



52 Architektur schafft Effizienz

Einführung

53 Auswertung

Zahlen und Grafiken zu Ausschreibungen von Bürogebäuden

54 10 Thesen zu Bürogebäuden

von Dr.-Ing. Martin Kleibrink

55 Von Jägern und Sammlern

Expertengespräch über gesunde und zukunftsweisende Bürokonzepte

58 Umbau versus Neubau

Zwei Planungsbüros, zwei Herangehensweisen

66 Der Vodafone Campus in Düsseldorf

Mobile Arbeitswelt für 5000 Angestellte

72 Stillarbeit

Akustikprodukte im Test

75 Lesetipps

Büro oder Gewächshaus? „Business-Garden“ nennt Dr.-Ing. Martin Kleibrink diese Bürolandschaft der Credit Suisse in Zürich. Als damaliger Konzernarchitekt führte er das neue Bürokonzept ein, das flexible Arbeitsplätze in unterschiedlichen Themenwelten bietet.

10 Thesen zu Bürogebäuden

Welche Entwicklungen und Trends bestimmen die Gestaltung von Arbeitsumgebungen? Der Büroplaner Dr.-Ing. Martin Kleibrink fasst die zehn wichtigsten Herausforderungen für die Planung zukunftsfähiger Arbeitsplätze zusammen.

2 Activity Based Working

Unterschiedliche Arbeitsplatzszenarien können für verschiedene Tätigkeiten flexibel genutzt werden. Dieses Grundprinzip kann nur in non-territorialen Nutzungsstrategien wirtschaftlich umgesetzt werden: Indem sich die Mitarbeiter vielfältige Platzangebote teilen, wird die Bürofläche intelligenter ausgenutzt.

3 Teamwork und Rückzug

Teamwork und Austausch sind ebenso wie Rückzug und Konzentration durch geeignete Raumangebote zu fördern – unabhängig davon, ob mit fest zugeordneten oder flexiblen Arbeitsplätzen gearbeitet wird.

4 Ambiente

Qualitätsvolle Arbeitsbedingungen hängen von Funktionalität und Ergonomie des gesamten Arbeitsumfelds ab. Auch das Ambiente muss stimmen, damit sich Mitarbeiter wohl- und wertgeschätzt fühlen und motiviert arbeiten.

5 War for Talents

Trotz Flexibilisierung des Arbeitsortes gewinnt das Büro an Bedeutung. Im Kampf um die talentiertesten Mitarbeiter kommt der Qualität des Arbeitsplatzes und seines Umfelds eine wesentliche Rolle zu.

6 Informelle Kommunikation

Die Förderung von informeller Kommunikation durch eine hohe Begegnungsqualität ist eine zentrale Gestaltungsaufgabe des Büroplaners.

7 Leistung und Kompetenz

Die neuen Statussymbole sind nicht Fensterachsen und Raumgröße, sondern Leistung und Kompetenz.

8 Integration

Die Einbindung anderer Kulturen und einer immer älter werdenden Belegschaft ist eine der wesentlichen Herausforderungen der Büroplanung.

9 Erfolg durch Mitarbeiter

Der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt in der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter, nicht im Optimieren von Quadratmetern.

10 Change Process

Zukunftsfähige Bürobauten benötigen mehr als neue Flächenlayouts, wohnliche Gestaltungskonzepte und innovative Einrichtungsvorschläge: Es geht um einen Wandel, der die gesamte Arbeits-, Führungs- und Unternehmenskultur erfasst.

„Der Erfolg eines Unternehmens liegt bei seinen Mitarbeitern, nicht im Optimieren von Flächen.“

Dr.-Ing. Martin Kleibrink,

Architekt und selbstständiger Unternehmer mit KLEIBRINK. SMART IN SPACE in Winterthur und Gastdozent an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, plant innovative und nachhaltige Bürokonzepte.



Expertengespräch

Von Jägern und Sammlern

Innovation entsteht durch informelle Kommunikation und kreative Teamarbeit in offenen Bürolandschaften. Dennoch brauchen Mitarbeiter Räume, in denen sie in privater Atmosphäre komplexe Aufgaben lösen können. Arbeitsplätze sollen flexibel und gemeinsam genutzt werden. Doch teilt auch die Führungsebene ihren Schreibtisch mit den Mitarbeitern? Weichen Hierarchien flachen, teamorientierten Unternehmensstrukturen? *competition* hat mit Psychologe und Mediziner Professor Michael Kastner und Büroplaner Dr.-Ing. Martin Kleibrink über gesunde und zukunftsweisende Bürokonzepte gesprochen.

Interview: Franziska Gensichen

Herr Kastner, was ist aus Sicht des Arbeitspsychologen und -mediziners ein ideal gestalteter Arbeitsplatz?

Michael Kastner: Der Mensch ist ein Höhlen- und Rhythmustier. Die Arbeitswelt muss darauf eingehen. Eigentlich braucht er zwei Schreibtische – einen für zurückgezogenes, konzentriertes Arbeiten mit Familienbild auf dem Tisch sowie einen für kommunikative Aufgaben. Die Organisation der Arbeitswelt muss die Biorhythmen der Menschen mit einbeziehen und auf hormonelle Faktoren Rücksicht nehmen: Morgens verfügt der Mensch normalerweise über die beste Konzentrationsfähigkeit. Er sollte also zwei bis drei Stunden komplexe Aufgaben in seiner „Zelle“ verrichten und dabei nicht durch Telefon, Mails oder Kollegen unterbrochen werden. Ab mittags kann er dann an seinem zweiten Schreibtisch kommunikative Aufgaben erfüllen. Für Besprechungen empfehle ich die Zeit nach dem Mittagessen ab 14 Uhr. Wir sind nach der Erledigung komplexer Aufgaben kommunikativer und kooperativer. Bei Männern kommt dazu, dass sie morgens den höchsten Testosteronspiegel haben, das fördert Konkurrenzgehebe. Mittags sollten sie erst mal ihrem evolutionär begründeten Drang zum Jagen und Sammeln nachgehen, wenn sie Hunger verspüren.

Der Trend geht aber dahin, Arbeitsplätze zu teilen. Sind zwei Arbeitsplätze je Mitarbeiter nicht zu unwirtschaftlich?

Michael Kastner: Ein zweiter Arbeitsplatz mit 6 Quadratmetern ist nicht teuer. Ökonomen denken viel zu kurzfristig. Der Mensch ist keine triviale Maschine, sondern ein emotio-

nales, soziales und kulturelles Wesen. Er muss sich langfristig wohlfühlen und seine Privatheit haben, sonst wird er schneller krank oder kündigt. Ich kann als Psychologe nur betonen, dass ortsungebundene Konzepte der Natur des Menschen widersprechen: Wir brauchen unsere Höhle, das Gefühl von Geborgenheit und Stabilität. Es gibt nicht nur Teamarbeit und informellen Austausch in der Innovationsecke, sondern auch Aufgaben, die alleine gelöst werden müssen. Der Mensch braucht eine Balance zwischen Gruppe und Distanz und eine Möglichkeit, diese zu regulieren.

Wie sieht die optimale Arbeitsumgebung aus Büroplanerperspektive aus, Herr Kleibrink?

Martin Kleibrink: Jeder Planung sollte das Prinzip des *Activity Based Working* zugrunde liegen. Das bedeutet, dass unterschiedliche Arbeitsplatzszenarien für verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden und nach Möglichkeit flexibel genutzt werden können. Die Arbeitsprozesse müssen das daraus folgende Maß an Selbstbestimmung und Autonomie zulassen. Dann aber reichen nicht einmal die zwei Arbeitsplätze, die Herr Kastner vorschlägt – und schon die können wir uns nicht leisten. Mehr Platzangebote in einer Vielfalt an Arbeitsumgebungen ist nur durch Teilen und non-territoriale Nutzungsstrategien möglich. Wir müssen weg vom Zellenbüro hin zu Strukturen, die Austausch und Kommunikation fördern. Der Trend zur multifunktionalen Bürolandschaft ist unumkehrbar!



„Wir brauchen unsere Höhle, das Gefühl von Geborgenheit und Stabilität.“

Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner,

Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin in Herdecke, Berlin und Amerang, berät unter anderem auch Firmen bei der optimalen Gestaltung des Arbeitsumfelds.

Funktioniert das auch auf Führungsebene – gibt der Chef gerne seinen Anspruch auf das große Eckbüro auf?

Martin Kleibrink: Hierarchische Strukturen und daraus abgeleitete Ansprüche an Flächen sind ein Anachronismus! Die damit verbundenen Informationskaskaden behindern Austausch, Kreativität und Innovationsprozesse und stellen eine akute Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit dar. Bei dem überfälligen Wandel geht es um mehr als um Flächenlayouts, wohnliche Gestaltungskonzepte und Einrichtungsvorschläge. Die gesamte Unternehmens- und vor allem Führungskultur ist von dem Mief alter Strukturen, der Eitelkeit mancher Führungskräfte zu befreien. Es geht um ein Wir-Gefühl, um die Demokratisierung des Büros. „Ich“ und „Meins“ passen nicht mehr zur neuen Arbeitswelt. Die Statussymbole der Zukunft sind Leistung und Kompetenz.

Ist der Schritt erst gemacht, haben auch Führungskräfte schnell ein Einsehen. Ein Managing Director in einem meiner Projekte, der zunächst schwer davon zu überzeugen war, sein eigenes Büro aufzugeben, kam etwa zu der Erkenntnis: „I lost my office but I won a whole floor!“

Michael Kastner: Informelle Hierarchien wird es aber immer geben. Wir sollten nicht vergessen, dass durch Hierarchien, die im Gebauten am etwas schöneren größeren Büro ablesbar sind, auch subtil Motivation bei den Mitarbeitern geweckt wird. Der Mensch strebt danach. Wichtig ist aber, im Umgang miteinander weniger auf Hierarchien zu bauen.

Herr Kleibrink, was unterscheidet die offene Bürolandschaft vom Großraumbüro?

Martin Kleibrink: Von Großraumbüros spricht man erst ab einer Belegungsuntergrenze von über 50 Leuten. Die Probleme dieser oft mit bis zu 1500 Mitarbeitern belegten Flächen sind gefürchtet, sie sind in Europa auch nicht mehr durchsetzungsfähig.

Unabhängig davon, ob mit fest- oder flexibel zugeordneten Arbeitsplätzen gearbeitet wird, ist es wichtig, Teamwork und Kommunikation ebenso wie Rückzug und Konzentration zu fördern. Das bietet ein vielfältiges, offenes Multispace-Angebot mit verschiedenen flexibel nutzbaren Zonen.

Führt die flexible freie Arbeitsplatzwahl innerhalb vielfältiger räumlicher Szenarien nicht zu Stress, Herr Kastner?

Michael Kastner: Die Welt wird immer dynamischer und komplexer und die langsame Evolution des Menschen kann

dieser Entwicklung nicht folgen. Unsichere Lebens- und Arbeitsumstände führen immer häufiger zu Burnout und Depression. Daher sollte die Arbeitswelt dem Menschen eine Heimat bieten, also für eine positiv besetzte Stabilität stehen. Bauliche Gegebenheiten sollten eine gute Balance zwischen Flexibilität und Stabilität bieten.

Sie beide beraten Unternehmen im Hinblick auf optimale Bürokonzepte. Auf welche Entwicklungen in der Arbeitswelt müssen sich diese einstellen?

Martin Kleibrink: Wir steuern auf einen massiven Fachkräftemangel zu. Unternehmen werden sich fragen müssen, wo und wie sie ihre talentierten Leute gewinnen und halten können. Bei den jungen Leuten sehe ich eine Tendenz zur Selbstbestimmung und Autonomie. Unternehmen, die glauben, gut ausgebildete junge Leute Kernarbeitszeiten an monotonen Arbeitsplätzen absitzen lassen zu können, sind auf dem Holzweg. Weitere große Herausforderungen werden die Schaffung angemessener Arbeitsbedingungen für eine alternde Belegschaft sowie die Integration fremder Kulturen sein. Es gilt, für alle eine qualitätsvolle, menschenwürdige und prozessorientierte Arbeitswelt zu gestalten.

Michael Kastner: Kündigungen und kranke Mitarbeiter verursachen hohe Kosten, dadurch werden die Ökonomen zum Umdenken gezwungen. Anhand von angeblich wirtschaftlichen Großraumbüros ist erwiesen, dass sich die Ersparnis langfristig nicht rechnet. Der Attraktivitätsfaktor wird wichtiger. Dennoch achten Unternehmen viel zu wenig auf bauliche Aspekte, stattdessen wird eine Halbtagskraft für das Gesundheitsmanagement angestellt oder das Geld in eine repräsentative Fassade investiert.

Martin Kleibrink: Leider ist es so, dass so mancher Manager das Einsparen von Quadratmetern über die Bereitstellung optimaler Arbeitsbedingungen stellt. Natürlich können wir es uns nicht erlauben, verschwenderisch mit teuren Flächen umzugehen. Es kommt jedoch darauf an, Menschen nicht als Kostenstellen zu betrachten, sondern als den wesentlichen Produktivitätsfaktor. Qualitätsvolle Arbeitsbedingungen hängen nicht nur von Funktionalität und Ergonomie ab, auch das Ambiente muss stimmen, damit sich die Mitarbeiter wohlfühlen und Wertschätzung erfahren. Der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt in der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter, nicht im Optimieren von Quadratmetern. ■