

Regina C. Krieg

**Realisierung von Telearbeit**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Regina C. Krieg

# **Realisierung von Telearbeit**

Erfolgsfaktoren und Gestaltung der  
Organisationsstruktur

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rainer Elschen

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Essen, 2002

1. Auflage März 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2003

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der  
Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

[www.duv.de](http://www.duv.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13:978-3-8244-7822-4

e-ISBN-13:978-3-322-81504-0

DOI: 10.1007/978-3-322-81504-0

## Geleitwort

Gesellschaftlicher Wertewandel, verschärfter Wettbewerb auf den Arbeitsmärkten und die Entwicklung der Informations- und Telekommunikationstechnik haben Telearbeit zu einer begehrten Organisationsalternative für Unternehmungen gemacht. Telearbeit ermöglicht die organisationale und räumliche Dezentralisierung bei gleichzeitiger Flexibilisierung der Arbeitszeit. Dies kommt sowohl dem Wunsch der Arbeitnehmer nach flexibler Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsort und persönlicher Arbeitsorganisation entgegen als auch den Bestrebungen der Arbeitsgeber nach größerer Flexibilität der Arbeitsorganisation und Abbau von Fixkosten. Diese Win-Win-Situation für Arbeitnehmer und Arbeitgeber lässt sich aber nicht ohne organisatorische Maßnahmen schaffen, vor allem aber nicht ohne solche Maßnahmen erhalten.

Die Verfasserin untersucht die Beziehungen zwischen Telearbeit, der Gestaltung der Organisationsstruktur und Erfolgsgrößen der Unternehmung. Sie entwickelt zu diesem Problembereich auf der Grundlage des situativen Ansatzes der Organisationstheorie einen theoretischen Bezugsrahmen, formuliert auf dessen Basis Hypothesen und überprüft diese anhand einer empirischen Untersuchung; sie zeigt und prüft, unter welchen Bedingungen Telearbeit effizient ist. Dabei fokussiert die Arbeit auf Finanzdienstleistungsunternehmen. Gerade diese scheinen aufgrund ihrer Aufgabenstruktur für die Einführung von Telearbeit besonders geeignet. Zudem erleichtert die hohe Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnik im Finanzbereich die praktische Umsetzung der Telearbeit.

Die sorgfältig durchgeführte empirische Untersuchung enthält eine Vielzahl an Informationen zur Realisierung sowie zu den organisatorischen Konsequenzen von Telearbeit und arbeitet durch die vergleichende Analyse von Finanzdienstleistern und Unternehmungen auch interessante Details anderer Branchen heraus. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Anforderungen an die Organisation neben der Spezialisierung, der Koordination und Kommunikation vor allem die Kompetenz- und Entscheidungsbefugnisse betreffen. Zugleich konnten Problemfelder in der praktischen Umsetzung aufgedeckt und Lösungsansätze abgeleitet werden.

Die Gestaltungshinweise zum erfolgreichen Einsatz von Telearbeit zielen auf eine Erhöhung der Qualität aller Unternehmungsprozesse. Der fundierten theoretischen Analyse und ihren handfesten praktischen Ergebnissen ist eine lebhaft Resonanz in Praxis und Theorie zu wünschen.

Prof. Dr. Rainer Elschen

## Vorwort

Die Arbeit untersucht die Realisierung von Telearbeit hinsichtlich der mit ihr verbundenen organisatorischen Gestaltungsaspekte. Flexible Formen der Arbeitsorganisation und -zeitgestaltung gewinnen angesichts einer angespannten Arbeitskostensituation an Bedeutung. Telearbeit ist eine mögliche Ausprägungsform, die – bei einer entsprechenden organisatorischen Einbettung – vielfältige Vorteile für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Gesellschaft bietet. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht daher die Frage, welche organisatorischen Maßnahmen unter welchen (Situations-)Bedingungen zu ergreifen sind, damit Telearbeit erfolgreich realisiert werden kann.

Dabei richtet sich die Arbeit an eine breite Leserschaft, die sich theoretisch oder praktisch für neue Formen der Arbeitsorganisation und ihre organisatorischen Konsequenzen interessieren.

Ich möchte allen herzlich danken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Insbesondere bedanke ich mich bei Prof. Dr. Rainer Elschen, meinem Doktorvater, der mir die Promotion durch seine aufrichtige Unterstützung ermöglicht hat. Ebenso danke ich Prof. Dr. I. Bamberger für die Übernahme des Zweitgutachtens und für seine Anregungen, die zur Verbesserung der Arbeit beigetragen haben sowie Prof. Dr. S. Eicker, der Mitglied in der mündlichen Prüfungskommission war.

Weiterhin gilt mein Dank Dr.-Ing. B. Hartlieb vom DIN Deutsches Institut für Normung für die Unterstützung bei meiner Unternehmensbefragung.

Meiner Mutter und Dipl.-Kfm. Volker Schwarz danke ich für die sorgfältig durchgeführten Korrekturlesearbeiten und für die vielen wertvollen Hinweise, die dabei entstanden sind. Dr. Roland Wolf bin ich zu besonderem Dank für seine stetige, tatkräftige Unterstützung verpflichtet.

Zu guter Letzt möchte ich meiner Familie und Ingo danken, ohne deren Unterstützung diese Arbeit nicht entstanden wäre.

Regina C. Krieg

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Anhangverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>1 Einführung, Problemstellung und Methodik .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Telearbeit und Organisation.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Telearbeit.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Organisation.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Gegenstand des Situativen Ansatzes.....</b>	<b>20</b>
<b>3 Bezugsrahmen für die Realisierung von Telearbeit .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Gestaltungsbedingungen – situative Faktoren.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Externe Gestaltungsbedingungen .....	30
3.1.2 Interne Gestaltungsbedingungen .....	37
<b>3.2 Aktionsparameter der Gestaltung – Organisationsstruktur .....</b>	<b>42</b>
3.2.1 Spezialisierung (Arbeitsteilung).....	43
3.2.2 Koordination und Kommunikation .....	49
3.2.2.1 Strukturelle Koordinationsinstrumente .....	50
3.2.2.1.1 Personenbezogene Koordination .....	52
3.2.2.1.2 Technokratische Koordination .....	55
3.2.2.2 Nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente.....	60
3.2.2.3 Kommunikationsinstrumente .....	62

---

3.2.3	Konfiguration (Leitungssystem).....	67
3.2.4	Entscheidungsdelegation .....	71
3.2.5	Formalisierung.....	74
<b>3.3</b>	<b>Nutzererwartungen, Gestaltungsziele und Effizienz .....</b>	<b>77</b>
3.3.1	Nutzererwartungen.....	77
3.3.1.1	Quantitative Kosten- und Nutzenfaktoren.....	80
3.3.1.2	Qualitative Kosten- und Nutzenfaktoren.....	87
3.3.2	Gestaltungsziele.....	97
3.3.3	Effizienz .....	98
3.3.3.1	Effizienzdimensionen .....	100
3.3.3.2	Effizienzkriterien.....	101
3.3.3.3	Effizienzkriterien für Telearbeit.....	102
<b>3.4</b>	<b>Untersuchungsmodell im Überblick .....</b>	<b>107</b>
<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>109</b>
<b>4.1</b>	<b>Untersuchungsdesign .....</b>	<b>109</b>
4.1.1	Untersuchungsziel, -art und -objekt .....	109
4.1.2	Vorgehensweise der Untersuchung .....	111
<b>4.2</b>	<b>Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>117</b>
4.2.1	Ausgangslage für Telearbeit.....	118
4.2.2	Fazit zur Ausgangslage für Telearbeit.....	126
4.2.3	Organisationsstruktur .....	127
4.2.3.1	Spezialisierung (Arbeitsteilung).....	128
4.2.3.2	Fazit zur Spezialisierung (Arbeitsteilung).....	129
4.2.3.3	Koordination und Kommunikation .....	130



---

4.2.3.4	Fazit zu Koordination und Kommunikation.....	147
4.2.3.5	Konfiguration (Leitungssystem).....	148
4.2.3.6	Fazit zur Konfiguration .....	153
4.2.3.7	Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung).....	154
4.2.3.8	Fazit zur Entscheidungsdelegation .....	161
4.2.3.9	Formalisierung.....	162
4.2.3.10	Fazit zur Formalisierung.....	167
4.2.4	Ziele und Nutzen von Telearbeit .....	167
4.2.4.1	Primär ökonomisch-technische Ziele/Nutzererwartungen – Stellenwert [Frage: 3.1a] .....	168
4.2.4.2	Fazit zum Stellenwert der primär ökonomisch-technischen Ziele .....	174
4.2.4.3	Primär ökonomisch-technische Ziele/Nutzererwartungen – Zielerreichung [Frage 3.1b].....	174
4.2.4.4	Fazit zur Zielerreichung der primär ökonomisch-technischen Ziele ...	180
4.2.4.5	Primär individual-soziale Ziele/Nutzererwartungen – Stellenwert [Frage: 3.2a] .....	181
4.2.4.6	Fazit zum Stellenwert der primär individual-sozialen Ziele .....	186
4.2.4.7	Primär individual-soziale Ziele/Nutzererwartungen – Zielerreichung [Frage: 3.2b].....	187
4.2.4.8	Fazit zur Zielerreichung der primär individual-sozialen Ziele.....	193
4.2.4.9	Primär flexibilitätsorientierte Ziele/Nutzererwartungen – Stellenwert [Frage: 3.3a] .....	194
4.2.4.10	Fazit zum Stellenwert der primär flexibilitätsorientierten Ziele .....	196
4.2.4.11	Primär flexibilitätsorientierte Ziele/Nutzererwartungen – Zielerreichung [Frage: 3.3b].....	197
4.2.4.12	Fazit zur Zielerreichung der primär flexibilitätsorientierten Ziele.....	200
4.2.4.13	Primär ökologisch orientierte Ziele/Nutzererwartungen – Stellenwert [Frage: 3.4a] .....	201

4.2.4.14	Fazit zum Stellenwert der primär ökologisch orientierten Ziele.....	203
4.2.4.15	Primär ökologisch orientierte Ziele/Nutzenerwartungen – Zielerreichung [Frage: 3.4b].....	203
4.2.4.16	Fazit zur Zielerreichung der primär ökologisch orientierten Ziele .....	206
4.2.4.17	Nennen Sie die 5 für Sie wichtigsten Ziele bzw. Nutzenerwartungen der Telearbeit (Reihenfolge gemäß Wichtigkeit) [Frage 3.5].....	206
4.2.4.18	Fazit zur Rangfolge der wichtigsten Ziele für Telearbeit .....	210
4.2.5	Telearbeit und Normung.....	211
4.2.6	Fazit zu Telearbeit und Normung.....	218
4.2.7	Allgemeine Fragen .....	218
<b>5</b>	<b>Gegenüberstellung Theorie-Empirie und Gestaltungshinweise .....</b>	<b>221</b>
<b>5.1</b>	<b>Theoretische und empirische Gegenüberstellung .....</b>	<b>221</b>
5.1.1	Situation der Unternehmen.....	222
5.1.2	Spezialisierung (Arbeitsteilung) der Unternehmen.....	225
5.1.3	Koordinationsinstrumente der Unternehmen .....	226
5.1.4	Kommunikation in Unternehmen .....	228
5.1.5	Konfiguration (Leitungssystem) der Unternehmen.....	232
5.1.6	Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung) der Unternehmen...	233
5.1.7	Formalisierung in Unternehmen.....	237
5.1.8	Fazit zur Organisationsstruktur der Unternehmen .....	239
<b>5.2</b>	<b>Gestaltungshinweise .....</b>	<b>240</b>
<b>6</b>	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>249</b>

---

**Literaturverzeichnis** ..... 257

**Anhang** ..... 299

## Abbildungsverzeichnis

### Kapitel 1

Abbildung 1-1: Variablenkategorien für Telearbeit.....	4
Abbildung 1-2: Bezugsrahmen zur Realisierung von Telearbeit.....	5

### Kapitel 2

Abbildung 2-1: Konstituierende Merkmale für Telearbeit .....	8
Abbildung 2-2: Entwicklungsstadien der Dezentralisation.....	10
Abbildung 2-3: Örtliche Gestaltungsmöglichkeiten der Telearbeit.....	13
Abbildung 2-4: Gestaltungsformen der Telearbeit.....	16
Abbildung 2-5: Das Forschungsprogramm des Situativen Ansatzes.....	22
Abbildung 2-6: Hauptkomponenten der Situation von Organisationen.....	24

### Kapitel 3

Abbildung 3- 1: Bezugsrahmen zur Realisierung von Telearbeit.....	27
Abbildung 3- 2: Aus dem Wettbewerb resultierende Umwelteinflüsse auf Unternehmen .....	32
Abbildung 3- 3: Doppelter „Fit“ der Organisationsstruktur .....	38
Abbildung 3- 4: Aktuelle Einsatzgebiete der Telearbeit.....	40
Abbildung 3- 5: Kostenoptimale Arbeitsteilung .....	44
Abbildung 3- 6: Zunehmende Abhängigkeiten/Interdependenzen organisatorischer Einheiten.....	46
Abbildung 3- 7: Systematisierung von Koordinationsinstrumenten.....	50
Abbildung 3- 8: Telekommunikationsmittel und Telekommunikationsarten.....	64
Abbildung 3- 9: Mögliche Nutzendimensionen der Telearbeitsrealisierung .....	79

---

Abbildung 3-10: Kosten eines ISDN-Telearbeitsplatzes im Monat .....	84
Abbildung 3-11: Quantitatives Kosten-Nutzen-Verhältnis .....	85
Abbildung 3-12: Quantitative Kosten- und Nutzenfaktoren .....	86
Abbildung 3-13: Qualitative Kosten- und Nutzenfaktoren .....	95
Abbildung 3-14: Das Effizienzkonstrukt im Überblick .....	102
Abbildung 3-15: Ziele/Nutzenerwartungen bei der Realisierung von Telearbeit .....	106
Abbildung 3-16: Untersuchungsmodell .....	108

#### **Kapitel 4**

Abbildung 4-1: Unternehmensbranche .....	118
Abbildung 4-2: Unternehmensorganisationsform .....	120
Abbildung 4-3: Jahre Telearbeit .....	122
Abbildung 4-4: Branchenvergleich: Jahre Telearbeit .....	122
Abbildung 4-5: Formen der Telearbeit .....	124

#### **Kapitel 5**

Abbildung 5-1: Mögliche Gestaltungshinweise .....	248
---	-----

## Tabellenverzeichnis

### Kapitel 4

Tabelle 4- 1: Vorgehensweise der Untersuchung .....	111
Tabelle 4- 2: Inhaltsübersicht des Fragebogens .....	113
Tabelle 4- 3: Anzahl Mitarbeiter .....	120
Tabelle 4- 4: Einsatzgebiete der Telearbeit .....	125
Tabelle 4- 5: Ansprechpartner für Telearbeit .....	125
Tabelle 4- 6: Koordination durch persönliche Weisungen .....	130
Tabelle 4- 7: Koordination durch Selbstabstimmung .....	131
Tabelle 4- 8: Koordination durch Programme .....	131
Tabelle 4- 9: Koordination durch Pläne .....	132
Tabelle 4-10: Veränderungen der Koordination durch persönliche Weisungen.....	132
Tabelle 4-11: Veränderungen der Koordination durch Selbstabstimmung .....	133
Tabelle 4-12: Veränderungen der Koordination durch Programme .....	133
Tabelle 4-13: Veränderungen der Koordination durch Pläne .....	134
Tabelle 4-14: Kommunikation mittels Sitzungen .....	138
Tabelle 4-15: Kommunikation durch persönliche Gespräche.....	139
Tabelle 4-16: Kommunikation durch Telefonate .....	139
Tabelle 4-17: Kommunikation über Hauspost .....	140
Tabelle 4-18: Kommunikation per E-Mail .....	141
Tabelle 4-19: Kommunikation per Telefax .....	141
Tabelle 4-20: Veränderung der Intensität an Sitzungen.....	142
Tabelle 4-21: Veränderung der Intensität der persönlichen Gespräche .....	143
Tabelle 4-22: Veränderung der Intensität der Telefonate .....	143

---

Tabelle 4-23: Veränderung der Intensität der Hauspost .....	144
Tabelle 4-24: Veränderung der Intensität von E-Mail .....	144
Tabelle 4-25: Veränderung der Intensität von Telefax .....	145
Tabelle 4-26: Anzahl Hierarchiestufen .....	149
Tabelle 4-27: Verteilung der Weisungsrechte.....	154
Tabelle 4-28: Verteilung der Vertretungsrechte.....	155
Tabelle 4-29: Planungs- und Steuerungsaufgaben .....	156
Tabelle 4-30: Veränderung der Planungs- und Steuerungsaufgaben .....	157
Tabelle 4-31: Mitspracherecht an Entscheidungen .....	158
Tabelle 4-32: Informationsrecht bei Entscheidungen .....	159
Tabelle 4-33: Beratungsrecht bei Entscheidungen.....	160
Tabelle 4-34: Vetorecht an Entscheidungen .....	161
Tabelle 4-35: Doppelarbeit/-spurigkeit als Ablaufproblem .....	164
Tabelle 4-36: Verzögerungen als Ablaufproblem .....	165
Tabelle 4-37: Inkonsistenzen der Daten als Ablaufproblem.....	165
Tabelle 4-38: Unklarheiten über den Bearbeitungsstand von Aufträgen als Ablaufproblem.....	166
Tabelle 4-39: Mangelnde Transparenz als Ablaufproblem.....	166
Tabelle 4-40: Vermeidung von Mehrfacherfassungen.....	168
Tabelle 4-41: Höhere/gleichmäßigere Rechnerkapazitätsauslastung.....	169
Tabelle 4-42: Verbesserung der Servicezeiten.....	170
Tabelle 4-43: Verbesserung des Büroraumbedarfs .....	170
Tabelle 4-44: Einsparungen von Sachmitteln .....	171
Tabelle 4-45: Einsparungen an Personal .....	172
Tabelle 4-46: Verringerung der Reisekosten .....	173
Tabelle 4-47: Aufgabenerweiterung.....	181

---

Tabelle 4-48: Ausweitung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums .....	182
Tabelle 4-49: Ungestörtes Arbeiten .....	183
Tabelle 4-50: Optimale Nutzung von produktiven Arbeitsphasen .....	183
Tabelle 4-51: Verringerung der Fahrtzeiten.....	184
Tabelle 4-52: Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten .....	185
Tabelle 4-53: Bessere Vereinbarung von Familie und Beruf.....	185
Tabelle 4-54: Kürzere Wartezeiten .....	194
Tabelle 4-55: Höhere Transparenz.....	195
Tabelle 4-56: Verbesserung der Kundenbeziehungen durch schnelleres Eingreifen .....	196
Tabelle 4-57: Verringerung des Papierverbrauchs.....	201
Tabelle 4-58: Optimierung von Transportwegen und Fahrtzeiten .....	202
Tabelle 4-59: Entlastung der Ballungsgebiete .....	202
Tabelle 4-60: Ziele/Nutzererwartung mit Rang 1.....	207
Tabelle 4-61: Ziele/Nutzererwartung mit Rang 2.....	207
Tabelle 4-62: Ziele/Nutzererwartung mit Rang 3.....	208
Tabelle 4-63: Ziele/Nutzererwartung mit Rang 4.....	208
Tabelle 4-64: Ziele/Nutzererwartung mit Rang 5.....	209
Tabelle 4-65: Rangordnung der Ziele/Nutzererwartungen.....	209
Tabelle 4-66: Normen sind grundsätzlich für Telearbeit geeignet.....	212
Tabelle 4-67: Normen sind zu aufwendig .....	212
Tabelle 4-68: Normen sind nicht bekannt .....	213
Tabelle 4-69: Anforderungen an Arbeitsaufgaben.....	214
Tabelle 4-70: Anforderungen an Hardwaregeräte.....	214
Tabelle 4-71: Anforderungen an Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung.....	215
Tabelle 4-72: Anforderungen an Dialoggestaltung .....	215



---

Tabelle 4-73: Anforderungen an Softwaregestaltung .....	216
Tabelle 4-74: Anforderungen an Gebrauchstauglichkeit .....	216
Tabelle 4-75: Funktion/Bereich der ausfüllenden Person .....	219
Tabelle 4-76: Art des Unternehmens .....	219
Tabelle 4-77: Umsatz pro Jahr .....	220

## **Anhangverzeichnis**

<b>Anhang 1: Fragebogen.....</b>	<b>299</b>
<b>Anhang 2: Brief der Nachfassaktion .....</b>	<b>320</b>