

„... its all about inspiring people“



Dr. Ing. Martin Kleibrink

Gesellschaft und Technik verändern sich und damit auch die Arbeitswelt. Für Planerinnen und Bewirtschafter von Büroarbeitsplätzen stellt sich die Frage, wie Bürokonzepte und Arbeitsplätze konkret aussehen müssen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Gefordert ist Flexibilität, Erfüllung der Ansprüche neuer Arbeitsformen, es braucht ein optimales Umfeld für Topleistungen (und die entsprechende Arbeitsplatzqualität, um Topleute anzuziehen) und all das möglichst kostenbewusst und raumsparend.

Text: Sigrid Hanke/Francesca Boucard | Fotos: Dirk Altenkirch, Atelier Altenkirch, Karlsruhe

Ein komplexes Thema. Verschiedene Forschungsteams an Hochschulen und in der Privatwirtschaft erarbeiten Lösungen. Die Aufgabenstellung ist klar ... respektive die Erwartungen sind gross: Das Büro ist ein identitätsstiftender Ort, es bietet Unterstützung für Arbeitsorganisation und Selbstmanagement der Mitarbeitenden, gleichzeitig ist es aber auch ein Ort von Zielkonflikten – kommunikative Tätigkeiten und konzentriertes Arbeiten müssen nebeneinander Platz finden – und muss dabei Möglichkeiten für Kollaboration und Begegnung Raum bieten.

Einer, der sich seit Jahren – äusserst erfolgreich – für dieses Thema einsetzt, ist Dr. Ing. Martin Kleibrink. Seinen Werdegang und seine Projektpreferenzen hier aufzuzählen, würde zu viel Platz beanspruchen, darum nur ein paar Namen, für die er Projekte ausgeführt hat respektive ausführt. Das sind: Credit Suisse AG; upc cablecom, Zürich; Basler Versicherung, swissgrid Frick; Gesundheitsförderung Schweiz; Roche Diagnostics Mannheim; Pilotprojekt Smart Working Global Supply Chain; TSC München; Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn etc.

Ursprünglich hat sich Martin Kleibrink eigentlich nicht für Büros interessiert. Die Vorstellung von Mittelfluren, die in dunkle, geschlossene Räume abgehen, war ihm zuwider. Ihn interessierte mehr die antike Baugeschichte. Bis ihn die Gegenwart einholte. Und die Erkenntnis, dass es bei der Planung von Büros zwar auch um Räume und hochverdichtete Arbeitsplätze geht, vor allem aber um den Menschen, den es in seiner Arbeit zu motivieren gilt. Ein Thema, das ihn bis heute nicht mehr loslässt.

Im Rahmen der von Peter Ruckstuhl, CEO und Inhaber Ruckstuhl AG, initiierten Fachveranstaltung «Bleiben wir im Büro? Wie sich gute Gestaltung auf Motivation und Arbeitsklima auswirkt» hat Martin Kleibrink erzählt, was ihn bewegt und was die Herausforderungen des zukünftigen Büros sind.

Die Fakten dazu – hier Auszüge aus seinem Vortrag – für spectrooms im Vorfeld persönlich vorgetragen und zusammengefasst:

Globalisierung und Wettbewerb

Der steigende Wettbewerb bei gleichzeitigem Kostendruck zwingt die Unternehmen dazu, ihre Ausgaben zu reduzieren. Und als zweitgrösster Kostenpunkt stehen die Flächenkosten immer wieder im Fokus. So versucht man den Flächenbestand durch Verdichtung der Belegung zu reduzieren, was oft zu fragwürdigen Ergebnissen und einer Beeinträchtigung der Arbeitsplatzqualität führt. Mit intelligenten Büronutzungsstrategien, die die Flächen für Kommunikation und Austausch, deren Anteil in konventionellen Konzepten bei 10% liegt, auf mindestens 30% erhöhen und gleichzeitig die Begegnungsqualität erhöhen, lässt sich dieses Ziel sehr viel besser erreichen. Dabei interessiert Martin Kleibrink der Flächenverbrauch je Arbeitsplatz nur an zweiter Stelle. Was er will, sind Räume schaffen, die die verschiedenen Arbeitsprozesse in optimaler Weise unterstützen und in denen die Leute begeistert ihrer Arbeit nachgehen, sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, motiviert sind und gute Arbeit leisten.

Demografie

Dabei ist es wichtig, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Zeitgemässe Arbeitsprozesse passen nicht mehr in hierarchische Organisationsstrukturen, sondern wir organisieren uns heute dynamisch und aufgabenorientiert; es werden Teams gebildet, deren Chef nicht Chef ist, weil er seit 20 Jahren im Unternehmen tätig ist, sondern weil er vom Thema am meisten Ahnung hat und sich die Leute dazuholte, die am meisten zu den anstehenden Aufgaben beitragen können. Und wenn die Aufgabe erledigt ist, gehen sie wieder auseinander.

Auch im «war for talents» wird die Arbeitsplatzgestaltung eine immer zentralere Rolle spielen. Die Leute werden vermehrt schauen, wie ein Arbeitsplatz aussieht. Diese Qualität des Arbeitsumfeldes wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor im Kampf um die besten Talente werden.

Neben der zunehmenden Diversität der Arbeitnehmer durch verschiedene Herkunft, Bildung und Werte sind auch die alternden Belegschaften eine grosse Herausforderung für die Planung zukünftiger Büros. Jung und Alt haben unterschiedliche Anforderungen an ihren Arbeitsplatz, die dennoch unter einen Hut zu bringen sind. Es stellt sich die Frage, wie Jung und Alt zusammenpassen – denn in vielen Firmen passt es scheinbar nicht. Die Stigmatisierung der älteren Arbeitnehmer steht im Weg, dass man ab 58 angeblich nichts mehr kann und als verstaubt gilt. Hier gibt es viele Potenziale, die man ausschöpfen muss und auch kann.





Smart Working:
Credit Suisse Uetlihof 2 in Zürich
1950 Arbeitsplätze für
2500 Mitarbeiter, 2012



Arbeitsweisen

Zum Thema Arbeitsweisen verweist Martin Kleibrink auf die hauseigene Studie des amerikanischen Planungsbüros Gensler. Durch deren weltweite Präsenz, ihre Kompetenz in vielen Gebieten, 3500 Mitarbeiter in jährlich rund 3000 Projekten haben sie genügend Potenzial, um profunde Studien rund um die Arbeitswelt durchzuführen. Unter anderem stellt Gensler für die Büroarbeit vier zentrale Arbeitsweisen dar: Kollaboration, Fokus, Lernen und Socialising. Alles Dinge, die man nicht unbedingt an einem Standard-Arbeitstisch machen kann. Diese Differenzierung der Arbeitsweisen liegt dem «activity based working» zugrunde. Für die verschiedenen Tätigkeiten im Tages- und Wochenverlauf wird ein dementsprechendes, vielfältiges Raumangebot zur Verfügung gestellt, das nonterritorial genutzt wird. Wir müssen flexibel sein, andere Leute müssen dazustossen können, man muss auch mal zu Hause oder in einer anderen Stadt sitzen können oder einfach nur virtuell präsent sein. Das funktioniert in starren Strukturen nicht.

Für Forschungen haben für uns Menschen ja auch immer wieder Ratten erhalten müssen, sei das für Kosmetik oder eben auch Arbeitsweisen. Dabei haben Forscher sich mit verschiedenen Tiergruppen beschäftigt, einmal mit solchen, die in langweiligen Standardkäfigen mit Streu und Laufrädern gehalten werden, und einmal mit solchen, die in einer mit Farben angereicherten Umgebung gewissen Herausforderungen wie Labyrinth ausgesetzt sind und spielen können. Letztere sind weniger anfällig für Krankheiten, haben ein stärkeres Wachstum für Hirnzellen und altern weniger schnell. Die Hirnforscher sehen eine direkte Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den Menschen. Und diese Erkenntnisse sollte man sich auch in der Büroplanung vergegenwärtigen.



Verlagerung der Arbeit und Coworking Spaces

Die Verlagerung von Arbeit hat viel mit Mobilität und Nachhaltigkeit zu tun. Es stellt sich die Frage, wer gerne von zu Hause aus arbeiten würde und was die Vorteile sind. Diese alternierende Telearbeit wird sich in Zukunft als Arbeitsform stärker etablieren.

BÜROPLANUNG



Smart Working:
Credit Suisse Pilotprojekt CS-Tower
in Zürich, 158 Arbeitsplätze für
215 Mitarbeiter, 2011

Eine unglaubliche Entwicklung haben sogenannte Coworking Spaces hingelegt, Büros auf Zeit, die man für die Arbeit allein oder im Team und auch für Meetings mieten kann. Allein in Europa ist die Zahl der Coworking Spaces zwischen 2010 und 2011 um fast das Doppelte auf 467 gestiegen. Der Grund für dieses Wachstum liegt vor allem in den grenzenlosen Möglichkeiten, hier sein eigenes Netzwerk ausbauen zu können.

Die Bedeutung des Büros

Die Bedeutung des Büros ist im steten Wandel. War der Arbeitsplatz früher vor allem ein Ort, wo man sich zwischen 9 und 17 Uhr aufhielt, muss es heute Anforderungen aus einem Kreislauf zwischen Leben, Homeoffice, 3rd Place und einem 24/7-Büro erfüllen. Das Büro wird zukünftig seine Bedeutung vor allem als Kristallisationspunkt der Kommunikation finden müssen: 80% der wirklich innovativen Ideen entstehen durch persönliche Kommunikation. Das moderne Büro wird zum Ort der Begegnung – und je mehr Begegnung, desto mehr Kommunikation, Ideen und Innovationen. So wird das Büro zu einem Marktplatz des Wissens.

Farbe und Wandel

Es gibt Büros, die schwarz-weiß ausgedruckt wahrscheinlich gleich aussehen würden wie die farbige Version. Damit drängt sich die etwas ironisch gemeinte Frage auf, ob bei manchen Büros noch von einer «artgerechten Haltung» die Rede sein kann. Kritisch zu hinterfragen ist auch eine sog. Unternehmens- und Arbeitskultur, die oft eher eine Un-Kultur ist, geprägt von Misstrauen und überholten Denkweisen wie Kontrollmentalität und Statusdenken. Dieser Reformstau und die Überfälligkeit eines Wandels der Unternehmenskultur gefährden die Wettbewerbsfähigkeit und Performance vieler Unternehmen. Dazu gibt es beängstigende Zahlen: «Von 100 Mitarbeitern in Schweizer Büros sind nur 27% nachhaltig engagiert.» Hier ist ein Change-Prozess nötig, der weit über die Frage nach der richtigen Büronutzungsstrategie hinausreicht und die gesamte Unternehmens-, Arbeits- und Führungskultur erfasst.

Best Practice

Zum Glück gibt es heute immer mehr Unternehmen, die ihre Büros nach diesen neuen Ansätzen und Erkenntnissen gestalten. Gute Benchmarks liefert das Microsoft-Büro in Shiphol Amsterdam. Auf 11'000 m² Fläche hat es 650 Arbeitsplätze für 1150 Mitarbeitende. Microsoft spart dort 30% an Flächenkosten, hat 31% weniger CO₂ – und ganz wichtig: 90% der Mitarbeiter sind stolz auf ihr Büro, ihr Engagement hat sich seit dem Umzug nahezu verdoppelt und sie sind zu 40% weniger oft krank.

Eine besondere Beziehung hat Martin Kleibrink zum neuen Uetlihof der Credit Suisse Zürich: Als ehemaliger Head Corporate Architecture des Unternehmens hat er hier seine Vorstellungen erfolgreich umsetzen können. (Dass dem eine grosse Überzeugungsarbeit vorausging, sei nur am Rande erwähnt.) Heute ist die Credit Suisse stolz auf ihr Konzept des «Smart Working». Ausgang waren wochenlange Beobachtungen, die eine Leerstandsquote der Räume von 40–60% ergeben hatten (Projektarbeit, Dienstreisen, Schulungen, Meetings, Ferien, Krankheit etc.). Der Idee des Bank Efficiency Managements, die Mitarbeitenden einfach die bestehenden Arbeitsplätze teilen zu lassen, setzte man das Konzept eines nonterritorialen «Business Clubs», in der Bank «Smart Working» genannt, entgegen. Ging es dem Auftraggeber um Einsparungen bei den Flächenkosten, ging es dem Architekten um optimale Unterstützung verschiedener Arbeitsweisen, um Identifikation, Motivation und Performance.

Ausgangspunkt waren die CS-Tower im Zürcher Norden. In einem Geschoss, in dem im Standard 166 einheitliche Arbeitsplätze für 166 Mitarbeiter untergebracht waren, installierte Martin Kleibrink gemeinsam mit Camenzind Evolution ein sehr vielfältiges den Prinzipien des Activity Base Wirkungen folgendes Pilotprojekt. Das «Smart Working»-Konzept beinhaltete 150 Arbeitsplätze für 200 Mitarbeiter. Trotz der aufwendigen Gestaltung und Ausstattungsqualität blieben die Kosten je Mitarbeiter dabei gleich.

Um das Wirkungsgefüge von Qualität und Motivation zu belegen, wurde zusammen mit den Hochschulen Wädenswil und Luzern im Rahmen einer KTI-Studie das «Smart Working» nahezu ein Jahr begleitet und dessen Mehrwerte laufend unter intensiver Einbeziehung der Mitarbeiter untersucht. Nach sieben Monaten gaben 54% der Mitarbeiter an, dass sie seit Einführung des neuen Konzeptes stärker motiviert sind, knapp 40% meinten, dass sie bessere Arbeitsergebnisse erzielen, und 40% erreichen in der gleichen Zeit mehr als zuvor. Der Leerstand der Arbeitsplätze konnte um 70% reduziert werden und 76% der Mitarbeitenden geben an, dass sie sich stärker wertgeschätzt fühlen, 45% empfanden die Credit Suisse als besseren Arbeitgeber. Stolz Zahlen, die darauf hoffen lassen, dass sich immer mehr Unternehmen auf «die Zukunft des Büros», das den Menschen in den Mittelpunkt stellt, einlassen – im Sinne der Unternehmenskultur und der Gewinne.

Martin Kleibrink sieht der Entwicklung hoffnungsvoll entgegen, der Wandel sei nicht mehr zu stoppen, weil die Menschen ihn wollen und fordern. Und zitiert dazu Darwin:

„It is not the strongest of species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change ...“

www.smartinspace.ch