

MAGAZIN FÜR INNENARCHITEKTUR

GRID

3/2014 PUBLISHED BY **DETAIL**

ARBEITS- UND BESPRECHUNGS- RÄUME



03/14

mit

HERMANN KAUFMANN: »ILLWERKE«

IN VANDANS

KINZO: »SOUNDCLOUD«

IN BERLIN

NERI&HU: »FLAMINGO OFFICE«

IN SHANGHAI

SO VIELFÄLTIG WIE DAS LEBEN

Unter dem Druck ökonomischer Zwänge verfolgen viele Unternehmen noch immer die ewig gleichen flächenminimierten Bürokonzepte. Dabei gehört das Zeitalter der Sachbearbeiter längst der Vergangenheit an. Immer vielseitigere und häufig wechselnde Arbeitsabläufe verlangen nach mehr Abwechslung, Gestaltqualität und Atmosphäre in Büroräumen, wie Martin Kleibrink, Architekt und Inhaber von »Kleibrink. Smart in Space«, erläutert.

In den vergangenen Jahren sind uns nicht nur in Fachartikeln und -publikationen immer mehr bunte Bilder einer schönen und scheinbar fröhlichen neuen Arbeitswelt begegnet. Wirtschaftsmagazine, die Tagespresse und selbst Medien, in deren Mittelpunkt eher ganz andere Inhalte stehen, haben sich dem Thema der Büroarbeit gewidmet. Wohl kaum ein Projekt dürfte dabei so oft abgebildet und international diskutiert worden sein wie das von Camenzind Evolution geplante Google Office in Zürich, das geradezu einen Hype ausgelöst hat. Auch wenn die kritische Würdigung dieses Büros die Betrachter in zwei Lager teilt, auf der einen Seite Bewunderer und auf der anderen Skeptiker: Die Genialität, mit der hier mit einem sehr eingeschränkten Budget und auf einem kleinen Teil der Gesamtfläche ein motivierendes Arbeitsumfeld für die Nutzer geschaffen wurde, ist beeindruckend. Das wegweisende Projekt hat den Wandel der Büroarbeitswelt in den vergangenen Jahren zweifellos beschleunigt. Damit soll die Pionierleistung, die unsere skandinavischen Nachbarn und vor allem auch die Beneluxländer seit Ende der 1980er-Jahre mit – um hier stellvertretend nur zwei der herausragenden Konzepte zu nennen – dem Business Club von SOL in Helsinki oder der Versicherung Interpolis in Tilburg erbracht haben, in keiner Weise geschmälert werden. Zumal Projekte wie diese auch richtungweisend für die neue Google-Arbeitswelt und ähnliche Neuentwicklungen waren. Die Wirkung des Züricher Google Office auf die Öffentlichkeit drückt sich nicht zuletzt in der unvorstellbaren Anzahl von Bewerbern um einen Arbeitsplatz just in dieser so andersartig erscheinenden Arbeitsumgebung und sicher auch Arbeitskultur aus. Mittlerweile sind weltweit zahlreiche vergleichbare Projekte umgesetzt worden. Was sind die Beweggründe für diesen



Sinneswandel in der Büroplanung? Zeigt sich darin eine nachhaltige Veränderung unserer Art, im Büro zu arbeiten und zu kommunizieren oder handelt es sich nur um eine vorübergehende Modeerscheinung? Was sind die möglichen Mehrwerte dieser Konzepte und welche wesentlichen Elemente unterstützen ihren Erfolg? Welche Gründe für einen Misserfolg kann es geben?

»Schema F« ist noch immer die Regel

Die Gestaltung von Büroarbeitsplätzen war – insbesondere im deutschsprachigen Raum – noch bis in die 1990er-Jahre vor allem durch Richtlinien und ergonomische Vorgaben sowie durch die Erwartung der Unternehmen geprägt, ihre Flächen möglichst effizient (was in der Regel bedeutete: dicht) zu belegen. Aus dem bestehenden Kanon der etablierten Büroformen – Zellen-, Großraum-, Gruppen- und Kombibüro – wurde das passende Konzept ausgewählt und mit einem ausgewogenen Raumangebot für Routinetätigkeiten und Kommunikation umgesetzt. Es folgte eine Belegungsplanung mit entsprechenden Wachstumsreserven und fertig war das Arbeitsplatzkonzept. Allenfalls unerwartetes Wachstum schien die einmal gewählte Nutzungsstrategie ins Wanken bringen zu können. Veränderungen wurden vor allem im Bereich der Leistungsfähigkeit der Rechner sowie durch Erleichterungen bei Kommunikation und Datenaustausch erwartet. Auch heute dürfte der größere Teil der Unternehmen seine Arbeitsumgebungen noch so planen. Denn man sollte sich nichts vormachen: Bei den Konzepten, die für einen »New Way of Working« stehen, handelt es sich um Leuchtturmprojekte. Im »richtigen Büroleben« ist es leider nicht so weit her mit der schönen neuen Arbeitswelt: Maximale Verdichtung unter Einhaltung geltender Abstandsregelungen scheint in den meisten Bürotürmen nach wie vor das oberste Planungsprinzip zu sein. Es bleibt jedoch zu hoffen, dass sich dies ändert. Das hohe Interesse der Unternehmen an den



Google Israel Office, Tel Aviv
Architekten: Camenzind Evolution, Zürich,
mit Setter Architects & Studio Yaron Tal,
Tel Aviv
(Seite 10, 11)

Auf acht Geschossen des Electra Tower stehen den Mitarbeitern 8000 m² zur Verfügung, davon 50 % Kommunikationsflächen. Ein lokales Team von Mitarbeitern stellte die gestalterischen Themen für jedes Geschoss zusammen, die unterschiedliche Facetten des Landes wiedergeben.





Sedus Stoll Forschungs- und Entwicklungszentrum in Dogern
Architekten: ludloff + ludloff Architekten, Berlin
(Seite 12 oben)

Der Bürobereich im oberen Geschoss profitiert räumlich und akustisch von den geneigten Dachflächen. Die verglasten Besprechungsräume, die Teeküche und die Nebenräume liegen im Gebäudekern, umgeben von einem offenen Raumkontinuum entlang der Fassade.

Business Club der TSC/TSO in München
Konzept und Planung:
Kleibrink. Smart in Space, Winterthur
(Seite 12 Mitte, 13)
Akustische Vorhänge in sanft abgestuften Farbtönen und üppiges Grün geben dem Teamraum Struktur und Halt.
Eine kleine Kaffeelounge wird zum zentralen Begegnungsort, eine Fotogalerie zeigt die Mitarbeiter.



Business Club der Credit Suisse in Zürich
Konzept und Planung: Martin Kleibrink mit Camenzind Evolution, Zürich
(Seite 12 unten)
Lounges mit hoher Begegnungsqualität fördern Austausch und Zufalls-Kommunikation, perforierte Vorhänge zonieren den Raum.



Veränderungen der Arbeitsweisen und der damit verbundenen Bürokonzepte drückt sich unter anderem in den zahlreichen gut besuchten Tagungen zur Arbeitsplatzgestaltung der Zukunft aus. Nicht nur das »Who is Who« der großen Unternehmen, sondern auch Mittelständler scheinen sich darüber klarzuwerden, dass es mit der Tristesse des monofunktionalen, emotional und ästhetisch wenig ansprechenden Büros nicht mehr weitergehen kann.

Der Fachkräftemangel zwingt zum Umdenken

Ein wichtiger Anlass für ein Umdenken ist die durch den demografischen Wandel ausgelöste Veränderung des Arbeitsmarktes. Es wird immer schwieriger, talentierte, sachkundige und motivierte Mitarbeiter zu finden. Diese Tendenz wird dazu führen, dass bereits im Jahr 2025 in Deutschland 6,5 Millionen gut ausgebildete Fachkräfte fehlen werden. Die fortschreitende Globalisierung und die damit verbundene Abwanderung gerade von hoch qualifizierten Fachkräften ins Ausland könnte diesen Trend noch verschärfen. Vor diesem Hintergrund ist es spannend, dass die Frage nach dem Arbeitsumfeld und nach Wahlmöglichkeiten – einschließlich der Möglichkeit, z. B. einen oder zwei Tage im Homeoffice arbeiten zu können – für Jobsuchende und damit für den Recruitingprozess einen immer höheren Stellenwert einnimmt. Mit dem Image einer Marke oder mit finanziellen Anreizen allein sind die Talente und Innovationsträger von morgen nicht mehr zu gewinnen und zu halten. Es kommt, wie das Beispiel Google eindrucksvoll zeigt, auch sehr auf die Arbeitskultur und die Arbeitsumgebung an, in der die Mitarbeiter von morgen ihre Zeit verbringen sollen. Im StepStone Employer Branding Report 2011 nennen 83 % von 6000 Bewerbern auf die Frage, was einen Arbeitgeber für einen Bewerber interessant mache, an erster Stelle eine gute Arbeitsumgebung und -ausstattung. Diese sind den Bewerbern damit wichtiger als finanzielle Anreize und Bonuszahlungen. Die Gestaltung von Arbeitsplatzkonzepten gewinnt auch so eine neue Bedeutung.

Die rasanten Entwicklungen im Bereich der Telekommunikation haben uns mit einer Geschwindigkeit und Breitenwirkung überrascht, die heute alles möglich erscheinen lässt. Die dadurch hervorgerufenen weitreichenden Veränderungen in den vergangenen 20 Jahren wirken sich bis in den privaten Bereich aus und führen letztendlich zum Aufbrechen der Grenzen zwischen Büro und Zuhause, Arbeit und Privatem. Die neuen Technologien ermöglichen es uns, überall und immer schneller über Daten zu verfügen. So wird die Arbeit von Zeit und Raum entkoppelt: Nicht nur im Büro, sondern auch unterwegs oder vom heimatlichen Schreibtisch aus können wir jederzeit auf die für unsere Arbeit wichtigen Dokumente zugreifen, sie austauschen, uns vernetzen und mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten.

Das damit möglich gewordene Zusammenrücken lange einander fremder Welten und die Vernetzung über Kontinente hinweg haben tiefgreifende Veränderungen in den Arbeitsprozessen bewirkt. Im Zuge der Verlagerung von Routinetätigkeiten in Billiglohnländer fand bei uns eine Konzentration auf spezialisierte Dienstleistungen statt, für die ein ständig steigendes Qualifikationsniveau erforderlich ist. Die Zahl der hierfür geeigneten Spezialisten ist am europäischen Arbeitsmarkt jedoch, wie bereits erläutert, rückläufig. Der mit der Globalisierung einhergehende, sich verschärfende Wettbewerb hat nicht nur den Kostendruck, sondern auch den Innovationsdruck verstärkt und zu immer

kürzeren Entwicklungszyklen geführt. Damit werden Austausch, Kommunikation und Wissensweitergabe zu den zentralen Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Neben dem erhöhten Kommunikationsbedürfnis sind die Arbeitsabläufe heute durch komplexere und vor allem oft wechselnde Tätigkeiten gekennzeichnet. Hierbei ist zwischen konzentrierter Einzelarbeit, der Arbeit im Team, an Projekten sowie den immer häufigeren – vielfach auch zu zahlreichen und nicht immer zielführenden – Meetings zu unterscheiden. Gleichzeitig wird das »Socializing« – in vielen Organisationen als vermeintlicher Müßiggang kritisch beäugt – und die damit verbundene informelle Kommunikation wichtiger genommen und gefördert. Der Begriff »Activity Based Working«, kurz ABW, gehört ausgehend von diesen wechselnden Tätigkeitsprofilen jedes Einzelnen längst zum Allgemeingut. Bürokonzepte, denen der Gedanke des ABW zugrunde liegt, setzen auf eine Vielzahl unterschiedlicher »Workplace Settings«, die den mannigfaltigen Arbeitsmodi entsprechend die jeweils richtige Arbeits- oder Kommunikationsumgebung bereitstellen. Mit den monofunktionalen Arbeitsplatzangeboten der etablierten Bürokonzepte können diese Anforderungen jedenfalls nicht erfüllt werden.



Offene und transparente Bürolayouts unterstützen diese Entwicklung, sie sind flexibel und geben der visuellen und direkten Kommunikation »freien Raum«. Aber sie sind auch begleitet von akustischen Störungen, die sich durch schalltechnische Maßnahmen nicht vollständig ausschließen lassen. Und so gilt es besonders in den sich wieder sehr stark verbreitenden offenen Bürokonzepten, jenen Tätigkeiten, die sich durch die konzentrierte Wissensarbeit des Einzelnen auszeichnen, die Abschottung und Ruhe zu geben, die ein ablenkungsfreies Arbeiten ermöglichen.

Das Ruhebedürfnis bleibt wichtig

An dieser Stelle wird immer wieder die vermeintliche Vorteilhaftigkeit von Zellenbüros gegenüber offenen Raumstrukturen ins Spiel gebracht. Ein großer Teil der Nutzer wünscht sich in den Befragungen, die im Zuge der Bedarfsklärung durchgeführt werden, ein eigenes oder zumindest ein geschlossenes Büro. Dies liegt sicher an dem Bedürfnis, sich zurückziehen zu können, Diskretion zu wahren und sich durch eine individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes oder -umfelds ausdrücken zu können. Doch ist wirklich ungestörtes Arbeiten nur im Einzelbüro möglich und der Kreis derer, die sich noch in ein eigenes Büro zurückziehen dürfen, ist stark rückläufig. Gleichzeitig belegen Studien und Untersuchungen von Akustikern, dass die Störungen in Mehrpersonenbüros innerhalb einer Zellenbürostruktur deutlich massiver sein können als in einem gut geplanten und akustisch wirksam behandelten Open-Space-Büro. Das absolute, aber oft vorkommende Negativszenario dürften dabei Doppelbüros oder Mehrpersonenräume sein, an deren Tischen mit Face-to-Face-Aufstellung »Vieltelefonierer« und jene, die fokussiert zu arbeiten haben, einander gegenüber sitzen.

Dass sich trotz dieser verbreiteten Haltung offene Raumkonzepte ausweiten, liegt zum einen an ihrer hohen Flächenwirtschaftlichkeit und den dadurch niedrigen Flächenkosten je Arbeitsplatz. Allerdings werden diese Flächen – in vielen Häusern von Einsparungsbestrebungen und einem falschen Verständnis von Effizienz getrieben – immer wieder viel zu dicht belegt. Dies stellt nicht nur die Planung der Klima- und Lüftungsanlagen besonders in Gebäuden mit Niedrigenergiestandards vor große Herausforderungen.

Gleichzeitig erhöht sich mit der Enge auch das akustische Störpotenzial. Denn meist wird auf zusätzliche Raumangebote für konzentrierte Arbeitsprozesse und Rückzug weitgehend verzichtet. Dabei sind besonders Orte der Ruhe und Konzentration sowie vertraulicher Kommunikation im Büro unverzichtbar. Wichtig ist dabei nicht nur eine gute akustische Abschottung. Wie bei allen Flächen für Kommunikation und Begegnung kommt es auf eine gute Raum-, Ausstattungs- und Gestaltungsqualität an, die im Sinne eines »Enriched Environment« die Aufenthaltsqualität und Funktionalität unterstützt und darüber hinaus Wertschätzung ausdrückt und so die Identifikation der Mitarbeitenden fördert.

Neue Bürokonzepte und ihre Erfolgskriterien

Sogenannte Multi-Space-Konzepte kombinieren solche Flächen auf intelligente Art und auf kurzem Wege mit Arbeitsplatzangeboten in offenen Teamzonen. Die Mitarbeitenden können hier auf eine gemeinsame Mitte zugreifen, wo sie Rückzugsräume (Think Tanks), Touchdown-Arbeitsplätze (Hot desking), Meetingräume, Kaffeebars und Lounges finden. Mindestens 25–30 % der Flächen sollten solchen Angeboten zugewiesen werden.

In non-territorialen Konzepten, die allgemein als »Business Club« oder »Flexible Office« bezeichnet werden, teilen sich die Mitarbeiter eine geringere Anzahl Arbeitsplätze. Eine probate Quote (Sharing Ratio) liegt bei 80 %, das heißt 100 Mitarbeitende teilen sich 80 Arbeitsplätze in verschiedenen Nutzungszonen. Aufgrund der höheren Effektivität der Flächennutzung können Gemeinschaftsflächen und Arbeitsplatzzonen ausgedehnter und vor allem auch vielfältiger gestaltet werden. So lässt sich durch unterschiedliche »Workplace Settings« eine weiterführende Differenzierung auch in den offenen Arbeitsplatzzonen umsetzen. Dadurch ist es möglich, unterschiedliche Ansprüche an die Form der Zusammenarbeit und den Grad der Abschottung, aber auch an die Raumatmosphäre zu erfüllen. Vernetzung und kollektive Denkprozesse, ohne die es keine Weiterentwicklung und keine Innovation geben kann, und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen können in solchen Konzepten optimal gefördert werden.

Wichtig für den Erfolg dieser Konzepte ist es, den Mitarbeitenden, für die der Wandel hin zu einem non-territorialen Arbeiten eine große Herausforderung darstellt, beratend zur Seite zu stehen und ihnen eine Beteiligung am Gestaltungsprozess einzuräumen. Denn die Veränderungen, die sich mit der Einführung solcher Arbeitswelten verbinden, reichen weit über Einrichtungs- und Gestaltungsfragen hinaus und erfassen die gesamte Unternehmens-, Arbeits- und Führungskultur. Es geht somit nicht nur um Veränderungen in der Arbeitsorganisation und dem Arbeitsumfeld der einzelnen Mitarbeiter, sondern um ein generelles Umdenken. Besitzstandswahrung und Hierarchiedenken haben in den neuen Konzepten keinen Raum mehr. Die möglichst frühe Einbindung der zukünftigen Nutzer über einen Change-Management-Prozess kann die Erwartungshaltung und den gesamten Veränderungsprozess sehr positiv beeinflussen. Ferner lässt sich so die Treffsicherheit der Planung erhöhen und die Akzeptanz des Neuen sichern.

Es lohnt sich auf jeden Fall, in die »weichen« Faktoren der Büroraumgestaltung zu investieren. Farben, ansprechende

Materialien, atmosphärische Beleuchtung und Einrichtungsselemente, die eine wohnliche Umgebung schaffen, steigern das Wohlbefinden der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Arbeitsumfeld. Dabei dürften die derzeitige Tendenz zu starken Farben bei textilen Bezügen, Wandoberflächen und Bodenbelägen sowie der oft zu beobachtende »Vintage Look« lediglich Ausdruck eines gewissen Zeitgeistes sein. Auch wenn sich dieser möglicherweise noch einige Zeit hält, wird sich die Farb- und Materialwelt in Zukunft sicher verändern. Auch ist zu erwarten, dass der Trend zu Schaukeln und Rutschbahnen zurückgehen wird. Bleiben wird jedoch der Anspruch, das Büro anspruchsvoll und wohnlich zu gestalten.

Der eigentliche Mehrwert flexibel genutzter Bürostrukturen liegt in der Chance, statt eintöniger, verdichteter und monofunktionaler Arbeitsplätze Vielfalt und ein inspirierendes Ambiente bieten zu können. In konventionellen Konzepten mit fest zugeordneten

Arbeitsplätzen wäre dies aufgrund des höheren Flächenbedarfs kaum flächeneffizient zu realisieren. Die Auswirkungen der neuen Konzepte können – vorausgesetzt, sie werden in Planung und Umsetzung solide und professionell begleitet – gewaltig sein und die Wertschöpfung des Unternehmens steigern. Mehrere Firmen haben nach Einführung derartiger Bürokonzepte überraschend positive Ergebnisse festgestellt. So steigerte sich das Engagement der Mitarbeiter von Microsoft nach dem Auszug aus ihrem alten Bürostandort am Amsterdamer Flughafen Schiphol von 5,5 auf 8,0 (gemessen auf einer 10er-Skala) – und das bei um 30 % gesunkenen Flächenkosten. 90 % der Mitarbeiter an diesem

Microsoft-Standort sind auch vier Jahre nach Bezug stolz auf ihr Büro; der Krankenstand ging um 40 % zurück.

Ähnliche Ergebnisse konnte der Verfasser im Rahmen der von ihm gemeinsam mit der Hochschule Luzern, der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften und der Lienhard Office Group durchgeführten KTI-Studie in der Credit Suisse beobachten. Nach Einführung eines non-territorialen »Smart Working«-Konzepts ergaben Befragungen und Beobachtungen, dass sich 56 % der Mitarbeiter stärker motiviert fühlen und sich 76 % stärker wertgeschätzt fühlen. 36 % gaben an, bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen, und 28 % sagten aus, in der gleichen Zeit mehr zu erreichen. Auch hier hat sich die Fläche durch eine flexiblere Nutzung um 30 % reduziert. Diese Zahlen sprechen für sich, zumal andere Unternehmen ähnliche Ergebnisse erzielen konnten. Offenkundig lohnt es sich also, Büros mit hoher Aufmerksamkeit zu gestalten und den Menschen dabei in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Herausforderungen an das Büro der Zukunft werden vor allem in einem hohen Maß an Vielfalt und Flexibilität liegen. Wahlfreiheit und Eigenverantwortlichkeit werden angesichts der veränderten Lebens- und Arbeitsweisen immer wichtiger. Die Zukunft gehört offenen und vielfältigen Bürostrukturen, die Projektarbeit, Vernetzung und Kommunikation, aber auch die konzentrierte Arbeit des Einzelnen fördern und stärken. Attraktive Begegnungsorte mit hoher Gestaltungsqualität werden die Identität und den Gruppenzusammenhalt, aber auch die Loyalität mit dem Unternehmen stärken.

MARTIN KLEIBRINK

WWW.SMARTINSPACE.CH

Martin Kleibrink studierte Architektur in Deutschland und Italien und promovierte an der TH Karlsruhe. Er war Mitarbeiter in Architekturbüros in Deutschland und Italien, geschäftsführender Gesellschafter der congenia GmbH und Head Corporate Architecture der Credit Suisse. Seit 2012 führt er sein eigenes Unternehmen Kleibrink. Smart in Space in Winterthur.

Business Club Microsoft Schiphol
Architekten: SevilPeach, London
(Seite 15 oben)

Die wohnliche Atmosphäre und Multifunktionalität des Mitarbeiterrestaurants wird außerhalb der Essenzeiten intensiv zu Begegnung und Arbeit, allein oder im Team, genutzt. Die sonst nur gering ausgelastete Fläche wird so effizient genutzt und entlastet die eigentlichen Büroflächen.



Multi Space Concept der Optimal Systems
in Konstanz

Konzept und Planung:
Kleibrink. Smart in Space, Winterthur
(Seite 14, 15 Mitte)

Die Küche stellt nicht nur zu Hause den familiären Mittelpunkt der informellen Kommunikation dar, sondern auch im beruflichen Umfeld. Der Meeting Point in der Mittelzone dient spontanen Besprechungen und Präsentationen.

SoundCloud Headquarter in Berlin
Architekten: Kinzo, Berlin
(Seite 15 unten)

Die Mitarbeiter der Onlineplattform wünschten sich eine behagliche Atmosphäre. Austausch und Kommunikation werden groß geschrieben. Das »Kaminzimmer« stellt einen der vielen Themenräume dar.

