

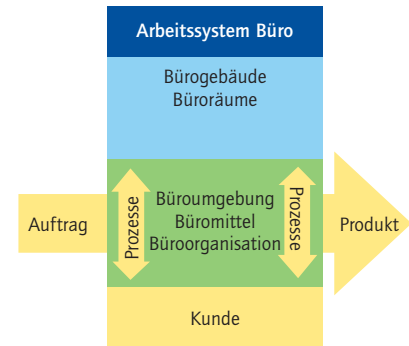
Alles eine Frage der Organisationsarchitektur

Wie vorhandene Bürogebäude optimiert und gleichzeitig Kosten gesenkt werden können

Noch immer gibt es sie: die unwirtschaftlich und in Nutzungsflexibilität stark eingeschränkten Bürogebäude bzw. Büroflächen. Und oft wird bei der Einrichtung und Ausstattung analog verfahren wird, denn auch Übermöblierungen von Büros sind immer noch stark anzutreffen, ohne zu hinterfragen, was tatsächlich erforderlich ist. Dadurch kann nur bedingt auf organisatorische Änderungen reagiert werden. Mit der Folge, dass sich die anzustrebende Synchronität zwischen der Verwaltungsorganisation und Bürogebäudeorganisation kaum noch herstellen lässt.

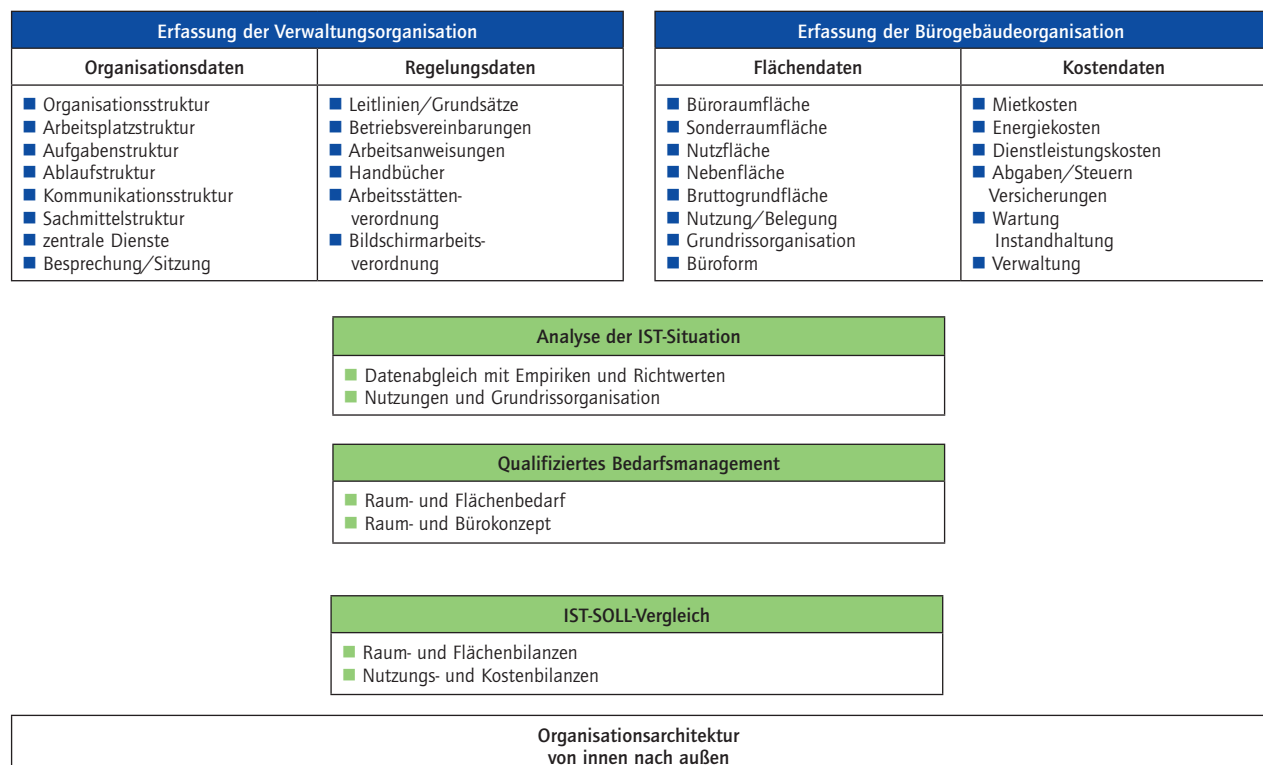
Andererseits liegen auch im Sonderbereich erhebliche Ressourcen, z. B. bei den Sitzungs- und Besprechungsräumen. Hinzu kommen Möglichkeiten in der Umwandlung von Nebenflächen zu Nutzflächen. In diesem Zusammenhang sei schon vorab erwähnt, dass die Nutzung/Belegung bzw. Miete rund 70 % der Gesamt-Bürokosten ausmachen, der Betrieb und die Unterhaltung lediglich rund 30 %. Mit anderen Worten: Entscheidend sind die Nutzer bzw. die Nutzung, nicht so sehr

die Kosten für Betrieb und Unterhaltung! Bei den Optimierungs- und Sparpotentialen im Verwaltungsbereich rückt der Umgang mit Bürogebäuden immer stärker ins Blickfeld, da die aufgelaufenen Betriebskosten bereits vor Ablauf der üblichen Nutzungsdauer die Erstellungskosten erreicht haben, häufig schon vorher. Die – wenn auch theoretische – Gesamtnutzungsmöglichkeit von Bürogebäuden liegt bei 8760 Std. (24 Std. x 365 Tage). Tatsächlich sinkt die Nutzung



Grafik 1: Das Arbeitssystem Büro

jedoch auf lediglich rund 18 % ab (1540 Arbeitsstunden von 8760 Std.), je nach Funktion der Mitarbeiter (Innen-/Außendienst), Beschäftigungsgrad (Vollzeit/Teilzeit) und veränderten Arbeitsformen (Telearbeit/Desk Sharing) sogar bis auf 5 %. Die aufgezeigten Relationen verdeutlichen die enormen Optimierungsmöglichkeiten und unterstreichen die Notwendigkeit einer sorgfältigen und umfassenden Auseinandersetzung mit dem Thema „Büro“ bzw. „Roomware“ (siehe Grafik 1).



Grafik 2: Nutzungsoptimierungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten in vorhandenen Bürogebäuden

Dabei sind die Einflussgrößen zu untersuchen, die sich auf Raum und Fläche auswirken. Vor allem dann, wenn vorhandene Bürogebäude oder Büroflächen in die Überlegungen einzubeziehen sind. Mit dem Begriff „Organisationsarchitektur“ hat der Autor diese Vorgehensweise neu definiert (siehe Grafik 2). Eine saubere Organisations- und Gebäudeinventur ist die Voraussetzung für eindeutige und nachweisbare Planungsgrundlagen.

Erfassung und Analyse der Verwaltungsorganisation

Die Erfassung und Analyse der Verwaltungsorganisation ist auf die Organisations- und Regelungsdaten zu konzentrieren, die sich auf die Raum- und Flächenstrukturen auswirken. Die wesentlichen Analyseaspekte der Organisationsdaten sind in Tabelle 1 wiedergegeben.

Bei den Regelungsdaten sind neben den unternehmens- bzw. verwaltungsspezifischen Leitlinien, Grundsätzen, Betriebsvereinbarungen, Arbeitsanweisungen und Handbüchern vor allem gesetzliche Verordnungen und Richtlinien zu beachten, die nachfolgend zusammengefasst wiedergegeben sind:

- Verordnung für Bildschirmarbeitsplätze,
- Richtlinien für die Durchführung von (Bundes-)Bauaufgaben.

Für die Höchstflächen für Büroräume von Landesbehörden am Beispiel des Freistaats Sachsen (RLBau – Raum- und Flächennormen des Freistaats Sachsen vom 7. Dezember 1996, Novellierung 2003) und Bundesbehörden (RBBau – Raum- und Flächennormen des Bundes – Ausgabe 2003) gelten die in Tabelle 2 aufgeführten Orientierungen, die in den Bundesländern geringfügig voneinander abweichen.

Erfassung und Analyse der Bürogebäudeorganisation

Bei der Erfassung und Analyse der Bürogebäudeorganisation wird – wie in Tabelle 3 dargestellt – zwischen Gebäude-, Flächen- und Kostendaten unterschieden.

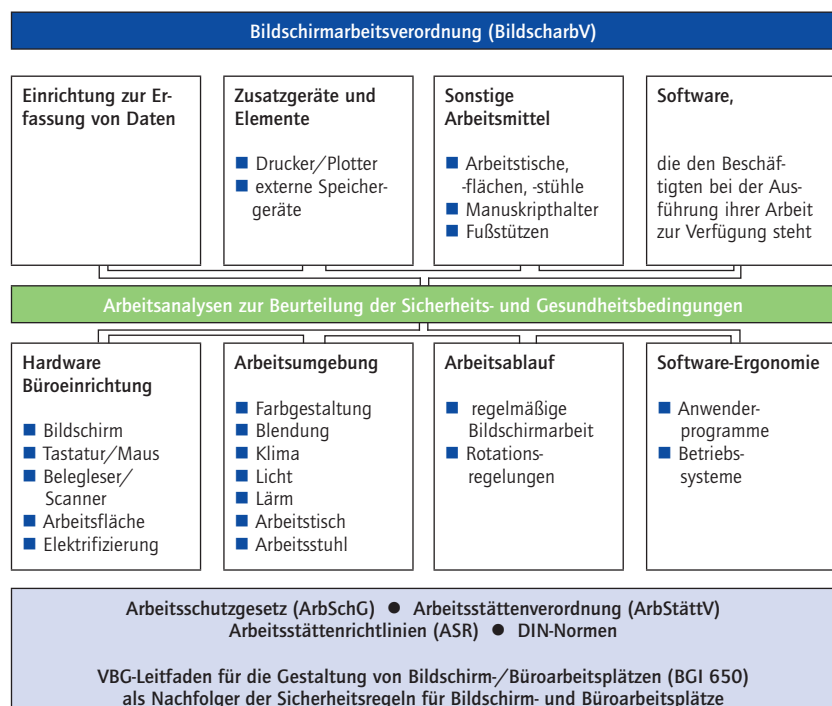
Die wesentlichen Analyseaspekte der Flächendaten können wie in Tabelle 4 dargestellt zusammengefasst werden.

Organisationsdaten	Analyseaspekte unter Einbeziehung zukünftiger Entwicklungen
Organisationsstruktur	Verwaltungsgliederung/Organigramme Zuständigkeits-/Verantwortungsbereiche Bildung von Organisationseinheiten
Arbeitsplatzstruktur	Anzahl und Funktion der Mitarbeiter Leitungs- und Servicespannen (Hierarchieebenen) Vollzeit/Teilzeit/neue Arbeitsformen Telearbeit/externe Dienstleistung
Aufgabenstruktur	Wer macht was, mit welchem Aufwand und zu welchen Kosten? Welche Aufgaben binden welche Kosten? Welche hohen, welche niedrigen Kosten?
Ablaufstruktur	Wie ist die Ablauf- bzw. Prozessorganisation einzuschätzen und welche Anforderungen sind an das Büro der Zukunft zu stellen?
Kommunikationsstruktur	Art und Intensität der internen (zu anderen Organisationseinheiten) und externen (zu Kunden/Bürgern/Lieferanten) Kommunikationsbeziehungen
Sachmittelstruktur	Hard- und Software sowie Telekommunikation Bürotechnik/Büroausstattung/Büroeinrichtung
Zentrale Dienste	Empfang/Information/Etagenservice/Hausmeister Poststelle/Vervielfältigung/Archive Reinigung/Müll/Lager Cafeteria/Meetingpoints/Teeküchen/Bewirtung
Besprechung/Sitzung	Lage/Größe/Zuschnitt/Infrastruktur/Medientechnik Nutzer/Teilnehmer je Besprechung/Sitzung Nutzungsort/-dauer/-häufigkeit

Tabelle 1: Wesentliche Analyseaspekte der Organisationsdaten

Die einzelnen Bauwerksflächen lassen sich in Anlehnung an die DIN 277 und GIF – wie in den Grafiken 4 und 5 dargestellt – strukturieren: Bei der Wahl des geeigneten Bürokonzeptes stehen sich konventionelle Büroformen und Funktions-/Großraumlö-

sungen gegenüber. Dazwischen liegen Kombi-Büroformen. Mit dem reversiblen Büro oder Flexspace-Office wird ein Höchstmaß an Nutzungsflexibilität angestrebt, indem durch entsprechende Gebäudedimensionierungen alle Büroformen realisiert werden können.



Grafik 3: Zusammenfassung der Verordnung für Bildschirmarbeitsplätze und der Richtlinien für die Durchführung von (Bundes-)Bauaufgaben

Allerdings wird das erkauft mit größeren Gebäude tiefen sowie Geschosshöhen und somit höheren Gebäudekosten, die zum Beispiel bei konventionellen Zellenbürolösungen mit etwa 2 m geringeren Gebäudetiefen nicht benötigt würden. Die Datensammlung der Gebäudekosten sollte für spätere Vergleichszwecke mindestens ein Kalenderjahr umfassen und folgende Kostenartenaufteilung aufweisen (siehe Grafik 6):

- Energiekosten (Heizung, Klima, Strom, Wasser),
- Reinigung (innen und außen),
- Bewachung (intern oder extern),
- Verwaltung (Hausmeister, Hausverwaltung etc.),
- Wartung/Instandsetzung (Mittel der letzten fünf Jahre),
- Steuern/Abgaben/Versicherungen und
- Mieten.

Nutzungsoptimierungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten

Die Ergebnisse der Organisations- und Gebäudeinventur werden nun hinsichtlich der Nutzungsoptimierungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten untersucht. Bei der Nutzungsoptimierung sind die folgende Punkte angesprochen:

1. Erhöhung der Flexibilität im Bürobereich

Oberstes Ziel sollte die Verbesserung der Nutzungsflexibilität sein, um auf Änderungen in der Verwaltungsorganisation räumlich ohne großen baulichen und haustechnischen Aufwand reagieren zu können. Nur durch eine Reduzierung der Raumtypenvielfalt ist die wünschenswerte Synchronität zwischen der Arbeits- und Gebäudeorganisation erreichbar. Das sei beispielhaft an der (immer noch) stark vertretenen konven-

tionellen Zellenbüroform erläutert: Ändert sich bei der in der Regel immer noch anzutreffenden hierarchiebezogenen Raumtypenbildung mit unterschiedlichen Büroraumgrößen die Nutzung nur eines Raums innerhalb einer Bürozeile von beispielsweise 2 auf 3 Fensterachsen, so sind sofort die Nachbarräume oder im Extremfall alle Büroräume betroffen. Der Änderungsaufwand ist enorm. Daher scheut man diesen häufig und „lebt“ mit Kompromissen weiter. Damit wird auch der Widersinn der heute ja noch in den RLBau/RBL verankerten Raum- und Flächenrichtwerte deutlich. Eine Reduzierung der Raumtypenvielfalt oder gar eine Standardisierung erhöht die Nutzungsflexibilität erheblich und senkt die ansonsten immer wieder bei Organisationsänderungen entstehenden Kosten beträchtlich.

Damit unmittelbar verknüpft sind häufig die Fragen zur Einrichtung und Ausstattung der Büros. Immer wieder festzustellende Übermöblierungen sind neben der Hierarchiebetonung Ursachen eingeschränkter Nutzungsflexibilität. So werden zum Beispiel immer wieder vor den Büroflurwänden oder als Ersatz dafür durchgängige, raumhohe und kostenintensive Schrankwände installiert ohne zu fragen, ob dafür überhaupt Ablagebedarf besteht. In diesem Zusammenhang sei nur das Stichwort „DMS = Dokument-Management-System“ bzw. die elektronische Archivierung genannt. Neben dem Ablageaspekt sind oft aufwändig verkettete Arbeitsplatzkonfigurationen anzutreffen, die wegen veränderter Bürotechnik (z.B. Flachbildschirme) nicht mehr erforderlich sind. Die Begründung liegt vor allem darin, dass dieses Terrain meistens den Büromöbelherstellern bzw. -händlern überlassen wird, die verständlicherweise vorrangig Möbel verkaufen wollen. Die Entwicklung einheitlicher Einrichtungs- und Ausstattungsstandards ist daher äußerst wichtig.

2. Verbesserung der Nutzung im Sonderraubereich

Konferenz-, Sitzungs- und Besprechungsräume nehmen dabei einen hohen, wenn nicht sogar den höchsten Anteil ein. Daher sind Analysen über die Nutzung dieses Raum- und Flächen-

Funktion der Arbeitsplätze	Landesbehörden RLBau	Bundesbehörden RBBau
Einzelfläche für Schreibkräfte bei gemeinsamer Unterbringung von mehreren Personen in einem Raum bei 2 Personen	6,0 m ² 12,0 m ²	6,0 m ² 15,0 m ²
Doppelzimmer für Mitarbeiter a) bei gemeinsamer Unterbringung mehrerer Personen in einem Raum zusätzlich je Person b) Einzelzimmer für Mitarbeiter Das Erfordernis eines Einzelzimmers ist zu begründen	18,0 m ² 6,0 m ² 9,0 m ²	18,0 m ² 6,0 m ² 9,0 m ²
Doppelzimmer für Sachbearbeiter und andere Beschäftigte mit entsprechend zu bewertenden Aufgaben (z.B. 1 Sachbearbeiter und 1 Mitarbeiter) a) für jede weitere Person je b) Einzelzimmer für Sachbearbeiter Das Erfordernis eines Einzelzimmers ist zu begründen	18,0 m ² 6,0 m ² 12,0 m ²	18,0 m ² 6,0 m ² 12,0 m ²
Einzelzimmer für a) Referenten in Ministerien b) Referatsleiter in Ober- und Mittelbehörden c) Referenten in Ober- und Mittelbehörden d) Sachgebietsleiter in Ortsbehörden Die Höchstflächen zu b bis d sind jeweils zur Hälfte mit 12 m ² und 18 m ² zu bemessen	18,0 m ² 18,0 m ² 18,0 m ² 18,0 m ²	18,0 m ² 18,0 m ² 18,0 m ² 18,0 m ²
Einzelzimmer für a) Referatsleiter in Ministerien b) Gruppenleiter in Ober- und Mittelbehörden	18,0 m ² 18,0 m ²	24,0 m ² 24,0 m ²
Einzelzimmer für a) Amtsvorsteher in Abhängigkeit von der Größe des Amtes b) Abteilungsleiter von Ober- und Mittelbehörden	18,0 bis 24,0 m ² 24,0 m ²	30 m ² 30 m ²
Einzelzimmer für a) Abteilungsleiter in Ministerien b) Leiter von Ober- und Mittelbehörden	30,0 m ² 30,0 m ²	36,0 m ² 36,0 m ²
Einzelzimmer für a) Minister, b) Staatssekretäre	36,0 m ² 36,0 m ²	42,0 m ² 48,0 m ²
Die angegebenen Flächen begründen keinen Anspruch der Stelleninhaber auf diese Raumgrößen. Bei im Einzelfall nachzuweisendem zusätzlichem Raumbedarf (z.B. Vorzimmer, Arbeitskräfte des technischen Dienstes, starker Publikumsverkehr, Bürokommunikation oder Arbeitsgebiet mit Aktenablage) können Zuschläge genehmigt werden.		

Tabelle 2: Orientierungen für die Höchstflächen für Büroräume von Landesbehörden

angebots nur logisch und konsequent. Untersuchungen des Verfassers in der Praxis haben gezeigt, dass diese Räume nur zu etwa 50 % genutzt werden – und das nur bezogen auf die übliche Arbeitszeit und nicht auf die zwar theoretische Tagesgesamtheit von 24 Stunden. Außerdem sollte die Notwendigkeit von häufig anzutreffenden, zahlreichen dezentralen Besprechungsräumen in den Organisationseinheiten geprüft werden. Eine verstärkte Zusammenfassung mit guter interner und externer Erreichbarkeit in räumlicher Nähe zur Cafeteria erhöht die Versorgungsqualität, Attraktivität und Wirtschaftlichkeit.

Darüber hinaus gehende Nutzungsverbesserungsmöglichkeiten im Sonder-raumbereich werden nachfolgend stichwortartig zusammengefasst:

- Umwandlung von Nebenflächen zu Nutzflächen
- Einrichtung von offenen Meeting-points anstelle konventioneller Teeküchen
- Raumfolge „Eingang – Empfang – Warten“
- Erschließungssystematik und Orientierbarkeit.

Durch zusätzlichen Datenabgleich mit Empiriken und Richtwerten können Kostensenkungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, etwa wie folgt quantifizieren lassen:

- 900 € pro Arbeitsplatz jährlich durch Nutzungsoptimierung
- (10 % von 36 m² BGF/AP = 4 m² x 18,50 € Gesamtbürokosten x 12 Monate)
- 1000 € pro Arbeitsplatz einmalig durch Abbau von Übermöblierungen
- 200 € pro Arbeitsplatz durch vermeidbare Umzüge

(ohne raum- und haustechnischen Änderungskosten).

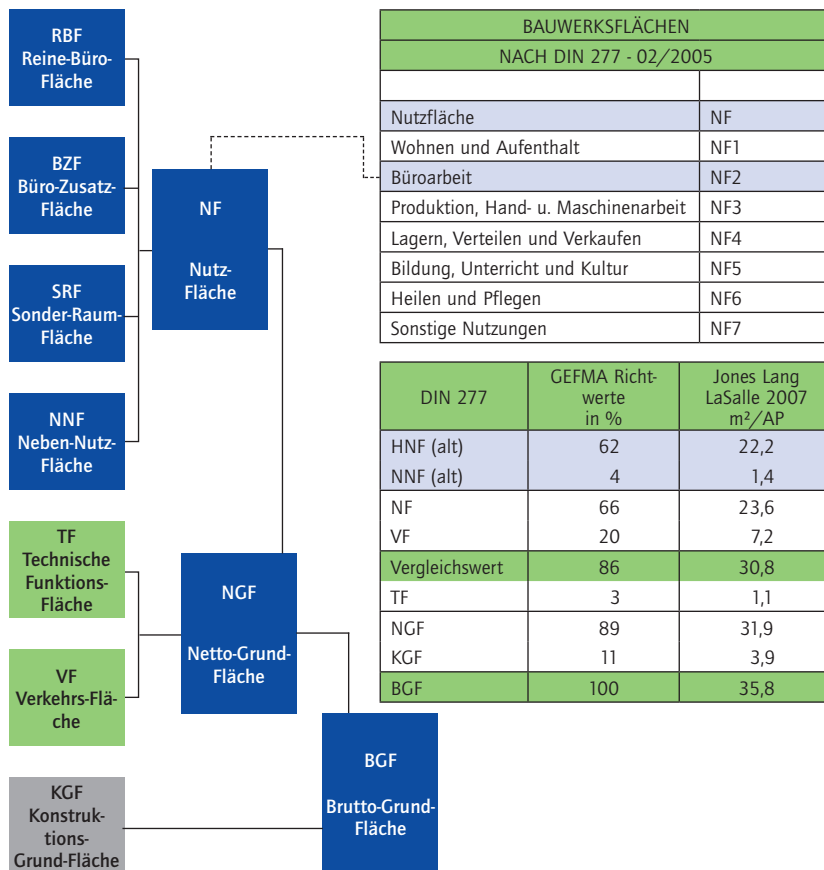
Bei 250 Mitarbeitern ergibt sich bereits ein jährliches Einsparungspotential von 275.000 € und einmalig 250.000 €. Allein diese Größenordnungen rechtfertigen vorgeschaltete organisatorisch-betriebswirtschaftliche Untersuchungen, zumal noch erhebliche Einsparungsmöglichkeiten durch Vermeidung von raum- und haustechnischen Änderungskosten dazukommen. Neben diesen quantifizierbaren Effekten ergeben sich auch zahlreiche nicht quantifizierbare Vorteile, wie z.B.

1 Gebäudedaten		
1.1	Gebäudeart	
	■ unklimateisiertes Zellenbüro	■ einfache Gebäudequalität
	■ teilklimatisiertes Zellenbüro	■ mittlere Gebäudequalität
	■ vollklimatisiertes Zellenbüro	■ hohe Gebäudequalität
	■ teilklimatisiertes Kombibüro	■ bis 5 000 m ² Nutz-/Mietfläche
	■ vollklimatisiertes Kombibüro	■ 5 000 - 10 000 m ² Nutz-/Mietfläche
	■ vollklimatisiertes Großraumbüro	■ über 10 000 m ² Nutz-/Mietfläche
1.2	Gebäudealter	
1.3	Gebäudenutzer	
1.4	Anzahl der Arbeitsplätze (AP)	■ in Büroräumen = AP ■ in Sonderräumen = AP
2 Flächendaten (in Anlehnung an DIN 277)		Angaben in m ²
2.1	RBF = Reine-Büro-Fläche (Büroräume)	
2.2	SRF = Sonder-Raum-Fläche (Bürozusatzfläche)	
2.3	NNF = Neben-Nutz-Fläche (WC-Anlagen etc.)	
2.4	NF = Nutz-Fläche	
2.5	TF = Technische Funktions-Fläche (Haustechnik)	
2.6	VF = Verkehrs-Fläche (Flure, Treppen)	
2.7	NGF = Netto-Grund-Fläche oder Mietfläche	
2.8	KGF = Konstruktions-Grund-Fläche (Wände, Stützen)	
2.9	BGF = Brutto-Grund-Fläche	
3 Kostendaten		Angaben in €
3.1	Energie (Heizung, Strom, Wasser)	
3.2	Steuern/Abgaben/Versicherungen	
3.3	Reinigung	
3.4	Bewachung	
3.5	Verwaltung (Hausmeister, Hausverwaltung)	
3.6	Wartung/Unterhaltung/Instandsetzung (Mittel der letzten 5 Jahre)	
3.7	Gesamt	
4 Mieten		

Tabelle 3: Erfassung und Analyse der Bürogebäudeorganisation

Flächendaten	Analyseaspekte unter Einbeziehung zukünftiger Entwicklungen
Flächenstruktur (siehe anschließend wiedergegebene Flächendefinitionen)	absolute und prozentuale Flächenanteile Anteil Nutz-Fläche (NF) an Brutto-Grund-Fläche (BGF) RBF/NF/NGF/BGF pro Arbeitsplatz durchschnittliche Geschosshöhe (GH) Kubatur (BGF x GH)
Nutzungsstruktur (siehe anschließend wiedergegebene Darstellung alternativer Büroformen)	Büroraumkonzept Belegungskonzept Nutzungskonzept
Grundriss-Struktur	Raum- und Gebäudedimensionen Achsen- und Rastermaße Erschließung und Orientierung Ver- und Entsorgung Teilbarkeit und Erweiterbarkeit

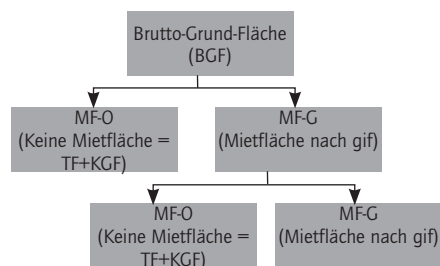
Tabelle 4: Wesentliche Analyseaspekte der Flächendaten



Grafik 4: Bauwerksfläche nach DIN 277

Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für gewerblichen Raum (MF-G) nach GIF – Stand 11/2004
Zusammenfassung, Harmonisierung und Weiterentwicklung der MF-B (Büro – 1996) und MF-H (Handelsraum – 1997)

Die Flächenarten dieser Richtlinie gliedern sich ausgehend von der Brutto-Grundfläche gemäß DIN 277 in MF-O (Keine Mietfläche) und MF-G (Mietfläche nach gif) entsprechend dem folgenden Strukturmodell:



- Die Zuordnung von Gebäude-Grundflächen zu MF-O und MF-G ist eindeutig und nur objektabhängig. Sie kann sich normalerweise nur nach einer bauvorlagepflichtigen Maßnahme ändern.
- Zur Ermittlung der MF-O bei nur einem Mieter oder Nutzer im Gebäude wird der fiktive Fall angenommen, das mehrere Mieter das Gebäude belegen.
- Die Unterscheidung der Mietflächen nach exklusivem Nutzungsrecht (MF-G1) und gemeinschaftlichem Nutzungsrecht (MF-G2) erfolgt in der Planungs- und Bauphase nach einer angenommenen Vermietungssituation. In der Nutzungsphase ist die tatsächliche Situation abzubilden.
- Die Einordnung als Fläche mit exklusivem Nutzungsrecht (MF-G1) wird typischerweise charakterisiert durch:
 - das Recht, andere Nutzer auszuschließen
 - das Recht, die Fläche personell und/oder sächlich zu belegen
 - Das Verhältnis von MF-G1 zu MF-G2 kann sich mit neuen Vermietungssituationen innerhalb eines Gebäudes ändern.

Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. in Wiesbaden (Gif)
in Zusammenarbeit mit Deutschem Verband Chartered Surveyors DVCS e.V. und
Normausschuss Bau DIN 277

Grafik 5: Mietfläche nach GIF

Verbesserung der Arbeitsplatz-/Raumqualitäten und Unternehmens- bzw. Verwaltungskulturen.

Qualifiziertes Bedarfsmanagement mit Ist-Soll-Vergleichen

Nach Vorlage der Organisations- und Gebäudeinventurergebnisse ist eine genaue Analyse des künftig zu erwartenden Raumbedarfs und Raumkonzepts erforderlich, um

Ist-Soll-Vergleiche in Form von

- Raum- und Flächenbilanzen und
 - Nutzungs- und Kostenbilanzen
- überhaupt erstellen zu können. Anstelle einer noch häufig praktizierten Wunschzetteladdition von Organisationseinheiten, die zwangsläufig Besitzstandsverteidigungen beinhalten, ist ein qualifiziertes Bedarfsmanagement notwendig (siehe Grafiken 7 und 8). Dabei ist der objektivierende und neutralisierende Aspekt durch Hinzuziehung externen Fachwissens nicht zu unterschätzen.

Resümee und Ausblick

Bisher erfolgte die Planung von Bürogebäuden in eindeutigen und abgrenzbaren Denkmustern bzw. Raumkonzepten, die in der Regel Spiegelbilder der jeweiligen Organisationsstrukturen sind bzw. waren. Dabei standen sich lineare Baukörperformen für konventionelle Zellenbüros und flächige Baukörperformen für Großraumbüros gegenüber. Die ergonomischen (akustische und optische Störungen sowie Vermaassungseffekte) und wirtschaftlichen (höhere Investitions- und Unterhaltungskosten) Nachteile der Großraumlösungen führten zu einer verstärkten Weiterentwicklung konventioneller Bürolösungen. Die dynamische Entwicklung in der Informationsverarbeitung bzw. Soft- und Hardware hat nun auch die „Roomware“ erfasst:

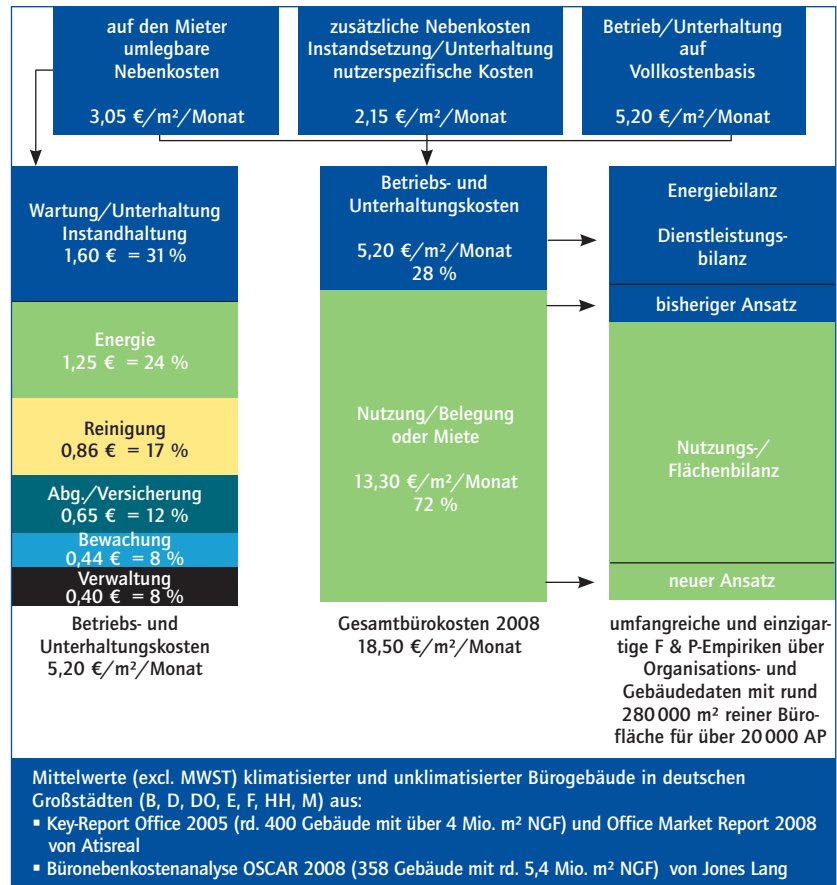
- An die Stelle bürokratischer Abläufe tritt die Geschäftsprozessorientierung, beschleunigt durch die Globalisierung des Wettbewerbs.
- Die Trennung zwischen Arbeitsplatz und Zuhause wird fließend. Seit Netzwerke ortsunabhängige Arbeiten ermöglichen, spielt sich Büroarbeit auch außerhalb des persönlichen Büros ab. Die Zentralisierung von Büroarbeit an teuren innerstädtischen Standorten steht in Frage.

- Mit Teilzeitmodellen und dem sich abzeichnenden Trend zu erfolgsorientierten Vergütungsmodellen an Stelle der Anwesenheitshonorierung gehört das Zeitfenster „von neun bis fünf“ der Vergangenheit an.
- Wissensbasierte, kundenorientierte, wettbewerbsfähige Dienstleistung erfordert andere Büromodelle als die Fließband-Sachbearbeitung in stark hierarchisch gegliederten Organisationen.
- Unternehmerisches Ziel ist dabei die Optimierung von Raumnutzung, um die Produktivität durch Motivation, Interaktion und Kreativität zu fördern. Gleichzeitig sollen die Flächennutzungskosten minimiert werden, die bei Dienstleistungsunternehmen immerhin als zweitgrößter Kostenblock hinter den Personalausgaben rangieren.

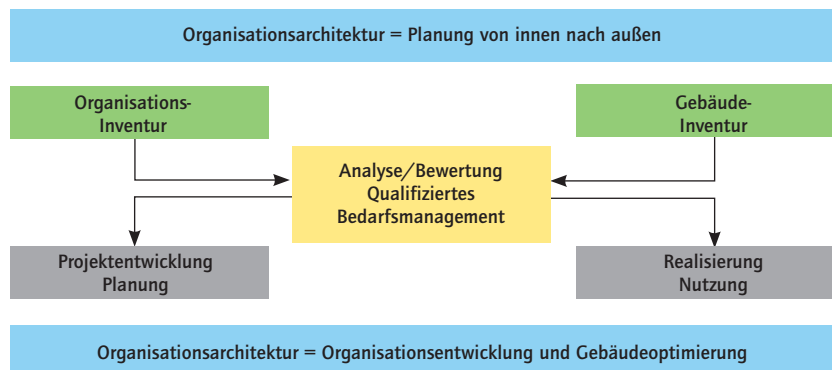
Mit Kombi-Bürolösungen wurde versucht, das Dilemma zwischen abgeschotteter Ungestörtheit, aber auch Isolation in Zellenbüros auf der einen Seite, Kommunikation und permanente Störungen in Mehrpersonenbüros auf der anderen Seite zu lösen. Im Einzelfall ist das jeweilige Raumkonzept zu definieren, welches letztlich auch eine Kombination alternativer Lösungen darstellen kann. Dabei sollte die Erfüllung folgender Anforderungen abgeprüft werden:

- Verbesserung der Arbeitsplatzqualitäten und Unternehmens-/Verwaltungskulturen,
- Erhöhung der Flächenflexibilität und Flächennutzung,
- Verstärkung der Flächentransparenz gegenüber Mitarbeitern,
- Vereinfachung der Raumverteilung und -belegung,
- Reduzierung von Raumanpassungskosten bei organisatorischen Änderungen und
- Optimierung der Bau-, Betriebs- und Einrichtungskosten.

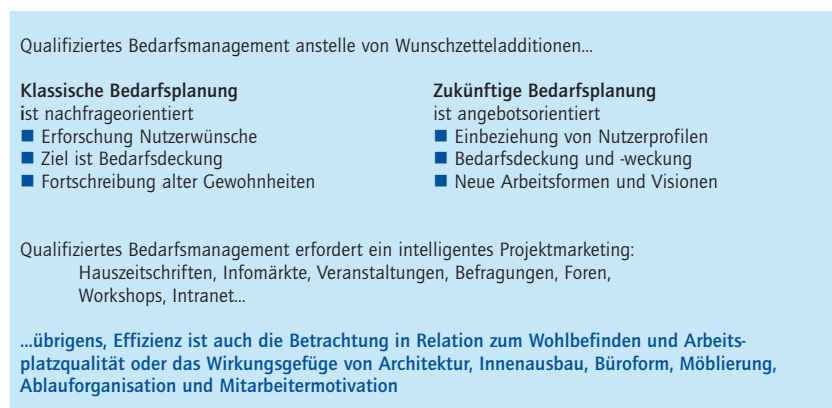
Wegen der äußerst schwierigen Einschätzung zukünftiger Entwicklungen sollten dabei Umnutzungen der Bürofläche zu anderen Zwecken wie Hotel oder Wohnen nicht ausgeschlossen werden. Das Büro der Zukunft muss in der Lage sein, mehrere, sich auf den ersten Blick widersprechende Anforderungen zu erfüllen: Ein Ort der Kommunikation und



Grafik 6: Bürokosten 2008 in deutschen Großstädten



Grafik 7: Organisationsentwicklung und Gebäudeoptimierung



Grafik 8: Qualifiziertes Bedarfsmanagement

Interaktion und gleichzeitig ein Ort der Konzentration und Kreativität. Ein Ort, der eine bestimmte feste Infrastruktur bietet, gleichzeitig aber ein hohes Maß an Mobilität gewährleistet. Entsprechend den unterschiedlichen Arbeitsszenarien werden bereits heute neue Raumformen erprobt: Fraktales und Nonterritoriales Büro, Flex-Office, Business-Club, Denker-Koje, Business-Lounges, Besprechungszonen und Telekommunikationsstationen. Das Büro befindet sich in einem dramatischen Umbruch.

Das Zauberwort heißt „Morphing Office“, das sich ständig wandelnde Büro, in dem es keine eigentliche Büroform mehr gibt. Unterschiedliche Rastermaße eröffnen Perspektiven für variable Raumkonfigurationen; flexible Wände machen es möglich, ohne Umbaumaßnahmen und mit eigenem Personal einen am Morgen benötigten Konferenzraum für den Nachmittag in separate Büroräume zu verwandeln. Sicher ist, dass das Büro der Zukunft multifunktionaler und anspruchsvoller wird, auch bezüglich seiner Ausstattung. Das Büro wird aber auch mehr denn je Ort der sozialen Kommunikation sein – trotz virtueller Unternehmen und E-Business. In diesem Zusammenhang seien noch die nachdenkenswertesten Befragungsergebnisse aus März 2007 zum Thema „Die Einführung neuer Bürokonzepte und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten“ zusammengefasst, wobei es sich dabei fast ausschließlich um Open-Space-Lösungen, also um Großraumbüros, handelt:

- Mehr als 70 % der Beschäftigten fühlen sich durch Lärm und Ablenkung gestört
- Mehr als 50 % der Befragten sind der Meinung, dass die Stressbelastung etwas bis deutlich zugenommen hat.

Das wird durch die aktuelle Studie „Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments?“ des Institutes of Health and Biomedical Innovation der Queensland University of Technology aus Australien (Asia Pacific Journal of Health Management 2008 – Seiten 37 bis 43) deutlich unterstrichen: Danach sind Mitarbeiter in Büros ohne Wände schneller gestresst, weniger produktiv und bekommen rascher Erkältungen. Für ihre Untersuchung

haben australische Forscher unter Leitung von Dr. Vinsh G. Oommen weltweite Studien zu den Auswirkungen moderner Bürogestaltung analysiert und herausgefunden, dass die dort arbeitenden Menschen zu 90 % über negative Einflüsse auf Psyche und Gesundheit berichten. Angestellte in Großraumbüros haben mit einer Reihe von Problemen zu kämpfen. Sie leiden unter Reizüberflutung, Verlust von Privatsphäre, Identitätsverlust, niedriger Produktivität und geringer Zufriedenheit. Sie litten unter dem Gefühl, dass ihre Kollegen ihre Arbeit stets überwachen könnten. Der ständige Geräuschpegel mindere ihre Konzentration und führe immer wieder zu Streit mit Kollegen, wenn diese zum Beispiel zu laut telefonierten. Hinzu käme, dass sie sich bei kranken Kollegen rascher ansteckten. Die Forscher plädierten dafür, das Konzept des Großraumbüros zu überdenken. In allen renommierten Zeitungen wurde im Januar 2009 unter dem Titel „Arbeit im Großraumbüro macht krank“ darüber berichtet.

Bleibt noch der Hinweis, dass auch oder vor allem bei konventionellen Büroformen (und die sind ja heute noch überwiegend anzutreffen) große Optimierung- und Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft werden können, auch für neue Arbeitsformen.

Wirtschaftliche und funktionsgerechte Büro- und Verwaltungsarbeit erfordert neben der Schaffung humaner Arbeitsumweltbedingungen den Einsatz wirtschaftlicher und funktionsgerechter Arbeitsmethoden, Arbeitsverfahren und Arbeitsmittel. Unter diesem Gesichtspunkt erlangt die Planung und Gestaltung von Verwaltungsgebäuden eine besondere Bedeutung, vor allem dann, wenn vorhandene Bausubstanzen einzubeziehen sind.

Nicht nur, weil ein Verwaltungsgebäude im Hinblick auf die Investitions- und Folgekosten ein teures Sach- und Arbeitsmittel darstellt; sondern gleichermaßen auch deshalb, weil der Wirtschaftlichkeitsgrad einer Verwaltung im Wesentlichen davon abhängt

- ob und inwieweit die innere Raum- und Baustruktur eine rationelle und reibungslose Abwicklung der Verwaltungsarbeit ermöglicht,
- ob und inwieweit die An- und Zuord-

nung der einzelnen Verwaltungs-/ Sonderfunktionen und Arbeitsmittel ohne Behinderung entsprechend den jeweiligen Erfordernissen der Arbeitsablauf- und Informationsflussgestaltung erfolgen kann,

- ob die Nebenflächen in einem wirtschaftlichen Verhältnis zur Nutzfläche stehen, oder aber,
- ob und inwieweit Veränderungen, die angesichts des fortschreitenden Technologieeinsatzes zur Informationsverarbeitung zu erwarten sind, ohne kostspielige Aufwendungen möglich sind. Dabei sind die einschlägigen Vorschriften, Normen und Richtlinien zu beachten. Daher sind vor architektonisch-bautechnischen Planungen organisatorisch-betriebswirtschaftliche Untersuchungen erforderlich, um die enormen Nutzungsoptimierungs- und Kostensenkungsmöglichkeiten der Organisationsarchitektur zu nutzen.

Paul J. Franke, Franke & Partner,
58313 Herdecke

Weitere Informationen, Produkte und Dienstleistungen zu diesem Thema finden Sie auch unter www.fm-whoiswho.de