

Schwerpunkt: Facility Management

Wertpotenziale heben durch gesamtheitliche Bürokonzepte

Detlef Breitzke

Deutschland verbraucht mit durchschnittlich 30 Quadratmetern pro Büroarbeitsplatz mehr Fläche als die europäischen Nachbarn, konstatiert der Autor, der die Einsparpotenziale auf etwa ein Drittel schätzt. Damit durch das engere Zusammenrücken nicht die Motivation der Mitarbeiter leidet, sondern die Arbeitsproduktivität sogar noch steigt, müssten die Räume so gestaltet werden, dass sie die Produktionsabläufe ebenso verbessern wie Klima, Akustik und Lichtverhältnisse. Für den Nutzer aber wird entscheidend sein, wann sich dieser nicht unerhebliche Aufwand amortisiert? (Red.)

Der Büromarkt in Deutschland ist von gegensätzlichen Entwicklungen geprägt: Zum einen ist aufgrund der verbesserten Konjunktur zuletzt die Mieternachfrage nach Büroflächen in Deutschland deutlich gestiegen. Es ist zu erwarten, dass diese erhöhte Nachfrage mittelfristig noch anhält. Das hängt auch mit der steigenden Zahl von Bürobeschäftigten zusammen: So rechnet beispielsweise die HSH Nordbank mit einem jährlichen Anstieg der nachgefragten Bürofläche von durchschnittlich 1,7 Prozent per annum bis Ende 2010.

Auf lange Sicht hemmt jedoch die negative demografische Entwicklung die Nachfrage nach Büroflächen. Aufgrund der schrumpfenden und alternden Bevölkerung sinkt das Arbeitskräftepotenzial. Ein weiterer Trend drückt bereits jetzt die Nachfrage – der sinkende Büroflächenverbrauch je Mitarbeiter. Langfristig werden daher nur Bürokonzepte Erfolg haben, die Gebäudepotenzial und Nutzerbedarf in Übereinstimmung bringen. Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, welche Möglichkeiten zur Kostenreduzierung und – gleichzeitiger – Leistungssteigerung die von ihnen genutzten Büroflächen bieten.

30 Quadratmeter pro Büroarbeitsplatz

Derzeit ist Deutschland beim Büroflächenverbrauch pro Mitarbeiter führend. Er liegt bei durchschnittlich fast 30 Quadratmetern Mietfläche – Nebenflächen wie Toiletten und Teeküchen eingerechnet. Andere Länder kommen mit wesentlich geringeren Pro-Kopf-Flächen aus. In den Niederlanden oder in skandinavischen Ländern beläuft sich der Ver-

brauch nach Erhebungen des internationalen Immobilienberatungsunternehmens Cushman & Wakefield beispielsweise auf nur rund 20 Quadratmeter. Dabei handelt es sich bei ihnen um Regionen mit einer hohen Arbeitseffizienz und Produktivität. In zahlreichen europäischen Ländern beträgt der Pro-Kopf-Verbrauch sogar nur rund 14 Quadratmeter.

Sicherlich ist es für Deutschland unrealistisch und auch nicht wünschenswert, die derzeitigen Flächenzahlen auf dieses Niveau zu halbieren. Denn Gewinne auf der Kostenseite werden schnell durch Verluste auf der Produktivitätsseite vernichtet, wenn Flächen zu stark reduziert werden beziehungsweise wenn keine durchdachte Strategie hinter der Reduktion steckt. Verluste auf der Produktivitätsseite machen sich deswegen so schnell bemerkbar, weil im Dienstleistungsbereich etwa 70 Prozent der Gesamtleistungskosten Personalkosten sind, nur etwa 20 bis 30 Prozent sind immobilienbezogene Kosten sowie Kosten für die sonstige Infrastruktur und Sachmittel. Die Umstellung auf ein gewöhnliches Großraumbüro ist daher nicht die Lösung für das Büro der Zukunft.

Prinzipiell jedoch sind Flächenreduzierungen unerlässlich, denn der jetzige, weit über dem Durchschnitt liegende

Flächenverbrauch ist angesichts des heutigen Wettbewerbs- und Kostendrucks nicht durchzuhalten. 20 Quadratmeter statt bislang 30 Quadratmeter pro Mitarbeiter sind bei einer gesamtheitlichen Optimierung der Büroflächenkonzepte ein durchaus realistisches Ziel, das sich mittelfristig erreichen ließe. Denn der hohe Flächenverbrauch in Deutschland wird insbesondere durch die häufig noch klassisch organisierten Bürokonzepte mit vielen Einzelbüros und hierarchisch bestimmten Bürogrößen verursacht. Dieses Konzept ist für den Arbeitsalltag in vielen deutschen Büros ohnehin nicht mehr angemessen, sodass es sich doppelt lohnt, über ein völlig neues Bürokonzept nachzudenken.

Weiteres Einsparpotenzial ergibt sich aus der Tatsache, dass Büroarbeitsplätze in Deutschland oftmals nicht nur zu groß sind, sondern häufig auch ineffizient genutzt werden. So stehen Büros oft mehr als 50 Prozent des Tages ungenutzt leer – weil nicht rund um die Uhr gearbeitet wird, jemand krank ist, Urlaub hat oder Mitarbeiter auf Terminen unterwegs sind. Verteilen sich die „Anwesenheiten“ auch noch auf mehrere Orte innerhalb der Bürostruktur, sind Nutzungsquoten der Ressource „Büroarbeitsplatz“ von weniger als 30 Prozent keine Seltenheit.

Acht Milliarden Euro Miet- und Nebenkostenersparnis

De-Te-Immobilien hat in den vergangenen zwei Jahren rund 80 Bedarfs- beziehungsweise Potenzialanalysen für rund 550 000 Quadratmeter Bürofläche realisiert. Die Analyse hat ergeben, dass sich durch eine Umwandlung vom klassischen auf ein modernes Nutzungskonzept 25 bis 35 Prozent an Fläche einsparen lassen – bei Beibehaltung der gleichen Arbeitsplatzzahl und Verbesserung der Arbeitsplatzqualität.

Bei etwa 500 Millionen Quadratmetern Bürofläche in Deutschland ergäbe sich durch eine Reduktion um 25 bis 35 Prozent ein theoretisches Flächeneinsparpotenzial von 120 bis 150 Millionen Quadratmetern. Würden Mieten und Nebenkosten in einem ähnlichen Umfang gesenkt, fielen die Nutzungskosten von derzeit rund 27 Milliarden Euro pro Jahr theoretisch auf 18,9 Milliarden Euro. Das wäre eine Gesamtersparnis von 8,1 Milliarden Euro pro Jahr.

Die Arbeitsstättenverordnung von 2004 verlangt zwar, dass der Büroarbeitsplatz eine „ausreichende“ Fläche einnehmen

Der Autor

Detlef Breitzke ist Leiter Real Estate Management bei der DeTeImmobilien Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH, Frankfurt am Main.

und bestimmten sicherheitstechnischen Standards entsprechen muss. Er sieht jedoch keine Mindestfläche vor. Dennoch darf die Flächenoptimierung nicht dergestalt ausfallen, dass Mitarbeiter auf engstem Raum zusammensitzen. Denn Einsparungen, die allein zulasten der Beschäftigten gehen, demotivieren die Mitarbeiter und bringen das Unternehmen nicht voran. Es kommt darauf an, nicht ausschließlich die Flächen zu reduzieren, sondern auch die Arbeitsabläufe zu optimieren. Die Vorgabe, mit weniger Fläche auszukommen, macht eine Steigerung der Organisationsfähigkeit des revitalisierten Gebäudes und dessen Arbeitsumfeldqualität zwingend erforderlich.

Flächenreduktion und Mitarbeiterzufriedenheit – ein Zielkonflikt?

Dafür müssen insbesondere die Arbeitsumfeldbedingungen wie Organisations- und Kommunikationsstrukturen berücksichtigt werden. Denn diese beeinflussen ganz direkt die Leistung eines Mitarbeiters und damit die Produktivität des Unternehmens. Der typische Büroarbeitsplatz von heute zeichnet sich dadurch

aus, dass die Kommunikation mit anderen Mitarbeitern immer wichtiger wird.

So hat De-Te-Immobilien beispielsweise Schreibtische in einer offenen Bürostruktur so miteinander verbunden, dass Mitarbeiter, die gemeinsam Projekte betreuen, direkt miteinander kommunizieren können. Das steigert die Effizienz deutlich, was sich unter anderem daran zeigt, dass etwa 30 Prozent weniger E-Mails geschrieben wurden. Stattdessen fand der Austausch über direkten Kontakt zwischen den Mitarbeitern statt. Nach einer derartigen Umorganisation steigt nicht nur die Flächeneffizienz, auch die Mitarbeiter sind zufriedener – weil sie sich in eine Gruppe eingebunden fühlen.

Das funktioniert aber nur dann, wenn man das Flächenkonzept derart umgestaltet, dass es die Arbeitsabläufe optimal unterstützt. Und das kann, je nach Büronutzer, ganz unterschiedlich sein. Beispielsweise ist in einem Rechtsanwaltsbüro, in dem die Mitarbeiter vorwiegend allein bestimmte Fälle bearbeiten, in der Regel ein hoher Anteil an Einzelbüros sinnvoll. Für eine Werbeagentur sind dagegen besser solche Bürostrukturen geeignet, die die Kommuni-

kation und Kreativität der Mitarbeiter fördern. Hier sind Gemeinschaftsräume ein wichtiger Teil des Konzepts.

Auswirkungen von Licht, Akustik und Klima auf die Arbeitsproduktivität

Sinnvoll für ein modernes, gesamtheitliches Büronutzungskonzept sind, ergänzend zum persönlichen Arbeitsplatz, diverse zusätzliche Arbeitsmöglichkeiten – zum Beispiel Kommunikationsräume, Projekt- und Teamflächen sowie eventuell einen Konzentrationsbereich und Entspannungszonen. Daneben sind sogenannte „weiche“ Faktoren wichtig. Mit guter Akustikqualität, dem richtigen Licht, visueller Störfreiheit und geeigneten klimatischen Verhältnissen lässt sich die Produktivität auch bei verkleinerten Flächen steigern.

Beispielsweise wurden gute Erfahrungen damit gemacht, Systemelemente einzusetzen, die insbesondere tiefe Sequenzen (gemeint sind Schallfrequenzen) absorbieren und so die akustische Raumqualität verbessern. Die aufwendigen Raumteiler bieten in Großraumbüros nicht nur Sichtschutz wie herkömmliche Partitions, sondern können den Umgebungslärm um zehn Dezibel absenken. Ein reiner Sichtschutz hilft deswegen nicht weiter, weil durch die hohe Geräuschkulisse im Raum weiterhin massiv die Konzentration gestört würde.

Gebäudeanalyse

Für die Optimierung von Büroflächen gilt es zunächst, mit einer Bedarfsanalyse die Anforderungen der Nutzer in Bezug auf Prozesse, Arbeitsweisen und Organisationsform zu ermitteln. Die Potenziale einer Immobilie und ihrer Flächen lassen sich mit einer detaillierten Gebäudeanalyse aufdecken. Aus der Bedarfsanalyse und -planung sowie den aufgedeckten Gebäudepotenzialen lassen sich dann Bürokonzepte entwickeln, die auf den Nutzer und die Immobilie zugeschnitten sind.

Einen für alle Anforderungen und Gebäudestrukturen geltenden Standard zu definieren, ist dabei nicht möglich. Grundsätzlich ist aber in jedem Fall Flexibilität ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dies sieht idealerweise so aus, dass die Flächen den ständig verändernden personellen und technischen Herausforderungen angepasst werden können, ohne dass teure Individuallösungen erforderlich sind. ■

Erfolgsfaktoren für zukunftsorientierte Bürokonzepte:

- **Gebäudekonzepte multifunktional und flexibel gestalten**

Zukunft haben Gebäudekonzepte, die eine situationsbezogene Anpassung der Innenraumstrukturen ermöglichen. Teure Sonderlösungen schränken die zukünftige Flexibilität ein und sollten daher vermieden werden.

- **Standardisierung ist hilfreich**

Die Einrichtung sollte möglichst standardisiert und den Gebäudeachsen und Flächenmaßen angepasst sein. Das erleichtert eine flexible Flächennutzung.

- **Werkstattprinzip verfolgen**

Nicht jeder Arbeitsplatz braucht eine Vollausrüstung für alle eventuell anfallenden Tätigkeiten. Sonderfunktionen wie ruhige Räume für Einzelgespräche sollten von mehreren Mitarbeitern genutzt werden können.

- **Arbeitsplatzbedarf nach Auslastungs- und Nutzungsintensität planen**

Die Arbeitsplatzfläche sollte zum Tätigkeitsprofil passen und nicht ausschließlich durch Hierarchien bestimmt werden.

- **Arbeitsumfeld optimieren**

Ein modernes Bürokonzept umfasst Konzentrationsbereiche genauso wie Kommunikationsbereiche. Der Schwerpunkt kann dabei je nach Nutzeranforderungen unterschiedlich sein. Es gilt, die Möglichkeiten von „Desk Sharing“, nonterritorialen Bürostrukturen, Teamarbeit und Projektarbeit zu berücksichtigen.

- **Betriebskosten verringern**

Vor dem Hintergrund der steigenden Energiepreise werden sich Bürokonzepte mit einem geringen Energieverbrauch am Markt durchsetzen. Der Energieverbrauch muss genau kontrolliert und eventuelle Kostentreiber müssen identifiziert werden.

- **Gemeinschaftsfördernde Punkte planen**

Als Ausgleich zur flächeneffizienten Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsplätze geben Gemeinschaftspunkte und gestaltete Sonderbereiche den Mitarbeitern neue Qualitäten, die die informelle Kommunikation unter Mitarbeitern fördern und für eine insgesamt angenehme Arbeitsatmosphäre sorgen.