

Schwerpunkt Property Management

Flächeneffiziente Nutzungskonzepte

Bestehende Mieter zu halten und neue Mieter zu finden, ist trotz positiver Konjunktur eine Herausforderung für jeden Bestandshalter. Hinzu kommt, dass im Zuge neuer Bilanzierungsregeln und weiter steigender Effizienzanforderungen gewerbliche Mieter ihre Flächennutzung tendenziell verringern. Für Vermieter und Unternehmen mit selbst genutzten Betriebsimmobilien bietet diese Entwicklung aber auch die Chance, im Dialog mit den Nutzern Räume so zu gestalten, dass sie die Motivation und damit die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter erhöhen. Dadurch steigen die Flächeneffizienz und die Attraktivität des Standorts, wie der Autor zu berichten weiß. (Red.)

Flächeneffizienz bei Büroimmobilien wird in der Praxis noch immer zu häufig auf schlichte Flächenmathematik reduziert. Das Ziel lautet, mehr Arbeitsplätze auf einer geringeren Fläche unterzubringen, denn so lässt sich die Mietbelastung reduzieren. Doch Flächeneffizienz muss – wenn sie denn tatsächlich einen ökonomischen Mehrwert für den jeweiligen Nutzer darstellen und auch wirklich nachhaltig sein soll – deutlich mehr sein als eine möglichst große Zahl von Mitarbeitern auf möglichst kleinem Raum. Zwei Aspekte sind ausschlaggebend dafür, dass eine effiziente Raumnutzung langfristig den Unternehmenserfolg steigert: Flexibilität und Raumqualität. Effiziente Flächengestaltung sollte daher stets in ein entsprechendes Maßnahmenbündel eingebettet sein, das diese beiden Aspekte abbildet.

Warum Flexibilität?

In der Vergangenheit haben Unternehmen in Deutschland ihre Organisationsformen und Hierarchien zu einem bestimmten Zeitpunkt festgelegt und über einen längeren Zeitraum von meist drei bis fünf Jahren beibehalten. Ausgehend von der jeweiligen Unternehmensstruktur wurden die Grundrisse und Flächen-

gestaltung so geplant, dass sie der jeweiligen Organisation folgten. Für eine ausgewählte Organisationseinheit eines funktional gegliederten Unternehmens beispielsweise wurde eine bestimmte Teamgröße angenommen und die jeweiligen hierarchischen Strukturen innerhalb des Teams berücksichtigt – Vorgesetzte, mittleres Management und „normale“ Teammitglieder haben unterschiedliche Anforderungen an ihre Arbeitsplätze. Hieraus resultierte ein bestimmtes Flächenbedarfsprogramm, das exakt auf die spezifischen Organisationsbedürfnisse zugeschnitten war.

Aufgrund der fortschreitenden technologischen Entwicklung und der Veränderungen in der Arbeitswelt werden die bisherigen Nutzungskonzepte künftig nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Vielmehr wird es darauf ankommen, dass Immobilien dem Nutzer ein möglichst großes Maß an Flexibilisierung bieten. Diese Flexibilität betrifft verschiedene Dimensionen: Orts- und Raumflexibilität (zum Beispiel Raum- und Nutzungsflexibilität), organisatorische Flexibilität (Teamprozesse, Arbeitszeiten und soziale Aspekte) und die technische Flexibilität (IT- und TK-Flexibilität).

Schneller Organisationswandel

Ausdruck des Flexibilitätserfordernisses ist: Viele Unternehmen tendieren dazu, ihre Organisationsform in immer kürzeren Abständen grundlegend zu verändern, in manchen Fällen sogar in Jahreszyklen. Die regionalen und globalen Einflüsse von Kunden und anderen Marktteilnehmern auf die Kernprozesse eines Unternehmens führen häufig zu den vorgenannten Organisationsveränderungen. Hinzu kommt in vielen Fällen, dass Unternehmen schneller wachsen als

in der Vergangenheit, aber auch schneller wieder schrumpfen – naturgemäß jeweils mit entsprechenden Auswirkungen auf die Zahl der erforderlichen Arbeitsplätze.

Der Extremfall sind Unternehmen, die sämtliche bislang gängigen Konzepte abgeschafft haben. In solchen Fällen gibt es weder eine Anwesenheitspflicht noch Kernarbeitszeiten oder auch festgelegte Stundenzahlen, die pro Woche gearbeitet werden müssen – die Mitarbeiter arbeiten, wann, wo und so lange sie möchten, sofern die jeweils vereinbarten Arbeitsziele eingehalten werden. Einer Befragung von 3 500 Managern in fünf Ländern hat ergeben: Mehr als 50 Prozent der Befragten rechnen damit, dass Arbeitgeber künftig noch häufiger flexible Arbeitsmethoden zulassen, die dem Lebensstil der Mitarbeiter angepasst sind.

Form ermöglicht Funktion

Vor diesem Hintergrund gilt, dass Büroflächenkonzepte heute nicht mehr der Organisationsform folgen. Sie müssen deshalb eine maximale Organisationsflexibilität beziehungsweise einen höchst flexiblen Rahmen für sich ständig wandelnde Organisationen bieten – also die kommenden Veränderungen in der Unternehmensstruktur möglichst ohne aufwändige bauliche Eingriffe zu jedem Zeitpunkt ermöglichen. Die Flächennutzungskonzepte wandeln sich vermehrt von organisationspezifischen Konzepten zu organisationsneutralen Nutzungskonzepten, bei denen dann die Anpassungsnotwendigkeiten entfallen oder zumindest weitgehend minimiert sind. Zugleich stehen Immobilien als Kostenfaktor bei den Unternehmen zunehmend auf dem Prüfstand. Für Property und Facility Manager wird daher das Aufgabenfeld, zugleich flexible und effiziente Büros zu planen und zu gestalten, immer wichtiger.

In welchem Maß flexible Flächenkonzepte realisiert werden können, ist vom Einzelfall abhängig – beispielsweise vom Budget, das der Eigentümer für mögliche Umbauten zur Verfügung stellt. Aber auch die Immobilie selbst spielt eine entscheidende Rolle. Gebäude, die im

Der Autor

Andreas Lindenstruth

Leiter Flächenmanagement, STRABAG Property and Facility Services GmbH, Frankfurt am Main



Innern tragende Wände oder Säulen in großer Zahl aufweisen, sind grundsätzlich weniger flexibel als Immobilien, in denen sich große zusammenhängende Räume ohne Stützen oder Wände mit statischer Funktion finden.

Warum Raumqualität?

Effizienz und Flexibilität müssen stets auch mit Raumqualität einhergehen – denn wenn eine höhere Dichte in der Flächennutzung dazu führt, dass sich Mitarbeiter nicht mehr wohl fühlen oder gegenseitig stören, sinkt die Arbeitsproduktivität. Je nach Ausmaß können die zusätzlichen Kosten durch größere Fehlzeiten und verminderte Arbeitsleistung von Mitarbeitern infolge zu stark verdichteter Flächen die Einsparungen bei den Mietkosten mehrfach wieder zu nichte machen.

So wurde in diesem Jahr in der Schweiz eine Studie durchgeführt, bei der über 1 200 Personen zu den Arbeitsbedingungen in Büros befragt wurden. Ein Ergebnis war, dass die Fehlzeiten durch Krankheit mit zunehmender Bürogröße zunehmen. In Einzelbüros gaben knapp 50 Prozent der Personen an, nie krank gewesen zu sein; in Büros ab 16 Personen sank diese Zahl auf 30 Prozent. Die größere Dichte hat hier also offensichtlich negative Folgen.

Maßnahmen für eine bessere Raumqualität

Das Fraunhoferinstitut IAO hat ermittelt, dass das durchschnittliche Produktivitäts- und Performanc-Niveau der Büro- und Wissensarbeit lediglich bei 55,3 Prozent liegt. Das bedeutet, dass in den Wissensindustrien durchschnittlich eine fast doppelt so große Produktivität möglich ist. In der Office 21-Studie „Information Work 2009“ liefert IAO einige Lösungsansätze, wie die Effektivitätsbeziehungsweise Performancesteigerung erreicht werden kann. Ein Ansatz ist die spezifische Anpassung der Arbeitsplatzgegebenheiten an die Anforderungen der verschiedenen Wissensarbeiter. Als Stellschraube zur Optimierung wurden unter anderem Contentment-, also Zufriedenheits-Aspekte ausgemacht. Aus den Ergebnissen wurde abgeleitet, dass ein attraktiveres, hochwertiges, anregendes Arbeits- und Büroambiente die Performance der Wissensarbeiter positiv beeinflusst.

Die Maßnahmen, um auch bei einer höheren Belegungsdichte zugleich die Raumqualität zu verbessern, müssen über fast alle menschlichen Sinne geplant werden – vor allem Hören, Sehen und Fühlen. Der akustischen Ausgestaltung kommt dabei eine große Bedeutung zu. Lärminderung kann auch in großen Büros gelingen, wenn zum Beispiel Denkerzellen, Quiet Rooms und ausreichende schallabsorbierenden Flächen und Trennwände eingesetzt werden. Als visuelle Aspekte stellen Farben und Pflanzen wichtige Ansätze dar, auch der Einsatz von optisch offenen Berei-

Nicht alle Maßnahmen führen zu einer spürbar höheren Dichte. Ein Beispiel sind Desk-Sharing-Konzepte. In dem Moment, in dem ein Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz nutzt, ist der ihm zur Verfügung stehende Raum nicht reduziert – die Fläche ist dennoch im Zeitablauf effizienter belegt, wenn sie während seiner Abwesenheit von einem Kollegen genutzt wird. Dies bietet sich insbesondere bei Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten und bei Mitarbeitern mit häufigen Außer-Haus-Terminen an – beispielsweise im Vertriebsbereich. Das Potenzial zur Flächenoptimierung in Deutschland ist enorm. Bei

Top 5 der erfolgversprechendsten Maßnahmen für mehr Flächeneffizienz		
Nr.	Maßnahme	Anmerkungen
1	Flächenstandards definieren und umsetzen	Unternehmensweite Vorgaben für Flächen- und Raumkenngrößen, -formen und Mobiliarausstattung
2	Etablieren eines Büroflächenmix	Einzel-, Doppel- und Gruppenbüros zu mischen ermöglicht, die Nachteile einzelner Büroraumformen in Vorteile umzuwandeln.
3	Desk-Sharing	Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen durch Mitarbeiter, die nicht permanent im Büro arbeiten, bis hin zur Einführung von non-territorialen Bürokonzepten
4	Flexibilisierung durch mobile Trennwände	Einsatz mobiler Trennwände in (teil-)offenen Bürostrukturen, um leichter Veränderungen im Flächenzuschnitt zu ermöglichen
5	Mehrfachnutzung von Allgemeinflächen	Ein Beispiel ist die Kantine: Sie wird nur zu bestimmten Zeiten genutzt und kann in der restlichen Zeit anders genutzt werden.

Quelle: Strabag Property and Facility Services GmbH

chen (über Glaswände), die einem möglichen Enge-Gefühl entgegenwirken können. Beleuchtung und Belüftung sind weitere wichtige Felder, über die ein Wohlfühlambiente für Mitarbeiter geschaffen werden kann, das die Produktivität fördert.

Grundsätzlich gilt: Die jeweiligen Maßnahmen müssen auf die Bedürfnisse des Nutzers abgestimmt werden. Patentlösungen gibt es hier nicht. Nach der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Raumqualität bietet sich an, über Nutzerbefragungen die Akzeptanz und Wirkung in der Praxis zu evaluieren. STRABAG Property and Facility Services führt regelmäßig solche Untersuchungen durch, um seine Flächenkonzepte weiter zu optimieren.

Maßnahmen zur Erhöhung der Flächeneffizienz müssen in einem Dreiklang gemeinsam mit den Aspekten Flexibilität und Raumqualität betrachtet werden – denn nur so gehen Maßnahmen für eine bessere Flächeneffizienz auch mit einer Verbesserung der Flächenattraktivität für den Nutzer und mit einem langfristigen ökonomischen Effekt für den Eigentümer einher. Ziel dabei ist es, trotz höherer Dichte ein Raumkonzept zu schaffen, das Kommunikation und damit Innovation fördert.

Großunternehmen und Konzernen mit eigengenutzten Immobilien in Deutschland kann der Büroflächenbedarf um bis zu 30 Prozent gesenkt werden. Konzepte der Flächenverdichtung oder Mehrfachbelegung sollten dabei jedoch nicht ohne begleitende Maßnahmen umgesetzt werden. Flexibilität und Raumqualität sind maßgebliche Felder, in denen parallel angesetzt werden muss.

Wie werden Flächen effizienter?

Werden Flächen ohne flankierende Maßnahmen verdichtet, droht die Mitarbeiterproduktivität zu sinken. Wenn jedoch parallel zur effizienteren Nutzung die Attraktivität der Flächen erhöht wird, kann dies sogar eine bessere Arbeitsproduktivität als vor einer Umgestaltung zur Folge haben. Und: Wenn sich Mitarbeiter wohl fühlen, reduziert dies tendenziell die Fluktuation. Außerdem erleichtern attraktive Büros die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, insbesondere von Führungskräften und Leistungsträgern. Dies ist insbesondere vor Hintergrund der demografischen Entwicklung und des daraus resultierenden Nachwuchsmangels ein wichtiger Aspekt, denn das Werben um gute Mitarbeiter und neue Talente (war for talents) wird perspektivisch immer wichtiger.