

RUSH HOUR

Modesty-  
Management

Es war an einem jener Tage, an denen nichts rundlief in der Firma. Zuerst hatte Ackerfeld zur Kenntnis nehmen müssen, dass die jungen Kollegen seines Vorstandsbereichs als Allererste begonnen hatten, sich in der Business-Class einzubuchen. Dann entdeckte er die goldene Rolex Yacht Master, die er sich selbst zum Ende der Rezession hatte gönnen wollen, am Handgelenk von Adam, Vorstand Ostasien. Und schließlich musste er auf dem Firmenparkplatz einem Wiesmann MF 4 ausweichen.



URSULA WEIDENFELD  
Kolumnistin  
Handelsblatt

Das war zu viel. Ackerfeld begann, über Tugenden nachzudenken. Bescheidenheit und Demut – hatten sie nicht alle gelobt, im nächsten Aufschwung alles besser zu machen? Und nun: dieselbe Maßlosigkeit, dieselbe Verschwendung wie vor dem Crash. Und der Wiesmann. Das hatte selbst vor der Krise niemand gewagt.

Ackerfeld handelt. Er stellt einen Modesty-Manager ein. Verarmter alter Adel. Der macht den jungen Leuten erst mal klar, wozu er geht. Nur Kleinwagen oder Gebrauchte, sagt der Modesty-Mann, dürfen auf dem Parkplatz stehen, mindestens zu den Aufsichtsratssitzungen. Zweite Klasse sowieso. Der Modesty-Manager nimmt auch das Privatleben in Augenschein. Man muss überall bescheiden und mit sich im Reinen leben, sonst ist es nicht authentisch, sagt er. Ackerfeld stimmt lebhaft zu.

Nach und nach verschwinden die Rolex-Uhren. Die Bandscheibenvorfälle und Thrombosen nehmen zu, die Reisetage wieder ab. Die Mitarbeiter kommen mit dem öffentlichen Nahverkehr, klimafreundlich. Ackerfeld atmet durch. Alles wieder im Lot. Da war doch im Intranet dieser Wiesmann zu verkaufen. Ackerfeld will handeln. Der verarmte alte Adel hat gehandelt. „Gebraucht gekauft, ein Schnäppchen“, sagt der Modesty-Mann.

weidenfeld@handelsblatt.com

**Rush Hour gibt es auch als Buch.**  
Ursula Weidenfeld: Karrieremacher – Karrierekiller. Die besten Kolumnen aus dem Handelsblatt, Redline, 15,90 Euro zzgl. Versandkosten bei: [www.handelsblatt-shop.com](http://www.handelsblatt-shop.com)

UNTERNEHMENSPRAXIS

- MO FAMILIENUNTERNEHMEN
- DI TECHNIK & INNOVATION
- MI RECHT & STEUERN
- DO MARKETING
- FR MANAGEMENT & STRATEGIE

# Generation Büro-Nomaden

Kostendruck verändert den Arbeitsplatz tiefgreifend. Alles muss in Zukunft flexibel und vernetzt sein – und dabei Zeit und Raum sparen.

STEFANIE BILEN | DÜSSELDORF

Einen Wecker braucht Ingenieurin Nina nicht mehr. Sie wird jeden Morgen von ihrer Infotainment-Wand geweckt, die stufenweise von Nacht auf Tageslicht-Modus umstellt. Nach dem Frühstück entscheidet sie spontan, heute ihre Arbeit von zu Hause aus zu beginnen: Sie überprüft ihre Termine auf IServeU, einem sprachgesteuerten, virtuellen persönlichen Assistenten. Sie führt ein paar Video-Telefonate mit Kunden und Kollegen per Multimedia-Computer mit elastischem Bildschirm, der sich auf die Größe einer Haftnotiz falten lässt.

Zur Mittagszeit fährt die Ingenieurin in die Firma. Schon auf dem Weg sorgt IServeU dafür, dass der Arbeitsplatz, den sie an diesem Tag nutzen wird, die notwendigen Programme für sie bereithält. Sensoren passen Licht, Lüftung, Heizung und sogar die Höhe des Stuhls vorab für sie an. Am Arbeitsplatz angekommen, legt Nina ihr mobiles Endgerät irgendwo auf die interaktive Multitouch-Oberfläche ihres Tisches, prompt erscheinen die für ihren Terminplan relevanten Dokumente.

Willkommen im Büro der Zukunft! Nina lebt im Jahr 2030, die Forscher des US-Konzerns Johnson Controls haben sie erfunden, um den künftigen Arbeitsalltag eines Wissensarbeiters zu skizzieren. In einer Studie haben die Auto- und Gebäudeausstatter ermittelt, welche gravierenden Veränderungen auf Büromenschen zukommen.

Die zentralen Erkenntnisse: Die Technologie wird einen starken Einfluss auf den Arbeitsplatz haben und dem Mitarbeiter mehr Freiheit bei der Wahl des Arbeitsumfelds lassen. Zugleich wird es das heute noch dominierende eigene Büro als Einzel- oder Zweier-Zimmer nicht mehr geben, sondern Team-Bereiche für kreatives Arbeiten oder Denkerzellen für die Konzentration.

Bei Porsche Consulting hat diese Zukunft schon begonnen. Teile dieser Vision wurden im vergangenen Jahr im „schlanken Büro“ in Bietigheim-Bissingen umgesetzt. Ausgangspunkt: Die wachsende Firma wollte immer mehr Mitarbeiter auf derselben Fläche unterbringen – ein Anliegen, das viele Betriebe insbesondere in größeren Städten haben. Vor dem Umbau saßen 150 Mitarbeiter auf



2 700 Quadratmetern und drei Etagen, jetzt gibt es Platz für 300 Leute.

Das heißt aber nicht, dass sich die Berater nun gegenseitig auf dem Schoß sitzen. „Wir haben den vorhandenen Raum passgenau gestaltet“, sagt Cornelius Clauser, Partner der Beratungstochter des Autobauers. Überdimensionierte Konferenzräume wurden durch kleine Einheiten für drei bis vier Leute ersetzt. Einen festen Arbeitsplatz gibt es nicht mehr für die Generation Büro-Nomaden. Auch das typische Bereichsleiter-Zimmer – Büro mit Schreibtisch und Besprechungsecke – gibt es nicht mehr. Die Möblierungskosten je Arbeitsplatz sind um 25 Prozent gefallen, die Mietkosten pro Kopf gar um 50 Prozent. Die Investitionen haben sich so schon in einem Jahr amortisiert, sagt Clauser.

Kosten sind einer der treibenden Faktoren für den Wandel der Arbeits-

plätze. „Insbesondere in expandierenden Städten wird Platz zum Luxusgut“, sagt Marie-Cécile Puybaraud, Expertin für Arbeitsplatzinnovation bei Johnson Controls. In der Regel seien

Mieten und Instandhaltung der zweit- oder drittgrößte Kostenblock – nach dem Personal selbst. Puybaraud geht davon aus, dass Mitarbeiter in 20 Jahren für die Nutzungszeit ihres Arbeitsplatzes die eigene Kostenstelle belasten müssen. Die Idee von Home-Office-Tagen, die heute noch von vielen Führungskräften aus Angst vor Kontrollverlust verweigert werden, erhält damit eine ganz neue Dimension.

Noch gibt es allerdings kaum ein Unternehmen, das derart kalkuliert. Frank Anger-Lindemann, Geschäfts-

fürer des Hamburger Büro- und Objektausstatters Gärtner, bestätigt: „Prozessoptimierungen, wie sie in der Produktion gang und gäbe sind, stecken in der Büroumgebung noch in den Kinderschuhen.“ Möglichkeiten für Effizienzsteigerungen etwa durch weniger Verkehrs- und Funktionsflächen, also Flure oder Druckerräume, werden so gut wie nirgendwo ausgeschöpft.

**„Wer im Jahr 2030 im Büro arbeitet, der belastet seine Kostenstelle.“**

Marie Puybaraud, Arbeitsplatzforscherin

„Große Ideen entstehen nicht auf dem schlau-chigen Flur oder in der Einzelzelle, sondern im Austausch mit anderen“, sagt er. Die Arbeitsformen werden hochflexibel: Statt zementierter Abteilungen gibt es künftig wechselnde Projektteams. Die Angst vor dem verpönten Großraumbüro will Anger-Lindemann seinen

Kunden nehmen, indem er durch Licht, Akustik, Farben und Materialien eine angenehme Raumqualität schafft. Massage- und Entspannungsliegen, wie sie Firmen wie Brainlight und Panasonic heute schon anbieten, könnten für ein kurzes Verwöhnprogramm zwischendurch sorgen. Fakt ist: Die Arbeit wird immer immaterieller. Da ist es für Menschen umso wichtiger, mit allen Sinnen angesprochen zu werden. Sie haben Sehnsucht nach Natur, Nachhaltigkeit und Sinnlichkeit, ergab eine Umfrage der Zukunftsforscher von Z-Punkt unter 2 200 Beschäftigten.

Die Kollegen zum Anfassen gibt es immer seltener. Beschäftigte einer Firma sitzen über den ganzen Globus verstreut in anderen Zeitzonen. Die Internationalität prägt heute schon viele Arbeitsplätze. Unternehmen wie Cisco bieten Telepräsenzsysteme an, mit denen große Gruppen per

hochauflösender Videoübertragung konferieren können. Diese sind zwar noch sehr kostspielig, geben Teilnehmern aber das Gefühl, ihre Kollegen aus Fernort säßen neben ihnen. Außerdem werden die sogenannten Unified Communications zunehmen, also die gebündelte Kommunikation auf einer Oberfläche. Hierüber kann dann gemailt und telefoniert, können aber auch Live-Meetings und Videokonferenzen abgehalten werden.

Einer der Treiber dieser Idee ist ebenfalls der Kostendruck: Micro-soft, selbst Anbieter solcher Lösungen, hat ausgerechnet, dass es durch integrierte Bürokommunikation weltweit 212 Mio. Dollar einspart. Deutschland-Chef Achim Bingsperth rechnet vor, dass jeder Mitarbeiter pro Tag 28 Minuten gewinnt. Und Mitarbeiter müssen immer weniger reisen. Das freut nicht nur die Controller, sondern auch die Umwelt.



Gerald Böse, 47, ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Koelmesse: „Das Bild zeigt meine Familie in den 60er-Jahren im Wohnzimmer. Gemalt hat es mein Onkel, der Bildhauer und Kunstmaler Prof. Oskar Kreibich.“

**ARBEITSPLATZ: GERALD BÖSE „Jeder Berg lässt sich bewegen“**

**Erklären Sie in einem Satz, was Ihr Unternehmen tut!**  
Wir organisieren Marktplätze für Kommunikation und Handel in Köln und weltweit.

**Womit beginnt Ihr Tag?**  
Ich starte mit 30 Minuten Fahrradfahren auf dem Ergometer und informiere mich dabei parallel im TV.

**Tee oder Kaffee?**  
Kaffee – und das nicht erst seit der diesjährigen Premiere unserer internationalen Fachmesse „Coffeena“...

**Wie würden Sie sich selbst als Chef beschreiben?**  
Fördernd, aber auch fordernd. Vor allem Eigeninitiative ist bei mir gefragt und die Bereitschaft und Fähigkeit,

sich konsequent an den Anforderungen unserer Kunden zu orientieren.

**... und was sagen Ihre Mitarbeiter?**  
Entscheidungsfreudig, durchsetzungsstark, fair und erreichbar.

**Was bringt Sie in Harnisch?**  
„Das haben wir schon immer so gemacht!“ und „Das haben wir noch nie so gemacht!“ Und lange Prozesse und Meetings ohne Struktur und Ergebnis.

**Und was bringt andere an Ihnen in Harnisch?**  
Meine zuweilen unbequemen Fragen.

**Verraten Sie eine Marotte?**  
Permanente Suche nach Kugelschreibern, die ich in diversen Meetingräumen vergesse.

**Wie verdienen Sie Ihr erstes Geld?**  
Gartenarbeiten und Autowaschen für meinen Vater und älteren Bruder.

**Ihr Spitzname?**  
„Langer“.

**Das kniffligste Problem im Job?**  
Allein 2009 organisiert die Koelmesse weltweit 77 Messen und Ausstellungen mit unterschiedlichsten Themen. Bei allen muss man jederzeit in der Lage sein, individuell auf spezielle Kundenwünsche und Kundengruppen gezielt einzugehen.

**Ihr bisher bestes Geschäft?**  
Kein Geschäft war so gut, dass man es nicht noch besser machen könnte.

**Der klügste Rat, den Sie bekamen?**

„Zweifle nicht, jeder Berg lässt sich bewegen!“ sagt meine Familie.

**Was machen Manager oft falsch?**  
Viele unterschätzen die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf Einsatzbereitschaft und gute Ideen.

**Wohin führen Sie Geschäftsfreunde am liebsten aus?**  
In die Kölner Rheinterrassen mit Blick auf Dom und Altstadt und gleichzeitig unser hochmodernes Messegelände, das viertgrößte der Welt, im Rücken.

**Was machen Sie im Ruhestand?**  
Eine kleine Hütte in den Bergen haben: im Winter Skifahren und im Sommer mit dem Motorrad über die Pässe.

**Die Fragen stellte Katrin Terpitz.**

## Basel II – CRD-Richtlinie – Solvabilitäts- und Liquiditätsverordnung – GroMiKV – MaRisk – Verbriefungen – Accounting ...

... im Zuge der Finanzkrise

2. und 3. November 2009,  
Hyatt Regency Mainz

Diskutieren Sie auf der 10. Handelsblatt Jahrestagung

## Neue Entwicklungen in der Bankenaufsicht

über die aktuellen Änderungen für Ihr Institut.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
<http://vhb.handelsblatt.com/bankenaufsicht>



Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Handelsblatt  
Veranstaltungen

Neue Entwicklungen in der Bankenaufsicht.

Bitte faxen an: 0211.96 86-44 50

- Ja, ich nehme am 2. und 3. November 2009 in Mainz teil zum Preis von € 1.999,- zzgl. MwSt. p. P. [P1200297M012]
- Bitte senden Sie mir unverbindlich das detaillierte Tagungsprogramm zu.
- Ich interessiere mich für Ausstellungs- und Sponsoringmöglichkeiten.

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Anschrift \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

oder einsenden an: EUROFORUM, Informa Deutschland SE  
Katja Schäfer, Postfach 11 12 34, 40512 Düsseldorf,  
E-Mail: [katja.schaefer@informa.com](mailto:katja.schaefer@informa.com)

Bitte rufen Sie uns an: 0211.96 86-34 50