

## «Nachhaltigkeit beginnt im Kopf»

*Nachhaltiges Bauen heisst Gebäude und Umgebungen zu schaffen, in denen es sich heute gut arbeiten und wohnen lässt. Zugleich sollen diese Bauten offen für die Anforderungen der Zukunft sein. Eco-bau fragt den Architekten Stefan Camenzind, Referent an der kommenden Fachtagung zum Thema «Design to perform» am 28. März 2019 in Bern, ob und wie das geht.*

**Herr Camenzind, die Ansprüche an Neubauten sind hoch. Sie sollen nicht nur heutigen sondern auch zukünftigen Bedürfnissen entsprechen. Geht das?**

**Stefan Camenzind:** Ja das geht. Auch wenn wir anerkennen müssen, dass wir nicht wissen, was uns die Zukunft bringt. Anstatt darüber den Kopf zu zerbrechen, finde ich es sinnvoller, wenn wir auf diese Ungewissheit reagieren.

**Wie machen Sie das?**

In den vergangenen zehn Jahren haben wir viele Bürogebäude analysiert, die wir umgebaut haben. Vereinfacht gesagt, lässt eine flexible Primärstruktur mit regelmässigem Raster die meisten Möglichkeiten einer Anpassung zu. Nicht der Beton soll entscheiden, wie ich den Raum aufteilen soll, sondern die Nutzer. Bei einem Neubau achten wir darauf, dass er städtebaulich eine gute und somit langlebige Lösung bietet. Im Innern müssen verschiedene Nutzungen denkbar sein. Und da kommt die Haustechnik ins Spiel. Die Schächte müssen so angelegt sein, dass Anpassungen mit wenig Aufwand und tiefen Kosten möglich sind. Viele Unternehmen wissen, dass ihre Tätigkeit in fünf Jahren bereits anders sein könnte. Auf diese Veränderung muss ein Raum und seine Ausstattung antworten können.

**Sie sprechen die Ausstattung an. Ihr erstes Projekt in diesem Bereich waren die Zürcher Büros von Google vor rund zehn Jahren. Wie haben sich die Räume und Arbeitsplätze in dieser Zeit verändert?**

Etwa 90 Prozent unserer damaligen Planung ist noch immer gleich. Die funktionalen Bedürfnisse der Nutzer sind in den Grundsätzen dieselben geblieben. Das Konzept hat die veränderten Bedürfnisse absorbiert. Einer der Erfolgsfaktoren ist, dass die Mitarbeiter den Bereich ihres Teams auch selber organisieren dürfen, das heisst Tische verschieben und neu zusammenstellen ist erlaubt und erwünscht.

**Und wie haben sich die nicht-funktionalen Aspekte gehalten?**

Bevor wir zu entwerfen beginnen, versuchen wir nebst den funktionalen Bedürfnissen auch die Werte eines Unternehmens zu eruieren. Diese verändern sich viel weniger schnell als Bedürfnisse. So entwickeln wir Büros nicht nur nach Nutzung sondern auch nach den Grundwerten, der DNA unseres Kunden. Wir haben damals für das Google-Projekt mit einer Psychologin einen Fragebogen entwickelt, den die

Mitarbeiter und das Kader ausgefüllt haben. In einem zweiten Schritt erstellten wir eine Arbeitsanalyse, um zu verstehen, was der Job beinhaltet. Diese Vorgehensweise hat sich sehr gut bewährt.

### **Ein Projekt beginnt somit mit der eigenen Auseinandersetzung?**

Ja. Aber wir können nicht direkt fragen, was brauchst du, wie willst du arbeiten? Denn darauf zu antworten ist schwierig. Deshalb haben wir über die Jahre unsere eigenen Werkzeuge entwickelt, die uns helfen, bei unseren Kunden ihre Werte und Bedürfnisse abzuholen. Erst wenn wir die Ergebnisse dieser beiden Schritte haben, beginnen wir zu planen. Die daraus folgende Umsetzung ist akzeptiert und langlebig, weil sie den Menschen, die sie nutzen entspricht und für sie funktioniert. Nachhaltigkeit beginnt im Kopf.

### **Zurück zu den Google-Büros. Was hat sich bewährt und was nicht?**

Nachdem ein Projekt umgesetzt ist, beginnt es eigentlich erst (lacht). Wenn Kunden damit einverstanden sind, messen wir mit Hilfe von Sensoren und Fragebögen, wie oft etwas genutzt wird und wie wichtig gewisse Einrichtungen für die Mitarbeiter sind. Bei Google ergaben die Nachfragen und Messungen, dass Iglus, die wir zum konzentrierten arbeiten geplant hatten, kaum genutzt wurden. Wir haben diese überarbeitet und doch blieben sie ungenutzt. Somit war klar, die Iglus müssen raus, denn niemand braucht sie und niemand hängt an ihnen. Bei der Rutschbahn ergaben die Messungen, dass diese ebenfalls eher selten genutzt wird, die Mitarbeiter sie aber sehr schätzen. Sie ist eine Art Symbol für Spiel und Spass geworden. Somit war klar, die Rutschbahn muss bleiben, denn sie spiegelt die Werte des Unternehmens, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren.

### **Wie wichtig ist Abwechslung?**

Damit ein Mitarbeiter möglichst gute Arbeit leisten kann, ist es wichtig, dass das Büro möglichst unterschiedliche funktionale und atmosphärische Angebote bietet. Mitarbeiter sollen selbst entscheiden dürfen, wo und wie sie arbeiten wollen. Über die Jahre haben wir gelernt, dass in den Büros vor allem zwei Aspekte für die meisten Mitarbeiter wichtig sind. Erstes der Austausch, zweitens das konzentrierte Arbeiten. Also muss ich für diese beiden Bedürfnisse ganz verschiedene Möglichkeiten bieten. Wir sagen unseren Kunden zum Beispiel oft, wenn ihr wollt, dass sich eure Mitarbeiter austauschen, dann kauft eine gute Kaffeemaschine und der Kaffee muss kostenlos sein. Allein diese Möglichkeit bringt die Menschen zusammen.

### **Funktioniert Ihr Vorgehen und Ihre Umsetzung zum Beispiel auch in einem Labor oder in einer Produktion?**

Das haben wir uns auch gefragt. Nun planen wir zum ersten Mal für den deutschen Elektrokomponenten-Hersteller Puls eine Produktion in China. Zuvor haben wir für Puls bereits ihre Büros in München und Wien realisiert. So haben wir für die

Produktion in China, die 500 Arbeitsplätze umfasst, dasselbe zweistufige Vorgehen über die Werte und Bedürfnisse durchgeführt. Wir waren alle erstaunt, dass sich auch da die ähnlichen Ergebnisse herauskristallisierten: schneller Austausch im Team und ein ruhiger Ort, um sich zurückzuziehen. Die chinesischen Mitarbeiter haben dann noch etwas ganz konkretes gewünscht, was wir auch hier in Europa einführen sollten.

### **Was denn?**

Sie wollen einen «Zuhörerraum». Dorthin darf ein Mitarbeiter seinen Chef bestellen. In diesem Raum sind die Rollen vertauscht. Der Chef weiss, dass der Mitarbeiter dann sprechen darf und er zuhören muss. Ich finde, das ist eine grossartige Idee. Nun liegt es am HR und am Management diese Gesprächskultur zu etablieren. Denn sonst funktioniert die Idee – und somit auch der beste Raum – nicht.

**Besten Dank für das Gespräch Herr Camenzind. Wir freuen uns auf Ihr Referat an der Fachtagung.**



Architekt Stefan Camenzind, Evolution Design. Foto: Peter Würmli

## **Fachtagung Nachhaltiges Bauen Design to Perform Nachhaltige Gebäude für zufriedene Nutzer**

**Datum:** 28. März 2019, 9.00 – 17.00, anschliessend Apéro

**Ort:** Zentrum Paul Klee, Monument im Fruchtländ 3, 3006 Bern

**Zielpublikum:** Bauherrschaften und Investoren, Architektinnen und Architekten, Nutzer, Planer, Facility Manager und Projektverantwortliche, die Bauprojekte bestellen, planen oder realisieren.

**Informationen und Anmeldung:** [www.ftnb.ch](http://www.ftnb.ch)