



Foto: Kuntner

IM GESPRÄCH MIT ...

Mit der Gestaltung der neuen Zentrale im Quartier Belvedere hat die Erste Bank für kurze Wege gesorgt: Bislang waren die Mitarbeiter der Holding, der Erste Bank Österreich und der in Österreich ansässigen Tochtergesellschaften auf 20 Standorte in Wien verteilt, heute sind sie am neuen Headquarter vereint. Zwischen dem Schloss Belvedere, dem Wiener Hauptbahnhof und dem Schweizer Garten entstand in den letzten Jahren das Büroensemble der Wiener Architekten Henke Schreieck mit Platz für rund 4.500 Arbeitsplätze. **Ursula Kuntner** hat das Projekt von HR-Seite begleitet.

Erste Campus

Bankzentrale führt Standorte zusammen

Seit rund einem Monat arbeiten die Mitarbeiter auf dem Erste Campus. Wie lief die Übersiedelung?

Die ersten Mitarbeiter sind vor Weihnachten auf den Campus übersiedelt. Es folgten dann mehrere Tranchen à rund 1.000 Mitarbeiter. Ende März war die Besiedelung abgeschlossen. Wir sind selbst überwältigt von den positiven Rückmeldungen, die wir bisher bekommen haben. Wir haben uns insbesondere gefreut, dass die Kollegen am Tag des Einzugs zwei Stunden nach der Ankunft voll arbeiten konnten. Denn es war für uns ein sehr wichtiges Erfolgskriterium, die Produktivität aufrecht zu erhalten.

Wer arbeitet in der Zentrale?

Die gesamte Holding, die internen Bereiche der Bank in Österreich sowie gemeinsame Tochterunternehmen sind hier untergebracht. Es sind auch einige der Kundenabteilungen am Campus angesiedelt. Wir haben früher sehr viel Zeit in öffentlichen Verkehrsmitteln verbracht zwischen den 20 verschiedenen Standorten der 17 Unternehmen. Jetzt verbringen wir mehr Zeit miteinander.

Ein Campus ist eigentlich ein Komplex von Hochschuleinrichtungen. Warum haben Sie diesen Begriff gewählt?

Der Begriff soll deutlich machen, dass es darum geht, alle unter einem Dach zusammenzubringen. Außerdem hat die Architektur einen Campuscharakter. Das Erdgeschoss ist öffentlich zugänglich. Im zweiten Stock ist eine Gartenfläche, welche die Bürogebäude verbindet. Wir haben also zwei Ebenen, die wie ein universitärer Campus als Treffpunkt für die Mitarbeiter dienen. Daher der Name.

Hat der Name auch etwas mit gemeinsamem Lernen zu tun?

Das ist ein weiterer Aspekt: Wir haben schon von einigen Mitarbeitern unaufgefordert gehört, dass sie am neuen Standort viel mehr lernen und mitbekommen, weil sie deutlich mehr Gelegenheiten haben, unterschiedlichen Kollegen zu begegnen.

Sie haben einen Architekturwettbewerb für die Gebäudegestaltung ausgeschrieben. Warum fiel die Wahl auf das Modell von Henke und Schreieck?

Das Modell hat am ehesten unsere Werte Zusammenarbeit, Offenheit und Einfachheit widerspiegelt. Es ist ein sehr transparentes Gebäude, kein Büroturm, sondern eine geschwungene Architektur, die sich aus unserer Sicht sehr gut in die Umgebung einpasst. Auf der einen Seite haben wir den Wiener Haupt-

bahnhof, auf der anderen Seite das Schloss Belvedere und den Schweizer Garten. Die Architekten haben versucht, diese Umgebung in unser Gebäude hinein zu holen.

Wie genau?

Es gibt keine Arbeitsplätze, die in den Innenhof oder gegen eine Wand schauen. Sie befinden sich alle am Fenster und bieten einen freien Blick in die Stadt und ins Grüne. Das hat uns gut gefallen. Denn so gibt es keine Zweiklassengesellschaft bezogen auf die Arbeitsplätze. Hinzu kommt der Campuscharakter durch die zwei vorher erwähnten Begegnungszonen, die beispielbar sind. In diesen Zonen, in der Halle beziehungsweise auf dem Gartendeck, stehen Möbel, die wir zum Beispiel für Besprechungen nutzen können.

Welche Veränderungen versprechen Sie sich von dem neuen Gebäude?

Wir haben durch das neue Bürogebäude eine Umgebung bekommen, in der wir sehr viel besser miteinander arbeiten können. Grenzen – auch hierarchische – wurden aufgelöst – aus einer alten Bürostruktur mit Einzelbüros, kleinen Zimmern, alten Gebäuden in ein sehr offenes, transparentes Bürokonzept mit Open Space, Desk-Sharing, in dem wir papierfreier arbeiten wollen.



Abbildung 1: Open Space

*(Quelle: Erste Group @ Toni Rappersberger)***Worauf haben Sie bei der Gestaltung der Arbeitsplätze Wert gelegt?**

Wir haben unterschiedliche Zonen geschaffen, die verschiedenartige Tätigkeiten unterstützen. Es gibt keine fixen Arbeitsplätze mehr. Die Mitarbeiter suchen sich – je nach Tätigkeit – einen passenden Platz aus. Wir

haben beispielsweise Arbeitsbereiche, in denen viel Kommunikation möglich ist, die aber nicht notwendigerweise mit Bildschirmen ausgestattet sein müssen. Es gibt Zonen, die ein sehr fokussiertes, ruhiges Arbeiten ermöglichen. Hinzu kommen Bereiche, in denen Teams gemeinsam an Projekten arbeiten

können, zum Beispiel große Arbeitstische für 6 Personen und Whiteboards.

Für diese verschiedenen Tätigkeiten haben wir sehr hochwertiges Mobiliar, zum Beispiel Tische, die bis zur Stehhöhe hinaufgefahren werden können. Wir haben bewusst auf kleine Büros verzichtet. Aber die Großraumbüros sind bei uns keine riesigen Hallen, wie in den 80er- oder 90er-Jahren. Open Space besteht bei uns vielmehr aus Einheiten von bis zu acht Arbeitstischen, die durch Trennelemente in Form von Bibliotheken, Regalen oder Besprechungszimmern unterbrochen sind.

Haben Sie die Mitarbeiter in die Gestaltung der Räume mit einbezogen?

Wir haben 500 Mitarbeiter eingeladen, Möbel mit uns auszuwählen. Außerdem haben wir für ein halbes Jahr eine eigene Pilotfläche errichtet, in der Mitarbeiter laufend gearbeitet haben. Dafür haben wir in dem



Abbildung 1: Arbeitsplätze

(Quelle: Erste Group @ Toni Rappersberger)

Gebäude, in dem unsere IT-Firma saß, ein ganzes Geschoss ausgehöhlt und nach den Kriterien der neuen Arbeitswelt eingerichtet – mit den verschiedenen Zonen und dem entsprechenden Mobiliar. Wir haben die neue Arbeitswelt also in einem Bestandgebäude so gut es ging simuliert. In diesem Zeitraum haben wir mit den Mitarbeitern dreimal evaluiert, was gut funktioniert und was nicht. Diese Erfahrungen sind in die Gestaltung des neuen Standortes eingeflossen.

Wann haben Sie begonnen, den Rest der Belegschaft über das neue Projekt zu informieren?

Es gab in den Jahren 2010 und 2011 erste Informationen darüber, dass ein Campus ge-

baut wird. 2013 haben wir das Bürokonzept präzisiert und die Kommunikation über die verschiedenen Kanäle intensiviert. In Absprache mit dem Senior Management haben wir zum Beispiel 120 Mitarbeiter als Botschafter engagiert, die intern über das Projekt informiert und Fragen der Mitarbeiter gesammelt haben. Darunter waren Spezialisten, Assistentinnen, zum Teil auch Führungskräfte. Darüber hinaus haben wir sehr viele Veranstaltungen und Workshops für das Management organisiert. Auch für die Mitarbeiter gab es offene Veranstaltungen, die sie ohne Anmeldung besuchen konnten, um Fragen zu stellen. Hinzu kamen Informationen im Intranet, in Form von Texten, Bildern und Videos.



Abbildung 1: Besprechungstisch

(Quelle: Erste Group @ Toni Rappersberger)

Was haben Sie als HR-Verantwortliche aus dem Projekt gelernt?

Ein Learning für mich als Personalistin war, dass ein solches Projekt nur erfolgreich ist, wenn die verschiedenen Disziplinen wie IT, Technik, Space, HR oder Kommunikation gut zusammenarbeiten. Wenn aber Techniker, Personalisten und Menschen vom Bau über ein Projekt reden, ist es wichtig, eine gemeinsame Sprache zu finden. Was versteht du unter dem Wort „mobil“? Hier zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen, war eine schöne Erfahrung.

Entscheidend war auch, dass wir wirklich früh – fast drei Jahre vor der Übersiedelung – begonnen haben, uns mit dem Thema zu beschäftigen. Ein Jahr vor dem Umzug – schon in den alten Gebäuden – haben wir begonnen, Büros und Arbeitsplätze zu wechseln, um Desk-Sharing regelrecht zu üben.

Das Einbinden der Mitarbeiter war wichtig – ebenso wie die Unterstützung des Managements in seiner Funktion als Treiber des Veränderungsprozesses. Entscheidend war auch, dass wir Mitarbeiter für das Projekt – zum Beispiel für Change, Kommunikation oder HR – frei gestellt haben. Projekte dieser Dimension lassen sich nicht nebenbei betreiben.

Wenn Sie noch einmal vor einem solchen Projekt stünden – was würden Sie anders machen?

Ich würde mit unseren Führungskräften, die ebenfalls heute alle – inklusive Vorstand – im Open Space sitzen, zu einem früheren Zeitpunkt reflektieren, was sich durch die neue Arbeitswelt für jeden Einzelnen ändert. Zwar haben die meisten das Konzept von Anfang an mitgetragen und die Informations-, Beratungs- und Trainingsangebote wahrgenommen, aber eben nicht alle. Hier hätten wir konsequenter sein müssen. Die Praxis sieht halt doch anderes aus als die Theorie. Der Veränderungsprozess trifft alle und diejenigen, die sich nicht oder kaum damit auseinandergesetzt haben, merken nun, dass alles anders ist und sie nicht weitermachen können wie bisher. Aber jetzt haben wir die Reise gestartet und werden sehen, was die Veränderung für uns bringt.

Interview: Bettina Geuenich