



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: Zutt & Partner Werbeagentur - Ein kleines Dienstleistungsunternehmen als "Telearbeit-Pionier"

Hans Peter Zutt, Gründer und Inhaber einer Werbeagentur, suchte schon vor mehr als 20 Jahren Arbeit und Freizeit miteinander zu vereinen, als er in seinem Feriendomizil, einer Berghütte in den Schweizer Alpen, eine High Tech-Infrastruktur für Arbeit auf Distanz installierte. Mit dieser viel beachteten Tat gewann er ausserordentlich viel Publizität und den Ruf, ein „Telework-Pionier“ der ersten Stunde zu sein und einen „Modellbetrieb“ für Telearbeit in der Schweiz zu führen. Die Fallstudie zeigt jedoch vor allem die Weiterentwicklung des ursprünglichen Konzepts in den letzten Jahren und dessen neuesten Stand auf.

Name der Firma

ZUTT & PARTNER - THE NET AGENCY

Geschäftstätigkeit der Firma

Die Firma Zutt wurde 1978 als kleine Werbeagentur gegründet. In den letzten Jahren ist sie aus dem Kleid der klassischen Werbeagentur herausgewachsen und hat sich kontinuierlich zur heutigen Kommunikations- und Internet-Beratungsfirma weiter entwickelt. Seit 1991 tritt die Unternehmung als Zutt & Partner und unter der Bezeichnung „The Net Agency“ am Markt auf. Das Schwergewicht der Geschäftstätigkeit liegt in den drei Bereichen Marketing- und Kom-

munikationsberatung, Gestaltung von Bild und Text und Informatikdienstleistungen (Programmierung) für Kunden. Zu den Aktivitäten der Agentur gehört heute insbesondere der Bereich Neue Medien. Angeboten werden mittlerweile neben herkömmlicher Werbung auch Multi Media-Produktionen für Grossbanken, Gestaltung von Direct-TV, d.h. digitale und modulare Film- und Videoproduktion direkt ab Computer. Zu ihren Aufgaben gehören ferner der Design von kommerziellen Websites im Internet sowie die Beratung für die Implementierung von Telearbeit. Zutt & Partner waren 1995 Mitbegründer des Regionalfernsehens Zürcher Oberland AG und haben mit einem Partner ein Joint-Venture zur Produktion von Abenteuerspielen auf dem Computer lanciert. Abgesehen von der eigentlichen Tätigkeit als Werbeagentur ist Zutt & Partner seit 1992 Mitglied der ASUT, der schweizerischen Vereinigung für Fernmeldebenutzer und seit 1994 offizieller Koordinator der European Community Telework Telematics für die Schweiz.

1995 beschäftigte Zutt & Partner 15 Angestellte, mehrheitlich Grafiker, Werber und Telekommunikationsberater. Das geschätzte Bruttoeinkommen betrug damals rund 1,5 Mio. Franken. Heute sind es 35 Personen inklusive Teilzeitbeschäftigte und Lehrlinge und Aussenstellen, entsprechend 25 Vollzeitstellen, ohne Freelancer und virtuelle Organisationen.

Besonderheit des Falles, Gründe für die Auswahl

Die heutige mittelgrosse Marketing- und Kommunikationsagentur betreibt seit rund 20 Jahren aktives Teleworking. Als Hans Peter Zutt vor Jahren seine Werbeagentur dezentralisierte, ahnte er nicht, dass die Firma sich bald zu einem „Musterbetrieb“ für Teleheimarbeit in der Schweiz entwickeln würde. Mit zwei Faxgeräten hatte die Firma begonnen; heute ist der Hauptsitz in Wolfhausen im Zürcher Oberland mit sogenannten „Zellen“ verbunden, d.h. mit externen Teams von Teleworkern, die alle untereinander vernetzt sind. Die neue Arbeitsform der Firma erregte seinerzeit grosse Aufmerksamkeit in den Medien und generierte in den letzten 10 Jahren eine Fülle von Presseberichten, aber auch einige wissenschaftliche Studien. Trotz positiver Erfahrungen fand das Beispiel von Zutt jedoch bisher kaum Nachahmer in der Schweiz.

Das Schwergewicht liegt in dieser Fallstudie weniger auf der weitgehend bekannten Vorgeschichte, als vielmehr auf den Änderungen und Weiterentwicklungen des ursprünglichen Konzepts in den letzten Jahren unter Mitwirkung von Philipp Zutt, des Sohns des Gründers –, Auslöser und Nutzniesser der Pionierarbeit seines Vaters – und präsumtiven Nachfolgers. Dieser ist heute selbst Teilzeit-Teleworker in der Firma und widmet sich neben dem Ökonomiestudium der Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache, aber auch Public Relations-Aufträgen sowie der Internet-Beratung von Kunden.

Von besonderem Interesse ist auch die heutige Organisationsform der Telearbeit in diesem Unternehmen. Das Telearbeitsmodell von Zutt & Partner ist nach dem Zellenprinzip aufgebaut. Wichtig, und für ein KMU dieser Grösse nicht selbstverständlich, ist ferner das Bestreben der beiden Zutt, Senior und Junior, die technischen Infrastruktur laufend, mit grossem Aufwand und unter Einsatz der jeweils neuesten Hard- und Software (die z.T. in-house selbst entwickelt wurde), zu modernisieren und dabei stets an der Spitze des technischen Fortschritts mitzumarschieren. Vor zwei Jahren zählte die Firma doppelt so viele PCs wie Mitarbeitende.

Beschreibung des Projekts

Vorgeschichte, Entstehung und Entwicklung:

Am Anfang stand der Wunsch, Familie und Arbeit unter einen Hut zu bringen. In der Werbebranche herrscht intensivster Wettbewerb. Die Werbeleute arbeiten im Durchschnitt 15 Stunden pro Tag; das Privat- und Familienleben wird dadurch arg strapaziert. „Wie ist es möglich, beruflich erfolgreich und dabei doch zu Hause präsent zu sein während einer Zeit, in der die Kinder aufwachsen?“, fragte sich der Werbefachmann Hans Peter Zutt.

Die Lösung fand er 1980; seine Antwort: Die Firma sollte nicht mehr von einer Zentrale aus funktionieren, zu der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Morgen von ihrem Wohnort auf den Weg machten. Sie sollte dezentralisiert werden. Dazu nutzte er die damals neuesten technologischen Mittel der Bürokommunikation. So gelang es ihm, stets die neuste Technik nutzend, seine rund andert-halb Dutzend Mitarbeiter räumlich getrennt arbeiten zu lassen und trotzdem auf die für die Arbeit notwendige Kommunikation nicht verzichten zu müssen. 1985 eröffnete Zutt & Partner die beiden ersten Zellen in Wolfhausen (Beratung) und Stäfa (Gestaltung). Via Freisprechanlagen hielten sie Telefonkonferenzen ab. Es sich die physische Präsenz, die Kommunikation aber blieb funktionstüchtig. Für Zutt bleibt Zeit für das Mittagessen zu Hause mit der Familie – ein Schritt weg von der „vaterlosen Gesellschaft“.

Heutiger Stand

Heute kann es sich Zutt leisten, die Firma während einiger Wochen im Jahr von seiner Alphütte im Bündnerland aus zu leiten. Dies dank des damals ersten Swissnet-Anschlusses der Telecom (heute ISDN der Swisscom) in dieser Region. Nach rund zwei Jahrzehnten geleisteter Pionierarbeit, funktioniert das Unternehmen besser denn je. Fax, Telefon, Computer, Mailboxen, Freisprechanlagen sind

in einem ausgeklügelten Verbund zusammengefasst und in eine den neuen Gegebenheiten angepassten Firmenorganisation integriert. Sie überwinden die räumliche Trennung und ersetzen einen Grossteil der Sitzungen und der „face-to-face“-Kommunikation. Sitzungen gibt es nur noch dann, wenn die persönliche physische Präsenz unbedingt notwendig ist. Die wenigen Zusammenkünfte aber werden intensiver und besser vorbereitet als jene in früherer Zeit.

Das Telearbeitsmodell von Zutt & Partner ist nach dem Zellenprinzip aufgebaut. Die Mutterzelle wurde in fünfzehn lokal getrennte Tochterzellen aufgeteilt, welche zwar spezialisierte Aufgaben übernehmen, aber von sich aus vollständig autonom sämtliche betrieblichen Funktionen wahrnehmen können. Geführt werden die Zellen vom Sekretariat in Wolfhausen aus. In den Sommermonaten wird die Unternehmung wochenweise von der Alphütte in Riein/Signina betrieben. Den neuesten Stand der Struktur des Netzwerkes sowie die ICT-Ausrüstung der Zentrale in Wolfhausen sowie der einzelnen Aussenstellen als Zellen zeigt die Abbildung 1.

Die Zellen auf die Nordostschweiz verteilten Zellen sind durch modernste Telekommunikationsmittel (digitale Mietleitungen zentrales E- und Voice Mail-System, file transfer, Faxgeräte, Diktaphon mit Telefon gekoppelt) miteinander verbunden. Das Sekretariat ist mit einem Mehrplatzcomputersystem ausgestattet.

Jede Workstation (Arbeitsplatz) verfügt über einen grafikfähigen Apple-Mcintosh-Computer von dem aus jederzeit auf den Zentralcomputer und dessen Datenbanken zugegriffen werden kann (remote LAN acces), zudem teilweise über ISDN-Anschluss. An Software stehen die üblichen Textverarbeitungs- und Präsentationsprogramme (Power Point), Mail-Software und Internet-Zugang, Planungstools, elektronische Agenda, GroupWare (Lotus Notes), z.T. selbst gebaute Tools für joint editing von Dokumenten zur Verfügung.

Die Firmenpolitik ist es, stets die neuesten, besten und schnellsten Geräte zu beschaffen, wobei die Anforderung lautet, dass sie netzwerkfähig sein müssen. Diese Innovationsfreudigkeit überträgt sich auch auf die Mitarbeiter und prägt sehr stark die Unternehmungskultur; sie ist übrigens auch ein Selektionskriterium bei der Auswahl von Mitarbeitenden. Technische Probleme mit der ICT-Infrastruktur tauchen bei diesem Experimentieren mit dem Neuesten fast zwangsläufig immer wieder auf, was hohe Kosten verursacht. Als aufwendig erwies sich z.B. die Erstellung des ersten ISDN-Anschlusses im Bündnerland. Problemlösungen wurden jeweils teils intern, teils von externen Experten (Telecom/Swisscom) gesucht und gefunden).

Telearbeit wird von etwas mehr als der Hälfte (15 bis 20) der rund 35 Mitarbeitenden geleistet, entsprechend den gegenseitigen Bedürfnisse und projektbedingt

sowohl alternierend und teilzeitlich (zwischen 10 % und 80 %), in Einzelfällen auch vollzeitlich zu Hause. Es besteht zwar die Möglichkeit, jedoch kein Zwang zu Telearbeit. Etwa 15 Personen machen denn auch keine Telearbeit, obwohl sie dies tun könnten. Alle aber sind in ein System der Telekooperation eingebunden. Telezusammenarbeit ist für die Firma absolut lebensnotwendig; sie würde ohne diese nicht funktionieren. Denn es gibt im Betrieb z.B. keine Agenda mehr Papier.

Die Art und der Umfang der geleisteten Telearbeit hängen von der persönlichen Eignung und Neigung, aber auch von der Notwendigkeit direkter persönlicher Kontakten mit anderen Mitarbeitenden ab. Beides kann zudem im Verlauf der Zeit ändern. So kann der Anteil der Telearbeit an der Gesamtarbeitszeit eines Mitarbeiters je nach Situation und Projektverlauf zwischen einem, zwei und drei Tagen pro Woche oder vorübergehend gar keiner Telearbeit variieren. Die Bedeutung der Telearbeit kann zudem auch bei Wohnortswechseln zu- oder abnehmen. Bei den Telearbeitern, wie in der gesamten Belegschaft überwiegen die Männer (ca. zwei Drittel Männer, ein Drittel Frauen).

Die Normalarbeitszeit beträgt zwar 40 Stunden. Konkret wird sie jedoch individuell verschieden und flexibel festgelegt, wobei es keine fixen Standards gibt; sie richtet sich nach den Erfordernissen der jeweiligen Projekte. Sofern keine externen Verpflichtungen gegenüber Geschäftspartnern bestehen, sind die Telearbeiter nicht an feste Block- oder Präsenzzeiten gebunden, sondern können zu beliebigen Zeiten arbeiten. Dies gilt nicht für die Anlernphase für neu eingetretene Mitarbeitende, die während einiger Monate in Wolfhausen zentral eingearbeitet werden.

Ausser den Mitarbeitenden in der Zentrale und den Teams in den Zellen gibt es auch je einen einzelnen Mitarbeiter (Einzeller), der in Bern bzw. Olten, also weiter entfernt, sowie zwei Programmierer die in Winterthur wohnen und voll oder vier Tage in der Woche zu Hause arbeiten; diese trifft man nur ein mal im Monat. An 2,5 IT-Supporter-Stellen wird ebenfalls Vollzeit gearbeitet. Einige andere sind mobile Teleworker ausser Haus, die viel unterwegs sind bzw. bei Kunden arbeiten (zu diesen gehört auch Hans Peter Zutt selbst).

Die per Telearbeit erledigten Aufgaben sind sehr vielfältig und umfassen von Beratung über Texten bis zu Buchhaltung und Programmierung praktisch sämtliche Tätigkeiten. Die Arbeitsverträge der Teleworker sind Standardverträge wie für alle. Für alle besteht grundsätzlich vertraglich die Chance und Möglichkeit zu Teleheimarbeit, wobei der Umfang später nach Bedarf und Absprache angepasst werden kann. Sie nennen als Arbeitsort Wolfhausen oder irgendeinen anderen Standort oder zu Hause. Während die Firma die Hardware der Mitarbeitenden zahlt, wird die Abgeltung für die Zurverfügungstellung der Infrastruktur zu Hause

(z.B. Raumkosten) unterschiedlich und individuell geregelt, bei alternierender Telearbeit jedoch meistens nicht von der Firma übernommen.

Die einzelnen Zellen werden entweder als reine „Einzeller“, in denen nur ein einzelner Arbeitnehmer tätig ist, oder als sogenannte „Mehrzeller“ mit mehreren Arbeitsplätzen geführt. Den Mitarbeitenden steht es frei, ob sie als Einzeller, Mehrzeller oder alternierend in beiden Organisationsformen arbeiten wollen. Sie können ihre Arbeitszeit, abgesehen von festen Präsenzzeiten, flexibel einteilen. Es werden hohe Anforderungen an sie gestellt hinsichtlich Selbstdisziplin und bedingungsloser Akzeptanz des Computers als Kommunikationsinstrument. In allen Fällen in denen zu Hause gearbeitet wird hat sich der Arbeitgeber an den Wohnkosten beteiligt.

Das Telekommunikationsnetz wurde durch die fixe Installation von Terminals bei Zutt & Partner/Kunden gegen die Aussenwelt geöffnet. Über diese Installationen kann direkt mit den Kunden kommuniziert werden, oder via Webcam können Video-Fernpräsentationen von Projekten durchgeführt werden.

Hans Peter Zutt besorgt selbst die Verhandlungen mit Kunden und die Akquisition von Aufträgen und Projekten. Das Ergebnis wird dann an einzelne Projektteams, bestehend aus drei bis vier Mitarbeitern, weiter gegeben. Die Projekte werden anschliessend vollständig in diesen Teams bearbeitet und die Arbeitsfortschritte über das Netz rapportiert.

Primäres Führungs- und Koordinationsinstrument bildet die Planungsliste in dem, analog zu einem Funktionendiagramm, für jedes Projekt die nötigen Arbeiten, die verantwortlichen Aufgabenträger und die von ihnen zu erreichenden Meilensteinen festgelegt werden. Die gestellten Aufgaben werden je nach Projektfortschritt und konkretem Bedarf angepasst und die Planungsliste über das Netz dem ganzen Team zugänglich gemacht. Ein weiteres Instrument der Mitarbeiterführung sind die jeden Abend zu erstellenden Tagespläne. Diese halten die Pendenzen für den kommenden Tag fest; sie dienen einerseits einer institutionalisierten Planung und andererseits der Kontrolle, da sie durch Zutt eingesehen werden können.

Die tägliche Projektarbeit wird an den einzelnen Terminals ausgeführt; die notwendige Kommunikation zwischen ihnen erfolgt über die elektronischen Mailboxen. Gegen 80 % der Projektentscheidungen werden auf diesem Weg gefällt. Für dringende Rückfragen bestehen fest vereinbarte Telefonzeiten. Für ausserordentliche Anlässe sind persönliche Sprechstunden bei Hans Peter Zutt vorgesehen. Zwei Mal wöchentlich finden institutionalisierte persönliche Treffen statt. Nach Angaben der Mitarbeiter nehmen persönliche Treffen nach der Einführung der Tele-

arbeit einen bedeutend höheren Stellenwert ein als vorher. Ein weiteres Kommunikationsinstrument bildet Voice-mail, mit dessen Hilfe Mitteilungen direkt an die jeweiligen internen Adressaten übermittelt werden können.

Änderungen seit Beginn des Projekts

Die Kunden bemerkten anfangs gar nicht, dass in der Firma Zutt räumlich getrennt gearbeitet wurde. Die positiven Erfahrungen veranlassten die Firma dazu, das Modell in der Folge stetig weiter auszubauen. Innovationen der Computertechnik und Eigenentwicklungen wurden dazu verwendet, die Funktionsweise der Telearbeit zu perfektionieren. Inzwischen kann jede Arbeit, von der Finanzbuchhaltung bis zur Computergraphik, von jeder "Workstation" aus erledigt werden. Alle Mitarbeiter wurden eingeführt, umgeschult und laufend weitergebildet. Verantwortung und Kompetenzen delegierte Hans Peter Zutt in die "Zellen". Sukzessive richtete er weitere Workstations ein.

Waren die genannten Gründe die Hauptmotivation zur Einführung der Telearbeit in der Anfangsphase gewesen, so ging es später, in der Ausbauphase, eher um ökonomische wie auch ökologische Überlegungen. Das Motto war dann: "Datenverkehr statt Strassenverkehr"⁴. Durch dezentrale Telearbeit wurden der Benzinverbrauch und die Fahrzeiten zur Arbeit ganz erheblich reduziert. Die Mitarbeitenden, vorwiegend Graphiker, Texter oder Berater, üben eine kreative Arbeit aus und diese ist nicht an eine bestimmte Tageszeit gebunden. Telearbeit konnte ihren Wunsch nach flexibler Arbeitszeit befriedigen, auch wenn nicht jeder davon profitiert. Manche ziehen weiterhin die traditionelle Arbeit im Büro mit geregelter Arbeitszeit vor, da sie zu Hause Einsamkeit und Isolation fürchten. Zutt will die Telearbeit nicht erzwingen, sondern ermöglichen. Vorausgesetzt wird allerdings bei jedem Angestellten die Akzeptanz des ungewöhnlichen Organisations- und Kommunikationssystems.

Innovative Aspekte des Projekts

Die Unternehmung verfügte als eine der ersten ihrer Branche über ein System von dezentralen, miteinander vernetzten Arbeitsplätzen, die heute auch einen Internet-Anschluss haben. Innovationen der Computertechnik wurden und werden laufend beschafft und eingesetzt oder nötigenfalls von den Mitarbeitern selbst entwickelt, um das Funktionieren der Telearbeit zu perfektionieren. Alle Mitarbeiter werden bezüglich neuer Techniken geschult und laufend weitergebildet. Die Absicht, multifunktionale Arbeitsplätze zu schaffen, konnte im Laufe der Zeit realisiert werden: Von der Finanzbuchhaltung bis zur Computergraphik können heute von jeder Workstation aus alle Aufgaben ausgeführt werden. Dementsprechend sind immer mehr Verantwortung und Kompetenzen an die Zellen delegiert worden. Die Hierarchie wurde dem Ideal des individuellen Arbeitsortes angepasst und verflacht.

Nutzen aus dem Projekt

Eine formelle Evaluation des Projekts wurde nicht vorgenommen. Eine quantitative Messung der Arbeitsleistung wäre allerdings auch schwierig, geht es doch bei vielen Mitarbeitenden um kreative Tätigkeiten und weniger um Routinearbeiten. Jedoch sucht die Geschäftsleitung qualitatives Feedback von den Mitarbeitenden. Ihre Gesamtbeurteilung auf dieser Basis fällt sehr positiv aus. Die Mitarbeitenden schätzen die Freiheiten der Telearbeit und die dafür entwickelten Kommunikationsformen, ebenso wie den Wegfall des Arbeitsweges und die Möglichkeiten zu effizienterer und konzentrierter Arbeiten für die man Ruhe braucht. Im privaten und zwischenmenschlichen Bereich gab es keine Probleme.

Die Erfahrungen bezüglich Arbeitszufriedenheit, Arbeitseffizienz und Kundenzufriedenheit waren positiv. Die Kunden merkten übrigens meistens gar nicht, dass bei Zutt & Partner räumlich getrennt gearbeitet wurde. Diese Ergebnisse bestärkte die Firma darin, das Modell weiter auszubauen. Sukzessive wurden deshalb bis heute die erwähnten 15 Zellen eingerichtet.

Hindernisse für das Projekt

Obschon es technische und organisatorische Problemen in Einzelfragen gab (die aber gelöst werden konnten), wurde das Grundprinzip der Führung durch Telearbeit und das Modell der Zellen als Basisstrategie im Laufe der Zeit nie grundsätzlich in Frage gestellt.

Gewisse Schwierigkeiten und Nachteile wurden im psychologischen Bereich beobachtet. Da die Arbeit jetzt auch zu Hause verrichtet werden kann, fällt es manchen Mitarbeitenden schwer, nach der Arbeit richtig „abzuschalten“. Zudem stieg die Gefahr des "Zuvielarbeitens". Die Abgrenzung zwischen Beruf und Freizeit ist in der Telearbeits-Praxis nicht einfach. Bei Familie Zutt selbst wurden künstliche Barrieren gebaut: Der Arbeitsraum befindet sich in einem vom Wohntrakt getrennten Hausteil, die Verbindungstür ist abgeschlossen, und es gibt zwei verschiedene Telefonanschlüsse. Doch trotz diesen Schranken lässt sich die Privatsphäre nicht vollständig schützen.

Die grössten Schwierigkeiten bei der Realisierung des Telearbeitsmodells waren technischer Natur. Zutt und Partner musste diesbezüglich teilweise eigene Lösungen entwickeln, was sich manchmal als sehr kostspielig erwies. Das aufwendige System der Vernetzung, das erst die Telearbeit ermöglichte, ist nicht völlig vor Störungen gefeit. Treten irgendwelche Unterbrüche im Netzwerk auf, wird die gesamte Arbeit der Firma blockiert. Das Problem der Datensicherheit, das mit dezentralisierten und individuellen Arbeitsorten grundsätzlich immer verbunden ist,

wurde durch entsprechende Sicherheitsmassnahmen, wie Passwort und Zugriffsbeschränkung, Vorschriften über Diskettenverwahrung etc., zu lösen versucht. Ein gewisses Restrisiko kann jedoch nie völlig ausgeschaltet werden. Grosses Vertrauen in die Mitarbeitenden ist somit eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Telearbeit.

Auswirkungen des Projekts

Als Zutt & Partner 1980 auf Telearbeit umstellte, wurde eine erhöhte Flexibilität, mehr individuelle Gestaltungsmöglichkeiten und eine bessere Integration von Familien- und Arbeitsleben angestrebt. Diese Ziele wurden erreicht. Mittlerweile hat sich das Modell im Alltag gut bewährt und eingespielt. Was mit einem Faxgerät angefangen hat, ist inzwischen durch ein ausgeklügeltes System von E-Mail, Mailbox und Voice-mail ersetzt worden.

Bei der Teamarbeit werden die Vorteile der organisierten Kommunikation hervorgehoben. Arbeitsfortschritte und auftretende Fragen werden via Mailbox oder per Telefon mitgeteilt. Telefoniert werden kann aber nur zu bestimmten vorgegebenen Zeiten. Dies führte aber nicht zu einem verminderten, sondern zu einem konzentrierteren Informationsfluss. Die Kommunikation sei viel effizienter geworden, seit man im Unterschied zu konventionellen Betrieben nicht bei jedem auftretenden Problem einfach beim Büronachbar fragen kann. Das weitgehend ungestörte Arbeiten ist ein weiterer Vorteil dieser Organisationsform. Finanzielle Vorteile bietet ferner die reduzierte Anzahl Büro- und Parkplätze.

Letztlich ist für die beiden Zutts aber der Pioniergeist vielleicht wichtiger als der finanzielle Gewinn. Hans Peter Zutt bezeichnet sich auch selber als "Technikfreak" und als Idealisten. Das Beispiel der Vernetzung der Alphütte zeigt dies deutlich. Sein Sohn gibt zu, dass die Firma heute vielleicht grösser sein könnte, wenn die unternehmerischen Energien in rein kommerzielle Projekte gesteckt worden wären.

Lehren und Erfahrungen aus dem Fallbeispiel

Wie sich bald zeigte, setzt das problemlose Funktionieren der Telearbeit voraus, dass alle Mitarbeiter mit den neuen Arbeitsinstrumenten und -methoden vertraut sind und diese effizient anwenden können. Diese Voraussetzung bedingte eine relativ lange Phase des Umdenken und Angewöhnen an die neue Arbeitsform bei den Mitarbeitenden. Der Lernprozess geht auch heute permanent weiter. Denn es erscheinen laufend immer wieder neue Kommunikations- und Bürotechniken auf dem Markt; Zutt & Partner wollen jeweils unter den Ersten sein welche sie beschaffen und in der Anwendung weiterhin Pioniere sein. Es hat sich aber gezeigt,

dass die Mitarbeitenden sich bei dieser Organisationsform auch selbst darum bemühen müssen, fachlich stets up to date zu bleiben.

Bei Zutt & Partner hält man die bei Arbeitgebern teilweise noch bestehenden Bedenken und die Skepsis betreffend Führungs- und Leistungsbeurteilungsmöglichkeiten im allgemeinen, sowie Wegfall von Präsenzzeiten, Erschwernissen bei der Teamarbeit und hohen Investitionen in technische Ausrüstung und Schulung bei Telearbeit im speziellen, aufgrund der Erfahrung für nicht gerechtfertigt oder übertrieben. Investitionen in Computer und Schulung würden bei ihr infolge der Entwicklung und der Konkurrenzsituation in der Werbebranche ohnehin anfallen. Theoretisch gibt es vorgeschriebene Präsenzzeiten und Mindestarbeitszeiten, deren Einhaltung man jedoch kaum feststellen kann. Kontrolliert werden könne jedoch die Qualität der abgelieferten Arbeit und die sei das entscheidende Kriterium, solange ein Mitarbeiter zu den abgemachten Zeiten erreichbar und die geleistete Arbeit gut sei.

Von allgemeinem Interesse ist die Frage, ob das Modell der Firma Zutt & Partner auch auf andere Unternehmungen übertragbar sein könnte? Die Firma bleibt ja trotz insgesamt guten Erfahrungen weiterhin Pionier, zumindest in ihrer Branche. Telearbeit hat sich hier bis heute in der Schweiz noch nicht wesentlich ausgebreitet. Dies erscheint insofern als erstaunlich, als sich von der technischen Grundlage her gesehen das Konzept vermutlich auch in anderen Unternehmungen anwenden liesse. Denn die Arbeit an Werbekonzepten erfolgt heute ohnehin weitgehend am Computer, die Aufteilung in Projektgruppen und die Lösung mit Mailbox, Telefon und wenigen Zusammenkünften funktioniert und ist nach Aussage von Philipp Zutt sehr effizient. Für ihn überwiegen eindeutig die Vorteile des Systems.

Die sehr positive Einschätzung des eigenen Modells muss aber auch im Lichte der persönlichen Technikbegeisterung des Geschäftsführers und seines Sohnes gesehen werden. Im Weiteren werden gute Kenntnisse und hohe Akzeptanz der moderner Informatik und Telekommunikation bei allen Mitarbeitern erwartet, übrigens auch bei jenen, die ihre Arbeit traditionell im Büro leisten. Zutt & Partner als junge Firma setzt dies bei der Personalsuche und -anstellung einfach voraus. Diese Gegebenheiten schränken die Übertragbarkeit auf andere Firmen ein. Der gleiche Enthusiasmus von Seiten der Geschäftsleitung ist nicht überall gegeben. In einer Unternehmung mit einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaft ist mit mehr Widerstand der Mitarbeitenden zu rechnen. Organisation und Führungsstil dieses kleinen Unternehmens sind noch weitgehend auf die Person des Firmengründers und Eigentümers zugeschnitten. Er ist bei jedem Geschäft involviert, trotz der Aufteilung der Aufträge auf verschiedene Projektteams; er hat die Übersicht über das gesamte Unternehmen und ist die treibende Kraft bei technischen Innovationen. Auf grössere Unternehmungen liesse sich eine derartige Strategie wohl kaum übertragen, unabhängig davon, ob Telearbeit praktiziert wird oder nicht.

Erwartungen und Zukunftspläne für das Projekt

Die Werbeagentur Zutt & Partner ist im Laufe der letzten Jahre gewachsen – nicht, in dem sie in neue und mehr Raum bietende Liegenschaften zog, sondern in dem sie neue Zellen abspaltete, örtlich getrennte Ableger, die miteinander durch ein elektronisches Kommunikations-Netzwerk verbunden sind. Das biologische Prinzip der Zellteilung soll auch in der Geschäftswelt Geltung haben. Dennoch gibt es so etwas wie ein Zentrum der Firma, im Privathaus von Hans Peter Zutt in Wolfhausen.

Nach seinen Plänen gibt es Platz für weitere Zellen, die sich durchaus auch teilen dürfen, allerdings eher extern, in neuen Satellitenbüros, kaum in der Zentrale, denn das dortige Gebäude ist voll belegt. Für die Zukunft denkt man an eine Erweiterung in Richtung virtuelle Organisation. Es gibt aber keine quantitativen Ziele für den Anteil der Telearbeiter.

Im technischen Bereich will die Firma die zukünftigen Glasfasernetze nutzen, wenn diese standardmässig zur Verfügung stehen. Als sehr wichtig für die Firma erweist sich heute die neueste Entwicklung in Richtung Internet und die Geschwindigkeitssteigerung in den Datenleitungen – für Philipp Zutt ein Riesenschritt, ein Quantensprung. Statt verschiedene Programme einzusetzen läuft heute alles über ein Medium.