



IBM-Mitarbeiter Sebastian Drews an einem Desk-Sharing-Arbeitsplatz.

## Flexibilität

# Arbeit ist eine Tätigkeit und kein Ort

Am Hauptsitz der IBM Schweiz in Zürich-Altstetten stehen weniger Arbeitsplätze zur Verfügung, als es Mitarbeitende gibt. Nur einem Fünftel der Belegschaft ist ein fixer Arbeitsplatz zugeteilt. Alle anderen nutzen das Desk-Sharing-Modell und arbeiten dort, wo es ihnen gerade am besten entspricht.

Text **Li Sulejmanagic** Fotos **Ruedi Lehner**

«Wenn ich am Morgen das IBM-Gebäude an der Vulkanstrasse betrete, weiss ich, in welchem Stockwerk ich heute arbeiten werde. Aber ich weiss nicht, wo genau mein Arbeitsplatz sein wird», sagt Margrethe Weisbach. Sie geht in den Gebäudebereich, der ihrer Abteilung zugeteilt ist. Dort findet sie ihren Schrank, in dem ein Rollcontainer steht, der ihre persönlichen Arbeitsutensilien enthält. Heute hat sie Glück: Gleich zwei Schreibtische in der Nähe ihres Schrankes sind frei. Sie entscheidet sich für den Arbeitsplatz an der Fensterfront. Weisbach nimmt ihren Laptop aus der Tasche, stellt ihn auf den Bürotisch, klappt ihn auf und steckt den Stromadapter und das Netzkabel ein. Während der Laptop am Aufstarten ist, rollt sie den Bürocontainer zum Tisch und sucht sich das Material, das sie für ihre heutige Arbeit brauchen wird. Um am heutigen Arbeitsplatz telefonisch erreichbar zu sein, wählt sie sich mit ihrem persönlichen PIN-Code am IP-Telefon an, und

innerhalb von Sekunden tauchen auf dem Display ihre Telefonnummer und ihr Name auf. Jetzt nur noch das E-Mail-Programm und den Instant Messenger starten, und Margrethe kann mit ihrer Arbeit beginnen.

## Wandlung des Begriffs «Arbeitsplatz»

So wie Margrethe Weisbach beginnen 80 Prozent aller Mitarbeitenden am IBM-Standort in Zürich ihren Arbeitstag. Sie alle nutzen das Desk-Sharing-Modell, welches ihnen erlaubt, dort zu arbeiten, wo es ihnen je nach Projekt, Auftrag oder eigenem Bedürfnis am besten entspricht. Das könnte beim Kunden sein, in einer der IBM-Lokalitäten, unterwegs oder zu Hause. Die IBM hat sich in den letzten zehn Jahren vom traditionellen Hardware- und Softwareverkauf zum Anbieter von integrierten Informatik-Gesamtlösungen entwickelt. Die Umwandlung führte dazu, dass viele neue Stellen mit Kundenberatungs- und Unterstützungsaufgaben geschaffen wurden und je länger, je mehr Mitarbeitende ihre Dienstleistungen vor Ort beim Kunden erbrachten. Ihre Büroplätze im Unternehmen blieben oft unbesetzt.

Um eine Lösung für die leerstehenden Arbeitsplätze zu finden, richtete die IBM Schweiz in den 90er-Jahren die ersten Desk-Sharing-Plätze ein. Dabei handelte es sich um Büroplätze, die nicht personalisiert waren und die von den Mitarbeitenden nach Bedarf besetzt werden konnten. So konnte etwa ein Kundenberater, der sonst auf Kundenseite arbeitete und nur selten im Geschäft war, in die IBM kommen, sich einen Platz auswählen und

## IBM Schweiz

Die IBM Schweiz beschäftigt rund 3300 Mitarbeitende und verfügt über Niederlassungen in Basel, Bern-Gümligen, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich. Das Unternehmen bietet eine komplette Produkt- und Dienstleistungspalette im IT-Bereich an. Zusammen mit ihren Kunden erarbeitet die IBM industriespezifische Lösungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen.



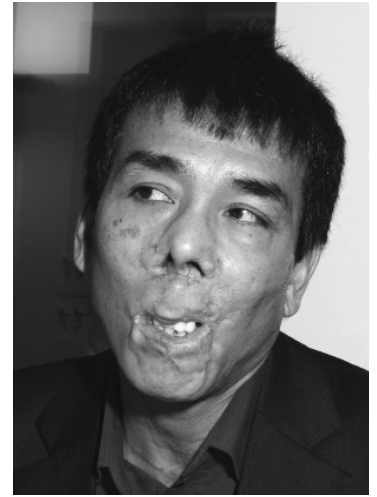
Margrethe Weisbach.



George Hummel.



Susan Orozco.



Phi K. Andrist und ...

während eines speziellen Projektes einige Tage oder Wochen dort arbeiten. Die IBM Schweiz konnte durch das Betreiben dieser Desk-Sharing-Plätze früh Erfahrungen sammeln und das flexible Arbeitsplatzmodell den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und des Unternehmens anpassen.

### 1730 Arbeitsplätze für 2600 Angestellte

Bis 2005 gab es in der Stadt Zürich vier verschiedene IBM-Lokalitäten. Das bedeutete nicht nur hohe Mietkosten, sondern auch erschwerte Kommunikationswege unter den Arbeitskollegen. Um die generellen Mietkosten wie auch die Arbeitsplatzkosten pro Mitarbeiter zu senken und die Effizienz zu steigern, entschied sich das Unternehmen für einen Neubau, der alle Mitarbeitenden unter einem Dach zusammenführt. Dabei kam das Desk-Sharing-Modell von Beginn an zum Tragen. Heute stehen den 2600 Mitarbeitenden nur 1730 Arbeitsplätze zur Verfügung. Im Gebäude gibt es praktisch keine Einzelbüros, alle Arbeitsplätze befinden sich in Grossraumbüros. Einzelne geschlossene Räume, wie Think-Tanks oder Meetingräume, erlauben konzentriertes Arbeiten, falls es im Grossraumbüro zu laut wird. Lounge-artige Ecken sind dazu da, damit die Mitarbeitenden einen kurzen Schwatz halten oder etwas besprechen können, das nicht vertraulich ist.

Rund 2600 Mitarbeitende haben nun an der Vulkanstrasse in Zürich-Altstetten ihre Homelocation. Diese Homelocation sagt aus, an welcher Adresse ein Mitarbeiter zu finden ist, und kann etwa in den E-Mail-Signaturen verwendet werden. «Jede Person ist einer Location zugeordnet. Dort befindet sich seine Postadresse. Wo ein Mitarbeiter arbeitet, hängt davon ab, wo ihn seine Business Unit gerade einsetzt. Er kann von jeder IBM-Location aus arbeiten, da die Ausrüstung in jeder die gleiche ist», sagt George Hummel, zuständig für die interne Liegenschaftsverwaltung des Unternehmens. Gemäss dem Open-Space-Konzept der IBM werden nicht Plätze an einzelne Personen verteilt, sondern Gebäudebereiche ganzen Abteilungen zugewiesen. Beim gesamten Belegungskonzept des Hauses wurde darauf geachtet, dass diejenigen Abteilungen nahe beieinander sind, die am häufigsten miteinander kommunizieren. Gemäss Hummel wurde so dafür gesorgt, dass die interne Kommunikation von Person zu Person gegeben ist und dass nicht alles über E-Mail laufen muss.

Zurzeit arbeitet ein Fünftel der Belegschaft an einem fixen Arbeitsplatz, die anderen vier Fünftel nutzen das mobile Arbeitsplatzmodell. George Hummel erläutert, dass jene Personen einen fixen Arbeitsplatz zugeteilt erhielten, die 100 Prozent ihrer Tätigkeit in der Firma erbringen müssen. Dabei handle es sich um Mitarbeitende klassischer Stabsfunktionen der Finanz-, Kommunikations-, Einkaufs-, Rechts- oder Personalabteilung. Die Ausrüstung eines fixen Arbeitsplatzes ist die gleiche wie bei einem fle-

xiblen. «Aber der Mitarbeiter setzt sich jeden Morgen an den gleichen Schreibtisch», erklärt Hummel. Alle IBM-Mitarbeitenden erhalten einen Laptop, einen Schlüssel für einen Schrank mit oder ohne Rollcontainer und einen PIN-Code für das IP-Telefon-System. Mitarbeitende an fixen Arbeitsplätzen können zusätzlich eine externe Tastatur und einen Bildschirm bestellen. Phi K. Andrist, Management Assistant, ist einer der Mitarbeitenden, die mit einer externen Tastatur und einem Bildschirm arbeiten. Er schätzt an seinem fixen Arbeitsplatz, dass er immer wisse, wo er hinmüsse am Morgen, und dass er seine persönlichen Arbeitswerkzeuge immer am gleichen Ort habe. «Die Infrastruktur kann ich immer an meinem Arbeitsplatz lassen und muss nichts wegräumen. Die ganze Installation ist immer schon da», sagt Andrist. Seine Funktion als Management Assistant setzt voraus, dass er sofort aktiv werden kann, wenn Anfragen oder Aufträge von den Managern kommen, die er betreut. Deshalb darf Phi K. Andrist nicht von zu Hause aus arbeiten und ist während der Arbeitszeiten immer im Büro präsent. Er sehe aber keinen Nachteil darin. «Wenn ich am Abend von hier weggehe, ist das Geschäftliche für mich abgeschlossen.»

### Mitarbeitende wissen Autonomie zu nutzen

Margrethe Weisbach dagegen sieht den Vorteil genau darin, dass sie auch zu Randzeiten ihre Pendenzen erledigen kann. Sie arbeitet im flexiblen Arbeitsplatzmodell, da sie oft unterwegs ist und die Arbeit auch beim Kunden ausführt. Am mobilen Arbeitsmodell schätzt sie, dass sie ganz autonom ist, zu arbeiten, wo es gerade passe. Als Teilzeitarbeitende mit einem 60-Prozent-Pensum ist sie frei, auch am Abend oder an ihren freien Tagen etwas zu erledigen. «Es überprüft mich niemand nach meiner Präsenzzeit.» Und sie überprüft ihre Arbeitskollegen auch nicht. Viele arbeiteten von zu Hause aus, und wenn man mit ihnen telefoniere, höre man oft Kindergeschrei im Hintergrund. Solche Situationen seien so normal geworden, dass sie mit ihrem Teilzeitpensum gar nicht mehr auffalle. «Die Resultate zählen, und nicht meine Präsenz im Büro», erklärt Margrethe Weisbach.

Als das flexible Arbeitsplatzmodell eingeführt wurde, erhielt Susan Orozco, Pressesprecherin der IBM Schweiz, viele Anfragen zum Thema Präsenzzeit. Die Mehrzahl der Medienschaffenden wollte wissen, ob denn niemand die Arbeitszeit kontrolliere. «Wir kontrollieren nicht, wir führen durch Zielvorgaben», antwortete Susan Orozco dann jeweils. Denn die Mitarbeitenden seien mündige Menschen, die Autonomie schätzen und entsprechend nutzen können. Und sowieso. «Produktivität kann nicht an der reinen Schreibtischpräsenz gemessen werden», betont Orozco.

Ein Kritikpunkt am mobilen Modell war, dass die Mitarbeitenden ihren «eigenen» Arbeitsplatz verlieren oder dass speziell durch



...sein fester Arbeitsplatz.

die Arbeit beim Kunden oder zu Hause die informelle Kommunikation mit Arbeitskollegen geschwächt werden könnte. Damit hat Daniela Hunziker-Ruckli keine Probleme. Sie ist Projektmanagerin und arbeitet bereits seit zehn Jahren im Desk-Sharing-Modell. Seit sie bei der IBM ist, kennt sie keinen «eigenen» Arbeitsplatz und könnte sich persönlich kein anderes Arbeitsmodell mehr vorstellen als das mobile. Wenn sie im Geschäft ist, schätzt sie am flexiblen Arbeitsplatzkonzept, dass man sich bewegen muss. Man sitze immer wieder an einem anderen Ort und lerne andere Leute kennen. «Ich denke, gerade fürs Netzwerken ist dieses Modell besser», sagt Hunziker-Ruckli. Da sie viel in Kundenprojekten arbeitet und als Teilzeitmitarbeiterin im 80-Prozent-Pensum ei-

## Desk Sharing

Bei Desk Sharing handelt es sich um eine Organisationsform, die in der Geschäftssprache auch als «Shared Desk» oder «Flexible Office» bekannt ist. Dabei stehen weniger Arbeitsplätze zur Verfügung, als Mitarbeitende im Unternehmen tätig sind. Die Mitarbeitenden können ihren Arbeitsplatz täglich frei wählen und müssen nicht zwingend ins Büro kommen. Wenn sie sich für das Büro als Arbeitsort entscheiden, müssen sie ihren Arbeitsplatz bei Arbeitsbeginn jeweils «aufbauen» und bei Arbeitsende wieder «abbauen». Dieses Prinzip wird «Clean-Desk Policy» («aufgeräumter Arbeitsplatz») genannt.

Damit das Desk Sharing gut funktioniert, müssen die Mitarbeitenden über Arbeitswerkzeuge verfügen, die ihnen einen schnellen und sicheren Zugriff auf die elektronisch verfügbaren Informationen und Daten garantieren. Mitarbeitende im Desk-Sharing-Modell müssen zudem sicherstellen, dass sie innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens von Kunden, Vorgesetzten oder Kollegen erreicht werden können.

Arbeitgeber können durch dieses Modell Raum-, Büro-, Reinigungs- und Energiekosten einsparen. Zudem verbessert sich die interne Kommunikation, weil die Mitarbeitenden den Arbeitsplatz wählen, der zum Projekt passt. So verkürzen sich die Kommunikationswege. Dass die Mitarbeitenden nicht immer am gleichen Ort zu finden sind, kann sich für den Arbeitgeber aber auch nachteilig auswirken, weil es dadurch weniger feste Strukturen und Routinen gibt.

Für die Mitarbeitenden bringt das Desk-Sharing-Modell sehr viel Flexibilität. Sie wählen ihre Arbeitsplätze je nach aktuellem Bedarf und können sich je nach Unternehmensstruktur ihre Arbeitszeit selber einteilen. Weil sie jederzeit und überall arbeiten können und immer erreichbar sind, braucht es aber auch Eigenverantwortung und Disziplin von Seiten der Mitarbeitenden, damit sie sich nicht unter Stress setzen und zu viel arbeiten.



Daniela Hunziker-Ruckli.



Sebastian Drews.

nen Tag in der Woche für die Familie reserviert hat, ist sie nicht immer im Büro anzutreffen. Deshalb plant sie die Kommunikation mit Kollegen ganz gezielt: Ihre Mittagessen sind immer verbucht. Sie achtet dabei auch speziell auf jene Mitarbeitenden, die ihre Arbeit schon seit Jahren beim selben Kunden erledigen und eine sehr hohe Kundenidentifikation haben. Damit diese Mitarbeitenden nicht ihr Gemeinschaftsgefühl für die IBM verlieren, sei es wichtig, dass man als Vorgesetzter immer präsent sei und den Kontakt mit ihnen pflege. «Es ist mit dem flexiblen Modell sicher eine Herausforderung eines Managers bei der IBM, dass er oder sie die Mitarbeiter, die beim Kunden arbeiten, auch abholen kann», so Hunziker-Ruckli.

## Es besteht die Gefahr, zu viel zu arbeiten

Die technologischen Möglichkeiten haben sich so entwickelt, dass heute ein Laptop und ein Handy genügen, um überall arbeiten zu können und den vollen Zugang zum Unternehmens-Know-how zu haben. Genau dieser Aspekt gefällt Sebastian Drews, der auch im flexiblen Arbeitsmodell arbeitet. «Es ist möglich, von überall her zu arbeiten. Ich brauche nur einen Internetanschluss.» Das gebe ihm schon eine grosse Freiheit in seiner Lebensgestaltung. Als Mitarbeiter der Medienstelle erledigt er seine Arbeit grösstenteils im Büro in Zürich. Aber wenn er etwa einmal einen einstündigen Termin in Bern habe, müsse er nicht einen ganzen Arbeitstag verlieren. Er arbeitet dann einfach unterwegs oder in der Niederlassung in Bern. Das flexible Arbeitsplatzmodell hält Sebastian Drews für eine Organisationsform, die sich in Zukunft durchsetzen wird. «Das Modell bietet für alle Seiten Vorteile. Die Arbeitgeber können den Arbeitsplatz flexibel gestalten. Die Arbeitnehmenden haben eine grössere Zeitverantwortung und können dafür ihren Tagesablauf besser ihren Bedürfnissen anpassen», so Drews.

Weil es möglich ist, von überall her zu arbeiten und immer elektronisch oder telefonisch erreichbar zu sein, besteht aber die Gefahr, dass man zu viel arbeitet. «Du kannst 24 Stunden arbeiten. Deshalb braucht es irgendwo diesen Mechanismus, sich abzugrenzen und sich zu sagen: «Jetzt ist es genug», erklärt beispielsweise Margrethe Weisbach. Vor allem wenn man als Teilzeitmitarbeiterin tätig sei. Dazu braucht man sehr viel Selbstdisziplin und Eigenverantwortung.

Für heute hat Margrethe Weisbach genug. Sie schickt das letzte E-Mail ab, klappt den Laptop zu, zieht die Strom- und Netzkabel aus und packt alles in ihre Tasche. Sie räumt ihre Papiere zusammen, legt sie in den Rollcontainer und verstaut sie im Schrank. Sie schliesst den Schrank ab und wirft nochmals einen Blick auf den Schreibtisch, den sie heute belegt hatte. Alles ist weggeräumt. ■