

ARBEITSRÄUME

"In der Fabrik der Zukunft ist nichts überflüssig"

Der Architekt und Unternehmensberater Martin Schönheit entwirft Fabriken der Zukunft. Worauf es bei den Arbeitsräumen künftig ankommt, erklärt er im Interview.

VON Tina Groll | 12. Mai 2011 - 09:46 Uhr

ZEIT ONLINE: Herr Schönheit, Sie planen und bauen Fabriken. Wie sieht die Fabrik von übermorgen aus?

Martin Schönheit: Sie ist hell, sauber und freundlich. Es stinkt nicht und es ist nicht laut. Das Material fließt zu den Menschen, sie müssen es sich nicht mehr holen. Alles, was sie für die Arbeit brauchen, ist in ihrer unmittelbaren Nähe. Nichts ist überflüssig. So ist die Arbeit einfacher, weil sie sich den Menschen anpasst.

ZEIT ONLINE: Das klingt ja nach einer schönen neuen Welt.

Schönheit: Wir haben bereits 40 solcher Fabriken weltweit realisiert, darunter für Unternehmen, die Hubschrauber oder Druckmaschinen produzieren. Es ist sehr komplex, eine solche Fabrik zu planen und zu bauen, in der Tausende Mitarbeiter arbeiten. Das können Sie nicht am Reißbrett planen, da müssen Sie die Mitarbeiter schon mit einbeziehen. Sie müssen sich an ihrer Arbeitsstätte später wohl fühlen und gleichzeitig muss diese Arbeitsstätte produktiv sein. In Zukunft wird es wegen des demografischen Wandels noch stärker darum gehen, qualifizierte Fachkräfte in die Fabrik zu bekommen. Diese Fachkräfte sollen ein Arbeitsleben lang fit bleiben. Darum muss der Arbeitsplatz gesundheitserhaltend gestaltet sein.

ZEIT ONLINE: Sie werden mit dem Begriff des *Lean Management* in Verbindung gebracht, also der schlanken Produktion. Geht es Ihnen um Verschlankeung?

Schönheit: Diesen Begriff verwenden wir nicht gern, weil damit Entlassungen assoziiert werden. Wir sind keine Unternehmensberatung, die in eine Organisation einfällt und Leute rauswirft. Wir sind Ingenieure, Architekten und Designer, die Arbeitsräume und Produktionsstätten nach den individuellen Bedürfnissen unserer Kunden entwerfen. Wir planen nicht nur eine Fabrik, wir behandeln sie wie einen geschlossenen Organismus. Beim *Lean Management* geht es darum, alle Aktivitäten optimal aufeinander abzustimmen und alles Überflüssige zu eliminieren. Bei unserem Konzept geht es aber nicht darum, ein Unternehmen besonders schlank zu machen und nur Kosten einzusparen.

ZEIT ONLINE: Sondern?

Schönheit: Wir wollen die Arbeitsprozesse im gesamten Unternehmen einfach machen. Man kann keine neue schöne Fabrik auf die grüne Wiese bauen und erwarten, dass jetzt alles besser läuft, wenn die Arbeitsweise gleich bleibt. Wir nutzen die Planung dazu, auch das Arbeitssystem gemeinsam mit den Menschen zu verändern, die später hier arbeiten sollen. Das heißt: Alle Hierarchien müssen mit eingebunden werden, von der Führungskraft bis zum einfachen Arbeiter. Arbeiten in der Fabrik wird dann einfach, wenn jeder Mitarbeiter das Ganze im Blick hat und dem Nächsten die Arbeit durch sein eigenes Arbeitsergebnis so einfach wie möglich macht. Das können Sie allein durch architektonische Maßnahmen nicht erreichen, es aber unterstützen.

ZEIT ONLINE: Können Sie dafür ein Beispiel nennen?



© Martin Schönheit

MARTIN SCHÖNHEIT

Der Ingenieur Martin Schönheit ist Geschäftsführer der Dr. Schönheit + Partner Consulting GmbH, einer auf Bauplanung von Fabriken spezialisierten Unternehmensberatung

Schönheit: In der Fabrik der Zukunft gibt es keine Regale über Kopfhöhe, die Platz wegnehmen und in denen die Arbeiter lange herumsuchen müssen. Viele Regale sind fast immer ein Zeichen dafür, dass die interne Logistik nicht funktioniert. Wir haben beispielsweise für einen Druckmaschinenhersteller eine Fabrik gebaut, in der es keine Regale über Kopfhöhe mehr gibt und in der auch kaum Gabelstapler mehr zum Einsatz kommen. Stattdessen fließt das Material auf einer Zugmaschine zu den Mitarbeitern, wo es gerade benötigt wird. Die Prozesse sind so fein aufeinander abgestimmt, dass es keine Verzögerungen gibt. Gleichzeitig spart das Unternehmen Zeit, Platz und auch Energiekosten. In so einer sauberen, aufgeräumten Fabrik kann jeder sofort Abweichungen erkennen und eigenverantwortlich eingreifen.

ZEIT ONLINE: Das klingt, als sei alles auf Effizienz ausgerichtet. Fühlen sich die Arbeiter da wohl?

Schönheit: Ja. Es muss kein Widerspruch sein, dass ein Unternehmen effizienzgerichtet arbeitet und sich die Mitarbeiter nicht bloß als Humankapital fühlen. Sie stehen im Fokus unserer Arbeit. Wenn uns ein Kunde beauftragt, gehen wir zunächst in das Unternehmen und schauen uns die Arbeitsprozesse an. Wir analysieren gemeinsam mit den Betroffenen, wo es zu Reibungsverlusten kommt. Wir nehmen die Wünsche auf. Dann entwerfen wir ein System, das die Ansprüche des Unternehmens erfüllt. Wir führen Lernstätten mit den Mitarbeitern ein. Hier können sie Ideen zur Vereinfachung ausprobieren und testen. Nur

wenn die Menschen einbezogen sind, können die Arbeitsprozesse auch wirklich verändert werden.

ZEIT ONLINE: Aber nicht immer werden komplett neue Werkshallen gebaut. Lassen sich auch alte Fabriken umbauen?

Schönheit: Aber ja. Im Prinzip ist alles möglich. Auch alte Industriebauten können so gestaltet werden, dass die Arbeitsprozesse einfacher ablaufen.

ZEIT ONLINE: Sie entwerfen nicht nur Fabriken, sondern auch Büroräume. Nehme ich richtig an, dass Sie ein Befürworter des Großraumbüros sind?

Schönheit: Nicht, wenn Sie das Großraumbüro im Stile einer Legehennenbatterie meinen. Ich befürworte Offenheit, Transparenz, Licht – und gleichzeitig die Möglichkeit eines Rückzugraums. Das moderne Büro hält eine offene Struktur bereit, Team-Inseln, wo sich die Mitarbeiter zurückziehen können und miteinander ins Gespräch kommen, ansonsten arbeiten sie miteinander in einem großen, offenen Raum, der angenehm gestaltet ist. Es gibt beispielsweise Möbel, die Lärm schlucken und dem Mitarbeiter Raum für sich selbst und die Arbeit bieten. Das moderne Büro braucht dazu keine Wände mehr. Arbeit wird sich in Zukunft verändern, sie wird noch mobiler und flexibler werden und non-territoriale Arbeitsplätze erfordern. Wir finden sie heute schon: In vielen Unternehmen gibt es keine fixen Arbeitsplätze mehr, auch in unserem eigenen Büro nicht. Die Schreibtische sind aufgeräumt und leer, jeder Mitarbeiter hat seinen Laptop und Mobiltelefon und kann sich den Platz frei wählen.

ZEIT ONLINE: Das trägt jedoch zur Entwurzelung bei. Man möchte doch einen individuellen Arbeitsplatz haben mit persönlichen Gegenständen.

Schönheit: Die haben Sie doch auf dem Rechner. Unsere eigenen Mitarbeiter sprechen auch nicht von Entwurzelung sondern von Community. Sie sprechen viel mehr miteinander als früher. Es ist eine Kultur für neue Ideen und Erfahrungsaustausch entstanden.

ZEIT ONLINE: Aber ist das digitale Familienfoto im Laptop mit dem gerahmten Bild auf meinem Schreibtisch vergleichbar? Trinken Mitarbeiter nicht vielleicht lieber aus der eigenen Lieblingskaffeetasse, haben Sie nicht eigene Gegenstände am Arbeitsplatz – und sei es nur ein frisches Jackett oder der eigene Kaktus? Wo ist dafür Platz im modernen Büro, etwa im Trolley?

Schönheit: Ich glaube, diese Rollcontainer, die es in einigen Büros ohne fixe Arbeitsplätze bereits gibt und in denen die Mitarbeiter ihre persönlichen Gegenstände verwahren, sind eine Übergangslösung. Wir erleben eine Transformation der Arbeitswelt und Arbeitsräume. Noch meinen wir, dass wir persönliche Attribute bei der Arbeit benötigen, aber möglicherweise lenken sie nur ab. In Zukunft wird der vergilbte Kaktus, den keiner gießt, verzichtbar sein, es wird offene Strukturen geben, die den Blick nach draußen ins Grüne ermöglichen oder grüne Inseln, die von Dienstleistern gepflegt werden. Die Fotos

von der Familie werden auf dem i-Pad sein. Platz für das frische Jackett findet sich im modernen Büro an dafür vorgesehener Stelle. Dafür braucht es keinen fixen Arbeitsplatz. Architekten werden sich in Zukunft mit der Nutzung und dem Design von Arbeitsräumen noch intensiver befassen müssen.

COPYRIGHT: ZEIT ONLINE

ADRESSE: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-04/interview-martin-schoenheit>