

Auf der Suche nach dem Büro von morgen – Ergebnisse der Untersuchungen und Studien von Michael Brill, Office Index 2000 vom Fraunhofer IAO, Gallup-Institut und der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds.

Wie sieht das Büro im Jahre 2020 aus?

Um sich auf die Suche nach dem Büro der Zukunft begeben zu können, wird zunächst anhand von aktuellen Untersuchungen die derzeitige Situation beleuchtet:

- 15 bis 30 % der Arbeitszeit wird für die Suche nach Informationen verbraucht; lediglich die Hälfte davon erfolgreich. (IDC-Studie «The high cost of not finding information»)
- 20 % der Unternehmensdaten liegen in strukturierter Form vor, 80 % hingegen sind unstrukturiert, zum Beispiel Mails (Gilbane-Report «On Open Information and Document Systems»)
- Hierarchiebezogene Raum- und Flächenvorgaben für kommunale Bürogebäude von 6 m² für Schreibkräfte über 12 m² für Sachbearbeiter bis hin zu 48 m² für Staatssekretäre und Minister. (RLBau/RBBau-Richtlinien für die Durchführung von (Bundes-)Bauaufgaben)
- Das Einrichtungsinvestment im Leitungsbereich liegt mit rund 15300 Euro/Arbeitsplatz (AP) um etwa das 3½-fache über dem Mitarbeiterbereich mit rund 4400 Euro/AP, während

die Büroflächenrelationen mit rund 33 m²/AP um das etwa 2½-fache über dem Mitarbeiterwert von rund 13 m²/AP liegen. (Studie «Büromöbelinvestitionen 2006» des Verbandes der Creativen Inneneinrichter)

- Bis zu 30 % der Arbeitsplätze ziehen jährlich um.
- Die Gesamtbürofläche pro AP (ohne Funktions- und Konstruktionsfläche) ging von 2003 zu 2007 von 33,1 m² um 2,3 m² auf 30,8 m² zurück. (Umfrage durch Jones Lang LaSalle bei rund 180 Unternehmen)

Während der Produktionsbereich in der Vergangenheit optimiert

und mittlerweile fast perfektioniert wurde, hinkt der Verwaltungsbereich weit hinterher.

Woran liegt das? Sicherlich an der immer noch häufig praktizierten, hierarchiebezogenen Raum- und Flächenzumessung, vor allem in Deutschland.

Diese ist für kommunale Verwaltungsgebäude in entsprechenden Richtlinien sogar noch verankert und analog auch in grossen Industrieunternehmen beziehungsweise Konzernen häufig anzutreffen. Daraus resultierende Besitzstände werden von den Nutzern verständlicherweise verteidigt und führen zu Unwirtschaftlichkeiten mit stark eingeschränkter Nutzungsflexi-

Bürokostenentwicklung

(Mittelwerte aus Key-Report von Atis Real Müller und Oscar von Jones Lang LaSalle)

Kostenart	2002	2002	2007	2007
Betrieb/Unterhaltung	6,00 Euro	30 %	5,15 Euro	30 %
Miete/Nutzung	14,50 Euro	70 %	12,80 Euro	70 %
Gesamtbürokosten	20,50 Euro	100 %	17,95 Euro	100 %

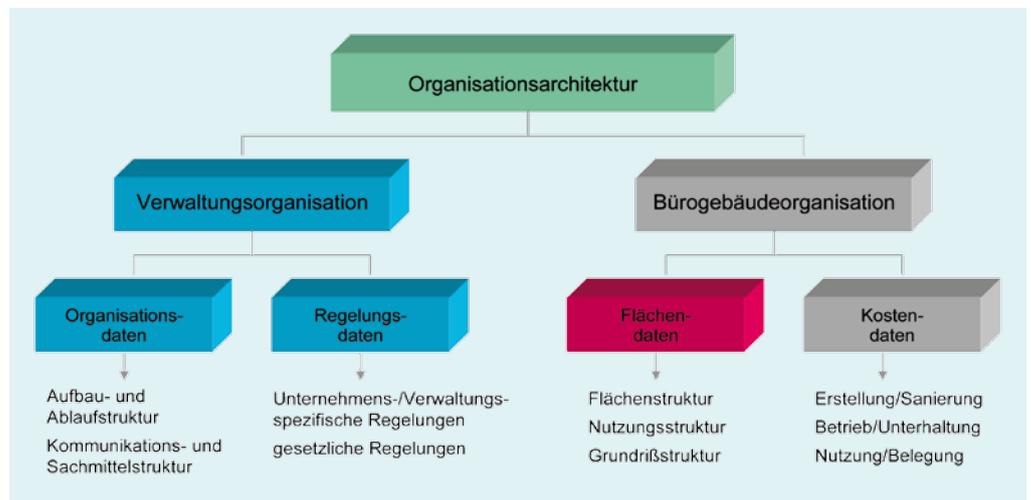
Während die Gesamtbürokosten um rund 12 % zurückgingen, blieben die Kostenrelationen mit 30 % zu 70 % identisch. Mit anderen Worten: Entscheidend sind die Nutzer beziehungsweise die Nutzung, nicht so sehr die Kosten für Betrieb und Unterhalt.

Paul J. Franke
www.franke-und-partner.de

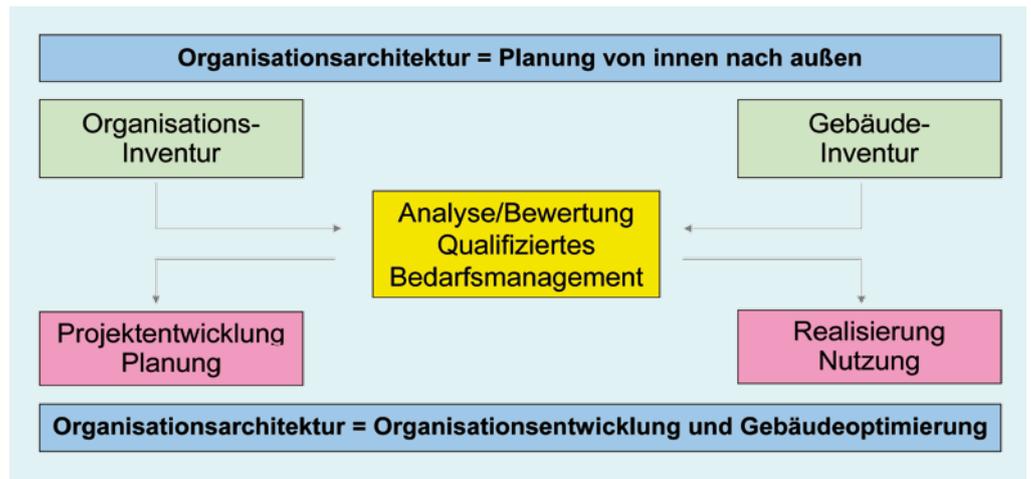
bilität von Bürogebäuden beziehungsweise Büroflächen. Hinzu kommt, dass bei der Einrichtung und Ausstattung analog verfahren wird. Übermöblierungen von Büros sind immer noch stark anzutreffen, ohne zu hinterfragen, was tatsächlich erforderlich ist. Dadurch kann nur bedingt auf organisatorische Änderungen reagiert werden. Mit der Folge, dass sich die anzustrebende Synchronität zwischen der Verwaltungsorganisation und Bürogebäudeorganisation kaum noch herstellen lässt. Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Aspekt ist die Erstellung von Bürogebäuden beziehungsweise die Schaffung von Büroflächen durch Investoren, ohne vorher die Nutzer zu kennen. Dabei stehen schnell erzielbare Renditen häufig im Vordergrund. Auf notwendige (Vor-)Planungen mit Gegenüberstellungen alternativer Lösungskonzepte wird dabei nicht so grosser Wert gelegt. Die Folge sind stereotype beziehungsweise anonyme Einheitsimmobilien, die vor allem in den Bürogebieten deutscher Grossstädte vielfach anzutreffen sind.

Erfassung/Analyse der Einflussgrössen

Um die vorgenannten Fehler beziehungsweise Missstände zu vermeiden, ist es zunächst notwendig, sich mit dem *Arbeits-system «Büro»* sorgfältig auseinanderzusetzen. Dabei werden die Einflussgrössen untersucht, die sich auf Raum und Flächen auswirken. Mit dem Begriff *«Organisationsarchitektur»* hat der Verfasser diese Vorgehensweise neu definiert. Erst durch eine umfassende *Organisations- und Gebäudeinventur* ist ein qualifiziertes *Bedarfsmanagement* möglich anstelle einer häufig praktizierten Wunschzetteladdition von Organisationseinheiten, die



Organisationsarchitektur.



Organisations- und Gebäudeinventur.

zwangsläufig Besitzstandsverteilungen beinhalten.

Gegenüberstellung alternativer Büroformen

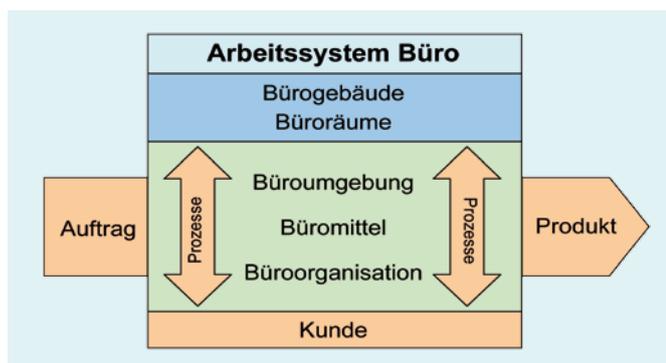
Die wesentlichen Merkmale der verschiedenen Büroformen werden zunächst wie folgt zusammengefasst:

- *Gruppen- und Grossraumbüros*: Grossraumbüros besitzen Raumtiefen von mindestens 20 bis 30 m mit einer Fläche ab etwa 400 m² und erfordern Vollklimatisierung sowie künstliche Belichtung. Bei Gruppenbüros als Verkleinerung

von Grossraumbüros mit geringeren Raumtiefen und Flächen zwischen 50 und 400 m² kann auf eine (Voll-)Klimatisierung verzichtet werden.

Gruppen- und Grossraumbüros kennzeichnen sich durch enorme Arbeitsplatzqualitätsunterschiede zwischen Innenzonen mit wenig Tageslicht und Aussenzonen an den Fassaden; hohen haustechnischen Aufwand mit Teil- beziehungsweise Vollklimatisierung; geringe Erfüllungbarkeit von Anforderungen der so genannten «3 L's» (Licht, Luft, Lärm).

- *Zellenbüros*: Die Büros sind normalerweise rechts und links eines Mittelflures angeordnet. Der Raumzuschnitt wird durch Gebäuderaster und Gebäudetiefen zwischen 12 und 13 m bestimmt. Die geringe Raumtiefe der Zellenbüros erlaubt prinzipiell Tagesbelichtung und natürliche Belüftung. Traditionelle Zellenbüros mit unterschiedlich grossen Räumen schränken die Nutzungsflexibilität erheblich ein, während standardisierte Formen nach dem «Plattform-Prinzip» das verhindern.



Qualifiziertes Bedarfsmanagement anstelle von Wunschzetteladditionen

Klassische Bedarfsplanung ist nachfrageorientiert

- Erforschung Nutzerwünsche
- Ziel ist Bedarfsdeckung
- Fortschreibung alter Gewohnheiten

Zukünftige Bedarfsplanung ist angebotsorientiert

- Einbeziehung von Nutzerprofilen
- Bedarfsdeckung und -weckung
- Neue Arbeitsformen und Visionen

Qualifiziertes Bedarfsmanagement erfordert ein intelligentes Projektmarketing: ➔ Hauszeitschriften, Infomärkte, Veranstaltungen, Befragungen, Foren, Workshops, Intranet ...

Effizienz ist auch die Betrachtung in Relation zum Wohlbefinden und Arbeitsplatzqualität oder das Wirkungsgefüge von Architektur, Innenausbau, Büroform, Möblierung, Ablauforganisation und Mitarbeitermotivation.

- **Kombi-Büros und Business-Clubs:** Kombi-Büros bestehen aus kleinen Einzeldenzellen mit einer Fläche von etwa 10 m² und wenigen Doppelzimmern mit transparenten Flurwänden und gemeinsamen Mittelbeziehungsweise Kommunikationszonen für Bürotechnik, Besprechung, Meeting-Points als Espresso-bars usw.

Der Verfasser bezeichnet diese Form gerne als «Klosterarchitektur» in moderner Ausprägung. Als weiterentwickelte Kombi-Büros sind Business-Clubs eine Kombination aus reduzierten Einzelarbeitsbereichen und Teambüros mit Verzicht auf eine feste Arbeitsplatzzuweisung. In der multifunktionalen Mittelzone befinden sich Business-Center (Bürotechnik, Besprechung, Bibliothek usw.) mit Sekretariat als feste Anlaufstelle und Lounge zum informellen Gedanken- und Informationsaustausch.

Kombi-Büros und Business-Clubs bedingen mit 14 bis 15 m etwa 2 m höhere Gebäudetiefen als Zellenbüros und führen zu höherem Verkehrsflächenbedarf und somit zu ungünstigen Nutz- / Nebenflächenverhältnissen, Schwierigkeiten bei späteren Umnutzungen von in Mittelzonen liegenden Flächen zu Räumen mit 1A-Qualität direkt an der Fassade; haustechnischem Mehraufwand für die Innenzonen (Teilklima, Brandschutz).

Das vielfach prognostizierte Ende von Zellenbüros dürfte ebenso illusorisch sein wie eine Renaissance von Grossraumbüros. Da Zellenbüros nach wie vor einen hohen Stellenwert besitzen (werden), ist eine Weiterentwicklung mit standardisierten Lösungen und atmosphärischen Verbesserungen nur logisch und konsequent, zumal sich diese Büroformen auch durch eine gute Wirtschaftlichkeit auszeichnen:

- 1170 Euro/m² Zellenbüros unklimatisiert;
- 1530 Euro/m² Zellenbüros klimatisiert;
- 1750 Euro/m² Mischformen klimatisiert;
- 1770 Euro/m² Grossraumbüros klimatisiert.

Die Werte basieren auf Netto-Baukosten, exklusive Nebenkosten und MwSt gemäss Baukostenindex 11/2007.

Non-territoriale Büros

Vollständigkeitshalber sollen an dieser Stelle auch noch Bezeichnungen wie Flexible-, Future-, Morphing-, Creativity- oder Home-Office sowie Telearbeit, Hoteling und Satellitenbüros genannt werden. Damit sind neue Arbeitsformen unter dem Sammelbegriff «New Work» oder auch «Non-territoriale Büros» gemeint. Während sich die zuvor beschriebenen Büroformen durch raumbezogene Eigenschaften unterscheiden, basieren diese Varianten auf organisatorischen Ansätzen. Mit anderen Worten: Für non-territoriale Büros ohne feste Zuordnung von Arbeitsplätzen können alle Büroformen genutzt werden, es sind also keine eigenständigen Büroformen. Die Anzahl der eingerichteten Arbeitsplätze ist bei diesem auch als Flex-Office oder Desk-Sharing bezeichneten Modell geringer als die Zahl der Nutzer. Die so genannte «Sharing-Ratio» beziehungsweise die realisierten Quoten liegen in der Regel zwischen 50 und 80 %, also 50 bis 80 Arbeitsplätzen für 100 Mitarbeitende.

Kritische Betrachtung

Derartige Lösungen sind jedoch auch kritisch zu betrachten, wie der Beitrag «Wie sieht das Büro der Zukunft aus» von Miriam M. Beul auf der Handesblatt-Tagung «Immobilienmärkte in Bewe-

gung» eindrucksvoll zeigt: Das Büro der Zukunft sollte kriert werden, doch die künstlich herbeigeführte Arbeitsorganisation ohne eigenes Büro, ohne Tische, Papier und persönliches Equipment endete in einem Desaster. Das ehrgeizige Vorhaben des Agenturchefs Jay Chiat der berühmten Werbeagentur TBWA, liebstes Kind deutscher Trendforscher und auch im Office-21-Programm des IAO erwähnt, war nach 6 Jahren Probezeit im Alltag gescheitert. Von unterwegs aus, papierlos und nur mit Handy und Laptop ausgestattet, arbeitet dort niemand mehr.

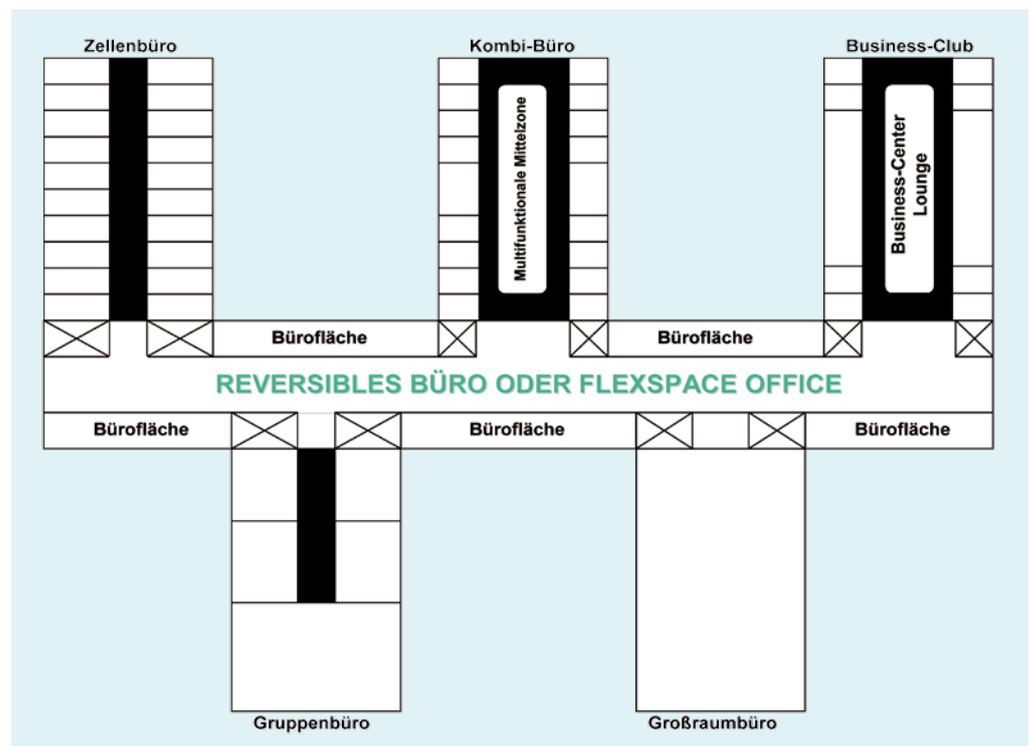
Ein theoretisches Axiom – die Unterscheidung zwischen «eigenem Raum» und «privatem Raum», nach der Mitarbeiter eine zum Denken und Arbeiten animierende Privatheit auch an wechselnden Arbeitsplätzen entwickeln und mit Hilfe von geliehenen Gerätschaften genauso gut wie mit eigenen durchführen zu können – zerschlug sich offensichtlich an einem Grundbedürfnis: dem nach Gewohnheit. «Gewohnheiten» wollte Chiat abschaffen und trieb die Revolution der Arbeitswelt in seinem Unternehmen nach strengen Regeln voran: Schon die Inanspruchnahme ein und desselben Tisches an zwei aufeinanderfolgenden Tagen war in dem Werbebüro verboten. Wer sich dieser Vorgabe widersetzte,

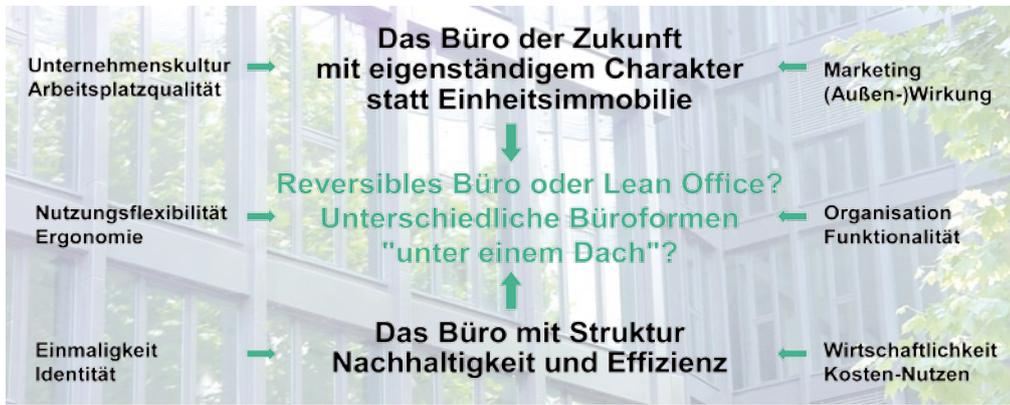
wurde aufgefordert, seinen «Schreibtisch des Tages» zu räumen und sich irgendwo in der Agentur einen neuen Platz zu suchen. Um die Teambüros entbrannte ein harter Kampf, denn auch diese durften nicht ständig durch dieselben Projektgruppen okkupiert werden. Nachdem das Verleihsystem für Laptops, Handys und den dafür vorgesehenen fahrbaren Untersatz – kleine Rollcontainer – eingeführt war, fand man, der technische Equipmentpark könne ebenfalls um die Hälfte reduziert werden. Schliesslich wären ja nicht alle Beschäftigten immer zugleich im Einsatz. Ebenfalls mit fatalem Ausgang. Ein Mitarbeiter berichtet, jeden Morgen um sechs Uhr aufgestanden zu sein, nur um in die Agentur zu fahren und sich sein Handy für den Tag zu sichern. Auch das strenge Papiersammelverbot wurde nach einiger Zeit missachtet. Überall in der Agentur wuchsen geheime «Nester», wo die Mitarbeiter Skizzen, Story-Boards, Verträge und Notizen deponierten. Mit dem Ergebnis, dass niemand mehr seine Unterlagen wiederfand. Statt Fortschritt machte sich Regression breit.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Auf der Suche nach dem Büro von morgen werden zunächst die wesentlichen Ergebnisse diesbe-

Das Reversible Büro oder Flexspace-Büro.





Ganzheitliche Betrachtung bei der Entwicklung des Büros für das Jahr 2020.

züglicher Untersuchungen stichwortartig zusammengefasst:

- Office Index 2000 vom Fraunhofer IAO Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Auswertung von 898 ausgefüllten Fragebögen zur Büro-Arbeitswelt und zukünftigen Entwicklungen:

72 % arbeiten in Zellenbüros, lediglich 28 % in anderen Büroformen.

Bei 64 % spielen «New Work-Konzepte» eine Rolle, bei 36 % nicht.

- Befragung des Gallup-Institutes in 2003 von 120 Unternehmen in Österreich und 80 in Deutschland:

Die bevorzugten Büroformen sind Einzel- und Mehrpersonenbüros, gefolgt von Gruppenbüros mit offener Struktur beziehungsweise transparenten Raumlagerungssystemen.

86 % sagen, dass Organisationsänderungen Auswirkungen auf die Büroraumgestaltung haben, lediglich 14 % verneinen das. Bei 75 % erfolgt die Anpassung, bei 25 % hingegen nicht.

In Deutschland wurden bei 38 % Desk-Sharing-Konzepte genutzt, bei 62 % allerdings

nicht. Das Gesamtpotenzial wurde immerhin mit 52 % angegeben.

- Nacherhebung der DEGI Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds in Frankfurt bei 60 Immobilienunternehmen aus 2003 über zukunftsorientierte Bürokonzepte zur Aktualisierung der gleichnamigen Studie der Dresdner Bank aus 1998 mit Befragung von 198 Immobilienunternehmen:

Bei der zukünftigen Einschätzung von Gestaltungsaspekten innovativer Bürokonzepte stehen Flächeneffizienz und die Flexibilisierung der Arbeitswelt eindeutig im Vordergrund, mit Abstand gefolgt von Corporate Identity, Technisierung am Arbeitsplatz und Humanisierung des Arbeitsumfeldes. Ökologisierung der Arbeitswelt und Technisierung der Gebäudewirtschaft spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Während 2003 die Bedeutung von fest zugeordneten Arbeitsplätzen noch bei 85 % lag, wird sie zukünftig mit 67 % eingeschätzt, so dass sich der Anteil non-territorialer Arbeitsplatzmodelle von 15 % auf 33 % fast verdoppeln wird.

Bei der zukünftigen Einschätzung der Nachfrage nach Büroraumarten besitzt das Zellenbüro nach wie vor den höchsten Stellenwert, gefolgt vom Kombi-Büro. Erst mit Abstand folgen Gruppenbüros und Business-Clubs. Gruppenbüros werden auch künftig eher eine untergeordnete Rolle spielen.

- Untersuchung von Michael Brill bei über 13 000 Mitarbeitenden in einem Zeitraum von 6 Jahren (1994 bis 2000) zum Einfluss der Gestaltung von Büros auf die Produktivität und Qualität der Arbeit:

An erster Stelle steht die Rückzugsmöglichkeit für konzentriertes Arbeiten, gefolgt von der Förderung informeller Begegnungen und die Unterstützung von Besprechungen und ungestörter Team-/Projektarbeit.

Weniger wichtig sind Komfort, Ergonomie und Technologie.

Ausblick

Ableitend aus den vorgenannten Analysen könnte die Lösung des Büros der Zukunft das Reversible Büro oder Lean Office (das lernende Büro) sein.

Dieses Bürokonzept steht für keine eigene Büroraumart, sondern stellt die Vereinigung unterschiedlicher Büroformen nebeneinander in einem Bürogebäude dar. Dadurch ergibt sich fast zwangsläufig eine kammartige Baukörperform, die zudem einfach additiv ergänz- beziehungsweise erweiterbar ist.

Die Wahl der Büroformen entspricht dabei den jeweiligen Nutzungsanforderungen der verschiedenen Unternehmensbeziehungsweise Organisationseinheiten. So benötigen ja bestimmte Einheiten offene Strukturen, andere hingegen Räume für vertrauliche Gespräche.

Grundlage dafür ist ein Baukörper, der sowohl die Umsetzung als auch die Verknüpfung unterschiedlicher Büroformen ermöglicht. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass eine derartige Baukörper- und (Haus-)Technikvorhaltung zwangsläufig mit höheren Investitions- und Folgekosten verbunden ist. Hinzu kommt, dass bei unterschiedlichen Büroformen «unter einem Dach» auch unterschiedliche Arbeitsplatzqualitäten entstehen, was wiederum zu Konflikten führen kann.

Bleibt abschliessend festzuhalten, dass kein Bürokonzept alle Nutzwünsche optimal erfüllen kann. Bei der Entwicklung des Büros für das Jahr 2020 ist also eine ganzheitliche Betrachtung mit einer sorgfältigen (Vor-)Planung erforderlich. ■

Weitere Informationen:

Paul J. Franke
Beratersozietät Franke & Partner
Horstkottenknapp 13
DE-58313 Herdecke
Tel. +49 2330 74074
Fax +49 2330 74076
www.franke-und-partner.de
info@franke-und-partner.de