

1.1 Flexible Working Fallstudie 1: Bönders GmbH: Telearbeit im Transportgewerbe

Autor: empirica, Bonn

Überblick

Die 1944 in Krefeld gegründete Spedition Bönders entwickelt intelligente Logistikkonzepte für Industrieunternehmen aus verschiedenen Branchen. Das Unternehmen mit sieben Zweigniederlassungen beschäftigt 140 Mitarbeiter, davon etwa 40 im administrativen Bereich. Das Datenverarbeitungssystem der Spedition Bönders stieß 1993/94 durch die intensivere Nutzung des elektronischen Datenaustauschs an die Kapazitätsgrenzen. Die dadurch entstehenden Wartezeiten gefährdeten die fristgerechte Auftragsabwicklung. Eine Intensivierung in sechsstelliger Höhe für ein neues System oder die effizientere Nutzung des alten Systems waren die zwei Handlungsalternativen. Ein Ausweg aus dieser Situation bot eine innovative Arbeitsform – die Telearbeit. Dadurch wurde nicht nur der EDV-Einsatz effizienter gestaltet, es folgten auch beachtliche Wettbewerbsvorteile.

Praxis

Die Unternehmensleitung entschied sich für die Einführung von Telearbeit gekoppelt mit einer Ausdehnung der Betriebszeit des Datenverarbeitungssystems, um Kapazitätsengpässen bei Auftragsspitzen entgegenzuwirken. Die ersten Mitarbeiter, denen Telearbeit angeboten wurde, kamen aus dem Bereich der Auftragsabrechnung. Weitere Bereiche, in denen zeitunkritische Arbeiten wie zum Beispiel die Fakturierung, Buchhaltung oder die Bilanzerstellung anfallen, folgten. Diese zeitunkritischen Aufgaben können von Telearbeitern zu Hause in frei gewählten Arbeitszeiten erledigt werden. Der Anteil, den die Telearbeiter am häuslichen Arbeitsplatz verbringen, beträgt je nach aktueller Situation und Anforderungen im Unternehmen bis zu vierzig Prozent. Bis jetzt wurde zehn Mitarbeitern, die nicht weiter als sechzig Kilometer von der Unternehmenszentrale wohnen, ein häuslicher Arbeitsplatz eingerichtet. Unter ihnen ist auch der Geschäftsführer der Bönders GmbH, der selbst Telearbeit praktiziert: von zu Hause aus kann er allen Führungstätigkeiten problemlos nachgehen.

In der Regel sind es die Mitarbeiter, die sich um Telearbeit bemühen. Die Entscheidung, wer von den Mitarbeitern telearbeiten darf, wird von den Führungskräften getroffen. Für neue Mitarbeiter ist es generell vorgesehen, dass sie zuerst in das Unternehmen voll integriert werden und die Unternehmenskultur kennenlernen sollen, bevor sie selbständig telearbeiten können.

Die notwendige Hard- und Software für die Ausstattung des Heimarbeitsplatzes, die einen Zugriff auf die Unternehmenszentrale erlaubt, wird von der Spedition gestellt. Bei der Auswahl der Datenverarbeitungssysteme wird auf die Aktualität der Technik, auf Kompatibilität und auf die Betriebssicherheit geachtet. Bevor die Telearbeiter die Systeme benutzen dürfen, werden umfassende Testreihen vollzogen. Das Unternehmen gestattet die private Nutzung der Computer am Heimarbeitsplatz. Aus Gründen des Datenschutzes und der Datensicherheit müssen die Telearbeiter, bevor sie sich analog oder digital in die Unternehmenszentrale einwählen können, gewisse Sicherheitsbarrieren überwinden. Von den Kunden wird keine Kompatibilität der zu versendenden Datenpakete verlangt. Die unterschiedlichen Dateiformate werden in das eigene „Bönders-Format“ konvertiert.

Damit der Projektleiter die räumlich entfernten Mitarbeiter angemessen führen und betreuen kann, hat er die Möglichkeit, sich in die einzelnen Telearbeitsplätze - von der Zentrale oder von seinem Heimarbeitsplatz aus - einzuwählen. Die Zieldefinition und die Überprüfung der Zielerreichung liegt in der Hand der Mitarbeiter. Kann ein Hard- und Softwareproblem nicht in Eigenwartung oder durch telefonische Unterstützung behoben werden, wird dem Telearbeiter ein identisch konfiguriertes System zur Verfügung gestellt, damit es nicht zu unnötigen Auftragsverzögerungen kommt.

Die telearbeitenden Mitarbeiter und die mit Mobiltelefon ausgestatteten Führungskräfte sind jederzeit für den Kunden erreichbar. Die in der Zentrale ankommenden Anrufe können mit Hilfe einer Telekommunikationsanlage an die Telearbeitsplätze beziehungsweise an die Mobiltelefone weitergeleitet werden.

Erfahrungen

Das Vertrauen, das den Mitarbeitern und den Vorgesetzten durch das Unternehmen entgegengebracht wurde, hat sich gelohnt. Die Mitarbeiter haben realisiert, dass eine kooperative Zusammenarbeit die Voraussetzung ist, Telearbeit für alle Betroffenen erfolgreich zu gestalten. Auch wenn telearbeitende Mitarbeiter ab und zu im Büro vermisst werden, hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit ohne Komplikationen abläuft und das Zusammengehörigkeitsgefühl sich seit der Einführung der Telearbeit verbessert hat. Die Spedition konnte durch die Implementierung der neuen Arbeitsform eine Steigerung der Produktivität von zehn bis fünfzehn Prozent und eine Steigerung des Umsatzes von zwanzig Prozent bei gleicher Anzahl der Mitarbeiter und ohne Überstunden erzielen. Aufgrund der für Telearbeit geschaffenen Datenverarbeitungsinfrastruktur kann bei Auftragsengpässen auf Mitarbeiterressourcen in den Zweigstellen zurückgegriffen werden.

Einer Ausweitung der Telearbeit in der Spedition steht nichts im Weg, vor allem wenn sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen daraus Vorteile ziehen können, meint Geschäftsführer Lothar Krengel. Obendrein biete „die Telearbeit bei richtiger Unternehmenskultur für alle Beteiligten ein zusätzliches Stück Lebensqualität“. Das technische Konzept der Firma Bönders, das für das räumlich verteilte Arbeiten entwickelt wurde, ist inzwischen so weit gereift, dass es bereits in anderen Unternehmen der Branche übernommen wurde.

Seitdem auch der Unternehmensleiter Telearbeit praktiziert, hat sich die Kommunikation zwischen allen Unternehmensebenen verstärkt. Jeder Mitarbeiter hat eine eigene E-Mail-Adresse, damit man unkompliziert und effektiv Informationen austauschen kann.

Kontrollverlust seitens der Unternehmensführung ist oft ein Argument, was gegen Telearbeit für Führungskräfte genannt wird. Herr Krengel sieht die Ursachen dafür eindeutig auf der Managementseite. Die Führungskräfte gingen mit dem Thema viel zu ängstlich um und fürchteten um ihre Position in Unternehmen. Aber Führen muss nicht über Kontrolle und Präsenz im Büro stattfinden. Eine Unternehmenskultur, wo offene und direkte Kommunikation praktiziert wird, die Unternehmensführung glaubhaft Leitbilder vorlebt und Vertrauen das vorherrschende Führungsinstrument sind, ermöglicht einen erfolgreichen Einsatz von Telearbeit für alle im Unternehmen. „Telearbeit funktioniert nur dank Übertragung von Verantwortung“ und davon profitiert das ganze Unternehmen.

Nach Auffassung von Herrn Krengel sind gerade KMU dazu prädestiniert, Telearbeit erfolgreich auf allen Unternehmensebenen, also auch für Führungskräfte, umzusetzen. Der Unternehmensleiter eines mittelständischen Unternehmen hat einen viel direkteren Kontakt zu Mitarbeitern, als dies in Großunternehmen der Fall ist. Somit ist er eher in Lage, die Mitarbeiter auch über Distanzen zu führen. Zu dieser Auffassung ist Herr Krengel nicht nur aufgrund seiner Erfahrung als Unternehmensleiter in einem mittelständischen Unternehmen gelangt, sondern auch aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit bei einem Großkonzern.