

Einsiedlerstrasse 143, CH-8810 Horgen, Telefon 044 725 07 77,
info@wiso-schoch.ch, www.wiso-schoch.ch

Rolf Schoch

EINFÜHRUNG UND VERBREITUNG VON TELEARBEIT IN DER SCHWEIZ

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

Case Study: COMPAQ AG: Mobile Telearbeit und Desk Sharing

COMPAQ

**Compaq (Schweiz) AG – Diese Fallstudie illustriert
Probleme des Kulturwandels nach der Übernahme
von DEC bei der Einführung von mobiler Telearbeit
und Desk Sharing bei Aussendienst-Vertretern**

Name der Firma

COMPAQ (SCHWEIZ) AG

Geschäftstätigkeit der Firma

Die Compaq Computer Corporation wurde 1982 in Houston, Texas, gegründet. Der Firmenname setzt sich zusammen aus den Begriffen „*Compatibility and Quality*“, welche als die beiden tragenden Säulen der Unternehmensphilosophie und -kultur bezeichnet werden. Compaq ist heute einer der grössten Anbieter von Computersystemen, mit weltweit rund 82'000 Beschäftigten. Das Produktportfolio umfasst Hardware, Software und Dienstleistungen. Das Angebot beinhaltet Lö-

sungen für die Unternehmens-IT, fehlertolerante Lösungen für geschäftskritische Anwendungen, Netzwerk-, Speicher- und Kommunikationsprodukte sowie PCs und Notebooks für professionelle und private Anwender. Mit der Übernahme von Tandem im Jahr 1997 und Digital im Jahr 1998 suchte Compaq auch die Führung bei der Unternehmensinformatik zu übernehmen. Die Unternehmung erzielte einen weltweiten Umsatz von 10,1 Milliarden US-Dollar für das 2. Quartal des laufenden Geschäftsjahres per 30. Juni 2000 gegenüber 9,4 Milliarden US-Dollar im 2. Quartal 1999. Die Bruttomarge betrug 24 Prozent und konnte gegenüber dem Vergleichsquartal 1999 um 3 Punkte verbessert werden¹.

Compaq (Schweiz) AG ist die Schweizer Gesellschaft, mit Hauptsitz in Dübendorf/Zürich und regionalen Büros und Vertretungen (PC Service und Support Centers) in Baar, Baden, Basel, Bern, Genf, Lausanne, Rümlang und Winterthur. Das Unternehmen beschäftigte 1999 total rund 1'200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hauptsitz und in den Niederlassungen. Die Firma ist im Bereich Bürotechnologie für KMU (Kopierer, Faxgeräte, Scanner und andere Bürogeräte) tätig und vermarktet PCs, Notebooks, Servers usw. Mit einem Umsatz von rund 1,4 Mrd. Franken 1999 erreicht Compaq den zweiten Platz im Schweizer Markt.

Mit der Akquisition von Digital hält Compaq nun auch eine führende Stellung im Bereich des High-End-Computing, bei Storage-Lösungen und bei IT-Services, bei Hochverfügbarkeits-Anwendungen, im UNIX- und VMS-Bereich. Compaq kooperiert mit führenden Anbietern der Informatik-Industrie; dazu zählen weltweit Baan, Intel, Microsoft, Novell, Oracle oder SAP, in der Schweiz Abacus, Lynx, Simultan und Soft inc. Digital Equipment Corporation, 1953 in Maynard/Massachusetts gegründet, hatte zu den Pionieren der Informatik-Industrie gehört².

¹ Neue Medienmitteilung: „Compaq erzielt solides Quartalsergebnis mit acht Prozent Umsatzsteigerung“, 27.07.2000. Online im Internet, URL: <http://www.compaq.ch/de/press/release.htm?NotelD=436&ListMode=>

² Online im Internet, URL: <http://www.compaq.ch>

Besonderheit des Falles, Gründe für die Auswahl

Der Fall ist interessant, weil die Firma auf gewisse Probleme stiess, als sie die schon vorher existierende Firmenkultur und das Modell der Mobilen Telearbeit mit Desk Sharing der neu akquirierten Firma DEC übernehmen und auf die Gesamtunternehmung anwenden wollte. Für den Aussendienst wurde am früheren DEC-Hauptsitz in Dübendorf-Zürich, in den Compaq nach dem Merger von Kloten her kommend einzog, die neue Arbeitsform eingeführt. Die bisherigen Compaq-Mitarbeitenden jedoch hingen zum Teil an ihren individuellen Büros und bekundeten manchmal etwas Mühe, sich an mobile Arbeitsplätze im neuen Grossraumbüro zu gewöhnen. Es gelang anfänglich zu wenig, ihnen zusammen mit der neuen Arbeitsform eine Art von „Heimatgefühl“ am Arbeitsplatz zu vermitteln.

Beschreibung des Projekts

Vorgeschichte und Entwicklung

Die Idee für Telearbeit und Desk Sharing hatte schon vor ca. viereinhalb Jahren, bei DEC, begonnen. Initiiert wurde es von einem Psychologen, Clark Elliott, als externer Berater und Projektleiter vom DEC Europa-Hauptquartier in Genf. Zuerst wurden von einem Projektteam von Psychologen, Verkäufern und Vertretern des Backoffice, zusammen mit Architekten, die Arbeitsprozesse bei den Verkäufern und im Backoffice im Detail analysiert. Von der Neuerung wurden nicht in erster Linie Kosteneinsparungen erhofft; da neues Mobiliar und eine neue Infrastruktur beschafft werden mussten, wären diese kurzfristig auch gar nicht realisierbar gewesen. Das ursprüngliche Hauptmotiv war vielmehr die Überzeugung, dass eine „moderne Unternehmung“ auch über „moderne Arbeitsplätze“ verfügen und dabei die eigenen Produkte einsetzen sollte. Indirekt wurden somit auch positive Imageeffekte erwartet. Mögliche psychologische Auswirkungen (z.B. Gefühle der „Heimatlosigkeit“), ebenso wie die architektonische Gestaltung der neuen Büroeinrichtungen, wurden geprüft. Und schon damals gab es Ängste der Mitarbeitenden vor Veränderungen.

Flexibilität und Mobilität waren aber immer Bestandteile der Firmenkultur gewesen und sollten weiter gefördert werden. Es wurde deshalb ein erstes Pilotprojekt mit 10 Personen, noch mit den vorhandenen alten Möbeln, gestartet. Das Vorhaben wurde mit einem eigenen Projektkredit finanziert. Obschon damals noch keine explizite, formelle Unternehmungsstrategie in diesem Bereich existierte, wurde das Projekt von der Geschäftsleitung von Anfang an voll getragen. Diese Unterstützung war aber auch notwendig, denn von sich aus hätte wohl kein Mitarbeitender die Aufteilung des eigenen Arbeitsplatzes beantragt. Teleheimarbeit wurde nicht in Betracht gezogen, sondern nur die Mobile Telearbeit am Hauptsitz.

Als erste Zielgruppe für die Neuen Arbeitsformen wurden die Aussen-dienst-Verkäufer ausgewählt. Dies aufgrund der Überzeugung, dass Verkäufer Bedürfnisse und Probleme der Kunden nur im Gespräch draussen an der Front kennenlernen können und sich deshalb nicht mit Papierkrieg im Büro befassen sollten. Wozu also brauchte ein Verkäufer einen eigenen Büroarbeitsplatz?³ Unter dem Titel „New Work Architecture“ entwickelte deshalb DEC ein neues Arbeitsmodell, das die Verkaufs- und Servicemitarbeiter zu Teleworkern machte. Dank der neuen Technologie sollten sie Zugriff auf die notwendige Daten und Informationen von überall her haben und noch schneller als bisher auf Kundenwünsche reagieren können. Diese Mitarbeitenden sollten unabhängig von einem fixen Arbeitsplatz sein. Im Business-Center in Dübendorf, in das später Compaq nach dem Merger einzog, wurden anstelle der persönlichen Pulte funktionsbezogene Bürobereiche zur Verfügung gestellt, welche speziell für die Bedürfnisse der mobilen Verkaufsmannschaft konzipiert eine optimale Infrastruktur bieten sollten. Dort konnten, wie es hiess, die Mobil-Worker „Wissen tanken“, sich mit ihrem Team treffen sowie soziale Kontakte pflegen. „Arbeit ist das was ich tue, nicht der Ort wohin ich gehe“, lautete damals offiziell das Motto⁴.

Heutiger Zustand

³ Das neue Business-Center bei Digital Schweiz - die Oase des Mobil-Workers“. In: Digital Schweiz Info, Nr. 30, Juli 1997, S. 5-10

³ „Das neue Business-Center bei Digital Schweiz - die Oase des Mobil-Workers“. In: Digital Schweiz Info, Nr. 30, Juli 1997, S. 8

⁴ So Paul Santner, CEO von DEC- Schweiz, Editorial, in: Digital Schweiz Info, Nr. 30, Juli 1997, S. 5

Heute wird von ca. 100 Aussendienst-Vertretern im „Business Center“ am Hauptsitz in Zürich Mobile Telearbeit und Desk Sharing ausgeführt. Die geteilten Arbeitsplätze sind mit (natürlich firmeneigenen) Laptop-Computern, elektronischen Agenden für die Terminverwaltung, ferner mit Drucker, Fax-, Kopier- und Scannergeräten (Xerox Documents Centers), ausgerüstet. Sie verfügen über vielfältige und umfassende Software-Tools für Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Datenbank (MS Office-Paket), für E-Mail, für Direktzugriff auf interne Kundendatenbanken (SAP Bestellsystem) und Internet-Lösungen, GroupWare, Fernzugang zu Firmendatenbanken, E-Mail und Voice-mail für weltweites Kommunizieren im Konzern u.a.m. Sie besitzen digitale Telefonkommunikation und Mietleitungen (ISDN) und Mobiltelefone. Die ICT-Infrastruktur wird mit 99 % Verfügbarkeit als gut bezeichnet, jedoch laufend weiterentwickelt. Datensicherheit und Datenschutz werden durch klar definierte Auflagen betreffend Behandlung vertraulicher Daten und Zugangsbeschränkungen, Passwortschutz und Firewalls gewährleistet.

Das Notebook ist das wichtigste Arbeitsinstrument, mit dem der Teleworker im Geschäft seine administrativen Arbeiten erledigt und auch mit Hilfe des Backoffice Offerten und Bestellungen bearbeitet, mit dem er sich oder unterwegs oder während eines Kundenbesuchs in das weltweite Firmennetz einloggen kann. Dank elektronischer Agenda weiss das Backoffice jederzeit, wenn ein Mitarbeiter wieder verfügbar ist.

Im neuen Business Center gibt es, für die Mitarbeitenden im Backoffice (Verkaufsunterstützung, Marketing, Public Relations etc.), nach wie vor auch feste PC-Arbeitsplätze. Diese sind, um die Kommunikation zwischen stationären und mobilen Mitarbeitenden zu erleichtern, zum „öffentlichen“ Bereich hin offen⁵.

Der Arbeitsvertrag der Aussendienst-Vertreter sieht im Unterschied zu anderen Beschäftigtenkategorien ein variables Salär vor. Arbeitsort ist jeweils der Hauptsitz oder eine der acht Aussenstellen. Gemäss dem Führungsmodell Management by Objectives ist der zur Zielerreichung nötige Arbeitsaufwand jedem einzelnen überlassen. Allerdings gibt es, abhängig von der Funktion, feste Blockzeiten für

⁵ Das neue Business-Center bei Digital Schweiz — die Oase des Mobil-Workers“. In: Digital Schweiz Info, Nr. 30, Juli 1997, S. 5-10

die Erreichbarkeit (9 bis 11.30, 14 bis 16 Uhr), die eingehalten werden müssen. Andere Teleworker, wie die Servicetechniker, arbeiten aber auch nachts. Allgemein setzt die Firma grosses Vertrauen in Mitarbeitenden, dass diese Zeiten eingehalten werden.

Änderungen seit Beginn des Projekts

Das Pilotprojekt ist heute abgeschlossen, die neuen Arbeitsformen Alltag geworden. Nach Ende der Pilotphase war die Mehrheit der Mitarbeitenden für die neue Arbeitsform. Vor rund 3 Jahren wurde das Modell offiziell und definitiv eingeführt. Es wurden neue Möbel beschafft und die ICT-Infrastruktur erneuert. Im Business Center sind die bisher gewohnten Einzelarbeitsplätze verschwunden und durch funktional differenzierte Arbeitszonen ersetzt worden. Zur Vorbereitung der nicht am Pilotprojekt beteiligten Mitarbeitenden wurden Workshops durchgeführt.

Als Folge des Projekts sind die Arbeitszeiten der betreffenden Mitarbeitenden flexibler geworden; sie teilen den Tag besser ein. Andererseits ist für sie aber Arbeit an Wochenende allgemein üblich geworden, da sie ja keinen eigenen Arbeitsplatz und auch keinen Heimarbeitsplatz besitzen.

Innovative Aspekte des Projekts

Das Grossraumbüro wurde in eine sogenannte „Relax-Zone“, eine „Client-Zone“ und eine „Quiet-Zone“ unterteilt. Die erste, eine Art Bar, bietet Gelegenheit für informellen Erfahrungsaustausch und soziale Kontakte, mit Steckdosen jedoch auch für den Anschluss der Notebooks ans Netz. Die zweite ist für Kundenbesprechungen reserviert. In der Ruhezone schliesslich werden Aufgaben erledigt, die konzentriertes und ungestörtes Arbeiten erfordern, wie z.B. Entwickeln von Konzepten, Ausarbeiten von Offerten oder Business Plänen.

Am Ankunftsort (sogenannte „Touch Down-Area“) hat jeder mobile Mitarbeitende ein Schliessfach für seine Unterlagen, persönlichen Dinge sowie ein drahtloses Telefon, das während seines Aufenthalts sein Handy ersetzt und ihn für interne

Anrufe direkt erreichbar macht. Wichtig sind hier vor allem die „Connection Docks“, wo für die Notebooks ein Stromanschluss sowie Verbindung ins Intranet bestehen. Rund um die Docks stehen Stühle und Pulte zur Verfügung. Das Mobiliar kann umgestellt und neu gruppiert werden. Überall gibt es Strom- und Netzwerkanlüsse. Wer will, kann im Stehen arbeiten oder dem Telefonieren umherwandern⁶.

Nutzen aus dem Projekt

Eine Evaluation des Pilotprojekts mit Befragungen noch während in der DEC-Ära wurde vom Projektleiter Clark Elliott im ganzen Business Center vorgenommen. Deren Resultate sind anscheinend positiv ausgefallen, sind jedoch nicht mehr verfügbar. Die Verantwortlichen stellen heute fest, die Mitarbeitenden seien agiler, flexibler und weniger fixiert auf traditionelle Arbeitsformen geworden. Mit dem Projekt wurde erreicht, dass die ICT-Infrastruktur und die Kapazität der eigenen Produkte besser und vollständiger genutzt werden. Zudem kommunizieren die Mitarbeitenden mehr als früher; die verfügbaren Besprechungsräume werden tatsächlich genutzt. Die offene Verteilung der Arbeitsplätze auf die Büroflächen gab den Mitarbeitenden Bewegungsfreiheit. Die neue Arbeitsform scheint besser zur Firma und deren Unternehmungskultur zu passen.

Während früher 20 m² brutto Fläche pro Arbeitsplatz zur Verfügung standen, sind es jetzt nur noch halb so viele; man hatte also 50 % Platz und die entsprechenden Kosten gespart.

Hindernisse für das Projekt

Vor der Einführung wurden Workshops zur Vorbereitung der Mitarbeitenden organisiert und diese in einem halbjährigen Kurs auf die neue Situation vorbereitet. Dabei tauchten Bedenken bezüglich der Änderungen auf. Denn es gab das eigene, persönliche Lieblingspult plötzlich nicht mehr. In einem EDV-Unternehmen wurde jedoch die Einführung der neuen Arbeitsform als einfacher angesehen als

⁶ „Das neue Business-Center bei Digital Schweiz - die Oase des Mobil-Workers“. In: Digital Schweiz Info, Nr. 30, Juli 1997, S. 5-10

in anderen. Denn die Mitarbeitenden hier leben mit Veränderungen, z.B. neue Produktangebote, und sie sind sich eher als in anderen Branchen an fast täglich zu bewältigende Neuerungen gewohnt. Auch die Kundenbedürfnisse ändern sich hier rasch.

Allerdings zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmungskulturen der zwei fusionierenden Unternehmen – und zwar in Bezug auf ICT-Infrastruktur, Einstellungen der Mitarbeiter und gewohnte Arbeitsformen. Die Compaq-Mitarbeiter waren früher reine PC-Händler für End User gewesen. Die DEC-Mitarbeiter hingegen hatten bisher eher Gesamtlösungen für Grosskunden entwickelt und Dienstleistungen angeboten; entsprechend fühlten sich eher als Berater denn als Verkäufer. Sie brachten neue Geschäftsbereiche in die Unternehmung ein, die es früher bei Compaq nicht gegeben hatte. DEC war als Unternehmung eher „technology-driven“ gewesen; Compaq dagegen „marketing-driven“. Diese Zweiteilung ist teilweise bis heute beibehalten worden. Sie manifestiert sich in den zwei Hauptabteilungen der Unternehmung, in der Organisationsstruktur der Verkaufsabteilung mit zwei verschiedenen Verkäufergruppen und setzt sich fort in der Zusammensetzung der Geschäftsleitung. Die beiden Verkäufergruppen, für Grosskunden bzw. Fachhandel, unterscheiden sich im Übrigen auch bezüglich Alter – zwischen ca. 30 und 50 Jahren die erste, ursprünglich von DEC stammende, zwischen 25 bis 40 Jahren, mit vorwiegend Compaq-Leuten, die zweite – sowie bezüglich Ausbildung der Mitarbeitenden (in der ersteren, infolge der komplexen Technologie, häufiger ein Background als Ingenieur).

Von DEC stammte die Idee des Mobil-Workers. Die Compaq-Mitarbeiter jedoch hatten ihren festen, individuellen Arbeitsplatz gehabt, ihr eigenes Pult, mit Familienfotos und anderen persönlichen Gegenständen darauf. Nur 3 Wochen vor dem Umzug nach Dübendorf wurden ihnen neue Arbeitsplätze mit neuen Möbeln zugewiesen. Es gab bei ihnen Widerstände. Es wurden sogar Workshops von ihnen anfänglich boykottiert. Dies vermutlich deshalb, weil die neuen Arbeitsform von der Firma her kam, die aufgekauft wurde. Dies ist jedoch im Moment kein brennendes Problem: Einige Compaq-Leute benutzen teilweise auch jetzt noch und weiterhin ihr individuell eingerichtetes eigenes Pult. Dies wird vorläufig toleriert –

wenigstens so lange als der Personalbestand nicht grösser und die verfügbare Bürofläche nicht knapper ist.

Auswirkungen des Projekts

Heute leisten rund 100 Aussendienst-Verkäufer Mobile Telearbeit, jedoch nur am Hauptsitz, nicht in den Aussenstellen. Diese Mitarbeitenden sind für den Verkauf sehr wichtig und tragen zur Effizienz der Unternehmung bei. Dazu kommen weitere mobile Mitarbeitende im Backoffice und im Sekretariat (ca. 35 Personen), sowie Servicetechniker (70-80) und Projektleiter (ca. 30). Insgesamt gibt es somit über 200 Mobilarbeiter, entsprechend rund einem Sechstel der Gesamtbelegschaft in der Schweiz. Die Zahl ist im Wachsen.

Die Verkäufer betreuen Grosskunden und den Handel. Es sind, wie in der gesamten Belegschaft, vor allem jüngere Leute. Und es sind vorwiegend Männer (96 Männer und nur 4 Frauen). In der ganzen Firma beträgt der Frauenanteil aber rund 20 %. Die Frauen sind somit unter den Mobilarbeitern stark untervertreten. Die Verkäufer haben keine Infrastruktur für Telearbeit zu Hause, arbeiten also nicht im Home Office und müssen deshalb zwangsläufig mobil sein.

Lehren und Erfahrungen aus dem Fallbeispiel

In der Merger-Phase erwies es sich als schwierig, den betreffenden Mitarbeitenden trotz Desk Sharing eine Art „Heimatgefühl“ zu vermitteln. Der Augenschein im Business Center zeigte übrigens, dass einige von ihnen (Compaq-Leute) auf ihrem Pult auch heute noch Blumen oder persönliche Erinnerungsgegenstände aufstellen. Dieses Bedürfnis nach einer persönlichen Arbeitsumgebung war wohl etwas unterschätzt worden und hätte bei der Einführung des neuen Arbeitsmodells stärker berücksichtigt werden sollen.

Generell erwies sich die Einführung neuer Mitarbeiter als unzureichend. Neue Mitarbeiter sollen in Zukunft noch besser als bisher aufgeklärt und auf die neuen Arbeitsformen vorbereitet werden – eine Aufgabe, der man früher offenbar etwas zu wenig Bedeutung zugemessen hatte.

Erwartungen und Zukunftspläne für das Projekt

Der Anteil der mobilen Teleworker wächst. Diese Arbeitsform soll weiter ausgebaut werden. Es gibt neue Projekte in diese Richtung, wobei auch Pläne für die Ausdehnung auf andere Abteilungen vorbereitet werden. Bis in ein oder zwei Jahren soll das Modell auch in den externen Niederlassungen eingeführt werden. Damit wird den Mitarbeitenden der Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb der Gesamtunternehmung erleichtert. Diese Expansionspläne bedingen die Beschaffung eines neuen Büromöbelprogramms.

Eine Ausdehnung der Telearbeit auf das Home Office ist hingegen nicht vorgesehen. Der Verlust der zwischenmenschlichen Kontakte und das Fehlen des sozialen Umfeldes bei isolierter Heimarbeit (speziell von Frauen) werden als zu nachteilig angesehen.