

# «Ein fixer Arbeitsplatz für jeden ist nicht mehr sinnvoll»

Martin Kleibrink beschäftigt sich als Architekt seit über 20 Jahren mit Büros. Berät er Unternehmen, geht es aber nicht in erster Linie um Räume, Möbel und Farben, sondern um die Unternehmenskultur. Wer mit seiner Hilfe bloss die Arbeitsplätze aufhübschen will, ist an der falschen Adresse. Interview: Stefanie Zeng

## Herr Kleibrink, worin liegen die grössten Herausforderungen für den Arbeitsplatz der Zukunft?

Der Arbeitsplatz der Zukunft ist untrennbar mit der Arbeits- und Führungskultur der Zukunft verbunden. Neue, flexiblere Arbeitsszenarien können nur in einem Umfeld realisiert werden, das auf Vertrauen und nicht auf Kontrolle basiert. Nach wie vor herrscht in den meisten Unternehmen aber eine Misstrauenskultur.

## Heisst das, Sie sind zu Beginn Ihrer Arbeit in den Unternehmen erst einmal organisationspsychologisch tätig?

Das kann man so sagen. Viele Firmen haben aber beim Thema Arbeitsplatz das Gefühl, mit ein paar neuen Möbeln und Farben sei genug für einen Veränderungsprozess getan. Wenn ein Unternehmen von mir nur ein paar kosmetische Korrekturen möchte, gehe ich gleich wieder nach Hause. Es geht uns um die Kultur. Es geht um Produktivität. Und es geht darum, junge Talente zu gewinnen – und im Unternehmen zu halten. Denn die werden immer knapper und denen ist ihr Arbeitsumfeld extrem wichtig.

## Was ist mit dem heutigen Arbeitsplatz nicht in Ordnung?

Der durchschnittliche Arbeitsplatz ist nur während 40 bis 50 Prozent der Arbeitszeit überhaupt besetzt: Den Rest der Zeit sind die Leu-

te in Meetings, in der Kaffeepause, krank, in den Ferien oder auf Geschäftsreise. Ein fixer Arbeitsplatz für jeden ist darum nicht mehr sinnvoll. Weil dieser aber immer noch die Norm ist, sitzen viele Mitarbeiter heute hochverdichtet in teilweise leeren Räumen. Wächst ein Unternehmen, wird einfach hier und da ein bisschen zusammengedrückt und es wird noch

## «Der durchschnittliche Arbeitsplatz ist nur während 40 bis 50 Prozent der Arbeitszeit besetzt.»

enger. Gleichzeitig haben viele Führungskräfte noch immer grosse Einzelbüros, die ebenfalls den halben Tag oder länger leer stehen. Ausweichmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten, informellen Austausch oder Entspannung gibt es selten. Das macht unzufrieden. Auch tun wir heute während der Arbeit so viele unterschiedliche Dinge, die durch einen Standardarbeitsplatz einfach nicht abgedeckt sind. Das macht unzufrieden.

## Von neuen Bürokonzepten ist schon länger die Rede. Warum sieht man trotzdem immer noch so viel altmodisches 0815?

Leider sind immer noch zu wenige Unternehmen ernsthaft daran interessiert, ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, das Wert-

schätzung für die Mitarbeitenden ausdrückt. Stattdessen wird versucht, mit immer weniger Platz auszukommen. Wie sollen denn Menschen unter solchen Bedingungen motiviert Leistung erbringen?

## Das heisst, Unternehmen sehen oft vor allem die Kosten eines neuen Büros ...

Ja, leider. Dabei machen die Arbeitsplatzkosten nur einen Bruchteil der Gesamtkosten aus. Ein Standardarbeitsplatz kostet im Betrieb circa 5000 bis 7000 Franken im Jahr. Da ist mit Ausnahme der IT-/Telefoniekosten alles drin – von Reinigung, Heizung, Klimaanlage, Möblierung bis hin zur Sicherheit. Ein Mitarbeiter kostet schnell das Fünf- bis Zehnfache. Was dieser Mitarbeiter erwirtschaftet, ist noch um einiges höher als die Kosten. Das Verhältnis zwischen den Kosten eines Arbeitsplatzes und der Wertschöpfung liegt dann vielleicht bei 1 zu 15. Statt aber in die Menschen zu investieren, versuchen Unternehmen, bei den Flächen zu sparen. Mit optimierten Flächen verdient aber niemand Geld. Sehr wohl jedoch mit zufriedenen Mitarbeitern.



### Was heisst das konkret?

Schauen Sie sich einmal den World Engagement Index an. Das ist so traurig. Von 100 Beschäftigten haben circa 15 eine hohe emotionale Bindung ans Unternehmen und arbeiten hoch motiviert und engagiert. Circa 65 haben eine geringe emotionale Bindung und machen Dienst nach Vorschrift, der Rest ist ohne Bindung und kann eigentlich abgeschrieben werden. Wenn Unternehmen es schaffen, durch das Arbeitsumfeld und die Firmenkultur auch nur fünf Prozent der 65 zu erreichen, führt das zu einer immensen Steigerung bei den Top-Performern. Das ist zu schaffen. Und diese fünf Prozent bringen so viel mehr an Gewinn, als man jemals einspart, wenn man Flächen mit zusätzlichen Arbeitsplätzen verdichtet und so die Arbeitsbedingungen für alle verschlechtert. Die Rechnung ist so einfach! Ich könnte manchmal laut schreiend davonrennen, weil das so wenige verstehen.

### Glauben Sie wirklich, dass so viel Potenzial in der Motivation liegt?

Natürlich! Wer gern ins Büro kommt, ist motivierter und damit engagierter und produktiver. Aber nochmal: Es geht wirklich erst ganz zum Schluss darum, wie das Büro konkret aussieht. Viel wichtiger ist, dass der Kontrollwahn in den Unternehmen aufhört; dass es möglich wird, von anderen Orten aus zu arbeiten, dass Mitarbeiter den Nachmittag

frei nehmen können, wenn die Sonne scheint, und allen klar ist, dass sie ihre Arbeit am folgenden verregneten Sonntag erledigen. Die ganzen Kontrollelemente bringen sowieso wenig. Es gibt Studien, nach denen selbst viele Manager drei Monate nach dem MbO ihre Ziele längst vergessen haben. Was wir brauchen, ist ein Wandel hin zu einer Vertrauens- und Lustkultur!

### In einem Projekt, das Sie umgesetzt haben, hatte am Ende nur noch die Assistentin einen festen Arbeitsplatz. Brauchen Assistentinnen tendenziell eher als andere einen festen Platz?

Jein. Es gibt Konzepte, in denen Assistentinnen als SPOC (Single Point of Contact) und damit zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle einen festen Arbeitsplatz erhalten. Wirklich triftige Gründe dafür höre ich aber selten. Assistentinnen können wie alle anderen überall sitzen und sich mit ihrem Vorgesetzten, so er denn mal anwesend ist, in Thinktanks oder ruhigen Arbeitsplätzen abstimmen oder zusammenarbeiten beziehungsweise ohne Weiteres mal gegenseitig den benachbarten Arbeitsplatz frei halten.

### Viele Assistentinnen bearbeiten vertrauliche Informationen ...

Das Argument wird gern gebracht. Für alle Informationen, die nach aussen hin vertraulich sind, müssen sich Unternehmen ohnehin auf

## Zur Person

Martin Kleibrink setzt sich seit 1994 für nachhaltige und innovative Bürokonzepte ein – seit 2012 mit seiner eigenen Firma Kleibrink. Smart in Space in Winterthur. Zuvor war er von 2008 bis 2012 Corporate Architect bei Credit Suisse und dort für sämtliche Architektur- und Gestaltungsstandards der Büros verantwortlich. [smartinspace.ch](http://smartinspace.ch)

die Verschwiegenheit ihrer Mitarbeiter verlassen können. Für alles, was intern vertraulich ist, können sich Assistentinnen jederzeit zurückziehen. Es braucht vielleicht etwas mehr Planung, die vertraulichen Aufgaben gebündelt zu erledigen, wenn man sich bereits einmal zurückgezogen hat.

### Was, wenn ich den ganzen Tag über viele vertrauliche Telefonate führen muss?

Das ist vermutlich ein wirklich seltener Fall. Aber wenn es so ist, kann man bei der Konzeption auch eine Lösung finden und einen separaten Platz einrichten. Wer ein neues Bürokonzept einführt, kann dabei nicht dogmatisch sein. Es wird immer Ausnahmen geben. Sei es ein Grafiker, der einen bestimmten Bildschirm braucht, oder ein Mitarbeiter mit einer Behinderung, der einen besonderen Arbeitsplatz benötigt, oder jemand, der 20 Laufmeter Akten hat, die er nachweislich jeden

Tag in seiner Nähe benötigt. Für solche Sonderfälle ist immer Platz.

### **Apropos Akten: Was passiert im non-territorialen Konzept mit den Arbeitsunterlagen und -gegenständen?**

In einem solchen Büro hat jeder Mitarbeiter seinen Personal Locker. Ausserdem können Unternehmen zum Transport von Unterlagen und Arbeitsgeräten auch Taschen, Rollkoffer oder Körbe bereitstellen. Da gibt es tolle Lösungen, zum Beispiel Taschen, die sich seitlich am Tisch festklemmen lassen. Unpraktisch sind die sperrigen Caddies, die teilweise neben den Schreibtischen stehen. Erstens brauchen die viel Platz und zweitens lassen sie sich vollbeladen auf Teppichböden nur schwer bewegen. Ein grosses Thema ist auch die Hygiene, gerade wenn es um Tastaturen und Mäuse geht. Aber daran sollte es wirklich nicht scheitern.

### **Was ist mit den Chefs? Können sie von den Mitarbeitern erwarten, dass diese ihre fixen Arbeitsplätze aufgeben, während sie selbst in ihrem Büro sitzen bleiben?**

Eigentlich nicht. Es gibt auch keinen nachvollziehbaren Grund für eine solche Haltung, ausser überhöhtes Geltungsbedürfnis. In der Praxis lassen sich die meisten nach anfänglicher Zurückhaltung auf den Prozess ein. Die härteren Diskussionen führen wir mit Assistentinnen. Die sind oft weniger locker als der Chef: «Mein Chef ohne Büro, das geht ja gar nicht.» Die müssen eher überzeugt werden. Es ist eben nicht einfach, den direkten Zugriff auf den Chef zu verlieren, wenn man vorher vielleicht 30 Jahre lang das Vorzimmer gehütet hat.

### **Die meisten Beispiele von Unternehmen mit neuen Arbeitswelten stammen aus Grossunternehmen. Inwiefern lassen sie sich auch in kleineren Unternehmen realisieren?**

Das lässt sich problemlos auch in KMU umsetzen. Ich arbeite in meiner eigenen Firma bereits so und habe ein anderes Konzept in einer Firma mit 14 Mitarbeitern umgesetzt. Zwar sind die durchschnittlichen Kosten pro Arbeitsplatz am Anfang höher, aber das sollte niemanden abhalten. Der Return on Investment macht die Kosten sehr schnell wieder wett. <sup>14</sup>

## Kleines Büroglossar

Wann fängt ein Büro überhaupt an, ein Grossraumbüro zu sein? Wie muss man sich ein Zellenbüro vorstellen und in welcher Art von Büro ist es am lautesten? Ein kleiner Überblick.

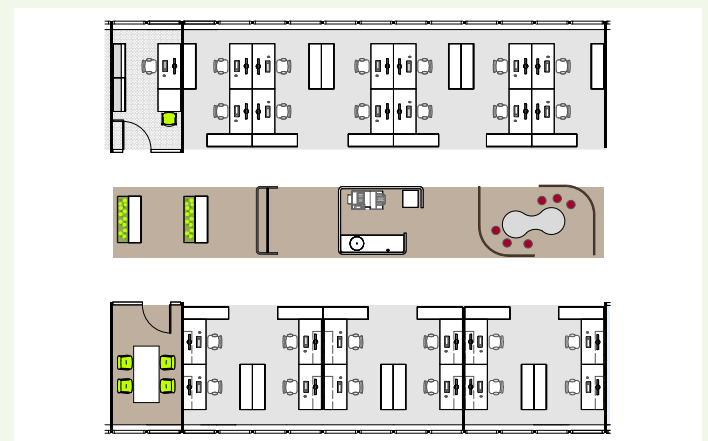
### **Grossraumbüro (Open Space)**

Der klassische Grossraum ist durch eine Belegungsuntergrenze von 100 Arbeitsplätzen definiert. Durch die meist hohe Belegungsdichte, den Mangel an Rückzugsmöglichkeiten, Durchzug wegen Klimaanlage und die dauernde Kunstlichtexposition bei für viele Nutzer nicht gegebenem Fassadenzugang sind klassische Grossraumstrukturen heute bei den meisten Nutzern unbeliebt. In den vergangenen Jahren haben sich jedoch Mischkonzepte entwickelt, die den Grossraum als «Multi Space Concept» wieder salonfähig gemacht haben.



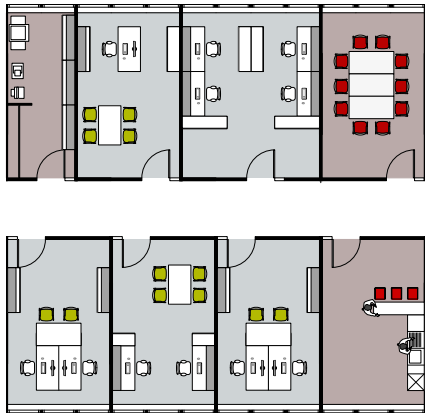
### **Gruppen-/Teambüro**

Als Gruppenbüros (geschlossen oder offen) gelten Räume für überschaubare Gruppen mit einer Grösse von bis zu circa 25 Arbeitsplätzen. In der klassischen Ausformung dient die Gruppe als Massstab für die Dimensionierung der Büroflächen. Störungen sind durch meist dichte Belegungen an der Tagesordnung, konzentrierte Wissensarbeit kann hier nur erschwert geleistet werden.



### **Zellenbüro**

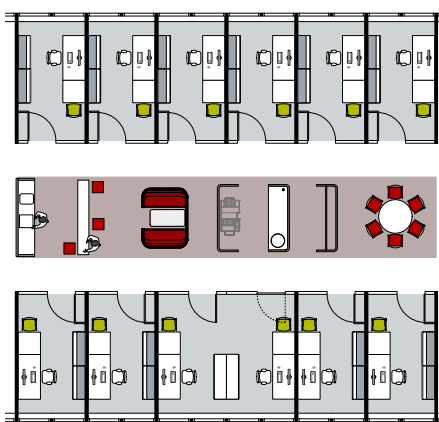
Bei der wohl traditionellsten Büroform reihen sich Einzel-, Doppel- und Mehrpersonenzimmer entlang meist nur künstlich belichteter Flure, die reine Verkehrsflächen sind und als Fluchtwege nicht möbliert werden dürfen. Gemeinsam genutzte Infrastruktur wie Besprechungsräume, Druckerräume, Poststationen, Etagenarchive, Teeküchen usw., die teilweise kein Tageslicht bräuchten,



müssen zwischen den Büros entlang der teuren Fassadenfläche angeordnet werden. Diese Büroform erfreut sich bei Mitarbeitern grosser Beliebtheit, weil man sich «so schön abschotten» kann. Dabei sind in Mehrpersonenbüros die akustischen Störungen nachweislich am stärksten. Für den Teamgeist und Teamprozesse sowie einen abteilungsübergreifenden Wissensaustausch ist diese Büroform ein Hindernis. Baulich ist sie starr und nicht zukunftsfähig.

### Kombibüro

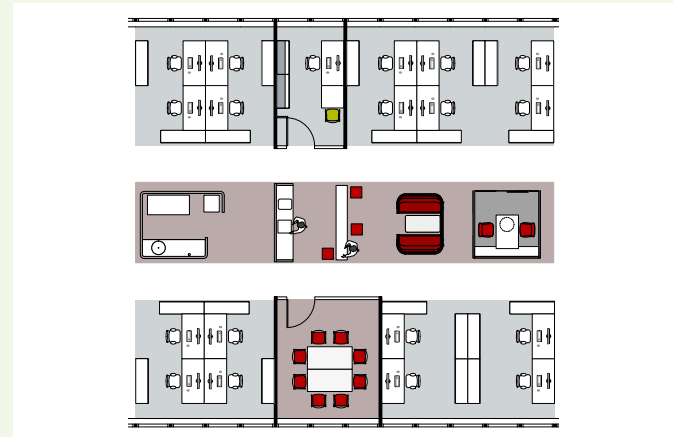
Das Kombibüro entstand Ende der 70er-Jahre in Skandinavien. Es kombiniert (daher der Name) die Vorteile von Zellenbüro, Gruppenraum und Open Space und vermeidet zugleich deren Nachteile. Die Arbeitsplätze liegen alle unmittelbar an der Fassade und gruppieren sich vorwiegend als Einzelbüros um eine indirekt belichtete Innenzone, von der sie durch raumhohe Glaswände abgetrennt sind. Jeder Arbeitsplatz verfügt über eine Besprechungsmöglichkeit, direkten Ausblick ins Freie und Tageslicht, individuelle Regelungsmöglichkeiten der Arbeitsumfeldbedingungen und die Wahlfreiheit, hinter der geschlossenen Tür konzentriert zu arbeiten.



### Multi Space Concept

Das MSC zeichnet sich durch eine Kombination von offenen Arbeitsplatz-/ Teamzonen mit geschlossenen oder auch offenen und für alle auf kurzem Wege erreichbaren Gemeinschaftsflächen aus. Hier finden sich Rückzugsräume (Thinktanks) für die fokussierte Einzelarbeit, vertrauliche Telefonate oder Gespräche zu zweit, Meeting- und Projekträume, kleine Loungebereiche, die als Kommunikations- oder Pausenzone funktionieren und meist durch eine offene Kaffeebar ergänzt werden. So fördert dieses Konzept neben der Routinearbeit

am PC Kommunikation, Austausch, Teamprozesse aber auch Vertraulichkeit sowie die konzentrierte Arbeit des Einzelnen.



### Business Club oder Flexible Office

Auch diese Büroform entstand in den liberalen Arbeitsgesellschaften Skandinaviens und der Beneluxländer. In der Schweiz werden sie seit den 90er-Jahren eingeführt, in den ersten Jahren jedoch eher als reine «Sharing-Konzepte», in denen sich Mitarbeitende Standardarbeitsplätze teilen. Erst in den letzten 5-10 Jahren wurden diese Büros mit der neue Chancen eröffnenden Vielfalt geplant. An die Stelle persönlich zugeordneter Arbeitsplätze tritt bei diesem Konzept ein vielfältiges Angebot an Aufgabenszenarien, die verschiedenen Tätigkeitsmustern – nicht Mitarbeitenden – gewidmet sind. Je nach Bedarf werden diese zeitweise genutzt. Dazu gehören: Rückzugsbereiche und Denkkzellen, so genannte Thinktanks, Team- und Projektzonen, nicht zugeordnete Einzelbüros, informelle Begegnungszonen, Besprechungsräume sowie loungeartige Bereiche für Begegnung und informelle Kommunikation. Nur wenige dieser Aufgabenszenarien können oder müssen reserviert werden, der weitaus grösste Teil ist – first-come-first-serve – frei verfügbar. Dieses Konzept wurde erstmalig von der Credit Suisse als «Smart Working» bezeichnet; dieser Begriff findet in der Zwischenzeit auch in vielen anderen Unternehmen Verwendung.

### Coworking Space

Als Mitglied eines der verschiedenen Modelle nutzt man in meist offen und vielfältig gestalteten Räumen auf Zeit im Rahmen verschiedener Abos einen oder mehrere Arbeitsplätze oder auch Meeting- oder Fokusräume. Der eigentliche Mehrwert ist neben den gegenüber einer eigenen Mietfläche geringeren Kosten vor allem die Gemeinschaft mit anderen Nutzern, meist Startups und Kreative, die zu Synergien bis hin zu gemeinsamen Projekten führen kann.

### Flächeneffizienz

Mit Flächeneffizienz ist die Ausnutzbarkeit bzw. Belegungsmöglichkeit von Büroflächen mit Arbeitsplätzen gemeint. Eine gute Flächeneffizienz haben Büroflächen mit einem Faktor von 15 bis 20 m<sup>2</sup> Mietfläche je Arbeitsplatz. Ein falsches Verständnis von Flächeneffizienz führt in einigen Unternehmen dazu, dass Flächen zu hoch verdichtet werden. Effizient ist dann vielleicht noch die Flächenauslastung, effektiv und wertschöpfend gearbeitet werden kann in solchen Flächen jedoch nicht mehr.

Autor: Martin Kleibrink