *Prozessor steuert, Dateien verwaltet und Befehle interpretiert bzw. ausführt (z.B. Win9x, Unix, OS/2, Windows2000).
Bildfrequenz	Die Bildwiederholrate oder Bildwiederholffrequenz (in Hz) gibt an, wie oft ein Bild auf dem Monitor in der Sekunde neu aufgebaut wird.
bit/s	Abkürzung für Bits pro Sekunde, auch: BPS. Maßeinheit für die Übertragungsgeschwindigkeit, etwa eines Modems. Acht Bits/s entsprechen einem Zeichen (Byte) pro Sekunde. Wird häufig fälschlicherweise als „Baud“ einer älteren Maßeinheit, angegeben.
Breitband-ISDN	Breitband-ISDN ist der groß angelegte Versuch, ein weltweit einheitlich aufgebautes Hochgeschwindigkeitsnetz anstelle der Vielzahl von existierenden *Netzwerken für die verschiedenen Anwendungen zu schaffen.
CD-ROM	Abkürzung für Compact Disc - Read Only Memory: CD-Roms speichern beachtliche Datenmengen (bis zu 650 Megabyte, das entspricht der Speicherkapazität von 350 - 450 Disketten des

	Formates 3,5"). Um eine CD-ROM auf einem Computer lesen zu können, braucht man ein spezielles Laufwerk.
D-Kanal	*Signalisierungskanal
Desk-sharing	Ein Schreibtisch bzw. Arbeitsplatz wird abwechselnd von mehreren Mitarbeitern genutzt.
Desktop	Als Desktop PC bezeichnet man alle Tisch- und Stand-PCs, unabhängig davon, ob sie tatsächlich auf dem Tisch (desk) stehen oder in einem Towergehäuse untergebracht sind.
DFÜ	Datenfernübertragung, z.B. über Telefonleitung, Funkstrecken oder Satelliten. Die Übertragung von Daten über größere Entfernungen bedingt immer einen größeren Aufwand an *Hard- und *Software.
Docking-Station	Die Docking-Station erweitert ein mobiles System um die im Vergleich zu stationären Einheiten fehlenden Funktionalitäten. Der *Laptop oder das *Notebook kann hierbei in ein Gehäuse (die Docking-Station) eingeschoben werden, an dem die üblichen Peripheriegeräte (großer Bildschirm, ergonomische Tastatur, Drucker) angeschlossen sind.
Download	engl. für „Herunterladen“. Gemeint ist hier das Laden (Lesen) von Daten auf einem anderen Computer, so z.B. bei der *Datenfernübertragung. Die Vorsilbe „Down“ deutet darauf hin, dass meist von einem größeren Computer (*Host, Großrechner) auf einen kleineren heruntergeladen wird.
Einloggen	Das Anmelden und das Authentisieren eines Anwenders in einem *Netzwerk oder einem anderen Kommunikationssystem wie einem *Online-Dienst: Die Login-Prozedur umfasst dabei den gesamten Vorgang vom Wählen der Telefonnummer des *Online-Dienstes oder *Internet-Providers über diverse Passwort-Abfragen bis hin zum geschlossenen Verbindungsaufbau.
Elektronischer Dokumenten-transfer	Zwischen zwei PC's können Dateien auf einer ›ISDN-Leitung mit bis 64 KB/s übertragen werden. Mittlerweile ist auch der Datentransfer zwischen IBM-kompatiblen PCs und den Macintosh-Systemen von Apple möglich. Moderne Softwareprogramme unterstützen den raschen Datenaustausch.
e-Mail	Kurzform für Electronic Mail; übersetzt: „Elektronische Post“; die meistgenutzte Funktion des *Internet. Elektronische Briefe sind in der Regel Textmitteilungen, die innerhalb eines Kommunikationsverbundes (*Online-Dienst, Firmennetz oder *Internet) von einem Teilnehmer zu anderen geschickt werden können. Es müssen hierfür nicht beide Teilnehmer gleichzeitig mit dem Netz verbunden sein; der Absender muß lediglich die e-Mail-Adresse des Empfängers kennen und schickt die Nachricht an dessen Postfach.

Euro-ISDN	Ende 1993 in 20 europäischen Ländern nach einem einheitlichen Standard eingeführtes *ISDN. Euro-ISDN unterscheidet sich vom bestehenden nationalen ISDN im Wesentlichen durch das verwendete *D-Kanal-Protokoll. Das nationale ISDN wird nicht mehr aktiv vermarktet. Das bedeutet, dass der Kunde nur noch auf ausdrücklichen Wunsch einen nationalen ISDN-Anschluss erhält. Euro-ISDN ist in Deutschland Standard.
Fax-Modem	Ein Fax-Modem arbeitet grundsätzlich wie ein normales *Modem, jedoch wird ein spezielles *Übertragungsprotokoll angewendet, welches der internationalen Norm für die Fax-Übertragung entspricht. Zum Betrieb eines Fax-Modems ist eine spezielle *Software nötig. Gebräuchlich sind kombinierte *Modems, die sowohl zur Daten- als auch zur Faxübertragung geeignet sind, sie werden auch als Fax-Steckkarten *PCMCIA-Karte für *Notebooks und *Laptops angeboten.
Festplatte	Massenspeicher, der zur magnetischen Speicherung von Daten dient und i.d.R. fest in den Computer integriert ist. Festplatten haben im Vergleich zu Disketten eine wesentlich höhere Kapazität und ermöglichen einen schnelleren Zugriff auf Daten.
Firewall	System in einem *Netzwerk, mit dessen Hilfe Bereiche auf einem Computer gegen den unauthorisierten Zugriff geschützt sind. Firewalls kontrollieren alle Datenpakete, die zwischen dem internen Netz und dem *Internet ausgetauscht werden.
FTP	FTP ist das File-Transfer-Protokoll, das im Internet zum Einsatz kommt. FTP-Server sind Internet-Rechner, die dieses *Protokoll benutzen und Dateien, Verzeichnisse oder sogar ganze *Festplatten Internet-Anwendern für den *Download zur Verfügung stellen. Auf einem FTP-Server muß man sich zunächst anmelden (*einloggen), woraufhin dann die Zugriffsrechte auf bestimmte Verzeichnisse geregelt werden. Auf vielen FTP-Servern kann man sich mit der Benutzerkennung „Anonymous“ und der eigenen e-Mail-Adresse als Passwort anmelden. Für die Verbindung zu einem FTP-Server braucht man entweder ein spezielles Programm (etwa WS-FTP) oder einen guten *Web-Browser.
Gopher	Programm, mit dessen Hilfe sich Informationen im *Internet übersichtlich darstellen lassen. Gopher stellt dabei ein homogenes Zugriffsverfahren auch auf lokale Dateisysteme angeschlossener Rechner bereit.
Grafikkarte	*Steckkarte im Rechner, die für die Grafik- und Textdarstellung auf dem Monitor verantwortlich ist. Die Qualität einer Grafikkarte ist unter anderem an der *Auflösung und der möglichen Darstellung der Farben erkennbar.

Groupware	Programme zur Organisation und Verwaltung von Geschäftsabläufen. Dabei können Mitglieder einer Gruppe - auch über größere Entfernungen hinweg - gemeinsam Informationen sammeln, speichern und auswerten. Ermöglicht wird dies in erster Linie durch die enthaltenen Kommunikationsfunktionen (z.B. *e-Mail).
Gruppenterminkalender	Ein von mehreren Mitgliedern einer Gruppe gemeinschaftlich genutzter Terminkalender, der eine übersichtliche Abstimmung der jeweiligen Termine erlaubt (vgl. auch *Groupware).
Hardware	Alle Bauteile und mechanischen Komponenten eines Computers sowie die daran angeschlossenen Geräte (also z.B. Tastatur, Bildschirm, Gehäuse, Festplatte, Drucker).
Host	Host ist eine andere Bezeichnung für Rechner. Bei einem Host handelt es sich um einen Zentralcomputer, den mehrere andere Computer bedienen. Solche „Stammrechner“ sind i.d.R. vernetzt.
Hotline	„Hotline“ bedeutet soviel wie „heißer Draht“ und steht für eine Telefonnummer, unter der ein Käufer sich Rat einholen kann, wenn Fragen oder Probleme bzgl. des erworbenen Produktes auftauchen. Bei der Einführung von Telearbeit besteht ebenfalls die Möglichkeit der Einrichtung einer (Projekt-)Hotline, über die Projektteilnehmer sich im Falle von technischen oder sonstigen Schwierigkeiten beraten lassen können.
HTTP	Hypertext-Transfer-Protokoll. *Protokoll für die Übertragung von Daten zwischen *web-server und web-client. HTTP zeichnet sich vor allem durch Einfachheit und Geschwindigkeit aus.
Internet	Weltweites nicht kommerzielles Netz von Rechnern und Rechnernetzen, die von verschiedenen Organisationen unterhalten werden. Es bietet seinen Nutzern die Möglichkeit, Informationen abzurufen, anzubieten und auszutauschen. Mit der Einführung des *World Wide Web (*WWW, W3) erlangte es die heutige Popularität.
Internet-Provider	Bezeichnung für den Anbieter eines Internet-Zugangs. Ein Provider bietet üblicherweise Einwählmöglichkeiten über *Modem sowie *ISDN-Verbindungen ins *Internet an und verlangt dafür entweder einen monatlichen Pauschalbetrag oder/und zeit- oder datentransferabhängige Nutzungsgebühren. Auch einige *Online-Dienste, wie etwa AOL, CompuServe und T-Online, fungieren als Internet-Provider.
Internet-Seite	Jeder (Informations-)Anbieter im *Internet präsentiert sich auf eigenen Internetseiten, auf welche andere Teilnehmer durch Anwahl der entsprechenden Adresse zugreifen können.
Internet-Telefonie	Unter Nutzung des entsprechenden Zubehörs (Mikrofon, Kopfhörer/Lautsprecher, *Modem/ISDN-Karte und *Software) kann eine audio-visuelle Verbindung zu einem anderen Teilnehmer via *Internet hergestellt werden.

ISDN	Kurzform für „Integrated Services Digital Network“, was wörtlich „dienstintegriertes Digitalnetz“ bedeutet. ISDN ist also die Bezeichnung für ein digitales Fernsprechnet, das für normale Telefongespräche, *DFÜ, Fax und weitere Dienste, wie zum Beispiel *Videokonferenzen, konzipiert worden ist. ISDN bietet dabei eine weit höhere Leistungsfähigkeit als das herkömmliche analoge Fernsprechnet. ISDN ist ein internationaler Standard, auf den alle bisherigen und künftigen Netze überstellt werden. Die ISDN-Leitung besteht aus zwei *Basiskanälen, über welche jeweils 64 KB/s übertragen werden können, sowie einem *Steuerkanal, der mit 16 KB/s die Steuerdaten übermittelt. Während im normalen Telefonverkehr Sprache in analoge elektrische Schwingungen umgewandelt und über den Draht geschickt wird, zerlegt ISDN die Schwingungen in exakt definierte Abschnitte und überträgt diese dann digital. Um sich per ISDN mit einem *Online-Dienst oder einem *Internet-Provider verbinden zu können, muss dieser einen entsprechenden Zugang bereitstellen.
ISDN-Karte	In den Rechner integrierte *Steckkarte, die den Anschluss des Rechners an *ISDN ermöglicht.
Joint-editing	Funktionalität, die im Rahmen einer *Videokonferenz genutzt werden kann und die die zeitgleiche Bearbeitung eines Dokumentes durch mehrere räumlich verteilte Personen unterstützt. (auch Application Sharing)
Joint-viewing	Im Gegensatz zum *Joint-editing kann das Dokument beim Joint-viewing nicht gemeinsam bearbeitet, sondern nur gemeinsam betrachtet werden.
Kryptographie	Methoden zur Verschlüsselung von Informationen und Authentisierung von Personen und Informationen.
LAN	Local Area Network (lokales Netzwerk) - Netzwerk, das eine räumlich begrenzte Ausdehnung aufweist, z.B. innerhalb eines Gebäudes. In einem lokalen Netzwerk besteht die Möglichkeit, neben Dateien auch Hardwarekomponenten wie z.B. Drucker, *Modems oder Faxgeräte von verschiedenen Rechnern aus zu nutzen.
Laptop	tragbarer Computer
LCD	Liquid Crystal Display. Neben Monitoren mit einer herkömmlichen Kathodenstrahlröhre gibt es die LCD-Bildschirme, die durch ihre geringeren Abmessungen, kleineres Gewicht und geringeren Stromverbrauch vorwiegend in *Laptops Verwendung finden.
Lochmaskenabstand	Abstand zwischen den Bildpunkten eines Bildschirms

Mailbox	Mailboxen sind automatische Nachrichtensysteme, die einen oder mehrere Anschlüsse an das Telefonnetz und/oder an das DATEX-P-Netz und/oder *ISDN haben. Die Benutzer einer Mailbox können sich in der Regel gegenseitig Nachrichten zukommen lassen und nutzen die Mailbox als Kommunikationsforum. Außerdem bieten Mailboxen häufig Programm- und Informationsbibliotheken zu den verschiedensten Sachgebieten an.
Makro	Immer wiederkehrende, gleichartige Befehlsfolgen lassen sich zu sog. Makros zusammenfassen. Makros finden bei verschiedensten Programmen ihre Anwendung.
Marquardt-Tastatur	Tastaturen, bei denen eine ergonomische Anordnung durch zwei zu 15 Grad voneinander abgewinkelte Tastenfelder erreicht wird.
Modem	Der Modem (Modulator-Demodulator) wandelt in digitaler Form vorliegende Signale in analoge Signale und umgekehrt. Nur so konnten in der Vergangenheit digitale PC-Daten über das Telefonnetz übertragen werden.
Multimedia	Bezeichnet die Integration und Kombination von Informationen aus verschiedenen Medien - z.B. Texte, Bilder, Filme, Tonaufnahmen. Wichtigstes Merkmal ist die Interaktivität, d.h. die Möglichkeit von Aktion und Reaktion.
Netzwerk	Den Zusammenschluss mehrerer Computer nennt man Netzwerk.
Newsgroup	Bezeichnung für eine Diskussionsgruppe oder ein Forum zu einem bestimmten Thema im *Usenet, über das sich die Anwender öffentlich austauschen können. Im Unterschied zur *e-Mail werden die Beiträge nicht direkt an die Adresse eines bestimmten Teilnehmers geschickt, sondern alle Teilnehmer können sie bei Bedarf abrufen. Newsgroups sind also die Schwarzen Bretter des *Internet.
Notebook	Ein abgespeckter *Laptop mit meistens kleinerem Bildschirm und weniger Erweiterungsmöglichkeiten.
Offline	Bezeichnung für den Zustand nach einer beendeten oder abgebrochenen Verbindung mit einem *Online-Dienst oder einer *Mailbox.
Online	Bedeutet wörtlich „aktive Leitung“ und ist das Gegenteil von *Offline; das heißt, die Verbindung zu einem *Online-Dienst oder dem *Internet besteht.
PCI-Bus	Abkürzung für Peripheral Component Interconnect Bus. Ein System von parallelen Leitungen zur Übertragung von Daten zwischen einzelnen Systemkomponenten, insbesondere zu Erweiterungs-Steckkarten.
Online-Dienst	Kommerzielle Datennetze mit strukturierten, leicht auffindbaren Inhalten. Neben Informationen bieten sie auch *Software, Kommunikationsforen und einen Internetzugang an. Bekannte Online-Dienste sind z.B. T-Online, CompuServe, AOL, MSN.

PCMCIA-Karte	Personal Computer Memory Card International Association. Bei PCMCIA handelt es sich um einen Standard für PC-Karten. Mit den scheckkartengroßen Karten kann man mit einem *Notebook Faxen senden und empfangen und sogar *online gehen.
Plotter	Ausgabegerät speziell für die Herstellung von Zeichnungen. Es existieren verschiedene Bauarten von Plottern (Trommelplotter, Flachbettplotter), die sich zudem in der Größe (bis zu DIN A-0) unterscheiden. Ein weiteres Kriterium ist die Technik, mit der der Plotter zeichnet (Stift-, Thermotransfer- und Tintenstrahlverfahren)
Primärmultiplexanschluss	Dieser *ISDN-Anschluss kommt z.B. bei größeren Nebenstellenanlagen zum Einsatz. Er verfügt über 30 *Basiskanäle (je 64 KB/s) und einen Signalisierungskanal (64KB/s).
Protokoll	Bei der Datenverarbeitung dient ein (Übertragungs-) Protokoll der Steuerung des Ablaufs einer Datenübertragung (z.B. zwischen zwei Computern oder vom Rechner zum Drucker). Bei einem Protokoll handelt es sich in erster Linie um eine Übereinkunft, in welcher Form und zeitlicher Abfolge man Daten sendet und empfängt.
Prozessor	Der Prozessor ist eine Funktionseinheit, die nach vorgegebenen Programmen andere Einheiten steuert. In Computern wird sie CPU (Central Process Unit) genannt, da ihr die zentrale Bedeutung zukommt. Beim Zusammenfassen aller unmittelbar zu dieser Funktionseinheit gehörenden Bauteile auf einem einzigen Chip spricht man auch von einem Mikroprozessor.
Public Key Verfahren	*Kryptographie-Verfahren. Die Public Key Verfahren beruhen auf der Idee, dass jeder Teilnehmer sich ein Schlüsselpaar bestehend aus einem geheimen und einem dazu passenden öffentlichen Schlüssel erzeugt. Den geheimen Schlüssel behält der Teilnehmer für sich und muss dafür sorgen, dass nur er den geheimen Schlüssel lesen und benutzen darf. Der öffentliche Schlüssel wird allen anderen Teilnehmern bekannt gemacht.
Remote-Access	Allgemeine Bezeichnung für den Zugriff eines Arbeitsplatzrechners auf den andernorts vorgehaltenen Datenbestand.
Room-sharing	Ein betriebliches Arbeitszimmer wird abwechselnd von mehreren Mitarbeitern (Telearbeitern) genutzt.
Rufumleitung	*ISDN-Dienstmerkmal. Jeder eingehende Anruf kann dienstspezifisch zu einem anderen Anschluß weitergeschaltet werden. Der neue Zielanschluß muss nicht unbedingt ein ISDN-Anschluss sein.
Scanner	Mit einem Scanner können Texte, Bilder und Grafiken eingelesen und digital weiterverarbeitet und gespeichert werden.

Schnittstelle	Jede Verbindung des Computers nach außen wird als Schnittstelle bezeichnet. Die bekanntesten Schnittstellen sind Tastatur, Monitor, parallele und serielle Schnittstelle. An den parallelen Anschluss kann man bspw. einen Drucker oder *Plotter anschließen, an die serielle Schnittstelle ein *Modem oder eine Maus. Parallele und serielle Schnittstellen lassen sich i.d.R. in Form von *Steckkarten nachrüsten. Neben diesen Hardwareschnittstellen kennt man auch Softwareschnittstellen, also Verbindungen (Übergabepunkte) von einer zur anderen Software. Schließlich gibt es noch die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine: hierbei handelt es sich z.B. um die Tastatur, Maus oder auch den Monitor.
Server	Rechner in einem *Netzwerk, der verschiedene Dienste für Benutzer bereitstellt.
Shareware	Programme, die man i.d.R. kostenlos oder zum Preis einer Kopiergebühr erhalten kann. Shareware soll dem Anwender die Möglichkeit geben, die *Software zu testen, ohne sie gleich kaufen zu müssen. Will man die Software dann nach dem Testen weiterhin nutzen, so muss man sich registrieren lassen, d.h. man bezahlt den regulären Kaufpreis des Programmes und ist somit offizieller Nutzer mit allen Rechten.
Signalisierungskanal	Auch *D-Kanal. Er übernimmt die Übermittlung von Steuerinformationen zwischen Endgerät und Vermittlungsstelle. Seine Übertragungskapazität beträgt 16 KB/s bei *Basis- und 64 KB/s bei *Primärmultiplexanschlüssen.
Software	Im Gegensatz zu *Hardware ist Software alles, was nicht physikalisch, also nicht greifbar ist, wie z.B. Programme, *Betriebssysteme oder Treiber.
Steuerkanal	siehe *Signalisierungskanal
Support-Dienst	Support-(Unterstützungs-)Dienste werden i.d.R. von den Anbietern von *Hard- und *Softwareprodukten bereitgestellt, um so den Kunden insb. bei der Lösung technischer Probleme zu unterstützen. Dies kann sowohl im Rahmen einer *Hotline als auch über das *Internet oder durch einen Kundenbetreuer vor Ort geschehen.
Taktrate	Gibt an, wie schnell ein *Prozessor arbeitet. Eine Taktrate von 266 MHz bedeutet z.B., dass der Prozessor 266 Millionen mal pro Sekunde einen Arbeitstakt ausführt.
Telecommuter	Amerikanische Bezeichnung für Telearbeiter.
Terminaladapter	Auch ISDN-Adapter. Um analoge Geräte wie Faxgeräte oder *Modems an *ISDN zu betreiben, bedarf es eines ISDN-Terminaladapters (auch a/b-Wandler genannt). Im Unterschied zu Telekommunikationsanlagen verfügen die einfachen Adapter nicht über eine eigene Intelligenz.

Terminal-emulations-programme	Programm zur Simulation eines speziellen Terminaltyps. Unter Terminal versteht man dabei eine Arbeitsstation zur ferngesteuerten Nutzung eines Rechners, die im Wesentlichen aus Bildschirm und Tastatur besteht.
Usenet	Bei dem Usenet handelt es sich um ein weltweites Mail- und Newsnetz vergleichbar mit einem riesigen Bulletin-Board, welches nicht mit dem Internet gleichzusetzen, über selbiges aber erreichbar ist.
Videokonferenz	Durchführen einer Konferenz mittels digitaler Videokonferenztechnologie
WAN	Wide Area Network. Im Gegensatz zu den lokal begrenzten Netzen (*LAN) erstrecken sich WANs auch über größere Distanzen.
Web-Browser	Als Browser werden Programme bezeichnet, mit denen man durch das *WWW navigieren kann. Bekannte Browser sind z.B. der Netscape Navigator oder Microsofts Internet Explorer.
Web-Server	Computer, der *WWW-Dokumente vorhält und der das *HTTP-Protokoll für den Zugriff benutzt. Die einzige Aufgabe des Web-Servers besteht darin, auf Aufforderung Web-Dokumente, Dateien und Grafiken zu übertragen.
Web-Seite	Ein *HTML-Dokument im *WWW, das Texte, Grafiken und mehr enthalten kann. Eine Web-Seite kann mit Hilfe eines *Web-Browsers eingesehen werden.
Workstation	Ein an das Netz angeschlossener Rechner, der keine übergeordneten Aufgaben übernimmt, sondern für die Erledigung der eigentlichen Arbeit gedacht ist. Er wird auch als Arbeitsstation oder -rechner bezeichnet.
World Wide Web WWW	Das WWW (Abkürzung für „World Wide Web“) ist eine Art Web „Unternetz“ des *Internet, das von *Servern gebildet wird, die Daten im *HTML-Format zum Abruf bereitstellen. Im Gegensatz zur früheren reinen Textdarstellung im Internet bietet das WWW die Möglichkeit, Textinformationen, Grafiken, sogar Töne, Animationen und Videos im Internet zu übertragen. Eine weitere Kernfunktion ist der Einsatz von Links, die das schnelle Springen zu verwandten Informationen im WWW erlauben. Um sich im WWW zu bewegen, ist außer der Internet-Verbindung ein *Web-Browser notwendig. Der derzeitige Internet-Boom ist vor allem auf das WWW zurückzuführen, das zunehmend Inhaltsträger Nummer eins im Internet wird. Viele Anwender, die vom Internet sprechen, meinen eigentlich das WWW.

6.7 Literaturverzeichnis

Empirica (1994):	Pan-europäische Befragung zur Telearbeit, Bericht 6: Bevölkerungs- und Unternehmensbefragung 1994 in D, F, UK, I, E, Bonn 1994.	001
Gerhäuser, H./ Kreilkamp, P. (1995):	TeleService Fränkische Schweiz: Standortunabhängige Dienstleistungen als Perspektive für strukturschwache Regionen, in: Office Management 12/95, S. 39-43.	003
Kommunale Gemeinschaftsstelle KGSt (1995):	Telearbeit; Köln 1995.	007
Reichwald, R./ Höfer, C./ Weichselbaumer, J. (1996):	Erfolg von Reorganisationsprozessen - Ein Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung; Stuttgart 1996.	009
ZVEI-VDMA (1995):	Informationsgesellschaft - Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Ergebnisse der ZVEI-VDMA-Plattform, Projektgruppen-Bericht „Telearbeit“, Frankfurt 1995.	011
Wank, R. (1997):	Telearbeit, Schriften zur Arbeitsrecht-Blattei, Band 5, Heidelberg 1997.	012
Wedde, P. (1997):	Entwicklung der Telearbeit - arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, Gutachten für das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Auftrag des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart, Forschungsbericht Nr. 269, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), Eppstein 1997.	013
Wank, R. (1997):	Empirische Befunde zur „Scheinselbständigkeit“, Juristischer Teil des IAB-Projekts 4-448V „Freie Mitarbeiter und selbständige Einzelunternehmer mit persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit“, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), 1997.	014
Pfarr, H. M./ Drüke, H. (1989):	Rechtsprobleme der Telearbeit: Arbeitsrechtliche Aspekte der Dezentralisierung von Angestelltentätigkeit mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, Baden-Baden, 1989.	015
Hueck, A./ Nipperdey, H.:	Lehrbuch des Arbeitsrechts, Bd. 1.	016
Biese-Neumann, G.:	Zeitmanagement im Beruf	017
Seiwert, L. J.:	Das 1x1 des Zeitmanagements	018

Antweiler, J. (1995):	Wirtschaftlichkeitsanalyse von Informations- und Kommunikationssystemen: Wirtschaftlichkeitsprofile als Entscheidungsgrundlage, 1995.	019
D.I.A.S. GmbH (1997):	Telearbeit für behinderte Menschen - Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, 1997.	021
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) (1997)	Entwicklung der Telearbeit - Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen. Abschlußbericht; Forschungsbericht Nr. 269a, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), 1997.	022
BMWI/ BMA (1997):	Telearbeit. Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung, flexible Arbeitszeiten. Ein Ratgeber für Arbeitnehmer, Freiberufler und Unternehmen (1997)	023
Kordey, N./ Korte, W. (1996).	Telearbeit erfolgreich realisieren, 1996	024
TA-Telearbeit	Telearbeit, Telekooperation, Teletechnik; Studie NRW zur Akzeptanz, Bedarf, Nachfrage und Qualifizierung;	025
BMA	Bildschirmarbeitsverordnung	026
OnForTe (1997)	Basisinformation Telearbeit	027
Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (1997)	IT-Grundschutzhandbuch 1997: Maßnahmenempfehlungen für den mittleren Schutzbedarf, Schriftenreihe zur IT-Sicherheit, Band 3, 1997	028
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Dokumentation Nr. 467 (1999)	Telearbeit im Mittelstand - Erfahrungen aus der Praxis	029
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, Jugend	Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Telearbeit - Vorteile und Gefahren liegen eng beieinander Ende 2000	030

6.8 **Kommentiertes Literaturverzeichnis**

Telearbeit bei der BMW Group. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch flexibles Arbeiten

*Dr. Marcus Niggel, D. Edfelder, M. Kraupa (2000)
Springer Verlag, ISBN 3-540-65874-2, DM 89,-*

Das Buch zeigt am Beispiel von BMW, wie durch die Einführung von Telearbeit die Flexibilität und Effizienz im Unternehmen gesteigert werden können. Dies gilt auch für die Bereiche Entwicklung, Forschung oder selbst Produktion. Personalverantwortliche lernen, wie sie mit dieser Möglichkeit der Arbeitsgestaltung zur Zufriedenheit aller Beteiligten umgehen können. Erfahrungsberichte geben Einblick in die Vor- und Nachteile von Telearbeit bei BMW und beschreiben die Wirtschaftlichkeitseffekte anhand des „Balanced Scorecard“-Gedankens.

Umsetzungskonzepte für die Praxis

Teleworking: so verwirklichen Unternehmen das Büro der Zukunft

*Birgit Godehardt, Andrea Worch, Günter Förster (1997)
MI Verlag Moderne Industrie, ISBN 3-478-35590-7, DM 79,-*

Die Autoren dieses Buches beschreiben aus unterschiedlichen Perspektiven, was bei der Einführung von Telearbeit zu beachten ist und welche Erfahrungen Firmen bereits mit Telearbeit gemacht haben. In diesem Zusammenhang wird u.a. beleuchtet, was Telearbeit genau ist, welche Gestaltungsformen wann sinnvoll sind, welche Aufgaben und welche Mitarbeiter sich für Telearbeit eignen, etc. Konkrete und praxisbezogene Hinweise zu allen Phasen der Umsetzung von Teleworking und eine umfassende Behandlung des Problemkomplexes Arbeitsrecht zeigen die Möglichkeiten und Grenzen der Telearbeit für die Unternehmen auf.

Leitfaden für Unternehmen

Mein Büro ist zu Hause. Chancen der Telearbeit

*Bernd Hendricks (1996)
Deutscher Sparkassenverlag, ISBN 3-09-301122-1, DM 59,-*

Das Handbuch des Sparkassenverlages betrachtet die Zukunft der Arbeitswelt anhand einer Reihe von Beispielen. In Erzählform und damit leicht lesbar beschreibt der Autor, wie sich die Arbeit unter der rasanten Entwicklung der modernen Kommunikationsmittel verändert. Er hat sich umgesehen in Büros und Heimbüros, hat mit Managern gesprochen und Angestellten bei ihrer Telearbeit zugesehen. So besuchte er eine Telearbeiterin, die als erziehende Mutter lieber zu Hause arbeiten will, oder den Vertriebsberater eines großen Technologiekonzerns, und macht an ihren Beispielen und Erfahrungen deutlich, wie die unterschiedlichen Anforderungen an Telearbeit aussehen und wie man sich in der neuen Welt der Telearbeit einrichten kann.

Praxisbeispiele

Telearbeit: ein Computerbesitzer ist nie arbeitslos!

Hartmut Woerrlein, Joachim Hasebrook (1996)
TEWI Verlag, ISBN 3-89362-492-9, DM 24,80

*Einführung und
technische Aspekte*

Die Autoren dieses Werkes verstehen es, die für viele so trockene Thematik „Telearbeit“ verständlich und bisweilen sogar unterhaltsam aufzubereiten. Auf nur gut hundert Seiten geben sie einen gelungenen und aktuellen Überblick über die wichtigsten Kriterien, die für den Einstieg in die Telearbeit von Bedeutung sind. Neben der Betrachtung der verschiedenen Formen der Telearbeit, der rechtlichen und wirtschaftlichen Aspekte besticht das Buch vor allem durch eine auch für den Laien nachvollziehbare Einführung in die Technik. Hier stehen die technischen Voraussetzungen, die Ausstattung und Einrichtung eines Telearbeitsplatzes zu Hause sowie die Vermittlung von Grundwissen über Drucker, mobile Computer und Online-Anbieter im Mittelpunkt.

Außerbetriebliche Arbeitsverhältnisse. Heim- und Telearbeit

Martin Fenski (1999)
Luchterhand Fachbuch Verlag, ISBN 3-472-02966-8, DM 78,-

Rechtliche Aspekte

2. Überarbeitete Auflage, bei Drucklegung keine Angaben zum Inhalt vorhanden.

Telearbeit erfolgreich realisieren

Norbert Kordey, Werner B. Korte (1998)
Vieweg Verlag, ISBN 3-528-15530-2, DM 218,-

Ein umfassendes Handbuch für Entscheidungsträger und Projektverantwortliche, die in ihrem Unternehmen Telearbeit einführen wollen. Neben dem üblichen Überblick über die Grundzüge der Telearbeit informieren sie über Verbreitung, Potenzial, Interessen und Perspektiven, wobei sie sich auf eine 1994 erschienene internationale Studie beziehen. Breiten Raum nimmt die Erläuterung des Einführungsprozesses von Telearbeit ein: die Aufzählung von Einführungsgründen, möglichen Einsatzfeldern sowie ein Phasenmodell zur Einführung sollen den Schritt hin zur Telearbeit erleichtern. Im Rahmen des Phasenmodells wird von der Vorbereitung bis zur Implementierung neuer Organisationsmethoden ein breites Spektrum abgedeckt. Der sehr umfangreiche Anhang enthält Informationen über Anwender, die o.g. Studie, Fallbeispiele sowie einige Betriebsvereinbarungen.

Telearbeit

Roswitha Beyer (1997)
Knaur Verlag, ISBN 3-426-83045-0, DM 14,90

*Tipps und
Checklisten für
Telearbeiter*

Praxisorientiert und leicht verständlich gibt Roswitha Beyer, selbst seit Jahren Telearbeiterin, angehenden Telearbeitern und Unternehmen, die Telearbeit einführen wollen, Tipps zu dieser neuen Arbeitsform. Vor allem versucht sie, Müttern, die sich im Erziehungsurlaub zu Hause befinden, Mut zu machen, sich bei ihrem Arbeitgeber für Telearbeit zu Hause stark zu machen. Der Schwerpunkt

des Buches liegt auf Hinweisen zu Qualifizierungsfragen und Tipps zur Einführung von Telearbeit. Anhand der zahlreichen Checklisten sollen die Leser in die Lage versetzt werden, ihre Grundvoraussetzungen und ihren Status im Unternehmen zu ermitteln. Eine abschließende Beschreibung der Vorteile der Telearbeit und ihrer gesellschaftlichen Auswirkungen runden das kompakte Handbuch ab.

Telearbeit. Handbuch für Arbeitnehmer, Betriebsräte und Anwender

Peter Wedde (1994)

Bund Verlag, ISBN 3-7663-2427-6, DM 45,-

Vor dem Hintergrund, dass die neue Arbeitsform der Telearbeit noch immer ein gewisses Maß an Rechtsunsicherheit in sich birgt, ist die Lektüre dieses Handbuchs allen Interessierten zu empfehlen. Peter Wedde, ein promovierter Rechtsprofessor, hat ein praxisnahes und vor allem leicht verständliches Werk vorgelegt, das eine ganze Bandbreite rechtlicher Fragestellungen abdeckt: Nach einem kurzen Einstieg in die Historie grenzt der Autor zunächst das Telearbeitsverhältnis vom konventionellen Arbeitsverhältnis arbeitsrechtlich und betriebssoziologisch ab. Darüber hinaus gibt er Auskunft über die individuellen und kollektiven Rechte von Beschäftigten und Arbeitgebern unter sozial-, betriebsverfassungs-, arbeitsschutz- und datenschutzrechtlichen Aspekten, um nur einige Gesetze zu nennen, die im Zusammenhang mit der Telearbeit von Bedeutung sind. Der Anhang enthält neun Seiten ausführliche Quellenhinweise, anhand derer der interessierte Leser weitere Recherchen anstellen kann. Auch Rechtsunkundige werden aufgrund des bemerkenswert flüssigen Stils an die für sie sonst so trockene Materie herangeführt.

*Rechtsfragen der
Telearbeit*

Managementhandbuch Telearbeit

Birgit Godehardt, Werner B. Korte, Ulf Michelsen u.a. (Hrsg.) (1997)

Hüthig Verlag, ISBN 3-7785-2538-7, DM 168,- im Abonnement zzgl.

Aktualisierungen a DM 0,51 je Seite

Namhafte Telearbeitsspezialisten sind die Autoren dieses Loseblattwerks, das sich vor allem an den Manager im Unternehmen richtet. Die Kapitel zu den Themen Organisationsmodelle, Technikausstattung, Management, gesellschaftspolitische Aspekte und Praxisbeispiele sind sehr detailliert gehalten, einige wenige Kapitel fallen dagegen inhaltlich mager aus, was allerdings an der Loseblattkonzeption des Handbuchs liegen kann. Anhand der Stichwortverzeichnisse findet man rasch die gewünschten Hinweise.

*Management-
handbuch*

Telearbeit in öffentlichen Verwaltungen

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (1999)

Leitlinien und Handlungsempfehlungen für die Einführung von Telearbeit in Öffentlichen Verwaltungen. Darstellung der wichtigsten Aspekte der alternierenden Telearbeit.

<http://www.media.nrw.de/media/schriftenreihe.html>

*Telearbeit in der
Öffentlichen Ver-
waltung*

**Initiative Telearbeit der Bundesregierung;
Abschlussbericht eines Projektes in verschiedenen Bundesministerien**

Die Bundesministerien des Innern, für Arbeit und Sozialordnung sowie für Wirtschaft und Technologie haben ihre Pilotprojekte zur alternierenden Telearbeit Ende 1999 erfolgreich abgeschlossen und damit einen entscheidenden Impuls zur Förderung der Telearbeit in der Bundesverwaltung gegeben.

*Kurzbericht über
Telearbeit in Bu-
desministerien*

Telekooperation. Verteilte Arbeits- und Organisationsformen

*Ralf Reichwald u.a. (1998)
Springer Verlag, ISBN 3-540-62013-3, DM 78,-*

Informations- und Kommunikationstechnologien haben einen nachhaltigen Wandel in Organisationen ausgelöst. Das Buch behandelt die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten von Unternehmen unter den neuen Bedingungen des Any Time/Any Place. Die Autoren gehen dabei über die häufig betrachtete klassische Telearbeit weit hinaus. Sie untersuchen das Zusammenspiel von organisatorischer Gestaltung und informationstechnischer Vernetzung, aus dem nachhaltige Wettbewerbsvorteile erwachsen. Projektberichte und Fallbeispiele aus der Praxis illustrieren, welche Konzepte der Telekooperation heute bereits gewinnbringend umsetzbar sind. Abschließend werden Kernprobleme kooperativer Arbeitsformen für das Management behandelt. Die Zielgruppe des Buches dürfte sich zusammensetzen aus dem oberen Management großer und mittlerer Unternehmen, Wissenschaftlern und Studenten höherer Semester (BWL).

Telekooperation

Telekooperation. Industrielle Anwendungen in der Produktentwicklung

*Hrsg. Holger Luczak, Walter Eversheim (1999)
Springer Verlag, ISBN 3-540-64918-2, DM 98,-*

Die Umstellung von Projektpartnerschaften auf Telekooperation erleichtert den Beteiligten weltweit die Zusammenarbeit. Reisekosten und Reisezeiten entfallen, wenn zeitgleich an räumlich weit getrennten Orten die Probleme interaktiv gelöst werden. Wie wird mit dem Problem in der Industrie umgegangen, welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, welche Infrastruktur muss vorhanden sein und wie wird die Einführung von Telekooperation bewältigt? Diese Fragen werden in diesem Buch beantwortet, unterstützt von einer interaktiven CD-Rom.

Basisinformation Telearbeit

*Weiser, Peter/ Brandl, Karl H. (1999)
Zu bestellen unter: 01805/245678; DM 17,50*

Die Broschüre „Basisinformation Telearbeit“ wurde im Rahmen des Projektes „Online-Forum Telearbeit (OnForTe)“ erstellt. Es gibt sie bereits als Teil II. Dieses Projekt wird unterstützt vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Technologie und Forschung (BMBF) und der Deutschen Telekom und getragen von der Deutschen Postgewerkschaft (DPG), der Industrie Gewerkschaft Medien sowie der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen. Entsprechend ist

*Arbeitnehmer-
orientierte
Telearbeitsberati*

die Broschüre ausgerichtet auf die Information des Arbeitnehmers, der Interesse an Telearbeit hat oder bereits vor einer konkreten Entscheidung diesbezüglich steht. Besprochen werden Themen wie Scheinselbstständigkeit, Daten- und Gesundheitsschutz, Betriebsvereinbarungen sowie sonstige Vereinbarungen, Tarifverträge (auch international), etc. In einem solchen, sehr praxisorientierten Leitfaden dürfen selbstverständlich auch die steuerlichen Aspekte der Telearbeit, die Praxisbeispiele und eine Auswahl von Kontaktadressen nicht fehlen.

Erfolg von Reorganisationsprozessen. Leitfaden zur strategierorientierten Bewertung

*Ralf Reichwald, Claudia Höfer, Jürgen Weichselbaumer (1996)
Schaeffer-Poeschel Verlag, ISBN 3-7910-1072-7, DM 98,-*

Dieses Werk fokussiert die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Reorganisationsmaßnahmen wie z.B. Telearbeit selbst oder durch die Einführung von Telearbeit ausgelöste Umstrukturierungsprozesse. Ziel des Buches ist es dabei, die Bewertung von Reorganisationen im technisch-organisatorischen Zusammenhang verständlich und handhabbar zu machen. Die Autoren verdichten die Ergebnisse einer umfangreichen Praxisstudie zu einer eigenständigen Bewertungsmethodik - dem Mehr-Ebenen-Modell bzw. der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, welche nicht nur quantitative, sondern auch qualitative, nicht monetäre Gesichtspunkte berücksichtigt. Als Bonbon enthält das Buch eine *CD-ROM*, anhand derer das Modell getestet und auch unternehmensspezifisch angepasst und erweitert werden kann.

*Wirtschaftlich-
keitsbetrachtung*

Telearbeit für behinderte Menschen - Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung

D.I.A.S. GmbH (1997). DM 6,-

Das Ergebnis dieses Forschungsberichtes ist eine sehr praxisnahe Orientierungshilfe für behinderte Menschen, die Telearbeit praktizieren wollen. Der erste Teil beinhaltet einen Leitfaden zur Telearbeit, welcher ausdrücklich auf die Belange behinderter Menschen eingeht: neben einer Abwägung der Chancen und Risiken, die sich durch Telearbeit ergeben, werden auch Themen wie technische Hilfen für Arbeitsplätze, Förderungsmöglichkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen, Qualifikation und Perspektiven besprochen. Die Ergebnisse einer Befragung behinderter Telearbeiter sowie eine Checkliste schließen den ersten Teil ab. Im zweiten und dritten Teil werden einige Fallbeispiele aufgezeigt, die durch Erfahrungsberichte ergänzt werden. Insbesondere der vierte und letzte Teil des Berichtes wird vielen Interessierten eine große Hilfe sein, da hier ein Adressenverzeichnis mit einer Reihe wichtiger Ansprechpartner aufgeführt ist.

*Telearbeit für
behinderte
Menschen*

6.9 Adressverzeichnis öffentlicher Institutionen, die Auskunft zu Fragen bezüglich Datenschutz und –sicherheit geben können

Innenministerium Baden-Württemberg	Postfach 10 24 43 70020 Stuttgart
Senatsverwaltung für Inneres Berlin	Klosterstr. 47 10179 Berlin
Senatskommission für das Personalwesen der Freien Hansestadt Bremen	Postfach 10 15 20 28015 Bremen
Hessisches Ministerium des Innern und Sport	Friedrich-Ebert-Allee 12 65185 Wiesbaden
Niedersächsisches Finanzministerium Referat 41	Schiffgraben 10 30159 Hannover
Ministerium des Innern und für Sport des Landes Rheinland-Pfalz	Schillerplatz 3-5 55166 Mainz
Bayerisches Staatsministerium des Innern	Odeonsplatz 3 80539 München
Ministerium des Innern des Landes Brandenburg	Postfach 60 11 65 14411 Potsdam
Freie und Hansestadt Hamburg / Finanzbehörde Amt für Organisation und zentrale Dienste	Gänsemarkt 36 20354 Hamburg
Innenministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern	Karl-Marx-Str. 1 19048 Schwerin
Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen	40190 Düsseldorf
Ministerium für Wirtschaft und Finanzen	Am Stadtgraben 6-8 66111 Saarbrücken
Thüringer Innenministerium Referat Informations- und Kommunikationstechnik	Postfach 261 99006 Erfurt
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung	Lindenallee 13-17 50968 Köln
Sächsisches Staatsministerium des Innern	Wilhelmbuckstr. 2 01097 Dresden
Innenminister des Landes Schleswig-Holstein, Referat IV 120	Düsternbrocker Weg 92 24105 Kiel
Deutscher Städtetag	Lindenallee 13 50968 Köln
Ministerium des Innern des Landes Sachsen-Anhalt	Halberstädter Str. 1-2 39112 Magdeburg

6.10 Interessante Web-Sites

http://www.bma.de	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
http://www.bmbf.de	Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderprogramme des BMBF u.a.)
http://www.bmwi.de	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
http://www.vtd.org	Verband Telearbeit Deutschland e.V.
http://www.eto.org.uk/	Welcome to European Telework Online The Internet portal for teleworking, telecommuting, and related topics
http://www.europa.eu.int	Server der Europäischen Kommission (div. Themen, Förderprogramme, Statistiken zum Thema Multimedia und Telearbeit)
http://www.iid.de	Initiative Informationsgesellschaft Deutschland (Server des BMBF mit Links und Informationen u.a. zum Thema Telearbeit)
http://www.gilgordon.com/	Homepage von Gil Gordon, US-Experte zu telecommuting
http://www.media.nrw.de	Übersicht über Multimedia-Aktivitäten und interaktive Dienste in NRW (Projekte, Texte, etc.)
http://www.onforte.de	Server des Online Forums Telearbeit (arbeiterorientierte Telearbeitsberatung von Deutscher Postgewerkschaft, IG Medien, Gewerkschaft HBV, BMBF und Deutsche Telekom)
http://www.telearbeitsmanagement.de	Virtuelles Competence Center zum Thema Telearbeit der Fraunhofer Gesellschaft (ALB) Paderborn
http://www.telewisa.de	Von den Gewerkschaften bereitgestelltes bürger- und beschäftigtenfreundliches Internet-Angebot
http://www.telejobservice.de	Kontaktbörse für Telearbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

6.11 Adressen und Ansprechpartner

BMA Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung Postfach 500 53 105 Bonn Tel.: 01888/527 – 0 Fax: 01888/527 – 2965	Wilhelmstr. 49 10117 Berlin 01888/527 – 0 01888/527 – 1830
BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung Postfach 53 170 Bonn Tel.: 0228 / 57 – 0 Fax: 0228 / 57 – 3601	Hannoversche Str. 30 10115 Berlin 030 / 285 40 – 0 030 / 285 40 – 52 70
BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Scharnhorststr. 34 - 37 10115 Berlin 030 / 2014 – 9 030 / 2014 – 7010	
BMI Bundesministerium des Innern Arbeitsgruppe O I 3 /Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt) Postfach 17 02 90 53 108 Bonn	
Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) Godesberger Allee 183 53 175 Bonn	
Deutsche Telekom AG Postfach 2000 53105 Bonn Infoline: Tel.: 0800 – 3308000 (Freecall)	

6.12 Auskünfte zu Förderprogrammen

Förderberatung des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
Tel.: 01888 / 615 – 7649, 7655
Fax: 01888 / 615 – 7033
E-mail: foerderberatung@bmwi.bund.de

Fördermöglichkeiten und -verfahren des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung
Auskunftsstelle BMBF-Förderung
Forschungszentrum Jülich GmbH
Projekträger BEO
Wallstr. 17-22
10179 Berlin
Tel.: 030 / 20 199 – 419 oder 417
Fax: 030 / 20 199 – 470
E-mail: beo1101.beo@fz-juelich.de
Internet: <http://www.fz-juelich.de/beo/beoausk.htm>

Förderberatung der Kreditanstalt für Wiederaufbau
Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt am Main
Tel.: 069 / 74 31 – 0
Fax: 069 / 74 31 29 44
Internet: <http://www.kfw.de>

Förderberatung der Deutschen Ausgleichsbank
(Gründer- und Mittelstandsbank des Bundes)
Infoline Bonn: 0228 / 831 – 24 00
Infoline Berlin: 030 / 850 85 4110
Internet: <http://www.dta.de>

Förderdatenbank im Internet
www.bmwi.de bzw. <http://db.bmwi.de>

6.13 Publikationen des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, die sich mit dem Themenbereich „Telearbeit“ beschäftigen

- CD-Rom „Der Bildschirmarbeitsplatz“
(Schutzgebühr 10,-DM zzgl. Versandkosten) Best. Nr. K 176
 - Scheinselbstständigkeit und arbeitnehmerähnliche
Selbstständige Best. Nr. A 217
 - Arbeitsrecht - Informationen für Arbeitgeber
und Arbeitnehmer Best. Nr. A 711
 - Kündigungsschutz und Kündigungsfristen Best. Nr. A 163

 - Darüber hinaus informiert kostenlos
das Bürgertelefon des BMA
von Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr
unter folgender Nummer
 - 151515 – 0 Rente
 - 151515 – 3 Teilzeit/630 DM Jobs
 - 0800 – 151515 – 4 Arbeitslosenhilfe, Einstellungshilfen
 - 151515 – 5 Haushaltsscheck
 - 151515 – 6 Vermögensbildung
-

6.14 Publikationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, die sich mit dem Themenbereich „Informationsgesellschaft“ beschäftigen

- Wirtschaftsbericht 2000 (Broschüre, 07/00; auch in englischer Fassung)
 - Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts (Broschüre, 11/99; auch in englischer Fassung)
 - Sicherheit im Internet - Einsteigertipps für Online-Surfer (Faltblatt)
 - Die neuen IT-Berufe (Broschüre, 04/99)
 - Digitaler Rundfunk in Deutschland - Startscenario 2000 (Nr. 481; 09/00) auch in englischer Fassung
 - Zukunftsperspektiven multimedialen Lernens in kleinen und mittleren Unternehmen (Nr. 475, 02/00)
 - Offene Medienordnung (Nr. 473, 01/00)
 - Jugendschutz und Filtertechnologien im Internet (Nr. 472, 01/00)
 - Telearbeit im Mittelstand - Erfahrungen aus der Praxis (Nr. 467, 11/99)
 - Multimedia: Potentiale nutzen - Beschäftigung schaffen: Deutschland im Internationalen Vergleich (Nr. 466, 09/99)
 - Karrierewege in der Multimedia-Wirtschaft
Qualifikationsanforderungen und Arbeitsmarktentwicklung in einer Zukunftsbranche (Nr. 464, 08/99)
 - Ergebnisse und Perspektiven der Telekommunikationsliberalisierung in ausgewählten Ländern (Nr. 460, 07/99; auch in englischer Fassung)
 - Infoletter e-f@cts
 - E-Commerce für unsere Unternehmen? (Nr. 1/00)
 - Welche EC-Anwendung machen Sinn? (Nr. 2/00)
 - E-Commerce einführen - aber wie? (Nr. 3/00)
 - E-Business und elektronische Beschaffung (Nr. 4/00)
-

6.15 Publikationen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

- Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts
 - Die neuen IT-Berufe
 - Förderprogramm Neue Medien in der Bildung
Lehr- und Lernsoftware (auch in englischer Fassung)
 - „Anschluss statt Ausschluss“
IT in der Bildung (auch in englische Fassung)
-

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium
für Arbeit und Sozialordnung
Referat Information, Publikation,
Redaktion
Postfach 500
53105 Bonn

Bundesministerium
für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

Bundesministerium
für Bildung und Forschung
Referat Öffentlichkeitsarbeit
53170 Bonn

In Zusammenarbeit mit:

Deutsche Telekom AG, Bonn

**Konzept erarbeitet durch bpu
Unternehmensberatung GmbH,
Peter Kreilkamp, Stephan
Oldenburg, Borna Wakiel**

Februar 2001

Titelgestaltung und Drucklegung:

Initiative für Werbung und Gestaltung,
IWG/Hollstein - Kempen
dieerfolgswerkstatt, Viersen

Druck:

Westermann, Braunschweig

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr. A199
Telefon: 0180/5 15 15 10 (0,24 DM/Min.)
Telefax: 0180/5 15 15 11 (0,24 DM/Min.)
E-Mail: info@bma.bund.de
Internet: www.bma.bund.de

Telefon: 0228/615 - 4171
Telefax: 0228/4223 - 462
Internet: www.bmwi.de

Telefax: 0228/57 - 3917
E-Mail: information@bmbf.bund400.de