

## EINFÜHRUNG UND VERBREITUNG VON TELEARBEIT IN DER SCHWEIZ

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über die Diffusion  
neuer Arbeitsformen in der Informationsgesellschaft

### Case Study: ALCATEL: Ein Satellitenbüro im Voralpengebiet

ALCATEL (Schweiz AG)

Telework anstatt Auswandern - das Satelliten-Büro eines multinationalen Konzerns der Telekommunikationsindustrie in Mollis, einer ländlichen Voralpengemeinde



*Diese Fallstudie zeigt, wie ein multinationaler Grosskonzern eine externe Zweigstelle als Satellitenbüro in einer kleinen ländlichen Gemeinde im Voralpengebiet einrichtete. Mit der Auslagerung von Entwicklungsarbeiten konnte sie erstens den Wünschen und Bedürfnisse dieses hochqualifizierten Software-Ingenieurs und seines Teams entsprechen. Zweitens gelang es, IT-Spezialisten und Software-Entwickler zu rekrutieren und im Unternehmen zu behalten. Drittens konnten in beschränktem Umfang Arbeitsmöglichkeiten in einem wirtschaftlich weniger begünstigten Rand- und Berggebiet erhalten werden.*

**Name der Firma**

ALCATEL (SCHWEIZ) AG, Bereich Telecom (heutiger Name in der Schweiz: Alcatel-Lucent Schweiz AG; <http://www.alcatel-lucent.com>; <http://de.wikipedia.org/wiki/Alcatel>).

## ***Geschäftstätigkeit der Firma***

ALCATEL (SCHWEIZ) AG ist die Schweizerische Tochtergesellschaft und Niederlassung der französischen ALCATEL-Gruppe mit Headquarter in Paris, eine der weltweit führenden Unternehmung der Telekommunikationsindustrie. Diese stellt Telekommunikationssysteme und -ausrüstung her, aber auch Kabel und Komponenten. Der Jahresumsatz des Gesamtkonzerns beträgt 1999 rund 23 Mrd. Euros, der Personalbestand 116'000. In 130 Ländern vertreten, liefert ALCATEL Lösungen und Dienstleistungen an Netzbetreiber, Service Provider, Unternehmungen und Endkonsumenten, welche von digitalen Netzwerken bis zu festen und mobilen Telefonen reichen.

## ***Besonderheit des Falles, Gründe für die Auswahl***

Diese Fallstudie zeigt, wie ein multinationaler Grosskonzern – veranlasst durch die persönliche Initiative eines einzelnen Mitarbeiters, der nicht mehr von seinem Wohnort „auf dem Lande“ täglich in den Hauptsitz in der Stadt Zürich pendeln wollte – eine externe Zweigstelle als Satellitenbüro in einer kleinen ländlichen Gemeinde im Voralpengebiet einrichtete. Mit der Auslagerung von Entwicklungsarbeiten konnte sie erstens den Wünschen und Bedürfnisse dieses hochqualifizierten Software-Ingenieurs und seines Teams entsprechen. Zweitens gelang es – bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt für IT-Spezialisten und Software-Entwickler – solche zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten. Drittens konnten, quasi als erwünschter „Nebeneffekt“, in beschränktem Umfang Arbeitsmöglichkeiten und Beschäftigung in einem wirtschaftlich weniger begünstigten Rand- und Berggebiet erhalten werden<sup>1</sup>.

## ***Beschreibung des Projekts***

### *Vorgeschichte, Entstehung und Entwicklung*

Peter Kistler, dipl. Elektroingenieur ETH und Software-Entwickler bei ALCATEL, lancierte aufgrund seiner persönlichen Bedürfnisse im Sommer 1988 in der Firma die Idee für eine externe Zweigstelle, den „Satelliten Glarner Unterland“. Nach 4 Jahren Pendeln zwischen seinem Wohnort im Glarnerland und dem Schweizer Firmen-Hauptsitz in Zürich war er dieser Lebens- und Arbeitsweise, mit Aufstehen morgens um 5 Uhr, um abends um 6 Uhr bei seiner Familie zurück sein können, überdrüssig geworden. Er wollte sich den Arbeitsweg ersparen um mehr Zeit mit der Familie verbringen zu können.

<sup>1</sup> Unter das Motto „Telearbeiten statt auswandern“ stellte deshalb ein Informatiker und Fachjournalist seinen Bericht über das Satellitenbüro Mollis: siehe: ZOPFI, Emil (1992): „Pionier in der Provinz“. In: Brückenbauer, 25.11.1992, Nr. 48, 47-49

Der Zeitpunkt dafür war damals günstig in der Firma und sein Vorschlag fiel auf fruchtbaren Boden. Erstens war eine erste Aussenstelle bereits 1986 in Aadorf, zwischen Winterthur und Frauenfeld, mit 5 Mitarbeitern eröffnet worden. Zweitens fehlten in der IT-Abteilung hochqualifizierte Ingenieure für die Software-Entwicklung, und man suchte solche Mitarbeiter. Bei damals ausgetrocknetem Arbeitsmarkt rechnete die Firma sich Chancen aus, ausserhalb der Agglomeration Zürich eher neue Arbeitskräfte finden und anstellen zu können. Als unabdingbare Voraussetzung galt in der Firma allerdings, dass ein langjähriger, erfahrener und mit der Firmenkultur vertrauter Mitarbeiter zur Verfügung stand, der die Aussenstelle aufbauen und leiten konnte. Kistler, seit 16 Jahren für ALCATEL als Software-Entwickler tätig, erfüllte diese Bedingung.

Nach einer ersten Grobkalkulation der Kosten durch die Geschäftsleitung wird deshalb im Herbst 1988 ein positiver Grundsatzentscheid zu Gunsten dieses Projekts gefällt. 1989 werden die Personalrekrutierung und die Suche nach einem geeigneten Standort sowie nach Arbeitsräumen erfolgreich abgeschlossen. Dabei kann Kistler seine persönliche Vertrautheit mit den lokalen Verhältnissen einsetzen und nutzen. Das von ihm neu zusammengestellte Team besteht aus hochqualifizierten Hochschul- und Fachhochschul-Ingenieuren, die in der Nähe wohnen und nicht täglich nach Zürich fahren wollen.

Anschliessend werden die gemieteten Lokalitäten – die früher als Fabrikationsräume für Dekorationsartikel gedient hatten – mit dem bescheidenen Aufwand von nur CHF 46'000 im Rahmen des normalen Budgets umgebaut, d.h. die Wände neu gestrichen, Teppiche verlegt, Beleuchtung, Elektrisch, Telefon und interne Kommunikationsleitungen (LAN) neu installiert und die Infrastruktur (Möbiliar, Telecom-Ausrüstung) beschafft.

Am 1. Mai 1990 wird das Büro mit vier Mitarbeitern eröffnet. Nach kurzer, ca. zweimonatiger Aufbauphase und Einarbeitungszeit arbeitet der „Satellit Mollis“ bereits produktiv. Mitte Mai wählt ein weiterer Mitarbeiter der Firma Mollis als Arbeitsort, weil er sich damit den langen Arbeitsweg sparen konnte. Damit zählt der Satellit fünf Mitarbeiter, und bei diesem Personalbestand ist es bis heute geblieben.

1992 wird die ISDN-Verbindung ergänzt durch eine Mietleitung von 64 gbit/sec, jedoch als Reserve bei Ausfall der Mietleitung genutzt. Ein Mitarbeiter reduziert sein Arbeitspensum um 50 %, um in der restlichen Zeit auf dem vom Vater übernommenen Bauernhof arbeiten zu können: High Tech und Landwirtschaft unter einem Hut – Symbol für „Neue Arbeitsformen der Zukunft“. Für remote access wird später die permanente Standleitung von Mollis nach Zürich auf 128 kbit/s

ausgebaut. Im September 1992 wird das dritte ausgelagerte Entwicklungsbüro von ALCATEL in Lugano (Kanton Tessin) mit 4 Mitarbeitern eröffnet.

### *Der Standort des Satelliten<sup>2</sup>*

Die Standortgemeinde Mollis, mit nur knapp 2'900 Einwohnern und 1'200 Haushalten die viertgrösste Gemeinde des Kantons Glarus<sup>3</sup>, liegt etwa 60 km südöstlich vom Hauptsitz der Firma. Zürich ist auf der Autobahn in rund 50 Minuten, per Bahn in knapp einer Stunde erreichbar (Bahnhof: Näfels-Mollis). Mollis, in einem weiten Hochtal auf 520 m.ü.M. im Glarner Unterland gelegen, gilt als eines der schönsten und wohnlichsten Dörfer im Glarnerland, mit einem weitgehend intakten, erhaltenswerten bzw. geschützten Ortsbild von nationaler Bedeutung: enge, teils noch gepflasterte Strassen und Gassen, Arbeiterhauszeile mit Vorgärten, verträumte Plätze, sonnengebrannte Holzbauten, aber auch Villen und Herrenhäuser der führenden Familien Schindler, Zwicky, Schmid samt Gartenanlagen. Der Europarat zeichnete 1975 dieses Dorfbild aus<sup>4</sup>. Der Name Fritz Zwicky ist eng mit Mollis verbunden. Der berühmte Schweizer Physiker und Astronom, Begründer der morphologischen Methode, war Professor am California Institute of Technology in Pasadena/USA. Einheimische und Touristen schätzen die hohe Lebensqualität, die Sommer- und Wintersportmöglichkeiten (Biken, Gleitschirm und Segelfliegen, Skifahren, Langlaufen, Schlitteln), die Nähe zum Walensee und die Möglichkeiten für Bergtouren auf die umgebenden Voralpengipfel (z.B. Schilt- und Fronalpstockgebiet 2125 m; Rautispitz 2283; Mürtschenstock 2441 m).

Trotz derartigen Vorzügen hat die Gemeinde in den letzten acht Jahren, im Gefolge der Wirtschaftsrezession einen Bevölkerungsverlust (- 4,2 %) erlitten, der über dem kantonalen Mittel (-0,6 %) liegt. Mollis zählte 1998 auf einer Fläche von 2'188 ha total 923 Beschäftigte in 152 Arbeitsstätten: Prozentual die meisten (Personen und Betriebe) entfallen auf die Branchen Baugewerbe, Handel/Reparaturgewerbe und Immobilienwesen/Informatik/F&E.

Der Kanton Glarus liegt auf dem Weg zwischen dem wirtschaftlichen Zentrum Zürich und dem Tourismuskanton Graubünden sowie zwischen der Zentral- und der Ostschweiz. Er ist durch Autobahn und Bahn verkehrsmässig gut erschlossen und erreichbar; von Ziegelbrücke aus gibt es einen direkten S-Bahnanschluss zum

---

<sup>2</sup> Quellen für alle statistischen Angaben über Gemeinde und Kanton: a) Bundesamt für Statistik, Neuchâtel: Bevölkerungsentwicklung, 21.09.1999; StatExplorer, Betriebszählungen, 10.12.1999. b) Wirtschaftsförderung des Kantons Glarus, Glarus, persönliche Mitteilung, 14.02.2000. c) Information: Kanton Glarus in Zahlen, Ausgabe 1998. Glarner Kantonalbank (Hrsg.)

<sup>3</sup> Ständige Wohnbevölkerung am Jahresende 2014; davon sind 12 % Ausländer. Der ganze Kanton Glarus seinerseits zählt 38'698 Einwohner (20 %) per 31.12.1998.

<sup>4</sup> [http://www.glarusnet.ch/gemeinde/ge\\_moll.htm](http://www.glarusnet.ch/gemeinde/ge_moll.htm); <http://www.mollis.ch>

Flughafen Zürich-Kloten. Das Hinterland gehört zum Ferien- und Erholungsgebiet. In dieser Region befinden sich aber auch die grossen Kraftwerke, grössere Textilbetriebe und ein leistungsfähiges Gewerbe. Im Glarner Mittelland dominiert Glarus als Kantonshauptort und wichtiges städtisches Dienstleistungszentrum. Das wirtschaftlich starke Glarner Unterland ist – dank idealer Lage und Erschliessung – gefragter Industrie und Dienstleistungsstandort. Zum Glarner Unterland gehört auch der Kerenzerberg, ein Ferien- und Erholungsgebiet. Das Glarnerland gehört mit 39'200 Einwohnern in 29 Gemeinden (56 Einwohner/km<sup>2</sup>; Hauptort Glarus, 5'600 Einwohner) zu den kleinsten Kantonen der Schweiz (40 x 25 km). Die Glarner Landsgemeinde findet am ersten Sonntag des Monats Mai in Glarus statt. Höchster Punkt ist der Tödi mit 3614 m.ü.M., der tiefste der Linthkanal an der Kantonsgrenze Glarus-St.Gallen 410 m.ü.M. Das Klima reicht vom milden Seeklima am Walensee bis zum strengen hochalpinen Klima der Gletscherregionen (71% Hochgebirgsklima über 1200 m.ü.M).

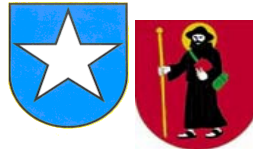
Im ganzen Kanton Glarus ist die Arbeitslosenquote zwar wie in anderen ländlich geprägten Kantonen tiefer als im Schweizerischen Mittel; sie hat jedoch in den letzten beiden Jahrzehnten doch deutlich zugenommen (von 0,6 % 1980 auf 1,3 % 1990). Die Bevölkerung des Kantons erleidet einen stetigen Wanderungsverlust. Die Zahl der Wegpendler in einen anderen Kanton hat sich in der Zeit von 1980 bis 1990 fast verdoppelt (+ 97 %), diejenige der Zupendler aus einem anderen Kanton dagegen nur etwa halb so stark erhöht (+ 50 %).

#### *Beschreibung des Büros in Mollis*

Das Satellitenbüro Mollis von ALCATEL ist in einem historischen Gebäude (Baujahr 1620), dem „Kleinen Zwickyhaus“, untergebracht, dessen Eingang wie ein Museum ausgestaffiert ist und das im Schatten des mit Wappen geschmückten „Grossen Zwickyhauses“, dem ehemaligen Herrschaftshaus der gleichnamigen Familie, steht. Im Obergeschoss haben die ALCATEL-Ingenieure eine moderne Bürolandschaft eingerichtet. Die Aussenstelle präsentiert sich als ein für fünf Personen gut dimensioniertes Grossraumbüro von 116 m<sup>2</sup> Grundfläche. Dazu kommt der Dachstock mit 110 m<sup>2</sup>, der als Labor-, Rechner- und Stauraum genutzt wird. Zur Verfügung stehen im weiteren Materiallift, Dusche, Toiletten, 4 Parkplätze, Fahrrad-Einstellraum. Die gemeinsam genutzte Infrastruktur umfasst eine Telefon-Kleinzentrale, File-Server für Workstations, HP Netzwerk-Printer, Fax, Kopiergerät und Modem. Zur Verfügung stehen im weiteren Geräte für Mittags- und Zwischenverpflegung (Kühlschrank, Kaffeemaschine, Mikrowellengrill).

Das Team in Mollis entwickelt Software für den ALCATEL-Konzern, teilweise aber auch Produkte für externe Kunden (z.B. Kommunikationssoftware für die SBB). Es arbeitet als eine von zwei Gruppen in der Abteilung Network Management Ent-

wicklung an Software für das Management von Telekommunikations-Netzwerken. Die üblichen Projekte dauern zwischen einem halben und zwei Jahren und beschäftigen bei einem Zeitaufwand zwischen zwei und zwölf Mannjahren zwei bis zehn Mitarbeiter. Daneben werden technische und konzeptionelle Studien von weniger als zwei Mannjahren durch einen bis vier Mitarbeiter ausgeführt. Schliesslich trägt das Büro die Verpflichtung für die Wartung von vier selbstentwickelten Software-Produkten.



**Abbildung: Gebäude des Satellitenbüros im „Zwicky-Haus“  
im Dorf Mollis GL**

Die Führung der Gruppe basiert auf dem neu eingeführten Prinzip des Management by Objectives (MbO) mit Zielvereinbarung. Die Kontrolle der Arbeitsleistung erfolgt auf der Ebene der einzelnen Projekte, wobei Meilensteine je nach dem Stand des Produktlebenszyklus gesetzt werden. Die Aufgabenverteilung nimmt Rücksicht auf die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter; jeder hat doch besondere Stärken.

Das Satellitenbüro ist technisch mit der gleichen Infrastruktur ausgerüstet wie andere Entwicklungsgruppen am Hauptsitz in Zürich und arbeitet mit denselben Methoden und Tools. Jeder der fünf einzelnen Arbeitsplätze ist mit grosszügigem

Büromobiliar, Telefon und Arbeitsplatz-Rechner (NT und Unix-Workstation) mit 21" Bildschirmen, Notebooks ausgerüstet. An Software stehen Windows NT, das gesamte MS Office97-Paket mit Access sowie auch Oracle als Datenbank, Groupware sowie verschiedene Entwicklungswerkzeuge zur Verfügung. Terminal-emulation ist vorhanden, wird jedoch wenig gebraucht. Die Telekommunikations-Infrastruktur besteht aus 4 Telefon-Amtslinien, ISDN, und permanenter Mietleitung zum Hauptquartier in Zürich für Datenverkehr. Die Mitarbeiter haben Zugriff auf den Zentralrechner, auf Netzwerke und Drucker im Hauptsitz in Zürich. Die Aussenstelle ist in die Telefonzentrale der Firma integriert, hat jedoch auch eine eigene Telefonnummer

Wesentliche Probleme mit der ICT-Infrastruktur traten keine auf. Die Verbindung zu Zürich erwies sich als stabil; es gab nur einen halben Tag einen Totalausfall. Eigene Systemverantwortliche mit entsprechenden Kompetenzen haben für den störungsfreien Betrieb zu sorgen. In Notfällen würden der Netzbetreiber (Swisscom) oder andere externe Reparaturrequisiten einschreiten.

Vertraulichkeit und Sicherheit der Daten werden gewährleistet durch konventionelle Vorkehrungen wie Abschliessen der Räume, Speicherung der Daten, Brandschutz und Passwortschutz, wie auch durch Firewalls im Sicherheitskonzept des Hauptsitzes.

### ***Änderungen seit Beginn des Projekts***

Das momentane Personal besteht aus einem erfahrenen Projektleiter und gleichzeitig Leiter der Aussenstelle und 4 Software-Entwicklern. Alle haben von der Ausbildung her einen technischen Background (Fachhochschule, Techniker TS, Nachdiplomstudium Software-Entwicklung). Alle sind männlich, im Alter zwischen 30 und 40.

Das Arbeitsteam des Satellitenbüros zeichnet sich durch eine bemerkenswerte Konstanz und Stabilität aus. Es blieb in der ursprünglichen Zusammensetzung von der Eröffnung an bis 1995 erhalten. Insgesamt haben im Verlauf des rund 10-jährigen Bestehens nur 8 verschiedene Personen dort gearbeitet. Im Herbst 1997 wurde der ursprüngliche Initiator und Leiter Peter Kistler abgelöst und durch einen ebenfalls erfahrenen Ingenieur (Walter Zimmermann, eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker FH) ersetzt; er bleibt jedoch weiterhin im Satellit als Product Manager tätig.

Die ursprüngliche Idee bei der Planung des Satelliten war es, zunächst mit einer Arbeitsgruppe zu beginnen, diesen später jedoch auf zwei Teams mit je 4-5 Personen auszubauen. Diese Erweiterung ist jedoch bis heute nicht zustande ge-

kommen. Die Rezession vereitelte diese Erweiterung. Ausserdem fanden sich bei knappem Stellenangebot wieder genug Arbeitskräfte, welche den Arbeitsweg nach Zürich auf sich zu nehmen gewillt waren.

### ***Innovative Aspekte des Projekts***

Ganz generell gibt es in der Schweiz nur einige hundert Satelliten-Arbeitsplätze. Die Elektronik- und Computerbranche zögert mit dem Einrichten von Satellitenbüros in Berg- und Randregionen, obschon sie die technischen Möglichkeiten dazu sogar selbst herstellt. ALCATEL (SCHWEIZ) AG im speziellen kennt im Hauptsitz des Unternehmens bisher überhaupt keine Telearbeit, in keiner Form. Mit der Schaffung von dezentralisierten Arbeitsplätzen im externen Entwicklungsbüro wurde deshalb in der Unternehmung völliges Neuland beschritten. Mit seinen Softwaregruppen „auf der grünen Wiese“ gilt die Firma als Pionier<sup>5</sup>.

### ***Nutzen aus dem Projekt***

Das Team hatte das Glück, Projekte zu finden, an denen alle gemeinsam arbeiten konnten. So zogen alle „am gleichen Strick“. Bei grösseren Projekten wird mit Entwicklungsgruppen in Zürich zusammengearbeitet, wobei aber die Federführung oft in Mollis liegt, was sich günstig auswirkt. Deshalb, und auch infolge der räumlichen Isolation, entwickelt das Team eine starke Identifikation mit dem hergestellten Produkt. Diese wirkt sich positiv auf Effizienz und Qualität der Arbeit aus.

Ohne dass formelle Messungen durchgeführt wurden ist der Teamleiter aufgrund der Erfahrung überzeugt, dass die Aufträge im Satellitenbüro besser und schneller realisiert, die Ziele genauer und rascher erreicht werden als am Hauptsitz. Zu qualitativ und quantitativ besseren Arbeitsleistungen und damit zum Erfolg des Satelliten tragen nach seiner Überzeugung die folgenden Faktoren bei:

- Die Kleinheit der Gruppe fordert und fördert eine die Vielseitigkeit und Flexibilität der Teammitglieder: Jeder ist vielseitig einsetzbar, jeder kann und will jede Aufgabe übernehmen. Eine stark ausgeprägte fachliche Spezialisierung ist nicht erwünscht.
- Das Team entwickelt Eigeninitiative und Selbständigkeit. Zum Teil sind die Kontakte zum Kunden enger als zum Hauptsitz, so dass man kann ihm gezielte spezifische Lösungsvorschläge machen kann.
- Weniger Störungen bewirken eine ruhigere Arbeitsatmosphäre und ermöglichen konzentrierteres Arbeiten.

---

<sup>5</sup> ZOPFI (1992), 49



- Es muss mehr und genauer geplant, kommuniziert und kontrolliert werden, was die Gefahr des Scheiterns von Entwicklungsprojekten reduziert.

### ***Hindernisse für das Projekt***

Als Hauptnachteile der dezentralisierten Arbeit im Satellitenbüro und der räumlichen Trennung vom Mutterhaus werden die Isolierung vom informellen Informationsfluss am Hauptsitz sowie die eingeschränkten persönlichen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten empfunden. Spontane oder zufällige, informelle Kontakte mit anderen sind den Mitarbeitern in der Aussenstelle kaum möglich; Kommunikation ist für sie stets beabsichtigt und geplant. Infolge der Gefahr der Isolation müssen Kontakte bewusst und speziell gepflegt werden.

Zwar bestehen auch für Mitarbeiter des Satellitenbüros Möglichkeiten für berufliche Weiterbildung und persönliche Entwicklung (z.B. durch Kursbesuch). Jedoch bestehen in der Kleingruppe kaum Aufstiegschancen – Chef kann nur einer sein und dieser seinerseits hat in dieser Funktion den Plafond erreicht. Zum Teil versucht man, dieses Problem durch die Schaffung einer Parallelhierarchie („technische Karriere“) oder durch Beteiligung an der Führungsarbeit zu entschärfen. Dennoch werden Mitarbeiter mit klaren Karrierezielen diese in der kleinen Aussenstelle nicht realisieren können. Es wird deshalb immer Mitarbeiter geben, welche nicht vom Hauptsitz in eine solche umziehen, sondern ihre Karriere dort verfolgen wollen.

Für den Mitarbeiter mit Führungsaufgabe, d.h. den Leiter des Satellitenbüros, ergibt sich das zusätzliche besondere Problem, dass ihm der direkte persönliche Kontakt und der Erfahrungsaustausch mit Gleichgestellten fehlen. Gelegentliche Besuche am Hauptsitz oder Telefonate ersetzen den spontanen zwischenmenschlichen Kontakt nicht. Ohne Ansprechpartner und Ratgeber bei Problemfällen fühlt er sich manchmal allein gelassen und isoliert.

Die Arbeit einer Aussenstelle mit kleinem Personalbestand wird dann ineffizient und teurer als am Hauptsitz, wenn dafür lokal nicht vorhandenes, externes Experten-Wissen benötigt wird. Die Mitwirkung in einem solchen Projekt führt zu erhöhter Reisetätigkeit oder steigenden Telefonkosten der Mitarbeiter, die bei zentralisierter Ausführung nicht anfallen würden. Solche Aufgaben, die nicht vom Team mit dem lokal vorhandenen Fachwissen selbständig erledigt werden können, sind deshalb problematisch und nur in Ausnahmefällen zu empfehlen.

Zu den Nachteilen bzw. möglichen Risiken der Auslagerung von Entwicklungs-Arbeitsplätzen gehören im Weiteren:

- Hohe Anforderungen an die Mitarbeiter (bezüglich Teamfähigkeit, Belastbarkeit, breites technisches Fachwissen; zur permanenten Betreuung schwächerer Mitarbeiter fehlen Zeit und Motivation.
- Nicht alle Entwicklungsarbeiten sind geeignet für die Auslagerung ins Satelliten-Büro.
- Die Kleingruppe ist krisenanfälliger als eine grössere Gruppe, welche in umfassendere lokale Sozialstrukturen eingebettet ist und über ein entsprechendes „Sicherheitsnetz“ verfügt.
- Krisenfälle (z.B. bei Personal- oder Führungswechsel im Team, Karriereprobleme) können im Extremfall das Team zerbrechen und die Existenz des Satellitenbüros gefährden. Da aber die Bindung an den Arbeitsort stärker zu sein scheint als die Bindung an den Arbeitgeber, könnten in einem solchen Falle eingearbeitete und hochqualifizierte Mitarbeiter verloren gehen.

### ***Auswirkungen des Projekts***

Die Mitarbeiter des Satelliten-Büros haben grundsätzlich die gleichen Arbeitsverträge wie jene im Hauptsitz; jedoch gilt bei ihnen als Arbeitsort Mollis. Die Arbeitszeit beträgt auch bei ihnen (theoretisch) 40 Stunden pro Woche. Allerdings wurden die früheren Blockarbeitszeiten abgeschafft. Es gibt kein Stempeln und keine fixe Büro- oder Präsenzzeit, der Arbeitseinsatz erfolgt total flexibel und auf Vertrauensbasis. Es wird aber darauf geachtet, dass das Büro tagsüber immer besetzt ist. Arbeit an Wochenenden ist möglich, jedoch nicht üblich. Das Salär ist, trotz niedrigerer Lebenshaltungskosten und tieferem Lohnniveau in der Region, gleich hoch wie in der Stadt Zürich.

Der grosse Vorteil der Aussenstelle liegt für die Mitarbeiter darin, dass jetzt die „Daten reisen“, statt sie selbst. Peter Kistler fährt heute mit dem Velo zur Arbeit ins Büro und spart täglich fast zwei Stunden Arbeitsweg. Die Mittagspause kann er zu Hause verbringen. Nicht zuletzt wird dadurch auch die Umwelt geschont. Die Auslagerung der Programmierarbeit in die dezentrale Aussenstelle verschafft ihm, wie auch seinen Arbeitskollegen, die Möglichkeit, seinen Beruf in seiner Heimatregion ausüben zu können, statt auszuwandern zu müssen.

Das Kreativitätspotential der Mitarbeiter kann im unbürokratischen Arbeitsklima der Aussenstelle leichter aktiviert und genutzt werden als am Hauptsitz. Im „geschützten Raum“ der Kleingruppe trauen sich die Teammitglieder eher, noch un-ausgegrenzte und unkonventionelle Ideen zu äussern als in der Anonymität des Grossbetriebs.

Der Wegfall von vielen Regeln und Konventionen (z.B. Kleidervorschriften) die am Hauptsitz gelten und die neuen kleinen Freiheiten in der Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitszeiten und -pausen führen zu lustvollerem, motivierterem und effizienterem Arbeiten. Die Mitarbeiter haben das Gefühl, „im eigenen Betrieb“ zu arbeiten; dies stärkt die Bindung zur Arbeit. Im Vergleich zur gleichgelagerten Entwicklungsgruppe am Hauptsitz in Zürich sei die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter im Satellit grösser und sie seien weniger oft krank.

Für die Unternehmung bietet sich die Chance einer klar höheren Produktivität bei der technischen Arbeit (Entwicklungstätigkeit) der Mitarbeiter. Projekte unter alleiniger Verantwortung des externen Teams werden, dank „Isolation“, effizienter, schneller, besser abgewickelt. Projekte in Zusammenarbeit mit der Zentrale erreichen, dank mehr und genauerer Planung und Kommunikation, eine höhere Qualität. Was die Kosten anbelangt, so wurden in der Planungsphase teurere Arbeitsplätze erwartet als am Hauptsitz. Die Erfahrungen haben aber diese Befürchtungen nicht bestätigt. Die Kosten für Arbeitsplatz-Ausrüstung, Telekommunikation, Infrastruktur und Saläre sind etwa gleich hoch, jene für Raummiete dagegen deutlich tiefer als am Hauptsitz. Die Zusatzkosten für die gemeinsam genutzte Infrastruktur und den Ausbau der Räume waren bescheiden. Ein Extraaufwand entsteht jedoch für Reisen (Kosten und Zeit) der Mitarbeiter an den Hauptsitz, durchschnittlich ca. 6 Reisen pro Monat für alle Mitarbeiter.

### ***Lehren und Erfahrungen aus dem Fallbeispiel***

Die Gründe für das praktisch reibungslose Funktionieren und den Erfolg des Satelliten-Büros liegen nach Meinung des Leiters in den folgenden Faktoren:

- Die Projektarbeit passt völlig zur Struktur. Software wurde in enger Zusammenarbeit mit der Schwestergruppe im Hauptsitz in Zürich entwickelt; federführend in der Projektleitung, aber auch in den Start- und Endphasen war aber das Satellitenteam.
- Das Team harmoniert. Es gibt keine Einzelgänger, alle kooperieren gerne und teilen ihr Know-How.
- Ein effizienter und partizipativer Führungsstil: Der Chef agiert als „primus inter pares“.
- Das Team ist bezüglich Grösse und Zusammensetzung stabil geblieben; es gab nur sehr wenig Personalwechsel.
- Das technische Umfeld stellt keine Probleme.
- Schliesslich hatte man auch noch eine Prise Glück; es gab keine Krisen.

Wichtig ist in einem derart kleinen Team insbesondere die Konstanz und Stabilität. Die einzelnen Mitglieder lassen sich nicht so leicht ersetzen. Obschon die

Gruppe an sich schon klein genug ist, muss oft noch mit reduziertem Personalbestand gearbeitet werden (Abwesenheit wegen Geschäftsreisen, Teilzeitarbeit, Ferien, Krankheit, Militärdienst).

Voraussetzung für die Realisierung der erwähnten potentiellen Vorteile des Satellitenbüros ist zudem, dass klare Regeln für die interne und externe Kommunikation erlassen werden, um die Informationen fließen zu lassen, die sonst bei zentraler Entwicklung oft spontan und vom Büronachbar weitergegeben werden. Es muss klarer und überlegter, oft auch schriftlich mit e-Mail kommuniziert werden. Allfällige dadurch verursachte Mehrkosten werden durch bessere Arbeitsqualität wettgemacht.

Im Weiteren ist in einer kleinen Gruppe die Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit mit den anderen absolutes Erfordernis. „Teamfähigkeit“ der Mitarbeiter war denn auch bei der Personalauswahl eines der wichtigsten Anstellungskriterien. Es wird von ihnen auch eine erhöhte Belastbarkeit verlangt, denn bei zwischenmenschlichen Problemen gibt es weder räumlich noch personell Ausweichmöglichkeiten.

Die ständige und enge Zusammenarbeit führt im besten Fall zu einer intimen Arbeitsatmosphäre und stärkt den Gruppenzusammenhalt, erschwert aber umgekehrt unter Umständen die Integration neu eingetretener Mitarbeiter.

### ***Erwartungen und Zukunftspläne für das Projekt***

Grundlegende Änderungen in Konzept und Betrieb des Satellitenbüros sind zurzeit nicht geplant. In technischer Hinsicht werden die Einführung von Voice Mail sowie die Unabhängigkeit von Zürich, redundante Systeme zur Gewährleistung der Ausfallsicherheit geplant.

Aus den bisherigen Erfahrungen des Leiters ergeben sich jedoch für die Zukunft die folgenden Postulate:

Die Kontakte zwischen Aussenstelle und Mutterhaus müssen von beiden Seiten noch aktiver gestaltet und gepflegt werden und dieses Bemühen muss zum Bestandteil der Firmenkultur werden. Grundsätzlich erfordert der Aufbau und Betrieb einer derartigen Aussenstelle darüber hinaus eine entsprechende Unternehmensplanung und -strategie. Den Mitarbeitern müssen längerfristige Perspektiven für ihre Arbeit aufgezeigt und mögliche Konflikte zwischen Projektplanung und Karriereplanung frühzeitig erkannt werden. Die Mitarbeiter müssen offen informiert werden, dass die Arbeitsstelle im Satellit nicht auf Lebenszeit gesichert ist.