

Neue Organisationsarchitektur

Ein Ansatz zur wirksamen und schnellen Senkung der Bürokosten

Bei der wirtschaftlichen Betrachtung von Bürogebäuden standen und stehen die Betriebs- und Unterhaltungskosten (noch) immer im Mittelpunkt, obwohl sie lediglich rund 20 % der Bürogesamtkosten ausmachen. Die Nutzungs- und Belegungskosten, die letztlich die Miete bzw. Mietkosten repräsentieren, liegen hingegen bei beachtlichen 80 %: Selbst bei einem um 50 % reduzierten Ansatz der Mietkosten auf 12,80 €/m² ergibt sich immer noch ein Verhältnis zu den Betriebs- und Unterhaltungskosten von 3:1. Insofern ist der bisherige Denkansatz zur Optimierung und Kostensenkung in Frage zu stellen bzw. zu erweitern.

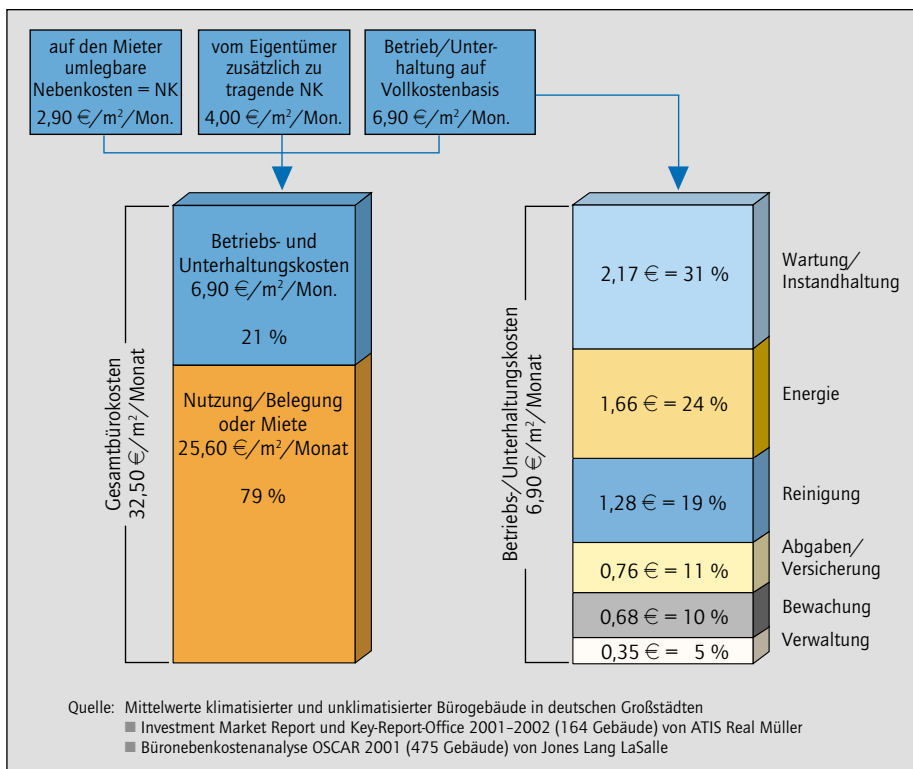
Dieser Artikel widmet sich demzufolge dem großen Optimierungspotential, nämlich der Nutzung und Belegung von Bürogebäuden, da damit die Bürokosten wesentlich stärker beeinflusst werden können. Hinzu kommt, dass in der Regel Energie- und Dienstleistungsbilanzen vorliegen und weiterführende Analysen nur unwesentliche

Beiträge zur Kostensenkung leisten. Warum diese verblüffend einfache Erkenntnis kaum oder nur zum Teil genutzt wird, soll nun im Folgenden näher beleuchtet werden. Ein Hauptgrund ist sicherlich die Tatsache, dass interne oder externe Facility Management-Dienstleister oft dem Aspekt „Nutzungs- und Flächenmanagement“ wenig zugeneigt sind, zumal ihre Honorierungen in der Regel in Abhängigkeit zur bewirtschaftenden Fläche stehen. Nutzungsoptimierungen würden somit zu Umsatzeinbußen führen. Des Weiteren fehlt bei der notwendigen Auseinandersetzung mit diesem Thema häufig auch das spezielle Fachwissen.

Lösungsansatz und Vorgehensweise

Die Voraussetzung für eine gute Lösung ist eine genaue Diagnostik. Wie bei einem Arzt, der die Gesundheit eines Patienten erst nach einer gründlichen Untersuchung wieder herstellen kann. Daher ist es nur logisch und konsequent, wenn ein Bürogebäude zunächst einmal quasi „geröntgt“ wird. Dabei wird schnell deutlich, dass die Arbeitsorganisation in der Gebäudeorganisation abgebildet wird. Oder anders ausgedrückt: Die Gebäudeorganisation ist das Spiegelbild der Arbeitsorganisation! Um also Lösungskonzepte zur Optimierung entwickeln zu können, ist eine ganzheitliche Analyse der Organisationsarchitektur notwendig (siehe Grafik 3). Die Organisationsdaten sind dahingehend zu beleuchten, ob und inwieweit sie sich auf das Raumkonzept bzw. auf den Raum- und Flächenbedarf auswirken. Die Darstellung derartiger Analysen würde den Umfang dieses Beitrages übersteigen. Auf die gesetzlichen Regelungsdaten wird ebenfalls nicht näher eingegangen, zumal diese häufig beschrieben

Grafik 1: Wirtschaftliche Betrachtung von Bürogebäuden



und bekannt sind. Unternehmens- bzw. verwaltungsspezifische Regelungen oder Leitlinien zur Büroplanung/-nutzung sind außerordentlich hilfreich, jedoch kaum anzutreffen. Auch das ist ein Thema für sich und wird daher hier näher nicht behandelt. Analog gilt das auch für die Erstellungs- bzw. Sanierungskosten von Bürogebäuden. Die Ausklammerung der Kosten für Betrieb und Unterhaltung wurde eingangs bereits erwähnt. Bleibt also das Kernthema dieses Beitrages „Nutzung und Belegung“.

Um ein klares Bild über die Nutzung und Belegung zu erhalten, ist eine detaillierte Flächenanalyse erforderlich. Sie sollte in Anlehnung an das vorliegende Regelwerk der DIN 277 erfolgen und nicht – wie häufig anzutreffen – nach eigenen, individuellen Definitionen. Ansonsten sind Vergleiche zur Feststellung von Ressourcen nicht oder nur unzureichend möglich.

Der Flächennachweis ist mit der Belegungsstruktur zu koppeln, um Korrelationsmöglichkeiten und Nutzer-/Nutzungszuordnungen sicherzustellen. Moderne CAFM-Systeme (Computer Aided Facility Management) bieten dazu entsprechende Werkzeuge mit einer Verknüpfung zwischen Grafik (Pläne etc.) und Datenbanken.

Energiekosten	=	Energiebilanz	
Dienstleistungskosten	=	Dienstleistungsbilanz	
Betriebs-/Unterhaltungskosten	=	bisheriger Ansatz	
Nutzungs-/Belegungskosten	=	Nutzungs-/Flächenbilanz	
Gesamtbürokosten		=	neuer Ansatz

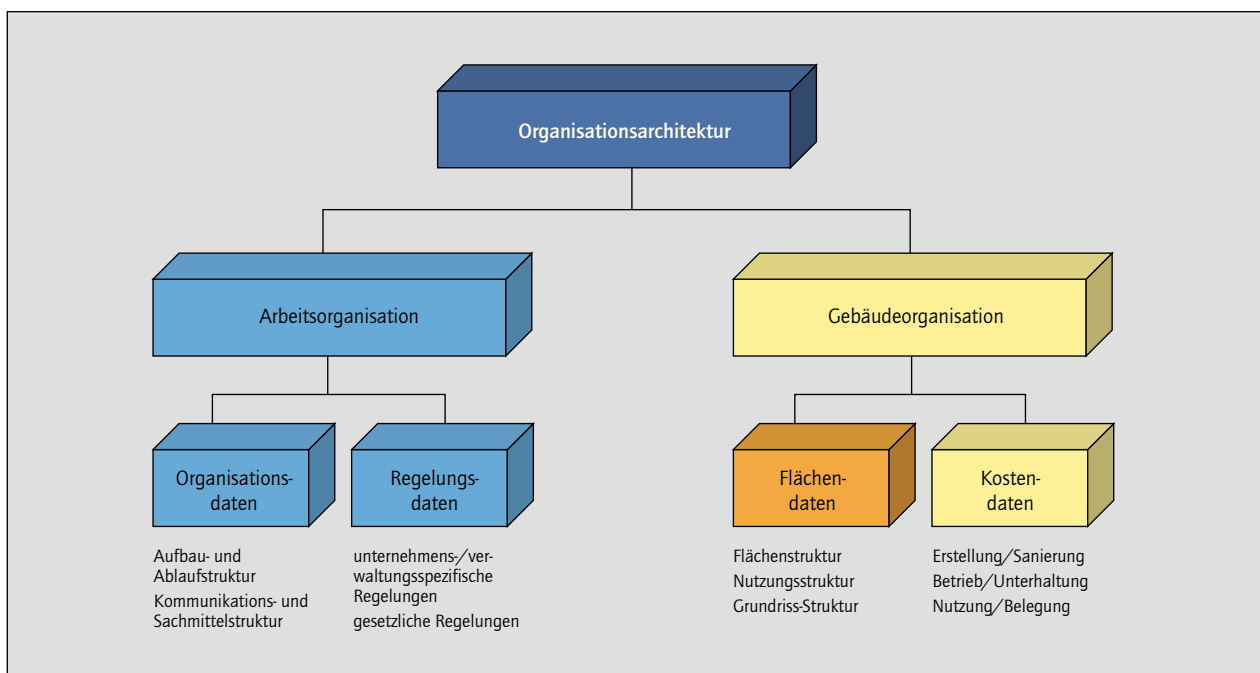
Analyse und Ergebnisse

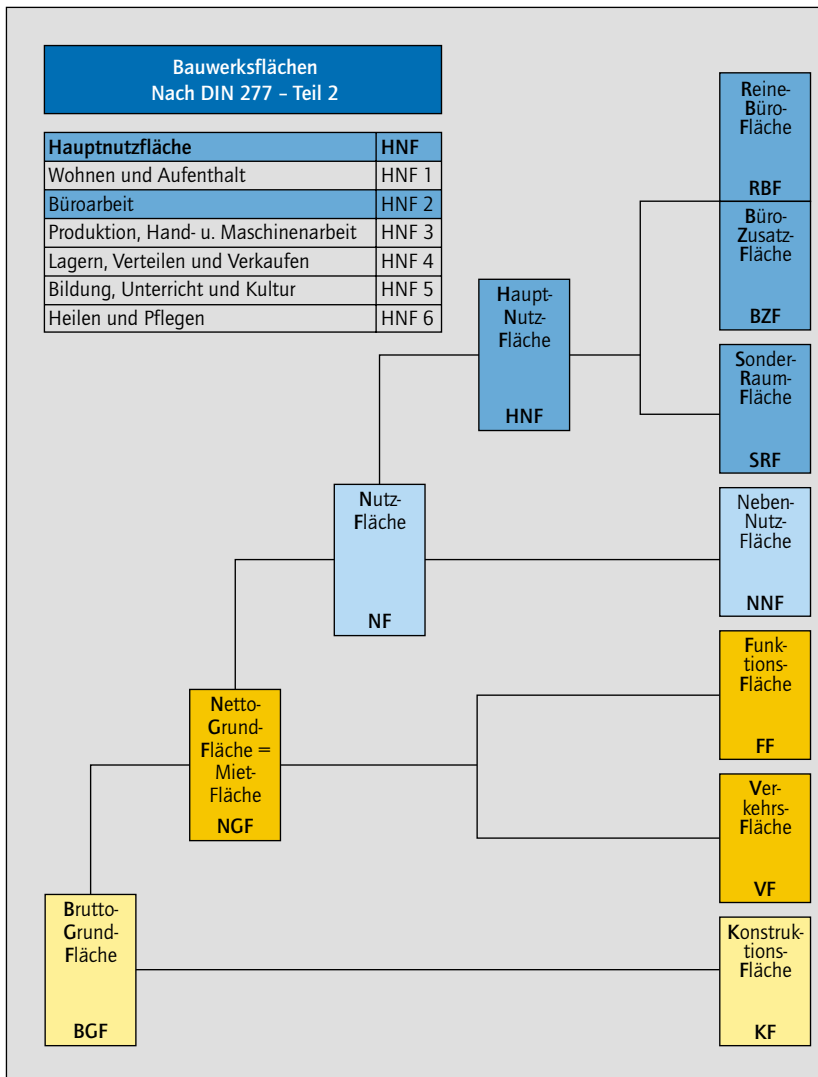
Liegt das Plan- und Datenmaterial entsprechend dem zuvor beschriebenen Detaillierungsgrad vor, ist eine Analyse und Bewertung in Bezug auf Optimierungs- und Kostensenkungspotentiale auf einem sicheren und empirisch einwandfreien Fundament möglich. Folgende Fragen können somit beantwortet werden:

- Wie setzt sich der „Flächenbaum nach der DIN 277“ zusammen bzw. wie hoch sind die jeweiligen Anteile absolut und prozentual?
- Durch welche Organisationseinheiten werden welche Flächen genutzt bzw. belegt und welche Flächen gemeinsam von mehreren oder allen Verwaltungsbereichen?
- Welche Flächenrelationen pro Arbeitsplatz ergeben sich je Organisationseinheit bzw. für die Gesamtverwaltung?
- Wie setzt sich die RBF = Reine-Büro-Fläche zusammen bzw. wie

Grafik 2: Denkansätze zur Optimierung und Kostensenkung

Grafik 3: Ganzheitliche Analyse der Organisationsarchitektur





Grafik 4: Flächenbaum nach DIN 277

sieht vor allem die Aufteilung in Einzel- und Mehrpersonnbüros aus?

- Welche Zusammensetzung ergibt sich bei der BZF = Büro-Zusatzfläche bzw. der SRF = Sonder-Raumfläche?
- Welches Bild zeigt sich bei der NNF = Neben-Nutzfläche?
- Welche Arbeitsplatzkonfigurationen werden eingesetzt bzw. gibt es Einrichtungsstandards?
- Wie sind der Eingangsbereich und die zentralen Dienste organisiert, auch in Verbindung zu Einrichtungen wie Cafeteria und Teeküchen?

Die eigenen Flächen- und Belegungsdaten können nun mit anerkannten Vergleichs- und Richtwerten relativiert werden. Gleichzeitig ist die bautechnische Machbarkeit/Vertretbarkeit von Grundrissände-

rungen zu überprüfen. Die enormen Optimierungs- und Einsparungspotentiale werden nachfolgend vereinfacht anhand von Projektergebnissen aus der Praxis des Autors dargestellt.

Die festgestellten Relationswerte der Reinen-Bürofläche oder RBF pro Arbeitsplatz liegen in vielen Fällen um rund 2 m² über dem Normalniveau mit 13 bis 14 m². Das stellt eine moderne Arbeitsorganisation mit guter Arbeitsplatzqualität bei angemessenem Flächenangebot sicher. Zudem sind die gesetzlichen Anforderungen und Regeln mehr als erfüllt.

Als Gründe sind vor allem Besitzstandswahrungen mit unkontrollierten bzw. überdimensionierten Flächenzuweisungen und hohen Einzelraumanteilen zu nennen. Hinzu kommen häufig anzutreffende Übermöblierungen in Form aufwendiger und nicht notwendiger Arbeitsplatzkonfigurationen, die zu unnötigen Mehrkosten bei der Einrichtung und einem erhöhten Flächenbedarf führen.

Weitere Optimierungs- und Einsparungspotentiale von umgerechnet etwa 1 m² pro Arbeitsplatz ergeben sich in einer sinnvolleren Nutzung der Büro-Zusatzfläche sowie Sonder-Raumfläche und durch Umnutzungsmöglichkeiten von Neben-Nutz-Flächen bzw. Verkehrs-Flächen. Hier ist vor allem die häufig anzutreffende, jeweils abteilungsbezogene Vorhaltung von Besprechungs-, Ablage- und Kopier/Bürotechnikräumen angesprochen.

Durch Belegungsverdichtungen bei den eigentlichen Büroflächen, intelligente Lösungen bei den Büro-Zusatz-Flächen und geschickte Umwandlungen von Nebenflächen zu Nutzflächen sind relativ einfach und schnell die aufgezeigten Potentiale von etwa 3 m² pro Arbeitsplatz ohne aufwendige Eingriffe in die Gebäudestruktur zu erzielen. Dass eine Einsparung ohne Qualitätsverluste von etwa 3 m² als durchaus realistisch eingestuft werden kann, beweisen viele Praxisfälle und zeigt die Korrelation mit lediglich 10 % zur üblichen Mietfläche mit 30 bis 35 m² pro Arbeitsplatz. Bezogen auf eine

Verwaltung mit 250 Arbeitsplätzen bedeutet das eine Hauptnutzflächenreduzierung von 750 m² oder eine Kosteneinsparung von 292 500 € (750 m² x 32,50 € x 12 Monate) pro Jahr oder 1170 € pro Arbeitsplatz und Jahr, ohne Einrechnung der üblicherweise damit anteilig verbundenen Reduzierung der Nebenflächen. Die Schwierigkeiten bei der Realisierung der Effekte sollen selbstverständlich nicht unerwähnt bleiben. Sie bestehen zum einen im Aufbrechen traditioneller Denkmuster und Abbau von Widerständen bei der Verteidigung von Besitzständen. Zum anderen darin, die Ressourcen durch eine geschickte Nutzungs- und Belegungsplanung in vermarktbare bzw. vermietbare Flächen(-einheiten) umzuwandeln.

Fazit

Durch Flächen- und Nutzungsinventuren in Bürogebäuden werden in der Regel beachtliche Ressourcen transparent gemacht, die im Mittel mit etwa 3 m² pro Arbeitsplatz eingestuft werden können. Selbst bei nur 1 m² ergibt sich ein Einsparungseffekt von 390 € pro Arbeitsplatz und Jahr. Mit dieser „Faustformel“ lässt sich schnell das individuelle Einsparungspotential quantifizieren. Um den gleichen wirtschaftlichen Effekt zu erzielen, müsste bei den Betriebs- und Unterhaltungskosten quasi das „Fünffache“ geleistet werden, was letztlich nur theoretisch möglich ist. Daneben ergeben sich bei derartigen Untersuchungen auch viele Optimierungsmöglichkeiten, die nur schwer oder gar nicht quantifizierbar sind, wie z. B.

- (Wieder-)Herstellung der Synchronität zwischen der Arbeits- und Gebäudeorganisation,
- Schaffung von Meeting-/Service-Points anstelle traditioneller Teeküchen und Technikräume,
- Optimierung der Zentraldienste und Sonderfunktionen Empfang → (Produkt-)Information → Konferenz/Besprechung/Schulung → Cafeteria/Versorgung.

Resümierend kann also festgehalten werden, dass mit dem vom Autor neu entwickelten Ansatz der Orga-

Erfassungsmuster für den Flächen- und Belegungs-nachweis															
Flächennachweis						Belegungs-nachweis			Zusatzhinweise bei Mehrpersonnbüros						
Gebäude-Nr.	Gebäude-Teil	Geschoss	Raum-Nr.	Raum-Typ (DIN 277)	Raum-Index	Fläche in m ²	Organisations-einheiten	Name/Vorname	Funktion	Name/Vorname	Funktion	Name/Vorname	Funktion	Name/Vorname	Funktion
01	Gebäude-Nr.														
02	lt. Lageplan														
	A	Gebäude-Teil													
	B	lt. Grundrissplan													
		K2	Tiefkeller												
		K1	Keller												
		EG	Erdgeschoss												
		01	1. Obergeschoss												
			100	Raum-Nr.											
			101	lt. Grundrissplan											
				1	Einzelbüro										
				2	Doppelbüro										
				3	Dreipersonenbüro										
				2.1	Büroräume										
				2.2	Besprechungsräume										
						18									
						20									
							F	Finanzwesen							
							P	Personalwesen							
									GF	Geschäftsführer					
									AL	Abteilungsleiter					
									SB	Sachbearbeiter					

nisationsarchitektur die Bürokosten wirksam gesenkt und – vor allem – die Einsparungen relativ schnell realisiert werden können. Gleichzeitig ist er eine geeignete Methode bei der (Vor-)Planung neuer Bürogebäude. Die Abschlussempfehlung lautet daher:

Zuerst „eine kleine Denkfabrik installieren“ bzw. die Orgware anfasen, dann die Soft- und Hardware! Dabei sollten zunächst die Möglichkeiten im Gebäudebestand geprüft werden, danach alternativ Neubaumaßnahmen. Also nicht gleich den zweiten Schritt vor dem ersten tun, indem ein papier- und drahtloses, wandelbares Büro oder „morphing office“ gefordert wird, das 24 Stunden von Mitarbeitern mehrfach zu unterschiedlichen Zeiten genutzt werden kann, ohne den Bestand zu analysieren.

Grafik 5: Erfassungsmuster für den Flächen- und Belegungs-nachweis

Paul Franke,
Franke & Partner,
58313 Herdecke