

FOKUS SEITE 4

# Moderne Arbeitswelten

SEITE 16

**Neue Fähigkeiten  
sind gefordert**

SEITE 24

**Der Arbeitsplatz  
von morgen**

Das Immobilienportfolio der Alfred Müller AG hat einen Marktwert von

CHF 1.5 Mrd.

Es setzt sich zusammen aus

85 %

Gewerbe- und  
Geschäftsimmobilien

15 %

Wohnimmobilien

## Die Arbeitswelt ist mehr denn je im Umbruch. Firmen sind herausgefordert, mit der Digitalisierung Schritt zu halten und deren Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Die technologische Vernetzung verändert auch die Gesellschaft sowie die Art, wie wir arbeiten. Diese Forum-Ausgabe widmet sich dem fundamentalen Wandel.

Liebe Leserinnen und Leser

Angesichts der vielfältigen Herausforderungen versuchen heute viele Firmen, die besten Talente für sich zu gewinnen. Sie bieten dazu neben attraktiven Salären weitere, nicht monetäre Benefits an, wie unsere Porträts auf Seite 11 zeigen. Immer mehr Betriebe setzen zudem auf Kollaboration. So etwa die Pharmaunternehmen AstraZeneca und Biogen, die im Sommer 2018 in das neue Geschäftshaus Quadrolith in Baar eingezogen sind (Seite 28, 33). Beide Firmen sind überzeugt, dass eine enge Zusammenarbeit entscheidend für den Erfolg ist, und diese Philosophie widerspiegelt sich in ihren Raumkonzepten.

Aber wie hat das alles angefangen? Und wohin geht die Reise? Welche Fähigkeiten sind in Zukunft von Vorgesetzten und welche von den Mitarbeitenden gefragt? Dies alles lesen Sie im Beitrag auf Seite 4 sowie in den Interviews mit der Unternehmerin und Expertin für die neue Arbeitswelt, Barbara Josef, sowie Mathis Hasler, Co-Gründer und CEO der Popup Office AG, auf den Seiten 16 und 24.

Die Alfred Müller AG stellt sich dem Wandel auf verschiedenen Ebenen. Auf der technologischen, indem wir unter anderem mehrere Projekte mit BIM (Building Information Modelling) planen. In der Kommunikation nach aussen setzen wir seit einem Jahr auf eine dialogorientierte Kommunikation via Online-Forum und Social Media. Und das Angebot richten wir laufend auf die Kundenwünsche aus. Was bei Neubauten wie dem Quadrolith relativ rasch umsetzbar ist, stellt beim Bestand eine langfristige Aufgabe dar. Auf Seite 36 lesen Sie, wie unser Portfoliomanagement die Liegenschaften mit strategisch geplanten Investitionen fit macht für die Zukunft.



Christoph Müller  
Präsident  
des Verwaltungsrates

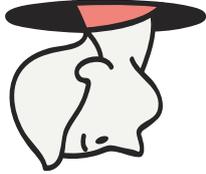


Michael Müller  
Präsident  
der Alfred Müller Stiftung



**Zum Coverbild:**

Im August hat der Pharmakonzern AstraZeneca Räumlichkeiten im neuen Geschäftshaus Quadrolith in Baar bezogen. Feste Arbeitsplätze gibt es keine. | **Foto** Zeljko Gataric



## Kuriose Arbeitswelten

**20** Ist Scheitern eine Schande? Eignet sich der Arbeitsplatz als Partnerbörse? Braucht es zum Führen einen Chef? Fakten und Faszinierendes rund ums Thema Arbeiten.

## Vertrauen statt kontrollieren

**16** Barbara Josef, Expertin auf dem Gebiet der neuen Arbeitswelt, erklärt im Interview, wie neue Technologien die Arbeit, unsere Jobs und unser Verhalten verändern werden.



### FOKUS

# Moderne Arbeitswelten

Neue Arbeitsmodelle, Vernetzung, innovative Konzepte: Der Wandel hat gesellschaftliche Auswirkungen, welche die Art, wie wir arbeiten, beeinflussen. Das Fokusthema widmet sich dem fundamentalen Wandel, der sich auf fast alle berufstätigen Menschen auswirken wird.



# Abenteuer Arbeitsplatz

**4** Die neuen Arbeitsmodelle gehen weit über das Anbieten von dynamisch nutzbaren Arbeitsplätzen hinaus – sie stehen als Symbol einer neuen Organisationskultur. Ergeben sich Chancen für die Immobilienbranche? Eine Tour d'Horizon.



# Werben um gute Mitarbeitende

**11** Wie werben Unternehmen um die besten Mitarbeitenden? Und was erwartet die Generation Z vom Arbeitgeber? Porträts von vier Schweizer Firmen – und ein Selbsttest.

# Der Arbeitsplatz von morgen

**24** Sind Coworking Spaces die Lösung für die Zukunft – oder bloss ein Hype? Mathis Hasler, Co-Gründer und CEO der Popup Office AG, im Gespräch.

# Schlüsselübergabe

**28** In den neuen Büroräumlichkeiten im Geschäftshaus Quadrolith in Baar hat das Pharmaunternehmen AstraZeneca ein Raumkonzept umgesetzt, das die Kollaboration fördert und konzentriertes Arbeiten ermöglicht.

◀ AstraZeneca im Geschäftshaus Quadrolith. | Foto Zeljko Gataric

## ANLAGEKLASSE

**22** Gewerbliche Mieter müssen sich entscheiden: ins gemachte Nest einziehen oder den Innenausbau selbst an die Hand nehmen? Über die Vor- und Nachteile der beiden Varianten.



## KOLUMNE

**34** Was bedeutet Freiheit in der neuen Arbeitswelt? Pointierte Gedanken des Philosophen und Journalisten Ludwig Hasler über die Arbeit von heute und morgen.



## KNOW-HOW

**36** Auch Immobilien können sich dem Alterungsprozess nicht entziehen. Was die Alfred Müller AG unternimmt, damit ihre Liegenschaften im Portfolio trotz steigendem Alter gefragt sind.



## MEIN ARBEITSPLATZ

**38** In der Klangschmiede im idyllischen Toggenburg bestimmt der Hammer den Takt, und die Zeit scheint stillzustehen. Ein Plädoyer für den Handwerksberuf.

## ESPRESSO

**42** Für eilige Leser: spannende Kurzinformationen aus dem Unternehmen und seinem Umfeld.

## VORFREUDE

**43** In Entstehung: spannende Bauprojekte und Konzepte der Alfred Müller AG.

## AGENDA, KONTAKT

**45** Termine zum Vormerken: Diese Anlässe erwarten uns im ersten Halbjahr 2019.

## ONLINE-FORUM

Alle Forum-Artikel erscheinen auf Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch im neuen Online-Magazin. Spannend aufbereitet, werden sie ergänzt mit Videos, Fotos und Interviews.

[alfred-mueller.ch/forum](http://alfred-mueller.ch/forum)



## GLOSSAR

Erläuterungen zu den wichtigsten Fachbegriffen rund um unser Fokusthema finden Sie im Online-Forum.



# Aben- teuer Arbeitsplatz



Coworking geht weit über das Anbieten von dynamisch nutzbaren Arbeitsplätzen hinaus – es steht als Symbol einer neuen, zukunftsorientierten Organisationskultur. Dies fordert auch die Immobilienbranche heraus.

Existiert er überhaupt noch? Der rechtschaffene Angestellte, der Jahr für Jahr, Tag für Tag morgens zur selben Zeit das Haus verlässt, zur Firma fährt, dort im Einzelbüro seine Arbeit verrichtet, nach der Mittagspause an den Computer zurückkehrt und abends pünktlich wieder nach Hause geht, um anderntags – am gleichen Ort, mit den gleichen Leuten – dem gleichen Trott zu folgen? Oder ist diese Art von Arbeitsmodell vom Aussterben bedroht, und agiert die moderne Arbeitskraft von morgen – ungebunden und flexibel, projektbezogen und vernetzt – eher wie ein unberechenbarer Nomade? Heute hier, morgen dort? Heute mit dir, morgen mit ihr?

Fest steht: Digitalisierung, Globalisierung, Sharing Economy und technologischer Fortschritt verändern die Organisationsformen und Anstellungsverhältnisse grundlegend, wälzen jahrzehntelang gepflegte Strukturen um und schaffen moderne Arbeitswelten. Von diesem Wandel ist auch die Immobilienbranche betroffen. New Work und Coworking Space lauten die Zauberwörter für begegnungsoffene Arbeitsplätze, die von Einzelpersonen oder Firmen zu Tages-, Wochen- oder Monatspauschalen in Bürogemeinschaften gemietet werden können. Das Ziel: gemeinsam eine Infrastruktur nutzen und gegenseitig vom Know-how profitieren.

#### **Unabhängig und doch vernetzt**

Das Coworking entstand Ende der 1990er Jahre – wie soll es auch anders sein – im Silicon Valley. Gemeint ist mit dem Arbeitskonzept ein Modell, bei dem Personen aus unterschiedlichen Branchen und Disziplinen zwar gemeinsam an einem Ort oder in einem Gebäude, jedoch unabhängig voneinander arbeiten. Diese Arbeitsweise ermöglicht es, sich bei Bedarf jederzeit auszutauschen und zu beraten. Wer Coworking-Flächen vermietet, stellt damit nicht nur Tische und Stühle und eine IT-Grundinfrastruktur zur Verfügung, sondern auch ein Netzwerk von Leuten, das sich die

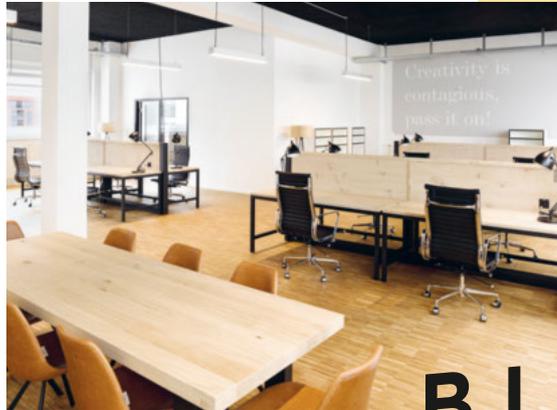
Anwesenden zunutze machen, indem sie sich inspirieren oder gar gegenseitig ergänzen, und das – im Idealfall – zur Zusammenarbeit bei neuen Projekten führt. Coworking taugt aber auch als Tool der Standortförderung, in dem ein Umfeld geschaffen wird, wo man unkompliziert, professionell und schnell unternehmerisch tätig werden und unverzichtbare Services in Anspruch nehmen kann: Post- und Telefondienste, Rezeption, Cafébar und Besprechungszimmer, unter Umständen auch juristische oder notarielle Dienstleistungen.

Was auffällt: Viele dieser Coworking Spaces klingen so gar nicht nach mühseliger Arbeit und kopfzerbrechenden Projekten, sondern tragen Namen, die wir mit Leichtigkeit und Spass verbinden: Kulturhafen, Tapetenwerk, Gründerküche, Raumstation, Betahaus oder – um den Wachstumsanspruch auch gegen aussen zu postulieren – Brutkasten. Andere wiederum suggerieren Coolness und Internationalität: House of Clouds, Mindspace, WeWork, Impact Hub, United Urbanites, Business Village, Work Inn, Talent Garden, Office Club oder Fab Lab.

### Wachstumsbranchen profitieren

Apropos Lab: Auch die Alfred Müller AG profiliert sich in diesem Gebiet als führendes Immobilienunternehmen und hat mit dem Ausbau und der Einrichtung des Coworking Space B.Labs beim Bahnhof Burgdorf für Firmengründer ein ideales Umfeld geschaffen. Das Angebot richtet sich primär an Unternehmen aus dem Bereich Gesundheitswirtschaft und Lifesciences, steht aber auch anderen Branchen offen. Seit Februar 2018 vermietet die Alfred Müller AG zudem den von der Zuger Investorengruppe Lakeside Partners gegründeten Crypto Valley Labs auf dem LG-Areal (ehemaliger Firmensitz der Landis+Gyr AG) Büroflächen. In den Räumen an der Dammstrasse 16 in Zug befindet sich eine Art Hub für Firmen und Startups im Bereich der Blockchain-Technologie. Die Arbeitsplätze in The Block, wie sich der Standort nennt, waren schnell vergeben. Kein Wunder: Die Nachfrage nach massgeschneiderten Büros in diesem Wachstumssegment ist gross! Von einem flexiblen Nutzungskonzept im Geschäftshaus Quadrolith in Baar profitieren die beiden international tätigen Unternehmen Biogen und AstraZeneca (siehe Artikel auf Seite 28 und Interview im Online-Forum).

Lifesciences? Blockchain? Biotech? Dabei dachten wir beim Begriff Coworking



## B.LABS

▲ Mit B.Labs ist die Alfred Müller AG mit Coworking-Arbeitsplätze am Standort Burgdorf präsent. | Foto Manuel Stettler



## HOME OFFICE

▲ Dank den technologischen Möglichkeiten wird auch der Esstisch zu Hause zum Arbeitsplatz. | Foto Andrey Popv, Shutterstock

# THE WORK HUB



Coworking Spaces können in der ganzen Schweiz über die Popup Office AG (S. 24) gemietet werden, auch im The Work Hub in Vevey. | **Foto** Luca Carmagnola



Die Kabinen der Firma Framery Acoustics ermöglichen eine echofreie und komfortable Arbeitsumgebung. | **Foto** framery

bisher immer an Freiberufler der Kreativszene. Tatsächlich haben sich anfangs vor allem Selbständige aus der Grafik- und Kommunikationsbranche Grossraumbüros geteilt, um Kosten zu sparen. Auch Fotografen und Architekten entdeckten schon lange den «shared space» für sich. Nach dem Motto: Die Teppichetage kann uns gestohlen bleiben, wir setzen lieber auf den Charme von Industriebrachen, wo Zwischennutzungen möglich sind – bevor die Bagger auffahren. Das Klischee vom bärtigen Hipster, der mit Hornbrille und in Turnschuhen völlig relaxt, aber auch etwas gelangweilt an einem Apple-Computer sitzt und da und dort ein «spannendes Projekt» am Laufen hat (das allenfalls gar nie zustande kommt), war genauso verbreitet wie die Vorstellung, dass ein Coworking-Raum zwangsläufig mit einem ausrangierten Sofa bestückt sein muss und im Hintergrund konstant ein chilliger Soundteppich mit Ambient-Musik läuft.

## So «hip» und «open minded»

Spätestens seit bekannt ist, dass auch etablierte Unternehmen wie Swisscom, Mobilian, Schweizerische Post, SRG, SBB oder Zürcher Kantonalbank das Coworking für sich entdeckt haben und sich von der neuen Arbeitsumgebung in einer ambitionierten, dynamischen Community Erfolg erhoffen, ist klar: Das veraltete Bild von Coworking bedarf der Korrektur. Was die Pioniere der Coworking-Szene nicht ganz zu Unrecht etwas nervt, ist die Tatsache, dass dieses verheissungsvolle Label heutzutage auch für hochprofessionell gemagte Bürozentren genutzt wird, weil man sich marketing- und imagemässig etwas vom Begriff verspricht. So kann sich auch ein Rechtsanwalt oder ein Unternehmensberater etwas «hip» und «open minded» fühlen – ohne allzu weit aus seiner Komfortzone zu treten. Jedoch: Nur weil Einzelmenschen gemeinsam ein leistungsstarkes WLAN nutzen, ist dies noch lange kein Coworking.

Eine Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen hat das Coworking in der Schweiz aus Unternehmenssicht untersucht, Nutzungsszenarien analysiert und festgestellt: Coworking stellt für Firmen oft ein alternatives Arbeitsszenario in Ergänzung zum Corporate Office, zum Home-Office und zum Arbeiten von unterwegs dar. Weitere Erkenntnisse aus der Studie sind die folgenden: Coworking bietet neue Möglichkeiten für eine optimierte Raumnutzung.

## Studie von Deloitte

# Arbeitsplatz der Zukunft

Die Firma Deloitte hat in ihrer Studie «Der Arbeitsplatz der Zukunft» ermittelt, wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern. Gemäss dieser arbeiten 25 Prozent der Schweizer haupt- oder nebenberuflich als Freelancer. Ein Drittel der übrigen 75 Prozent möchte dies im nächsten Jahr ebenfalls tun. Haupttreiber dieser Entwicklung ist die Sharing Economy, die immer mehr Menschen dazu veranlasst, Dienstleistungen über Online-Plattformen anzubieten. Gleichzeitig werden wissensintensive Berufe und mobiles Arbeiten wichtiger. Viele Unternehmen haben diese Entwicklung erkannt und ermöglichen ihren Mitarbeitenden die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze – neben Home-Office auch Coworking. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie auf einen Blick:

### 1 Die Arbeitskräfte der Zukunft sind mobil und ortsungebunden

Infolge der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors, der wissensintensiven Berufe und der Digitalisierung können immer mehr Menschen mobil und ortsungebunden arbeiten. Die Hälfte aller Schweizer Beschäftigten hätte das Potenzial, ihre Arbeit mobil zu verrichten.

### 2 Die Arbeitskräfte der Zukunft sind selbständig

Freelancing liegt im Trend. Die Sharing Economy macht immer mehr Angestellte zu Mikrounternehmern. In der Schweiz gehen 25 Prozent aller Personen im erwerbsfähigen Alter projektbasierten, temporären und zusätzlichen Arbeiten nach. Von den restlichen 75 Prozent wird dies in den nächsten zwölf Monaten jeder Dritte tun.

### 3 Home-Office auf dem Vormarsch

Je mehr Arbeitskräfte mobil und selbständig sind, desto mehr verliert der fixe Arbeitsplatz an Bedeutung. Bereits heute arbeiten 28 Prozent aller Schweizer im erwerbsfähigen Alter mindestens einen halben Tag pro Woche von zu Hause aus. Von den restlichen 72 Prozent würde ein Drittel dies in Zukunft auch gerne tun.

### 4 Coworking als zukunftssträchtige Ergänzung zum Home-Office

Als weitere Alternative zum konventionellen Büro des Arbeitgebers sind neben dem Home-Office auch Coworking Spaces entstanden – Bürogemeinschaften, die Arbeitsplätze auf Stundenbasis anbieten. In der Schweiz gibt es heute rund 50 solcher Spaces. In den nächsten 24 Monaten wollen 42 Prozent ihr Angebot ausbauen. Viele weitere dürften neu dazukommen.

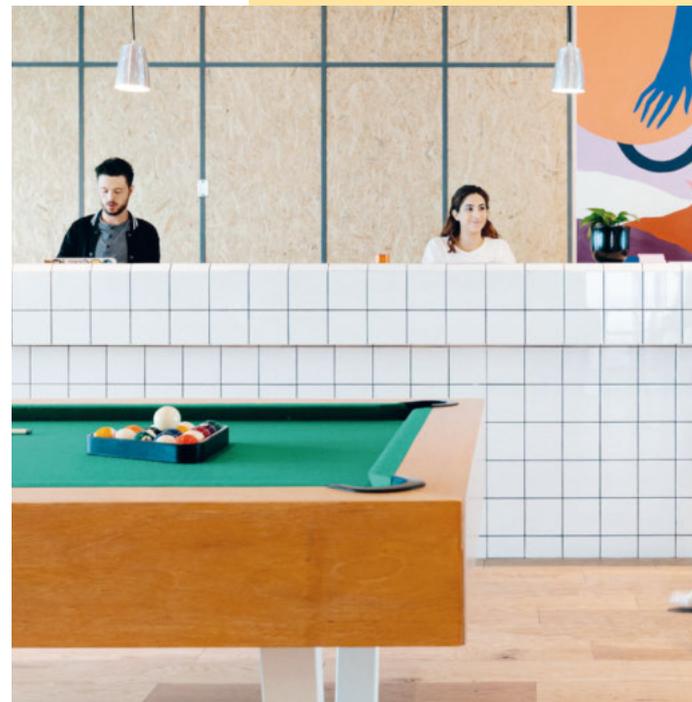
### 5 Schweizer Unternehmen setzen auf flexible Arbeitsplatzmodelle

2015 haben sich 55 Schweizer Unternehmen mit der Unterzeichnung der Work-Smart-Initiative dazu verpflichtet, flexible Arbeitsplatzmodelle zu fördern. Viele von ihnen ermöglichen es ihren Mitarbeitenden schon heute, von zu Hause aus oder in Coworking Spaces zu arbeiten.



deloitte.com

# IMPACT HUB

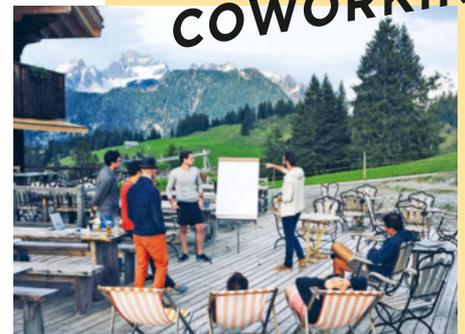


Der amerikanische Anbieter WeWork ist der grösste Vermieter flexibler Büroflächen weltweit. | Foto WeWork

# ALPINE COWORKING



Konzentriertes Arbeiten an frischer Luft vor schönstem Panorama dank dem Angebot von Alpine Coworking. | Foto Isabelle Behrens, [alpinecoworking.com](http://alpinecoworking.com)





Der Impact Hub in Zürich ermöglicht eine offene Zusammenarbeit und verstärkten Austausch über Firmengrenzen hinaus. | Foto Impact Hub

# WE WORK



# OFFICE CLUB



Im Office Club in Berlin steht eine breite Palette an flexiblen Coworking-Arbeitsplätzen zur Verfügung. | Foto Office Club

So ist beispielsweise denkbar, dass das Corporate Office nur auf die durchschnittliche Belegung ausgerichtet ist und in Spitzenzeiten oder für die Abwicklung von Spezialprojekten auf Coworking Spaces ausgewichen wird. Von «Skalierung» ist in Zusammenhang mit Coworking immer wieder die Rede. Dies bedeutet, Umsätze innert kurzer Zeit steigern und das Geschäft der Nachfrage anpassen zu können, dabei sind die Ressourcen aber so gering wie möglich zu halten.

## Firmenkulturen im Wandel

Eine weitere interessante Nutzung von Coworking Spaces ist, sie als Provisorien, etwa während des Um- oder Ausbaus des Corporate Office, heranzuziehen. Microsoft Schweiz zum Beispiel machte tatsächlich aus der Not eine Tugend: Das Unternehmen musste beim Umzug in neue Räumlichkeiten in Genf aufgrund einer Bauverzögerung unverhofft vier Monate ohne Bürogebäude überbrücken. Auf diese Weise entstand das Projekt «L'Expédition Co-Création».

Der Begriff der Expedition – also der Entdeckungsreise – ist durchaus angebracht. Denn Flexibilität und Skalierbarkeit mögen die beiden charakteristischen Merkmale von Coworking sein, aber das moderne Arbeitsmodell hat darüber hinaus auch Einfluss auf Firmenpolitik und -kultur. «Coworking ermöglicht eine Zusammenarbeit in ganz anderer Atmosphäre, als dies innerhalb der Firmengrenzen möglich wäre», heisst es beispielsweise in der St.Galler Studie. «Firmen, die ihren Mitarbeitenden Coworking ermöglichen, senden damit auch starke Signale aus, dass die Arbeits- und die Führungskultur im Umbruch sind», so eine weitere Hauptaussage der Studie. Wurde das Arbeiten ausserhalb des Corporate Office bis vor kurzem gerade mal toleriert, setzt die Option Coworking ein klares Zeichen Richtung Output statt Präsenz.

## Freelancer auf dem Vormarsch

Kamen Unternehmen früher unter anderem Koordinations- und Bündelungsfunktionen zu, können heute Individuen ihre Produkte und Dienstleistungen dank eigenem Netzwerk, virtueller Präsenz oder virtuellen Plattformen direkt am Markt anbieten. Nach einer Studie des Wirtschaftsprüfers Deloitte aus dem Jahr 2016 sind in der Schweiz bereits 25 Prozent der Erwerbstätigen haupt- oder nebenberuflich als Freelancer tätig, das heisst, sie

gehen projektbasierten, temporären oder zusätzlichen Arbeiten nach, arbeiten in der Regel unabhängig für mehrere Auftraggeber und sind geradezu prädestiniert als Mieter eines Coworking Space. Von den befragten Studienteilnehmern glauben 45 Prozent, dass die Nachfrage nach ihrer Arbeit zunehmen wird. Nur 8 Prozent rechnen mit einer Abnahme. Abenteuer Arbeitsplatz!

Auch für berufstätige Eltern mit kleinen Kindern, die in einem reduzierten Pensum nur an zwei oder drei Tagen in der Woche erwerbstätig sind, kann der gemietete Arbeitsplatz in einem Coworking Space eine echte Alternative sein. Nach dem Motto: Wenn ich schon nur Teilzeit arbeiten kann, dann lieber in Gesellschaft mit anderen als fernab von sozialen Kontakten im stillen Kämmerlein zu Hause.

## Ort der Experimente und Begegnungen

In Grossstädten wie Zürich, Genf oder Basel werden Coworking Spaces auch zu Hotspots für Kunst und Kultur, Workshops und Events – kurz: zu Begegnungszonen und Experimentierfeldern, wo der Austausch gepflegt wird, wo etwas Spannendes passiert, das keinesfalls verpasst werden darf.

Um zum eingangs erwähnten rechtlich-schaffenen Angestellten zurückzukehren: In seiner Firma gehen um 18 Uhr die Lichter aus und taucht um 19 Uhr die Reinigungsequipe auf, um sauber zu machen. Im Coworking Space werden auch nach Feierabend noch Kontakte geknüpft, lockt ein interessanter Vortrag oder ein Konzert. Dies natürlich nur, wenn das Potenzial des Coworking Space ausgeschöpft und dieser als Konglomerat verstanden wird, wo Innovation und Offenheit auch nach aussen Strahlkraft entfalten. Von Trott keine Spur.

Text Sabine Windlin

## Glossar

Erläuterungen zu den wichtigsten Fachbegriffen rund um unser Fokusthema finden Sie im Online-Forum.



## Büroräume

# Gefragt ist Flexibilität

Arbeitskultur und Büroraumbedarf sind im Umbruch. Gegenwärtig haben sich 162 Schweizer Unternehmen mit der Work-Smart-Initiative verpflichtet, flexible Arbeitsmodelle und -plätze zu fördern. Inwiefern sind Sie als Immobilienunternehmen von dieser Entwicklung betroffen?

**David Hossli:** Mit unserem grossen Portfolio an Geschäftsflächen hat eine solche Entwicklung eine zentrale Bedeutung, weil sie die Nachfrage nach unseren Produkten verändert. Wir müssen wissen, wie unsere Mieter Geschäftsflächen nachfragen und wie sie diese brauchen. Dabei geht es nicht nur um Produktivität und Kostenreduktion, es geht auch um die Attraktivität der Firmen als Arbeitgeber. Beim Thema New Work geht es aber nicht zuletzt auch darum, die Mobilitätsspitzen zu brechen. Die digitale und kurzfristige Buchung von Arbeitsflächen ist schon jetzt Realität.

**Christoph Müller:** Die Alfred Müller AG ist punkto Flexibilität seit je innovativ unterwegs, und Multifunktionalität war schon immer ein zentraler Aspekt bei den Investitionen in unser Portfolio. Vor Jahren hat die Alfred Müller AG für eine Computerfirma in Zürich Open Spaces realisiert, als es den Begriff noch gar nicht gab. Die Belegschaft reagierte zuerst ein wenig irritiert, denn das Konzept war pionierhaft. In Steinhausen, Sursee und Stans vermieten wir schon länger Einzelbüros mit Coworking-Charakter, die sehr begehrt sind.

**Die Mieter von Coworking Spaces wollen kurzfristig Raum mieten, aber auch wieder abstossen können. Bezahlt wird nur, was man nutzt. Das klingt nachvollziehbar und verlockend. Vor welche Herausforderungen stellt diese Unberechenbarkeit Sie als Vermieter, der wohl lieber Mietverträge mit langen Laufzeiten abschliesst?**

**David Hossli:** Ich bin überzeugt, dass in Zukunft weniger klassische Mietverträge mit fixer Laufzeit abgeschlossen werden. Heute generieren wir über 90 Prozent unserer Mieterträge auf diese Weise, mittelfristig wird dieser Anteil wohl auf



**«Multifunktionalität war schon immer ein zentraler Aspekt bei den Investitionen in unser Portfolio.»**

**Christoph Müller**  
Präsident des Verwaltungsrates



**«Wir müssen lernen, mit dem Aspekt der höheren Flexibilität umzugehen.»**

**David Hossli**  
Vorsitzender der Geschäftsleitung



Ausführliches Interview  
im Online-Forum

80 oder 75 Prozent sinken. Denn das Bedürfnis nach flexiblen Nutzungsformen steigt zweifelsohne, und dem können wir uns nicht verschliessen. Das heisst, wir müssen lernen, mit dem Aspekt der höheren Flexibilität umzugehen. Es ist jedoch nicht so, dass alle Coworking Spaces nach dem Motto «pay per use» funktionieren. Oft muss man als Mieter eine Mitgliedschaft eingehen. Für den Vermieter bedeutet dies, dass er einen Grundumsatz hat und den Zusatzertrag über die flexible Nutzung generiert. Mein Eindruck ist, dass die Mieter durchaus bereit sind, für ihre Flexibilität etwas zu bezahlen.

**Dass es sich bei Coworking Spaces um eine relevante Nische mit viel Potenzial handelt, zeigen diverse Studien. Hat auch das hartnäckige Überangebot von Büroflächen zu einem Umdenken bei Liegenschaftsbesitzern und Investoren geführt?**

**David Hossli:** Das glaube ich nicht. Treiber für Coworking und «work smart» sind die Digitalisierung und die gesellschaftlichen Entwicklungen. Sie sind nach meinem Dafürhalten aber auch Ausdruck unseres gesellschaftlichen Wohlstands: Es gibt viele Leute, die selbst mit einem Teilzeitpensum genug für ihren Lebensunterhalt verdienen. Was das Überangebot angeht, möchte ich dieses relativieren. Frankfurt hat aktuell einen Leerstand im Bürobereich von 9.7 Prozent. Das klingt in Schweizer Ohren nach einem hohen Anteil, denn die Quote liegt in unserem Markt um die 5 Prozent. Aber niemand würde behaupten, der Immobilienmarkt in Frankfurt sei schlecht. Richtig ist: Die Konkurrenz hat sich im Anbietermarkt verschärft. Und darum sind wir künftig noch stärker gezwungen, flexibel auf sich ändernde Kundenbedürfnisse einzugehen.

**Christoph Müller:** Eine gute Beratung ist dabei das A und O. Was will der potenzielle Kunde? Ruhe, Privatsphäre und langfristige Perspektiven oder Open Space in einem dynamischen Umfeld? Müssen die Büros repräsentativ sein, oder zählt die gute Erschliessung mehr? Man muss sich für die Interessenten Zeit nehmen und ihnen auch Referenzobjekte zeigen. Je grösser das Portfolio, desto höher die Chance, dass man sich findet.

**Text** Sabine Windlin

# Kreatives Werben um gute Mitarbei- tende

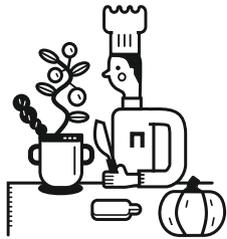


## Victorinox: Tiefenentspannt zum Erfolg

Durchatmen, entspannen und auf das Befinden fokussieren – nein, das ist keine Yogastunde, sondern ein normaler Arbeitstag bei Victorinox. Zwei- bis dreimal täglich gibt es während fünf Minuten angeleitete «Balance Time». Seit 1884 zeigt das Innerschweizer Familienunternehmen, wie soziale Firmenpolitik mit wirtschaftlichem Erfolg einhergeht. «Das Credo des Firmengründers Karl Elsener «Schaffen und Erhalten von Arbeitsplätzen» hat nach wie vor hohe Gültigkeit», sagt Personalchef Robert Heinzer. In Ibach beschäftigt das Traditionsunternehmen rund 950 Mitarbeitende, allein 700 in der Produktion. Sie stammen aus vier Kontinenten und über 15 Ländern. Jeder Fünfte arbeitet Teilzeit, 5 Prozent sind Lernende. Auch Mitarbeitende mit Handicap sind willkommen, wenn nötig nimmt man dafür Anpassungen an der Infrastruktur vor. Solidarität und das Festhalten an soliden Grundwerten prägen seit jeher die Philosophie von Victorinox. Die wertschätzende Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen, Respekt, Offenheit, Dankbarkeit, Mut, Verantwortung und Bescheidenheit. Daraus ist eine Firmenkultur gewachsen, die durch alle Funktionsbereiche ein produktives Miteinander ermöglicht – und die, so ist der Personalchef überzeugt, für Kunden und Geschäftspartner gleichermaßen spürbar ist. Dass sich die Mitarbeitenden auch tatsächlich als Teil einer grossen «Familie» verstehen, beweist die durchschnittliche Anstellungsdauer: 22 Jahre!

**In ihren Bemühungen, die besten Mitarbeitenden zu finden und zu halten, machen sich Unternehmen attraktiv. Wie das geht, zeigen vier Schweizer Firmen auf unterschiedliche Weise. Werden sie auch der Generation Z gerecht?**

«Die Mitarbeitenden sind das wichtigste Gut eines Unternehmens» – eine Aussage, der man immer wieder begegnet. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind tatsächlich einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg einer Firma. Diese zu finden, ist allerdings nicht einfach, denn Arbeitgeber quer durch alle Branchen buhlen um sie. Doch wie ernst nehmen Unternehmen die Aufgabe, ihren Angestellten ideale Arbeitsbedingungen zu bieten? Was kann die Belegschaft vom Arbeitgeber erwarten? Und zu welchen Massnahmen greifen Firmen, um sich attraktiv zu machen? Ist es das durchgestylte Büro? Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Oder sind es die finanziellen Anreize? Damit die Beschäftigten zufrieden sind und ihr Leistungspotenzial entfalten können, reichen gute Architektur, modernste IT-Infrastruktur oder ein hoher Lohn freilich nicht aus. Mit Einfallsreichtum kreieren immer mehr Firmen Arbeitsumgebungen, in denen das Arbeiten Spass macht.



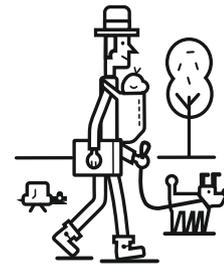
**myclimate: Gutes Klima trägt Früchte**

Tomaten, Kürbisse und Zucchini wachsen auf dem Dach an der Pfingstweidstrasse 10 in Zürich. Ein Teil davon wandert direkt in die Töpfe des Hauskochs, der viermal pro Woche für die myclimate-Belegschaft frische Menüs kreiert. Nicht nur Gemüse schießt hier aus dem Boden, auch kreative Ideen spriessen auf der als Begegnungsraum genutzten Terrasse zuweilen besser als im Büro. Die meisten der 60 Mitarbeitenden haben keinen persönlichen Schreibtisch, sie suchen sich einen Platz im Grossraumbüro, setzen sich projektweise zusammen oder machen es sich auf dem Sofa gemütlich. Dass auch der Geschäftsführer kein Einzelbüro belegt, sorgt für hohe Transparenz und eine offene Kultur. «Viele Leute kommen zu uns, weil wir ihnen eine sinngebende Aufgabe bieten», sagt Mediensprecher Kai Landwehr. Die intrinsische Motivation sei entsprechend hoch. Das Team ist bewusst heterogen zusammengesetzt, vom breit abgestützten Know-how sollen alle profitieren. Obwohl die Löhne der Non-Profit-Organisation tiefer ausfallen als in der Privatwirtschaft – das Gesamtpaket ist attraktiv. Die Arbeitszeiten teilt man sich flexibel ein. Teilzeitarbeit ist auch im Management keine Ausnahme, und ab 60 Prozent kann man auch einen Tag Home-Office machen. Für Pendler beginnt die Arbeitszeit schon im Zug – das Halbtax geht auf Firmenkosten, ebenso ein Teil der Kosten für das Generalabo. Wer Lust hat, nimmt drei- bis viermal jährlich an gemeinsamen Veranstaltungen teil. Diesen Sommer stand eine Wanderung auf dem Aletschgletscher auf dem Programm. Solche gemeinsamen Erlebnisse verbinden – auch wenn man wieder im Büro sitzt.



**GGZ@work: Hier darf gelacht werden!**

Wer bei GGZ@work arbeitet, hat Grund zum Lachen. «Humor und eine gewisse Fehlertoleranz sind uns wichtig», sagt Anita Schillinger, Stellvertretende Geschäftsführerin und Personalverantwortliche. Unter den 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zuger Non-Profit-Organisation hat sich über die Jahre ein lockeres und wertschätzendes Betriebsklima entwickelt. Die Hierarchien sind flach, die Entscheidungswege kurz. Eigeninitiative ist erwünscht, im Gegenzug genießt die Belegschaft viel Selbstbestimmung und Mitsprache in ihrem Verantwortungsbereich. Kommuniziert wird unkompliziert, die Tür des Geschäftsführers steht jederzeit offen – auch bei kurzfristigen Fragen, bei Problemen oder für den Austausch. Soweit es der Betrieb zulässt, unterstützen die Personalverantwortlichen die Arbeit von zu Hause aus ebenso wie Weiterbildungen und längere Urlaube. Sportler können über Mittag gratis die Angebote des Kantons Zug nutzen. «Wir begegnen unseren Mitarbeitenden mit grossem Vertrauen und setzen ihre Fachkompetenzen gezielt ein», hält Anita Schillinger fest. Dies in der Überzeugung, dass die Zufriedenheit und die Gesundheit in einem Umfeld, in dem sich Mitarbeitende wohlfühlen, besser sind. Zudem wirke sich das positiv auf die Arbeitsleistung aus, wovon das Unternehmen nur profitieren könne.

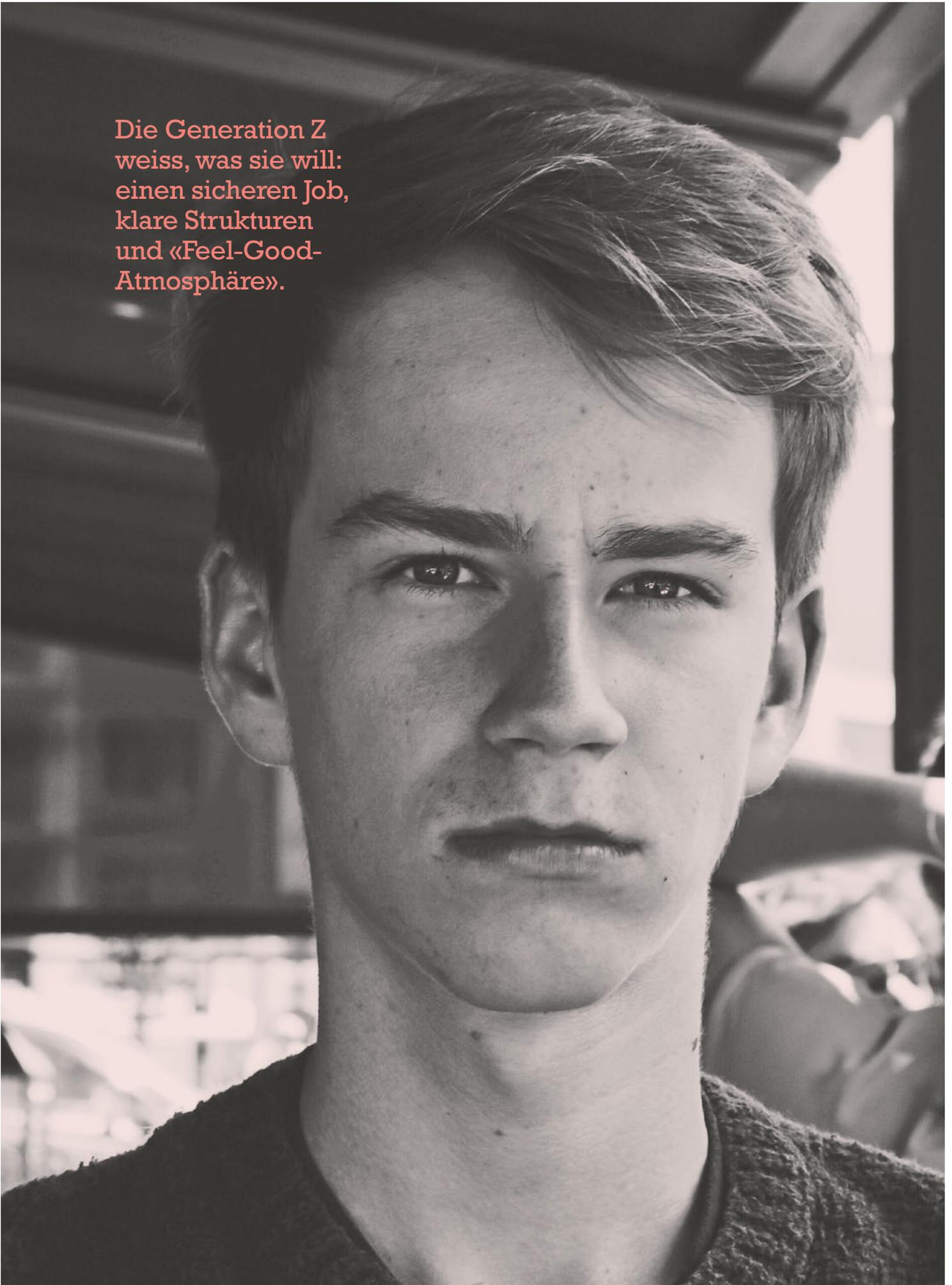


**Liip: Wo ist denn hier der Chef?**

Die Geschäftsleitung sucht man bei der Werbeagentur Liip vergeblich. Sie hat sich vor zweieinhalb Jahren abgeschafft. Seit-her arbeiten die 171 Mitarbeitenden an fünf Standorten selbstorganisiert nach Holacracy: Jeder kann sein Aufgabengebiet, seine Verantwortungen und sogar die Unternehmensstruktur nach klaren Prozessen verändern, verfügt über Entscheidungskompetenz und setzt seine eigenen Prioritäten. Die Liip-Belegschaft genießt nicht nur Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitspensum und Arbeitsort, auch vier Wochen Vaterschaftsurlaub und ein faires und transparentes Lohnsystem gehören zu den Selbstverständlichkeiten. Für das gesundheitliche Wohl sorgen Gratis-Sportangebote und Massagen an allen Standorten. Liip ist eine familienfreundliche Arbeitgeberin. Geht es einmal nicht anders, sind auch die Kinder, der Hund oder gar die Schildkröte im Büro willkommen. Grundgedanke der Gründer, der auch heute noch trägt, war es, einen Arbeitsort zu schaffen, wo Mitarbeitende das machen können, was ihnen Spass bereitet. Dabei sollen sie genug verdienen, um ihre Rechnungen bezahlen zu können. Liip gehört zu 100 Prozent den «Liipern». Der Gewinn wird als Bonus unter der Belegschaft verteilt. Jeder und jede profitiert so vom Unternehmenserfolg und möchte das Unternehmen weiterbringen. Dass das Konzept aufgeht, bestätigt Vera Lorenzi von Liip: «Die Verteilung der Verantwortung funktioniert gut und hat unsere Effizienz gesteigert.»



Die Generation Z  
weiss, was sie will:  
einen sicheren Job,  
klare Strukturen  
und «Feel-Good-  
Atmosphäre».



## Die Generation Z tickt anders.

Mit der Generation Y sind die ersten Digital Natives in die Arbeitswelt eingetreten. Bestens vertraut mit digitalen Technologien, haben die zwischen 1980 bis Mitte der 1990er Jahre Geborenen die Berufswelt kräftig umgekrempelt. Doch nun steht der nächste Wandel vor der Tür. In den kommenden Jahren wird die Generation Z, also die nach 1995 Geborenen, ihre Berufskarrieren starten – und die tickt ganz anders als all ihre Vorgänger. «Arbeitgebern fällt schwer zu verstehen, dass die Generation Z eben nicht so ist, wie sich das manche vorstellen», sagt Christian Scholz, Professor an der Universität des Saarlandes und Autor des Buchs «Generation Z». Strebte die Vorgängergeneration Y nach Selbstentfaltung und persönlicher Weiterentwicklung bei der Arbeit, hat die Generation Z erkannt, dass dieser Plan nicht immer aufgeht. Bei den heute 30- bis 40-Jährigen fließen Beruf und Freizeit nahtlos ineinander. Anders bei der Generation Z, die klare Aufgaben und Grenzen sowie eine strikte Trennung von Privatleben und Arbeit will. Nach 17 Uhr ist man fürs Geschäft nicht mehr erreichbar. «Was die Generation Z absolut nicht möchte, das ist Work-Life-Blending als Eindringen des Berufs in die Freizeit. All das, was heute angeblich zwingend in Richtung Work-on-Demand und arbeitnehmerseitige Flexibilität geht, wird von ihr abgelehnt. Und das ist auch gut so!», findet Scholz. Die Generation Z verlangt nach einem sicheren Job mit klaren Strukturen und am liebsten mit «Feel-Good-Atmosphäre». Laut dem Experten schätzen viele die Generation Z falsch ein: «Man geht davon aus, dass gerade die Generation Z flexibel und mobil ist, also praktisch überall arbeiten will und kann. Nur ist das ein gefährlicher Trugschluss.» Für sie sind der feste Arbeitsplatz und der eigene Schreibtisch in der Regel sehr wichtig. Desk-Sharing und Open Office stossen auf klare Ablehnung.

Die Untersuchungen von Scholz haben gezeigt, dass die Generation Z die eigene Leidenschaft zum Beruf machen will und darin Erfüllung sucht. Sie will sich mit der Arbeit identifizieren, nicht aber mit einem Unternehmen. Ebenso kann sie auf die Übernahme von Verantwortung verzichten und ist insbesondere zurückhaltend, wenn es um die Führung von Personal geht. «Diese Einstellung schafft Probleme und ist ein gutes Beispiel dafür, dass wir nicht alles akzeptieren dürfen, was die Generation Z sich wünscht», konstatiert Scholz.



**Christian Scholz**

«Generation Z. Wie sie tickt, wie sie verändert und warum sie uns alle ansteckt», Wiley-VCH  
**ISBN 978-3-527-50807-5**

# X

# Y

# oder

# Z

# ?

Entspricht Ihr Denken Ihrer Generation? Machen Sie den Test.

**1** Welche Werte sind Ihnen am wichtigsten:

- a — Idealismus und Protest
- c — Freiheit und Flexibilität
- d — Sicherheit und Stabilität
- b — Unabhängigkeit und Individualismus

**2** Sie kommen zu spät zu einem Treffen. Wie informieren Sie den Wartenden?

- d — Per Snapchat
- c — Ich schicke eine Whatsapp
- a — Ich komme nicht zu spät
- b — Ich rufe an

**3** Sie dürften an ein Dinner mit einem der nachfolgenden Stars. Wen würden Sie begleiten?

Für Frauen:

- c — Ryan Gosling
- a — Sean Connery
- d — Cameron Dallas
- b — Brad Pitt

Für Männer:

- c — Megan Fox
- a — Jane Fonda
- d — Kylie Jenner
- b — Angelina Jolie

**4** Welches Konzert lassen Sie sich auf keinen Fall entgehen?

- a — Rolling Stones
- b — Depeche Mode
- d — Ich schaue Konzerte nur auf YouTube
- c — Imagine Dragons

**5** Welches ist Ihr liebstes elektronisches Gadget?

- b — Nintendo
- a — TV
- c — iPhone
- d — Wearables

**6** Welches politische Ereignis hat Sie am stärksten geprägt?

- d — Syrienkrieg
- c — 9/11
- b — Mauerfall Berlin
- a — Vietnamkrieg

**7** Welches soziologische Merkmal passt am besten zu Ihnen?

- b — Ich bin ein Schlüsselkind
- a — In meiner Familie blieb die Mutter zu Hause
- d — In meiner Freizeit bin ich gestresst
- c — Ich bin in einer Patchwork-Familie gross geworden

**8** Welchen Ausdruck verwenden Sie, wenn Sie etwas toll finden?

- c — Nice
- d — Chillig
- a — Lässig
- b — Geil

**9** Welche Aussage passt am besten zu Ihnen?

- c — Der Job muss Spass machen
- d — Ich mag klare Strukturen
- a — Ich lese lieber die Zeitung als im Internet zu surfen
- b — Ich bin technikaffin und versiert

**10** Welcher Film hat Sie am meisten geprägt?

- a — Denn sie wissen nicht, was sie tun
- b — Pulp Fiction
- c — Lost in Translation
- d — Ich – Einfach unverbesserlich

**Auswertung:** Zählen Sie Ihre Antworten pro Buchstabe. Der Buchstabe, den Sie am häufigsten gewählt haben, führt Sie zur Generation (a. Babyboomer, b. Generation X, c. Generation Y, d. Generation Z).

**Babyboomer: 1946 – 1964**

Durchsetzungsvermögen und Teamgeist zeichnen Babyboomers aus. Sie haben den Begriff Workaholic geprägt.

**Generation X: 1965 – 1980**

Die Generation X ist unabhängig, individualistisch und auf der Suche nach dem Sinn. Eine gesunde Work-Life-Balance ist genauso wichtig wie die Karriere.

**Generation Y: 1981 – 1994**

Die Millenials leben im Hier und Jetzt und streben nach Selbstverwirklichung und Freiheit. Sie arbeiten nicht für, sondern mit anderen.

**Generation Z: 1995 +**

Die Lust nach Anerkennung treibt die Generation Z an. Arbeit und Privatleben werden strikt getrennt, Authentizität und Ehrlichkeit sind Werte, die zählen.



# Die wichtigste Fähigkeit der Chefs ist Loslassen

Barbara Josef ist Expertin für die neue Arbeitswelt im Zeitalter der Digitalisierung. Sie glaubt, dass unsere Jobs zwar anspruchsvoller, aber für die Mitarbeitenden auch motivierender werden. Den Chefs rät sie, mehr zu vertrauen statt zu kontrollieren.

Barbara Josef berät mit ihrem Unternehmen 5to9 Unternehmen im Transformationsprozess hin zur digitalisierten Arbeitswelt. Zuvor war die gebürtige Thurgauerin Leiterin Kommunikation und gesellschaftliches Engagement bei Microsoft Schweiz und hat an der Uni St. Gallen Betriebswirtschaft studiert sowie das Lehrerseminar in Kreuzlingen absolviert. Zu den Themen Digitalisierung und Arbeit publiziert sie regelmässig.

## **Ihr Beratungsunternehmen heisst 5to9. Arbeiten Sie also vor allem in der Nacht?**

Die ideale Definition wäre, dass ich nur vier Stunden arbeite (lacht). Aber in Wirklichkeit war die Arbeitszeit nach der Firmengründung eher bei five to five, also zwölf Stunden am Tag ... Spass beiseite: Die Idee hinter dem Firmennamen ist, dass viele Leute in Jobs sind, in denen sie kreativ sein, sich austauschen müssen. Gute Ideen entstehen aber nicht unbedingt zu Bürozeiten, dazu braucht es Freiraum.

## **Wie leben Sie selber die neue Arbeitswelt?**

Beim Thema neue Arbeitswelten denken viele einfach an neue Büroräume und neue Arbeitsszenarien wie Home-Office oder Coworking. Das ist aber nur ein Teil der Veränderungen. Der grössere Wandel ist der zu einer Gig Economy oder Freelance Economy. Man hat nicht mehr eine fixe Anstellung, sondern arbeitet für ganz viele unterschiedliche Kunden und finanziert sich durch diese einzelnen Projekte. Ich hatte nie vor, eine eigene Firma zu gründen, und bin heute trotzdem Teil dieser Freelance Economy – weil ich gemerkt habe, dass ich so meiner Leidenschaft für die neuen Arbeitswelten am besten nachgehen kann und viel mehr lerne, als wenn ich nur für eine Firma arbeite.

## **Sie beraten und publizieren zum Thema New Work. Was ist damit gemeint?**

Ich beschäftige mich mit der Frage, wie Organisationen neue Arbeitsszenarien in ihre bestehende Arbeitskultur integrieren können. Meine Perspektive ist dabei immer die von etablierten Firmen. Heute geht es vor allem darum, wie neue Technologien und die zunehmende Automatisierung die Arbeit und unsere Jobs verändern werden. Konkret: Welche neuen Fähigkeiten brauchen wir in Zukunft? Wie sehen neue Raumkonzepte aus, die kreative Denkarbeit oder Höchstkonzentration fördern? Wie kann die Arbeitskultur verändert werden, so dass die Mitarbeiter mehr Autonomie und Freiräume geniessen, ohne dass die Teamproduktivität oder die Identifikation mit der Organisation darunter leiden?

## **Welche Fähigkeiten werden für die Arbeitnehmer in Zukunft wichtiger?**

Unsere Jobs werden anspruchsvoller und komplexer, dessen müssen wir uns als Gesellschaft bewusst sein. Einfach strukturierte, repetitive Tätigkeiten werden zunehmend automatisiert und an Maschinen delegiert. Die OECD hat die folgenden vier C als Zukunftskompetenzen definiert: Creativity, Communication, Collaboration und Critical Thinking. Auf

der Kreativität liegt momentan wohl der grösste Fokus. Gemeint ist nicht die künstlerische Kreativität, sondern eher die Fähigkeit, Lösungen für neue Problemstellungen zu finden. Gleichzeitig gewinnen neue Aspekte an Bedeutung. Ein CEO hat kürzlich an einem Podium gesagt: «Früher stellten wir Leute wegen ihrer Fähigkeiten und ihrer Erfahrung ein, heute wegen ihres Mindsets, ihrer Haltung.» Offenheit, Neugierde und Hilfsbereitschaft werden wichtiger. Das finde ich grundsätzlich gut. Gleichzeitig müssen wir aufpassen, dass wir es da nicht übertreiben, indem wir versuchen, den Menschen in die Köpfe zu schauen und laufend ihre Motive zu hinterfragen. Wir sollten uns viel eher Gedanken machen, was wir persönlich zu einer besseren Arbeit beitragen können. Manchmal sind es banale Dinge wie der Früchtekorb oder guter Kaffee im Pausenraum. Oder mal im Team zu fragen, wann eigentlich das erste Meeting am Morgen stattfinden soll, damit es für alle gut aufgeht.

## «Offenheit, Neugierde und Hilfsbereitschaft werden wichtiger.»

**Muss man die Mitarbeitenden unterstützen, damit sie zu dieser offenen Haltung kommen?**

Das glaube ich nicht – die meisten Menschen möchten einen Beitrag leisten und Verantwortung übernehmen. Im Privatleben tun sie dies ja auch. Wichtig ist, eine Arbeitskultur zu schaffen, die Eigeninitiative fördert. Dies schafft man, indem man anständig ist mit den Mitarbeitenden, Danke sagt, auf Leute eingeht und gute Ideen belohnt.

**Auch die Führungskräfte sind gefordert. Was ist die wichtigste Fähigkeit für Chefs in Zukunft?**

Loslassen! Die Führungskräfte haben gelernt, alles zu kontrollieren und zu überwachen. Heute ist Vertrauen wichtiger. Führung muss in Zukunft noch stärker über klare Zieldefinitionen und geteilte Werte als Orientierungshilfe stattfinden und weniger über «Mikromanagement».

**Und wie können sie die Mitarbeitenden im Transformationsprozess am besten begleiten?**

Führungskräfte machen eine doppelte Transformation durch. Zum einen müssen sie ihre eigene Rolle hinterfragen und neu definieren, zum anderen den Wandel begleiten und schauen, dass es den Leuten dabei gut geht. Sie müssen die neue Autonomie durchdenken und situativ führen können. Um das Neue gestalten zu können, sollten sie sich mit den neuen technischen Möglichkeiten auskennen, ein paar Nasenlängen voraus sein und zum Beispiel wissen, wie das Team «papierlose Notizbücher» wie OneNote oder Evernote nutzen kann. Diese neuen Instrumente für sich selber zu nutzen, ist das eine –

dann ersetzt man einfach das alte Instrument durch ein neues. Spannend wird es erst, wenn man sie als Team nutzt und plötzlich die Agenda im geteilten Notizbuch offen ist und jeder seine Punkte eintragen kann. Man sieht, was die anderen einbringen, und muss selber Mitverantwortung übernehmen. Dann ist die Technologie kein Ersatz mehr für etwas Bestehendes, sondern sie verändert die Zusammenarbeit grundsätzlich und ermöglicht etwas ganz Neues wie Mitsprache. Viele Firmen sind erst auf der Ebene «Substitution» – Home-Office statt Präsenz vor Ort, ein Skype-Meeting statt ein physisches Meeting – angekommen. Viel spannender ist es aber, die Zusammenarbeit grundlegend zu verändern, weil diese neuen Technologien erst dann den grössten Nutzen stiften.

**Dank flexiblem Arbeiten sind die Mitarbeitenden weniger vor Ort. Wie muss man da die Kommunikation organisieren?**

Physische Treffen braucht es weiterhin. Man soll aber eher weniger Meetings machen, dafür intensivere, wo man echt zusammenarbeitet. Heute sitzen die Leute oft einfach ihre Sitzungen ab. Grundsätzlich höre ich von vielen Firmen, die mobile Arbeit habe einen tollen Nutzen, die Leute würden ihre Fragen eher bündeln, statt mit jeder Frage direkt an den Teamkollegen zu gelangen. Viele sind überlastet, weil die ganze Zeit über irgendeinen Kanal Nachrichten reinkommen. Und in Open-Space-Büros laufen die ganze Zeit Leute an den Schreibtisch und stellen Fragen. Generell arbeiten reife Firmen eher hybrid, haben also nicht einen fixen Home-Office-Tag, sondern sie gestalten den Tag bewusster. Die Mitarbeitenden kommen nach dem grössten Morgenverkehr ins Büro, ihre E-Mails haben sie zuvor schon zu Hause erledigt und konnten dafür mit ihrer Familie frühstücken. Am Nachmittag sind sie für Sitzungen vor Ort, gehen dann aber vor dem Abendstau wieder und arbeiten im Home-Office weiter.

**Gilt das für alle Hierarchiestufen?**

Ja, das haben die Firmen eingesehen. Man muss flexibles Arbeiten für alle möglich machen. Aber es ist klar, dass Chefs mit vielen Kundenterminen mehr auswärts arbeiten, während etwa ein Sachbearbeiter mehr Schnittstellen vor Ort hat.

**Der Transformationsprozess stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Was raten Sie ihnen?**

Man soll die Nutzenfrage ins Zentrum stellen: Was können wir dank den neuen Möglichkeiten besser oder effizienter machen? Die Einführung von Home-Office oder Coworking ist per se noch kein Nutzen – erst wenn dadurch eine Verbesserung der Leistung entsteht, die auch der Kunde spürt, wird es spannend. Damit sich dieser gewünschte Effekt einstellt, ist eine gewisse Solidarität wichtig. Wenn Firmen neue Arbeitsformen einführen, mit dem Ziel, agiler zu werden, dabei aber das ganze Büro mit Regeln

zupflastern, die jeden Funken an Unternehmergeist ersticken, dann ist das kontraproduktiv. Genauso unsinnig ist es, wenn Mitarbeitende sich auf Jahre einen fixen Home-Office-Tag blockieren und null Flexibilität zeigen, wenn es darum geht, einen dringenden physischen Termin möglich zu machen. Leider sieht man genau diese Pattsituation in vielen Firmen. Die grosse Herausforderung ist daher zuerst einmal das «Abrüsten», und zwar auf beiden Seiten. Ich empfehle den Firmen ganz klar, hier den ersten Schritt zu tun, mit Vorschussvertrauen. Die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden wird dies mit einem grösseren Engagement zurückzahlen.

#### Welchen Nutzen haben die Unternehmen denn von der digitalisierten Arbeitswelt?

Die Mitarbeitenden verhalten sich wie Mitunternehmer. Viele Firmen haben kein Nine-to-five-Business mehr und arbeiten in verschiedenen Zeitzonen. Dank neuen Technologien und Arbeitsformen können die Mitarbeitenden den Geschäftsverlauf besser unterstützen und werden motivierter. Dadurch wird auch die Kundenbeziehung besser. Der Kunde merkt, dass der Mitarbeiter nicht einfach Dienst nach Vorschrift macht.

## «Die Entgrenzung ist ein Problem, wenn die Firmenkultur nicht gesund ist.»

#### Sie sehen in der Digitalisierung viele Chancen, gibt es auch Gefahren?

Das ist die Entgrenzung, dass die Leute Mühe haben, Arbeit und Privates so zu trennen, wie sie es sich wünschen. Ich höre oft, dass die Mitarbeitenden am Abend nach einem Bürotag denken, sie müssten reagieren, wenn eine Nachricht auf ihr mobiles Gerät kommt. Das heisst, es kommt mehr Arbeit dazu, statt dass man besser kombiniert. Die Entgrenzung ist umso mehr ein Problem, wenn die Firmenkultur nicht sehr gesund ist, wenn sich die Mitarbeitenden nicht trauen, dem Chef zu sagen: Ich mag jetzt nicht mehr, ich mache das morgen.

Text Daniel Bütler | Foto Markus Bertschi



## Digitalisierung und Arbeitswelt aus Sicht eines Psychologen Mehr Sozialkompetenz

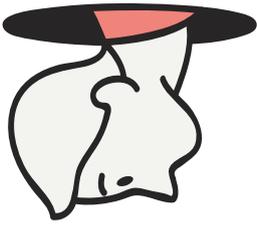
«Die Digitalisierung wird alles auf den Kopf stellen – auch die Arbeitswelt», sagt Andi Zemp. Zemp ist Psychologe, Coach und Psychotherapeut mit Praxis in Bern. Die Digitalisierung sieht er als «grosses gesellschaftliches Experiment», das Segen und Fluch zugleich sei. Auch wenn digitale Kommunikation zahllose Vorteile habe, stelle sich die Frage, ob der Prozess gesamtgesellschaftlich von Nutzen sei. Chancen sieht der Psychologe vor allem für gut ausgebildete Personen, während alle anderen ins Hintertreffen geraten könnten. «Es werden immer mehr Leute abgehängt.»

Kritisch sieht Zemp auch die dauernde Erreichbarkeit der Arbeitnehmer über mobile Geräte. Er höre in seiner Praxis oft die Aussage: Für mich wäre es einfacher, wenn ich am Abend keine Mails bekomme. Darum sei die vielleicht wichtigste Fähigkeit in Zeiten der Digitalisierung, dass man abschalten könne – im wahrsten Sinn des Wortes. Die Leute bräuchten mehr Sozialkompetenz, um sich besser abgrenzen zu können.

Das sieht Barbara Josef ähnlich (siehe Interview): «Das Bewusstsein wird wichtiger. Jeder muss selber herausfinden, was für ihn das Beste ist, und das im Team sowie mit seinem Vorgesetzten aushandeln.» Unabhängig davon, wie man die neue Arbeitswelt bewertet, klar scheint: Es gibt kein Zurück. «Die Unternehmen und die Mitarbeitenden sind gefordert, neue Regeln der Zusammenarbeit auszuhandeln», sagt Josef.



Mehr zu diesem Thema von  
Andi Zemp im Online-Forum



# «Fuckup Nights» – Scheitern gehört zum Erfolg

Wie sagt man «Boss» in Indien?

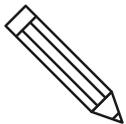
**Hindi:**  
**मालकि oder Maalik**

Erfolgsgeschichten werden gern herumgereicht. Was aber ist mit den Ideen, die haushoch gescheitert sind? Ein internationaler Event bietet ihnen eine Plattform: An den «Fuckup Nights» berichten Gründer über ihre Misserfolge. Mit einer Prise Humor, aber durchaus seriös. Denn Scheitern soll nicht als Schande, sondern als Chance verstanden werden. Die Bewegung startete in Mexiko und ist mittlerweile auf der ganzen Welt präsent.

Quelle und Foto: fuckupnights.com, Shutterstock

Fakten und Faszinierendes

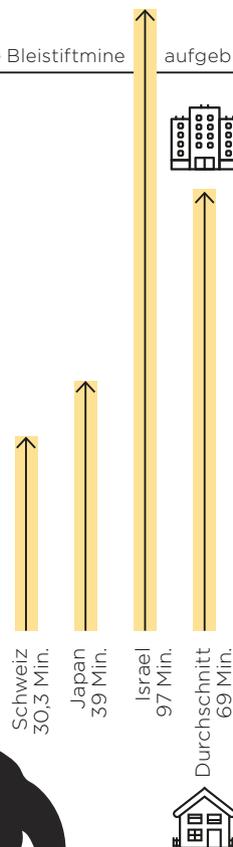
# Kuriose Arbeitswelten



Wie lang wird ein Strich, wenn man so lange zeichnet, bis die Bleistiftmine aufgebraucht ist?

«Weil Denken die schwerste Arbeit ist, die es gibt, beschäftigen sich auch nur wenige damit.»

Henry Ford



## 30,3 Min.

Als Pendler bezeichnen darf sich, wer nicht gerade über seinem Büro wohnt und auf dem Arbeitsweg die Grenze der Wohngemeinde überschreiten muss. In der Schweiz sind dies 3,9 Millionen Menschen. Im weltweiten Vergleich sind die Arbeitswege aber relativ klein: Nur gerade 30,3 Minuten verbringen Herr und Frau Schweizer auf dem Weg zur Arbeit in Auto, Bus, Zug oder auf dem Velo. Auch in Japan liegt die Pendlerzeit mit 39 Minuten deutlich unter dem weltweiten Durchschnitt von 69 Minuten. Den längsten Arbeitsweg in Bus und Bahn nehmen die Arbeitnehmer in Israel auf sich: Durchschnittlich 97 Minuten dauert die Fahrt zur Arbeit.

Quellen: Bundesamt für Statistik, statista.com



In einem Jahr besucht ein Büromitarbeiter im Durchschnitt

# 1008-mal das WC

Quelle: Durchschnittliche.de

## In einem Jahr ...

... leistet ein Vollzeitmitarbeiter durchschnittlich **45 Überstunden.**

Quelle: Bundesamt für Statistik



## Holacracy - ein Modell mit Zukunft?

Ein holokratisch geführtes Unternehmen definiert sich durch ein Kreisgefüge, in dem es klare Rollenverteilungen und Zuständigkeiten gibt. Die Rollen werden regelmässig neu definiert und passen sich den sich ständig ändernden Anforderungen des Unternehmens an. Alle Mitarbeitenden sind gleichwertig und für ihr Handeln verantwortlich. Verkürzt bedeutet das Prinzip der Holokratie «Führen ohne Chef». Erdacht wurde es von Brian Robertson, einem Softwareentwickler.

Ein ernst zu nehmendes Modell? Definitiv ein interessanter Ansatz der Arbeitsgestaltung im Sinne von New Work.

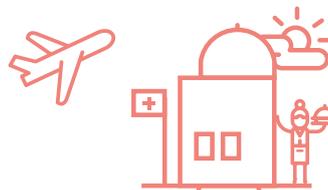
Quelle: Wikipedia

Der Arbeitsplatz schlägt die Vermittlerquote jeder Partneragentur: Jeder 7. findet **die grosse Liebe** am Arbeitsplatz, jede 3. Ehe bahnt sich im Büro an.



Quelle: Regenbogenpresse

## Europas höchster Arbeitsplatz liegt in der Schweiz

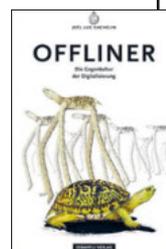


Wo das Wasser bereits bei 88 Grad Celsius seinen Siedepunkt hat, liegt auch der höchste Arbeitsplatz der Schweiz: auf 3883 Metern über Meer, in der Gaststätte auf dem Klein Matterhorn. Im Restaurant Matterhorn glacier paradise werden die zum Grossteil asiatischen Gäste verwöhnt, während sie das hochalpine Panorama geniessen. Kein einfacher Arbeitsplatz, denn auf dem Klein Matterhorn ist die Luft dünn, und die Temperaturschwankungen sind extrem.

Ca. 56 km

Quelle: matterhornparadise.ch

## Offliner



Es regt sich Widerstand gegen das Internet: Die Offliner bekämpfen die Digitalisierung, deren Treiber und Profiteure. Sie suchen nach Alternativen zur hyperdigitalen Zukunft und setzen sich für eine Demokratisierung der Digitalisierung ein. In seinem Buch «Offliner» beschreibt der Schweizer Zukunftsforscher Joël Luc Cachelin die Offliner und mit ihnen die Gegenkultur der Digitalisierung.

Quelle: Joël Luc Cachelin, «Offliner - Die Gegenkultur der Digitalisierung», wissensfabrik.ch

# Wer den Ausbau schultert

**Gewerbliche Mieter müssen sich entscheiden: ins gemachte Nest einziehen oder den Innenausbau selbst an die Hand nehmen? Beide Varianten haben Vor- und Nachteile.**

**R**ohrer Beton an Wänden, Böden und Decken. Steckdosen, Kabelstränge und Anschlüsse weiterer Installationen liegen offen da. Ein Bürohaus im Rohbau, wie es Mietinteressenten bei einer Besichtigung vorfinden. An Schreibtischarbeit ist hier noch nicht zu denken, schwer vorstellbar, dass hier in wenigen Wochen Pulte und Computer stehen und die Belegschaft emsig arbeiten soll.

Bei einer Erstvermietung gilt es, noch vor der Vertragsunterzeichnung die Grundsatzfrage zu beantworten: Wer ist für den Innenausbau zuständig – Eigentümer oder Mieter? Ähnlich sieht die Ausgangslage bei einem Mieterwechsel in bestehenden Objekten aus: Welche Art von Auffrischung es sein soll und wer dafür verantwortlich ist, muss geklärt werden. Denn es geht ums Geld.

Von der Miete im Rohbau oder «Edelrohbau», bei der der Innenausbau dem Mieter überlassen ist, bis hin zur Miete von bezugsfertig ausgebauten Räumlichkeiten gibt es zahlreiche Abstufungen hinsichtlich des Ausbaus und der Abreden für die Kostenübernahme. Welche Option gewählt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab wie beispielsweise dem Marktangebot, den jeweiligen Interessen der Parteien, der Art der Nutzung sowie von Branche, Lage und vom Objekt selbst.

## Mieterbedürfnis im Fokus

Finanzielle Überlegungen spielen dabei zwar eine wichtige Rolle. Entscheidend ist aber das konkrete Bedürfnis: So suchen manche Mieter grössere, zusammenhängende Flächen, um Standorte zusammenzuführen und Nutzungen zu optimieren. Firmen, die 2000 Quadratmeter oder mehr anmieten wollen, gehen beim Innenausbau meist keine oder nur wenige Kompromisse ein. Gehören Repräsentationszwecke oder eine prägende Corporate Identity zu den Kriterien, wird dafür trotz Mehrkosten ein Wunschlayout mit eigenem Ausbau vorgezogen. Wer selbst zahlt, ist freier und kann den Ausbau nach eigenem Gusto vornehmen.

Dieses Szenario kommt den Anbietern von Geschäftsflächen tendenziell entgegen, denn ohne entsprechende Absprachen mit dem künftigen Mieter und eine längerfristige Vertragsdauer neigen sie eher dazu, die Kosten für den Endausbau zu vermeiden. Der Vermieter muss die Marktlage rund um den Standort des angebotenen Objekts berücksichtigen. Ist

das Konkurrenzangebot gross, werden die Mietinteressenten versuchen, auf den Mietzins und die Konditionen einzuwirken. Ob für eine bestimmte Ausbauf orm künftig eine Nachfrage besteht und weiterhin ähnlich hohe Einnahmen erzielt werden können, ist über einen längeren Zeitraum hinweg schwer abzuschätzen.

Bei bestehenden Objekten gilt wie bei der Wohnungsvermietung der Grundsatz: gemietet wie gesehen – «What you see is what you get». Aus Mietersicht liegt der Vorteil von bestehenden Flächen ohne aufwendigen Ausbau darin, dass diese sofort bezugsbereit und in der Regel auch günstiger sind. Zudem ist meist eine kürzere Vertragsdauer möglich. Zu den Nachteilen gehört, dass alles gegeben ist, Technik und Interieur oft nicht auf neuem Stand sind, womit nachträgliche Korrekturen nötig werden.

## Der Service muss stimmen

Aus Vermietersicht gilt umgekehrt: Eine Wiedervermietung ohne Investitionen und bauliche Eingriffe ist nach längerem Gebrauch schwierig. Immer öfter fassen grosse Anbieter daher den Weg von Total-sanierungen oder Ersatzneubauten ins Auge, insbesondere wenn der Leerstand andauert, der Standort aber als attraktiv beurteilt wird.

So oder so muss der Service stimmen: Beratung und das Eingehen auf Wünsche gehören dazu. Anders als bei Wohnraum dürfen Geschäftsmieter beim Innenausbau mitreden. Oft stellt der Vermieter Layoutpläne und Kostenberechnungen, auf deren Basis der Mieter seine Entscheidungen treffen kann. Für neue Büroräume belaufen sich die Kosten für den Innenausbau je nach Ausbaustandard zwischen 850 bis 1500 Franken pro Quadratmeter.

Hinweis: Die Alfred Müller AG bietet ihren Kunden verschiedene Finanzierungsmodelle für Ausbauten in ihren Geschäftsliegenschaften an. Nähere Auskünfte erteilt Immobilienberater Bruno Zurfluh: [bruno.zurfluh@alfred-mueller.ch](mailto:bruno.zurfluh@alfred-mueller.ch) 041 767 02 44

**Text** David Strohm



Tipps und Wissenswertes im Online-Forum

## Die Qual der Wahl

Das Angebot an Büroräumen ist gross und vielseitig. Neben bestehenden Räumen, welche fertig ausgebaut sind und nur noch möbliert werden müssen, gibt es auch neue Angebote im Grund- oder Edelrohbau, welche individuell ausgebaut werden können. Das sind die Vor- und Nachteile beider Optionen:



Wer rasch umziehen, wenig zahlen und investieren will, ist mit bestehenden Büroräumen optimal bedient. Wer jedoch eine höchstmögliche Standort- und Flächenflexibilität anstrebt, eigene Ideen realisieren möchte und die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen hat, wird diese in neuen Büroräumen verwirklichen.

# Anti- digitalisierung

## Der Arbeitsplatz von morgen



Mathis Hasler, Co-Gründer und CEO der Popup Office AG, erzählt, wieso Coworking Spaces als Lösung gelten und überall aus dem Boden schießen. Was in Grossstädten entstanden ist, hat sich in den letzten Jahren zum Trend entwickelt. Oder ist es doch nur ein Hype?



Mathis Hasler hat die Firma Popup Office AG gegründet und bietet auf seiner Plattform über 100 Coworking Spaces und Sitzungsräume an.

Er, der mitten in diesem spannenden Umfeld seine Geschäftsidee verwirklicht, ist der Co-Gründer und CEO von Popup Office, Mathis Hasler. 2010 entpuppte sich ein scheinbares Café im trendigen Recoleta-Quartier in Buenos Aires als geteilter Arbeitsplatz für Freelancer. Und Freelancer gab es damals in Argentinien nach der verheerenden Wirtschaftskrise zuhauf. Die Idee von «Urban Station» – so der Brand des Cafés – liess Mathis Hasler nicht mehr los. Kontakte ergaben, dass der Brand damals durch ein Unternehmen in der Türkei gehalten wurde, welches in Istanbul zehn solcher Stationen betrieb.

**Mathis Hasler:** Eigentlich hatten sie diese sogenannten Coworking Spaces in Istanbul Freelancern als Zielgruppe zur Verfügung stellen wollen, angezogen haben sie aber überraschenderweise Grossfirmen wie Siemens und ähnliche. Die verschiedenen Urban Stations erlaubten es den Firmen, sich in einem dezentralen Arbeitsplatzsystem zu bewegen – und so den chronischen Verkehrsproblemen durch geschickte Ausnützung der Standorte der Coworking Spaces auszuweichen.

**«Viele Firmenstrukturen und -kulturen lassen solche neuen Arbeitsformen eigentlich noch gar nicht zu.»**

Zurück in Zürich musste ich einsehen, dass der Ausbau solcher Arbeitsplätze, diesen New Working Spaces, für mich zu kostspielig war. Ich war aber total in Aufbruchstimmung und wollte diese Idee unbedingt irgendwie umsetzen. Daraus entstand eine Internetplattform für existierende Working Spaces. Schnell hatten wir über 100 solcher Angebote auf unserer Plattform. Wir gingen auf Grossfirmen wie AXA Winterthur, Swisscom, Microsoft und Migros zu und schufen Gesamtpakete zur Nutzung von Working Spaces für deren Mitarbeiter. Die Begeisterung war riesig. Und es passte für die Firmen in den Trend von Innovation, Diversität, Mobilität, Employer Branding und flexible Arbeitsformen. Nur ist die Krux bei diesem Diversity Cultural Change Management der effektive Einbau in den Tagesablauf, die tatsächliche und regelmässige Nutzung des Angebots. Denn viele Firmenstrukturen und -kulturen lassen solche neuen Arbeitsformen eigentlich noch gar nicht zu.

Flexible Serviced Workplaces sieht Mathis Hasler als internationalen Megatrend. Dabei setzt er auf die Zusammenarbeit mit Immobilienanbietern, denn Verkauf oder Vermietung von Räumlichkeiten im Rohbau sind heute keine Selbstläufer mehr. Für kleinere Firmen sind die hohen Ausbaukosten schwer zu stemmen. Und das gilt nicht nur für Startups, sondern gleichermaßen für gestandene KMU. Mit dem Konzept der flexiblen Serviced Workplaces wird so das Problem der Investitionskosten dem Nutzer abgenommen. Und die KMU behalten ihre Agilität.

**Zum Thema Megatrend – wie sieht der Arbeitsplatz von morgen, der Future Workspace aus?**

Es gibt den einen Riesentrend, wo die Leute sagen: «Alles wird Freelance», das Network Office, jeder arbeitet für sich, jeder hat 1000 Jobs, ist in einem Netzwerk drin und braucht einen Platz zum Arbeiten. Auch damit ihm zu Hause nicht die Decke auf den Kopf fällt. Das ist die eine Richtung – insbesondere in Amerika nimmt ja das ganze Tasking, damit sind diese Projektjobs gemeint, extrem zu. Daneben gibt es aber auch einen anderen Trend, der nicht nur die Freelancer betrifft, sondern wo ganze Arbeitsprozesse offener werden. Die digitalen Tools wie Slack, Dropbox, Gmail lassen es zu, dass wir externe Firmen viel einfacher in unsere Prozesse miteinschliessen können. Das heisst, Firmengrenzen vermischen sich nach aussen und Projekte überlappen sich auch immer stärker. Die Idee vom Arbeiten in in sich geschlossenen Firmen wird an Wichtigkeit verlieren im Sinne von: «Du bist viel stärker, wenn du gegen aussen vernetzt bist.» Die digitale Welt wirkt ja etwas entfremdend, was wir eigentlich gar nicht mögen. Und genau hier setzen die Working Spaces an: als Medium der Interaktion. Das suchen wir. Die Leute fühlen sich wohl in einer Arbeitsumgebung, die auch ein bisschen Living ist, also wo man nicht genau weiss, ob es jetzt ein Büro, eine Lounge oder gar ein Apartment ist. Grosse Gebäude von 10 000 Quadratmetern und mehr werden umgewandelt in neue flexible Welten, wo viele Firmen zusammenkommen und miteinander arbeiten. Das sind Trends, die durch Firmen genutzt werden, die ein neues, flexibleres, vernetzteres und digitalisiertes Arbeitsumfeld anstreben – und so auch ganz neue Arbeitskulturen pflegen.

Hier sieht Mathis Hasler denn auch Möglichkeiten für die Immobilienbranche, nämlich dass nicht einfach Gebäude gebaut und dann Mieter gesucht werden, sondern mit den zukünftigen Mietern Welten geschaffen und Gemeinschaften, also Communities, kreiert werden, welche die Gebäude nutzen. Dabei vergleicht er aufgrund des ähnlichen Geschäftsmodells Working Spaces mit Hotels. Es gibt sie an allen Lagen, vom Zentrum bis hin zur grünen Wiese, in allen unterschiedlichen Formen, von einfach bis luxuriös: eine hohe Diversität, die auch bei den Serviced-Office-Anbietern entstehen wird. In der Branche wird davon ausgegangen, dass in den nächsten zehn Jahren bis zu 30 Prozent der Firmen von heute fixen in flexiblere Arbeitsraumstrukturen wechseln werden. Das wird eine Vielzahl von verschiedenen Anbietern benötigen, nicht nur die etablierten grossen, sondern den Bedürfnissen der Nachfrager angepasste Dienstleister. Ganz nach dem Grundsatz: «Du bezahlst, was du brauchst.» Bedenkt man, dass die ganze Digitalisierung von Gebäuden, sogenannten Smart Buildings, erst noch in den Kinderschuhen steckt, zeichnen sich für Nutzer und Anbieter von Serviced Offices viele innovative Möglichkeiten ab.

**Tendenziell findet man solche Coworking Spaces doch eher in Städten. Wie wichtig ist die Umgebung, in der sich diese Spaces befinden? Es werden ja schon solche in Feriendestinationen eröffnet.**



**«In den nächsten zehn Jahren werden bis zu 30 Prozent der Firmen in flexiblere Arbeitsraumstrukturen wechseln.»**



## «Was funktioniert, ist, Welten zu schaffen.»

Hier sehe ich wieder Analogien zum Hotel. Ich glaube, es verhält sich genau gleich. Amsterdam als Beispiel: Es gibt Angebote, super zentral gelegen, unten keine Parkplätze, oben sehr enge Platzverhältnisse. Pro Quadratmeter wird viel bezahlt, aber für das, was man bekommt, eigentlich wenig. Andere Anbieter sind aktiv in der Peripherie und dadurch viel günstiger – und erst noch nahe bei den Verkehrsachsen. Ihr Angebot spricht eher «erwachsene» Firmen an und weniger die trendy, hippen «Downtown-Startups». Ich glaube, es ist keine Frage der Stadt oder des Zentrums. Ich glaube, was funktioniert, ist, Welten zu schaffen.

**Es betrifft wahrscheinlich nicht alle Berufsgattungen gleich, und es ergeben sich doch für alle Firmen Fragen zur Firmenkultur, zu Führungsaspekten, Vertrauen, Effizienz usw. Wie halten Sie es damit?**

Man ging zuerst davon aus, dass diese Working Spaces eigentlich nur für sogenannte Desk-Berufe, also Bürojobs, attraktiv sein werden. Neue Beispiele zeigen aber, dass sich im gleichen Gebäude Dienstleistungsjobs und industrielle Nutzungen verschmelzen lassen und dadurch ganz neue Cluster entstehen, denn Nähe schafft Neues.

Dienstleistung, Digitalisierung, Gemeinschaft, Immobilien, Apps und Kulturen werden als die wichtigen Komponenten des Serviced Workspace gesehen. Diese in optimaler Form zusammenspielen zu lassen, so dass sich dem Benutzer des Platzes der maximale Vorteil erschliesst, dieses Orchestrieren sieht Mathis Hasler als den Trend schlechthin. Der zukünftige Arbeitsplatz sei dann erfolgreich, wenn dem Betreiber die Integration der verschiedenen Teilbereiche zu einem funktionierenden Ganzen gelingt.

**Und was treibt Sie persönlich in dieser ganzen Geschichte?**

Die Digitalisierung lässt es zu, dass ich heutzutage nicht in die Ferien gehe, sondern ich gehe surfen und arbeiten. Mein Arbeitsplatz kann überall sein. Die Arbeitsplatztransformation hat viel mit Menschlichkeit zu tun. Darum interessiert es mich, weil auch ich diese Menschlichkeit vermisst habe. Und darum interessiert es so viele Menschen. Mit der Digitalisierung entfremden wir uns in einem gewissen Grad. Der Future Workspace ist der Gegenteil, paradoxerweise die Antidigitalisierung, durch das, dass wir unseren Arbeitsplatz wieder so schaffen, dass wir uns treffen, zusammenkommen, miteinander arbeiten und damit Neues schaffen.



Neue Arbeitsplatzmodelle haben viel mit Menschlichkeit zu tun. Sie widerspiegeln gemäss Mathis Hasler ein gesellschaftliches Bedürfnis.

**Text** Mélanie Ryser | **Fotos** Selina Meier



popupoffice.ch



Ein  
**Raumkonzept**  
für gelebte  
**Kollaboration**



Die Förderung der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden ist fest in der Firmenkultur von AstraZeneca verankert. In den neuen Büroräumlichkeiten im Geschäftshaus Quadrolith in Baar hat das internationale biopharmazeutische Unternehmen ein Raumkonzept umgesetzt, das die Kollaboration fördert, aber auch konzentriertes Arbeiten ermöglicht.

Die interne Verbindung war AstraZeneca wichtig, um die Zusammenarbeit über die Stockwerke zu fördern. Die Treppe wird auch für die monatlichen Mitarbeiterversammlungen genutzt.

Kapazitätsprobleme am alten Firmenstandort in Zug waren einer der hauptsächlichen Gründe dafür, dass sich AstraZeneca Schweiz auf die Suche nach einem neuen Sitz gemacht hat. Zudem sollten zusätzliche Mitarbeitende in internationalen und in regionalen Funktionen nach Zug verlegt werden. Dabei fiel den Verantwortlichen der Entscheid leicht, im Kanton zu bleiben, erklärt Andrea Mugan, Country President Switzerland: «Wir schätzen die Vorteile der Region Zug, die sich zu einem florierenden Zentrum für internationale Pharma-, Diagnostik- und Biotechunternehmen sowie andere innovative Unternehmen entwickelt hat. Hier können wir weitere grossartige Talente für unser Unternehmen begeistern. Unsere Mitarbeitenden schätzen es zudem sehr, dass sie im Raum Zug einen ausgewogenen beruflichen und persönlichen Lebensstil pflegen können.»



▲ Das Raumkonzept von AstraZeneca kombiniert offene Arbeitszonen mit Räumen für konzentriertes Arbeiten, informelles Austauschen und für Besprechungen.

«Es ist für uns alle ein Privileg, in dieser Umgebung zu arbeiten.»

**Andrea Mugan**  
Country President Switzerland



◀ Trotz hoher Funktionalität strahlen die Räumlichkeiten dank den gewählten Materialien eine freundliche, warme Atmosphäre aus.



«Bei der Gestaltung von Arbeitsflächen geht es darum, ein in sich stimmiges Konzept zu entwickeln», sagt Innenarchitektin Irina Meiser von der Zürcher Büronauten AG. Sie und Gesamtprojektleiter Felix Kühne waren hauptverantwortlich für die Konzeption und das Design der Räumlichkeiten von AstraZeneca. Die Alfred Müller AG hat den Ausbau ausgeführt.

## «Eine Frage der Firmenphilosophie»

### Setzt AstraZeneca im Quadrolith vollständig auf offene Arbeitsflächen ohne fix zugeteilte Arbeitsplätze?

**Felix Kühne:** Ja, das Konzept funktioniert kurz gesagt so, dass um eine gewisse Anzahl Arbeitsplätze herum eine Landschaft mit Sitzungs-, Kollaborations-, Rückzugs- und Aufenthaltsräumen geschaffen wird. Die Arbeitsplätze sind nicht fix zugeteilt und können von den Mitarbeitenden in ihrem Bereich frei gewählt werden.

### Worauf muss bei der Konzeption von offenen Arbeitsräumen geachtet werden?

**Felix Kühne:** Je offener die Gestaltung von Arbeitsflächen ist, desto mehr zusätzliche Raumangebote müssen zur Verfügung stehen für konzentriertes Arbeiten, Besprechungen, informelles Austauschen usw. Für diese Raumangebote steht zirka ein Drittel der Fläche zur Verfügung.

### Werden Büroflächen künftig generell offen gestaltet – wie sehen Sie die Entwicklung?

**Irina Meiser:** Die Gestaltung der Arbeitsflächen ist für jedes Unternehmen eine Frage der Firmenphilosophie. Ist eine Firma eher progressiv oder konservativ? Welcher Stellenwert wird dem Austausch eingeräumt? Es geht nicht nur um offene oder geschlossene Büros, sondern um ein in sich stimmiges Konzept, das nicht nur schön aussieht, sondern auch funktional ist.



Ausführliches Interview und zusätzliche Fotos im Online-Forum

### Raumkonzept fördert die Zusammenarbeit

Wie schon der frühere Standort so sollte auch der neue Firmensitz in der Nähe der öffentlichen Verkehrsmittel liegen. Das Gebäude musste zunächst Anforderungen erfüllen wie zum Beispiel: ausreichendes Flächen- und Parkplatzangebot, passendes Preis-Leistungs-Verhältnis, gute Licht- und Klimaverhältnisse sowie die Möglichkeit, modernste Technologie und IT-Anlagen einzubauen. AstraZeneca wollte zudem unbedingt die Chance nutzen, ein Raumkonzept zu verwirklichen, das im Einklang mit der unternehmensweiten Arbeitsplatzstrategie iWorks steht. «Der neue Standort ermöglichte uns die Umsetzung von iWorks», betont Andrea Mugan. Denn Kollaborationsspiele in der Kultur von AstraZeneca eine bedeutende Rolle. «Sie stärkt unsere Innovationskraft», ergänzt sie. iWorks stelle die Aktivität ins Zentrum, die in den verschiedenen Arbeitsbereichen stattfinden – allgemeine Büroarbeit, Diskussionen, konzentrierte Einzelarbeiten, Teamwork. Dafür stehen auf allen Geschossen zahlreiche Besprechungs-, Teamwork-, aber auch Rückzugsräume zur Verfügung. «Die Strategie erlaubt es uns, Räume zu gestalten, welche den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen und ihnen die Freiheit geben, ihren Arbeitsort jederzeit gemäss ihren persönlichen Vorlieben und den Tätigkeiten zu wählen, denen sie gerade nachgehen.»

### Eine multifunktionale Holztreppe als verbindendes Element

Mit dem Quadrolith der Alfred Müller AG fand AstraZeneca in Baar ein Geschäftshaus, welches die Ansprüche betreffend Raumangebot, Arbeitsplatzstrategie und Innenausbau erfüllen konnte. So war auch eine interne Erschliessung vom dritten ins vierte Obergeschoss möglich. «Diese Verbindung war uns wichtig, um die Zusammenarbeit über die Stockwerke hinweg zu fördern», unterstreicht Andrea Mugan. Die Treppe wird zugleich für die monatlichen Mitarbeiterversammlungen genutzt. «Dies entspricht unseren Bestrebungen, unseren Flächenverbrauch durch den Einsatz multifunktionaler Räume zu optimieren.»

### «Unsere Mitarbeitenden geniessen die Atmosphäre»

Im Sommer 2018 ist das Unternehmen mit 142 qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden in den Neubau eingezogen. «Es ist ein Privileg für uns alle, in dieser innovativen, hochwertigen und gleichzeitig effizienten Arbeitsumgebung zu arbeiten, die unsere lokale Fokusgruppe, unser internes Projektteam und der Architekt gestaltet haben», sagt Andrea Mugan begeistert. «Alles hat vom ersten Tag an reibungslos funktioniert. Unsere Mitarbeitenden schätzen und nutzen das grosse Raumangebot und geniessen die angenehme Atmosphäre.» Kleinere Schwierigkeiten hätten dank dem engagierten Projektteam umgehend behoben werden können. Um die Arbeitsumgebung weiter zu verbessern, werde laufend und strukturiert Feedback bei den Mitarbeitenden eingeholt.

## «Die Förderung der Kollaboration stärkt unsere Innovationskraft.»

**Andrea Mugan**

Country President Switzerland

### **Teambereiche, aber keine fixen Arbeitsplätze**

Die Arbeit in den offen gestalteten Räumen stellt für die Mitarbeitenden kein Problem dar. «Die meisten waren das Arbeiten in Grossraumbüros bereits gewohnt», schildert Andrea Mugan. Neu hingegen war das Konzept der frei wählbaren Arbeitsplätze, das für die Mitarbeitenden sämtlicher Hierarchiestufen gilt: Alle arbeiten in einer sogenannten Neighbourhood (Nachbarschaftsbereich), der ihre Abteilung angehört, jedoch nicht an fix zugeteilten Arbeitsplätzen. Andrea Mugan sieht Vorteile in diesem Konzept: So könne zum Beispiel den spezifischen und wechselnden Bedürfnissen von Aussendienst- und Teilzeitmitarbeitenden Rechnung getragen werden. Und sicher habe es auch einen positiven Effekt auf die Kosten pro Arbeitsplatz. «Noch wichtiger ist allerdings, dass dies die Mitarbeitenden dazu inspiriert, mit ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen zu interagieren und voneinander zu lernen.»

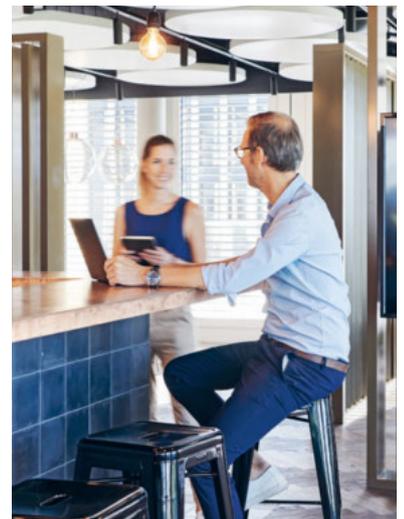
### **«Wir sind sehr zufrieden»**

Insgesamt ist die Geschäftsführerin Schweiz von den neuen Räumlichkeiten begeistert: «Wir sind sehr zufrieden, und das erste Feedback unserer Mitarbeitenden ist sehr positiv. Wir waren mit keinerlei schwerwiegenden Problemen konfrontiert. Bei grösseren Projekten läuft nicht immer alles nach Plan. Bei der Realisierung dieses Vorhabens haben wir die jederzeit offene und lösungsorientierte Haltung aller beteiligten Parteien sehr geschätzt, die zu einem ausgezeichneten Resultat geführt hat. Dafür möchten wir uns bedanken.»

**Text** Esther Lötcher | **Fotos** Zeljko Gataric



^ Die Cafeteria wurde so gestaltet, dass sie auch für informelle Besprechungen verwendet werden kann.



> Die Mitarbeitenden entscheiden frei, wo sie arbeiten möchten.



▲  
Es gibt keine festen Arbeitsplätze. Alle Mitarbeitenden verfügen aber über einen eigenen Locker für persönliche Materialien.



## BIOGEN «Quadrolith war ein perfect fit»

Neben AstraZeneca ist auch die im Bereich der Neurowissenschaften tätige Biogen International GmbH in den Quadrolith eingezogen. «Das Geschäftshaus repräsentiert Fortschritt und Innovation, wofür auch wir stehen», erklärt Geschäftsleitungsmitglied und Standortleiter **Dr. Alessandro Marcuzzi** im Gespräch. Mit einem offenen Raumlayment will Biogen die Zusammenarbeit fördern und in bisher unerforschte Bereiche vorstossen.



Lesen Sie das Interview im Online-Forum.



## BDO Büros sind Ausdruck der Unternehmenskultur

Das vielseitige Angebot an Räumen bei der BDO Zug widerspiegelt ihre einzigartige Unternehmenskultur. Für **Michael Bitzi**, Partner und Niederlassungsleiter BDO Zug, sind die klassischen Einzelbüros nicht wegzudenken. Gerade in einer Welt mit viel Hektik und Unruhe möchte er seinen Teamleitern und Führungskräften diese wichtige Rückzugsmöglichkeit bieten, um ungestört qualifiziertes Arbeiten zu ermöglichen.



Lesen Sie das Interview im Online-Forum.

# Mehr Freiheit? Mehr Druck?

## Was bedeutet Freiheit in der neuen Arbeitswelt? Pointierte Gedanken über die Arbeit von heute und morgen.



### Ludwig Hasler

Ludwig Hasler studierte Philosophie und Physik und führte ein philosophisch-journalistisches Doppelleben. Als Philosoph lehrte er an den Universitäten Bern und Zürich, als Journalist arbeitete er in Chefredaktionen («St. Galler Tagblatt», «Weltwoche»). Seit 2001 wirkt er als Publizist, Buchautor, Hochschuldozent und vor allem als Vortragsreisender.

### Illustration

Kornel Stadler

Die Zukunft ist schon da. Etwa in der neuen Microsoft-Zentrale in München: 1900 Mitarbeiter, 1100 Arbeitspulte. Die Angestellten sind eh nur da, wenn sie wollen. Sonst arbeiten sie zu Hause oder im Englischen Garten. Arbeitsplatz ist der Laptop. Die Hierarchie ist unsichtbar, die Organisation offen. Die Teams operieren selbständig, auch dynamisch, das heisst ohne fixe Konturen.

Was passiert mit dem Menschen in dieser neuen Arbeitswelt? Wird er freier, selbständiger, engagierter? In herkömmlichen Berufswelten hatte er wenig individuellen Spielraum. Firmen wurden organisiert wie Maschinen, möglichst perfekt, das machte Mitarbeiter zu Rädchen, die exakt ausführten, was die Chefingenieure vorgaben, basta. Kein Wunder, begnügen sich – laut Gallup-Umfrage – in der Schweiz noch heute 70 Prozent aller Angestellten mit «Dienst nach Vorschrift», als wären sie ein Haufen Knechte, Ausbildung top, Engagement unterentwickelt.

Kommt da jetzt Bewegung hinein? Verwandelt die neue Arbeitswelt den Knecht zum Meister? Klar, wir werden nie machen können, was wir wollen. Doch Freiheit bedeutet eh nicht, dass ich tun kann, was ich will. Sondern dass ich, was ich tue, zu meiner eigenen Sache mache. Wir bleiben späte Nachfahren des Sisyphus, der – als Strafe der Götter – einen Stein den Berg hinanrollen muss, damit nie oben ankommt, unaufhörlich von neuem Anlauf nimmt, deshalb als Prototyp menschlicher Vergeblichkeit gilt. «Aber wir müssen uns Sisyphus als glücklichen Menschen vorstellen», sagt Albert Camus. Denn dieser Sisyphus lehnt es ab, den Stein als Strafe der Götter zu erleiden, er hat die Kraft zu entscheiden: Das ist mein Stein, egal wo ich ankomme, Hauptsache, ich bin im eigenen Auftrag unterwegs. So fühle ich mich frei und vergnügt, egal, wer über mir der Boss ist.

Im eigenen Auftrag unterwegs sein – so einfach ist das Geheimnis eines gelungenen Lebens. Woran ich arbeite zu meiner persönlichen Angelegenheit

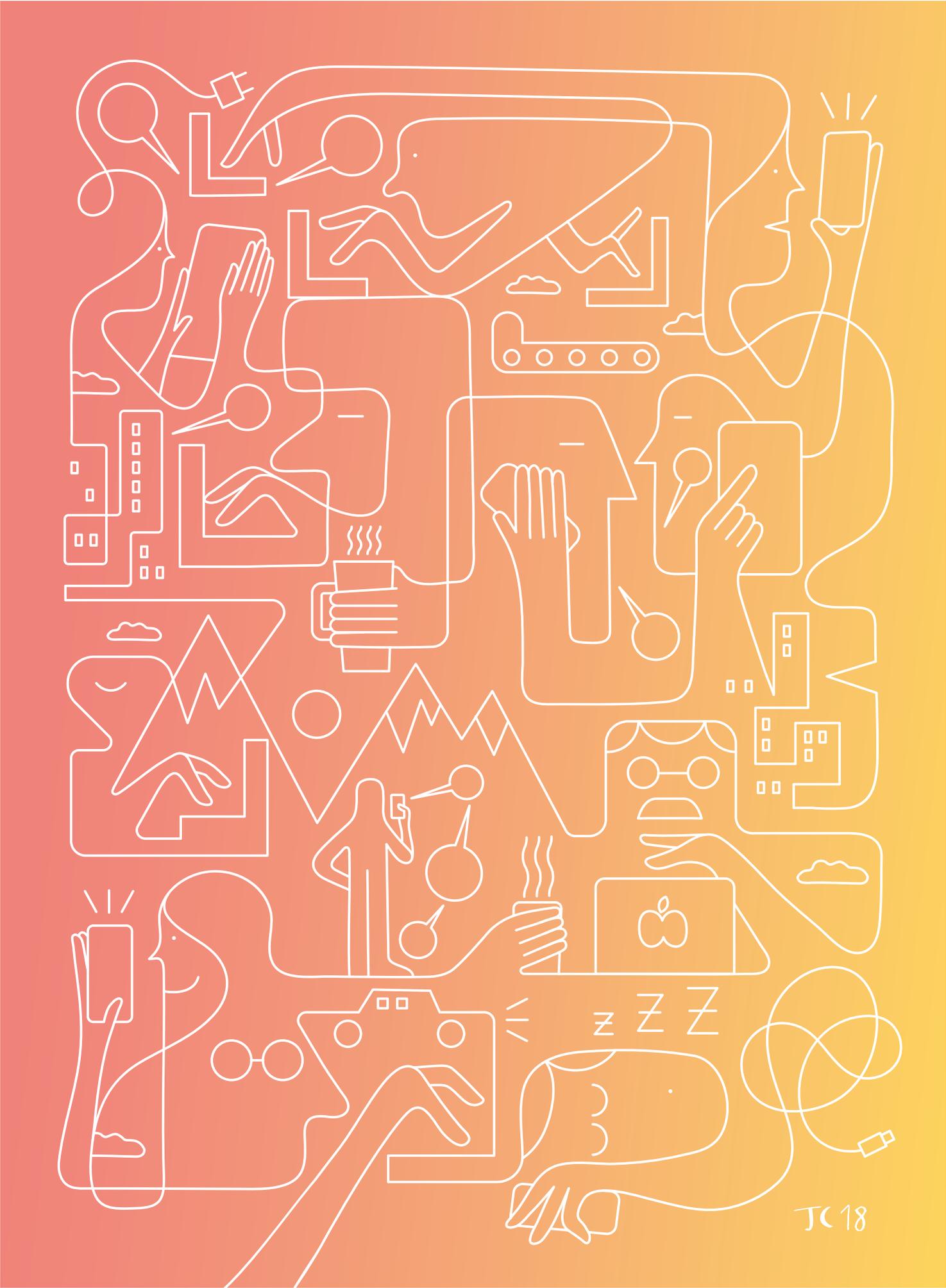
machen. Motto: Ich bin der Player, nicht die Schachfigur. Das kann mit flexibilisierter Arbeit besser aufgehen. Mehr Home-Office, mehr Zeitsouveränität, mehr Selbstbestimmung? Die technischen Möglichkeiten sind da. Nicht nur Werberinnen, Programmierer und Redaktoren arbeiten problemlos zu Hause. Wieso sollten Ärzte, Ingenieure, Verwaltungsleute all die Büro-tätigkeiten immer im Büro selbst erledigen, wenn die Daten sowieso online versendet werden? Erwerb-sarbeit und Privatleben können besser harmonieren: Kinder transportieren, Angehörige betreuen, Haushalt organisieren – geht alles stressfreier zwischendurch. Für Frauen sei Home-Office so revolutionär «wie die Pille in den 60er Jahren», sagt Sylvia Coutinho, Chefin UBS Brasilien, «es eröffnet alle möglichen Freiheiten». Arbeiten, wenn die Kinder schlafen, sich beim Kochen in Videokonferenzen einschalten.

Alles famos. Allerdings: Karrieren macht man nicht online; wer in der Zentrale nicht präsent ist, bleibt zu Hause sitzen. Überhaupt macht Freiheit auch mehr Druck. Ist es der Firma egal, wo und wann wir arbeiten, heisst das: Hauptsache, wir performen. Wir sind dann genau das, was wir produzieren (Ideen, Software, Produkte). Ich = mein Output. Der Input wird Privatsache. Herrliche Zeiten für Talente. Für schnelle, findige, kreative Köpfe. Die müssen nicht länger Bürostunden absitzen. Die liefern just in time, danach gehen sie segeln. Oder sie liefern vom Segelboot aus. Was aber ist mit all den anderen, den nicht gar so Begabten, die nie einen Strick zerreißen, im Schutz der Betriebsstruktur aber ordentlich mitarbeiten? Für sie wird Flexibilität zur Drohung. Der neue Angestellte soll für einen Auftrag alles geben – und sich daran gewöhnen, lebenslanglich auf Probe angestellt zu sein. Unternehmer seiner selbst? Prima. Aber verkraften alle eine hochqualifizierte Landstreicherexistenz?

Ist vieles noch Theorie – manches dürfte es auch bleiben. In der Praxis brauchen die meisten Unternehmen ganz altmodisch Menschen mit Hand und Fuss, zu ganz bestimmten Zeiten. Nicht nur Hotels lassen sich wohl nie als Plattform für Crowd-Worker führen, die zu Hause am Laptop sitzen. Und was die kreative Fraktion betrifft: Seit wann platzt vor Inspiration, wer allein am Strand sitzt und sich dringend etwas einfällen lassen sollte? Schlaue Ideen springen eher nebenher heraus, beim zweckfreien Gespräch am Kaffeeautomaten, beim Bier nach der Arbeit. Liegt daran, dass unser Hirn zwar ein grosses Wunder ist, jedoch keine Rechenmaschine, eher ein «Sozialorgan», findet der Hirnforscher Joachim Bauer. Und das braucht zur Motivation Beachtung, Interesse, Anregung. «Die stärkste Motivationsdroge ist der andere Mensch.»

Eindeutigkeit ist unter irdischen Bedingungen nicht zu haben. Also klug mischen: so viel Freiheiten wie möglich, Hauptsache, der Angestellte wird zum flexiblen Mit-Unternehmer. Doch im Bewusstsein, dass er das am besten schafft, wenn er mit einer verschworenen Truppe unterwegs ist. Im eigenen Auftrag, klar.

**Text** Ludwig Hasler | **Illustration** Jonathan Calugi@Machas



# Gute Pflege - und ab und zu ein Facelifting



◀ Definitiv kein kleiner Eingriff: Das Geschäftshaus Neuhofstrasse 8/12 in Baar wurde durch eine umfassende Sanierung auf die nächsten 20 bis 30 Jahre ausgerichtet.

Das Immobilienportfolio ist eine wichtige Ertragsquelle der Alfred Müller AG. Es umfasst rund 140 Liegenschaften. Dass diese langfristig gefragt bleiben, kommt nicht von ungefähr.

Seit ihrer Firmengründung übernimmt die Alfred Müller AG stets einen Teil der Bauten, die sie erstellt hat, in ihr Portfolio. Dies gilt besonders für Geschäftsliegenschaften, welche sie ab den 1970er Jahren sehr erfolgreich vermarktet hat. Das vom Unternehmen entwickelte Konzept der multifunktionalen Gewerbebauten war eine Innovation, mit der es den Nerv der Zeit traf. In den folgenden Jahren entstanden entlang der Hauptverkehrsachsen landauf, landab die flexibel nutzbaren Immobilien mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis.

## Mit einer guten Pflege kann man viel erreichen

Durch kontinuierlichen Unterhalt sorgt die Alfred Müller AG dafür, dass auch ihre älteren Gebäude einen gepflegten und zeitgemässen Eindruck machen. «Mit einer gezielten Instandhaltungs- und Instandsetzungsstrategie kann man viel erreichen»,

betont Michael Müller. Er ist Mitinhaber und Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortlich für das Immobilien- und Finanzportfolio. Als Sohn des Firmengründers ist er sozusagen mit den Liegenschaften aufgewachsen. Zusammen mit seinem Team sorgt er dafür, dass die Bestandesimmobilien marktfähig bleiben und das Unternehmen die angestrebte Rendite erzielen kann. Auf der Basis detaillierter Marktanalysen wird für jede Liegenschaft eine Objekt- und Investitionsstrategie erstellt. «Darin legen wir unter anderem die angestrebte Rendite, die Zielgruppen und das Preissegment fest», erklärt Michael Müller. Das Unternehmen bewirtschaftet und vermarktet sein Portfolio mit eigenen Fachleuten. Somit ist sichergestellt, dass der Bestand regelmässig und systematisch überprüft wird. Dabei geht es nicht nur um den Zustand der Immobilie, sondern auch um die Zufriedenheit der Mieter. «Alle Kompetenzen unter demselben Dach zu

haben, empfinden wir als grossen Vorteil. Durch den intensiven Austausch zwischen dem Portfoliomanagement und der internen Immobilienbewirtschaftung sind wir nah am Markt und spüren die Bedürfnisse unserer Kunden sehr gut», sagt Portfoliomanager Beat Furrer.

## Manchmal braucht es mehr als Kosmetik

Trotz guter Pflege braucht es in gewissen Abständen tiefere Eingriffe, nebst kleineren Reparaturen gewissermassen auch umfassendere Faceliftings. «Wir streben die Vollvermietung unserer Immobilien an und wünschen uns langfristig zufriedene Mieter. Um diese Ziele zu erreichen, müssen wir unsere Immobilien regelmässig auf die Kundenbedürfnisse ausrichten», begründet Michael Müller. «Viele Mieter von Arbeitsflächen verlangen heute eine maximale räumliche und zeitliche Flexibilität. Open Space, Coworking, Shared Office,



➤ Michael Müller und Beat Furrer sind hauptverantwortlich für das Portfoliomanagement der Alfred Müller AG.

Flex Office sind die Schlagwörter von heute. Räume, die sich rasch und einfach umnutzen lassen, sind hoch im Kurs», ergänzt Beat Furrer. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an Innenausbau und Komfort – Stichworte hier sind zum Beispiel Klimatisierung und Energieeffizienz. «Die Herausforderung liegt darin, dies alles umzusetzen und dabei das gute Preis-Leistungs-Verhältnis zu erhalten.»

### **Mieterwechsel als Chance für umfassende Sanierung**

Für grössere Sanierungen muss genügend Vorbereitungszeit einkalkuliert werden. Deshalb unterzieht die Alfred Müller AG Gebäude, die vom Lebenszyklus her in ein «kritisches» Alter kommen, frühzeitig einer gründlichen Analyse und fällt rechtzeitig die nötigen Investitionsentscheide. Da die Flächen vermietet sind, können Erneuerungsarbeiten oft nur peu à peu durchgeführt werden. So gesehen kann ein grösserer

Mieterwechsel eine Chance für eine tiefgreifende Sanierung darstellen. Beim Geschäftshaus Neuhofstrasse 8/12 in Baar bot sich der Alfred Müller AG diese Gelegenheit. «Durch den Auszug eines langjährigen Mieters konnten wir die 1990 erstellte Liegenschaft wieder auf die kommenden 20 bis 30 Jahre ausrichten», so Beat Furrer. Der gesamte Innenausbau sowie die Elektro- und die technischen Anlagen wurden rückgebaut, das Gebäudeinnere modernisiert und den Marktansprüchen angepasst. Dank der Skelettbauweise haben die künftigen Mieter weitgehende Flexibilität in der Raumgestaltung. Die Gebäudetechnik wurde komplett erneuert und der Kundenwunsch nach einer Klimatisierung umgesetzt. Auf dem Dach wurde eine Photovoltaikanlage installiert. Diese speist ihren Ökostrom direkt ins Gebäude und versorgt damit das Restaurant im Erdgeschoss (siehe Bericht auf Seite 44) sowie die haustechnischen Anlagen. Für Warmwas-

ser und Heizung sorgt eine bivalente Anlage mit einer umweltfreundlichen Luft-Wärme-Pumpe, welche in Verbrauchsspitzen durch eine Erdgasheizung ergänzt wird.

Die Liegenschaft in Baar zeigt exemplarisch: Die multifunktionalen Immobilien der Alfred Müller AG können durch eine gezielte Erneuerung wieder auf die Anforderungen der Zukunft ausgerichtet werden.

**Text** Esther Lötscher | **Fotos** Zeljko Gataric



[alfred-mueller.ch/neuhof-baar](https://alfred-mueller.ch/neuhof-baar)



Video mit Michael Müller und Beat Furrer im Online-Forum

# Wo Schellen klingen und die Zeit stillsteht

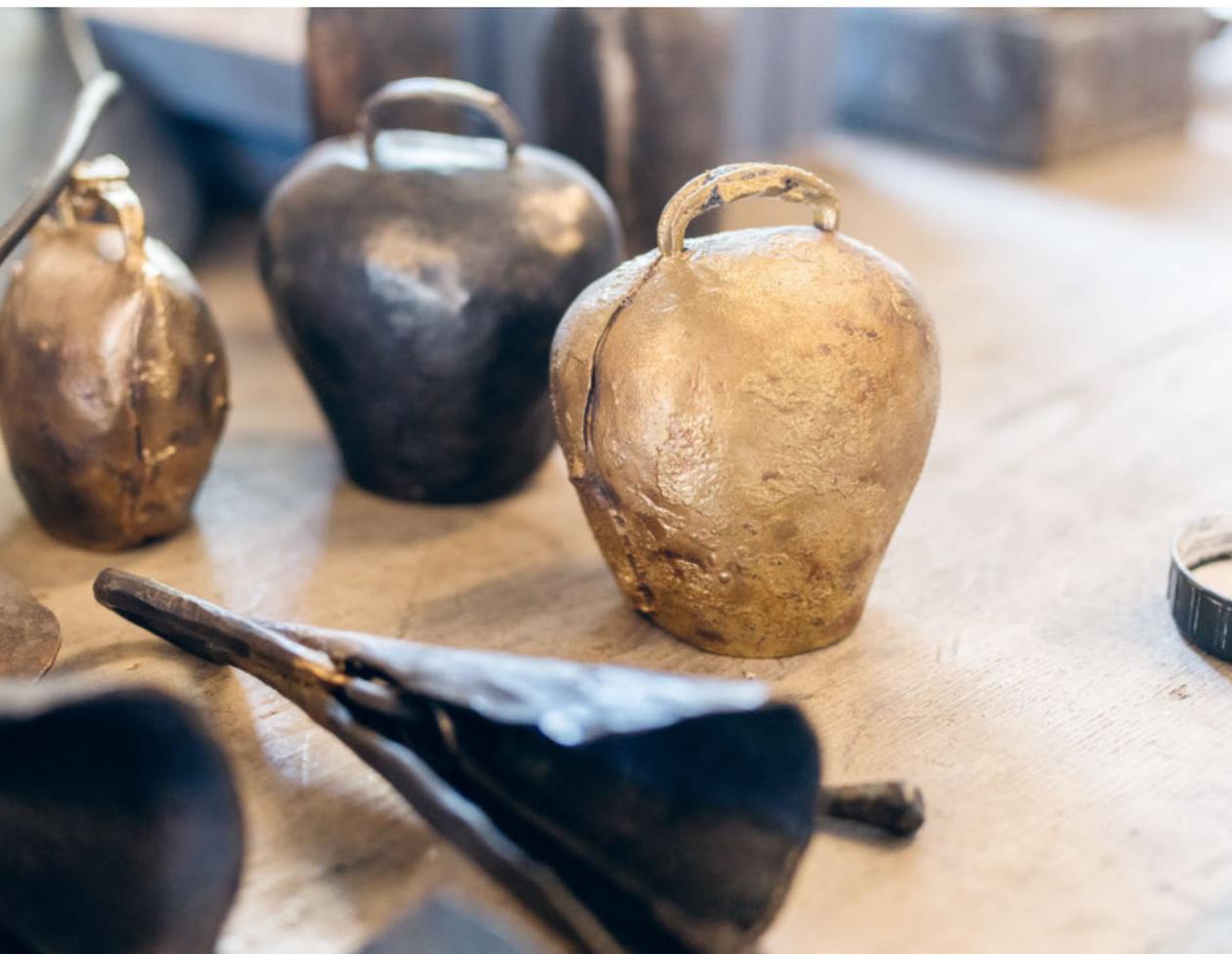
Nebst den vielen alternativen Arbeitsmodellen und neuen Perspektiven, welche die Digitalisierung ermöglicht, drängen sich gewisse Fragen besonders auf: Was geschieht mit dem traditionellen Handwerksberuf? Gibt es Arbeitsplätze, an denen die Digitalisierungswelle komplett abprallt?



«Die Kunst liegt mehr im Bereich des Objekts, das entsteht. Aber damit Kunst entsteht, brauche ich das Handwerk.»



René Soller lässt seiner Kreativität in der Klangschmiede Toggenburg freien Lauf.



◀ Nur noch wenige Schmiede beherrschen das traditionelle Handwerk des feuervermessigten Schellenschmiedens.

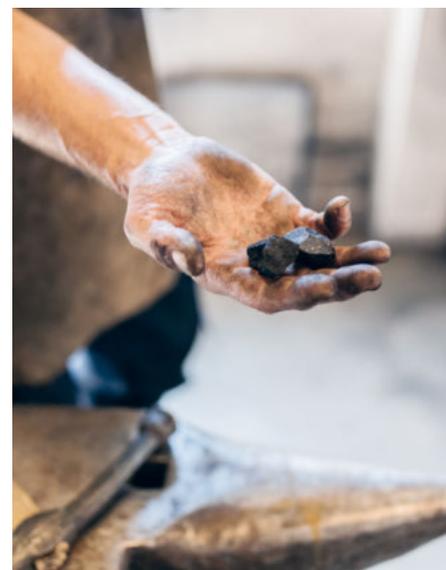
**D**ie Fragen führen uns in die Klangschmiede im Toggenburg, wo der Hammer den Takt bestimmt und die Zeit stillzustehen scheint. Der Stellenwert von handwerklichen Berufen steigt wieder, denn gutes Handwerk wird auch in Zukunft benötigt. Wo schöne Resultate nur möglich sind, wenn Menschen mit der Hand und ihren fünf Sinnen am Werk sind, hält die Modernisierung nur schwer Einzug. Davon ist René Soller überzeugt. Er ist einer von drei Schellenschmieden, die feuervermessigten. Und er ist fasziniert von seinem Beruf, in dem die Digitalisierung nur am Rand eine Rolle spielt. Der Schmied liebt das Spiel mit dem glühenden Eisen und den groben Werkzeugen. Seine Hände sind schwarz, aber seine Augen leuchten, wenn er sich zum Rhythmus des Ambosses der Kraft seiner Vorstellungen hingibt und sich im schöpferischen Prozess verliert.

Diese Liebe zur kreativen Arbeit war es denn auch, die ihn vor drei Jahren zum Schmieden geführt hat. Nach über 30 Jahren in der Pflege, zuletzt als Berufsschullehrer, hat er seinen Beruf an den Nagel gehängt und den Schritt in die Selbstän-

digkeit gewagt. Als Kunstschmied – ohne abschätzen zu können, ob sein Mut von genügend Arbeit und einem sicheren Verdienst gekrönt sein würde.

Das Feuer hat den Autodidakten 2005 gepackt, als er die Ausstellung eines Schmieds im Nachbardorf besuchte und den Hammer schwingen durfte. Es war Liebe auf den ersten Schlag. Danach hat sich René Soller das Schmieden selbst beigebracht. Während vier Jahren im eigenen Garten, später in der Scheune des Nachbarn, in der er eine Schmiede einrichten konnte. Zu einer Esse (Rauchfang über dem Herd einer Schmiede) ist er über einen alten Eisenhändler gekommen. Auch Kurse hat er besucht. Einer hat ihn besonders geprägt: Bei einem israelischen Schmied in Deutschland hat er gelernt, ergonomisch und kräftesparend zu schmieden. «Der beste Kurs, den ich je absolviert habe», wie er bekräftigt.

Ausbildungsplätze für Metallbauer mit Fachrichtung Schmiede sind rar geworden in der Schweiz. Insgesamt haben 2018 nur gerade 22 Lernende die Lehre abgeschlossen – eingerechnet die Hufschmiede, die eine eigene Fachrichtung bilden. Dennoch ist René Soller überzeugt, dass es den



▲ Steinkohle eignet sich besonders für dicke Schmiedeteile. Holzkohle wird zum Feuervermessigten verwendet.

Schmied auch in 20 Jahren noch geben wird. «Die Frage ist mehr, wie gewisse Umwälzungen das Berufsbild verändern werden», ergänzt er. Um den Bereich Restaurierung macht sich René Soller keine Sorgen, denn die Objekte sind vorhanden – und sie werden irgendwann Erneuerung benötigen. «Die Schmiede wird eine neue Sprache finden. Auch im Bereich Kunst.» Der Hufschmied wird nach Einschätzung von René Soller ebenfalls nicht aussterben, denn dieser braucht orthopädisches Wissen, um dem Pferd einen optimalen Gang zu ermöglichen. Eine Maschine ist noch nicht in der Lage, dieses Wissen und das handwerkliche Geschick so zu dosieren, wie es im Einzelfall gebraucht wird.

### Eine kreative Arbeit von der Planung bis zur Montage

Der Schritt weg vom sicheren Beruf mit grossem Netzwerk hin in die unsichere Selbständigkeit hat sich für René Soller gelohnt: Im Kanton Thurgau betreibt er mit seiner Frau die Kreativschmiede Soller, bei der Klangwelt Toggenburg arbeitet er als Schellenschmied, macht Erlebnisführungen und gibt Schellenschmiedekurse. Langweilig wird es ihm nie, kein Tag gleicht dem anderen. Nur der Moment des Einfeuerns ist immer gleich. Auf ihn freut sich René Soller Tag für Tag, denn die Faszination fürs Feuer ist gross. «Ohne Feuer kann ich nicht schmieden. Wenn das Feuer lodert und es warm wird, lebe ich auf.»

Nebst der Begeisterung für das einzigartige Handwerk fasziniert René Soller auch die Arbeit mit seinen Kunden. Die unterschiedlichsten Personen gelangen mit individuellen Wünschen an den Kunstschmied. Zum Beispiel Hausbesitzer, die Gegenstände brauchen, die es nicht ab der Stange gibt. Vor kurzem war es ein Gitter als Schutz für einen Zierbrunnen. Die kreative Arbeit braucht Zeit. Ein Schmied muss wissen, was er machen will und wie er zum Resultat kommt. Das fängt bei der Planung an und hört bei der Montage auf.

### Ruhe und Handwerk

Es gibt praktisch nichts aus Eisen, das ein Schmied nicht in die richtige Form bringen kann. Zum Teil mit traditionellen Techniken, zum Teil mit modernen. Die Grundtechniken haben sich aber genauso wenig verändert wie die Werkzeuge. Die Zeit scheint stillzustehen zwischen Amboss und Hammer. René Soller mag die Ruhe in der Werkstatt fernab der modernen Wirtschaft, von Digitalisierung und dauerndem Wan-

del und erklärt: «Hektik ist eher schädlich. In der Regel ist man beim Schmieden nicht schneller, wenn man pressiert. Im Gegenteil. Das Risiko ist gross, dass man etwas vergisst.» Meint er das zweite Eisen? Zwei Eisen habe er tatsächlich manchmal im Feuer. «Aber dann darf mich niemand stören beim Arbeiten. Sonst verbrennt eines ganz bestimmt.» Ein Schmied muss das Feuer immer im Auge behalten, denn Schmieden heisst, sich in den Prozess einzulassen.

So hat er sich denn auch noch nie gewünscht, er könne eine Schelle per Mausclick formen anstatt unter Schweiss und Tränen. Das Geschick des Handwerks, das die Schelle herausbringt, macht seinen Reiz aus. «Eine Schelle aus dem 3-D-Drucker würde nicht gleich klingen», erklärt er. «Das Schmieden verändert das Gefüge des Metalls. Durch die Verdichtung ergeben sich ganz andere Klänge. Man muss die Form verstehen. Und das kann ein Drucker noch nicht.» René Soller versteht sich denn auch eher als Künstler. Wobei er präzisiert: «Oder als Kunsthandwerker. Es ist beides. Die Kunst liegt mehr im Bereich des Objekts, das entsteht. Aber damit Kunst entsteht, brauche ich das Handwerk.»

Die Bewegungen gehen dem zierlichen Schmied mit einer solchen Leichtigkeit von der Hand, dass man vergisst, welchen Knochenjob er ausübt. Doch René Soller relativiert: «Viel wichtiger als die Kraft ist die Technik. Wenn ich es richtig mache, tanzt der Hammer von allein.» Im bis zu 1200 °C heissen Feuer schmiedet René Soller die Schellen als zwei voneinander getrennte Hälften. Anschliessend werden sie im Lehmmantel vermessen, das heisst, sie werden mit Messing überzogen. Der beharrliche Schmied hat lange geübt, bis er das Verfahren beherrschte. Die Klangschmiede ist einer der wenigen Orte, an denen das anspruchsvolle Verfahren des Feuervermessens angewandt wird. So ist René Soller überhaupt ins Toggenburg gekommen. Als er nämlich jemanden suchte, der ihm diese Kunst beibringt. Irgendwie ist er hängengeblieben. Und seither von der Klangschmiede nicht mehr wegzudenken.

### Berufung oder Glück

Ist denn jeder seines Glückes eigener Schmied? René Soller bejaht: «Dem stimme ich zu. Im Leben haben wir in jeder Situation die Möglichkeit zu entscheiden. Deshalb hängt es von uns selber ab, ob wir glücklich sind oder nicht. Sicher gibt es



Die Schellen werden als zwei voneinander getrennte Hälften geschmiedet.



Weitere Informationen zu René Soller finden Sie auf [kreativschmiede-soller.ch](http://kreativschmiede-soller.ch)



[klangwelt.swiss](http://klangwelt.swiss)



«Das Geschick des Handwerks,  
das die Schelle herausbringt,  
macht seinen Reiz aus.»

## APROPOS Weisheiten aus dem Feuer

Wissen, wo der  
Hammer hängt

---

Marmor, Stein und  
Eisen bricht ...

---

Zwischen Hammer  
und Amboss stehen

---

Pläne schmieden

---

Jemanden zur  
Weissglut treiben

---

Mehrere Eisen im  
Feuer haben

---

Unter den  
Hammer kommen

---

Zum alten  
Eisen zählen

---

In die Eisen treten

---

Das Eisen schmieden,  
solange es heiss ist

äussere Einflüsse, die sich nicht verändern lassen. Aber trotzdem bleibt viel Spielraum für eigene Entscheide. Auch unter schwierigen Umständen. Das sehe ich beim Schmieden und in anderen Lebenssituationen.» Er spricht aus Erfahrung. Seinen Entscheid vor drei Jahren, sein berufliches Leben komplett umzukrempeln, hat er nie bereut. Die Kurse, die er in der Klangschmiede gibt, geben ihm die Bestätigung jedes Mal aufs Neue: «Zu sehen, wie glücklich Menschen sind, die am Feuer arbeiten, ist unglaublich bereichernd.» Und dass die

handwerkliche Tätigkeit auch in Zukunft ihren Platz haben wird, ist nach dem Besuch im Toggenburg klar. Handwerkliches Können hat Seele. Es spricht eine Sprache, die keine Maschine zu sprechen vermag.

**Text** Monika Mingot | **Fotos** Fabian Hugo



Schauen Sie das Video  
im Online-Forum

# «Jugendförderung ist uns wichtig»



Die Alfred Müller AG ist Hauptsponsor des Baarer Unihockeyclubs White Indians. | Foto Unihockeycenter

Seit kurzem ist die Alfred Müller AG Hauptsponsorin der White Indians. Sie unterstützt den Baarer Unihockeyclub während der nächsten drei Jahre.

Die White Indians haben sich seit ihrer Gründung im Jahr 1990 zu einem bedeutenden Baarer Verein entwickelt. Heute spielen mehr als 300 Aktive in 21 Mannschaften – von den Piccolinos bis hin zu den Senioren sind alle Generationen vertreten. Die Alfred Müller AG unterstützt den Club seit Beginn der laufenden und bis zum Ende der Saison 2020/21 als Hauptsponsorin. «Wir sind ein in Baar verankertes Unternehmen und unterstützen regelmässig lokale Vereine», begründet Mélanie Ryser, Abteilungsleiterin Marketing und Kommunikation, das finanzielle Engagement. «Sportförderung im Allgemeinen und besonders von Kindern und Jugendlichen finden wir wichtig und sehr sinnvoll. Zudem leistet der Verein White Indians seit Jahren eine sehr gute Arbeit.»

## Neue Shirts für die Spieler

Mit der finanziellen Unterstützung des Immobilienunternehmens können die White Indians unter anderem neue Shirts beschaffen. «White Indians Inwil-Baar ist der grösste Unihockeyverein in der Zentralschweiz mit einer sehr guten und über die Kantonsgrenzen hinaus bekannten Junioren- und Juniorinnenausbildung. Es ist uns ein Anliegen, in die Ausbildung unserer Spieler, Trainer und Schiedsrichter weiter zu investieren und den Verein professionell zu führen. Mithilfe des Sponsorings der Alfred Müller AG ist genau dies möglich. Für diese Unterstützung möchten wir uns herzlichst bedanken», bekräftigt Anita Langenegger, Präsidentin UHC White Indians Baar-Inwil.



Auf der Website der White Indians finden Sie weitere Infos über den Verein.

## Ein schönes Grün für die Bösen



Ein Jahr vor dem Eidgenössischen Schwing- und Älplerfest, welches vom 23. bis 25. August 2019 in Zug stattfindet, haben die Verantwortlichen bereits damit begonnen, den Rasen für den Grossanlass vorzubereiten und zu pflegen. Damit beauftragt ist der Garten- und Landschaftsbau der Alfred Müller AG. Mit einem eigens dafür erworbenen Spindelmäher wurde der Rasen im Herbst etwa siebenmal gemäht. «Das Wetter war lange sehr mild, deshalb ist das Gras schön gewachsen», stellt Thomas

Meierhans, Leiter der Produktionsbetriebe, zufrieden fest. Mit dem Spindelmäher kann der Rasen sehr kurz gehalten werden, das geschnittene Gras bleibt auf dem Boden liegen und dient so als Dünger. Seit ein paar Wochen ruhen nun die Arbeiten. «Im Frühling, wenn das Wachstum wieder einsetzt, werden wir dem Rasen einen Startdünger geben und ihn danach wöchentlich mähen, damit er trittfest wird. Auch im Sommer gibt's nochmals eine Düngergabe», so Thomas Meierhans. Danach wird der Boden bereit sein für die Bösen und den grossen Publikumsaufmarsch.

Die Alfred Müller AG freut sich schon jetzt sehr auf das Volksfest. Sie übernimmt als Dienstleistungspartnerin eine aktive Rolle am ESAF. Neben der Rasenpflege stellt sie der Geschäftsstelle ESAF schon seit Juli 2015 Büro- und Sitzungsräumlichkeiten an der Neuhofstrasse 6 in Baar zur Verfügung.



Die Alfred Müller AG ist Dienstleistungspartnerin des Eidgenössischen Schwing- und Älplerfests, das nächstes Jahr in Zug stattfindet. Der firmeneigene Gartenbau sorgt für einen robusten, erstklassigen Rasen.



## Ticketverlosung ESAF

Wir verlosen unter den Forumlesern 3x2 Tagespässe. Teilnahme via QR-Code bis 10. Januar 2019.



esafzug.ch

# Engagement zur Förderung der Innovation



Der Innovationspark Zentralschweiz bietet umfassende Kompetenz im Bereich Building Excellence. | **Foto** Titelbild der Broschüre des Vereins Innovationspark Zentralschweiz

Die Alfred Müller AG gehörte 2016 zu den Gründungsmitgliedern des Vereins **Innovationspark Zentralschweiz**. Nun hat sich das Unternehmen für eine aktive Mitgliedschaft bis 2021 entschieden. «Uns ist es wichtig, am Puls von Neuentwicklungen zu sein, insbesondere im Bereich der Digitalisierung», begründet Beat Stocker, Leiter Projektentwicklung und Generalunternehmung, das Engagement. «Durch die Zusammenarbeit mit der Hochschule sowie mit Unternehmen und Fachpersonen aus dem Immobilienbereich können wir Erfahrungen austauschen, zusätzliches Wissen gewinnen und neue Ideen entwickeln.» Der Innovationspark Zentralschweiz mit Sitz in Rotkreuz ist eine Initiative der Zentralschweizer Kantone, von Unternehmen dieser Region und der Hochschule Luzern. Er bietet umfassende inhaltliche und interdisziplinäre Kompetenz im Bereich Building Excellence und ermöglicht mit seinen Angeboten eine offene Zusammenarbeit sowie das gemeinsame Starten von Projekten und Unternehmen. Aktuell fokussiert sich der Verein auf die drei Themen digitales Planen und Bauen, Internet of Things sowie Energie und Nachhaltigkeit. Durch den regelmässigen Austausch an Veranstaltungen sowie die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen, an Workshops und in Projekten schafft er ein Umfeld, das Innovationen fördert.



[building-excellence.ch](http://building-excellence.ch)

**+** Alle aktuellen Projekte auf [www.alfred-mueller.ch](http://www.alfred-mueller.ch)



Quadrolith, Baar | **Foto** Zeljko Gataric

## BAAR Quadrolith

Mit seiner goldigen Fassade erstrahlt der U-förmige Bau des Geschäftshauses Quadrolith vor den Toren von Zug. Die rasche Vollvermietung der ersten Etappe widerspiegelt die Nachfrage nach grossen, zusammenhängenden Büroflächen auf dem Markt Zug. Deshalb wird die Alfred Müller AG im Laufe des kommenden Jahres die zweite Bauetappe auslösen: Es entstehen weitere 17 250 Quadratmeter flexibel nutzbare Geschäftsflächen, welche den künftigen Mietern einen idealen Standort bieten. Nebst dem Vorzug der zentralen Lage mit optimalen Anbindungen an Strasse und Schiene überzeugt der

Quadrolith durch eine geringe Gebäudetiefe von knapp 20 Metern sowie raumhohe Fenster, welche eine maximale Raumeffizienz und hervorragende Lichtverhältnisse gewährleisten. Die zweite Etappe ist bereits bewilligt, die Planung ist abgeschlossen.



Mehr Infos zum Geschäftshaus Quadrolith finden Sie hier.

### Quadrolith, Baar

Geschäftshaus

**Bauherrschaft:** Alfred Müller AG

**Architekt:** axess Architekten AG, Zug

**Baustart:** voraussichtlich 2019

**Geschäftsfläche:** 17 250 m<sup>2</sup>



▲ Reussperle, Buchrain | **Visualisierungen** GKS Architekten, Luzern

## BUCHRAIN Reussperle

An bester Verkehrsanbindung direkt bei der Autobahn Buchrain entstehen zwei multifunktionale Geschäftshäuser zur Miete. Optional steht bei Interesse das gesamte Projekt zum Verkauf. Dank dem flexiblen Konzept eignen sich die Gebäude einerseits für klassische Büronutzungen oder aber in Kombination mit Gewerbe, Ausstellungen oder Produktion für eine gemischte Nutzung. Das Projekt Reussperle hat einige Vorzüge: ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis, ein grosszügiges Park-

platzangebot inklusive Anlieferungsmöglichkeiten für einzelne Gewerbeflächen sowie eine Dachterrasse mit Blick auf das Seeland und die Reuss. Zusammen mit der hochwertigen Fassadengestaltung und dem klar geschaffenen Strassenraum bilden die Geschäftshäuser einen überzeugenden Auftakt zum Dorf Buchrain.

---

**Reussperle, Buchrain**  
Geschäftshäuser  
**Bauherrschaft:** Alfred Müller AG  
**Architekt:** GKS Architekten  
Generalplaner AG, Luzern  
**Bauzeit:** zirka 20 Monate  
**Vermietbare Fläche:** zirka 7000 m<sup>2</sup>

---



▲ Restaurant Story, Neuhof Baar | **Visualisierung** Klaus Architekten Innenarchitekten AG, Mettmenstetten

## BAAR Neuhof, Restaurant Story

Im Neuhofquartier in Baar entsteht eine besondere Kooperation. Gemeinsam mit dem Verein zuwebe eröffnet die Alfred Müller AG das Personalrestaurant Story. Dieses wird im Januar 2019 eröffnet und von Menschen mit und ohne Beeinträchtigung betrieben.

### Geschichten schreiben im Neuhofquartier

Story wird ein modernes Selbstbedienungs- und Take-away-Restaurant mit einem vielseitigen und gesunden Mittagsangebot. Am Vormittag und am Nachmittag ist das Story der ideale Ort, um seinen Kaffee zu geniessen, ein kurzes Meeting durchzuführen oder sich in einer ungezwungenen Atmosphäre mit seinen Arbeitskollegen auszutauschen. Story ist ein Raum, der Kontakte ermöglicht, Begegnungen fördert und vielleicht auch ganz neue Geschichten schreibt.

---

**Restaurant Story, Neuhof Baar**  
**Bauherrschaft:** Alfred Müller AG  
**Betreiber:** Verein zuwebe,  
www.zuwebe.ch  
**Architekt:** Klaus Architekten  
Innenarchitekten AG,  
Mettmenstetten  
**Baustart:** April 2018  
**Eröffnung:** Januar 2019

---

# Agenda

**22./23. JANUAR 2019**

## **IMMO'19 – Die Schweizer Immobilienmesse für Investoren**

Stage One, Zürich Oerlikon  
[www.swisspropertyfair.ch](http://www.swisspropertyfair.ch)

**23./24. JANUAR 2019**

## **open BIM FORUM 2019**

Messe Luzern  
[www.bauen-digital.ch](http://www.bauen-digital.ch)

**24.–26. JANUAR 2019**

## **SVIT Forum 2019**

Kongresszentrum Interlaken  
[www.svit.ch](http://www.svit.ch)

**29./30. JANUAR UND  
5./6. FEBRUAR 2019 (deutsch)**

**31. JANUAR UND  
1. FEBRUAR 2019 (französisch)**

## **Schweizerische Baurechtstagung 2019**

Universität Freiburg, MIS 01/Aula Magna,  
Avenue de l'Europe 20, Freiburg  
[www.unifr.ch/ius/baurecht](http://www.unifr.ch/ius/baurecht)

**12. MÄRZ 2019**

## **Real Estate Symposium 2019**

Kultur- und Kongresszentrum Trafo,  
Baden  
[www.svit.ch](http://www.svit.ch)

**12.–15. MÄRZ 2019**

## **MIPIM**

Palais des Festivals, Cannes  
[www.mipim.com](http://www.mipim.com)

**22.–24. MÄRZ 2019**

## **Immo Messe Schweiz**

Olma Messen, St. Gallen  
[www.immo-messe.ch](http://www.immo-messe.ch)

**27. MÄRZ 2019**

## **Blockchain Competition for Real Estate**

[www.blockchaincompetition.ch](http://www.blockchaincompetition.ch)

**18. JUNI 2019**

## **Tag der Bauwirtschaft 2019**

Congress Center Basel  
[www.baumeister.ch/tdb](http://www.baumeister.ch/tdb)

### **Impressum**

#### **Herausgeber**

Alfred Müller AG,  
Neuhofstrasse 10, 6340 Baar,  
041 767 02 02,  
E-Mail: [info@alfred-mueller.ch](mailto:info@alfred-mueller.ch)

#### **Redaktionelle Leitung**

Esther Löttscher, Abteilung Marketing und  
Kommunikation Alfred Müller AG;  
Monika Mingot, Linkgroup AG

#### **Autoren**

Mélanie Ryser und Esther Löttscher, Baar;  
Daniel Bütler, Zürich; Sandra Aeberhard,  
Zürich; Monika Mingot, Zürich;  
Sabine Windlin, Zug; David Strohm, Zürich;  
Ludwig Hasler, Zollikon

#### **Gesamtkonzept/Design/Realisation**

Linkgroup AG, Zürich, [www.linkgroup.ch](http://www.linkgroup.ch)

#### **Auflage**

11000 Exemplare

#### **Nächste Ausgabe**

Juni 2019

**ALFRED MÜLLER AG**

BAAR  
MARIN-NEUCHÂTEL  
CAMORINO

