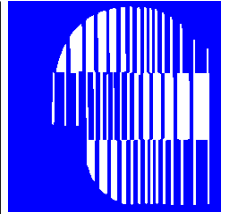
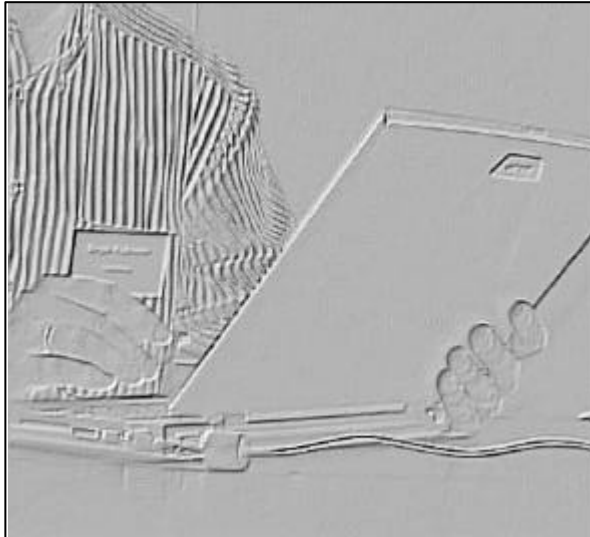


Arbeitsgesellschaft der Zukunft

- Trends und Visionen



Alcatel SEL
Stiftung für
Kommunikations-
Forschung im
Stiferverband für
die Deutsche
Wissenschaft

Dieter Klumpp

Vorträge 2000 – 2001
In Bad Honnef und Baden-Baden

40
Stiftungsreihe

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	3
Arbeitsgesellschaft der Zukunft - Trends und Visionen	5
Vortrag auf der Abschlusstagung „Erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation - Strategien und Lösungen“ des BMBF und der DLR, Bad Honnef, 20. November 2001	
Telearbeit - Von der Vision zum Alltag	15
Vortrag auf der 5. Baden-Badener Sommerakademie „Interaktive Medien im Beruf und Alltag“, Baden-Baden, 26. September 2000	

Impressum

Stiftungs-Reihe

Redaktion
Dr. Dieter Klumpp
Petra Bonnet M.A.
Renate Förstner

Druck der Broschüre
Alcatel SEL AG

Alle Rechte vorbehalten
Alcatel SEL Stiftung
© 2002

Postadresse
Alcatel SEL Stiftung
Postfach 40 07 49
70407 Stuttgart
Telefon (0711) 821-45002
Telefax (0711) 821-42253
E-mail sel.stiftung@alcatel.de

ISSN 0932-156x

Dr. Dieter Klumpp

- Geschäftsführer Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung
- Sprecher Fachbereich I (Informationsgesellschaft) der Informationstechnischen Gesellschaft (ITG) im VDE
- Mitglied der VDI-Hauptgruppe „Ingenieur in Beruf und Gesellschaft“, Bereich Mensch und Technik, Düsseldorf
- Mitglied Arbeitskreis Gesellschaft und Technik (AKGuT) des VDE/VDI, Stuttgart
- Geschäftsführender Herausgeber Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Heidelberg
- 27. Mitglied Forum Soziale Technikgestaltung, Stuttgart/Mössingen
- Mitglied des Fachbeirats der Dienstleistungsgesellschaft für Informatik mbH, Bonn

Arbeitsgesellschaft der Zukunft - Trends und Visionen

Über die „Arbeitsgesellschaft der Zukunft“ zu sprechen, ist aus mehreren Gründen schwierig. So ist darauf zu achten, dass man gleich zu Beginn die Erwartungen dämpft, dass man nicht die Hoffnung auf Millionen oder auch nur Tausende von neuen Arbeitsplätzen - im Redemanuskript eingewickelt - mitbringt. Ich dämpfe hiermit. Auch auf die Frage, ob die vorhandenen Arbeitsplätze auch in Zukunft sicher sind, kann man leider nur mit vielen „Wenn-Danns“ antreten. Damit weiß schon jeder Zuhörer vorher, dass es im Saldo immer qualitative Chancen und quantitative Herausforderungen gibt. Zu diesen beiden Punkten darf man bei aller Lockerheit nicht leichtfertig sein. Das Thema Arbeit ist zu ernst. Arbeit ist und bleibt Lebensmittelpunkt der Menschen. Ich meine sogar, sie sei Bestandteil der Menschenwürde. Vor fünf Jahren habe ich den damaligen EU-Kommissar Bangemann öffentlich kritisiert, weil er von „Millionen neuer Arbeitsplätze durch die Datenautobahn“ gesprochen und diese Zahl als „gegriffene Zahl“ bezeichnet hatte. Nichts ist so schlimm wie enttäuschte Erwartungen. Seit 20 Jahren hoffen wir alle immer wieder, dass für wegfallende Arbeitsplätze irgendwo anders die volle Kompensation erfolgt und wir hofften bislang vergebens.

Man kann dem Thema aber auch eine sehr positive Seite abgewinnen. Für eilige Zuhörer lässt sich das Thema „Arbeitsgesellschaft der Zukunft - Trends und Visionen“ brutalst möglich in einem Wort zusammenfassen: Ja. Für alle anderen will ich gerne versuchen, einige Tendenzen aufzuzeigen - die „Vision“ besteht darin, diese Tendenzen abzumildern, sind sie doch allesamt geeignet, weiterhin zu harten Brüchen gesellschaftlicher Grundordnungen zu führen.

Eine erste These lautet: *Die Schrecksekunde über strukturell wegfallende Arbeitsplätze*

dauert nun schon Jahrzehnte, sie wird durch unerschütterlichen Konjunkturlauben immer noch weiter verlängert („nächstes Frühjahr“).

Erhard Eppler hat diese Tendenz 1976 öffentlich gemacht und vergebens die Frage gestellt, ob die dringend benötigten Humandienstleistungen von irgendwo her finanziert werden können. Ursula Engelen-Kefer nannte 1991 schon für die achtziger Jahre die Tätigkeitsfelder, in denen eine starke Zunahme (also wohl auch Nachfrage) herrschte: „1. Management; 2. Lehren, Betreuen; 3. Sachbezogene Entscheidungen; 4. Maschinenbedienung und -regelung. Und sie nennt auch die Felder starker Abnahme: 1. Maschinelle Fertigung; 2. Handwerkliche Fertigung; 3. Abteilungsspezifische Bürotätigkeiten; 4. Primärproduktion“. Dies habe ich 1993 unter dem Titel „Arbeiterfreie Hochqualifizierten-Unternehmen“ im Jahrbuch Arbeit und Technik mit dem Satz kommentiert: „Mag mancher Akteur die Schlussfolgerung auch noch nicht gezogen haben, die Statistik tut es und die Gewerkschaften wissen es: Betriebsräte der Arbeitnehmer und Aufsichtsräte der Kapitalgeber fallen sich beim Lesen dieser Aufzählung weinend in die Arme. Die einen verlieren Leute, die sie halten wollen, die anderen suchen Leute, die sie haben wollen“. Das Zitat ist schon seltsam nachhaltig: Man kann seit Jahren in unerbittlicher statistischer Exaktheit die Tendenz zum Rückgang industriegesellschaftlicher Muster gerade im Bereich der Arbeitswelt – mit Mann und Maus und Wagen - feststellen, während die – ohne Zweifel rasch zunehmenden – informationsgesellschaftlichen Muster bei genauem Hinsehen opak bleiben.

Diese kognitive Dissonanz lösen wir zunächst einmal dadurch, dass wir die grausame Statistik gemäß unserer jeweiligen gesellschaftlichen Rolle interpretieren:

- Als Unternehmer oder Manager sagen wir, dass wir saisonbereinigt, bei anhaltender guter oder wieder anspringender Konjunktur, günstigen fiskalischen Rahmenbedingungen, freundlichen internationalen Finanzmärkten, positiver Kaufkraftentwicklung, einer noch weiter gehenden Flexibilisierung des Arbeitsmarkts, einer Gründeroffensive insbesondere im globalisierten Hightech-Bereich und natürlich einer weiteren Verbesserung des Unternehmerbilds in der Öffentlichkeit keine gravierenden strukturellen Anpassungen am Horizont sehen. Ins Verständliche übersetzt, heißen diese Konditionalitäten, also diese „Wenn-Dann“: Fürchtet euch nicht, denn wir wissen über das nächste Quartal hinaus auch nichts Genaues.
- Als Gewerkschafter sagen wir, dass wir bei einer Ausbalancierung von Personalkosten und Realkaufkraft, bei einer forcierten Fort- und Weiterbildung, mit beschäftigungs-sichernden Maßnahmen in Sektoren des Strukturwandels, bei Weitergabe des Produktivitätsfortschritts als bezahlte Freizeit und schließlich unter der Bedingung anhaltender solidarischer Kampagnenfähigkeit im Rahmen einer arbeitnehmer-freundlichen Politik seit an seit ins 21. Jahrhundert schreiten. Ins Verständliche übersetzt: Es gibt doch tatsächlich immer noch Gewerkschaftsmitglieder, nur weiß keiner, warum.
- Als moderne Wirtschaftspolitiker sagen wir, dass wir die Auswirkungen der Globalisierung auf unseren Arbeitsmarkt durch einen Kranz von Maßnahmen – von der Aus- und Weiterbildung über Steuersenkungen bis hin zu den arbeitsplatzsichernden KMU-Förderungen - im Griff haben, dass die Zahl der arbeitslos Gemeldeten die magische Viermillionengrenze nachhaltig unterschreiten wird und dass wir den Tarifpartnern der freien Wirtschaft niemals-nie-keinesfalls die tarifpolitische Zurückhaltung des öffentlichen Dienstes als Modell empfehlen würden. Ins

Verständliche übersetzt, also: Wählt uns trotzdem!

- Als klassische Renten- und Sozialpolitiker sagen wir, dass angesichts der absehbaren demografischen Entwicklung, des anhaltenden medizinischen Fortschritts, des erkennbaren Rückgangs der Beitragszahlungen für die Rentenkasse, andererseits der ermutigenden Fortschritte der privaten Alterssicherung, sowie einiger unverständlicher Dinge wie Natalität, Mortalität, Rentenformel, Immigration und Re-Migration, nicht zuletzt: ungezählter Zwischenaufschwünge, keine gravierende Deckungsbeitragslücke zu erwarten ist. Ins Verständliche übersetzt: Wählt uns lieber nicht, die Kassen sind wohl morgen doch leerer als heute.

Diese Bemerkungen richten sich nicht gegen die Politiker, nicht gegen die Gewerkschaften oder die Unternehmer. Ich an deren Stelle würde auch nichts anderes sagen. Denn die Untergangsszenarien, die man eben auch beschreiben könnte, öden einfach an, den Wähler genau so wie das Mitglied oder den Aktionär. Insofern halte ich die derzeit praktizierte Wirtschafts- und Sozialpolitik der Bundesregierung für ein Optimum unter den gegebenen Möglichkeiten. Ganz speziell auch die „ruhige Hand“, weil wir diese nicht nur von Hochseekapitänen im Sturm, Piloten im Unwetter oder Chirurgen am OP-Tisch, sondern auch von professionellen Politikern in schwierigen Zeiten erwarten dürfen.

Gerade im Zusammenhang mit einem „Cluster“ hervorragender praxisnaher Forschungsprogramme wie bei Arbeit und Technik, kann ich es deutlich machen: Meine geballte Erwartungslosigkeit richtet sich eher gegen den Mainstream der einschlägigen Wissenschaft, die sich von Jahr zu Jahr zunehmend hinter riesigen Haufen von empirisch gezählten Erbsen versteckt, eine Wissenschaft, die sich hinter geschlossenen kafkaesken Bürotüren und in piekfeinen Konferenzzentren verschanzt, die

den Kopf nur aus der Deckung nimmt, wenn eine der genannten gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen bereit ist, sich mithilfe ihres guten Gelds für schlechte Bestätigungen des jeweiligen antizipierten Ergebnisses abzocken zu lassen. Sir Robert May, Wissenschaftsberater von Tony Blair, hat einmal die Methode beschrieben, die Bürokraten und Regierungen normalerweise bevorzugen: „Sie rufen eine Expertenrunde zusammen, hören sich deren Meinungen an und präsentieren das Ergebnis dann als Konsens der Öffentlichkeit. So geht es nicht mehr!“. Sir Robert irrt. Ich habe verglichen. So geht es bei uns immer noch. Als Wissenschaftler des Mainstream sagen wir eben „rebus sic stantibus“ oder „ceteris paribus“ und dies will letztlich nicht mehr heißen als „bitte ladet mich zu einer Talkshow ein“.

Michael Schumann hat diesen Effekt schon vor fast zwanzig Jahren am Beispiel der „Abhak-Soziologie, die bieder ihre vorformulierten Schemata durchcheckt“, beschrieben, dass auf diese Weise nichts Neues herauskommt, eine, wie ich meine, sehr höfliche Formulierung. Durch die nahezu totale Unfähigkeit des einschlägigen Wissenschafts-Mainstream, Probleme exakt zu benennen und erste Problemlösungsansätze zu skizzieren, wird eine Minderheit von Experten, die sich noch den Luxus eines professionellen Rückgrats leistet, zu einer Art Randgruppe, die man in der Öffentlichkeit dann wunderbar als „kritische Wissenschaftler“ beschimpfen oder als „originelle Köpfe“ loben kann, was beides auf das Gleiche hinaus läuft: Nur nicht allzu ernst nehmen.

In meiner Branche, der Telekommunikation, hadere ich insbesondere mit den volkswirtschaftlichen Abhandlungen, unter denen ich in den letzten 15 Jahren keine einzige gefunden habe, die auch nur Ähnlichkeiten mit dem von mir erlebten Branchenalltag hat. Um nur ein herausragendes Beispiel zu nennen: Wissenschaft und Praxis sind sich einig, dass die frü-

here Organisation des Staatsmonopols innovationsfeindlich und nicht verbraucherfreundlich war und sie sind nach 15 Jahren Liberalisierung, Entmonopolisierung und Deregulierung weiterhin einig, dass man nicht dorthin zurückkehren sollte. Dies gilt für typische Kollektivgüter wie Bahn, Flugzeug, Energie, Verwaltung und Forschung cum grano salis genauso wie für meine Beispiele aus der Telekommunikation, die ja für die EU-Bürokraten explizit das Übungsbeispiel darstellten. Für dieses hohe Ziel der kompetitiven Innovationsförderung und der Verbraucherorientierung wurde der Abbau eines Drittels der bestehenden Arbeitsplätze sehenden Auges in Kauf genommen.

Es entstanden aber in den letzten Jahren im Regime des freien Beschaffungsmarktes in der Telekommunikation zwei Effekte, die recht unangenehm sind, und die einen dritten Weg zwischen Monopol und Marktzersplitterung notwendig machen:

- Einmal kommt es zu heftigen Marktschwankungen im Gesamtspektrum von Betreibern und Herstellern, wo es von einem Jahr zum anderen in einigen Segmenten von 15 % Wachstum zu 15 % Rückgang kommen kann, was wir derzeit erleben. Solche Schweine-Zyklen kannte man in der Branche bisher nur in der Chipproduktion, wo sich Überproduktion und Engpässe in hohen Amplituden abwechseln. Keine andere Branche hat es regelmäßig mit solchen extremen Schwankungen zu tun. In beide Richtungen - nach oben wie nach unten - gibt es keine entsprechend kurzfristig wirkenden Instrumente des Ausgleichs.
- Zum anderen wird allmählich deutlich, dass bestimmte Infrastrukturen gar nicht mehr in Gang kommen. Auch der freie private Markt vermag es genau so wenig wie das alte Staatsmonopol, zum Beispiel neue innovative Netzstrukturen zustande zu bringen. So wird das alte Fernsehverteiler-Kabelnetz ab-

„Eine deutliche Tendenz ist also, dass die fehlende Innovation beim Infrastrukturbau zum Nichtentstehen von Zukunftsmärkten führt.“

sehbar zu einem neuen Fernsehverteil-Kabelnetz, lediglich mit dem Unterschied, dass man etwa Home-Shopping direkt per TV-Fernbedienung und nicht mit dem darenliegenden Handy oder Schnurlostelefon erledigen kann. Bei gänzlich neuen infrastrukturellen Diensten - etwa der Rufnummernportabilität, das „Mitnehmen der Telefonnummer zu einem anderen Betreiber“ - gibt es keinen der konkurrierenden Betreiber mehr, der diesen Dienst auch nur federführend übernehmen wollte, droht doch schlecht bezahlte Arbeit, die man auch für die Konkurrenten übernehmen muss.

Anstatt nun mit dem vorhandenen Sachverstand zu überlegen, ob es zwischen den beiden Extremen - dem innovationslähmenden Netzmonopol und dem innovationsübereilenden Infrastrukturwettbewerb - einen Mittelweg gibt, glaubt das neoliberale Lager an ein „more of the same“, also eine noch weitergehende Liberalisierung und Deregulierung mit einem Netzinfrasturkturbauwettbewerb, der bei genauem Hinsehen nichts anderes ist, als ständig neue Marktplätze zu bauen und Verkaufstische samt Waren auf alle Plätze gleichmäßig zu verteilen, damit keiner von ihnen floriert. Beim staatsinterventionistischen Lager wird auf einen Content-Boom gesetzt, also auf die Strategie, auf einen vorhandenen Marktplatz noch mehr Tische und Waren zu stellen und den Besitzer des größten Marktplatzes zu zwingen, die Preise für die einzelnen Platzmieten dennoch konstant zu halten oder noch besser zu senken. Beste Beispiele hierfür sind die vielen kleinen Dienstbetreiber, die ohne eigenes Netz als Business-Idee letztlich nur die Wei-

tergabe von Mengenrabatten aufzuweisen hatten, aber auch die großen neuen Kabelnetzbetreiber, die keinen Spielraum für Innovationen haben, sondern mit Rücksicht auf ihren engen Investitionsplan auf kurzfristige Rückflüsse bedacht sein müssen.

Eine deutliche Tendenz ist also, dass die fehlende Innovation beim Infrastrukturbau zum Nichtentstehen von Zukunftsmärkten führt. Weil Arbeitsplätze nachhaltig nur aus Märkten kommen können, betrifft dies neben den einfachen Arbeiten der Primärproduktion eben tendenziell auch hochqualifizierte Tätigkeiten von Entwicklungsingenieuren. Im Zusammenhang mit der UMTS-Infrastrukturkrise, in der ja bekanntlich sechs Lizenzinhaber nach dem Motto „wenn man von der Regulierungsbehörde kommt, ist man klüger“ derzeit versuchen, doch noch eine „irgendwie gemeinsame Sender-Infrastruktur in Deutschland“ zustande zu bekommen, habe ich mehrfach von Ministerialen, Regulierern und anderen dominanten Rahmenschaftern unter Rekurs auf einschlägigen „wissenschaftlichen Rat“ gehört, dass man gerade durch die Vergabe an sechs Lizenzinhaber auch einen innovativen technischen Wettbewerb erwarte. Niemand wagte es bisher, ihnen zu sagen, dass die UMTS-Techniken sich weltweit wahrscheinlich nur – zugespitzt - in der Farbe der verwendeten Leiterplatten unterscheiden werden.

Völlig übersehen wird die seit Jahren im Bauelementebereich zu verfolgende Tendenz, dass es gerade bei der Produktion von Telekommunikations-Equipment aus zwei Gründen zu einer Konzentration kommt. Erstens aus den „economies of scale“ heraus, weil nur mit der „kritischen Masse“ an Investitionen die erforderlichen Produktivitätsfortschritte erzielt werden können. Nur zur Erinnerung: Die Handys sollten bei ihrer Definition vor über 15 Jahren einmal so teuer werden wie ein „Autoradio der Oberklasse“, also rund 1000 DM.

Dieser Zielwert hat sich inzwischen auf unter 50 DM einpegeln müssen, der Massenmarkt wäre sonst nicht entstanden. Zweitens kann man nur in konzentrierten Produktionen die erwähnten Schwankungen auffangen. Die Firma Flextronics fertigt inzwischen, von Singapur über Kalifornien bis Europa, für die meisten globalen Hersteller die Handys. Wenn ein Hersteller in diesem konsumorientierten Gebiet kurzfristig andere Losgrößen braucht, wird für ihn eben die notwendige Anzahl von Fertigungstagen oder Fertigungswochen auf Kosten der anderen Typen eingeschoben oder reduziert. Ein einzelnes Hersteller-Unternehmen hätte diese Möglichkeit nicht.

Große Rückgänge - wie 2001/2002 - können gegebenenfalls durch Schließungen an solchen Standorten austariert werden, die solche „industriellen Reserve-Fabriken“ zulassen. Wir können am Standort Deutschland keine solchen „industriellen Reserve-Fabriken“ wie in den Schwellenländern aufbauen. Dieser Tendenz ist wenig entgegenzusetzen, weil auch ein System der Schutzzölle - wie noch im 19. Jahrhundert bei der Textilindustrie - weder machbar noch wünschbar erscheint. Was im betriebswirtschaftlichen Bereich noch vielerorts eine Wunschvorstellung ist, nämlich die „atmende Organisation“, die sich bei Bedarf aufblähen und zusammenziehen kann, ist auf globaler Ebene in den industriellen Bereichen schon überwiegend Wirklichkeit. Dies ist ein hochgradig berechenbarer und zuverlässiger Faktor für die Wirtschaft, dessen Folgen allerdings weltweit mit dem gesamten Arsenal der Politik im sozialpolitischen Griff gehalten werden müssen, von der „Demokratie“ bis zum hilflosen Laissez-faire. Beides steht uns in Deutschland auf absehbare Zeit nicht zur Verfügung, wir beobachten diese Varianten mit der gebotenen inneren Distanz in China oder derzeit in Argentinien. Wir bauen keine Autos für China und das ist gut für die Arbeitsplätze der Chinesen. Wir erhöhen aber

auch nicht die Quote für den argentinischen EU-Fleischimport und das ist gut für die Arbeitsplätze in Europa.

Man kann angesichts der strukturellen Arbeitslosigkeit, der ja in den letzten Jahren neben den bekannten Faktoren auch noch der globale Faktor hinzuwuchs, immer nur deutlich machen, dass Strukturen keine Konjunkturzyklen kennen. Die Konjunkturgläubigen übersehen allzu oft die Rolle des Marktes. Der globalisierte Weltmarkt hat eben aus Sicht der Arbeitsplatzpolitik auch Aspekte des Nullsummenspiels. Hier sind auch für die Zukunft weniger die Visionen, als zunächst einmal der klare und nüchterne Blick angesagt.

Eine zweite These lautet: *Es gerät angesichts der immer rascheren Schwankungsbreiten aller Parameter immer mehr aus den Augen, dass Arbeitsplätze ein hohes Maß an Berechenbarkeit brauchen.*

Es ist plausibel, dass die moderne Marktwirtschaft – nota bene: das bleibt die Wirtschaftsform auch in einer Informationsgesellschaft - ganz überwiegend dazu tendiert, das Bekannte immer preiswerter auf den Markt zu bringen. In der gesamten Wertschöpfungskette werden niedrigere Preise (als Konkurrenzfolge) mit Kostensenkungen beantwortet oder sie werden durch Kostensenkungen überhaupt (als Rationalisierungsfolge) erst möglich. Im betriebswirtschaftlichen Ablauf werden nun die einzelnen Kostenarten (Gehälter, Sachkosten etc.) mit zweierlei Maß gemessen: Einigermaßen berechenbare Kosten und schwer berechenbare Kosten. Die Logik der Wirtschaft muss auf Berechenbarkeit zielen. Einfaches Beispiel: Ein Mitarbeiter eines Unternehmens kann sich jedes Jahr problemlos ein Fachbuch für 100 Mark kaufen, für das gleich teure Jahresabonnement eine Fachzeitschrift braucht er einen Geschäftsleitungsbeschluss. Ein langlaufendes Abonnement ist wegen Kündigungsfristen eben nicht so gut „berechenbar“ wie die Einmalzahlung.

Die Grausamkeit dieser – von Max Weber in Bezug auf das Recht geradezu als Axiom beschriebenen – konstituierenden Berechenbarkeit trifft mit voller Wucht die Personalkosten in den Betrieben. Es ist nachvollziehbar, warum ein Unternehmer lieber teure Überstunden für unkündbare Arbeitnehmer bezahlt, oder warum er lieber Zeitarbeitspersonal einstellt (wir liegen bereits bei 9 % aller Arbeitsplätze mit steigender Tendenz), oder warum mancher lieber an einen Standort mit ausgeprägter „Hire&Fire-Kultur“ zieht, statt Stammpersonal für lange 35 Jahre aufzubauen.

Diese Regel gilt selbst für die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse, bei denen nicht die Höhe der Bezüge, sondern ihre berechenbare Aufhebbarkeit wesentlich ist. Es gibt keine befriedigende Lösung für die „geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse“, wenn man nicht das eigentliche Problem der Berechenbarkeit anpackt. Weil die Übernahme des Hire&Fire-Modells nicht ernsthaft akzeptabel ist, sind völlig neue Ansätze zu prüfen. Doch wer tut das? Die „befangenen“ Experten? Zu prüfen wäre zum Beispiel ein neuartiges Versicherungsmodell für Arbeitgeber, das Pendant zur Arbeitslosenversicherung, um der Tendenz zu volatilen Beschäftigungsmodellen zu begegnen. Ich erwarte aber, dass diese abweichlerische Idee wieder als „unkonventioneller Vorschlag“ jahrelang auf Halde liegen wird, weshalb ich auf Details verzichte.

Einer klaren Strategiebildung steht sodann im Weg, dass das Wort „Arbeitsmarkt“ suggeriert, es handle sich hier um einen Markt mit Angebot und Nachfrage, deren Tausch über den Preis ausgehandelt werden kann. Der Ar-

beitsmarkt ist aber kein solcher Markt. Wem das eigene Auto zu teuer geworden ist, er aber nicht auf das Auto verzichten kann, der kauft ein billigeres Modell. Das ist Markt. Billigere Arbeitskräfte sind aber an einem Standort in der Regel nicht vorhanden, wenn sie nicht durch regulatorische Eingriffe geschaffen werden. Von allen vorliegenden Modellen scheint mir deswegen das von Fritz Scharpf und anderen vorgeschlagene Zuschussystem des Kombilohns noch das beste zu sein, weil es ohne Zweifel an die Arbeit gekoppelt ist und nicht an die Arbeitslosigkeit. Um nachhaltig wirksam werden zu können, müsste allerdings - für den einzelnen Menschen wie für die Betriebe - eine zeitstabile Berechenbarkeit über die Zeiträume von Legislaturperioden hinweg entstehen, womit aber niemand rechnen kann. Das ist wie bei der Ökosteuer, die auch nur Sinn macht, wenn sie berechenbar langfristig von allen Regierungen erhoben wird. Eine solche berechenbar nachhaltige Flexibilisierungschance ist politisch auch unter visionären Randbedingungen unvorstellbar.

Noch dramatischer sind die geschilderten Unberechenbarkeiten im Bereich der qualifizierten und sogar der hochqualifizierten Arbeit. Jeder Zeitungleser ist nach zwei Jahrzehnten Konsum von unreflektiertem Gewäsch fest überzeugt, dass gerade bei den neuen Berufen wie etwa den Informatikern das Wissen in einer Halbwertszeit von wenigen Jahren komplett veraltet. Auch Unternehmer lesen Zeitung. Ein kleiner Unternehmer, der sich schon schwer tut, einen Pförtner für 35 Jahre einzustellen und lieber auf Outsourcing vertraut, sitzt einem jungen Informatiker bei einem Einstellungsgespräch recht unschlüssig gegenüber, wird dieser doch angeblich „absehbar in fünf Jahren zum unwissenden Versorgungsfall“ mit galoppierender dementia informatica. Trotz aller Behauptungen und fester Überzeugungen zur „Schnelligkeit des Wandels (Internetjahre)“ gibt es keine Fälle

*„Der globalisierte Weltmarkt
hat eben aus Sicht der
Arbeitsplatzpolitik auch Aspekte
des Nullsummenspiels.“*

von solcher Technologiedemenz. Ein in den letzten Ausbildungsgenerationen profund ausgebildeter Informatiker hat mit angemessener permanenter Fortbildung keinerlei Probleme mit den neuen Softwaregenerationen. Doch er hat weltweit starke Konkurrenten, das ist auch klar. Diese Konkurrenten sind zwar nicht billiger, aber sie arbeiten per Zeitvertrag, auch wenn dieser „Greencard“ oder „Werkauftrag“ heißt.

Auch qualifizierte Büroberufe auf Sekretariats- und Sachbearbeitungsebene betrifft bei sachgemäßer Grundausbildung und regelmäßiger Weiterbildung die überall verbreitete Furcht vor wandelnden Wissensruinen wegen mangelnder PC-Kenntnisse eigentlich nicht. Allerdings sind diese Qualifikationen in Deutschland nicht so ausgeprägt wie etwa in Skandinavien. Der Kampf gegen den „professionellen“ Digital Divide steht in Deutschland - privat wie öffentlich - unter Finanzierungs- und vor allem Besteuerungsvorbehalt. Hier helfen keine innovations-folkloristischen Tagungen, sondern nur entsprechende breit angelegte Qualifizierungsprogramme mit fiskalischen Hilfen.

Von e-Business bis Electronic Government ist hier eindeutig noch eine Qualifikationsoffensive erforderlich, bevor man an neue Märkte und neue Arbeitsplätze denken kann. Informationstechnik allein aber bringt - vorsichtig gesagt - keinen Produktivitätsfortschritt und keinen Qualitätsfortschritt, so etwas kommt nur aus der Verbesserung von Arbeitsprozessen zustande. Computer Literacy ist für die Informationsgesellschaft notwendig, aber nicht hinreichend. Der Einsatz eines PC als Komfortschreibmaschine und einer Datenbank als elektronischer Karteikasten bringt exakt die Leistung einer Schreibmaschine und eines Karteikastens, kostet aber viel mehr.

Die wesentlichen Änderungen im Bürobereich sind bisher einerseits verbesserte Workflows und andererseits eine unstreitige Absen-

kung der Performanz-Qualität: Wir sind in den Büros in den letzten 20 Jahren schneller und schlechter geworden, weil dies der Wettbewerb erzwungen hat. Die Bürohilfskräfte existieren schon nicht mehr, sie wurden durch firmeninterne Dienstleister ersetzt. Die nächste Welle wird die Sekretariats- und Sachbearbeitungsebene treffen – genau wie dies im Zitat von Engelen-Kefer deutlich wurde: Die konstante Abnahme „abteilungsspezifischer Bürotätigkeiten“ ist eine in der Praxis vorfindliche Realität.

Die Tendenz geht dahin, dass die vertikale Wertschöpfungskette eines Bürobetriebs genauestens segmentiert und dann horizontal mit den entsprechenden Elementen der Wertschöpfungskette anderer Betriebe - nach dem beschriebenen Muster der Produktion - durch aus-gegründete oder beauftragte Dienstleistungsbetriebe verkoppelt wird. In Anlehnung an die „Zulieferer“ habe ich diese Gruppe als „Zuleister“ bezeichnet. Dies gilt zunächst für sämtliche Sekundär- und Hilfsfunktionen, vom Pförtner über das Kantinenpersonal, vom Reisedienst über den Büromittleinkauf, vom Reinigungspersonal bis zum Fuhrpark. In Großunternehmen mit Flächentarif ist dies auch die Möglichkeit, den Tarif zu unterlaufen, wonach für eine Spül-Halbtagskraft in der Kantine etwa im Metalltarif ein Stundenlohn bezahlt werden muss wie in einem Nachbartarif für einen Facharbeiter. Aber nicht die Höhe des Gehalts steht im Vordergrund, sondern die Erhöhung der Berechenbarkeit. Es ist bis zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes noch niemandem in der öffentlichen Arbeitsmarktdiskussion so recht aufgefallen, dass für ein Unternehmen die Zuleister - selbst bei höheren absoluten Preisen - viele Vorteile haben: Krankenstand Null, Sozialfälle Null, Mobbing Null, Fortbildung Null, Betriebsrente Null, Betriebsrat Null. Ich nehme an dieser Stelle lieber meine kognitive Dissonanz, bevor Gewerkschafter unruhig werden.

Aber die Tendenz zur Zuleistung erfasst auch qualifizierte Bereiche wie Call Center, Rechenzentren, Service-Support und andere höher und übertariflich zu bezahlender Tätigkeiten. Wo immer möglich, werden sogar Consultingleistungen, also sogar sehr firmenspezifische Leistungen, längst eingekauft und nicht mehr innerbetrieblich dargestellt. Die Zuleister - denken wir an PR-Agenturen, die mancherorts schon ganze PR-Abteilungen ersetzen - müssen nur darauf achten, dass sie nicht mit den direkten Mitbewerbern eines Betriebs Verträge machen. Im Betrieb bleiben tendenziell nur diejenigen Mitarbeiter, die im direkten Wettbewerb zum Konkurrenten stehen, also Management, F&E, Vertrieb und deren unmittelbare Supportfunktionen.

In der Konsequenz birgt dies sowohl für die im Betrieb Verbleibenden wie für die in einem neuen Dienstleister die Tendenz zu höherer Flexibilität und Qualifikation.

- Ist der Fabrikarbeiter der Zukunft tendenziell eine Diplomfachkraft, die sich nicht scheut, sich auch mal die Hände schmutzig zu machen,
- so ist die Sekretariatskraft der Zukunft eine Diplomfachkraft, die sich nicht scheut, ab und an einen Brief zu tippen und Kaffee zu kochen, es ist eine veritable Assistentkraft oder mindestens eine höherqualifizierte Sachbearbeitungsfunktion - in jedem Fall ohne Zeiterfassungskarte.

Einfache Bürokräfte entfallen weitestgehend¹. Das Internet und die e-Mail, das lesen wir immer, „verflacht die Hierarchien“. In Wirklichkeit tröstet das e-Mailen über den Wegfall von Zuarbeits-Ebenen hinweg. Das ist das Schöne an den neuen IT-gestützten Beschäftigungsformen: Sie sind eigentlich immer

„Die Tendenz geht dahin, dass die vertikale Wertschöpfungskette eines Bürobetriebs genauestens segmentiert und dann horizontal mit den entsprechenden Elementen der Wertschöpfungskette anderer Betriebe durch ausgegründete oder beauftragte Dienstleistungsbetriebe verkoppelt wird.“

als „ganzheitliche und damit prinzipiell beglückende“ Arbeit darstellbar. Das Musterbeispiel dafür ist die Telearbeit. Im Gedankengang der notwendigen Berechenbarkeit, der Höherqualifizierung und nicht zuletzt der Flexibilisierung kann man heute schon die Telearbeit der ersten und der zweiten Generation unterscheiden. Die erste Generation von Telearbeit ist gekennzeichnet von einer überbordenden Freiwilligkeit, für die gestandene Arbeitgeber nur das Wort „Selbstverwirklichung“ und gestandene Gewerkschafter nur das Wort „Selbstaussbeutung“ haben.

Bitte bedenken wir: Noch immer ist die Arbeitswelt von der Kontrolle der Arbeitszeit und die Bezahlung ganz überwiegend von geleisteten Stunden geprägt, und dieses Muster kann nicht einfach in die Telearbeit übergeführt werden. Denn im Prinzip ist Telearbeit (außer im vereinbarten Ergebnis) praktisch unkontrollierbare Arbeitszeit, weswegen es bei Telearbeit eigentlich folgende – an die „starre“ Arbeitszeitkontrolle gekoppelten – Errungenschaften nicht mehr ohne weiteres geben kann: Bezahlte (oder abzugeltende) Überstunden, Nacht-Zuschläge, Wochenendzuschläge, Versicherung gegen Arbeitsunfälle, Bezuschussung gemeinsamer Mittagspausen, bezahlten Sonderurlaub, Teilnahme an Betriebsversammlungen, Mutterschutz, Erziehungsurlaub, Betreuung durch Betriebsmedizin, Kontrolle

¹ es ist nicht einmal damit zu rechnen, dass sich dies bei einer erheblichen Aufstockung im Niedriglohnsektor ändert; im Bürobereich sind die Arbeitsprozesse dauerhaft umgestellt.

der Ergonomie, fiskalische Kilometerpauschalen und vieles andere mehr.

Darüber wurde wenig nachgedacht und diskutiert. Insbesondere die Gewerkschaften tun sich natürlich schwer, für das Ziel der Telearbeit die in Generationen erkämpften Errungenschaften zur Disposition zu stellen. Für die traditionellen Gewerkschaften ist „Telearbeit“ vom Leitbild her eine normale betriebliche Arbeit, die eben nur an einem anderen Ort geleistet wird. Deswegen favorisieren sie die Telearbeitszentren, wo alles wie im Betrieb selbst geordnet werden kann. Telearbeit muss aber im direkten Vergleich zur klassischen Büroarbeit geringere Overheadkosten aufweisen, um gegen diese bestehen zu können. Und das geht momentan in erster Linie nur mit Erhöhung der individuellen Arbeitszeit und/oder der zeitlichen Beschränkung des Arbeitsvertrags. Beides sind heiße Eisen in der Arbeitsmarktdiskussion, die in der Telearbeitsdiskussion tunlichst nicht aufgegriffen werden. Wir haben nun aber schon an einigen Beispielen gesehen, dass Telearbeiter genau diesen Wettbewerb mit den Büroarbeitern voll aufnehmen. Indem sie ihre gesamte Rüstzeit privatisieren oder ihre Fortbildungsnotwendigkeiten als ehrenamtliche Arbeitnehmerpflicht auffassen, stellen sie tendenziell eine wirkliche Herausforderung für das „Stammpersonal“ dar.

An dieser Stelle will ich die mannigfaltigen Telearbeitsformen nicht vertiefen. Ein Beispiel: Es entsteht in immer mehr Sektoren eine Zeitzone-Telearbeit. Was anfangs nur bei höchst-spezialisierten Entwicklerteams global agierender Konzerne praktiziert wurde, erfasst insbesondere die internen und externen Dienstleister. Im globalen Wettbewerb entsteht tendenziell die Notwendigkeit des 24-Stunden-Service. Dies fördert – ob das nun aus der traditionellen Arbeitswelt heraus gewollt ist oder nicht – das Entstehen der zweiten Generation von Telearbeit: Es gilt der Satz „Globalisierung wartet nicht auf Freiwilligkeit“. Welf

Schröter von der Anwenderplattform Telearbeit ist, was die Akzeptanz bei der „zweiten Generation“ betrifft, eindeutig optimistischer als ich: „Die Bedeutung der individuellen Zeitsouveränität und relative Disponibilität ist der Schlüsselfaktor. Das ‚Mehr-Arbeiten‘ hat mit der höheren Produktivität zu tun. Die höhere Stundenzahl wird tatsächlich von vielen wegen des mehr an eigener zeitlicher Freiheit hingenommen“. Wenn diese Einschätzung stimmt, dann wird sich die Tendenz zur Telearbeit und sogar speziell zur Teleheimarbeit verstärken.

Wenn man nun nicht will, dass Telearbeiter nichts anderes sind als billigere (weil produktivere) und bessere (weil motiviertere) Büromitarbeiter, bleibt nichts anderes übrig, als praktisch alle qualifizierten Arbeitnehmer mithilfe eines sehr anspruchsvollen Kompetenzaufbauplans, wie wir ihn seit vier Jahren unter „Qualifikation ans Netz - QAN“ diskutieren, zu „partiellen“ Telearbeitern zu machen und so die Arbeitskosten insgesamt, wenn schon nicht zu verbilligen, so doch berechenbarer zu machen. Leider spielt die Steuersystematik immer noch nicht mit.

Zu Beginn habe ich in einem Nebensatz gesagt, dass für mich Arbeit und Beschäftigung ein Bestandteil der Menschenwürde sei. Dies muss dann in der Vergangenheit, heute und natürlich auch für die Arbeit der Zukunft gelten. Nun ist das nicht so gemeint, dass sich die gesellschaftliche Menschenwürde an der Teilung „Arbeitsbesitzer“ und „Arbeitslose“ definiert. Daraus folgt vielmehr, dass etwa der Rentner seine Würde nicht aus dem Bezug der Rente von heute, sondern aus seinem in der Vergangenheit erarbeiteten Rentenanspruch bezieht. Das gilt auch für die hinterbliebene Hausfrau, aber ebenso für den Lotto- oder Aktienmillionär. Und der Schüler, Student und der Umschüler bezieht seine Würde aus der künftigen „Employability“.

Der Arbeitslose von heute ist überwiegend ein Opfer unserer Unfähigkeit, die strukturelle

„Der Arbeitslose von heute ist überwiegend ein Opfer unserer Unfähigkeit, die strukturelle Arbeitslosigkeit in den Griff zu bekommen, und zusammen sind wir Betroffene einer welt-weiten Marktentwicklung, mit der es eben in Bezug auf Wohlstandsverteilung immer enger wird.“

Arbeitslosigkeit in den Griff zu bekommen, und zusammen sind wir Betroffene einer welt-weiten Marktentwicklung, mit der es eben in Bezug auf Wohlstandsverteilung immer enger wird. Ich gehöre nun nicht zu denen, die den Bezug von Arbeitslosenhilfe oder Sozialhilfe verbindlich an eine „gesellschaftlich sinnvolle – möglichst harte körperliche - Arbeit“ koppeln wollen. Mir gefallen Beschäftigungsinitiativen und Beschäftigungsfirmen sehr gut, Sozialhilfeempfängertrupps beim Parkanlage säubern hingegen erinnern mich an Sträf- lingskolonnen beim Straßenbau.

In der gesamten Breite der Qualifikation – vom einfachen Handlanger bis zum höchst- qualifizierten Ingenieur – sollten wir in Anbet- racht der strukturellen Millionenarbeitslosig- keit aus der Menschenwürde des Artikel 1 un- serer Verfassung nicht das Recht auf Arbeit, sondern vor allem die Pflicht zur „Employabi- lity“ - also der „Beschäftigbarkeit“ - ableiten. Ich bin mir allerdings sicher, dass die Organi- sation einer solchen Beschäftigbarkeit sowohl den Einzelnen wie auch den Einzelbetrieb und sogar die Tarifpartner einer Branche überfor- dert. Es geht auch nicht darum, die strukturelle Arbeitslosigkeit statistisch mit noch mehr als 2,5 Millionen „Umschulungsmaßnahmen“ zu schönen, sondern den Prozess von Qualifikati-

onsaufbau und Kompetenzerhaltung über ein Arbeitsleben hinweg zu verstetigen. Wer sich - außerhalb der Gruppe von Kranken und Früh- invaliden - nach bestem Vermögen „beschäf- tigtbar“ hält, dem kann man auch dann keinen persönlichen Vorwurf machen, wenn er lang- zeitarbeitslos ist.

Es kristallisieren sich dafür zwei Modelle heraus. Das erste ist der große und wachsende Bereich der Qualifikationsmaßnahmen der öf- fentlichen und privaten Hand. Fortbildung ist immer sinnvoll, auch wenn sie nicht unmittel- bar wieder in den ersten Arbeitsmarkt führt. Mir ist klar, dass die Qualifikation von Fort- bildnern gerade bei den neuen Qualifikationen rund um die Informationstechnik dringend der Aufsicht, vor allem aber der Zertifizierung und damit eines Standards bedarf. Hart ausge- drückt: Für zwei Wochen PC-Spielen darf es nicht so etwas wie einen „Internetführer- schein“ geben, dessen Inhaber dann bei der ersten Bewerbung gleich wieder von der Da- tenautobahn rutscht. Der zweite Bereich sind die Beschäftigungsfirmen, wo meines Erach- tens die vorfindlichen unternehmerischen und die gewerkschaftlichen Konzepte noch nicht phantasievoll genug sind. Es kann nicht der Weisheit letzter Schluss sein, nur Dienstlei- stungen wie Gartenpflege oder Catering im Markt der Beschäftigungsgesellschaften zu platzieren. Auch die stark IT-gestützten Dienstleistungen (bis weit hinein in das Elect- ronic Government) bieten sich dafür an, denn in einer globalisierten Arbeitswelt kann man auf den Importdruck warten oder selbst Ex- portdruck ausüben.

Die Arbeitsgesellschaft der Zukunft ver- dient mehr als ein simples „ja“. Ich vertraue optimistisch auf die Rationalität des „Tendenz erkannt - Gefahr gebannt“ und ermutige jeden, sich auch und gerade tabulos mit harten Ten- denzen auseinander zu setzen.

Telearbeit - Von der Vision zum Alltag

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

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

Stadien der Telearbeit

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

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

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

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

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

Telependeln

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

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

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



Stadien der Telearbeit

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

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

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

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

Telearbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Telekooperation

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

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

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

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

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

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

Teleorganisation (Virtual Work)

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

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

Als dauerhafte Organisationsform wird von der angewandten Forschung das „Knowledge Engineering“ vorgestellt, wo im Leitbild einer „Wissengesellschaft“ eine Mehrwerterschaffung durch neues Zusammenhanges-

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

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

Zwischenbilanz der Telearbeit

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

billigen Mieten. Als Kennzeichen der ersten Telearbeitsgeneration sind festzustellen:

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

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

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

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

Telearbeitszeitkontrolle

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

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

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

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

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

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

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

Kein Wachstum „von unten“

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

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

auch mit dem Instrument der Telearbeit erfolgreich angepackt werden kann.

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

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

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

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

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

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

Telearbeiterberatung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Im Szenario der ökonomieinhärenten notwendigen Berechenbarkeit, dem ungebroche-

¹ vgl. www.Moderner-datenschutz.de

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

Zweite Generation der Telearbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(„Überlassung von Arbeitsmitteln“) angesehen.

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

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

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

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

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

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

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

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

Kompetenzaufbau und „Qualifikation ans Netz (QAN)“

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

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

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

Qualifikation ans Netz (QAN)



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Telearbeit wegen Globalisierung

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

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

Telearbeit - Von der Vision zum Alltag

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

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

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

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

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



Alcatel SEL Stiftung

Alcatel SEL Stiftung

Hauptanliegen und Themenschwerpunkt der Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung ist seit ihrem Bestehen die Förderung von herausragenden Forschungsarbeiten, die zum besseren Zusammenwirken von Mensch und Technik in Kommunikationssystemen beitragen. Damit ist eine übergreifende Schnittmenge der verschiedensten Disziplinen und Gruppen in Wissenschaft und Praxis angesprochen.

Leistungsteile sind neben dem jährlichen „Forschungspreis Technische Kommunikation“ für die besten wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten zum Themengebiet der Kommunikationstechnik derzeit mit jährlichen Zuschüssen vier eigenständige Stiftungskollegs an deutschen Hochschulen. An der Universität Stuttgart ist es das „Stiftungskolleg zur Förderung von Forschung und Lehre über Theorie und Anwendung der Kommunikation“, an der TU Dresden das „Stiftungskolleg für interdisziplinäre Verkehrsforschung“, an der TU Darmstadt die „Stiftungsgastprofessur für interdisziplinäre Studien“ sowie das Stiftungs-Verbundkolleg Berlin zum Thema „Informationsgesellschaft“.

Die 1979 eingerichtete Stiftung, die als gemeinnützige Wissenschaftsstiftung vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft als Treuhänder verwaltet wird, unterstützt mit Veranstaltungen, Publikationen und Expertisen ein eng mit der Praxis verbundenes multidisziplinäres wissenschaftliches Netzwerk, in dem wichtige Fragestellungen der Informations- und Wissensgesellschaft frühzeitig aufgenommen und behandelt werden.

Alcatel SEL Stiftungskolleg an der Universität Stuttgart

Die Alcatel SEL Stiftung gründete 1986 gemeinsam mit der Universität Stuttgart das interdisziplinäre „Stiftungskolleg zur Förderung von Forschung und Lehre über Theorie und Anwendung der Kommunikation“. Impulse für eine verstärkte Forschung, Lehre und andere Wissensvermittlung zwischen den einzelnen Disziplinen durch Gastwissenschaftler, Symposien und sonstige Lehrveranstaltungen sollen helfen, eine menschengerechte Technik zu entwickeln. Im Vordergrund steht das Zusammenwirken von Mensch und Technik in Kommunikationssystemen. Neben der Vorlesung des jeweiligen Kollegiaten finden diverse (internationale) Kolloquien, Tagungen sowie Workshops statt.

Stiftungskollegiaten an der Universität Stuttgart waren im Sommersemester 2001 Professor Peter deBois, Institut für Städtebau und Entwerfen an der Technischen Universität Delft, sowie Professor Elizabeth Deakin, Department of City and Regional Planning, University of California, Berkeley. Die Vorlesung und der Workshop von Professor deBois befassten sich mit „Städtebauliche Analyse- und Entwurfsmethodik im Kontext der europäischen Kulturen“, Professor Deakin las zum Thema „Bedeutungswandel der Zentren“.

Vom 15. bis 17. November 2001 fand der Kongress „Wirtschaftsethische Fragen der E-Economy“ statt, den das Stiftungskolleg gemeinsam mit dem Ausschuss Wirtschaftsethik der allgemeinen Gesellschaft für Philosophie in Deutschland veranstaltete. Am 23. November fand die Tagung „E-Commerce (b2b) und seine Folgen für Stadt und Verkehr“ statt. Darüber hinaus wurde im Wintersemester 2001/ 2002, gemeinsam mit Gastdozenten, die Vorlesung „Methoden der Modellierung und der ereignisorientierten Simulation der Logistik“ durchgeführt.

Kontakt

Alcatel SEL Stiftung
Lorenzstraße 10, 70435 Stuttgart
Telefon 0711-821-45002
Telefax 0711-821-42253
E-mail sel.stiftung@alcatel.de
URL: <http://www.alcatel.de/stiftung>