



FUTURE WAYS TO WORK

FUTURE WAYS TO WORK
Europagebäude

Bei diesem PDF handelt es sich um eine gekürzte Version der Broschüre "Future Ways to Work".

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	6
Die Zukunft gestalten	8
Der Kommunikationsort Büro	16
Das Bürokonzept 2010	26
Die Architektur	40
Die B. Braun Melsungen AG	58
Anhang	64



Liebe Leserin, lieber Leser, neue Informations- und Kommunikationstechniken nehmen Einfluss auf die administrativen Funktionen und verändern nicht nur das Büro, sondern auch seine Organisation und Abläufe. Gewohnte Strukturen – wie Personen zugeordnete feste Arbeitsplätze – werden aufgelöst.

Der Mitarbeiter findet flexible Arbeitsbereiche für unterschiedliche Anforderungen: Einzelarbeitsplätze für konzentriertes Arbeiten ebenso wie Kommunikationszonen für Teamwork und gemeinsame Entschei-

dungen. Telearbeitsplätze erleichtern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Informationen und Wissen werden von Hierarchien unabhängig. Der eigenverantwortliche Mitarbeiter ist gefordert, Informationen aktiv abzufragen und bereitzustellen.

Unternehmenserfolg hängt in hohem Maße von Innovationskraft ab. Diese Kraft der Erneuerung sollte sich nicht nur beschränken auf Produkte und Vermarktungsstrategien, sondern auch den administrativen Bereich einschließen. Abläufe werden so transparenter und Entscheidungen – so hoffen wir – schneller; Miteinander und Führungsverhalten erreichen eine neue, veränderte Dimension.

Das »Bürokonzept 2010« – seine Umsetzung vollzieht sich in einem Gebäude, das den Anforderungen an die modernste Büroarbeit auf den Leib geschneidert wurde. Sehen Sie selbst...

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Braun', written in a cursive style.

Ludwig Georg Braun, Vorsitzender des Vorstands



DIE ZUKUNFT GESTALTEN

B. Braun–Unternehmenskultur: Zukunft en détail.

Wenn heute von den Herausforderungen des wirtschaftlichen und sozialen Wandels die Rede ist, prägen drei Stichworte die Debatte: Globalisierung, New Economy und Wissensgesellschaft. Es sind Begriffe, die »Megatrends« eher um- statt beschreiben; und die Wortwahl scheint anzudeuten, dass dieser prognostizierte Wandel sehr radikal sein werde, dass er gewaltige Umbrüche hervorrufe, dass die Zukunft für uns alle etwas grundlegend Neues bringe. Und vor allem: dass Zukunft über uns gewissermaßen hereinbreche.

Aber Zukunft ist kein Naturereignis. Sie wird gemacht. Zukunft ist gestaltbar – und zwar umso erfolgreicher, wenn sie Schritt für Schritt errungen wird. Und wenn der Blick auf das grundsätzlich Neue nicht die vielen wichtigen Details vergessen lässt, welche die Qualität der Zukunft ebenso bestimmen wie die großen Kräfte des Wandels.

Die Quelle von Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft ist der Mensch. Ein international tätiges Unternehmen, das – wie die B. Braun Melsungen AG – sich kreativ und flexibel den Herausforderungen des Wandels stellt, wird deshalb seine Strategien nicht allein an den Parametern der

Weltmärkte ausrichten, sondern die Zukunft schon »im eigenen Haus« anpacken: gemeinsam mit den Mitarbeitern. Es wird also seine gewachsene Unternehmenskultur – die Organisation und Gestaltung der täglichen Arbeit in allen Abteilungen und Niederlassungen – den Anforderungen der Zukunft anpassen.

Zukunft en détail: Das kann zum Beispiel bedeuten, die Arbeit im Unternehmen so zu organisieren, dass Frauen mit Kindern die Chance bleibt – oder wieder eröffnet wird –, Erziehungsauftrag und Berufstätigkeit problemlos zu verbinden.

Aber es geht natürlich nicht nur darum, den Mitarbeitern den schwierigen Spagat zwischen Familie und Beruf zu erleichtern. Der wirtschaftliche Wandel und die neuen Technologien haben die Gesellschaft auf breiter Front in Bewegung gebracht. Neue Arbeits- und Lebensstile eröffnen wechselseitig neue Chancen, erzeugen aber auch Widersprüche. Alte Hierarchien erweisen sich als hinderlich. Der Drang nach individueller Selbstverwirklichung hat das Arbeitsleben erfasst und erzeugt starke Impulse, Verantwortung und Freiheitsräume im Unternehmen neu zu definieren. So lassen sich »versteckte« Potenziale

*Neue Lebensstile,
neue Arbeitswege,
neue Techniken
verändern ...*

Teamarbeitsplätze ▶



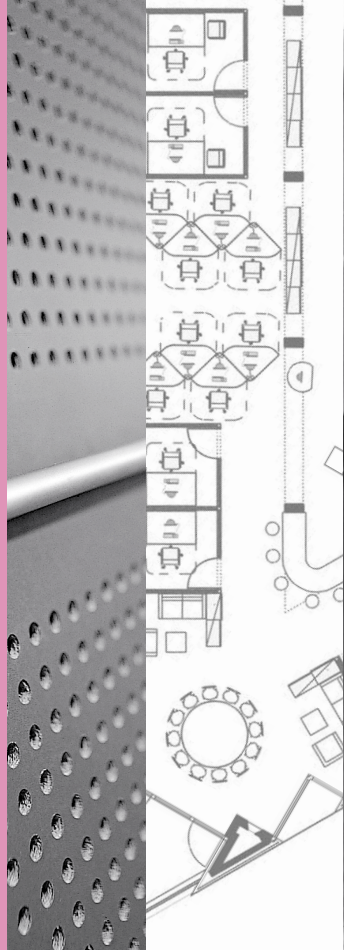
an Engagement und Arbeitsfreude mobilisieren und möglichst jeder Mitarbeiter im Unternehmen soll daran teilhaben können.

Kreativität, Flexibilität und Lernfähigkeit sind für ein Unternehmen wie die B. Braun Melsungen AG lebenswichtig. Es sind dies keine abstrakten »Ressourcen«, sondern konkrete menschliche Qualitäten und Tugenden. Sie können und müssen gefördert und gepflegt werden.

... Räume, Strukturen, Entscheidungs- und Kommunikationsabläufe Damit sind auch die Wege vorgezeichnet, die zu diesem Ziel führen: Es geht einerseits um eine moderne, zukunftsfähige Strukturierung der Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsabläufe im Unternehmen; andererseits um eine adäquate räumliche Gestaltung der modernen Arbeitswelt. Sie gibt dem Wandel Form. Sie verschafft ihm vitalen Ausdruck. Und sie erzeugt eben die freundliche, anregende Atmosphäre, die den neuen Arbeits- und Bürokonzepten gerecht wird.

Die B. Braun Melsungen AG hat bereits in der zweiten Hälfte der 80er Jahre, bei der Planung und Realisierung ihrer Werkanlage PfiEFFewiesen, neue Wege beschritten. Die positive Resonanz innerhalb und außerhalb des Unternehmens war bemerkenswert und ist bis heute

ungebrochen. Das Unternehmen setzt diesen Weg fort mit dem Bau der Benchmark Factory der Sparte Aesculap, Produktionsstätte für Implantate in Tuttlingen. Das Verwaltungsgebäude A2 der Unternehmenszentrale entsteht im gleichen Geist des Aufbruchs – das heißt auch im Vertrauen auf die Möglichkeit, bald als Europa AG zu firmieren – und mit demselben Anspruch. Denn B. Braun Melsungen hat den Ehrgeiz, Standards der Unternehmenskultur zu prägen: Wer Konventionen schafft, braucht keinen zu folgen.



DAS BÜROKONZEPT 2010

Zwischen Schreibtisch, Club und Cockpit. Die Ziele des »Bürokonzepts 2010« lassen sich mit wenigen Begriffen kennzeichnen. Es geht um eine Unternehmens- und Arbeitskultur, die geprägt ist von

- Flexibilität und Elastizität
- Offenheit und Transparenz
- einem neuen Führungsstil
- einem zeitgemäßen Leistungsbegriff
- Ziel-, Ergebnis- und Kundenorientierung
- Initiative und Eigenverantwortlichkeit
- Lernbereitschaft und Teamgeist
- verbesserter informeller Kommunikation
- optimalem Zugang zu Information
- Wahlfreiheit von Arbeitsplatz bzw. -umgebung

Dabei geht es keineswegs darum, die in der neuen Unternehmenszentrale tätigen Mitarbeiter von B. Braun zu heimatlosen »Büronomaden« zu machen. Dieser Begriff wird zwar im Zusammenhang mit den neuen Arbeitsweisen in non-territorialen Büros häufig gebraucht – aber er wird abgelöst durch »Bürolandschaften«, in denen die Mitarbeiter ihre »Heimat« finden. Eines der Ziele des »Bürokonzepts 2010« ist es viel-

mehr, den Mitarbeitern in den einzelnen Abteilungen eine Arbeitsatmosphäre anzubieten, mit der sie sich auch unter räumlich-architektonischen Aspekten identifizieren können.

Der von B. Braun angestrebte Mobilisierungseffekt des non-territorialen Büros realisiert sich vorzüglich in der Wahlfreiheit, welche die Nutzer künftig haben: Können sie sich doch ihren Arbeitsplatz entsprechend den Aufgaben wählen, die gerade zu erledigen sind. Dynamik entsteht auch durch die »Hol-Kultur«, die durch das neue Bürokonzept im Unternehmen etabliert wird. Sämtliche Mitarbeiter – das heißt auch die leitenden Angestellten – sind angehalten, sich aktuell benötigte Informationen selbst zu besorgen. Hierarchien verlieren im modernen Büro an Bedeutung. Analog dazu erfolgt die Beurteilung der Mitarbeiter nicht mehr nach der sichtbaren Präsenz im Büro, sondern nach der – wo auch immer – erbrachten Arbeitsleistung. Die Maxime »Wo du bist, ist dein Arbeitsplatz« sagt allerdings noch nichts über dessen räumliche, funktionale und atmosphärische Qualitäten aus. Es ist evident, dass sich die Vorteile des »mobilen«, non-territorialen Büros nur realisieren lassen, wenn die Nutzer den Verlust traditioneller Arbeitsplatzqualitäten subjektiv hinreichend kompensieren können.

»Wo du bist, ist dein Arbeitsplatz«

Die Qualität von Architektur, Innenarchitektur, Licht- und Möbeldesign spielt deshalb bei der Verwirklichung zukunftsweisender Bürowelten eine wichtige Rolle.

*»Bürokonzept 2010«
setzt neue, spezi-
fische Standards*

Das »Bürokonzept 2010« setzt neue, andere Standards der Funktionalität und des Komforts. Deshalb konnte B. Braun – mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung des Unternehmens und behördlicher Freigabe – im Kontext der Planung des neuen Verwaltungsgebäudes die Grenzen arbeitsplatzbezogener DIN-Normen unterschreiten.

Leitmotiv der Planung war die Schaffung eines einheitlichen, charakter- und niveaureichen Ambientes, das dem Unternehmensstil von B. Braun entspricht, gleichzeitig aber gewährleistet, dass sich der Nutzer in seiner Arbeitsumgebung wohl fühlt. Dominanter Aspekt des Konzepts auch hier: Transparenz. Alle Mitarbeiter sind an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz sichtbar. Dies wird gewährleistet durch eine entsprechende Höhenbegrenzung des Mobiliars, außerdem durch gläserne Trennwände zwischen den unterschiedlichen Funktionsbereichen.



Das »Bürokonzept 2010« bietet mehr als ein halbes Dutzend unterschiedliche Arbeitsumgebungen:

- Konzentriertes, ungestörtes Arbeiten ist in den so genannten Cockpits möglich. Die Cockpits entsprechen in Größe und Ausstattung ungefähr kleinen herkömmlichen Zellenbüros, ihre Nutzung ist jedoch nicht personengebunden.
- Im offenen Arbeitsbereich werden Steh- und Sitzarbeitsplätze angeboten – alternativ mit Computer-Terminals bzw. Netzwerkan schlüssen für Laptops. Hier werden Dinge erledigt, die weniger Konzentration und Privatheit oder bei Bedarf Teamarbeit erfordern. Im offenen Bereich befindet sich auch das Mobiliar für die Abteilungsarchive. Diese sind wegen des digitalen Dokumentenmanagements geschrumpft – von den herkömmlichen 11 laufenden Archivmetern auf 2,5 Meter pro Mitarbeiter. Ein nächster Schritt ist die Reduzierung auf 1,5 Meter.
- Sitzungszimmer mit entsprechender technischer Infrastruktur bieten einem größeren Team Raum für längere Besprechungen.

- Teamräume stehen bis zu vier Mitarbeitern zu Besprechungen zur Verfügung. Mit Hilfe eines fest installierten Computers kann der Raum auch zeitweise als »Satellitenarbeitsplatz« genutzt werden.
- Leseräume offerieren mehreren Mitarbeitern gleichzeitig die nötige Ruhe für konzentriertes Arbeiten mit Schriftwerken. Hier befindet sich auch ein Archiv mit abteilungsrelevanten Publikationen.
- Sitzecken (Lounges) sind bestimmt für informelle Besprechungen, sie dienen außerdem der temporären Entspannung.
- Im offenen Bürobereich befinden sich optional ein oder mehrere Besprechungstische, Info-Säulen mit Computer-Terminals und Internet-Zugängen sowie eine Sekretariatstheke. In so genannten »Locker-Schränken« bewahren die Mitarbeiter ihre persönlichen Büro-Utensilien (Medien, Akten-Caddy etc.) auf. Hier befinden sich zum Beispiel auch die eigenen Postfächer und Ladestationen für die mobilen Telefone. Ergänzende Raumangebote sind Tee- bzw. Kaffeebars (»Café«, »Club«), Archiv- und Serviceräume.



◀ Ladestation für mobile Telefone

*Flexibles Arbeiten
in charakteristi-
scher Umgebung
ermöglicht ...*

Grundsätzlich ist festzuhalten: (Innen-)Architektur und Möbeldesign sind geprägt durch ansprechende Gestaltung, angenehme Materialien und eine signifikante Wertigkeit, die in ihrem Zusammenwirken dem neuen Büro Ortsqualitäten, also Identität sichern. Durch die Verwendung von Flachbildschirmen verlieren die Informationsmedien ihre dominante Rolle im Ausstattungsbereich. Ein avanciertes digitales Dokumentenmanagement macht es möglich, die Vision des »papierarmen Büros« doch noch Realität werden zu lassen und die ehemals dominanten Schrankmöbel und Ablageflächen an Zahl, Volumen und Fläche zu minimieren. Dadurch entsteht eine Atmosphäre, die nicht mehr »büromäßig« ist, sondern vital und dynamisch.

Dies zeigt sich schon auf den ersten Blick. Die Raumorganisation des »Bürokonzepts 2010« ist differenzierter als die herkömmlicher Büros; sie ist kleinteiliger, wirkt aber in der variablen, transparenten und manchmal fast spielerisch anmutenden Positionierung der Arbeitsplätze gleichzeitig wesentlich großzügiger. Mit anderen Worten: Das mobile Büro bietet wegen der geringeren dimensionierten »Hardware« mehr Raum für Austausch und mehr Bewegungsfreiheit.

Deshalb war es auch möglich, im definierten Projektbereich des »Bürokonzepts 2010« ohne Beeinträchtigung der Arbeitsplatzqualität von einigen Normen abzuweichen. Dies betrifft etwa die Grundfläche der Cockpits, die Größe der Schreibtische und die allgemeine Raumbeleuchtung, die ergänzt wird durch individuelle Beleuchtung am einzelnen Arbeitsplatz.

Das neue Bürokonzept ermöglichte ein differenziertes, sehr spezifisches Büro-Design – dies betrifft vor allem die im Verlauf des Projekts bei B. Braun entwickelten Möbel. Die wesentlichen Merkmale dieser neuen Generation von Funktionsmöbeln spiegeln die neuen Arbeitsweisen im Büro wider, aber auch die individuellen und informellen Freiheiten, die sich mit dem »Bürokonzept 2010« verbinden. Es versteht sich, dass auch diese Elemente der neuen Bürokultur bei B. Braun nicht ohne die Mitwirkung der Belegschaft entwickelt wurden. Dabei waren zwei Aspekte funktions- und gestaltprägend.

Erste Priorität: Da alle Mitarbeiter alle Arbeitsplatzangebote im Wechsel wahrnehmen, sollen die Möbel schnell und unproblematisch den individuellen Bedürfnissen der Nutzer angepasst werden können.

*... ein ganz neues
Büromöbel-Design*

Das betrifft vor allem arbeitsphysiologische Belange: Tische müssen elektrisch höhenverstellbar sein und auch als Stehpulte dienen können, ohne dass die notwendigen technischen Vorkehrungen die Gestaltqualität negativ beeinflussen.

Zweite Priorität: In den offenen Arbeitsbereichen gibt es einen »natürlichen« Konflikt zwischen den Leitideen Transparenz und Kommunikation einerseits und den Bedürfnissen nach Schalldämmung und relativer Privatheit andererseits. Das heißt, die Arbeitsplätze im offenen Bereich müssen durch eine entsprechende Ausstattung und durch weitere Maßnahmen der Gestaltung akustisch hinreichend von der Umgebung abgeschottet werden.

Die Einrichtungselemente wurden daraufhin optimiert, die erwünschte angenehme, anregende und »ortsstiftende« Atmosphäre bei B. Braun zu schaffen. Die räumliche Identität, welche im großen Ganzen durch das charakteristische architektonische Ambiente des Standorts Pfielwiesen und die markante Gebäudeform des Erweiterungsbaus erreicht wird, wird im Innern des neuen Hauses akzentuiert durch die (An-) Ordnung der innovativen Möbel und ihre Gestaltqualität.

