

# Enorme Wertschöpfungsmöglichkeiten im Bürobereich

Von Diplom-Betriebswirt Paul J. Franke,  
Gründer der Beratersozietät Franke & Partner, Herdecke

In der Vergangenheit wurde der Produktionsbereich immer weiterentwickelt und ist mittlerweile fast perfektioniert. Dort hat jedes Schraubchen seinen festen Platz, den *jeder* Mitarbeiter kennen muss. In den Büros hingegen stapeln sich trotz Computereinsatz Unterlagen, die nur *einer* kennt – der jeweilige Mitarbeiter!

Nach der Studie „The high cost of not finding information“ des weltweit führenden IT-Marktforschungsunternehmens IDC wird 15–30 Prozent der Arbeitszeit für die Suche nach Informationen verbraucht, lediglich die Hälfte davon ist erfolgreich. Nur 20 Prozent der Unternehmensdaten liegen nach dem „Gilbane Report on Open Information and Dokument Systems“ in strukturierter Form (z.B. in Datenbanken) vor, 80 Prozent hingegen sind unstrukturiert (z.B. E-Mails). **Die Büros sind also ohne Struktur!**

Zwar wird viel über neue Büroformen diskutiert, passiert hingegen ist nicht viel. Warum rangiert der Bürobereich noch immer weit hinter dem Produktionsbereich, obwohl ja gerade durch die Veränderung zur Dienstleistungsgesellschaft in Zeiten einer nicht mehr aufzuhaltenden Globalisierung der Wirtschaft vor allem in den Büros die größten Wertschöpfungsmöglichkeiten liegen? Werden die dafür erforderlichen Veränderungs-

prozesse durch Führungskräfte blockiert oder sogar verhindert? Hierarchiedenken und Besitzstandswahungen sind sicherlich nicht wegzu-diskutierende Aspekte. So sind zum Beispiel in der so genannten RLBau (Richtlinie für die Durchführung von Bauaufgaben von 1996, die sogar noch in 2003 für den Freistaat Sachsen novelliert wurde) immer noch Raum- und Flächenvorgaben pro Arbeitsplatz in Abhängigkeit zur Hierarchie verbindlich verankert (s. Tabelle unten links).

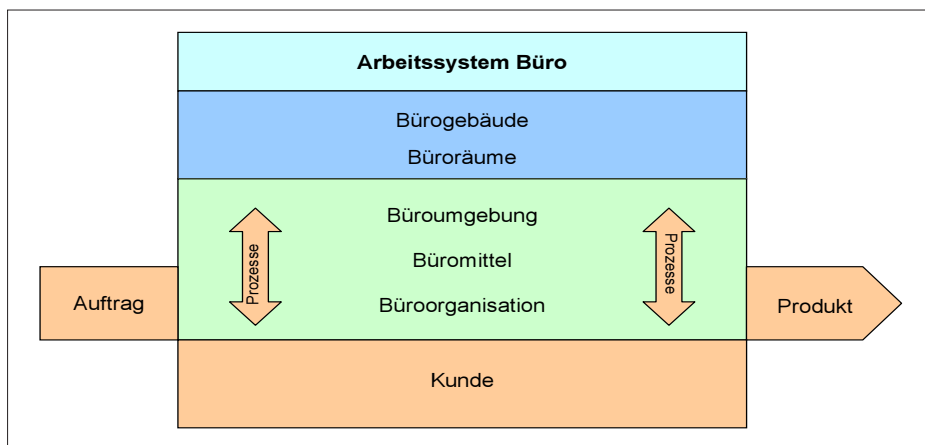
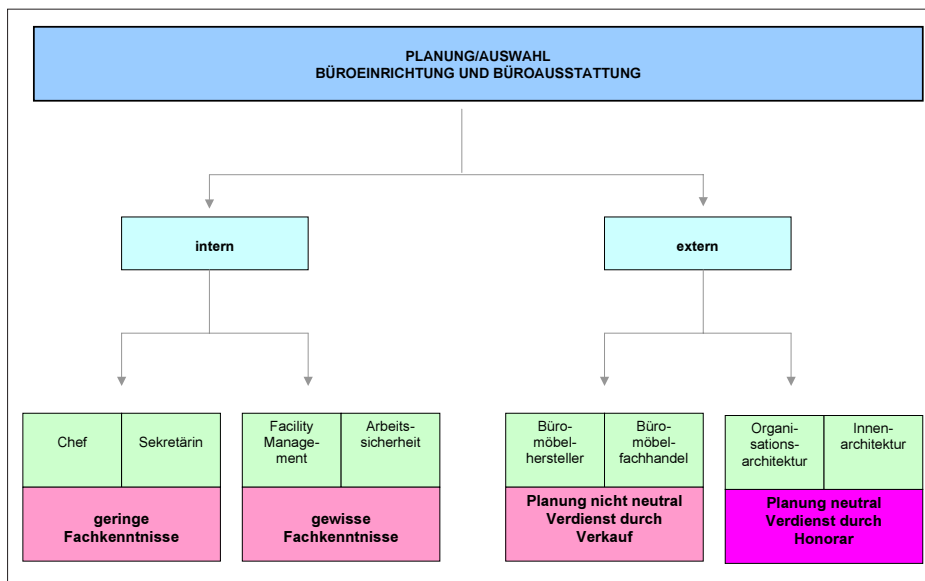
Derartige Vorgaben sind funktionell unbegründet, führen zu erheblichen Einschränkungen der Nutzungsflexibilität von Büroflächen/-gebäuden und Unwirtschaftlichkeiten in kommunalen Verwal-

tungsgebäuden. Leider ist diese „Denke“ auch in der Wirtschaft – vor allem bei Konzernen – anzutreffen.

Ein weiteres, nicht zu unterschätzendes Hemmnis liegt in der häufig anzutreffenden Übermöblierung der Büros, die zum Teil mit den vorgenannten Planungsmustern in Zusammenhang steht, im Wesentlichen jedoch mit unzureichender Kompetenz der Entscheider begründet ist.

Wie bereits im Produktionsbereich erfolgreich praktiziert, ist auch im Bürobereich die Transparenz über Nutzungen, Flächen und Kosten unabdingbar. Dafür ist eine ganzheitliche Betrachtung des „Arbeitssystems Büro“ erforderlich:

Raum- und Flächenvorgaben nach der RLBau von 1996/2003	
Fläche/Arbeitsplatz in Mehrpersonenbüros	6 m <sup>2</sup>
Doppelzimmer für Schreibkräfte	12 m <sup>2</sup>
Doppelzimmer für Mitarbeiter/Sachbearbeiter	18 m <sup>2</sup>
Einzelzimmer für Mitarbeiter	9 m <sup>2</sup>
Einzelzimmer für Sachbearbeiter	12 m <sup>2</sup>
Einzelzimmer für Sachgebietsleiter	18 m <sup>2</sup>
Einzelzimmer für Abteilungsleiter	24 m <sup>2</sup>
Einzelzimmer für Verwaltungsleiter	30-36 m <sup>2</sup>



Um die Kernfrage dieses Beitrages besser beantworten zu können, wird zunächst ein Blick auf die Entwicklung der Bürokosten in den letzten vier Jahren geworfen (s. Tabelle rechts). Danach sanken die Bürokosten um 12 Prozent. Wichtiger jedoch ist die unveränderte Relation von 70 Prozent Mietkosten zu 30 Prozent Betriebs- und Unterhaltungskosten. Mit anderen Worten: Die Miete oder besser gesagt die Nutzung ist entscheidend, nicht so sehr die Kosten für Betrieb und Unterhaltung.

Insofern ist zunächst eine grundsätzliche Nutzungs- bzw. Flächenanalyse notwendig. Dabei haben sich in der Praxis Datenermittlungen in Anlehnung an die DIN 277 und die daraus abgeleitete so genannte GIF-Richtlinie (Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung) bewährt.

Wesentliche Ursachen für überhöhte Miet- bzw. Nutzungskosten sind:

**Gebäudespezifische Faktoren:**

- Lage und Ausstrahlung,
- Erschließung und Orientierbarkeit,
- Ver- und Entsorgung,
- Technische Infrastruktur und Innenarchitektur.

**Nutzerspezifische Faktoren:**

- Raumkonzept und Grundrissorganisation,
- Flächenverhältnisse und Flächenrelationen,
- Servicedienste und Sonderfunktionen,
- Ergonomie und Arbeitsplatzqualität.

Da mit den gebäudespezifischen Faktoren die Hoch-/Innenarchitektur und Haus-/Bautechnik angesprochen und somit nicht Kernthemen dieses Beitrags sind, wenden wir uns den nutzerspezifischen Faktoren zu (s. Grafik unten).

Bürokostenentwicklung 2002 - 2005 (€/m <sup>2</sup> pro Monat)				
Art	2002	2003	2004	2005
Instandsetzung/Unterhaltung nutzerspezifische Kosten	3,15	3,00	2,35	2,60
auf den Mieter umlegbare Kosten	2,85	2,85	3,05	2,90
Betrieb + Unterhaltung auf Vollkostenbasis	6,00	5,85	5,40	5,50
Mieten	14,50	13,50	12,50	12,50
<b>Bürokosten</b>	<b>20,50</b>	<b>19,35</b>	<b>17,90</b>	<b>18,00</b>

Quelle: Mittelwerte von rund 800 Bürogebäuden in deutschen Großstädten mit 10 Mio. m<sup>2</sup> aus Key-Report-Office von ATIS REAL Müller und OSCAR von Jones Lang LaSalle

Allein durch die schematische Darstellung werden die wesentlichen Nachteile von **Großraum- und Gruppenbüros** deutlich:

- enorme Arbeitsplatzqualitätsunterschiede zwischen den Innenzonen mit wenig Tagesbelichtung und Außenzonen an der Fassade,
- hoher haustechnischer Aufwand mit Teil- bzw. Vollklimatisierung,
- geringe Erfüllbarkeit von Anforderungen der so genannten „Drei L's“ = Licht, Luft und Lärm.

**Traditionelle Zellenbüros** mit unterschiedlich großen Räumen schränken vor allem die Nutzungsflexibilität ein, während standardisierte Formen das verhindern. Insofern sollte eine Weiterentwicklung dieses „Plattform-Prinzips“ – wie z.B. im Automobilbau – mit alternativen Ausstattungsvarianten bei gleicher Grundstruktur verfolgt werden.

**Kombi-Bürolösungen** und daraus weiterentwickelte **Business-Clubs** führen zu

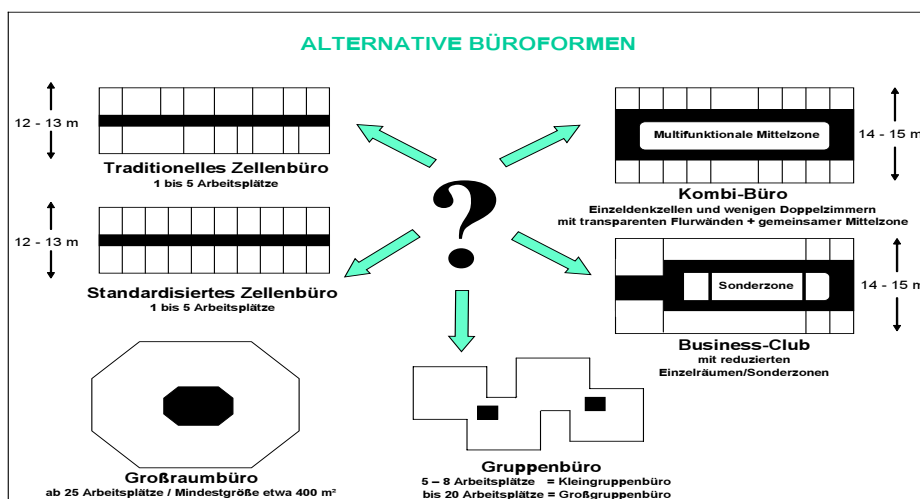
- höherem Verkehrsflächenbedarf und somit zu ungünstigen Nutzflächenverhältnissen,
- Schwierigkeiten bei späteren Umnutzungen von in Mittel- bzw. Gemeinschaftszonen liegenden Flächen zu Räumen mit 1A-Qualität direkt an der Fassade,
- haustechnischem Mehraufwand für die Innenzonen in Bezug auf Teilklima und Brandschutz.

Hinzu kommt, dass eine ausgeprägte „Klosterarchitektur“ mit Einzeldenkerstrukturen den heutigen, vor allem aber den zukünftigen Kommunikationsanforderungen eher nicht entsprechen dürfte. Fehlt noch der Hinweis, dass sich die zunehmend diskutierten „Flex-Office“- oder „Desk-Sharing“-Modelle als so genannte non-territoriale Bürolösungen in allen Büroformen realisieren lassen, also keine eigenständigen Lösungen darstellen.

Neben dem Büroraumkonzept spielt die Grundrissorganisation eine nicht zu unterschätzende Rolle. Erwähnt seien hier nur folgende Einflussgrößen, die sich auf Raumqualität, Funktionalität und Wirtschaftlichkeit auswirken:

- Orientierbarkeit und Tagesbelichtung,
- Erreichbarkeit und Teilbarkeit von Flächen,
- Wandelbarkeit und Nutzungsflexibilität.

Wichtige Indikatoren für Wertschöpfungsmöglichkeiten im Büro sind zweifelsfrei die Flächenver-



hältnisse und Flächenrelationen. Parallel ist die Flächennutzung zu analysieren. Nach den Erfahrungen des Verfassers liegen die Wertschöpfungspotentiale flächentechnisch vor allem in folgenden Bereichen:

- Abbau traditioneller Denkmuster und Besitzstandswahrungen mit überdimensionierten und unkontrollierbaren Büroflächenzuweisungen mit hohen Einzelraumanteilen,
- Vermeidung abteilungsbezogener Sekretariate und dezentraler Räume für Besprechung, Ablage, Kopier-/Bürotechnik sowie Teeküchen,
- Organisation der zentralen Dienste (Empfang, Poststelle etc.) und Sonderfunktionen (Meeting, Konferenz, Restaurant etc.),
- Umnutzung von Nebennutz- und Verkehrsflächen.

Allein diese Potentiale liegen etwa bei rund 10 Prozent der Mietfläche oder bei etwa 3 m<sup>2</sup> pro Arbeitsplatz. Unter Zugrundelegung der aktuellen Gesamtbürokosten mit etwa 18 Euro pro m<sup>2</sup> pro Monat ergibt sich somit eine Ressource von etwa 650 Euro pro Arbeitsplatz und Jahr. Darüber hinaus ist noch auf die eingangs bereits erwähnte und in der Praxis häufig anzutreffende Übermöblierung von Büroräumen mit aufwändigen Arbeitsplatzkonfigurationen und teuren Schränken für Ablage hinzuweisen. Die Begründung liegt in unzureichender und nicht neutraler Fachkompetenz bei den Entscheidern und an ausbleibenden Analysen der Arbeitsorganisationen (Stichwort: Dokumenten-Management-Systeme mit reduzierter Originalablage). Die einfach erreichbaren Einsparpotentiale durch reduzierte Möblierungen von etwa 1.000 Euro pro Arbeitsplatz müssten Anstoß geben, sich diesem Thema schnell zu widmen.

Die Frage „Warum werden die enormen Wertschöpfungsmöglichkeiten im Bürobereich kaum oder nur unzureichend genutzt?“ kann wie folgt beantwortet werden: Auch heute erfolgen noch viele Büroplanungen und Bürosanierungen ohne Analysen der Arbeitsorganisation, häufig nur auf der Grundlage von Wunschzetteladditionen der Abteilungen. Wenn also die organisatorischen Einflussgrößen, die sich auf den Raum- und Flächenbedarf auswirken, nicht untersucht werden, ist der Misserfolg quasi vorprogrammiert. Wer nicht „von innen nach außen plant“, auf Nutzungs-, Flächen- und Kostentransparenz verzichtet und kein qualifiziertes Bedarfsmanagement durchführt, kann die enormen Ressourcen auch nicht nutzen.

Die klassische Bedarfsplanung ist nachfrage-

orientiert mit Fortschreibung alter Gewohnheiten und dem Ziel der **Bedarfsdeckung**. Die zukünftige Bedarfsplanung ist angebotsorientiert unter Einbeziehung von nutzerspezifischen, neuen Arbeitsformen und Visionen und dem Ziel der Bedarfsdeckung und **Bedarfsweckung**. Dafür ist ein intelligentes Projektmarketing über Hauszeitschriften, Infomärkte, Veranstaltungen, Befragungen, Foren, Workshops, Intranet etc. erforderlich.

Vielfach ist das spezielle Wissen für derartige Projekte nicht vorhanden, vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen bzw. Verwaltungen. Insofern ist die Einschaltung externer Spezialisten ratsam, zumal damit auch Sachverhalte objektiviert werden. Dadurch können eher traditionelle Denkmuster und Besitzstandswahrungen aufgebrochen werden.

Um abgesicherte Konzepte entwickeln zu können, sind also Inventuren der Verwaltungs- und Gebäudeorganisation zwingend erforderlich. Nur wer den ganzheitlichen Planungsansatz (s. Grafiken) mit der Teildisziplin „Organisationsarchitektur“ akzeptiert, wird auch die enormen Wertschöpfungsmöglichkeiten im Bürobereich nutzen, die Arbeitsplatzqualitäten verbessern und das Büro auch als Marketinginstrument einsetzen können. Das Büro der Zukunft sollte also auch eine Unverwechselbarkeit bzw. Einmaligkeit mit eigenständigem Charakter aufweisen statt als Einheitsimmobilie nicht wahrgenommen zu werden. Effizienz ist nämlich auch die Betrachtung in Relation zum Wohlbefinden und zur Arbeitsplatzqualität oder das Wir-

kungsgefüge von Architektur, Innenausbau, Büroform, Möblierung, Arbeitsorganisation und Mitarbeitermotivation.

Der Einfluss der Gestaltung von Büros auf die Produktivität und Qualität der Arbeit zeigt nach einer Untersuchung von Michael Brill bei über 13.000 Mitarbeitern in einem Zeitraum von sechs Jahren (1994–2000) folgende Rangfolge:

1. Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten.
2. Förderung informeller Begegnungen.
3. Unterstützung von Besprechungen und ungestörter Team-/Projektarbeit.

Erst danach folgen Komfort, Ergonomie und Technologie.

Das Management von Raum ist vielleicht (noch) das am wenigsten beachtete, jedoch wirksame Werkzeug für **Büros mit Struktur**, um aus dem Kostenfaktor Büro einen **Erfolgsfaktor Büro** zu machen.

