

**Bedarfseinschätzung**  
**für ein Produktkonzept zum Thema:**  
**„Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort“**

**von**  
**Petra Monning**  
**Diplom-Sozialwissenschaftlerin**

**Hannover, 02.02.2001**

© HENDRICKS CONSULT, Kirchröder Str. 92, D – 30625 Hannover

Tel: 0511 – 55 11 656, Fax: 0511 – 55 42 42, eMail: [admin@hendricks-consult.de](mailto:admin@hendricks-consult.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Von der Arbeitszeitflexibilisierung zur         Vertrauensarbeitszeit</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Telearbeit und die dezentralisierte Arbeits-         leistung der Zukunft</b>	<b>8</b>
<b>3. Perspektiven und die gewandelten Anforderungen     an die Akteure der Arbeitswelt</b>	<b>11</b>
<b>4. Zukünftiger Beratungs- und Trainingsbedarf</b>	<b>17</b>
<b>5. Empfehlungen an den Auftraggeber</b>	<b>18</b>

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

### 1. Einleitung

Auftragsgemäß handelt es sich bei den folgenden Ausführungen um eine Bedarfseinschätzung für ein Produktkonzept zum Thema „Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort“.

Im Rahmen der Ausarbeitung sollten insbesondere die folgenden Fragen behandelt werden:

1. Wie stellt sich der gegenwärtige Entwicklungsstand von Flexibilisierungsmodellen dar?
2. Welche Perspektiven sind erkennbar?
3. Wie könnte sich mittelfristig der Beratungs- und Trainingsbedarf entwickeln?

Entsprechend dieser Vorgaben erfolgte im Zeitraum vom 04. Januar bis zum 01. Februar 2001 eine Literatur- und Internetrecherche, sowie die Auswertung der zentralen Materialien um darauf aufbauend die nun vorliegende Bedarfseinschätzung vorzunehmen.

Die Bearbeitung erfolgte unter besonderer Berücksichtigung des Abschlussberichts zu dem Pilotprojekt P 17 „Flexiblere Arbeitszeit durch Telearbeit“, welches im Rahmen der niedersächsischen Verwaltungsreform im Zeitraum von März 1998 bis Februar 2000 durchgeführt und von MitarbeiterInnen des Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaften der Universität Hannover wissenschaftlich begleitet wurde.

Der Abschlussbericht bietet einen hervorragenden Überblick über die Thematik der Telearbeit und enthält darüber hinaus interessante Informationen für ein in Niedersachsen ansässiges Beratungsunternehmen, welches u.a. ein Dienstleistungsangebot im Kontext von Verwaltungsreformen bereits zur Verfügung stellt.

Vor diesem Hintergrund werden zentrale Aspekte des Abschlussberichts in den anschließenden Ausführungen, die wie folgt untergliedert sind, punktuell wiedergegeben:

Kapitel zwei bietet zunächst einen Überblick über den gegenwärtigen Stand von Flexibilisierungsmodellen, wobei der Fokus nicht auf der Darstellung einzelner flexibler Arbeitszeitmodelle liegt, sondern auf der Darlegung neuerer Entwicklungen im Kontext des Übergangs von der Industrie- zur Informationsgesellschaft. Verkürzt können diese Entwicklungen als Übergänge zu einer neuen Definition und Ausgestaltung von Arbeit bezeichnet werden, bei der Arbeitszeiten und Arbeitsorte tendenziell ihre traditionelle Bedeutung verlieren und die Arbeitsleistung sich zum alleinigen Bewertungskriterium herausbildet.

Im dritten Kapitel werden in zusammengefasster Form zentrale Trends aufgezeigt und die damit in Verbindung stehenden neuen Anforderungen an die Akteure der Arbeitswelt erläutert, um darauf aufbauend den zukünftigen Beratungs- und Trainingsbedarf zu konkretisieren (Kapitel 4).

Den Abschluss bildet Kapitel fünf, in dem der Versuch unternommen wird, unter Berücksichtigung der Unternehmensphilosophie sowie der gegenwärtigen unternehmensspezifischen Dienstleistungsangebote des Auftraggebers, die neueren, sich derzeit abzeichnenden Beratungs- und Trainingsbedarfe zum einen in die bereits vorhandenen Angebote zu integrieren und darüber hinaus Empfehlungen zu einem möglichen weiteren Vorgehen zu geben.

### **2. Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort**

Die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten (Punkt 2.1) und der zunehmende Bedeutungsverlust zentraler Betriebsstätten als Orte der Arbeitsleistung, wie er unter Punkt 2.2 noch ausführlich behandelt wird, sind zentrale Begleiterscheinungen des sich gegenwärtig vollziehenden Wandels von der Industrie- zur Informationsgesellschaft.

Das Wissen um die bedeutenden Aspekte dieses Wandels bzw. die als wissenschaftlich gesichert angesehenen Erkenntnisse „wohin die Entwicklung gehen wird“ bilden eine zentrale Grundlage für die weitere Beschäftigung mit der Flexibilisierungsthematik im Kontext der zukünftigen Arbeit sowie der zukünftigen Beratungs- und Trainingsbedarfe. Dementsprechend soll dieses Kapitel einleitend hierzu eine Kurzinformation erfolgen.

Einen hervorragenden Überblick bietet diesbezüglich die von Seifert und Welsch (1999, S. 61) entwickelte Tabelle zur „Transformation der Arbeitswelt in der Informationsgesellschaft“. In ihr werden differenziert nach den zentralen Kriterien, Kern der Erwerbstätigkeit, Haupttätigkeiten, Orte der Arbeit, Strukturierung der Arbeit, individuelle Berufsperspektiven der Beschäftigten, dominierende Rechtsform der Arbeit, Risikoträger bzgl. Arbeitsauslastung und Risikoträger bzgl. der Lebensrisiken Krankheit, Arbeitslosigkeit und Alter, Industrie- und Informationswirtschaft gegenübergestellt und somit die bedeutenden, und weitgehend unumstrittene, Entwicklungen und Veränderungen aufgezeigt.

## Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

<b>Kriterien</b>	<b>Industriewirtschaft</b>	<b>Informationswirtschaft</b>
<b>Kern der Erwerbstätigkeit</b>	Industriearbeit	Informations-, Wissensarbeit
<b>Haupttätigkeiten</b>	1. Gewinnung von Rohstoffen 2. Verformung von Werkstoffen und Gegenständen 3. Bearbeitung von materiellen Gütern 4. Bewegen und Transportieren von Gegenständen	Informationen 1. Sammeln 2. Schaffen 3. Aufbereiten 4. Auswerten 5. Verändern 6. Übermitteln 7. Verteilen
<b>Arbeitsorganisation</b>	Tayloristische Arbeitsstrukturen	Ganzheitliche Arbeitsformen, Gruppenarbeit, Telearbeit, virtuelle Teams
<b>Orte der Arbeit</b>	fest: Betriebe, Verwaltungen, gemeinsame Orte der Kooperation	wechselnd, mobil: Betrieb, Wohnstätte und/oder unterwegs, Telekooperation bei verteilten Arbeitsorten
<b>Strukturierung der Arbeit</b>	fest strukturierte Arbeitsplätze, dauerhafte Arbeitsaufgaben, klare, dauerhafte Zuständigkeiten	flexible, wechselnde Arbeitsaufgaben, projektförmiges Arbeiten
<b>Individuelle Berufsperspektiven der Beschäftigten</b>	feste, klare Karrierewege und Aufstiegsmöglichkeiten	Brüche in individuellen Erwerbsbiographien, kaum vertikale Karrierewege
<b>Dominierende Rechtsform der Arbeit</b>	Normalarbeitsverhältnis, Arbeitnehmerstatus	heterogen: Selbständige, Leiharbeiter, Vollzeit / Teilzeitarbeitsverhältnisse, Arbeitnehmerstatus
<b>Risikoträger bzgl. Arbeitsauslastung</b>	Arbeitgeber	teilweise / ganz durch Erwerbstätige
<b>Risikoträger bzgl. Lebensrisiken Krankheit, Arbeitslosigkeit, Alter</b>	kollektive Sicherungssysteme, gemeinsame Finanzierung Arbeitgeber und -nehmer	teilweise oder ganz durch Erwerbstätige

(aus: Seifert/Welsch, 1999, S. 61,

Tab. 4: Transformation der Arbeitswelt in der Informationsgesellschaft)

### 2.1 Von der Arbeitszeitflexibilisierung zur Vertrauensarbeitszeit

Die Basis, von der aus Arbeitszeitmodelle als abweichend und/oder flexibel definiert werden, bildet die sogenannte Normalarbeitszeit. Hierunter wird eine wöchentlich festgelegte Vollzeitarbeitszeit verstanden, die auf die fünf Wochentage von Montag bis Freitag gleich-

gleichmäßig verteilt zur Tageszeit geleistet wird (Seifert/Welsch, 1999, S. 67; Garhammer, 1994, S. 61).

Zur „Normalität“ dieses Arbeitszeitmodells ist anzumerken, dass 1995 lediglich noch 17% der abhängig Beschäftigten eine entsprechende Arbeitszeit hatten (Bauer u.a., 1996, S. 11, nach: Schaaff, 1999, S. 38).

Hinsichtlich der Arbeitszeitflexibilisierung kann grundsätzlich unterschieden werden zwischen der Flexibilität hinsichtlich der Dauer, der Lage und der Verteilung der Arbeitszeiten.

Diese Differenzierungsmöglichkeit berücksichtigend haben sich insbesondere die folgenden Grundmodelle flexibler Arbeitszeitgestaltung herausgebildet: Bezogen auf die Dauer der Arbeitszeiten dominieren Modelle der Teilzeitarbeit, hinsichtlich der Lage sind es Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeitszeitmodelle. Die Verteilung der Arbeitszeiten, bezogen auf die Zeitdimensionen Leben, Jahr, Monat, Woche oder einen Tag, bietet das größte Flexibilisierungspotential. In den Diskussionen diesbezüglich sind neben den klassischen Gleitzeitregelungen mit der Festlegung von Kernarbeitszeiten und Ausgleichszeiträumen zunehmend auch Jahresarbeitszeitkonten, die beispielsweise eine saisonale Verteilung ermöglichen. Lebensarbeitszeitkonten, die Elternschafts- oder Langzeiturlaube ermöglichen spielen bisher aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen eher eine untergeordnete Rolle. (Garhammer, 1994, S. 204)

Ausgehend von diesen Grundformen haben sich zahlreiche unternehmensspezifisch ausgeprägte flexible Arbeitszeitmodelle entwickelt.

Grundlegend für all diese mehr oder weniger flexiblen Arbeitszeitmodelle ist die Arbeitszeit-erfassung bzw. der Nachweis darüber zu welchen Zeiten wie lange gearbeitet wurde und die arbeitgeberseitige Arbeitszeitkontrolle.

Hiervon wird nun zunehmend abgegangen und ein neues Modell sorgt derzeit für Furore, die sogenannte „Vertrauensarbeitszeit“. Das zentrale Merkmal der Vertrauensarbeitszeit ist die Abschaffung der Arbeitszeiterfassung und -kontrolle.

Vorreiter sind industrielle Großunternehmen wie IBM, Siemens oder Philips, aber auch im öffentlichen Dienst laufen diesbezüglich Projekte, wie beispielsweise in der Stadtverwaltung Wolfsburg im Kontext der dortigen Verwaltungsreform.

Das Modell der Vertrauensarbeitszeit ist äußerst umstritten. Kritik kommt insbesondere aus dem gewerkschaftlichen Bereich, so heißt es beispielsweise in einer Veröffentlichung der IG Metall: „Vertrauensarbeitszeit, von Arbeitgebern nach außen gerne als entscheidender

Schritt in das Reich der Freiheit für die Beschäftigten gelobt, erweist sich in der Praxis gewöhnlich als effektiver Hebel für moderne Selbstaussbeutung, und das ist auch so gewollt. Nach Abschaffung der Zeiterfassung im Erlanger Siemens-Werk z.B. ergab eine Befragung: Zwei Drittel der Beschäftigten (64%) arbeiten länger als vorher, 47% überblickten ihre Arbeitszeit weniger, 40% verspürten Leistungsverdichtung. Aus gewerkschaftlicher Sicht bedeutet Vertrauensarbeitszeit faktische Arbeitszeitverlängerung, mehr Selbstaussbeutung, Arbeitsverdichtung, höhere psychische Belastungen.“ (IG Metall: Gesundheit-Arbeit & Ökologie online, 2000)

Lars Herrmann, Arbeitszeitberater bei der Berliner Unternehmensberatungsfirma Dr. Hoff, Weidinger und Partner hält dagegen die „kleinliche Zeiterfassung“ für ein Relikt des Frühkapitalismus und prognostiziert, „daß die Arbeitgeber die Zeitkontrolle abschaffen, das wird der zukünftige Standard sein in Deutschland“. Desweiteren führt er aus, dass „man (...) ganz weg von der „Anwesenheitskultur“ (müsse), denn von bloßer Anwesenheit lasse sich nicht auf Leistung schließen.“ (Holch, 1999)

Mit dieser Aussage liegt Herrmann voll im Trend dessen, was von zahlreichen Wissenschaftlern zur Zukunft der Arbeit prognostiziert wird, nämlich, dass es einen Wechsel geben wird von der Bezahlung der Anwesenheit hin zur Anerkennung und Vergütung der Arbeitsleistung oder wie Seifert und Welsch es formulieren: „Die Dauer der Arbeitszeit verliert als fixierte Größe an Bedeutung und wird zumindest in Teilbereichen durch quantitative und qualitative Leistungs- und Terminvorgaben ersetzt.“ (1999, S. 67)

Die wesentlichen Vorteile der Vertrauensarbeitszeit für die Beschäftigten werden in der Selbstbestimmung der eigenen Arbeitszeit und damit verbunden, dem zunehmenden Handlungs- und Gestaltungsspielraum sowie dem erhöhten Maß an Verantwortung gesehen. Desweiteren wird aber auch aus Sicht der ArbeitnehmerInnen der Wegfall von klassischen Begleiterscheinungen der Arbeitszeiterfassung und -kontrolle, die sich insbesondere im Kontext von Gleitzeitregelungen herausgebildet haben, wie z.B. „Absitzen, Minutenmentalität und Hamstereffekt“, positiv bewertet.

Für die Unternehmen liegt die Chance der Vertrauensarbeitszeit in einer effektiveren Arbeitsleistung der Beschäftigten, sowie längeren Betriebs-, Kunden- oder Servicezeiten.

## 2.2 Telearbeit und die dezentralisierte Arbeitsleistung der Zukunft

Neben der bereits ausgeführten tendenziellen Entkopplung der Arbeitsleistung von starren Zeitarrangements vollzieht sich im Kontext des Wandels von der Industrie- zur Informationsgesellschaft auch eine Veränderung hinsichtlich der Orte, an denen die Arbeitsleistung zu erbringen ist.

Die Zunahme der Informations- und Wissensarbeit in Verbindung mit den Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechniken, d.h. insbesondere die rückläufigen Kosten hinsichtlich der Hardware, die ansteigende Rechner- und Netzleistung und damit die Verbreitung von Internet wie Intranet insgesamt, reduzieren die Notwendigkeit gemeinsamer Produktions- und Betriebsstätten erheblich.

Dem Begriff „Telearbeit“ kommt vor diesem Hintergrund im Wesentlichen eine Stellvertreterfunktion zu. In ihr „konzentrieren sich die Fragen nach der Zukunft der Arbeit“, meint Werner Dostal vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (1999, S. 5).

Neben diesem eher globalen Verständnis, dass Telearbeit für eine neue Flexibilität der Arbeitsleistung, jenseits von festgelegten Arbeitszeiten und zentralen Arbeitsorten steht, existieren diverse Definitionen und Umschreibungen in denen Telearbeit i.d.R. als neue Arbeitsform mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsgestaltungs- und Organisationsmöglichkeiten bezeichnet wird.

So heißt es beispielsweise in einer gemeinsamen Veröffentlichung des Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung **„Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschliesslich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.“** (BMA u.a., 1999, S. 10)

Ausgehend von diesem Verständnis sind folgende Telearbeitsformen grundsätzlich zu unterscheiden:

### **Kollektive Formen der Telearbeit:**

➤ **Telearbeit in Satellitenbüros**

Als Satellitenbüros werden Räumlichkeiten verstanden, die Unternehmen ihren Beschäftigten, in deren Wohnortnähe, zwecks Erbringung der Arbeitsleistung vollausgestattet zur Verfügung stellen. Es handelt sich um dezentralisierte Büroeinheiten, deren Kosten das jeweilige Unternehmen trägt.

➤ **Telearbeit in Nachbarschaftsbüros**

Bei Nachbarschaftsbüros handelt es ebenfalls um dezentralisierte vollausgestattete Büroeinheiten, die von Beschäftigten mehrerer Unternehmen gemeinsam genutzt werden und deren Kosten anteilig von den nachbarschaftsbürobetreibenden Unternehmen getragen werden.

➤ **Telearbeit in Teleservicecentern**

Teleservicecenter sind eigenständige Unternehmen, die vollausgestattete Arbeitsplätze an Dritte, zwecks dezentralisierter, wohnortnaher Arbeitsleistung, vermieten.

### **Individuelle Formen der Telearbeit:**

➤ **Teleheimarbeit**

Bei Teleheimarbeit befindet sich der Arbeitsplatz im häuslichen Bereich des/der Leistungserbringers/-in und die Arbeitsleistung wird generell von zu Hause aus erbracht.

➤ **alternierende Telearbeit**

Alternierend steht für wechselnd, d.h. bezogen auf die Erbringung von Arbeitsleistungen, dass diese an unterschiedlichen Orten erfolgt. Grundsätzlich wird von einem geregelten Wechsel zwischen einem Arbeitsplatz in der zentralen Betriebsstätte und dem Arbeitsplatz zu Hause ausgegangen, z.B. 2 Tage im Betrieb und 3 Tage zu Hause.

➤ **mobile Telearbeit**

Als mobil wird Telearbeit dann bezeichnet, wenn die Erbringung der Arbeitsleistung generell an verschiedenen Orten erfolgt. Dieses ist insbesondere bei AußendienstmitarbeiterInnen der Fall.

(vgl. Dostal, 1999, S. 67, BMA u.a., 1999, S.10ff.)

Der Telearbeit werden nicht nur aus unternehmerischer Perspektive heraus, sondern auch aus Sicht der Beschäftigten, wie auch unter gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten viele Chancen, aber auch eine Reihe von Risiken und Problemen zugesprochen.

Bezogen auf den gesellschaftspolitischen Bereich dominieren die positiven Aspekte hinsichtlich der Reduktion des motorisierten Individualverkehrs und damit einer verbesserten Umweltsituation, der Förderung strukturschwacher Regionen, der Beschäftigungsförderung und der Chancengleichheit für Männer und Frauen. Negative Folgewirkungen werden i.d.R. nicht benannt und können auch an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden, da dieses sonst den Rahmen der Ausarbeitung sprengen würde.

Auf der Unternehmensseite werden die Vorteile der Telearbeit im Wesentlichen in folgenden Punkten gesehen:

- „Produktivitätssteigerung /Kostenreduktion
- Einsparung von Büroraum,
- Einsparung von Technikausstattung im Büro,
- geringere Fehlzeiten der Telearbeiter,
- Einsparung bei Sonderleistungen (Essenszuschuß, Fahrgeldzuschuß),
- Einsparung von Parkplatzflächen, Energie etc.,
- Einsparung von Umzugskosten,
- Produktivitätssteigerung durch höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter und besserer Arbeitsmoral,
- Senkung der Personalfuktuation durch Erhalt qualifizierter Mitarbeiter und ggf. weniger Neueinstellungen,
- Nutzung von Kreativitätspotentialen durch Nutzung von längeren Konzentrationsperioden und
- bessere Kapazitätsauslastung durch flexible Gestaltung der Arbeitszeiten.“

(BMA u.a., 1999, S. 24)

Als grundsätzlicher Nachteil der Telearbeit wird aus Sicht der Unternehmen die verringerten Kontrollmöglichkeiten und die Überwachung der Arbeitsleistung betrachtet.

Hierzu gibt es ein meines Erachtens sehr treffendes Zitat von der Amerikanerin Collins, in dem es heißt: „Gibt man einmal die Idee auf, jemanden am Schreibtisch sehen zu müssen, dann hat man die Freiheit, auf die Leistung zu achten“. (Collins, 1986, S. 25, zitiert nach: Picot/Reichwald/Wigand, 1998, S. 385)

Bei den ArbeitnehmerInnen liegen die Chancen der Telearbeit insbesondere in den folgenden Aspekten:

- „Bessere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit,
- erhöhte Eigenverantwortung und Selbstständigkeit bei der Erfüllung der betrieblichen Aufgaben,
- höhere Kreativität und höheres Leistungspotential durch ruhigere Arbeitsatmosphäre zu Hause,
- größere Flexibilität und Zeitsouveränität bei der Arbeit,
- höhere Arbeitszufriedenheit der Telearbeiter,
- gute Einfälle können auch außerhalb der regulären Arbeitszeit umgesetzt werden,
- Erleichterung der Wiedereingliederung in das Erwerbsleben für bestimmte Gruppen (Beschäftigte mit Familie, Alleinerziehende, Behinderte),
- Zeit- und Kostenersparnis durch Reduzierung der Pendelfahrten zur Arbeitsstätte und
- Verlagerung der Fahrtzeiten außerhalb der Spitzenzeiten.“ (BMA u.a., 1999, S. 21)

Bei den Risiken der Telearbeit für die Beschäftigten handelt es sich vorrangig um „die Überforderung des einzelnen Arbeitnehmer durch zu hohe Ansprüche an Eigenverantwortungs- und Selbststeuerungspotentiale, die Zunahme des Leistungsdrucks, die Gefahr von „Workaholic“-Tendenzen, die Abkopplung von der sozialen und informellen Beziehungsebene im Unternehmen (soziale Isolation), die negativen Auswirkungen von Telearbeit auf Leistungsbeurteilung und Karriereentwicklung, der Neid der Co-Worker, welche sich in einer Verschlechterung des Betriebsklimas niederschlägt, das Hineintragen von beruflichem Streß in das Privatleben sowie die Störung des Telearbeiters durch Angehörige.“ (Reichwald u.a., 1998, S. 279ff)

### **3. Perspektiven und die gewandelten Anforderungen an die Akteure der Arbeitswelt**

Zu den Entwicklungsperspektiven hinsichtlich der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort lassen sich im Wesentlichen die folgenden vier Kernaussagen treffen:

- I. Die orts- und zeitunabhängige Arbeitsleistung gewinnt in Deutschland zunehmend an Bedeutung.**
  
- II. Die neue Arbeitsleistungsflexibilität und -souveränität bietet die Chance zur Neugestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Leben und damit auch für eine Veränderung des Geschlechterverhältnisses im Sinne des Gender Mainstreaming - Prinzips.**
  
- III. Im Kontext der sich vollziehenden Veränderungen in der Arbeitswelt entsteht ein neuer ArbeitnehmerInnentypus, der als „ArbeitskraftunternehmerIn“ oder auch „Neue/r Selbständige/r“ bezeichnet wird.**
  
- IV. Gewandelte Arbeitsbedingungen erfordern nicht nur neue Managementkonzepte sondern auch neue Schlüsselqualifikationen bei den einzelnen Akteuren der Arbeitswelt.**

**Zu I:**

Zu der ersten Aussage ist auszuführen, dass Telearbeit, in ihrer Stellvertreterfunktion für die zunehmende Entkopplung der Arbeitsleistung von festgelegten Arbeitszeiten und zentralisierten Orten an denen die Leistung zu erbringen ist, in Deutschland ansteigt und eine weitere Verbreitung für die nächsten Jahre prognostiziert wird.

Insbesondere die Zahlen einer neueren Studie des Bonner Forschungs- und Beratungsunternehmens Empirica GmbH zur Telearbeit, aus dem Jahr 1999, belegen diesen Trend. Hiernach ist „In keinem anderen Land Europas (...) die Zahl der Telearbeiter in den letzten 5 Jahren so stark angestiegen wie in Deutschland.“ Der Anteil der Telearbeitenden liegt, den Ergebnissen der Studie zur Folge, derzeit bei 6% der Erwerbstätigen, was bedeutet, dass es mittlerweile über 2,1 Millionen Telearbeitende in Deutschland gibt. (Wurzer, 2000, S. 229)

Betroffen sind von dieser Entwicklung insbesondere Arbeitsbereiche in denen es überwiegend um die Verarbeitung von Informationen und Wissen geht. Nach aktuellen Schätzungen (u.a. Dostal, 1999) sind ca. die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland in solchen informationsverarbeitenden Berufen tätig.

Die Aktualität des Themas und Trends hinsichtlich der weiteren Entwicklung lassen sich aber nicht nur anhand solcher Studien belegen, sondern auch aufgrund von Pressemitteilungen aus ganz anderen Bereichen oder einfach der Tendenz, dass Telearbeit zunehmend in der Werbung eine Rolle spielt. So heißt es z.B. in einem Zeitungsartikel vom 12.02.2000 der Neuen Presse Hannover unter der Überschrift „Das praktische Büro im Wohnzimmer - Möbelindustrie reagiert mit neuen Angeboten auf Arbeitsplatz im Eigenheim“ wie folgt: „Die Arbeitswelt im dritten Jahrtausend wird sich ändern. Wohin die „Reise“ führen wird, steht noch in den Sternen. Über einige Trends allerdings sind sich die Experten einig. Dazu gehört auch, dass schon in den nächsten zehn Jahren immer mehr Berufstätige zu Hause arbeiten werden. (...). Die „Heimarbeiter“ der Zukunft sind dann wohl nicht nur Lehrer, die am Nachmittag zu Hause Klassenarbeiten korrigieren, oder Freiberufler wie Grafiker, Anwälte oder Unternehmensberater, die ihr Büro in die eigenen vier Wände verlegt haben. Internet und Intranet werden ebenfalls Angestellten die Möglichkeit geben, auch zu Hause im Dienst der Firma zu sein.“

Auch IKEA Deutschland hat seit August 2000 einen Einrichtungsschwerpunkt zum Thema „Zu Hause arbeiten“ zu dem es u.a. heißt: „Arbeiten mit IKEA - Ganz gleich, ob sie sich zu Hause eine Ecke für Ihren Computer einrichten wollen oder gleich einen professionellen Arbeitsplatz: Bei IKEA finden Sie viele flexible Lösungen, um das Beste aus wenig Platz zu machen.“ (IKEA-Katalog 2001, S. 167)

Bezogen auf das Land Niedersachsen wird im Kontext des Abschlussberichts zum Projekt „Flexiblere Arbeitszeiten durch Telearbeit“ in der niedersächsischen Landesverwaltung folgender Bedarf prognostiziert: „Insgesamt gibt es in Deutschland wie auch in Niedersachsen einen erheblichen Nachholbedarf hinsichtlich der Einführung und Nutzung der Telearbeit. Dies gilt insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, wo die Einführung durch die Schaffung von politischen Rahmenbedingungen beschleunigt werden könnte.“ (Nds. Innenministerium, 2000, S. 21) und im Weiteren ausgeführt, dass „Telearbeit (...) insbesondere in einem Flächenland wie Niedersachsen zur Ansiedlung von privaten und öffentlichen Dienstleistungsorganisationen in strukturschwachen Regionen beitragen (kann).“ (Nds. Innenministerium, 2000, S. 22)

### **Zu II:**

Bezogen auf die Chance der neuen Arbeitsleistungsflexibilität und -souveränität hinsichtlich der Neugestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Leben im Allgemeinen wie auch

des Geschlechterverhältnisses im Besonderen lässt sich ausführen, dass ein zentrales Ergebnis des Telearbeitsprojekts in der niedersächsischen Landesverwaltung darin besteht, dass „In hervorragender Weise (...) mit dem Projekt das Ziel der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie im Sinne des Gender Mainstreaming erreicht worden (ist): Welcher Partner auch immer in Telearbeit zuhause tätig ist, es wird damit dem anderen Partner die Chance eröffnet, im Berufsleben zu bleiben oder sich zu reintegrieren, weil beide in die häusliche Arbeitsteilung eingebunden werden können.“ (Nds. Innenministerium, 2000, S. 18)

Desweiteren konnte im Rahmen des Projekts festgestellt werden, dass im Kontext des Telearbeit „die Bereitschaft zur Aussetzung oder Verkürzung des bis zu dreijährigen Erziehungsurlaubes“ zunimmt (Nds. Innenministerium, 2000, S. 17), was ebenfalls als Indiz für eine Veränderung der klassischen Rollenverteilung gewertet werden kann.

Laut der bereits erwähnten Studie der Empirica GmbH sind 80% der Telearbeitenden in Europa männlich und nun 20% weiblich (Empirica GmbH, 1999). Insbesondere diese Situation spricht dafür, dass Telearbeit eine reale Chance für die Gleichstellung von Frau und Mann bietet, da „Telearbeit (...) es damit den Männern schwerer (macht), sich in die gewohnten Rollen zurückzuziehen und (...) die Distanz der Männer zur Haus- und Familienarbeit (sich verringert).“ (Katz/Duell, 1990, S. 312)

### **Zu III:**

Zu der dritten Kernaussage, die im Rahmen dieser Ausarbeitung nur im Ansatz erläutert werden kann, ist auszuführen, dass in Telearbeit unter anderem ein „Einfallstor für die Verbreitung der Selbstangestelltenarbeit bzw. der neuen Selbständigkeit“ (Welsch 1997, S. 355) gesehen wird.

Insbesondere die beiden Sozialwissenschaftler G. Günter Voß und Hans J. Pongartz vertreten die Ansicht, dass sich im Kontext der Tendenzen zur Entgrenzung der Arbeit ein neuer Unternehmenstypus herausbildet, den sie als Arbeitskraftunternehmer bzw. auch Unternehmer der eigenen Arbeitskraft bezeichnen, und der sich durch eine erweiterte Selbstkontrolle hinsichtlich der Arbeitsausführung, eine Selbstökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und letztendlich eine Selbststrationalisierung bezogen auf die eigene Lebensführung auszeichnet. Diese Aspekte zeichnen sich auch in Verbindung mit der zunehmenden orts- und zeitunabhängigen Arbeitsleistung ab und stehen deshalb in unmittelbarem Zusammenhang mit dem was unter Telearbeit verstanden wird. Neuere Erkenntnisse sind diesbezüglich von einer wissenschaftlichen Untersuchung zu erwarten, die im Auftrag der

Hans-Böckler-Stiftung von den obengenannten Wissenschaftlern zum gegenwärtigen Zeitpunkt durchgeführt wird.

Diesen Punkt abschliessend soll lediglich noch der Hinweis gegeben werden, dass in Deutschland einer Untersuchung der Universität Mannheim nach zur Folge „die Zahl der Ein-Personen-Unternehmen (...) in den letzten fünf Jahren um rund 400 000 auf knapp zwei Millionen gestiegen (ist).“ (Wurzer, 2000, S. 238)

### **Zu IV:**

Zur letzten Kernaussage ist auszuführen, dass infolge der sich verändernden Bedingungen für die Arbeitsleistung sich auch die Anforderungen an die Akteure der Arbeitswelt wandeln.

Auf Ebene der Unternehmen zeichnet sich diesbezüglich ein Wandel hin zu einem Vertrauensmanagement und einem Führen durch Ziele, dem Management by Objectivs, ab (Reichwald u.a., 1998, S. 87). Für die Führungskräfte bedeutet dieses eine Abkehr von der Arbeitskontrolle und -überwachung hin zu einem Führen durch Ziel- und Ergebnisvereinbarungen.

Die folgende Gegenüberstellung der Aufgaben des Managements in traditionellen und neuen Unternehmenskonzepte verdeutlicht in Kurzform die wesentlichen neuen Anforderungen an die Führungskräfte der Unternehmen, die zunehmend herauszubilden sind bzw. die Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich machen.

## Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Manager traditioneller Unternehmen	Manager neuer Unternehmenskonzepte
Planen	Geben Zukunftsvisionen und kommunizieren diese statt nur zu planen
Organisieren	Mobilisieren Ressourcen und bilden institutionelle Rahmenbedingungen, die der Organisation das Erreichen langfristiger Ziele ermöglichen statt nur zu organisieren
Betreiben Personalpolitik	Entdecken und entwickeln Talente bei den Mitarbeitern statt nur leere Stellen zu besetzen
Geben Anweisungen	Definieren langfristige Ziele statt nur Anweisungen zu geben
Kontrollieren	„Empowern“ Mitarbeiter und geben ihnen die Verantwortung dafür, ihre eigenen Mittel zu finden, um die gesteckten Ziele zu erreichen statt nur zu kontrollieren
Kümmern sich hauptsächlich um die Effizienz der Organisation	Kümmern sich hauptsächlich um die Effizienz der Organisation
Sind vor allem intern orientiert und mobilisieren Kapital, Arbeit und Technologie, um gewünschte Ziele zu erreichen	Identifizieren und erwerben Ressourcen und Unterstützung für ihre Teams
Verkaufen Produkte und Dienstleistung	Verkaufen ihre Ideen
Richten ihr Handeln emotionslos an der Abwicklung von Prozessen aus	„Handeln“ mit Gedanken, Gefühlen und Emotionen, die sie in Verbindung mit konkreten Aktionen bringen
Verhalten sich strategisch	Besitzen die Fähigkeit, Konflikte zu lösen und Konsens zwischen verschiedensten Interessen herbeizuführen
Haben Angestellte	Haben Folger statt Angestellte

(Boyett/Conn, 1992, S. 144f., nach: Picot u.a., 1998, S. 466)

Auf den Punkt gebracht formuliert Picot u.a. (1998, S. 460) die neuen Anforderungen an die Führungskräfte wie folgt: „Die Rolle des Managers wandelt sich zunehmend vom traditionellen Aufgabenzuweiser und Arbeitskontrolleur hin zum Berater und Coach, der die Kreativität seiner Mitarbeiter fördert.“

Für die Beschäftigten werden die neuen Anforderungen in der Regel wie folgt definiert:

- „Aufgeschlossenheit gegenüber der Telekooperation
- hohe Leistungsfähigkeit
- gute fachliche Kompetenz
- Fähigkeit zur Selbstmotivation

- Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten
- Fähigkeit zur Selbstdisziplin und Selbstkontrolle
- Fähigkeit sich die Arbeitszeit eigenverantwortlich einzuteilen
- planerische und organisatorische Fähigkeiten, um klare Zielvorgaben zu erreichen
- Fähigkeit, mit der Distanz zum Unternehmen umgehen zu können
- Beherrschung neuer IuK-Techniken.“

(Picot u.a., 1998, S. 458f)

Im Kontext der Telearbeit werden diese Qualifikationen oftmals als Telearbeitskompetenz bezeichnet (Dostal, 1999, S. 86).

#### 4. Zukünftiger Beratungs- und Trainingsbedarfs

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen lässt sich zunächst ein allgemeiner Beratungs-, Trainings- und Unterstützungsbedarf hinsichtlich der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort insbesondere in folgenden Punkten identifizieren:

- Information- und Aufklärung über neuere Möglichkeiten einer effektiven Arbeitsleistung unter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechniken
- Chancen und Risiken der Einführung orts- und zeitunabhängiger Arbeitsleistung für die Unternehmen und die Beschäftigten
- Kosten-Nutzen-Analysen
- Gestaltungsmöglichkeiten der orts- und zeitunabhängigen Arbeitsleistung
- Prozessbegleitung bei der Einführung orts- und zeitunabhängiger Arbeitsleistung

Ein spezifischer Beratungs-, Trainings- und Unterstützungsbedarf ergibt sich schwerpunktmäßig aus den neuen Anforderungen an die Akteure der sich wandelnden Arbeitswelt, wie sie im Kontext der vierten Kernaussage in Kapitel drei ausgeführt wurden.

Zusammengefasst ist hieraus zu folgern, dass die Unternehmensleitungen und deren Führungskräfte vorrangig in den Bereichen des Vertrauensmanagements bzw. dem Führen mit Zielen, sowie der Verhandlungskompetenz im Kontext der Ziel-/Ergebnisvereinbarungen, dem MitarbeiterInnencoaching und dem sogenannten „empowern“ ihrer Beschäftigten zu beraten, zu qualifizieren und zu unterstützen sind.

Bei den Beschäftigten und auch den „Neuen Selbstständigen“ ergibt sich ein Bedarf primär im Kontext des neuen und notwendigen Selbstmanagements welches zunehmend von ihnen zu übernehmen und zu leisten ist. Desweiteren zeichnet sich ein Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf hinsichtlich der gesundheitsförderlichen Gestaltung orts- und zeitunabhängiger Arbeitsleistung ab, insbesondere damit keine Gesundheitsschäden durch Überforderungen, Überarbeitung oder auch mangelnde ergonomische Bedingungen die Folge sind. Einen weiteren Ansatzpunkt auf der Beschäftigtenebene bietet die Gefahr der sozialen Isolation im Kontext der dezentralisierten Arbeitsleistung. Da die soziale Kommunikation und soziale Netzwerke für das Wohlbefinden und die Gesundheit von Menschen und damit auch für ihre Leistungsfähigkeit entscheidende Bedeutung haben, könnte sich eine Unterstützung beim Aufbau neuer sozialer Netzwerke jenseits der zentralen Betriebsstätten als sinnvoll erweisen.

Langfristig betrachtet entsteht meines Erachtens über die bisher ausgeführten Aspekte hinaus ein erheblicher Qualifizierungsbedarf jenseits der betrieblichen und unternehmerischen Strukturen hinsichtlich der alltäglichen Lebensführung. Ein entsprechendes Qualifizierungsangebot könnte z.B. folgenden Titel haben: „Den Alltag meistern - produktiv arbeiten und zufrieden leben“.

### **5. Empfehlungen an den Auftraggeber**

Die folgenden Ausführungen stellen den Versuch dar, den in Kapitel vier aufgezeigten zukünftigen Beratungs- und Trainingsbedarf, in einem ersten Schritt in das bisherige Dienstleistungsangebot bzw. die aktuelle Produktpalette des Auftraggebers zu integrieren.

Dieser Versuch basiert auf drei grundsätzlichen Annahmen und zwar ersten, dass eine Unternehmensphilosophie, für die der Slogan „Im Wandel sein“ kennzeichnend ist, geradezu prädestiniert dafür ist, sich dem kontinuierlich vollziehenden Wandel in der Arbeitswelt anzunehmen. Zweitens längerfristigen Entwicklung nicht abrupt mit einem völlig neuartigen Konzept zu begegnen ist, sondern eher mit prozessbeleitenden und wegbereitenden Maßnahmen und drittens schnell auf die sich bereits vollziehenden Veränderungen zu reagieren ist um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein solches Vorgehen hat darüber hinaus den Vorteil das unternehmerische Risiko diesbezüglich auf ein Minimum zu reduzieren, insbesondere da zunächst die bereits vorhandenen Ressourcen genutzt, ohne besonders großen Zeitdruck neuere Qualifikationen entwickelt und/oder erschlossen und schrittweise sinnvolle und erforderliche Kooperationen aufgebaut werden können.

Bezugnehmend auf das bisherige Angebot zeichnen sich im Produktbereich der Beratung insbesondere Integrationsmöglichkeiten beim Coaching, der Supervision und der Mediation ab. Coaching könnte beispielsweise auch für Führungskräfte, die ihre Leistung in Telearbeit erbringen, oder sonstige Telebeschäftigte einschließlich der Neuen Selbständigen angeboten werden. Gleiches gilt für den Bereich der Supervision in dem über dezentrale Angebote jenseits der betrieblichen Strukturen nachgedacht werden könnte, insbesondere für die Neuen Selbständigen, da diesen ansonsten nicht wenig Reflektierungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Im Kontext der Mediation könnten ggfs. Konflikte im Kontext dezentralisierter Arbeitsleistung und deren Lösung betont werden.

Für weitere Schritte ist eine unternehmerische Entscheidung notwendig, ob dem Mainstream der Beratungsunternehmen gefolgt werden soll, die sich bereits dieser Thematik angenommen bzw. sich zum Teil auch darauf spezialisiert haben, oder ob etwas „Besonderes“ den Markt „erobern soll“. Diesbezüglich ist darauf hinzuweisen, dass spezielle Coaching-, Supervisions- oder Mediationsangebote für Telebeschäftigte oder Telemanager bzw. orts- und zeitunabhängige ArbeitsleisterInnen im Rahmen der Recherche nicht aufgefallen sind.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bauer, F./ Groß, H./ Schilling, G.: Arbeitszeit '95: Arbeitszeitformen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland, Neuss, 1996
- Böhle, Fritz: Entwicklungen industrieller Arbeit und Arbeitszeit, in: Büssing, André/ Seifert, Hartmut [Hrsg.]: Die „Stechuhr“ hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin, 1999, S. 13 - 26
- Büssing, André/ Broome, Patrick: Telearbeit - Zeitflexibel in die Informationsgesellschaft?, in: Büssing, André/ Seifert, Hartmut [Hrsg.]: Die „Stechuhr“ hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin, 1999, S. 99 - 126
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [Hrsg.]: Gesundheitsschutz 17, Telearbeit gesund gestaltet, 2. Auflage, Bonn, 1997
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung/ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Bildung und Forschung [Hrsg.]: Telearbeit - ein Leitfaden für die Praxis, Bonn, 1999
- Bundesministerium für Wirtschaft [Hrsg.]: Die Informationsgesellschaft; Fakten - Analysen - Trends, Bonn, 1995
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie/ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung [Hrsg.]: Telearbeit, Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung, flexible Arbeitszeiten, Bonn, 1997
- Deutsche Postgewerkschaft/ Hauptvorstand [Hrsg.]: Telearbeit, Tarifvertrag der Deutschen Postgewerkschaft mit der Telekom AG und der T-Mobil, Frankfurt a.M., 1998
- Deutsche Telekom AG: Grundlagen und Erfahrungen - Das Pilotprojekt der Deutschen Telekom AG, Bonn, Stand: November 1998
- Dostal, Werner: Öffnung der Erwerbsarbeit in der Informationsgesellschaft. Telearbeit als ein Übergangsphänomen, in: Büssing, André/ Seifert, Hartmut [Hrsg.]: Die „Stechuhr“ hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin, 1999, S. 75 - 98
- Dostal, Werner: Telearbeit in der Informationsgesellschaft: zur Realisierung offener Arbeitsstrukturen in Betrieb und Gesellschaft, Göttingen, 1999
- Eder, Barbara: Ratgeber Telearbeit, München, 1999
- Europäische Kommission [Hrsg.]: Vertiefende Untersuchung zum Weißbuch: -Telearbeit/ -Der informelle Sektor, Beiheft 3/95, Luxemburg, 1995
- Forum Info 2000 [Hrsg.]: Arbeiten in der Informationsgesellschaft, Bonn, o.J.
- Garhammer, Manfred: Balanceakt Zeit. Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag, Freizeit und Familie, Berlin, 1994
- Goldmann, Monika/ Richter, Gudrun: Beruf und Familie: Endlich vereinbar? Teleheimarbeit von Frauen, Dortmund, 1991
- Hoff, Andreas: „Vertrauensarbeitszeit“: eine Chance gerade für den Mittelstand, [www.arbeitszeitberatung.de](http://www.arbeitszeitberatung.de), überarbeitet in: Unternehmermagazin 5/2000
- Holch, Christine: Arbeiten ohne Ende, in: Engelmann, Jan/ Wiedemeyer, Michael [Hrsg.]: Kursbuch Arbeit. Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft - Start in eine neue Tätigkeitskultur?, Stuttgart/München, 2000, S. 241 - 247

- IG Metall: Gesundheit - Arbeit & Ökologie online: Vertrauensarbeitszeit: Herausforderung an eine moderne Betriebspolitik, 04.10.2000
- INPUT Consulting GmbH [Hrsg.]: Online Forum Telearbeit, Basisinformation II, Telearbeit, Frankfurt a.M., o.J.
- Kamp, Lothar: Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit; Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf, 2000
- Katz, Christian/ Duell, Werner: Individuelle Telearbeit für Männer, Chancen für neue Geschlechterrollen?, in: Frei, Felix/ Udriș, Ivars [Hrsg.]: Das Bild der Arbeit, Bern/Stuttgart/Toronto, 1990, S. 302 - 314
- Kleemann, Frank/ Voß, G. Günter: Telearbeit und alltägliche Lebensführung, in: Büssing, André/ Seifert, Hartmut [Hrsg.]: Die „Stechuhr“ hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin, 1999, S. 147 - 172
- Konradt, Udo/ Schmook, Renate: Analyse der Belastungen und Beanspruchungen an Telearbeitsplätzen. Erste Ergebnisse einer Längsschnittstudie, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 1/1999, S. 40 - 58
- Konradt, Udo/ Schmook, Renate: Telearbeit - Belastungen und Beanspruchungen im Längsschnitt, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Themenheft: Telearbeit aus psychologischer Sicht, Heft 3/1999, S. 142 - 150
- Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen [Hrsg.]: MALTA. Modellprojekt Alternierende Telearbeit, Düsseldorf, Stand: März 1999
- Niedersächsisches Innenministerium [Hrsg.]: Verwaltungsreform Niedersachsen, Pilotprojekt P 17: Flexiblere Arbeitszeit durch Telearbeit, Schlussbericht, Hannover, 2000
- Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 3. Auflage, Wiesbaden, 1998
- Reichwald, Ralf/ Möslein, Kathrin/ Sachenbacher, Hans/ Engelberger, Hermann/ Oldenburg, Stephan: Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen, Berlin, 1998
- Schaaff, Herbert: Technik und Arbeitszeit. Zur ökonomischen Notwendigkeit einer Arbeitszeitdebatte in der Informationsgesellschaft, in: Büssing, André/ Seifert, Hartmut [Hrsg.]: Die „Stechuhr“ hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin, 1999, S. 27 - 48
- Seifert, Hartmut/ Welsch, Johann: Neue Technik und Arbeitszeiten in veränderten Arbeitswelten?, in: Büssing, André/ Seifert, Hartmut [Hrsg.]: Die „Stechuhr“ hat ausgedient: flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, Berlin, 1999, S. 49 - 72
- Stark, Wolfgang: Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis, 1996
- Striegler, Barbara: Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming, Bonn, 2000
- Voß, Gerd-Günter: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1998, S. 473 - 487
- Weißbach, Hans-Jürgen/ Lampe, Nicole/ Späker, Gaby: Telearbeit. Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen, alte und neue Bedürfnisse von ArbeitnehmerInnen, Marburg, 1997
- Welsch, Johann: Die Arbeitswelt der Informationsgesellschaft, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, Heft 3/1997, S. 349 - 358

Wurzer, Jörg: Bandbreite und Fallhöhe: Die neue virtuelle Klasse, in: Engelmann, Jan/ Wiedemeyer, Michael [Hrsg.]: Kursbuch Arbeit. Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft - Start in eine neue Tätigkeitskultur?, Stuttgart/München, 2000, S. 225 - 240

Zorn, Werner: Telearbeit: Eine neue Arbeitskultur mit mehr Produktivität für die Unternehmen und mehr Selbstbestimmung für die Mitarbeiter, in: Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften [Hrsg.]: Dokumentation Zukunft der Arbeit, Sankt Augustin, 1997, S. 73 - 92