

Mit Telearbeit zu erhöhter Motivation und Produktivität

Telearbeit hat viele Vorteile – wenn einige wichtige Aspekte berücksichtigt werden. Ein Pilotprojekt der Walliser Kantonsverwaltung hat gezeigt, unter welchen Voraussetzungen diese Arbeitsform eingeführt werden kann. Und dass die Telemitarbeitenden mit erhöhter Motivation auch erfolgreich darin arbeiten.

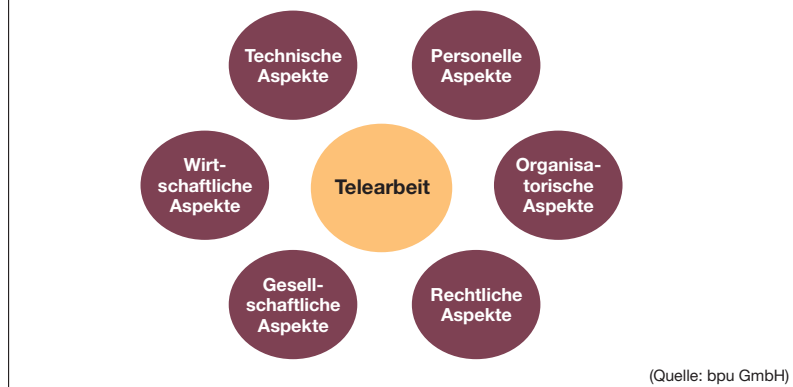
Motive für die Einführung der Telearbeit beim Kanton Wallis sind sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite zu finden. Für den Kanton Wallis zählen die fortschrittliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen, insbesondere die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben, sowie die Nutzung von technologischen Innovationen zu den strategischen Zielsetzungen. Bei den Arbeitnehmenden konnte das Bedürfnis nach Telearbeit im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung identifiziert werden.

Nach dieser Bedürfnisabklärung wurden die notwendigen Rahmenbedingungen für Telearbeit geschaffen. Dazu gehört die strukturierte Einführung; sie kann in sechs Bereiche unterteilt werden (siehe Abbildung). Unter dem Aspekt der technischen Infrastruktur wurde unter anderem der Zugriff auf das interne Datennetzwerk über virtuelle private Netze (VPN-Lösung) eingerichtet. Bei den rechtlichen Strukturen wurde beispielsweise der Versicherungsschutz bei Unfällen am Telearbeitsplatz geregelt. Zudem galt es, auf gesellschaftlicher Ebene die notwendige Sensibilisierung für diese neue Arbeitsform zu schaffen. Informationen über das Projekt erhielten die Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung Wallis mittels eines internen Publikationsorgans, die Öffentlichkeit wurde über die regionale Presse informiert.

Bei den personellen Aspekten geht es unter anderem um die besonderen Anforderungen an die Telearbeitenden und ihre Vorgesetzten. Nicht alle sind geeignet, in dieser Organisationsform zu arbeiten. Genauso können nicht alle Tätigkeiten durch Telearbeit erledigt werden. So sind jene Aktivitäten besser telearbeitstauglich, die keine permanente Anwesenheit des Mitarbeitenden im Betrieb erfordern, die klar strukturiert und deren Ergebnisse leicht messbar sind.

Zur Prüfung der Telearbeitstauglichkeit wurden die potenziellen Telearbeitenden einer Selbstevaluation sowie einer Beurteilung durch

Abbildung: Bausteine der Telearbeit



den direkten Vorgesetzten unterzogen. Aufgrund definierter Kriterien wurden dann zehn Mitarbeitende für die Pilotphase ausgewählt. Der dabei eingesetzte Fragebogen beinhaltet Themen wie Selbstorganisation, Fachkompetenz, Eignung der Tätigkeiten, Kommunikationsfähigkeit sowie Technikverständnis. Seitens der Vorgesetzten wurden folgende Eigenschaften als notwendig erachtet: Offenheit für die flexible Arbeitsform, Vertrauen in den Telearbeitenden, Fähigkeit zur ergebnisorientierten Führung (Management by Objectives) sowie gute Kommunikations- und Motivationsfähigkeiten.

Unter dem Aspekt der Organisation spielt die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit eine bedeutende Rolle. Damit ungestörtes Arbeiten am häuslichen Arbeitsplatz tatsächlich gewährleistet ist, wurde von den Telearbeitenden verlangt, einen ausschließlich für die Telearbeit zur Verfügung stehenden eigenen Arbeitsraum einzurichten. Dazu wurde ihnen zu Hause die gleiche technische Ausstattung zur Verfügung gestellt wie am Büroarbeitsplatz. Zudem musste aus Gründen der Datensicherheit abschliessbares Mobiliar vorhanden sein.

Um die Vorteile der flexiblen Arbeitsform nicht einzuschränken, durften die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit am Telearbeitsort grundsätzlich frei einteilen. Das heisst, jeder musste selbst seinen Arbeitsrhythmus finden, kreative Phasen, private Interessen und familiäre Verpflichtungen selbständig gestalten. Durch die flexible Gestaltung der Arbeitszeit soll die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben verbessert werden.

Doch genau in dieser Zielsetzung liegt auch eine Gefahr: Die fehlende Trennung von privatem und beruflichem Umfeld. Um nicht in diese Falle zu tappen, wurde den Telemitarbeitenden der Ratschlag gegeben, eine klare Arbeitszeitgestaltung vorzunehmen. Ebenso sollten sie die Familie, Arbeitskollegen und Freunde über ihre neue Arbeitsform informieren, um dann auch

wirklich ungestört und somit auch produktiv arbeiten zu können. Ebenfalls in den Rahmen der Arbeitszeitregelungen gehören Bestimmungen zur Dauer der dezentral ausgeführten Arbeit. Um der Gefahr einer sozialen Isolation vorzubeugen, wurde das Modell einer alternierenden Telearbeit gewählt: So erledigt der Telearbeitende maximal 50 Prozent seiner Arbeit zu Hause; die restliche Arbeitsleistung erbringt er weiterhin im Umfeld von Kollegen und Vorgesetzten am betrieblichen Arbeitsplatz.

Die Auswirkungen von Telearbeit wurden im Lauf des Projekts auch einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen. Im Mittelpunkt standen dabei nicht die finanziellen Kosten- und Nutzeffekte, sondern es wurde überprüft, wie strategische Ziele, beispielsweise die Steigerung der Arbeitszufriedenheit, erreicht werden können. Vor der Pilotphase und sechs Monate nach dem Start beantworteten die Telemitarbeitenden, die Vorgesetzten und jeweils ein Arbeitskollege oder eine Arbeitskollegin einen Fragebogen.

Eine zentrale Erkenntnis war die auffallend starke Verbesserung der Arbeitsmotivation der Telearbeitenden. Die erhöhte Flexibilität und die erweiterte Autonomie der Arbeitsgestaltung können für diesen Motivationsschub verantwortlich sein. Aussagen der Vorgesetzten bestätigen die positiven Auswirkungen. Die Projektverantwortlichen sind überzeugt, dass sich dieser erfreuliche Effekt positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die Qualität der erledigten Arbeiten sowie die Produktivität der Mitarbeitenden auswirkt.

Aufgrund der positiven Erfahrungen in der Pilotphase hat der Walliser Kantonsrat Anfang 2007 entschieden, die neue flexible Arbeitsform auf alle Dienststellen der Kantonsverwaltung auszuweiten. Das Pilotprojekt wurde von der Fernfachhochschule Schweiz und vom Technologiezentrum Wirtschaftsinformatik mit Sitz in Brig begleitet.

Philipp Berchtold, Michael Fux und Gilbert Briand

Die Autoren

Prof. **Philipp Berchtold** (l.) ist Abteilungsleiter Zentrale Dienste/Qualitätsmanagement an der Fernfachhochschule Schweiz in Brig. www.fernfachhochschule.ch

Michael Fux (M.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern und Geschäftsführer des Technologiezentrums Wirtschaftsinformatik in Brig. www.im.iwi.unibe.ch, www.tewi.ch

Gilbert Briand (r.) ist Adjunkt der Dienststelle für Personal und Organisation beim Kanton Wallis und Leiter des Pilotprojekts Telearbeit. www.vs.ch

