



# „Vertrauen ist der Klebstoff, der alles zusammenhält.“ Ein Interview mit Jon Messenger, dem Telearbeitsexperten der Internationalen Arbeitsorganisation

Jutta Winters

Seitdem Covid-19 um sich greift, haben sich viele Menschen ins Home-Office zurückgezogen, um die Verbreitung des Virus einzuschränken. Telearbeit erlaubt es ihnen, ihren beruflichen Pflichten nachzukommen und gleichzeitig physischen Kontakt mit Kollegen zu vermeiden. Viele von ihnen verrichten Telearbeit bereits seit Jahren auf Teilzeitbasis oder greifen gelegentlich darauf zurück. Andere beschreiten mit Telearbeit neue Wege. Die Arbeit im Home-Office stellt deshalb viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Herausforderungen.

Jon Messenger, Teamleiter der „Working Conditions Group“ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) in Genf, stellt seine Forschungsergebnisse zu effektiven Telearbeitsstrategien vor, zeigt die Risiken der aktuellen Entwicklung auf und wirbt für die Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit. Jon Messenger ist bei der Internationalen Arbeitsorganisation verantwortlich für das Arbeitsprogramm zu den Themen Arbeitszeit,

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/vertrauen-ist-der-klebstoff-der-alles-zusammenhaelt-ein-interview-mit-jon-messenger-dem-telearbeitsexperten-der-internationalen-arbeitsorganisation/> | 1

Arbeitsorganisation und [Work-Life-Balance](#). Sein Sammelband „Telework in the 21st Century. An evolutionary perspective“ wurde 2019 veröffentlicht.

### **Wie hat sich Telearbeit in den letzten Jahren in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern verändert?**

2015 machten Telearbeiterinnen und Telearbeiter in Deutschland einen Anteil von 12 Prozent aus. Dieser Anteil ist niedriger als beispielsweise in manchen skandinavischen Ländern, die eine andere Arbeitstradition haben. Wie stark der Anteil von Telearbeit wächst, hängt von Faktoren wie der Work-Life-Balance, der Offenheit des Managements für diese Arbeitsform sowie der technischen Ausstattung und Verfügbarkeit von Highspeed-Internet ab. Diese Ergebnisse beruhen vorrangig auf der „Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen“ von 2015, die ich in meinem 2019 veröffentlichten Buch analysiert habe. Die nächste Welle der „Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen“ ist für 2020 geplant.

### **Über viele Jahre hinweg wurden insbesondere in Deutschland technische Probleme, wie die Verfügbarkeit von schnellem Internet, als größtes Hindernis für die Nutzung von Telearbeit betrachtet. Legen Ihre Erkenntnisse nahe, dass sich dies verändert hat?**

Technische Hürden sind nicht die einzige und auch nicht die größte Herausforderung. Der Widerstand von Seiten des Managements spielt eine wichtige Rolle – nicht nur in Deutschland. Führungskräfte können ihre Beschäftigten im Home-Office nicht auf traditionelle Weise führen. Es braucht eine ergebnisorientierte Führungskultur. Das Fehlen einer solchen Kultur hemmt die Verbreitung von Telearbeit. In Ländern wie China bedeutet arbeiten im Home-Office beispielsweise eine radikale Veränderung, weil hier ein traditioneller Managementansatz üblich ist. Das kann dazu führen, dass Führungskräfte ihre Telearbeiterinnen und Telearbeiter stark kontrollieren, indem sie ihnen umfangreiche Informationspflichten auferlegen. Dies ist eine Belastung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Führungskräfte können ihre Beschäftigten im Home-Office nicht auf traditionelle Weise führen.“

### **Sie konzentrieren sich in ihrer Forschung in der ILO auf soziale und managementbezogene Probleme im Zusammenhang mit der Umsetzung von Telearbeit. Welche Rolle sollten Managerinnen und Manager spielen?**

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/vertrauen-ist-der-klebstoff-der-alles-zusammenhaelt-ein-interview-mit-jon-messenger-dem-telearbeitsexperten-der-internationalen-arbeitsorganisation/> | 2

Führungskräfte können Telearbeitskräfte effektiv managen, indem sie ihnen einerseits Ziele, Aufgaben und Meilensteine vorgeben. Andererseits sollten sie Arbeitsfortschritte kontrollieren und mit den Mitarbeitern diskutieren, jedoch ohne übertriebene Informationspflichten einzufordern. Da viele Schulen und Betreuungseinrichtungen geschlossen sind, sollten Führungskräfte zusätzlich die Leistungsziele für Telearbeitskräfte, die ihre Kinder betreuen, anpassen.

### **Wo wir gerade von Betreuungsaufgaben sprechen: Stehen Frauen und Männer vor unterschiedlichen Herausforderungen, wenn sie in der aktuellen Krise Telearbeit leisten?**

Bei Frauen ist die Wahrscheinlichkeit größer als bei Männern, dass sie Telearbeit von zuhause aus nutzen, um die Kinderbetreuung oder die Pflege von Älteren mit ihrer Erwerbstätigkeit zu vereinbaren. Obwohl auch Männer von zuhause arbeiten, tun sie dies eher aus leistungsbezogenen Gründen. Männer verrichten auch deutlich öfter mobile Telearbeit als Frauen.

### **Wie sollten Führungskräfte die Zusammenarbeit innerhalb von Teams angehen?**

Vertrauen ist der „Klebstoff“, der alles zusammenhält. Führungskräfte, Telearbeiter und ihre Kollegen müssen einander vertrauen. Ohne Vertrauen kann Telearbeit nicht effektiv sein.

„Führungskräfte, Telearbeiter und ihre Kollegen müssen einander vertrauen.“

### **Was sind die wichtigsten Herausforderungen, vor denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stehen?**

Telearbeitskräfte müssen für sich eine Strategie entwickeln, um die Erwerbsarbeit vom Privatleben zu trennen. So gesehen ist die Covid-19-Pandemie eine Art natürliches Experiment, an dem viele Arbeitnehmer und Arbeitgeber nun teilnehmen. Aktuell arbeiten mehr Menschen im Home-Office. Dies entspricht nicht ihrer normalen Arbeitserfahrung. Es verlangt von ihnen, dass sie offen sind, viel dazulernen und sich anzupassen. Vor der Krise kam es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gelegen, auf Teilzeitbasis oder von Zeit zu Zeit von zuhause zu arbeiten. Während der Krise müssen nun viele gezwungenermaßen Telearbeit in Vollzeit von zuhause oder andernorts verrichten – falls sich ihre Arbeit überhaupt dafür eignet.

### **In der Tat ist die Arbeit von zuhause nicht für alle Arbeitnehmerinnen und**

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/vertrauen-ist-der-klebstoff-der-alles-zusammenhaelt-ein-interview-mit-jon-messenger-dem-telearbeitsexperten-der-internationalen-arbeitsorganisation/> | 3

## **Arbeitnehmer umsetzbar. Besteht aus diesem Grund die Gefahr einer neuen sozialen Kluft zwischen den Arbeitskräften mit und denjenigen ohne Option auf Telearbeit?**

Ich denke, dieses Risiko besteht, sollten die Covid-19-Pandemie und der Shutdown länger anhalten. Ich glaube und hoffe jedoch, dass es sich um eine relativ kurze Krise handeln wird und wir bald wieder normal arbeiten können.

## **Welche personalpolitischen Strategien sollten Unternehmen verfolgen, um Telearbeit zu unterstützen?**

Personalpolitische Strategien zur Erleichterung von Telearbeit müssen den Zugang zu geeigneter Ausstattung, zum Beispiel zu Laptops und geeigneten Apps für Telearbeit, einen angemessenen technischen Support und Schulungen sowohl für Führungskräfte als auch für Telearbeiter sicherstellen. Da vor allem Vollzeit-Telearbeit das Risiko sozialer Isolation birgt, sollten Unternehmen jede Anstrengung unternehmen, um Telearbeitskräften dabei zu helfen mit Vorgesetzten, Kollegen und dem Unternehmen insgesamt in Verbindung zu bleiben.

## **Was könnte getan werden, um zu vermeiden, dass die Grenze zwischen Telearbeit und Privatleben verschwimmt?**

Auch wenn die Erwartungen klar sind, ist es dennoch unverzichtbar, dass Telearbeitskräfte ihre eigenen individuellen Strategien entwickeln, um die Telearbeit klar von ihrem Privatleben abzugrenzen. Dazu gehört, dass sie einen festen Arbeitsplatz haben, an dem sie ungestört sind, und dass sie zu bestimmten Zeiten von der Arbeit abschalten, sich ausruhen oder sich ihrem Privatleben widmen können.

„Individuelle Strategien, um die Telearbeit klar vom Privatleben abzugrenzen, sind unverzichtbar.“

## **Wer sollte über die Zeiten entscheiden, zu denen Arbeitskräfte von zuhause arbeiten?**

Durch Telearbeit können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer flexibel sein und ihre Arbeit zu Zeiten und an Orten erledigen, die ihnen am besten passen, und gleichzeitig während der normalen Geschäftszeiten des Unternehmens erreichbar sein. Dieser flexible Arbeitszeitplan ist entscheidend, um Telearbeit effektiv zu machen. Denn nur so können Telearbeiter ihre Erwerbstätigkeit um ihre persönlichen Verpflichtungen herum planen.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/vertrauen-ist-der-klebstoff-der-alles-zusammenhaelt-ein-interview-mit-jon-messenger-dem-telearbeitsexperten-der-internationalen-arbeitsorganisation/> | 4

## **Was ist Ihre Meinung zu den ersten gesetzlichen Initiativen, wie der „Europäischen Rahmenvereinbarung über Telearbeit“ oder dem in Frankreich geltenden „Recht auf Freiheit von beruflicher Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit“?**

Frankreich war das erste Land, das ein Gesetz hinsichtlich des „Rechts auf Freiheit von beruflicher Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit“ eingeführt hat, um das Privatleben von Arbeitnehmern zu schützen. Andere Länder, wie Belgien, Chile und Spanien, verfolgen ihre eigenen Ansätze, um sicherzustellen, dass Arbeitnehmer von ihrer Arbeit abschalten können. Seit ihrer Einführung im Jahr 2002 werbe ich für die Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit, weil sie eine hervorragende Grundlage bietet, auf der man über die Bedingungen von Telearbeit verhandeln kann. Im Hinblick auf Telearbeit schützt Sozialpartnerschaft Arbeitnehmer und bietet beiden Seiten einen flexiblen Rahmen. Das erfordert nicht zwingend Unternehmen, in denen die Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert sind. Es gibt jedoch einige gute Betriebsvereinbarungen zum Thema Telearbeit.

## **Erwarten Sie, dass die Corona-Krise dauerhafte Auswirkungen auf Telearbeit in Deutschland und andernorts haben wird?**

Die Covid-19-Krise könnte alles verändern. Da in der aktuellen Krise viel Lernen über und Anpassung an die Arbeit von zuhause stattfindet, könnte dies nach der Pandemie zu einer neuen Perspektive auf Telearbeit führen. Jedoch hat Telearbeit hauptsächlich in Teilzeit und nicht als Vollzeitlösung eine Zukunft.

## **Bundesarbeitsminister Hubertus Heil fordert nach dem Ende der Ausgangssperren im Zuge der Coronavirus-Pandemie einen Rechtsanspruch auf Heimarbeit. Gibt es in anderen Ländern Erfahrungen mit der Umsetzung solcher Gesetze?**

Mir ist in keinem Land ein Rechtsanspruch auf Heimarbeit – oder allgemeiner gesagt, ein Rechtsanspruch auf Telearbeit – bekannt. In manchen Ländern, z. B. dem Vereinigten Königreich, haben Arbeitnehmer jedoch ein sogenanntes „Recht auf Beantragung“ flexibler Arbeit. Ein „Recht auf Beantragung“ ist ein Verfahrensrecht für Arbeitnehmer, das besagt, dass Arbeitgeber formelle Anträge auf flexible Arbeit wie Teilzeitarbeit, Gleitzeit oder Telearbeit ernsthaft in Erwägung ziehen müssen. Es gibt spezielle Richtlinien, die Arbeitgeber bei der Prüfung der Anträge von Arbeitnehmern befolgen sollen. Diese Art von Gesetz garantiert jedoch nicht, dass der Antrag eines Arbeitnehmers auch bewilligt wird.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/vertrauen-ist-der-klebstoff-der-alles-zusammenhaelt-ein-interview-mit-jon-messenger-dem-telearbeitsexperten-der-internationalen-arbeitsorganisation/> | 5

## Literatur

Messenger, Jon C. (Hrsg.) (2019): [Telework in the 21st century. An evolutionary perspective.](#) ILO-Serie „Future of work“. ILO und Edward Elgar Publishing.

Messenger, Jon C. (2018): [Working time and the future of work, ILO-Forschungsarbeitsserie „Future of work“](#), Nr. 6, Genf.



**Über Jon C. Messenger**

Jon C. Messenger ist Teamleiter der „Working Conditions Group“ des „Conditions of Work and Equality Department“ bei der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) in Genf, Schweiz. Er ist verantwortlich für das Arbeitsprogramm zu Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Work-Life-Balance. Seine Spezialgebiete sind politikorientierte Forschung, politische Beratung und fachliche Unterstützung zu diesen Themen auf nationaler und internationaler Ebene, mit einem speziellen Fokus auf Themen hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten, neuer und sich entwickelnder Formen der Arbeitsorganisation, wie Telearbeit und Informations- und Kommunikationstechnik basierte mobile Arbeit, Arbeitsteilung und Genderthemen im Bereich Arbeitszeit. Bevor er im Jahr 2000 zur ILO kam, arbeitete Jon C. Messenger im US-Arbeitsministerium in Washington, D.C., wo er in der Arbeits- und Ausbildungsverwaltung als Teamleiter für Forschung tätig war. Jon C. Messenger ist Autor bzw. Herausgeber einer Reihe von Veröffentlichungen zum Thema Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (siehe Literaturliste).

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/vertrauen-ist-der-klebstoff-der-alles-zusammenhaelt-ein-interview-mit-jon-messenger-dem-telearbeitsexperten-der-internationalen-arbeitsorganisation/> | 6