



Alles eine Frage der Organisation

Wie die richtige Organisationsarchitektur Bürokosten senkt und die Nutzungsflexibilität erhöht

Auch wenn die Büronebenkosten in Deutschland – mit Standortunterschieden – insgesamt steigen, bleibt die Relation zu den Mietkosten weiter gravierend: Betriebs- und Unterhaltungskosten liegen bei 30%, die Kosten für Miete bzw. Nutzung bei 70%. Durch eine vom Beratungsunternehmen Franke & Partner entwickelte Organisationsarchitektur sind ohne aufwendige Eingriffe in die Gebäudestruktur deutliche Senkungen bei den Büronutzungskosten möglich. Der Denkansatz verspricht Transparenz, größere Nutzungsvielfalt und letztlich erhöhte Effizienz.

Jürgen Koschker, Personalchef der Rhenus AG bei Dortmund, erzählt von der Gebäude- und Flächenoptimierung im Gebäudebestand sowie im Neubau seines Unternehmens als ganz selbstverständliche Aktion. Innerhalb des Konzerngefüges – überwiegend 2-Personen-Büros – seien keineswegs hierarchische Vorgaben, sondern rein praktische Erwägungen in der Umsetzung der Arbeitsorganisation entscheidend. Doch so wie beim Holzwickeder Logistikkonzern werden nach den Erfahrungen von Paul Franke, Geschäftsführer von Franke & Partner, allerdings noch viel zu wenig „alte Hüte“ über Bord geworfen. Häufig stünden traditionelle Denkformen im Wege, so Franke. Der Betriebswirt nennt als Vorbild flache Hierarchien mit dezentraler Organisation. Veraltete, aber trotzdem noch weit verbreitete Normen, wonach die Bürogrößen nach Position diktiert werden – vom „einfachen“ Büroangestellten über den Abteilungsleiter bis zum Chef – seien kontraproduktiv und nicht mehr zeitgemäß.



Paul Franke über Ansätze zur Kostensenkung

Ansatz zur Kostensenkung

Franke beschreibt seinen Ansatz zur Kostensenkung: „Ausgehend vom Leitprinzip, von innen nach außen zu planen, werden die organisatorisch-betriebswirtschaftlichen Einflussgrößen untersucht, die sich auf Raum und Fläche auswirken. Dazu werden eigene DV-gestützte Verfahren eingesetzt, um den Erfassungs- und Analyseaufwand zu reduzieren. Außerdem werden die Nutzungs-, Belegungs- und Kostenstrukturen von Bürogebäuden erfasst, falls diese in die künftigen Überlegungen einzubeziehen sind. Dabei werden auch die Auswirkungen neuer Arbeitsformen und externer Übernahme von Dienstleistungen abgeprüft. Diese Analysen geben Auskunft darüber, ob und in welchen Bereichen Optimierungschancen liegen und wie diese zu bewerten sind.“

Aufbauend auf empirische Datenerhebungen über Organisations-, Gebäude- und Kostendaten werden schließlich zukunftsorientierte Nutzungs- und Belegungskonzepte sowie unternehmens- bzw. verwaltungsspezifische Leitlinien zur Büroplanung entwickelt und umgesetzt. Das gilt für den Neubau genauso wie auch für Sanierungen von bestehenden Bürogebäuden. Für Neubauvorhaben werden bedarfsorientierte Raum- und Funktionsprogramme erstellt und erste Schätzungen von Investitions- und Folgekosten ermittelt. „Damit schaffen wir quasi die Grundlage für sich anschließende architektonisch-bautechnische Planungen“, erläutert Franke. Auch bei Verlagerungen ist er zuneh-

mend gefragter Ansprechpartner für Standort- und Objektrecherchen.

Hierarchien abbauen

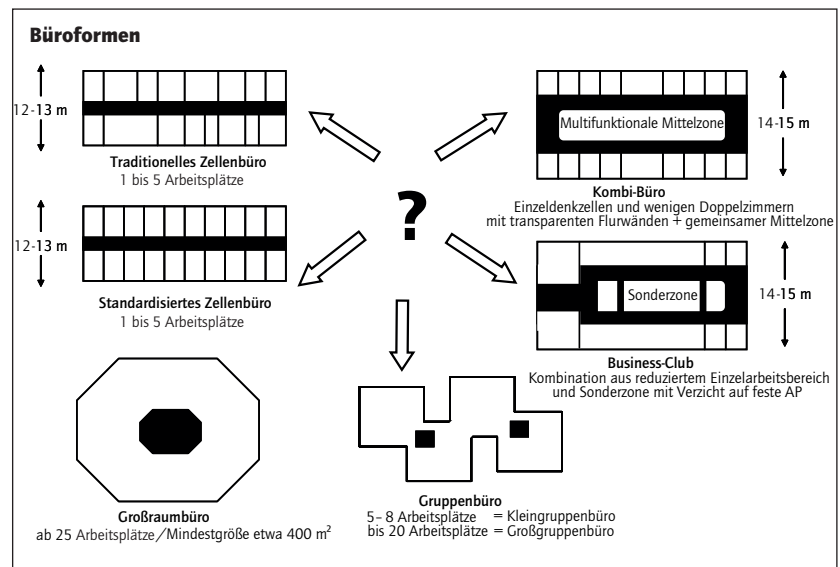
Doch Fakt ist auch, dass regelmäßig über neue Büroformen diskutiert wird, vergleichsweise aber insbesondere in den Büroetagen von Konzernen noch zu wenig passiert. Aufgrund seiner über 30-jährigen Berufserfahrung kennt Franke die Hemmnisse in der Umsetzung ziemlich genau. „Hierarchiedenken und Besitzstandswahrung sind sicherlich nicht weg zu diskutierende Aspekte“, so Franke. So werde zum Beispiel in der so genannten RL Bau (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. Derartige Vorgaben sind nach Frankes Ansicht funktionell unbegründet und führten zu erheblichen Einschränkungen der Nutzungsflexibilität von Büroflächen bzw. -gebäuden sowie Unwirtschaftlichkeiten in kommunalen Verwaltungsgebäuden.

Nutzungs-, Flächen- und Kostentransparenz

Ein weiteres Problem liegt nach Worten Frankes in der häufig anzutreffenden Übermöblierung der Büros, die zum Teil an den genannten zementierten Planungsmustern liegt, im Wesentlichen jedoch mit unzureichender Kompetenz der Entscheider zu begründen ist. Vorbild könne hier der Produktionsbereich sein,

wo die Herstellung von Nutzungs-, Flächen- und Kostentransparenz bereits erfolgreich praktiziert wird. Franke plädiert für eine ganzheitliche Betrachtung des „Arbeitssystems Büro“: „Bei einer Betrachtung der Bürokosten über die letzten drei Jahre ist interessant, dass die auf den Mieter umlegbaren Kosten leicht um 7% stiegen, während sich die Kosten für Instandhaltung/Unterhaltung und nutzerspezifischen Kosten um 25% reduzierten. Wichtiger jedoch ist die genannte identische Relation von 70% Mietkosten zu 30% Betriebs- und Unterhaltungskosten. Die Miete oder besser gesagt die Nutzung ist also entscheidend, nicht so sehr die Kosten für Betrieb und Unterhaltung.“

Bei den Datenermittlungen hat sich in Anlehnung an die DIN 277 die daraus abgeleitete, so genannte GIF-Richtlinie bewährt. Als wesentliche Ursachen für überhöhte Miet- bzw. Nutzungskosten



gelten bei den Gebäuden spezifische Faktoren:

- Lage und Ausstrahlung,
- Erschließung und Orientierbarkeit,

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

- Ver- und Entsorgung,
- Technische Infrastruktur und Innenarchitektur.

Und bei den Nutzern spezifischen Faktoren wie:

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

„Wenn die organisatorischen Einflussgrößen, die sich auf den Raum- und Flächenbedarf auswirken, nicht untersucht werden, ist der Misserfolg vorprogrammiert“, erklärt Franke.

Analyse der Arbeitsorganisation

Was gilt es zu beachten: Traditionelle Zellenbüros mit unterschiedlich großen Räumen schränken vor allem die Nutzungsflexibilität ein, während standardisierte Formen das verhindern. Insofern sollte laut Franke eine Weiterentwicklung dieses „Plattform-Prinzips“ – wie z. B. im Automobilbau – mit alternativen Ausstattungsvarianten bei gleicher Grundstruktur verfolgt werden. Kombi-Bürolösungen führten zu höherem Verkehrsflächenbedarf und somit zu ungünstigen Nutzflächenverhältnissen. Ohne eine Analyse der Arbeitsorganisation könne es bei späteren Umnutzungen von in Mittel- bzw. Gemeinschaftszonen liegenden Büros und bei Sanierungen zu erheblichen Schwierigkeiten kommen. Franke will mit seiner „Organisationsarchitektur“ die hohen Wertschöpfungsmöglichkeiten im Bürobereich nutzen, die Arbeitsplatzqualitäten verbessern und das Büro auch als Marketinginstrument einsetzen. „Das

Auch die Stadt Gütersloh spart bereits Kosten durch die Optimierung ihrer Büroflächen



1m² spart 390 €

Das Optimieren durch Flächen- und Nutzungsinventuren schafft durchschnittliche Ressourcen von etwa 3 m² pro Arbeitsplatz. Nur bei 1 m² Sparpotential ergibt sich laut Franke bereits ein Einspareffekt von ca. 390 € je Arbeitsplatz. Eine „Faustformel“, mit der sich schnell die individuellen Chancen beim Sparen quantifizieren lassen. Um theoretisch den gleichen wirtschaftlichen Effekt bei den Betriebs- und Unterhaltskosten zu erzielen, müsste quasi das Fünffache geleistet werden. Im Rahmen der Effizienzuntersuchungen ergeben sich zudem weitere Möglichkeiten der Ersparnis, die schwer zu errechnen sind, wie z. B.

- Schaffung von Meeting-/Service-Points anstelle traditioneller Teeküchen und Technikräume,
 - Herstellung der Synchronität zwischen Arbeits- und Gebäudeorganisation,
 - Optimierung von Zentraldiensten und Sonderfunktionen in den Bereichen Empfang, Information, Konferenz/Besprechung/Schulung, Cafeteria/Versorgung.
- Laut Franke sollte nicht der zweite vor dem ersten Schritt getan werden, also die Forderung nach papier- und drahtlosen wandelbaren Büros, 24 Stunden von Mitarbeitern mehrfach zu unterschiedlichen Zeiten nutzbar, ohne zuvor den Bestand gründlich zu analysieren.

Management von Raum ist vielleicht das am wenigsten beachtete, jedoch wirksames Werkzeug für Büros mit Struktur, um aus dem Kostenfaktor Büro einen Erfolgsfaktor Büro zu machen.“

Einfache Kostenreduktion

Die Referenzen des Unternehmensberaters reichen von Großunternehmen wie Fiege Logistik, Greven, Hochtief und Karstadt in Essen über öffentliche Verwaltungen zum Beispiel der Landkreise Hameln, Wittenberg, Gütersloh und der Städte Düsseldorf, Reutlingen, Greifswald. Gerade auch in klein- und mittel-

ständischen Betrieben und Verwaltungen sieht Franke großen Handlungsbedarf. Dabei sprächen die Ergebnisse für sich. „Für eine Unternehmenszentrale eines Konzerns mit 660 Mitarbeitern wurden Miet- und Betriebskosten um rund 500 000 € oder umgerechnet 760 € pro Arbeitsplatz reduziert, bei einem Mittelständler mit 140 Arbeitsplätzen konnten im Rahmen einer Bürogebäudeerweiterung durch den Wegfall einer kompletten Etage etwa 350 000 € gespart werden, eine Verwaltung mit Bauhof einer Kleinstadt mit 60 Mitarbeitern profitiert heute durch Einsparungen in der Struktur- und Prozessorganisation in Höhe von etwa 290 000 € beziehungsweise rund 4800 € pro Arbeitsplatz und Jahr.“

Hans-Jörg Werth,
27383 Scheeßel

Weitere Informationen, Produkte und Dienstleistungen zum Thema „Office“ finden Sie unter www.fm.whoiswho.baunetz.de