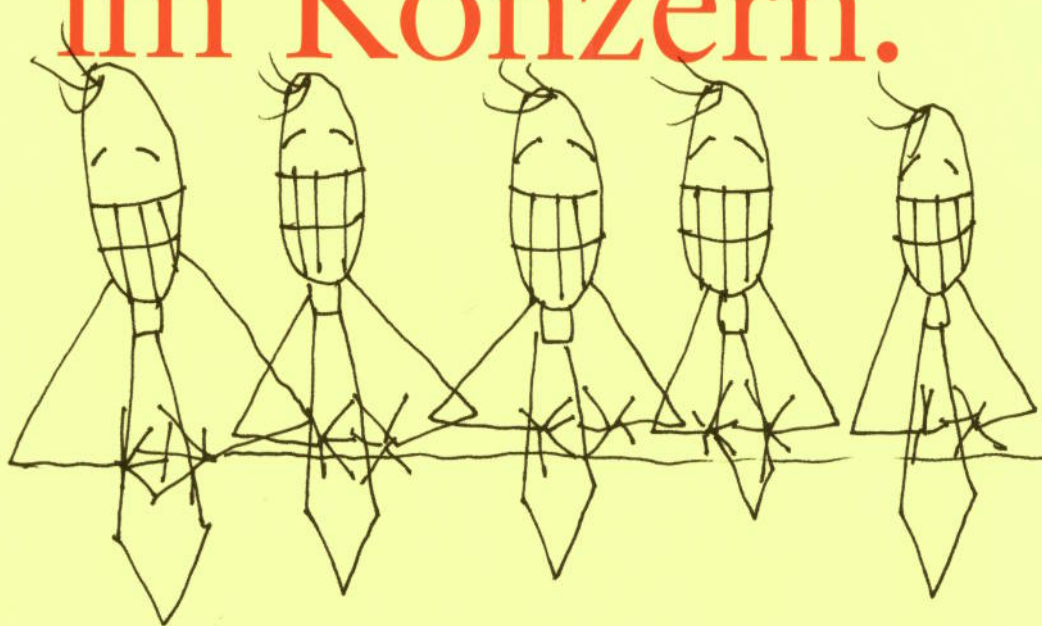


brand eins

Wirtschaftsmagazin

Es gibt intelligentes Leben im Konzern.



Warum die
Großorganisation überlebt



Gucci, Lufthansa, IBM, Otto Group, Musikindustrie,
3M, Deutsche Bank, Greenpeace, Vitra, LVMH



Von wegen Hühnerstall

Das Großraumbüro war mal modern, dann out –
und ist heute wieder aktuell.
Warum, zeigt ein Besuch bei Vitra.

Text: Gerhard Waldherr
Foto: Michael Hudler

Hintergrundbild: Softshell Chair, Plywood Group, Joyn Bench, Sitta, AC4,
Joyn Conferencing, Nelson Perch; Foto: Eduardo Perez, © Vitra (www.vitra.com)



Ein Bürgerbüro (oben) und die Stele aus Stühlen (rechts)

• 1991. Auf Anregung des Möbelbauers Vitra kreieren die Architekten und Designer Andrea Branzi, Michele de Lucchi und Ettore Sottsass einen Gegenentwurf zur damals gängigen Bürowelt. Er mündet in eine Ausstellung im Vitra Design Museum und eine Publikation. „Er beschrieb“, so das Fazit, „das Büro aus der Sicht des Nutzers, der sich, unterstützt von neuen Kommunikationstechnologien, in einem Netzwerk mit anderen organisiert und sich autonom in einer Vielzahl von räumlichen, zeitlichen und typologischen Büroszenarien bewegt.“ Anders formuliert: Das Büro sollte ein Begegnungsort, die Trennung zwischen Leben und Arbeiten aufgehoben werden.

2011. Weil am Rhein, Charles-Eames-Straße 2, Gebäude Nummer 10 des Vitra-Campus. Im Treppenhaus eine sieben bis acht Meter hohe Stele aus Stühlen. Der Eames Fibreglass Chair, die Sitzschalen aus Fiberglas, schon lange nicht mehr produziert, ein Sammlerobjekt. Im ersten Stock eine Glasfront. Der Eingang, Dahinter eine Wand, die als Raumteiler fungiert. Und dahinter wiederum liegt sie: groß, offen, eine Landschaft in Vanille, Beige,

Anthrazit, Zitronengelb, Grasgrün, dazwischen Tupfer aus Rot und Blau, Lila und Türkis. Schreibtische, Sofas, offene Boxen, möblierte Nischen. Ein gewaltiger Vorhang, Design aus dem eigenen Haus. Hier und da eine Tischuhr, Messing, Acrylglas, der futuristische Schick der amerikanischen fünfziger Jahre. Moderater Geräuschpegel, angenehmes Licht. Vor den Fenstern bewaldete Hügel, grüne Wiesen, die Kirschbäume blühen.

„Sie müssen sich das vorstellen wie eine Stadt“, sagt Toni Piskač. „Sie haben einen Marktplatz, Stadtteile, Nachbarschaften.“ Piskač, Head of Interior Design Services der Vitra GmbH, steht neben einem Podium mit einer rechteckig angeordneten Sofagruppe. Modell „Place“ von Jasper Morrison. Rings um den Marktplatz die Arbeitsplätze. Bereiche für Gruppenarbeit, Tische mit Steh- und Sitzplätzen; Einzel- und Teamarbeitsplätze, Konferenztische aller Formate, reservierungspflichtig oder frei verfügbar. Ein gewaltiger ovaler Konferenztisch hinter dem riesigen Vorhang, auf Knopfdruck schließt er sich und schafft einen temporären Raum.

Wo Piskač arbeitet? „Ich habe einen nonterritorialen Arbeitsplatz.“ Er geht zu einem Pult, wo eine Reihe Rollwägen steht, zieht seinen heraus, Nummer 17. Darin Blackberry, Laptop, mobiles Telefon, Stifte, Papier: „Ich habe meinen Schreibtisch quasi überall dabei, ich setze mich, wo ich sein muss, wo ich sein will, wo ich Platz finde.“

Sie nennen es Citizen Office, weil sie den Mitarbeiter sehen wie einen mündigen Bürger. Realisiert hat das Büro die britische Innenarchitektin Sevil Peach in einer ehemaligen Produktionshalle. Gerade geht der Vorstandsvorsitzende der Vitra AG, Hanns-Peter Cohn, mit elastischen Schritten auf den Finanzchef der Vitra GmbH zu. „Ah, der Finanzchef“, sagt Cohn und lacht. „Ah, der große Chef“, sagt der Finanzchef und lacht. Der Chef Controlling sitzt schräg gegenüber an einem Bistrotisch vor seinem Laptop. Piskač sagt: „Vor zehn Jahren wollte er noch ein Einzelbüro und fünf Meter Schrankwand.“ Starre Umgangsformen? Nicht hier. Stauraum? Fällt nicht auf. Im Citizen Office arbeiten 168 Menschen auf 70 mal 30 Quadratmeter, im Schnitt 12 Quadratmeter für jeden. Das klingt nach weniger, als es aussieht. ▶

Caroline Specht, Leiterin Fertigungssteuerung:

„Wir müssen sehr viel kommunizieren mit Versand, Qualitätskontrolle, Fertigung. Mein Team ist viel unterwegs an unterschiedlichen Produktionsorten. Dass wir immer schneller kommunizieren können, liegt daran, dass wir viele Infos am Kaffeeautomaten kriegen, vom Gegenüber an allen möglichen Orten im Büro. Auge in Auge ist oft besser als E-Mail-Pingpong. Wir führen Gespräche auf dem Sofa, wir haben keine Barrieren. Ich sitze mittendrin in meinem Team. Es gibt nichts Wichtigeres als Vertrauen und Spaß am Arbeitsplatz. Meine Freundin, die vorher noch nie auf dem Vitra-Campus war, hatte gemeinsam mit einem Besuch von auswärts eine Bürobesichtigung gemacht. Danach meinte sie: ‚Jetzt verstehe ich, warum du da nicht weggehen willst.‘“





8.30 Uhr, im Erdgeschoss des Vitrahauses, Empfang durch Piskač und Rudolf Pütz, Geschäftsführer der GmbH. Debattieren über das Großraumbüro, auch wenn sie den Begriff nicht mögen. Negativ besetzt. Klingt nach Schachtel-Land, Schließfächer-Atmosphäre, „standardisierten Hühnerställen“, wie Piskač sagt. Er und sein Kollege sprechen von „Open Space“ oder „Büro-Collagen“.

Was nichts daran ändert, dass es weiter um das Büro in einem großen Raum geht. Wenn man den Marktforschern von Forsa glaubt, ist das Großraumbüro ohnehin besser als sein Ruf: Laut einer Studie sind nur 15 Prozent aller Mitarbeiter damit unzufrieden. Unbestritten ist, dass es wieder aktuell ist. Piskač: „Globalisierung, Digitalisierung, Demografie – das alles hat die Arbeitsbedingungen in den vergangenen Jahrzehnten massiv verändert. Und das gilt nicht nur für Großunternehmen. Das erreicht selbst den kleinsten Mittelständler im Schwarzwald.“

Neulich hatten sie Besuch von ihrem Kunden SAP, der ein Konzept will, das modernen Anforderungen entspricht. „Es geht um agile Software-Entwicklung“, sagt Pütz. „Die müssen schnell im Markt sein. Da müssen Synergien zwischen Entwicklern, Programmierern und Verkäufern wirken. Da ist Flexibilität gefragt, Projektarbeit, permanente Organisation. Das geht nicht mehr, wenn jeder in seinem Kämmerlein sitzt.“

Piskač ergänzt: „Wer mit Laptop, Internet und Blackberry arbeitet, wer mit Facebook und Twitter aufgewachsen ist, für den ist eine Zelle Höchststrafe. Umso mehr, als 60 Prozent der Kommunikation im Büro, wie Studien belegen, direkt stattfindet.“ Im Großraum von Vitra gebe es 380 Arbeitsmöglichkeiten. „Jeder kann über Rhythmus, Örtlichkeit und Form seiner Tätigkeit selbst entscheiden.“ Ein Drittel der Angestellten hat nonterritoriale Arbeitsplätze. Wenn Car Sharing Sinn ergibt, warum nicht auch Desk Sharing? Zumal in Branchen, in denen viele Mitarbeiter überwiegend im oder außer Haus unterwegs sind.

„Die große Herausforderung für das moderne Unternehmen“, sagt der Geschäftsführer Rudolf Pütz, „ist, in Räumen zu denken.“ Und nennt einige Zahlen, die auch als Verkaufsargumente taugen. Ein Unternehmen, rechnet er vor, habe im Schnitt 80 Prozent Personal-, zwölf Prozent Flächen-, sechs Prozent Sachmittelkosten; in die Einrichtung gingen zwei Prozent. Dann eine Studie von Gallup: Derzufolge seien nur 13 Prozent der Mitarbeiter engagiert am Arbeitsplatz; zwei Drittel machten Dienst nach Vorschrift, der Rest arbeite aktiv gegen die Unternehmensziele, wodurch Fehlzeiten entstünden, die die deutsche Wirtschaft jährlich 120 Milliarden Euro kosteten.

Wenn nun, folgert Pütz, durch Investition in die Gestaltung und Funk-



Stühle, Rollcontainer, Menschen – alles ist in Bewegung

tionalität des Arbeitsplatzes Freude, Lebensqualität und Motivation und damit Produktivität gesteigert würden, „kann man sich ausmalen, wie ein Unternehmen davon profitierte.“ Ein Beispiel, dass sich die Sache tatsächlich auszahle, sei die Deutsche Bank. Die habe früher 2200 Menschen in ihrer Zentrale untergebracht, neuerdings seien es auf vergleichbarer Fläche 3000 Menschen. Vitra hat auch hier das Gesamtkonzept über Flächenanalysen, Begehungen, Interviews, Workshops und Schulungen mit den Angestellten des Kunden erarbeitet und sogar spezielle Möbel ▶

Berthold Schmid, Leiter Vertriebsinnendienst:

„Früher hatten wir Abteilungen, die in der Wertschöpfungskette wenig miteinander zu tun hatten, aber im Büro nebeneinander angesiedelt waren. Heute haben wir Cluster – Fertigungssteuerung, Service, Materialwirtschaft, Vertriebsinnendienst –, die gehören zusammen, und die sind auch physisch an einem Ort. Mit dem Nachbarn telefonieren, das macht doch heutzutage keiner mehr. Ich erlebe, dass Kunden Möbel kaufen, aber nicht wissen, wie sie damit Wertschöpfungsprozesse optimieren können. Ich habe ständig mein ganzes Büro dabei. Rollwagen. Schnurloses Telefon. Ich bleibe bei den Kollegen sitzen, dadurch entsteht ein ganz anderes Verständnis für die Menschen, für die Arbeit des anderen, das ist ein ganz anderer Informationstransfer. Am Ende der Woche hat von unseren 168 Mitarbeitern jeder mit jedem geredet.“

Hubert Blessing, Strategischer Einkauf:

„Wir sind eine größere Abteilung mit 14 Mitarbeitern. Wir beschäftigen uns mit dem Einkauf von Stoffen und Leder, haben viele Lieferantenbesuche. Das ergibt unterschiedlichste Bedürfnisse an den Arbeitsplatz. Wir gehen gerne zum Marktplatz, da ist ein sechs Meter großer Tisch, darauf passt eine große Lederhaut, da kann ich Kaffee anbieten, kann ich lockerer über unsere Philosophie sprechen. Im offenen Raum sehe ich, ob ein Kollege beschäftigt ist, auf mich zukommt, ob mich das betrifft. Man kann im offenen Raum seine Arbeit viel besser entwickeln. Bei meinem früheren Arbeitgeber hatte ich ein Einzelbüro. Da fühlte ich mich wie weggeschlossen. Jedes Mal, wenn die Türe aufging und jemand reinkam, war ich überrascht: Oh, was will der jetzt von mir? Hier bin ich freier, sicherer, hier benehme ich mich authentisch.“

nach Kundenanforderungen entwickelt. „Die Mitarbeiter“, sagt Toni Piskač, „wollen heute gefragt, beteiligt werden an den Räumen, in denen sie ihre Arbeitszeit verbringen. Beim War for Talent wird das Büro so gesehen auch immer mehr zum Rekrutierungs-Tool.“

Wer also denkt, es reiche, neue Stühle und Tische anzuschaffen, liege falsch, sagt Pütz: „Das hat primär mit Möbeln erst mal nichts zu tun.“ Wenngleich sie die natürlich haben bei Vitra. Wobei die Herausforderungen von heute Arbeiten und Konferieren im Stehen seien. Weil der Mensch im Stehen besser funktioniere, wie Piskač erzählt: „Besprechungen fallen kürzer aus, Entscheidungen werden schneller getroffen, es ist gesünder, weil der Körper besser durchblutet ist.“

Selbstverständlich gibt es auch für diesen Zweck bei Vitra Tische, die konzipiert sind wie „Flugzeugträger“ (Pütz) mit unter der Tischplatte integrierten Fächern und Stauräumen. Die Zentrale der Deutschen Bank wurde mit Steh-Sitz-Tischen und multifunktionalen, ergonomisch verstellbaren Bürostühlen ausgestattet. Sofas und Sitzgruppen verbinden Arbeiten mit dem Gefühl, wie im eigenen Wohnzimmer zu sein. Garderoben, Druckerinseln, Küchenzeilen werden bewusst als soziale Treffpunkte konzipiert.

Ein „Alcove Sofa“ von Ronan und Erwan Bouroullec. Darin Hanns-Peter Cohn. Vor 27 Jahren kam er erstmals ins Unternehmen, nach einem sechsjährigen Zwischenspiel bei Leica vor

Vitra

steht für avanciertes Büromöbel- und Wohn-design, seit der Firmengründer Willi Fehlbaum im Jahr 1957 die Europalizenz zur Produktion der Modelle von Charles und Ray Eames erwarb. Die bekanntesten Namen der Branche – Noguchi, Nelson, Panton, Starck, Citterio, Jongerius, van Severen, Foster – sie alle arbeiteten oder arbeiten mit und für Vitra; übrigens auf Beteiligungsbasis.

Und weil das Unternehmen nach einem Brand im Jahr 1981 auch von berühmten Architekten bauen lässt, ist der Campus ein Wallfahrts-

ort für Architekturfans. Nicholas Grimshaw konzipierte zwei Produktionshallen, Zaha Hadid schuf ein fulminantes Feuerwehrhaus. Tadao Ando einen minimalistischen Konferenzpavillon. Álvaro Siza eine Produktionshalle. Frank Gehry, von dem auch eine Produktionshalle und die Pforte ist, das Vitra Design Museum.

„Man baut als Unternehmen, weil man Gebäude braucht“, sagt Rolf Fehlbaum, der Sohn des Firmengründers. „Mich fasziniert die Möglichkeit, dieser Notwendigkeit eine einmalige Form

einigen Jahren wieder zurück. Plaudern wie im Café. Nicht über Geld, das machen sie nicht bei Vitra. Nur so viel: Das Unternehmen hat nie in seiner Geschichte Verlust gemacht, auch nicht, als der Umsatz nach der jüngsten Finanzkrise um 30 Prozent einbrach. Hanns-Peter Cohn sagt: „Natürlich, nicht alle unsere Produkte sind Blockbuster.“

Was an den Preisen liegen kann. Oder im Fall des Großraumbüros an Missverständnissen. Vor Weihnachten hatten sie Vertreter eines Dax-

Konzerns zu Besuch, dem sollten sie innerhalb von drei Monaten Pilotflächen für zukunftsorientiertes Arbeiten herrichten. „Die Konzernführung sagte: ‚Ihr seid Innovationsführer, ihr könnt das, wir trauen euch das zu.‘“ Fünf Monate später würde das Projekt vom Kompetenzgerangel des mittleren Managements des Konzerns verschleppt. Cohn sagt: „Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen 20 Jahren dramatisch gewandelt – aber wie viele Unternehmen arbeiten noch mit Strukturen aus einer Zeit, in der es noch nicht mal IT gab?“ Dazu passt, dass die gesetzlich vorgeschriebene Tischarbeitsfläche immer noch 1,28 Quadratmeter beträgt, ein Parameter, der noch auf die Zeit des zum Laptop vergleichsweise monströsen Röhrencomputers zurückgeht.

Draußen Sonnenschein über der Rheinebene. Cohn muss weiter. Termine. Noch schnell ein Plausch hier, ein Plausch dort. Dann ist er weg.

Man könnte jetzt aufstehen und sich vor eine kleine bunte Box setzen, zum Nachdenken. An einen höhenverstellbaren Schreibtisch mit einem Stuhl, der ergonomisch so konzipiert ist, dass man auch zurückgelehnt direkt auf den Bildschirm des PCs blickt. Man könnte sich in eine Wandnische zurückziehen. Auf dem Sofa sitzen, einen Kaffee trinken und mal schauen, wer dazukäme.

„Der moderne Arbeitnehmer arbeitet wie ein Consultant“, hat Cohn zum Abschied gesagt. „Deshalb sind moderne Organisationen funktionale, nicht hierarchische Organisationen.“ ■

zu geben.“ Zuletzt, fertiggestellt vergangenes Jahr, entstand das Vitrahaus, das unter anderem die sogenannte Home Collection und Teile der Stuhlsammlung des Museums präsentiert. Zwölf Häuserriegel, die unorthodox übereinandergestapelt und ineinander verschachtelt sind, 57 Meter lang, 54 Meter breit, 21 Meter hoch, entworfen von den Schweizer Architekten Jacques Herzog und Pierre de Meuron. 350 000 Menschen haben den Komplex in den ersten acht Monaten seit der Eröffnung besucht.



Zwei Männer und ihre Nische: Toni Piskač (links) und Rudolf Pütz