

1.5 Flexible Working Fallstudie 6: Integrata Unternehmensberatung GmbH: Telearbeitsvorreiter in Deutschland

Autor: empirica, Bonn

Überblick

Die Integrata Unternehmensberatung wurde im Jahre 1964 gegründet. Das Angebot umfasst Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen auf den Gebieten der Organisation und Informationstechnik. 1989 wurde das Unternehmen zu einer AG umgewandelt. In den darauf folgenden Jahren hat man die einzelnen Geschäftsbereiche in Tochterunternehmen aufgeteilt: Integrata Unternehmensberatung GmbH und Integrata Training AG. Die Integrata-Gruppe insgesamt beschäftigt derzeit ca. 750 Mitarbeiter. Der Firmensitz befindet sich in Tübingen, weitere Geschäftsstellen sind breit über das Bundesgebiet verteilt. Auch in Österreich und der Schweiz ist das Unternehmen vertreten

Bei Integrata kennt man die neue Arbeitsform Telearbeit schon seit Mitte der achtziger Jahre. Das Unternehmen war eine der deutschen Pionierfirmen auf diesem Gebiet. Der Unternehmensgründer und Verfechter der Telearbeit Dr. Wolfgang Heilmann entwickelte das Konzept der Telearbeit, das bis heute nur wenige Änderungen erfahren hat. Etwa 200 Angestellte sind als mobile bzw. alternierende Telearbeiter tätig.

Praxis

Ausschlaggebend für die Einführung der Telearbeit war das schnelle Unternehmenswachstum. Dies nahm solche Ausmaße an, dass sogar eine Eröffnung einer zusätzlichen Geschäftsstelle keine befriedigende Lösung hätte bieten können. Eine optimale Lösung war dagegen die Telearbeit. So konnte man bei Integrata auch in solchen Regionen Kunden- und Vertriebsnetze aufbauen, ohne dort eine neue Geschäftsstelle zu eröffnen.

Das Modell der alternierenden Telearbeit wurde bewusst gewählt, da ihr Hauptvorteil darin liegt, dass der Mitarbeiter flexibel den Arbeitsort wählen kann. Ein bis zwei Tage pro Woche verbringen die Telearbeiter im Unternehmen, drei bis vier zu Hause oder beim Kunden. Das Unternehmen schreibt sehr wenig vor, was die Rahmenbedingungen der Telearbeit angeht. Es gibt nur sehr wenige zentrale Regelungen, wie z.B. die Festlegung eines Bürotages. Jeweils freitags treffen sich die Telearbeiter, "um sich nicht aus den Augen zu verlieren", so Steven Harpenstein aus der Marketingzentrale. Darüber hinaus praktizieren die Telearbeiter Desk-Sharing.

Zu den Tätigkeiten, die zu Hause erledigt werden, gehören an erster Stelle konzeptionelle Arbeiten und alle Arbeiten im Zusammenhang mit Referententätigkeiten, gefolgt vom Erstellen von Statistiken und Berichten, Literaturstudium, Telefonaten und Programmierung. Bei den zu Hause durchgeführten Tätigkeiten handelt es sich also überwiegend um Arbeiten, die der Ruhe und Konzentration bedürfen und nicht sehr kommunikationsorientiert sind.

Die Ausstattung der Telearbeitsplätze wird von Unternehmen nicht vorfinanziert. Es wird aber die berufliche Nutzung der Einrichtungen (PC, Drucker, Telefon) anerkannt und den Mitarbeitern werden diese Kosten über eine monatliche Spesenabrechnung erstattet. Das Modell basiert auf Freiwilligkeit, deswegen konnten einige der umfangreichen bürokratischen Regelungen vermieden werden, wie Serviceverträge, Versicherungen, Anteil der privaten Nutzung. Bei Integrata wurde Wert darauf gelegt, die Telearbeit so unkompliziert, wie möglich in die Unternehmensorganisation einzugliedern. Daher wurde keine umfangreiche Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Man setzt dafür auf eine hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, argumentiert Firmengründer Wolfgang Heilmann. Und das gelingt nur dann, wenn die Mitarbeiter freiwillig Telearbeit praktizieren wollen.

Frühzeitige Erfahrungen im Umgang mit der Videokommunikation sammelte Integrata in einem ISDN-Bildtelefon-Pilotprojekt. Bei der Durchführung des Projektes wurde die Erfahrung gemacht, dass nach anfänglicher Skepsis die Akzeptanz der neuen Technik mit steigender Nutzungszeit zunahm. Die Benutzer empfanden die Gespräche mit dem Bildtelefon als hilfreich, motivierend und angenehm. Die Mehrzahl der Gespräche hatte eine Länge von mehr als 20 Minuten und diente überwiegend der Projektsteuerung und der Mitarbeiterführung, was die Bedeutung des Bildtelefons als Führungsinstrument unterstreicht. Als wirtschaftlicher Vorteil wird die Reduktion der Dienstreisen auf das notwendige Minimum herausgestellt.

Ein interessantes Merkmal der Telearbeitsstruktur bei Integrata ist der Anteil der Telearbeiter auf der Managementebene: mit steigender beruflicher Position, wächst auch die Zahl der Heimarbeiter. Beim Integrata-Management ist regelmäßige Arbeit zu Hause eine Selbstverständlichkeit. Telearbeit ist zudem in den einzelnen Sparten Vertrieb, Administration und Produktion unterschiedlich ausgeprägt. Sie reicht im Vertrieb und der Produktion deutlich weiter in die unteren Rangstufen als in der Verwaltung, die mehr auf die Infrastruktur des Büros angewiesen ist.

Erfahrungen

Integrata legt großen Wert darauf, nur mit festen Mitarbeitern zu arbeiten, da die corporate identity der Firma nur so gewahrt werden könne. Mit freien Projektmitarbeitern, die auch für andere arbeiten, gelinge dies nicht. Anfänglich arbeiteten nur die Programmierer räumlich getrennt, inzwischen jedoch kommen die Telearbeiter aus allen Firmenbereichen.

Die Erfahrungen mit Telearbeit waren bis jetzt sehr positiv. Auf der Seite der Unternehmensleitung wird in erster Linie verbesserte Qualität der Arbeitsergebnisse genannt, so dass die Ergebnisse durchaus als überdurchschnittlich angesehen werden können. Dies war stets eine Bestätigung, dass Telearbeit bei Integrata ein Erfolg ist und deswegen beibehalten wird. Unternehmensinterne Umfragen ergaben, dass die Befragten einen wesentlichen Vorteil der Telearbeit in der ruhigen und störungsfreien Atmosphäre zu Hause sehen. Auch die Möglichkeit zur freien Zeiteinteilung und das Arbeiten nach dem eigenen Biorhythmus ist insbesondere für kreative Tätigkeiten äußerst wichtig und wird von den Telearbeitern als motivierend und effektivitätssteigernd empfunden. Nachteile, wie die mangelnde Kommunikation und dadurch bedingte drohende Isolation, werden von den Befragten lediglich bei hohem Heimarbeitsanteil als Gefahr angesehen.