

## Büroorganisation und Flächenmanagement – Trends und Entwicklungen

### Aktuelle Situation

Infolge der Corona-Pandemie haben viele Mitarbeiter in unserem Unternehmen erstmalig nicht stationär in unseren Büroflächen gearbeitet. Viele Firmen und Institutionen haben neue Arbeitsformen ausprobiert, die grundsätzlich als Homeoffice bezeichnet werden können. (\*) So arbeiteten im April 2020 ca. 60 % aller Beschäftigten mit Hochschulabschluss ganz oder teilweise im Homeoffice. (1, 2) Diese aktuellen Erfahrungen führen zu neuen Bewertungen von Arbeitsformen und des daraus resultierenden Flächenmanagements und werden auch den Büromarkt langfristig verändern.

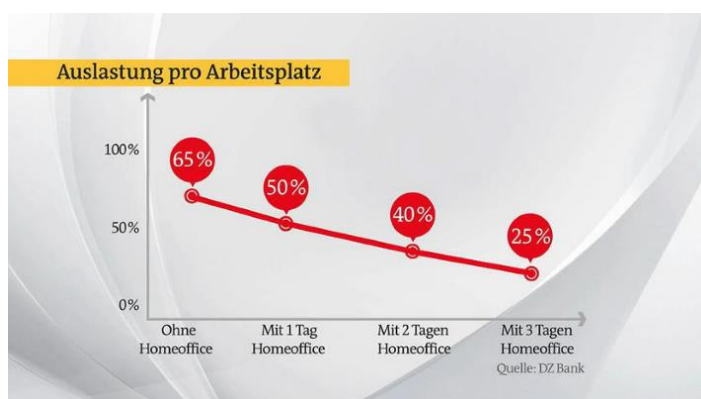


Abb. 1: Auslastung Arbeitsplätze, DZ Hyp 2020

Bereits vor der Corona-Pandemie zeigten Auslastungsuntersuchungen von Büroflächen infolge von Geschäftsreisen, Urlaub und Krankheit eine maximale Auslastung der Arbeitsplätze von ca. 60 – 75 %. (3, 4, 5, 6) Eine aktuelle Studie der DZ Bank zeigt eine durchschnittliche Auslastung bei zwei Tagen Homeoffice von ca. 40 % und bei drei Tagen Homeoffice eine Auslastung von nur ca. 25 %. (6) Diese Zahlen machen deutlich, wie enorme Einsparungen von bis zu 75 % der jetzigen Büroarbeitsplätze

möglich sind. Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wertes der Ressource Immobilie (Flächenknappheit, CO<sub>2</sub>-Belastung der Erstellung und des Unterhalts von Gebäuden) sollten sämtliche Versuche unternommen werden mit diesem Gut sinnvoll und sparsam umzugehen.

Für eine bedachte Umsetzung des Einsatzes der Ressource Immobilie sind u.a. die Elemente der Büroorganisation zu bedenken. Dazu werden die Komponenten Büroformen, Arbeitstypen, Arbeitsort und –zeit im Folgenden kurz umrissen. Bei der Aufteilung in die unten dargestellten Typen ist jedoch zu bedenken, dass Mischformen aus diesen überwiegen.

### Büroform- Welche Typen der Büroformen gibt es?

In einem Einzelbüro (Zellenbüro) sitzen eine bis ca. vier Personen. Diese Büros sind räumlich und akustisch voneinander getrennt. Von einem Großraumbüro, ein Bürokonzept aus den 1970er- Jahren, wird gesprochen, wenn sich in einem zusammenhängendem Raum mindestens 10 bis 20 Arbeitskräfte befinden. Das Konzept des Business-Clubs ist etwas weiter gefasst. Seit den 1990er- Jahren gibt es in Büros zunehmend informelle Bereiche wie Stehküchen und Sofaecken. In den letzten 20 Jahren wurden weitere Dinge, der persönlichen Freizeit entlehnt, wie Tischtennisplatten und Billardtische etc. ergänzt. Ein weiteres Element des Konzeptes des Business- Clubs sind nicht personengebundene Arbeitsplätze, wie man sie in Flughafenlounges findet. Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO hat herausgefunden, dass eine Mischform der Büroformen Produktivität und Wohlbefinden der Einzelnen am besten Rechnung trägt. (7, S. 29)

## Arbeitstyp - welche Arbeitstypen gibt es unter den „Büroarbeitern“?

Vereinfacht kann man drei verschiedene Arbeitstypen nennen. Der Wissensarbeiter (Silent Worker) arbeitet alleine ohne Kontakt mit Kollegen und bevorzugt ruhige Arbeitsplätze. Der Kommunikator hat eine Tätigkeit, die Kommunikation mit anderen voraussetzt. Aufgrund von beispielsweise vielen Telefonaten produziert dieser Arbeitstyp hohe Schallemissionen. Der Typ Traveller verbringt wenig Zeit im Büro, arbeitet unterwegs und hat viele Auswärtstermine.

## Arbeitszeit und –ort - wann und wo wird gearbeitet?

Das Modell der Gleitzeit wurde in den 1980er- Jahren eingeführt. Seit den 2000er- Jahren findet zunehmend das Konzept des Homeoffice (\*1) Anwendung. Bei weniger Präsenz von Mitarbeitern in den Büroflächen ist das Teilen eines Arbeitsplatzes möglich: Desksharing, Hot Desk, Clean Desk. Dieses Teilen ist Voraussetzung für Einsparungen von Büroflächen einer Institution. Seit einigen Jahren ist eine Tendenz der zunehmend freieren Gestaltung des Einzelnen für Arbeitsort und-zeit deutlich. Dabei entstehen Vermischungen von privater Freizeit und Arbeitszeit (Work-Life-Balance Blending/ Separation).

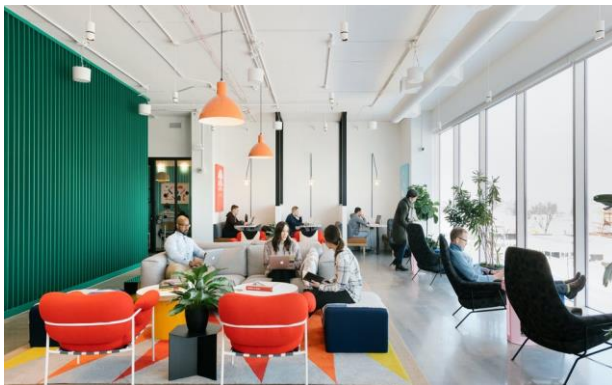


Abb. 2: multifunktionaler Bereich (Business-Club)

### Fazit und Büroformenmix

Für die Optimierung des Wohlbefindens und der Produktivität der Mitarbeiter sind die oben genannten Elemente für jede Institution jeweils in Machbarkeitsstudien herauszufinden und anzupassen. Entsprechend der Gebäudestruktur können in einem Prozess konfektionierte Grundrisse entstehen. Grundsätzlich ist aktuell zu erkennen, dass sich die qualitative Bewertung von Bürofläche infolge der Coronapandemie ändert. Die Bedeutung des Büros als Ort der Kommunikation und des Austausches nimmt zu, als

Ort für stationäre Arbeit von Wissensproduktion nimmt sie ab. Daher werden zusehends multifunktionale Flächen in Anlehnung an den Business-Club geplant. Diese multifunktionalen und informellen Flächen in einem Büroformenmix (Multispace) ermöglichen alle Formen des Zusammenkommens. Diese Bereiche können für Pausen, als Kantine, für größere Zusammentreffen der Mitarbeiter, für Treffen kleinerer Gruppen genutzt werden, oder als Puffer, wenn alle anderen Arbeitsplätze besetzt sind. Eine Studie des Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zeigt, dass Produktivität und Zufriedenheit von Arbeitnehmern in offenen Bürostrukturen (Büroformenmix) am höchsten ist. „Eine gut durchmischte, abwechslungsreiche Bürostruktur kann unterschiedlichen Arbeitsweisen und Anforderungen prinzipiell am besten Rechnung tragen.“ (7)



Abb. 3: multifunktionaler Bereich (Business-Club)



Abb. 4: gekapselte Arbeitsinsel



Abb. 5: Besprechungsbox

Die beiden Abbildungen oben (Abb. 4 und Abb. 5) zeigen Beispiele mit transparenten Besprechungsboxen in Kombination mit offenen Bürostrukturen aus einem aktuellen Projekt von Kaiser Baucontrol, das 2020 fertiggestellt wurde.

### Besonderheiten des Flächenmanagements an deutschen Hochschuleinrichtungen

In privatwirtschaftlichen Unternehmen werden diese Prozesse mit Einbindung von Experten hierarchisch umgesetzt. Hochschuleinrichtungen nehmen eine besondere Rolle ein. Dort sind solche Umsetzungen komplexer. (8) Zum einen ist, auch aufgrund einer freieren Wahl des Arbeitsortes, die Auslastung der Arbeitsplätze geringer und liegt bei durchschnittlich 40% und maximal bei 60%. (3) Zum anderen gibt es in Hochschuleinrichtungen andere hierarchische Strukturen als in privaten Unternehmen. Diese hierarchische Struktur einzelner Lehrstühle/Professuren mit ihren Mitarbeitern „verhindert, dass die Ressource Fläche nicht als infrastrukturseitige Unterstützung für Tätigkeiten verstanden wird. Fläche gilt nach wie vor als Statussymbol, anhand dessen sich die Stellung innerhalb einer Organisation ablesen lässt.“ (3) Im internationalen Vergleich fällt außerdem auf, dass der Flächenbedarf je Arbeitsplatz an deutschen Einrichtungen sehr hoch ist. (3) Daher haben Institutionen von Hochschulen einen großen Spielraum für eine Anpassung und Einsparungen von Flächen.

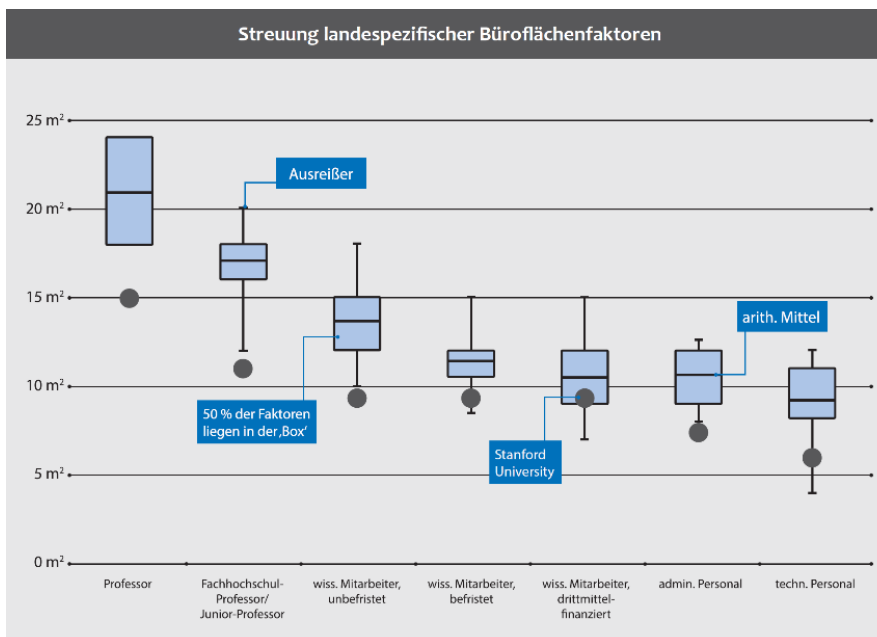


Abb. 6: Marcelo Ruiz: Academics will fight over money and kill over space, Vergleich Flächenausstattung deutscher Hochschulen mit der Stanford University

Fläche gilt nach wie vor als Statussymbol, anhand dessen sich die Stellung innerhalb einer Organisation ablesen lässt.“ (3) Im internationalen Vergleich fällt außerdem auf, dass der Flächenbedarf je Arbeitsplatz an deutschen Einrichtungen sehr hoch ist. (3) Daher haben Institutionen von Hochschulen einen großen Spielraum für eine Anpassung und Einsparungen von Flächen.

## **Umsetzung von Prozessen des Flächenmanagements an Hochschuleinrichtungen**

Für eine Begleitung des Prozesses der Optimierung von Hochschulflächen gibt es mehrere Untersuchungen und Stellungnahmen führender Einrichtungen wie dem HIS-Institut für Hochschulentwicklung und dem Faunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. (7, 8) Diese Untersuchungen zeigen, dass aufgrund der parallelen Hierarchien der Lehrstühle/ Professuren eine professionelle Prozessbegleitung zu empfehlen ist.

Dem Verfasser liegt ein Hinweis von Herrn Ruiz, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich bauliche Entwicklung des HIS Instituts für Hochschulentwicklung, für einen Schlüssel der Umsetzung eines Flächenbedarfs vor: „In Rastern gedacht sind Sie mit 6/ 12 /18 qm wunderbar dabei. 12 qm als Einzel- und 18 qm in der Doppelbelegung bzw. als Einzelbüro für den Professor“. (10)

Dipl.-Ing. (FH) Michel Obladen MArch (UCL) Architekt, **Kaiser Baucontrol Büro Berlin**

### **Anmerkungen:**

(\*) Unter dem Begriff Homeoffice werden hier alle Arbeitsformen aufgeführt, die nicht stationär am Büroarbeitsplatz ausgeführt werden: Homeoffice, Remote-Office, Flexible-Office, Mobiles Arbeiten; ausgenommen Geschäftsreisen

### **QUELLEN:**

- (1) Alipour, Falck, Schüller: Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, ifo Institut, ifo Schnelldienst 07/ 2020, Nr. 07, S. 30-36, 15.07.2020
- (2) Robin Göckes: Die hybride Arbeit wird Büroflächen einsparen, Immobilienzeitung 30/ 2020, 23.07.2020
- (3) Marcelo Ruiz: Academics will fight over money and kill over space, Magazin für Hochschulentwicklung 01/ 2016, HIS Institut für Hochschulentwicklung, 03.10.2016
- (4) Windlinger, Lange, Cui: Belegungsanalysen – Auslastungen von Büroflächen, ZAHW Life Science and Facility Management, Newsletter Transfer, 01/ 2016
- (5) Katja Sododmann: Leerstand durch Homeoffice, ARD Plusminus, 08.07.2020
- (6) Thorsten Lange: Krempelt Homeoffice den Büromarkt um? Immobilienmärkte, Research-Publikation DZ Bank, 22.06.2020
- (7) Wilhelm Bauer (Hrsg.): Office Analytics, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart 2018
- (8) Marcelo Ruiz, Folke Meyer, Flächenmanagement und Büroorganisation, HIS Magazin 02/ 2012, HIS Institut für Hochschulentwicklung, 08.05.2012
- (9) Stanford University: Space and Furniture Planning Guidelines, 03/ 2003 – 04/ 2009
- (10) Macello Ruiz: Interview vom 01.07.2020