

**Zeitschrift:** Rote Revue : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Herausgeber:** Sozialdemokratische Partei der Schweiz  
**Band:** 76 (1998)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Telearbeit sozialverträglich gestalten  
**Autor:** Pagliaro Speidel, Massimiliana  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341401>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Telearbeit sozialverträglich gestalten

Der rasante Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechniken (kurz: IuKT) katapultiert uns in ein neues Zeitalter: das Informationszeitalter. Charakteristisch für diese Epoche ist die weltumspannende Vernetzung. Menschen kommunizieren dank hochentwickelter Telekommunikationseinrichtungen mittels Computer über unbegrenzte Distanzen.

---

**Massimiliana Pagliaro Speidel**

---

Informationsverarbeitung gewinnt dabei immer grössere Bedeutung. Obwohl sich diese technologische Entwicklung mehr und mehr auch im privaten Bereich bemerkbar macht, sind es heute vor allem noch Unternehmen, die sich der verfügbar gewordenen IuKT bedienen. Die gewandelten technischen Rahmenbedingungen lassen neue, räumlich und zeitlich dezentralisierte Organisationsformen entstehen. Das Potential der räumlichen Dezentralisierung war denn auch bereits in den siebziger Jahren der Auslöser für die Entwicklung von Telearbeit. Vor dem Hintergrund der Energiekrise und zunehmenden Verkehrsproblemen versprach man sich insbesondere in den USA von der orts- und zeitunabhängigen Arbeitsform einen Beitrag zur Lösung energie- und umweltpolitischer Probleme.

## **Das neue Gesicht der Telearbeit**

War das Tätigkeitsspektrum der Telearbeit in den 80er Jahren auf Grund der techni-

schen Hemmnisse auf einfach strukturierte Tätigkeiten eingeschränkt, so erleben wir heute eine eigentliche Renaissance dieser Arbeitsform. 1995 gab es in den USA bereits 15 Millionen dezentralisierten Telearbeitsplätzen und pro Jahr wird ein Wachstum von 15 Prozent verzeichnet. Auch im deutschsprachigen Raum lässt sich ein verstärkter Trend zur Realisierung von Telearbeitsplätzen feststellen. 1995 sollen es bereits 1,25 Millionen gewesen sein und bis im Jahr 2000 sollen in der Europäischen Union 10 Millionen Telearbeitsplätze eingerichtet sein. Es gibt aber auch weniger optimistische Prognosen. So glaubt das Institut für Psychologie der Technischen Hochschule Darmstadt, dass in den nächsten Jahren die Telearbeit nur leicht zunehmen wird, da die mit der Telearbeit verbundenen aufwendigen organisatorischen Restrukturierungsarbeiten und die psychologischen Hindernisse, wie beispielsweise Prestigeverlust, der mit der Enthierarchisierung der Arbeitsbeziehungen auftreten kann, eine rasche Ausbreitung erschweren.

Als Hauptmotiv für die Renaissance der Telearbeit muss das Fortschreiten der IuKT gesehen werden. Erst die neuen, leistungsstarken und kostengünstigen Technologien lieferten die Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit dezentraler Telearbeitsplätze. Auch die fortschreitende Globalisierung verstärkt den Trend zu Telearbeit, denn die verschärfte Konkurrenzsituation kann nur durch anpassungsfähige Organisationsstrukturen, die effiziente

Knowhow-Rekrutierung, zeitflexiblen Einsatz, Kundennähe und erhöhte Marktpresenz versprechen, bewältigt werden.

Aus gesellschaftlicher Sicht sind es die Forderung nach Zeitautonomie und Vereinbarkeit privater und beruflicher Lebensbezüge, die die Realisierung von Telearbeit fördern. Diese Forderungen werden insbesondere von jüngeren Menschen mit gehobenem Bildungsstand erhoben. Sie streben weniger nach Pflichterfüllung in der Arbeit, Besitz und wirtschaftlicher Sicherheit. Im Vordergrund stehen vielmehr die Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und die Lust nach individueller Lebensgestaltung. Daneben zeigen sich als gesellschaftliche Trends die Auflösung von Kernfamilien und die Zunahme weiblicher Erwerbstätigkeit. Auch dahinter verbirgt sich die Forderung nach Vereinbarkeit von Arbeits-, Familien- und Freizeit, und die Telearbeit kann in mancher Hinsicht als Gestaltungselement der Verschränkung betrieblicher und privater Zeitzyklen betrachtet werden.

Die Hoffnung wird durch das neue Tätigkeitsspektrum der Telearbeit begünstigt. Frühformen dieser Arbeit wurden häufig in Verbindung mit geringqualifizierter Arbeit gebracht. Dank dem Fortschreiten der IuKT eröffnen sich nun Beschäftigungsbereiche unterschiedlicher Qualifikationsanforderungen. Das Tätigkeitsspektrum umfasst einfache Texterfassung, komplexe Sachbearbeitung sowie hochqualifizierte und -spezialisierte Arbeiten der Software-Erstellung, -Entwicklung, Grafik-Design, Konstruktionstechnik usw.

### Typologisierung der Telearbeit

Unter Telearbeit versteht man grundsätzlich durch innovative IuKT unterstütztes, räumlich vom Standort des Arbeits- oder Auftraggebers unabhängiges Arbeiten, das

auch zeitlich flexibel ist. Dabei lassen sich grob sechs Typen unterscheiden:

- *Isolierte Telearbeit:* Dabei handelt es sich um die extremste Form dezentralen Arbeitens. Die Mitarbeitenden sind permanent und ausschliesslich bei sich zu Hause tätig. Die Datenübertragung beschränkt sich auf den Austausch der Arbeitsunterlagen. Die Aufgabenanforderungen umfassen daher tendenziell einfach strukturierte Tätigkeiten.
- *Alternierende Telearbeit:* Bei dieser Variante versucht man dem Problembereich der sozialen Isolation bei der isolierten Telearbeit beizukommen. Indem die Mitarbeitenden zeitweise zu Hause und die übrige Zeit im Büro des Stammhauses tätig sind, bleiben sie im Unternehmen sozial integriert. Diese Variante erlaubt eine Ausweitung der Tätigkeiten auf ein komplexeres und damit anforderungsreicheres Niveau.
- *Desk sharing:* Als desk sharing wird alternierendes Telearbeiten bezeichnet, das durch ausgeklügelte Einsatzpläne die Mehrfachnutzung der einzelnen Büroarbeitsplätze erlaubt und damit zur Senkung der Infrastrukturkosten beiträgt.
- *Satellitenbüro:* Hierunter versteht man ausgelagerte kollektive Organisationseinheiten eines Mutterhauses, die sich bei der Standortwahl an räumliche (Erschliessung von Arbeitskräftepotential aus peripheren Regionen) oder mitarbeiterbezogene (Wohnort, Kinderbetreuung) Kriterien orientieren.
- *Nachbarschaftsbüro:* Hier mieten sich mehrere selbständige Telearbeiter in gemeinsame Räumlichkeiten ein. Die Standortwahl orientiert sich ebenso wie bei den Satellitenbüros an den Kriterien Raum und Arbeitsmarkt.
- *Mobile Telearbeit:* Damit wird nicht eine eigentlich neue Arbeitsform umschrieben, sondern bisherige dezentrale Aktivitäten wie Tätigkeiten bei Kunden, auf Geschäftsreisen oder im Auto charakterisiert, die neu durch die IuKT unterstützt werden.

**Telearbeit kann  
als Gestaltungselement der  
Verschränkung  
betrieblicher  
und privater  
Zeitzyklen betrachtet werden.**

## **Grenzverwischung Beruf/Privat**

Tatsächlich könnten die mit Telearbeit verknüpften betrieblichen und individuellen Nutzenpotentiale euphorisch stimmen. Eine differenziertere Auseinandersetzung mit der zeit- und ortsflexiblen Arbeitsform zeigt, dass sehr wohl die technologischen Grundlagen, die betrieblichen Erfordernisse sowie die individuellen Bedürfnisse gegeben sind, die eine Einführung dezentraler Telearbeitsplätze rechtfertigen. Dabei werden aber oft die sozialen und individuellen Voraussetzungen für die erfolgreiche und sozialverträgliche Realisierung der Telearbeit vergessen. Ich will hier nur auf einen, äusserst wichtigen Aspekt eingehen: auf das Problemfeld der Interaktion von Privat- und Berufsleben.

Die Telearbeit scheint eine flexible Arbeitszeitgestaltung, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verspricht, zu ermöglichen. Es zeigt sich jedoch, dass mit der Verschränkung privater und beruflicher Lebensstränge und einer erhöhten Zeitautonomie einige Überforderungsmomente – soziale Isolation, Qualifikationsverschiebung, Stress, ungleiche Chancen in der Karriereplanung, Workoholic-Tendenzen usw. – auftauchen können. Dies gilt insbesondere für Frauen, die neben der Telearbeit noch Familienarbeit zu leisten haben. Bei ihnen ist die erforderliche Autonomie nicht gegeben. Untersuchungen zeigen, dass sie ihre Berufsarbeitszeiten von den festgelegten Hausarbeitszeiten (Schul-, Kindergartenstunden etc.) abhängig machen. Die Berufszeit wird zerstückelt verrichtet oder in die Randstunden verlegt. Es kann daher nicht von einem nach den eigenen Bedürfnissen gewählten Tagesablauf die Rede sein. Diese familiären Zwänge führen für die zu Hause berufstätigen Frauen unter anderem zu einer verstärkten Verantwortung für Haushalt und Kindererziehung. Zu enormen Zeitengpässen und erheblichen

Stresssituationen kann es kommen, wenn familiäre Sachzwänge mit hoher Arbeitsbelastung auf Grund betrieblicher Spitzenzeiten zusammenfallen.

Kritisch werden Zustände dann, wenn wegen familiärer oder persönlicher Sachzwänge auf eigentlich unzumutbare Arbeitskonditionen eingegangen wird. Hierzu lassen sich Beispiele aus der Druckindustrie anführen, wo Teleheimarbeiterinnen im Hinblick auf die Möglichkeit, private und betriebliche Zeitzyklen vereinbaren zu können, unzumutbare Bedingungen akzeptieren: ständige Bereitschaft, unsichere Auftragslage, Wochenendarbeit etc. Schon fast zynisch mutet die Gegenleistung an: den Frauen wird, nebst Entlohnung, die begrenzte Berücksichtigung familiärer Anforderungen zugesichert. Es zeigt sich deutlich, dass Menschen bedingt durch ausgetrocknete Arbeitsmärkte und besondere Lebenssituationen oft bereit sind, auf kritische Bedingungen einzusteigen. Im Zusammenhang mit Telearbeit werden Bedingungen möglich, die an einer zentralen Arbeitsstätte schlicht verboten wären.

### **Was ist zu tun?**

Sollen gesundheits- und persönlichkeitschädigende Belastungs- und Beanspruchungsfolgen vermieden werden, so muss das Problemfeld der Interaktion von Berufs- und Privatleben kritisch betrachtet werden. Dies ist wiederum Voraussetzung für eine humane und sozialverträgliche Gestaltung der orts- und zeitflexiblen Arbeitsform. Sozialverträglichkeit kann herbeigeführt werden, wenn die Diskussion um Telearbeit sich nicht nur auf ökonomische Ziel- und Wertsysteme beschränkt, sondern um andere Perspektiven (rechtliche, soziale, gewerkschaftliche und ökologische) erweitert wird. Allem voran gilt die Maxime: Anforderungen häuslicher Telearbeitstätigkeit sowie Umfang, Lage

**Mit Telearbeit**

**werden**

**Bedingungen**

**möglich, die an**

**einer zentralen**

**Arbeitsstätte**

**schlicht verboten**

**wären.**

und Verteilung der häuslichen Arbeitszeit sollen in den Erfordernissen und Bedingungen, die sich aus den lebensgemeinschaftlichen Beziehungen ergeben eine Entsprechung finden.

Genauer betrachtet heisst das etwa, dass Kindererziehung und Haushalt nicht ausschliesslich zu Lasten der bzw. des Telearbeitenden gehen, die entsprechende Delegation finanziell und organisatorisch (kindergerecht) möglich ist und Erziehung und Begleitung von Kindern oder Betreuung bedürftiger Personen nicht mit der Arbeitszeit zusammenfallen müssen.

Um dies zu erreichen, sind auch die Unternehmen gefordert. Wenn sie durch Telearbeit qualifizierte Fachkräfte trotz Familiengründung (mehrheitlich Frauen) an das Unternehmen binden wollen, so bieten sich ihnen folgende Gestaltungsvarianten an:

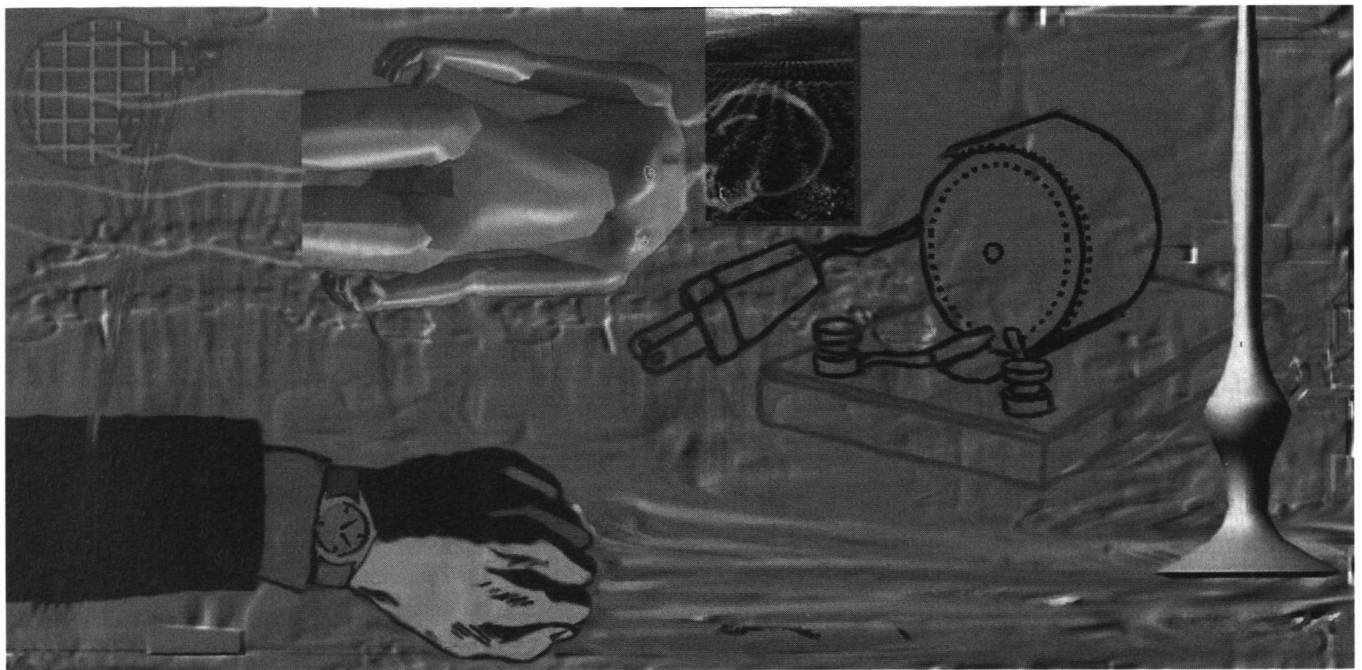
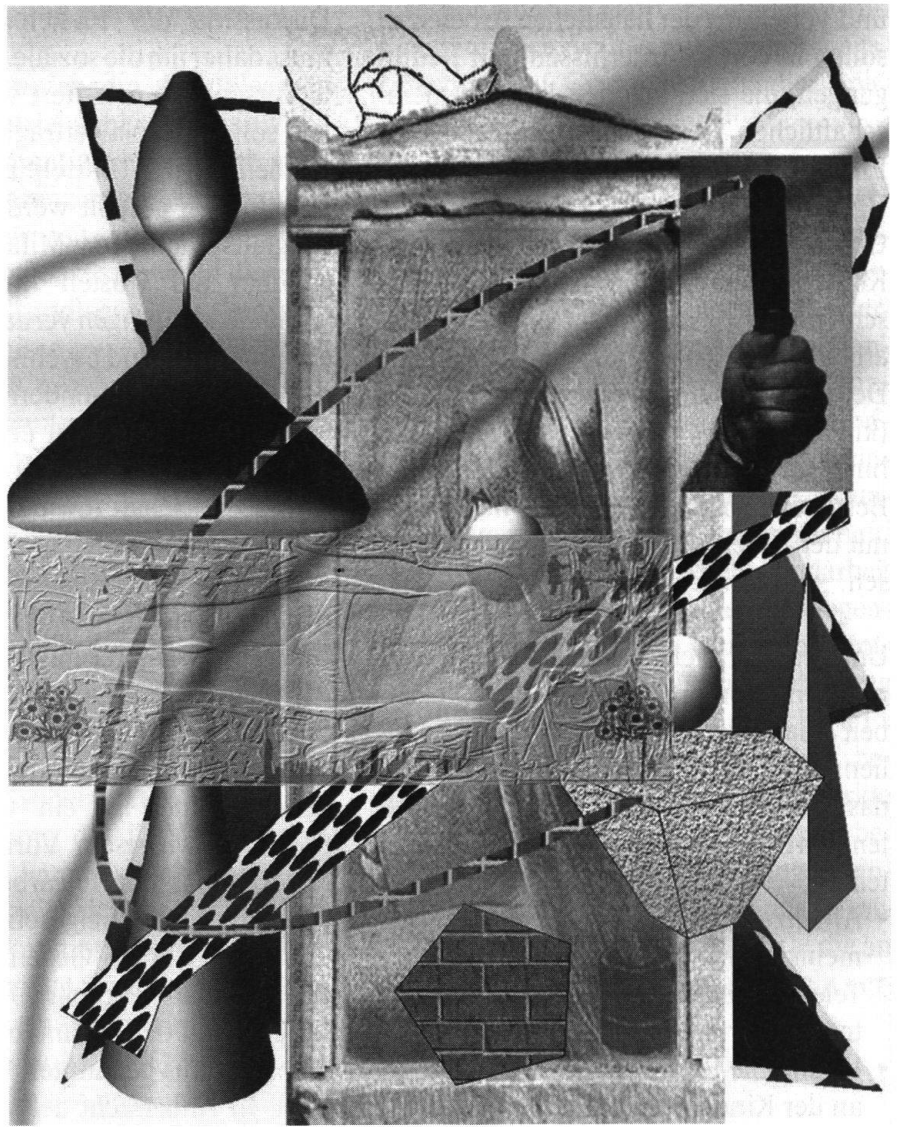
- Allianzen mit anderen Firmen zur gemeinsamen Einrichtung familiennaher Tele-Nachbarschaftsbüros mit integrierten Kindertagesstätten;
- Finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an der Kinderbetreuung;
- teilweise Leistung der Arbeitszeit in der Zentrale, damit die sozialen Einbindung in das Unternehmen gewährleistet ist;
- Berücksichtigung der sich aus lebensgemeinschaftlichen Bezügen ergebenden Anforderungen: d.h. die Lage der Arbeitszeit, Präsenzzeiten, Termine usw. müssen selbstbestimmt gewählt werden können.

Es zeigt sich, dass die in Telearbeit gesetzten Erwartungen mit einigen Herausforderungen verknüpft sind. Die Sorgfaltspflicht den Mitarbeitenden gegenüber und die damit verbundene Frage nach der Sozialverträglichkeit von Telearbeit darf nicht auf Kosten kurzfristiger Gewinnmaximierungen vernachlässigt werden. Die

Diskussion der Kosten/Nutzenaspekte muss daher um die soziale und individuelle Perspektive erweitert werden. Vor allem soll die Sozialverträglichkeit von Telearbeit in den Mittelpunkt dieser Betrachtungen gestellt werden. Wird diese Sorgfaltspflicht den Mitarbeitenden gegenüber auf Kosten kurzfristiger Gewinnmaximierungen vernachlässigt, kann das physische und psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinträchtigt werden. Dies führt zu erhöhten Absenzen, Fluktuationsraten, verringerter Leistungsbereitschaft sowie Kompetenz- und Produktionseinbrüchen. Es gilt daher bei der Einführung dezentralisierter Arbeitsplätze eine möglichst hohe Transparenz in Bezug auf Wirkungsfolgen von Telearbeit im organisatorischen, kulturellen, strukturellen und individuellen Bereich herzustellen. Bei ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen ist ein weitverbreitetes Problembewusstsein Voraussetzung dafür, dass das mit Telearbeit verbundene Nutzenpotential freigesetzt werden kann und sich nicht ins Gegenteil – ins Schadenpotential – verkehrt. Ein behutsamer Umgang mit den «Humanressourcen» ist nicht nur aus genannten Gründen angezeigt. In Anbetracht der weiterschreitenden Komplexität und Vernetzung der Problemstellungen innerhalb des Arbeitsumfeldes und den damit verbundenen Anforderungen an die Unternehmen muss nämlich zur Bewältigung der anfallenden Herausforderungen auf «gesunde», schöpferische, eigenverantwortliche und leistungsfähige «Humanressourcen» zurückgegriffen werden können.

Massimiliana Pagliaro Speidel, dipl. Psych. IAP, leitet die arbeitspsychologische Begleitforschung im Modellversuch Telearbeit eines schweizerischen Dienstleistungsunternehmens.





Illustrationen: <http://www.technion.ac.il/~ravi>

