

Neue Bürokonzepte entwickeln

Unterschiedliche Wege führen zum Beruf des Architekten, der Architektin. Ebenso offen ist der Weg, der sich Fachleuten aus der Bauplanung nach der Ausbildung eröffnet, – allerdings steht an den Hochschulen meistens der viel gepriesene «Königsweg»

als Idealziel im Vordergrund: der Sieg im offenen Architekturwettbewerb als Existenzgrundlage. In dieser Rubrik möchte «architektur + technik» dokumentieren, dass es auch andere Wege zum Erfolg in dieser Berufsgruppe gibt.

Manchmal verschlägt es einen Architekten in ein Arbeitsfeld, das sich zu Beginn der Karriere nicht einmal andeutungsweise abzeichnet. Bei Dr.-Ing. Martin Kleibrink war dies der Fall. Promoviert hat der deutsche Architekt in Bauforschung und Archäologie. Ein Grund, weshalb in seiner Vita auch einige Jahre Rom nachzulesen sind, wo er mit einem Stipendium zunächst an der Università La Sapienza studierte und dann am Deutschen Archäologischen Institut geforscht hat. «Die Baugeschichte und besonders auch die Bauorganisation der römischen Kaiserzeit finde ich auch heute noch unglaublich spannend. Schauen Sie einmal das in nur vier Jahren errichtete Pantheon in Rom an. Die Leistung, einen solchen Massivbau zu erstellen, blieb lange Zeit unüberholt. Bis in das 20. Jahrhundert war dies das grösste stützenlos überkuppelte Bauwerk.» Und schon sind wir im Gespräch doch noch bei einem Thema angelangt, das sich wie ein roter Faden durch den beruflichen Werdegang von Martin Kleibrink zieht: Nicht das Bauwerk als vollendete Architektur interessiert den Architekten, sondern der umfassende Bauprozess vom Entwurf, der Planung über Arbeitsweisen und -abläufe bis hin zur Baugeschichte. Darum erstaunt es auch nicht, dass Martin Kleibrink heute nicht in der Archäologie oder als reiner Entwurfsarchitekt tätig ist, sondern als Spezialist in einem Bereich, der in den letzten Jahren ein grosses Thema geworden ist: die Gestaltung von Arbeitsumfeld und Büro. «Wenn ich weltweit schaue», sagt Martin Kleibrink, «dann ist das Büro- und Verwaltungsgebäude eines der zentralen Planungs- und Bauaufgaben. Und die meisten von uns verbringen täglich mehr als acht Stunden in einem Büro.» Dass die Büros der Crédit Suisse in Oerlikon im Sunrise Tower, im Uetlihof 2 und an weiteren Standorten nach dem Konzept des Smart-Working eingerichtet sind, ist ein wesentliches Verdienst von Martin Kleibrink. Von 2008 bis 2012 war er bei der Grossbank Head Corporate Architecture. Und er hat da einiges in Bewe-

gung gesetzt. Seit letztem Jahr führt Martin Kleibrink in Zürich seine eigene Firma mit dem Namen Smart in Space. Neue Bürokonzepte für grössere und kleinere Unternehmen sowie die Projektbegleitung von der Grundlagenermittlung über die Auslobung von Wettbewerben bis zur Realisierung bietet Smart in Space an. «Für mich steht immer der Mensch und sein Wohlbefinden im Mittelpunkt» sagt Martin Kleibrink. Darum berät und begleitet er jüngst auch Spitäler in ihren Bemühungen, für Demenz- und Pflegeeinrichtungen altersfreundlichere Aufenthalts-, Arbeits- und Lebenswelten zu entwickeln, etwa für das Felix Blatter Spital in Basel.

architektur + technik: Seit knapp zwanzig Jahren sind Sie nun im Bereich nachhaltige und zukunftsweisende Büroplanung und -gestaltung tätig? Wie sind sie zu dieser Spezialisierung gekommen?

Dr.-Ing. Martin Kleibrink: Das Büro war etwas, das mich während des Studiums überhaupt nicht interessierte. Im Gegenteil. Ich fand Büros immer etwas sehr Trostloses. Dann aber suchte die Firma Congena, die seit 1970 wegweisende Bürokonzepte erarbeitet, einen Mann für ihr neues Büro in Wien. Ich brütete damals gerade über einem Habilitations-Vertrag. Diese Verpflichtung hätte mich vollends in die Wissenschaft katapultiert. Doch das wollte ich eigentlich nie. Darum habe ich mich dann gerne für Congena verpflichtet.

War damals das Open-Space-Büro überhaupt schon ein Thema?

Zum damaligen Zeitpunkt gab es nicht wenige, die das klassische Grossraumbüro totsagten. Und in der Tat werden diese Büros

mit ihren monofunktionalen Arbeitsplatzangeboten heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht. Non-territoriale Büroformen entwickelten sich zum damaligen Zeitpunkt zunächst einmal in den liberalen Gesellschaften Skandinaviens und der Beneluxländer. Die Firma Congena, bei der ich von 1994 an zunächst in Wien und dann von 1998–2007 geschäftsführender Gesellschafter in München war, hatte gerade das Kombibüro erfolgreich im deutschsprachigen

«Für mich haben traditionelle Büros immer etwas Trostloses gehabt. Als Planungsaufgabe haben sie mich während meines Studiums nie gereizt.»

Martin Kleibrink

Raum eingeführt. Bei diesem Büro gruppieren sich kleine verglaste Einzelbüros um in der Mitte liegende Gemeinschaftsflächen. Letztere fördern mit zum Beispiel Meeting- und Think-Tank-Zonen, Espresso-bars sowie Lounges Teamarbeit und informellen Austausch. In gewisser Weise war dieses Konzept in seiner Organisation eine Vorwegnahme der sogenannten Multi-Space-Konzepte. Mit diesen haben wir auf die – dank der hohen Flächeneffizienz – eine grosse Renaissance erlebenden Grossraumstrukturen reagiert. Statt der Einzelbüros liegen dabei offene Teambereiche an der Fassade. Eine gemeinsame Mitte verbindet die Mitarbeitenden und unterstützt kommunikative sowie fokussierte Arbeitsprozesse ähnlich wie beim Kombibüro. Aus dem innovativen Konzept konnte ich dann das Prinzip des non-territorialen Smart-Working entwickeln. Die Konsequenz und der Erfolg mit der ich dieses für die Büros der Crédit Suisse umgesetzt habe, war sicher nicht nur für die Schweiz ein Novum. Wenn ich heute interessierten Gesprächspartnern dieses Konzept erläutere, heisst es immer wieder: «Das ist ja sehr hübsch, aber funktioniert doch nur für Grosskonzerne...» Dass dem nicht so ist, möchte ich mit meinem hier publizierten kleinsten Projekt aufzeigen.



«WOHL EINES DER KLEINSTEN NON-TERRITORIALEN BÜROS EUROPAS»



Soeben hat das Büro Smart in Space von Dr.-Ing. Martin Kleibrink das Büro für TSC TSO in München realisiert, das Ende August in Betrieb genommen wurde. TSC steht für Transmission System Operator Security Cooperation. Es ist dies eine Kooperation von insgesamt 12 europäischen Übertragungsnetzbetreibern mit dem Ziel, die Sicherheit der Stromversorgung in Europa weiter zu steigern. Das Büro wurde als flexibel nutzbare Struktur eines «Business Clubs» mit insgesamt 15 Arbeitsplätzen realisiert und dürfte wohl zu den kleinsten non-territorialen Büros Europas zählen. Ein Beweis dafür, dass Smart-Working auch in kleinen Strukturen eine zukunftsweisende Option darstellt; vor allem dann, wenn hochspezialisierte Fachkräfte ihr Know-how an einem Ort zusammenbringen. Martin Kleibrink stellt das Projekt vor:

Im sogenannten Joint-Office werden die Mitarbeiter der beteiligten Übertragungsnetz-

betreiber rund um die Uhr die Vorhersage und Betriebsplanungs-IT betreiben und Aufgaben im Bereich von Software- und Prozessentwicklung durchführen. Darüber hinaus wird das Joint-Office eine Rolle als Identifikation stiftende und verbindende Institution wahrnehmen und die Homebase für eine Vielzahl von Arbeitsgruppen und Projektteams der beteiligten Unternehmen bilden. Nachdem verschiedene Städte wie Amsterdam, Wien, München und Zürich als mögliche zentrale Standorte betrachtet worden waren, fiel die Wahl auf München. Wichtige Kriterien waren: Europäische Identität, Lebensqualität, Sicherheit, Repräsentativität, eine gute verkehrstechnische Erschließung und damit eine hohe Attraktivität für die Mitarbeitenden. Diese werden vor allem immer dann nach München kommen, wenn Informationen auszutauschen sind und es für die Projektarbeit erforderlich ist. Ansonsten werden sie im Home-Office oder

am eigenen Standort arbeiten. Beheimatet ist das neue Office in einer 280m² grossen Mietfläche in den sogenannten Ten Towers in der Dingolfinger Strasse im Osten von München.

Arbeitsplätze in der offenen Teamzone

Das Büro wurde als flexibel nutzbare Struktur eines «Business Clubs» mit insgesamt 15 Arbeitsplätzen realisiert und dürfte damit zu den kleinsten non-territorialen Büros Europas zählen. 10 Arbeitsplätze liegen in einer offenen Teamzone. Durch akustisch wirksame Vorhänge können die Arbeitsplatzblöcke visuell und akustisch voneinander getrennt werden. Nur der Arbeitsplatz der Assistentin ist personalisiert. Sogenannte Personal Locker bieten den verschiedenen Nutzern die Möglichkeit, persönliche Unterlagen oder Gegenstände abzulegen. Neben drei Think-Tanks erweitern der in der Mittelzone liegende American Diner, ein Touchdown-Arbeitsplatz und ein Document Center die Nutzungsmöglichkeiten für verschiedene Tätigkeiten. So kann sowohl für kollaborative Prozesse als auch die konzentrierte Arbeit der einzelnen Person das jeweils richtige Raumangebot gewählt werden. In einer 24/7 besetzten Operationszentrale besteht die Option, zukünftig auf einem Video-Wall die Stromlaufpläne im europäischen Energienetz und Vorhersagedaten zu visualisieren. Ein Konferenz- und Schulungsraum wird neben internen Zusammenkünften Konferenzen und Schulungen für Mit-



arbeitende aller Partner Raum geben. Als zentraler Treffpunkt und für den informellen Austausch wurde das Raumprogramm durch eine «Espresso Lounge» abgerundet. Kräftige Farben, das Grün der auf den Sideboards aufgesetzten Pflanzenkübel, unterstreichen das auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ausgerichtete Ambiente.



Von 2008 bis 2012 waren Sie Head Corporate Architecture bei Crédit Suisse. Wie sind Sie zu diesem Job gekommen?

Crédit Suisse hatte die Congena 2005 mit der Neugestaltung und -organisation ihrer in die Jahre gekommenen und konzeptionell überholten Büros beauftragt. In hochverdichteten unattraktiven Grossraumbüros gestalteten wir damals ein motivierendes Arbeitsumfeld mit vielfältigen Zusatzangeboten, die dabei die bestehende Belegungskapazität der Flächen erhielten und vor allem bei den Nutzern gut ankamen. Aufgrund dieser Erfolgsstory entstand bei der CS die Idee, einen neuen Bereich «Corporate Architecture» aufzubauen. Hierfür wurde der richtige Kopf gesucht. Die Herausforderung, die in der Kombination unterschiedlicher Verantwortungen. Diese umfassten die Entwicklung von Flächennutzungsstrategien und Weiterentwicklung innovativer Bürokonzepte, sämtliche architektonische und innenarchitektonische Standards, den Mobiliareinkauf, Corporate Signature und Corporate Art. So kam ich als Geschäftsführer eines 30-Mann-Unternehmens in das Senior Management eines Global Players mit 50 000 Angestellten – eine in jeder Hinsicht interessante Erfahrung. Den neuen Kollegen, die ich dann im Real Estate antraf, ging es zunächst vor allem um Verdichtung und Verbesserung der Flächenwirtschaftlichkeit, also um Quadratmeter und Flächenkosten. Das sind durchaus wichtige Kennwerte, die mich jedoch nur in zweiter Instanz interessieren. Doch es gelang mir meine Gegenüber zu überzeugen, dass das «Heil» keinesfalls darin liegt, möglichst viele Menschen auf einer möglichst kleinen Flächen unterzubringen. Vielmehr konnte ich den Fokus auf Motivation, Zufriedenheit und damit auch die Performance der Mitarbeitenden lenken. Die Frage dazu lautet: Was können wir tun, um in diesen Disziplinen deutlich besser zu werden und damit die Wertschöpfung eines jeden einzelnen Mitarbeiters zu erhöhen? Es ging dabei auch darum, den Verantwortlichen zu verdeutlichen, dass das

Arbeitsumfeld vielfältiger gestaltet werden muss, damit die Mitarbeitenden das Richtige am richtigen Ort tun können, Austausch und Kommunikation gefördert werden und die Leute sich dabei wohlfühlen.

Während Ihrer Tätigkeit bei Crédit Suisse haben Sie zusammen mit den Hochschulen Luzern und Wädenswil eine KTI-Studie geleitet, die der Frage nachging wie die Büroumgebung Motivation und Arbeits-

leistung der Benutzerinnen und Benutzer beeinflusst. Dies mit dem Schwerpunkt «non-territoriale Nutzungsstrategien».

Martin Kleibrink

Ja, genau. In von der ständigen Suche nach immer neuen Einsparungen getriebenen Unternehmen ist es schwer, Investitionen in die Qualität des Arbeitsumfeldes, die über den Standard-Arbeitsplatz hinausgehen, zu rechtfertigen. Mit dieser Studie ging es mir unter anderem darum, das Wirkungsgefüge einer qualitätsvollen und multifunktionalen Arbeitsumgebung und der Identifikation, Motivation und Performance von Mitarbeitern zu überprüfen. Gleichzeitig konnte ich damit das Smart-Working-Konzept auf den Prüfstand bringen. Im Rahmen des zweieinhalbjährigen KTI-Projektes gelang es, den Nachweis zu erbringen, dass diese Konzepte nachhaltig die Arbeitsmotivation und -leistung sowie die Identifikation und Bindung an das Unternehmen fördern. Untersucht wurden 20 Standorte der CS in allen Regionen der Schweiz und verschiedene Bürokonzepte vom konservativen Zellenbürokonzept bis hin zum non-territorialen Smart-Working. Die positiven Resultate haben selbst uns überrascht.

Ihre Firma Smart in Space, die sie 2012 gegründet haben, bietet auch das «Change Management» an. Wie sieht diese Begleitung des Veränderungsprozesses aus?

Eine erfolgreiche Umsetzung des räumlichen Wandels, der in der Regel weder die Arbeits- noch die Unternehmenskultur unberührt lässt, kann niemals über die Köpfe der Mit-

arbeitenden hinweg erreicht werden. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, dass repräsentative Vertreter aller Unternehmensbereiche von Anfang an in den Planungs- und Realisierungsprozess eingebunden werden. Dies geschieht durch Interviews, Befragungen, Begehungen, gemeinsame Workshops und eine kontinuierliche Informationskampagne, die mit Einsatz verschiedener Medien bis hin zu gemeinsamen Events dafür sorgen, dass alle wissen, was auf sie zukommt und am Ende das Neue richtig genutzt wird. So kann von Anfang an eine Vertrauensbasis aufgebaut- und den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegen gebracht werden. Denn am Ende des Tages geht es darum, dass die Erfolgsbilanz jedes Einzelnen positiv ausfällt.

Sie haben ganz bewusst von einem Grossunternehmen mit Smart in Space in eine kleine Firmenstruktur gewechselt. Wie bringen Sie mit fünf Mitarbeitenden denn alle Dienstleistungen unter einen Hut?

Im Laufe meines langjährigen Engagements als Gestalter innovativer Bürokonzepte hatte ich immer mit externen Spezialisten aus verschiedenen Fachdisziplinen zu tun, die für Sonderaufgaben zugezogen wurden. So konnte ich ein grosses Netzwerk aufbauen, auf das ich mich heute abstützen kann. Dazu gehören neben Architekten, Innenarchitekten, Designern auch Akustiker oder Soziologen und Psychologen. In solchen interdisziplinären Teams ist die Arbeit sehr spannend und bereichert nicht nur meinen persönlichen Arbeitsalltag, sondern erhöht vor allem die Qualität der Arbeitsergebnisse. Natürlich habe ich lange Arbeitstage. Aber ich liebe meine Arbeit und finde es fantastisch, in einer Phase, in der das Thema einer menschengerechten Büroarbeitswelt neu definiert wird, dabei zu sein und einen nicht unwesentlichen Beitrag dazu leisten zu dürfen.

Unser Kontakt zu Martin Kleibrink entstand an einem Event bei der Firma Ruckstuhl, Langenthal/BE, Gespräch und Interview: Christina Horisberger