

R. Reichwald · K. Möslein  
H. Sachenbacher · H. Englberger

# Telekooperation

Verteilte Arbeits- und Organisationsformen

2., neubearbeitete Auflage

Mit 114 Abbildungen



Springer

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Potentiale der Telekooperation: Vision oder Illusion?</b> .....	<b>1</b>
1.1	TELE – Die Vision der Auflösung von Raum und Zeit .....	3
1.1.1	Telekooperation anno 1794: „Regieren in Echtzeit“ .....	4
1.1.2	Die Auflösung des Raumes in der Telewelt .....	5
1.1.3	Die Flexibilisierung der Zeit in neuen Arbeitsformen .....	6
1.1.4	„Anytime & Anyplace“ – Unabhängigkeit von Raum und Zeit .....	6
1.2	Strategien der Telekooperation .....	8
1.3	Telekooperation im Kontext: Auf dem Weg zum „Right time & Right place“ .....	10
<b>2</b>	<b>Bausteine der Telekooperation: Mensch – Organisation – Technik</b> ...	<b>13</b>
2.1	...Triebkräfte und Barrieren der Entwicklung .....	15
2.2	Technik – Telemedien bilden die Basis .....	21
2.2.1	Technology Push – Die Palette der IuK-Infrastrukturen .....	22
2.2.2	Medien als Perzeptionskanäle – Trends der Informationstechnik ..	23
2.2.3	Medien als Distributionswege – Trends der Kommunikationstechnik .....	27
2.2.4	Death of Distance – Vernetzung via Internet, Intranet & Extranet ...	29
2.2.5	Market Demand – Der adäquate Einsatz von IuK-Systemen .....	31
2.3	Organisation – Auf dem Weg zu neuen Formen und Strukturen ...	35
2.3.1	Warum gibt es eigentlich Organisationen? .....	35
2.3.2	Warum verändern sich Organisationen? .....	38
2.3.3	Wohin verändern sich Organisationen? .....	41
2.3.4	Welche Rolle spielt Telekooperation? .....	45
2.4	Menschliche Kommunikation – Welche Rolle spielt der „Human Factor“? .....	46
2.4.1	Es „menschelt“ in der Telewelt – Kommunikation hat immer einen Beziehungskern .....	47
2.4.2	Das „Principal-Agent-Dilemma“ – Führung und Kommunikation ..	53
2.4.3	„Media Richness“ – Es gibt „reiche“ und „arme“ Medien für die menschliche Kommunikation .....	56
2.4.4	„Sticky Information“ – Die Aufgabe bestimmt den Kommunikationsweg .....	59
2.4.5	Die Arbeitswelt von morgen – Kommunikation als Schlüsselfaktor	62

<b>3</b>	<b>Dimensionen der Telekooperation: Telearbeit – Telemanagement – Teleleistung</b> .....	67
3.1	Telearbeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit .....	69
3.2	Telearbeit – Drei Szenarien .....	72
3.2.1	Szenario 1: Telearbeit als „Produkt ohne Markt“? .....	73
3.2.2	Szenario 2: Tele-Taylorismus: Telearbeit in „elektronischen Hierarchien“? .....	73
3.2.3	Szenario 3: Telearbeit als Motor organisatorischer Innovation? ....	74
3.3	Telekooperation im Innovationstest – Pilotprojekte als Experimentierfelder .....	76
3.4	Modell der Telekooperation .....	79
<b>4</b>	<b>Telearbeit: Organisation und Gestaltung verteilter Arbeit</b> .....	83
4.1	Grundformen verteilter Arbeit: Home – Center – Mobile – On-Site .....	85
4.1.1	Formen der Telearbeit .....	86
4.1.2	Merkmale unterschiedlicher Telearbeitsformen .....	88
4.2	Telearbeitsform: Home-Based Telework .....	91
4.2.1	Fallbeispiele aus Industrie und Dienstleistung .....	91
4.2.2	Internationale Studien und Erfahrungen .....	95
4.2.3	Schlussfolgerungen für die heimbasierte Telearbeit .....	107
4.3	Telearbeitsform: Center-Bäsed Telework .....	108
4.3.1	Fallbeispiele für Telearbeits- und Teleservicezentren .....	108
4.3.2	Internationale Konzepte, Realisierungen und Erfahrungen .....	110
4.3.3	Schlussfolgerungen für die centerorientierte Telearbeit .....	120
4.4	Telearbeitsform: Mobile Telework .....	121
4.4.1	Fallbeispiele mobiler Telearbeit .....	121
4.4.2	Schlussfolgerungen für die mobile Telearbeit .....	126
4.5	Telearbeitsform: On-Site Telework .....	126
4.5.1	On-Site-Arbeitsplätze in der Praxis .....	126
4.5.2	Schlussfolgerungen für die On-Site-Telearbeit .....	129
4.6	Nutzenpotentiale .....	130
4.7	Barrieren, Erklärungsbausteine und Schlussfolgerungen .....	131
<b>5</b>	<b>Telemanagement: Koordination und Führung verteilter Arbeit</b> .....	137
5.1	Grundfragen des Telemanagement .....	139
5.1.1	Telemanagement als Principal-Agent-Problem .....	143
5.1.2	Die zwei Seiten der Führung .....	145
5.1.3	„Arme Führung“ trotz „reicher Medien“? .....	148
5.2	Telemedien im Management – Ergebnisse einer Fallstudienuntersuchung .....	152
5.2.1	Die Arbeitssituation im Management global verteilter Organisationen .....	154

5.2.2	Das Netz von Kooperationsbeziehungen im Management .....	158
5.2.3	Mobilität im Management .....	160
5.2.4	Management in verteilten Strukturen .....	161
5.2.5	Medieneinsatz und Mobilität: Das Telekommunikations- Paradoxon .....	166
5.2.6	Telemedien im Management. Eine zusammenfassende Bewertung	168
5.3	Nutzenpotentiale .....	169
5.4	Barrieren, Erklärungsbausteine und Schlussfolgerungen .....	171
<b>6</b>	<b>Teleleistung: Produkt- und Prozessinnovationen in verteilten Strukturen</b> .....	<b>175</b>
6.1	Teleleistungen als Innovationsfeld für neue Dienstleistungsprodukte .....	177
6.1.1	Produktlandschaft der Teleleistungen .....	177
6.1.2	Televerwaltung .....	181
6.1.3	Tele-Brokering .....	183
6.1.4	Tele-Shopping .....	185
6.2	Telekooperation und Leistungsvernetzung in der Praxis .....	187
6.2.1	Standortvernetzung im Home- & Center-Bereich .....	187
6.2.2	Standortverteilung von Wertschöpfungsprozessen .....	197
6.2.3	Standortunabhängigkeit bei mobiler Telekooperation .....	212
6.3	Nutzenpotentiale .....	221
6.4	Barrieren, Erklärungsbausteine und Schlussfolgerungen .....	222
<b>7</b>	<b>Telekooperation und verteilte Organisationsformen: Leistungs- steigerung durch Virtualisierung</b> .....	<b>229</b>
7.1	Innovation und Flexibilisierung der Organisation .....	231
7.1.1	Die Aufgabe bestimmt die Struktur .....	231
7.1.2	Telekooperation und Hierarchie .....	234
7.1.3	Telekooperation und Modularisierung .....	236
7.1.4	Telekooperation und Netzwerkbildung .....	239
7.1.5	Telekooperation und Virtualisierung .....	241
7.2	Experimentierfeld „Virtuelle Unternehmung“: Eine Idee wird erprobt .....	242
7.2.1	Virtualisierung von Arbeitsplätzen? – Das virtuelle Büro der Chiat/ Day Inc., New York .....	242
7.2.2	Virtualisierung von Bürostandorten? – Das Spacenet-Konzept von Andersen Consulting .....	243
7.2.3	Virtualisierung als Expansionsstrategie? – Das Beispiel der Rosenbluth International Alliance (RIA) .....	244
7.2.4	Praxisbeispiele „virtueller Unternehmen“ – Schlussfolgerungen ...	246
7.3	Forschungsfeld „Virtualisierung“: Gibt es eine Theorie der virtuellen Unternehmung? .....	247
7.3.1	Die Wurzeln der Idee virtueller Unternehmen .....	248

7.3.2	Virtualisierung als Herausbildung virtueller Realitäten .....	251
7.3.3	Virtualisierung als Organisationsstrategie .....	252
7.3.4	Konzeptbeispiele „virtueller Unternehmen“ – Schlussfolgerungen	254
7.4	Virtualisierung als Wettbewerbsstrategie: Wertschöpfung im Wandel .....	255
7.4.1	Das Architekturkonzept der virtuellen Unternehmung .....	255
7.4.2	Charakteristika und Realisierungsprinzipien virtueller Organisationen .....	258
7.4.3	Gestaltungsziele virtueller Organisationen .....	261
7.4.4	Grenzen der Virtualisierung .....	266
7.5	Virtuelle Unternehmensstrukturen in der Praxis: Fallstudie „Microsoft-Erasmus-Translingua“ .....	268
7.5.1	Software-Lokalisierung: Charakteristik einer Wachstumsbranche ...	269
7.5.2	Der Microsoft-Erasmus-Translingua-Verbund: Profile der beteiligten Partner .....	270
7.5.3	Software-Lokalisierung im Microsoft-Erasmus-Translingua-Verbund .....	272
7.5.4	Microsoft-Erasmus-Translingua – „Two years later“: Auflösung einer virtuellen Unternehmung? .....	277
<b>8</b>	<b>Nutzen der Telekooperation: Die ökonomische Perspektive .....</b>	<b>281</b>
8.1	Ein Bewertungsansatz für Projekte der Telekooperation .....	283
8.1.1	Enge versus erweiterte Wirtschaftlichkeit .....	283
8.1.2	Ein Ansatz zur erweiterten Wirtschaftlichkeit .....	285
8.2	Der Nutzen der Telekooperation im Lichte einer erweiterten Wirtschaftlichkeit .....	291
8.2.1	Nutzeneffekte auf der Arbeitsplatzebene .....	291
8.2.2	Nutzeneffekte auf der Ebene der Leistungsprozesse .....	293
8.2.3	Nutzeneffekte auf der Ebene der Gesamtorganisation .....	293
8.2.4	Nutzeneffekte auf der Ebene von Markt und Gesellschaft .....	296
8.3	Vernetzte Arbeitsformen benötigen ein neues Controlling .....	298
8.3.1	Traditionelles Controlling versus neue Organisationsstrukturen ..	299
8.3.2	Direkte Überwachung versus indirekte Führung .....	301
8.3.3	Instrumente indirekter Führung – Notwendig, aber ergänzungsbedürftig .....	304
8.4	Der Blick in die Zukunft: Zwischen Synergie, Ökonomie und Paradoxie .....	306
8.4.1	Computerisierung versus Virtualisierung .....	306
8.4.2	Die Bedeutung des Beziehungsaspekts: Werte, Normen und Kulturen als Spielregeln .....	309
8.4.3	Die Zeichen der Zeit: Geschwindigkeitswettbewerb und Beschleunigungsfalle .....	310
8.4.4	Die Notwendigkeit der Nähe: Kreative Räume und innovative Regionen .....	311

---

<b>Literaturverzeichnis</b> .....	317
<b>Sachverzeichnis</b> .....	339
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	349