

shoppingcenter  
wohnimmobilien  
büroimmobilien  
finanzierung

immobilien.megatrends

2012

immobilien.  
megatrends.  
JAHRBUCH

## 4.5

## WORKPLACE MANAGEMENT – BÜROWELT HEUTE UND MORGEN

VON SVEN WINGERTER

**MEGATREND ARBEITSWELT**  Das Büro ist heute viel mehr als nur ein Arbeitsplatz. Unternehmen müssen lernen, den Raum als strategische Ressource zu aktivieren. Möglich wird dies durch ein professionelles Workplace Management.

**M**illiarden von Menschen weltweit tun jeden Morgen dasselbe: Auf dem Weg zur Arbeit werfen sie in überfüllten Nahverkehrsmitteln oder im Pkw einen kurzen Blick auf ihr Smartphone und läuten so ihren Büroalltag ein.

### **Kontinuierlicher Datenstrom**

Vielleicht liegt zwischen der Haus- und der Bürotür noch der ritualisierte Gang zum Bäcker, ein Coffee to go, mehr aber nicht, denn mental sind viele schon im Büro angekommen, bevor sie dessen Schwelle überschreiten. Aber überschreiten die Dienstleister von heute überhaupt noch Grenzen oder Zonen? Wer sich heute in sein Büro begibt, hat es vielleicht nie verlassen, denn kontinuierlich strömen Daten mittels neuester Kommunikationstechnik auf ihn ein. Überall und immer sind wir diesem Daten- und Informationsfluss fast wehrlos ausgeliefert, sind ständig verfügbar. Der Bedarf an Dienstleistungen – und damit der Bedarf an modernem Büroraum – wächst kontinuierlich.

### **Büros auf dem neuesten Stand**

Diese Entwicklung hat viele positive Folgen. Eine ungeheure Vielfalt von Varianten und Möglichkeiten erweitert unser Dasein in der globalen Konsumgesellschaft und diese Vielfalt wächst permanent. Eine inzwischen weitestgehend automatisierte Produktion geht einher mit einer immer komplexeren Planung, Steuerung und Verwaltung von Prozessen. Dies findet fast ausnahmslos in Büros statt. Diese Büros müssen mitwachsen und vor allem technisch und räumlich auf dem neuesten Stand sein. Denn eine moderne Produktion kann nur schwer aus veralteten und rückständigen Büros gelenkt werden. Das moderne Office sollte die Bedürfnisse der Arbeit, der Menschen und der Technik exakt erfüllen, also voll im Trend liegen. Tut es das nicht, kommt es schnell zu Kommunikationsfehlern, die unweigerlich zu harten Verlusten bei Finanzen, Zeit

und anderen Ressourcen führen – und nicht zuletzt auch zur Abwanderung fähiger Mitarbeiter.

## Planet Office

Natürlich spielt nicht nur der Entwicklungsstand des jeweiligen Büros eine wichtige Rolle. Soziale, demografische, technologische und globale Entwicklungen stellen die gewohnte Arbeit und deren Ausübungspraktiken zunehmend in Frage. Keiner unserer Lebensbereiche ist so durchgehend wie nachhaltig von tiefgreifenden Veränderungen betroffen wie die Arbeitswelt.

Dort hat oft schon die Zukunft begonnen, wenn wir im Privaten noch in der Gegenwart leben oder sogar in der Vergangenheit schwelgen. Das gestalterische Pendant zu der von mir skizzierten modernen Arbeitswelt ist ein offenes und sich ständig wandelndes Büro-Terrain. Dort macht man einen „Job“, geht in sein „Office“, koordiniert ein Projekt, beteiligt sich an Teamarbeit, steht mit einer Vielzahl von Menschen und Firmen in direktem Kontakt und erledigt vieles und alles zur gleichen Zeit. All dies geschieht in einer noch nie dagewesenen Geschwindigkeit und Effizienz. Die kommunikativen wie operativen Tätigkeiten des einzelnen Mitarbeiters haben sich dabei mehr als vervielfältigt. Mann wie Frau sind permanent vernetzt und „online“. Alle diese Tätigkeiten sind größtenteils nicht mehr an einen festen Ort gebunden oder müssen zu bestimmten Zeiten stattfinden. Grenzen verschwimmen oder lösen sich vollständig auf.

Daher hat das englische Wort „Office“ in unserem deutschen Sprachgebrauch eine ort- und zeitübergreifende Bedeutung angenommen. Das moderne Büro ist über die Funktion eines festen Arbeitsplatzes zu einer multifunktionalen Schnittstelle oder Plattform der professionellen wie auch der privaten Interaktion geworden. Es findet eine zunehmende Verzahnung von unterschiedlichsten Arbeitswelten, Rhythmen und Interessen mit angegliederten Lebensbereichen statt. Unser Sprachgebrauch, zunehmend von Anglizismen durchsetzt, ist ein verlässlicher Indikator dieser globalen Veränderungen, die sich vor uns auftürmen und mit denen wir fertig werden müssen. Symptomatisch ist auch das „Cloud Computing“, das ebenso

**Büros als multifunktionale Schnittstelle**

die immer weitere Durchdringung und gleichzeitige Verbindung unserer Existenzen (ob beruflicher oder privater Natur) durch die elektronischen Medien belegt. Eigentlich ist die ganze Welt ein einziges „Office“ geworden, wo wir nicht nur einen „Job“ nach dem anderen erledigen, sondern auch viele gleichzeitig. So könnten wir getrost auch von einem „Planet Office“ sprechen.

### Vom Lifestyle zum Officestyle

Wir mögen heute spekulieren, ob der Mensch von morgen noch beispielsweise die permanente Erreichbarkeit, die totale Transparenz in der medialen Offenbarung oder die immer hektischere und damit kurzzeitigere Taktung des Arbeitsalltags erstrebens- und begehrenswert finden wird. Berechtigte Zweifel sind angebracht, aber wir können positive wie negative Wandlungen dieser Art nicht aufhalten, vielleicht noch nicht einmal signifikant beeinflussen.

#### **Büro als zentraler Ort der Lebensgestaltung**

Was wir aber tun können, ja sogar tun müssen, ist die Erkundung und Inbesitznahme des „Planet Office“. Denn wir müssen die damit verbundenen Chancen und Risiken messen und nutzen. Wenn zukünftige Arbeitswelten sich immer stärker und schneller von einem globalen Lifestyle hin zu einem Officestyle wandeln, dann ist der Arbeitsplatz im Büro eindeutig mehr als nur ein Synonym für Lohn und Brot. Dann ist er ein zentraler Ort unserer Lebensgestaltung.

Wie in anderen Gebieten auch Modeerscheinungen auftreten, ist der Büromarkt heute und morgen bestimmenden Trends/Entwicklungen unterworfen. Teils definieren sie ihn und teils revolutionieren sie ihn sogar. Wer nicht mithält, setzt keine Zeichen, verfügt über keine Anziehungskraft und verfällt über kurz oder lang in eine Art betriebliche Sklerose. Das Ende der Wertschöpfungsphase und der unternehmerische Exitus sind damit vorprogrammiert.

## Megatrends

Interessant bei alledem ist, zu vermerken, dass laut dem „2012 State of the Industry“-Bericht trotz Home-Office und anderer aufgebrochener traditioneller Arbeitsprinzipien immer noch 70 % der Beschäftigten das Büro als den besten Ort der Interaktion mit ihren Kollegen und Kunden betrachten und 40 % der Meinung sind, dass das Büro der bessere Platz für neue Arbeitstechniken und Technologien ist [1]. Damit steht fest, dass das gewerbliche Büro noch lange nicht ausgedient hat. Für den erfolgreichen Unternehmer sind daher eine aktuelle und zeitgemäße Bürophilosophie und

MEGATRENDS – globale Erscheinung mit individuellen Auswirkungen				
<b>Umwelt</b> Demografie Rohstoffverfügbarkeit Klimawandel	<b>technologischer Fortschritt</b> innovationsgetrieben IT-Bereich neue Materialien	<b>Wissengesellschaft</b> vernetzt, dezentral, interdisziplinär, ressourcenorientiert und wertschöpfend	<b>Wertewandel</b> Zwang zur globalen Verantwortung für: • Umwelt • Mensch • Technik	 globale Megatrends
<b>Urbanisierung</b> Einbettung in städtischer Umgebung, weniger Flächen für Neubau, Druck für mehr innerstädtische Lösungen, keine Standard-Riegelbauten, weniger Bürobeschäftigte, weniger Flächen, aber in höherer Qualität und mit geringerem Budget	<b>von der realen zur virtuellen Bürowelt</b> Zusammenarbeit wird entkoppelt von Raum und Zeit: • schnelleres Internet • Cloud Computing • Videokonferenzen	<b>mehr Kommunikationsräume</b> kreativitätsfördernde Arbeitswelten, lern- freundige Umgebung	<b>Work-Life-Balance</b> statt des Gegensatzes Team – Individuum Wechsel der Arbeits- form und freie Wahl von Ort und Zeit	 immobilien- wirtschaftl. Trends
<b>Flächendifferenzierungen</b> mehr individuelle Lösungen mit Bestands- gebäuden, Einbettung in das städtische Umfeld, Verzahnung mit Dienst- leistern, kürzere Wege zur Arbeit, weniger Parkraum und Verkehr	<b>wachsende Nachfrage nach temporären Arbeitsplätzen</b> mehr Raum für Projektarbeit Frage: Inhouse- Lösung (Flexdesk) Temporary Coworking spaces (Businesscenter) Anforderungen an Raum (Ausstattung, Abhörsicherheit ... )	<b>Kommunikation in Räumen</b> Welche Umgebung fördert Kommunikation? Oder: Wie und wo wird Wissen generiert? Kreativitätsstiftende Räume: Geht da jeder Raum? Hauptsächlich abgeschottet und störungssicher?	<b>Raumflexibilität</b> weg von klassischer, zweidimensionaler Belegung hin zu drei- dimensionaler, d. h. wechselnde Belegungen zu unterschiedlichen Zeiten, neuer Rhythmus Arbeit – Freizeit (globale Einbettung, Ruhe- und Arbeitspausen wechseln schneller) Pausen sind sinnvoller zu nutzen, Home-Office oder „Büro im Wohnzimmerstil“	 Workplace- Trends
<b>dezentrale Immobilienportfolios</b> rücken mit ihren Vorteilen in den Vordergrund	<b>globale Standards</b> für Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse	Verknüpfung von <b>Mitarbeiter-                      kommunikation mit                      Workplace-Design</b>	<b>Activity-based                      Workplace-Planning</b>	 Workplace- Solutions

Abb. 1: Megatrends – globale Erscheinung mit individuellen Auswirkungen

-landschaft mit entsprechenden Geschäftspraktiken von immer größerer Wichtigkeit.

Die Megatrends der gesellschaftlichen Entwicklung, die diese Zukunft nachhaltig und wesentlich prägen werden, wirken auf unterschiedliche Weise und sicher auch zu unterschiedlichen Zeiten auf den Immobiliensektor ein. Bei näherer Betrachtung kann man aus der Fülle der von Wissenschaftlern und Analytikern benannten Themen die zurzeit allgemein bekanntesten zusammenfassen und ihre Auswirkungen auf den Immobilienbereich untersuchen (siehe Abbildung 1).

### **Wachsende Bedeutung der Wissensgesellschaft**

Treiben uns die Megatrends zu Innovationen, oder sind sie nur allgemeine Platzhalter eines skeptischen bis ängstlichen Fatalismus? Bei genauerer Betrachtung stellen wir fest, dass Megatrends für Büroimmobilien überhaupt nur von Bedeutung sind, wenn sie auf die jeweiligen Standort- und Nutzeranforderungen spezifisch bezogen werden. Zentral für unsere Betrachtungen ist die stetig wachsende Bedeutung der Wissensgesellschaft – insbesondere dann, wenn verkürzte Innovationszyklen erhöhte Flexibilität im immobilien Raum einfordern.

Fehlt dieser spezifische Bezug, sind Megatrends nichts weiter als moralische Nebelkerzen, die Visionen, Chancen und Gewinne permanent im Wege stehen. Dagegen sollten uns Fragen wie diese umtreiben: Wie gewinne ich neue – alte wie junge – Mitarbeiter, wie binde ich sie an ihre Aufgaben und an das Unternehmen, wie inspiriere ich sie fortwährend, halte sie körperlich und geistig fit für neue Herausforderungen? Kurzum: Wie schaffe ich eine Bürowelt, in der Innovationen und Veränderungen schnell und flexibel generiert werden können?

### **Zukunftssicherheit der Unternehmen**

Mit der Beantwortung dieser Fragen gehen wir automatisch auf Themen ein, die die Zukunftssicherheit eines jeden Unternehmens direkt wie indirekt tangieren. Das Zusammenspiel der Organisationseinheiten Personal, IT, Corporate Real Estate Management (CREM) wird für den nachhaltigen Geschäftserfolg in der Zukunft an Bedeutung gewinnen. Infrastruktureinheiten, die aus deren Zusammenschluss entstanden sind, werden in ihren wechselseitigen Aufgabenfeldern die Unterstützung des Kerngeschäftes in einer neuen Dimension ermöglichen.

## Workplace Management

Wenn der Büroalltag immer mehr zur arbeitsintensiven Variante eines Computerspiels mutiert – einschließlich eingebauter Kicks –, dann ergeben sich daraus quasi zwangsläufig einige Fragen: nach der Gestaltung und Organisation von Räumen, Flächen wie auch Elementen im Büro, dem allgemeinen ästhetischen Eindruck sowie den organisatorischen, funktionalen, ergonomischen, sozialen und natürlich wirtschaftlichen Anforderungen. All diese Belange lassen sich unter dem Begriff des Workplace Managements zusammenfassen. Die visuellen und funktionalen Elemente des neuen Büros sind variabel, erweiterbar, also genau das Gegenteil von statisch, fixiert und limitiert. Das „Office“ ist für uns wie ein unbewohnter Planet, der erobert werden will, der kultiviert, belichtet, belüftet, sprich mit Leben erfüllt werden muss – eben komplettes Neuland. Ein Terrain, welches noch etliches Entwicklungspotenzial bietet und sicherlich noch einige Überraschungen bereithält.

Die Besiedlung des „Planet Office“ beginnt lange vor dem Abschluss der architektonisch-technischen Planung oder des Mietvertrags. Sie verlangt bewusst nach einer ganzheitlichen Sichtweise. Diese schließt die täglichen Belange und Anforderungen an die Architektur, Mieter, Nutzer, Gebäudeeigentümer mit ein und ebenso, wie diese in Bezug auf die fortwährenden, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen, ästhetischen und funktionalen Veränderungen zu reagieren haben. Einer der ersten konkreten Schritte ist der der Standortentscheidung. Schon hier sollten immobilienrelevante Gesichtspunkte mit in die unternehmerischen Entscheidungen einfließen. Schon hier kann CREM einen Beitrag zur Wirtschaftlichkeit bzw. Profitabilität und damit direkt zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile leisten, etwa wenn es um die folgenden Themen geht: klimatische Bedingungen, sozio-kulturelle Eigenarten, gesetzliche Rahmenbedingungen (Arbeitsstättenverordnung, technische Regeln sowie DIN-Normen und berufsgenossenschaftliche Empfehlungen), Prüfung lokaler Baustile auf Nachhaltigkeit, Analyse vorhandener Gebäude mittels Festlegung relevanter Parameter usw.

### **Besiedlung des Planet Office**

## Die sieben Phasen eines Workplace-Projekts

### **Anerkannte Regeln und Prozessschritte**

Bei der Erstellung von Workplace-Konzepten nach allgemein anerkannten Regeln und Prozessschritten haben sich, gewissermaßen als inoffizieller Industriestandard, die sieben Phasen eines Workplace-Projekts etabliert. Dem Eigentümer oder Nutzer einer Immobilie gewährt dieses von Anfang an den kompletten Überblick über die Möglichkeiten zur Kostenminimierung während aller Projektphasen.

Fast ein jedes Projekt kann in die folgenden sieben signifikanten Abschnitte untergliedert werden. In allen Projektphasen schwingt das uns allen bekannte Thema Change Management in unterschiedlicher Intensität mit (siehe Abbildung 2).

Jeder Abschnitt der sieben Projektphasen basiert auf individuellen Begutachtungen und Analysen der vorgefundenen Bürosituation. Die Ergebnisse davon müssen jedoch kontinuierlich als Produkte oder Tools weiterentwickelt werden, damit sie konkret und sofort umsetzbar sind.

### **Neue Bürolandschaften sind mehr als „bunte Architektur“**

Nachhaltige, erfolgreiche Bürolandschaften entstehen nicht wie bunte Bilder – denn „bunt kann jeder“ –, sondern nur nach einer empirisch, statistisch, mathematisch wie wissenschaftlich professionellen Standards genügenden Analyse. Arbeitsprozesse, Kommunikation, Flächeneffizienz, Wirtschaftlichkeit oder die Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter müssen methodisch untersucht werden. Daraus ergibt sich ein Charakterbild der gegebenen Situation, sozusagen eine funktionelle Übersicht der Bürolandschaft. Die sieben Projektphasen können als der erste Schritt auf diesem Weg bezeichnet werden. Als weitere Maßnahme, die Bürolandschaft nicht zu einem willkürlichen und damit nicht nachvollziehbaren räumlichen, stilistischen und funktionalen Sammelsurium von allen erdenklichen Dingen und Konzepten werden zu lassen, ist eine tiefer greifende Unterteilung ratsam. So können z. B. die Aktivitäten und



Abb. 2: Methodisches Vorgehen

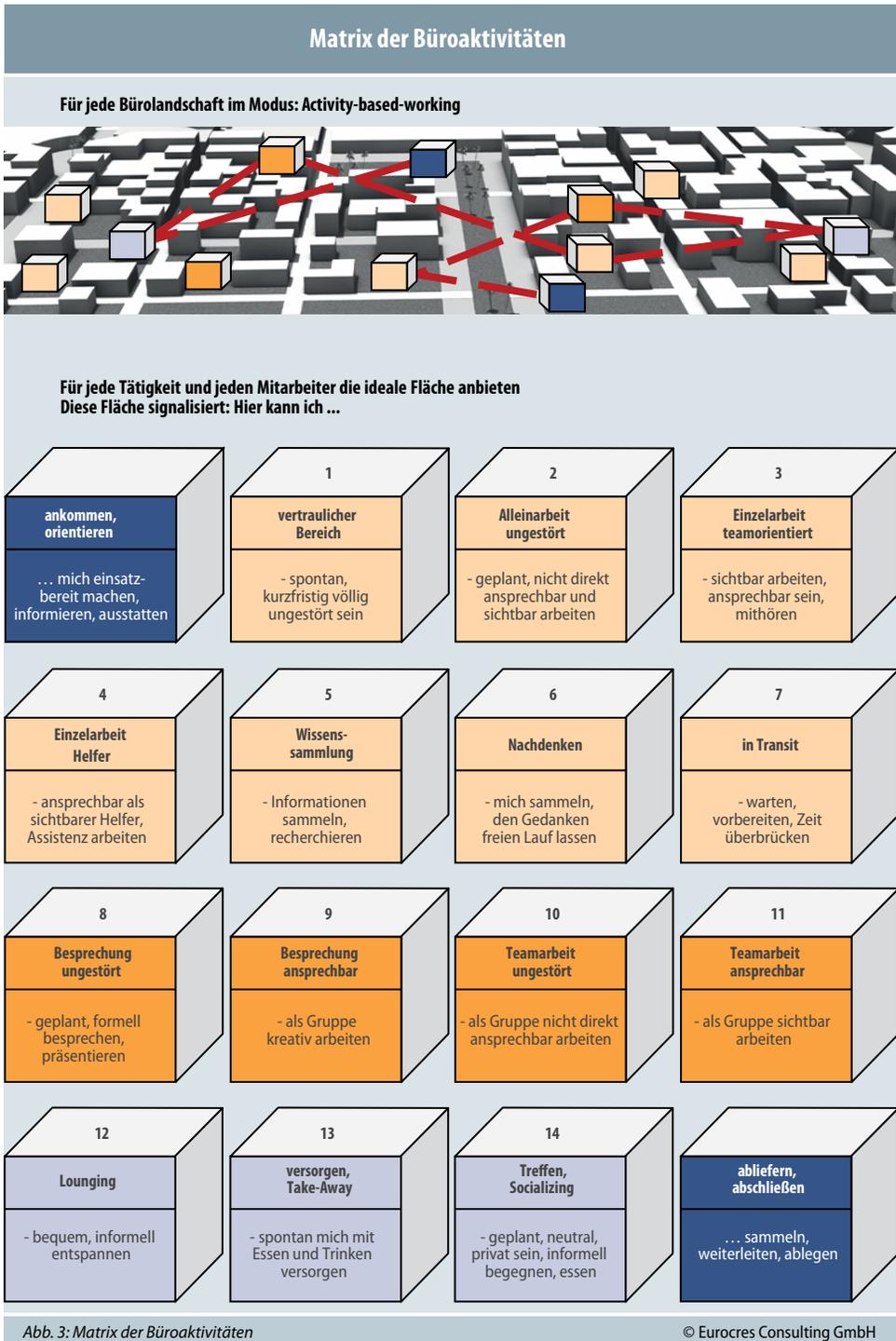
**14 Tätigkeitscluster** Bedürfnisse eines jeden Büromitarbeiters während eines gesamten Bürotags in 14 Tätigkeitscluster unterteilt werden:

- ungestörte Alleinarbeit,
- teamorientierte Einzelarbeit,
- Teamarbeit ungestört,
- Teamarbeit ansprechbar,
- unterstützende Arbeiten für andere,
- vertrauliche Arbeiten,
- Wissen sammeln,
- Reflexion & nachdenken,
- Besprechung ungestört,
- Besprechung ansprechbar,
- warten, vorbereiten, Zeit überbrücken,
- entspannen,
- essen & trinken,
- Soziale Kommunikation.

All diese Cluster stellen unterschiedliche räumliche wie kommunikative Anforderungen, die das Büro als Landschaft selbstverständlich zu erfüllen hat. Wenn wir diese 14 Punkte auf zeitliche und räumliche Einheiten verteilen, erhalten wir eine aussagekräftige Matrix der Büroaktivitäten. Die Workplace-Analyse erlaubt uns Einblicke und Bedürfnisse zu erkennen, die sich nach Aufgaben, Zeiten und Orten in der Bürolandschaft unterteilen (siehe Abbildung 3).

**Gezielte Vorhersagen  
durch Workplace  
Management**

Mit anderen Worten, die Workplace-Analyse macht prinzipiell einen Soll-Ist-Vergleich zu Kerngeschäftsaufgaben aus der Sicht der räumlichen Gegebenheiten erst möglich. Das Kerngeschäft gibt Ziele vor, die die gesamte Immobilienstrategie messbar machen und aktiv unterstützen muss, dazu zählen „harte“ Vorgaben, beispielsweise ein finanzieller Rahmen, aber auch „weiche“ Vorgaben, beispielsweise seitens der Human-Resources-Abteilung (HR) oder der Geschäftsleitung (GL). Wenn wir jetzt noch die zukünftigen Anforderungen an einen zeitgemäßen Arbeitsplatz mit einfließen lassen, gestattet uns das Workplace Management, gezielte Vorhersagen und demzufolge Lösungen zu finden und anzubieten. Oder wie der amerikanische Wirtschaftsvisionär Tom Peters es formuliert: „... das Management von Raum ist vielleicht das am wenigsten beachtete – und wirksamste – Werkzeug, um einen kulturellen Wandel



herbeizuführen, Innovationsprojekte zu beschleunigen und den Lernprozess zu fördern.“ [2]

## Die Einheit von Mensch und Immobilie: Weiche Faktoren beeinflussen harte Fakten

### **Mitarbeiter – die wichtigste und teuerste Ressource**

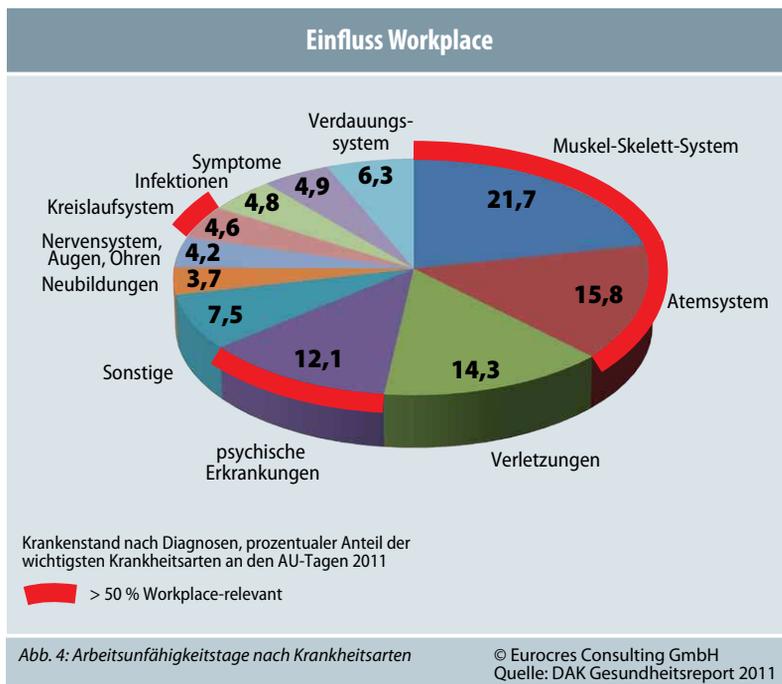
Büros sind, entgegen manch landläufiger Meinung, für die Spezies Mensch und nicht für die der Maschine bzw. Technologie geschaffen. Der Mitarbeiter mit seinen Bedürfnissen steht im Mittelpunkt, er ist – gemessen an den Erfordernissen unserer Wissensgesellschaft – die wichtigste und teuerste Ressource.

### **Workplace Manager als Architekt der Wissensgesellschaft**

Die entsprechenden Schlagworte dafür lauten Gesundheit, Wohlbefinden, Leistungssteigerung sowie Wertschöpfung. Erstaunlicherweise sind aber heute weder CREM noch IT und HR vom Leistungsfokus her auf den wirklichen Erhalt der oben benannten Faktoren, einschließlich der raumbezogenen Mitarbeitermotivation, ausgerichtet. Letzteres impliziert eine Herausforderung sondergleichen. Erfolgsfaktoren sind effiziente Gebäude- und Bürogrundrisse, nachhaltige Belichtung und Belüftung der Arbeitsplätze, eine gute Raumakustik, sicherheitsrelevante Kriterien oder die Möblierung und sonstige Ausstattung der Räume. Das Workplace Management hat nicht nur einfach Räume für effektives Arbeiten zur Verfügung zu stellen, sondern solche, die Kommunikationsformen begünstigen und Kreativität fördern. Wenn man diesen Gedankengang fortführt, ist der Workplace Manager einer der führenden Architekten der Wissensgesellschaft, der Fachdisziplinen in den Bereichen Psychologie, Innenarchitektur, Gesundheitsmanagement, Kommunikationstechnologie oder Prozessmanagement zusammenführt. Alles Dinge, die sich in der Produktivität des gesamten Unternehmens niederschlagen.

Wie sieht dies konkret aus? Über die standardmäßig vorhandene Höhenverstellung der Schreibtische hinaus sollte man das Büro einem Fitness-Test unterziehen, oder wenn Sie diesen Begriff vorziehen, einem Stress-Test. Absolute Priorität haben die Flexibilität der technischen Infrastruktur (technische Anbindung und Erweiterungsmöglichkeiten), Organisation (fließende Räume mit als Zonen ausgebildeten Flächen), Möblierung (Standardmöbel in

Kombination mit Sonderanfertigungen), Körperhaltung (Sitzen, Stehen und Bewegen) und persönliche Kommunikationsformen (formelle, informelle, ad hoc). Zwar ist die 100 %-Gesundheit bei „Büroarbeitern“ heutzutage stark eingeschränkt, allerdings reicht es dabei nicht aus, das Büro in eine komplette Wohlfühlzone zu transformieren (siehe Abbildung 4).



## ActiveOffice – die Antwort zum Thema Gesundheitsvorsorge

Die Effizienz der vermietbaren Fläche sollte zu allen Zeiten zu rechtfertigen sein. Aber Flächeneffizienz allein ist kein ausreichendes Kriterium. Nach Angaben des Deutschen Grünen Kreuzes verursachen Rückenschmerzen hierzulande Kosten von 20 bis 25 Mrd. Euro jährlich – auf direkte wie indirekte Weise. Rückenleiden und Muskelskelettkrankheiten sind die Zivilisationskrankheit Nummer eins.

Interessant dabei ist, dass nur 15 % dieser Kosten auf Therapien entfallen. Die restlichen 85 % finden sich als Produktivitätsausfall in

**ActiveOffice-Konzept**

den Bilanzen der Unternehmen wieder [3]. Daher haben die Krankenkassenspitzenverbände 2008 einen Leitfaden der Prävention ausgearbeitet. Er stellt die Reduzierung bzw. die Einschränkung von Bewegungsmangel als oberstes Präventionsprinzip heraus und liefert dazu praktisch wirksame Lösungsansätze für den Büroalltag. Deswegen sollte in den normalen Büroalltag die körperliche Aktivität wieder fest integriert werden. Die sog. ActiveOffice-Konzeption liefert hierzu eine praktische Umsetzung und stellt einen notwendigen Epochenwandel im Bereich der Planung und Betreibung zukunftsweisender Bürowelten dar.

**Körperliche Betätigung** Ein wichtiger Faktor des ActiveOffice ist die Gesundheitsprophylaxe, worunter wir über den gesamten Büroalltag die variable körperliche Betätigung aller Mitarbeiter verstehen. Die Integration von sog. Mikroimpulsen – will sagen, Kleinstbewegungen wie Dehnung, Streckung, Entlastung usw. – in den Arbeitsprozess des Büroalltags erlaubt ein Wechselspiel von „Zwangsbewegungen“ und „Spaßbewegungen“. So können bzw. müssen an Stehtischen, Multifunktionstheken, Bartresen, auf Sitzsäcken und Massagesesseln oder an der Sprossenwand unterschiedliche Körperhaltungen eingenommen werden. Dabei wird der Körper gedehnt und die Muskulatur ent- oder partiell auch angespannt. Zudem wirkt sich nur eine ansprechende Umgebung positiv auf das psychische Wohlbefinden aus.

Darüber hinaus gewinnen wir mit diesem Vorgehen eine verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitsort. Und nicht nur das. Für das Unternehmen bildet sich eine architektonisch-gestalterische Marke aus. Seien Sie versichert, dass das ActiveOffice für entsprechenden Gesprächsstoff unter den Mitarbeitern und gleichermaßen unter Ihren Kunden sorgt. Erstaunlich dabei ist nur, dass sich 67 % der Konzerne in Deutschland nicht ausreichend um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter kümmern. Nach wie vor sehen Unternehmen ihre Mitarbeiter als einen Kostenminimierungsfaktor und nicht als einen Wertschöpfungsfaktor [4].

Wenn man all diese Maßnahmen umrechnet auf die Kosten der Durchführung und die der Anschaffung, so amortisieren sich diese nach durchschnittlich drei bis vier Jahren. Die Sparkasse

Rhein-Nahe in Bad Kreuznach (Fertigstellung Mai 2010) nimmt eine Vorreiterrolle für die erfolgreiche Umsetzung des ActiveOffice-Konzepts ein. Diese schlug sich in den Bilanzen mit einmaligen Mehrkosten von 900 Euro je Mitarbeiter bei der Implementierung nieder. In diesen Kosten sind allerdings die höhere Motivation der Mitarbeiter, der geringere Krankenstand und die Vorzüge einer Profilierung als attraktiver Arbeitgeber – also allgemein die gestiegene Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens – nicht mit eingerechnet, da sie schwer und zudem nur über einen mehrjährigen Zeitraum zu quantifizieren sind. Allerdings haben nach 15 Monaten 89 % der Mitarbeiter einen bewegten Büroalltag trotz räumlicher Konzentration festgestellt, 74 % empfanden die neue Bürowelt als motivierender und 68 % erklärten, mindestens zwölf Mal pro Woche mindestens fünf Bewegungsangebote genutzt zu haben.

**Höhere Motivation und geringerer Krankenstand = attraktiver Arbeitgeber plus gestiegene Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens**

Diese Denkweise und die daraus resultierenden Anstöße müssen aber noch weiter gehen. Bewusst muss der Schulterschluss mit der Industrie in der Definition, der Findung und Beurteilung neuer Produkte hergestellt werden. Diese mögen sein, neue Elemente für ein ActiveOffice oder auch für kommunikationsfördernde Raummodule gemeinsam zu ergründen. Ziel ist die unmittelbare und funktional selbstbestimmte Etablierung von Produkten und damit von Trends. Um den Spagat zwischen höchst individuellen Arbeitsplatzlösungen und günstigem Kostenniveau zu schaffen, ist die Entwicklung standardisierter Raum-/Platzmodule unerlässlich. Hilfreich ist hier ein Katalog mit Ausstattungselementen und dazugehörigem Design.

## **Warum Workplace Management – 54 und mehr Gründe**

Die Gründe und Beweggründe, eine Büroimmobilie nachhaltig zu verbessern, sind vielfältig. Aber wiederum auch nicht so differenziert und diffizil, dass sie sich nicht einer gewissen Anordnung oder Gruppierung fügen würden. Anhand der Vielfalt der von mir in einer Listung aufgeführten 54 Gründe erkennt man die unterschiedlichsten Nutzerprofile. Fragen, Ansprüche und Wünsche, die den Personen aus dem Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens oder dem CREM und dem HR in ihrer täglichen Arbeit unterkommen und wofür sie dringend eine Lösung suchen.

## 54 Gründe ...

1. Kosten (CRE) optimieren
2. Neues Operating-Modell
3. Standort-/Portfoliooptimierung / Portfolio „planbar“ machen
4. Konzernstandard entwickeln
5. Gesundheit MA (Reduzierung MA-Fehltage, Leistungssteigerung, Raumakustik, Behaglichkeit, Ergonomie)
6. „War for Talents“ gewinnen
7. Flexibilität verbessern → Kosten → prozessual
8. Flächenoptimierung
9. Arbeitsprozesse ... Kommunikation optimieren
10. Kulturellen Wandel unterstützen/ herbeiführen
11. Standardisierung ... verlässliche Regelprozesse
12. „Befriedigung“ dringender MA-Bedürfnisse
13. Unterstützung Kerngeschäftsprozesse „messbar“ gestalten → Nachweis Mehrwert CREM
14. Unternehmenswerte „leben“
15. Innovation nicht nur „zeigen“, sondern aktiv fördern
16. CREM → Wahrnehmung als „Partner“ des Kerngeschäftes → Bindeglied zu MA und MA-Leistung
17. Teamarbeit
18. Nachhaltigkeit
19. Ressourcenknappheit
20. Umsetzung „neuer Bürowelten“ – schöner, moderner, bunter
21. Lücke schließen: Außendarstellung vs. Innenwahrnehmung
22. MA-Gesundheitsprävention !!
23. Effektivität ↗  
Effizienz ↗  
Wissenstransfer ↗
24. Sicherung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
25. Kerngeschäft braucht Unterstützung gegenüber Innenabteilung
26. Einhaltung Gesetze, Richtlinien, Vorgaben, innerbetriebliche Vereinbarung
27. Betriebliche Mitbestimmung
28. Benchmarking –
29. „Überblick“ verschaffen:  
→ Was habe ich, wo stehe ich? (Data Management)  
→ Welches Potenzial habe ich?
30. Real Estate Business Case
31. Change Management
32. Verhandlung Sozialpartner (Mediator)
33. Innenarchitektur
34. Projektmanagement/Kostenmanagement
35. Immobiliensuche
36. Mission & Vision ...  
Geschäftsmodell CREM
37. Sicherung der Netto-Finanz - verbindlichkeiten
38. Synchronisierung von Unternehmens- und Immobilienstrategien
39. Erstellung bedarfsoptimierter Immobilien
40. Steigerung Konzernergebnis
41. Unterstützung neuer Führungsmodelle → Prozesskultur vs. ??
42. MA = Erfolgsfaktor ... nicht nur Slogan
43. Zusammenspiel: Organisation – Arbeitsprozesse – Mensch – Immobilien
44. Stärkung der eigenen Marke ... Firmenstrategie
45. Innovatives Umfeld schaffen
46. Arbeit erleichtern „einfacher“ arbeiten
47. Wettbewerbsfähig machen
48. Positionierung „Arbeitgebermarke“
49. Werbeversprechen im eigenen Unternehmen „leben“
50. Mitarbeiterzufriedenheit  
← → Kundenzufriedenheit
51. demografischer Wandel
52. Arbeitsplatz = Anreiz für Produktivität und Leistung
53. Kommunikationsdichte erhöhen und Begegnungsqualität auf reduzierter Fläche steigern
54. Dokumentenprozesse

Alle 54 Gründe enthalten eine Mehrzahl der kollektiven Probleme und Fragestellungen, die über ein progressives Workplace Management lösbar sind. Im konkreten Fall könnte dies bedeuten, dass für die Erschließung neuer Geschäftsfelder unter Umständen neue Organisationseinheiten aufgestellt werden müssen. So könnte z. B. ein HR-Manager neue Impulse für die Mitarbeiterrekrutierung benötigen, das Kerngeschäft die Anpassung der Belegungsplanung abfordern, der Finanzbereich eine Kostenminimierung im zweistelligen Millionenbereich verlangen und die IT-Abteilung entsprechende bauliche Voraussetzung für die IT-Infrastruktur für unabdingbar erklären. Die Umsetzung dieser unterschiedlichsten Anforderungen liegt im Bereich des CREM, das sich entsprechende Partner dafür suchen muss.

## **Progressives Workplace Management**

Da diese Aufgaben in vielfältigster Weise verzahnt sind, besteht die Aufgabe darin, nicht nur z. B. einen Architekten zu beauftragen, einen „schönen, bunten Entwurf“ abzuliefern, sondern einen externen Partner zu finden, der die verschiedensten Bereiche abdecken kann. Das kann ein auf Workplace Management spezialisierter Berater sein, der zunächst einmal ein Bürokonzept entwickelt, der „Change Management“ beherrscht und ein Projektmanager ist, der die Umsetzung überwacht. Alle beteiligten Berater müssen über Kenntnisse der aktuellen Gesetzgebung, der Normen und Arbeitsstättenrichtlinien verfügen, nur so ist ein erfolgreiches Workplace Management zu gewährleisten.

## **Ausblicke**

In der aktuellen Gegenwart des Büroalltags blitzt manchmal die Zukunft dieses sich immer schneller wandelnden „PlanetOffice“ auf. Erschrocken mögen wir feststellen, dass manche Entwicklung oder gar Megatrends lange vor unserer eigenen Wahrnehmung Fakten und Realitäten schufen, mit denen wir uns jetzt akut auseinandersetzen müssen. Eine Möglichkeit, dieser Auseinandersetzung konstruktiv zu begegnen, ist das Workplace Management. Nur die detaillierte Analyse bringt Daten zu Tage, die bewertet und in konkreten Maßnahmen umgesetzt werden können. Der erkennbare Mehrwert, der sich daraus ableiten lässt, wandelt sich immer auch in einen realen finanziellen Gewinn um. Seien es die

„sieben Projektphasen“, das „Tätigkeitscluster“ von Bürolandschaften oder die „54 Gründe“, fast mantra-artig kommt man immer wieder auf die Indizien des Workplace Managements zurück. Mögen darin verborgen sein Strategien zur perfekten Besiedlung des „Planet Office“.

**Eurocres** gewann mit der Implementierung des ActiveOffice-Konzepts für die Sparkasse Rhein-Nahe 2011 den **immobilienmanager.AWARD** in der Kategorie Management. Die Begründung der Jury: Der **immobilienmanager.AWARD 2011** in der Kategorie Management geht an die Eurocres Consulting GmbH. Mit ActiveOffice verfolgt Eurocres einen neuartigen Lösungsansatz bei der Betrachtung von Immobilien und den Menschen, die darin arbeiten. Im ActiveOffice können Menschen ihre Aufgaben erfüllen und gleichzeitig spielerisch ihre Bedürfnisse nach Bewegung und Kommunikation erfüllen. Geschäftsprozesse werden effizienter und erfolgreicher. Eurocres ist ein strategischer Dienstleister für die wirtschaftliche Optimierung von Büroimmobilien und Arbeitsprozessen. An der Schnittstelle zwischen Kerngeschäft, Mitarbeitern und Räumlichkeiten schafft das Konzept von Eurocres auf innovative Weise neue Qualitäten. Bewegungsarmut, monotone Arbeitsabläufe und daraus resultierende Krankheitsbilder sind negative Begleiterscheinungen unserer Bürokultur. ActiveOffice revolutioniert die Gesundheitsförderung von Menschen in den Bürokulturen von morgen.

### Der immobilienmanager im Gespräch mit Sven Wingerter (Eurocres):

 **im:** Hat sich im Laufe der Jahre eine Verschiebung in der Sichtweise auf Büroimmobilien bei Ihren Kunden ergeben?

**Sven Wingerter:** Weiterentwicklungen im Bürosektor liegen in der Natur der Sache. Zunehmend kommt man weg davon, die Büroimmobilie als reinen Kostenfaktor zu sehen, und rückt den Wertschöpfungsaspekt in den Vordergrund. Im Rahmen unserer jährlichen Exkursion „Neue Bürowelten im Praxistest“ besuchten wir 2012 mit verschiedenen Endnutzern bzw. deren CREM-Verantwortlichen allgemein als wegweisend bezeichnete Büros im In- und Ausland.

Beim abschließenden Workshop ging die einhellige Meinung dahin, dass die eigentlichen signifikanten Entwicklungen noch immer im Ausland stattfinden und Deutschland einen klar zu beziffernden Nachholbedarf hat. In Deutschland haben moderne Bürokonzepte immer noch zu wenig Einzug gehalten.

**Deutschland mit  
Nachholbedarf**

 **im:** Sie sagen, der Raum müsse als strategische Ressource aktiviert werden. Was ist damit gemeint?

**Sven Wingerter:** Ich beziehe dies vor allem auf Unternehmen, die Workplace Management aktiv betreiben. Sie werden aus den Zusammenhängen Mensch-Immobilie-Arbeitsprozess nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen können. Der Mensch und dessen Leistungsfähigkeit stehen dabei als Nukleus ganz am Anfang der Wertschöpfungskette der gesamten Immobiliendienstleistungen. Übergreifend sollte das Büro von innen nach außen alle Schritte des Planens, Bauens und Betreibens durchlaufen. Mensch und Räume stehen damit in deren Zentrum.

 **im:** Welche unmittelbaren Veränderungen und Anforderungen an den Bürostandort und das Büro selbst sehen Sie in der Zukunft?

**Sven Wingerter:** Wie das moderne wie zukünftige Büro aussehen und wie es funktionieren soll, ist oben schon ansatzweise thematisiert worden. Darüber hinaus möchte ich anmerken, dass ein Büro niemals im luftleeren Raum steht, sondern immer in einen städtebaulichen wie architektonischen Kontext eingebettet ist. Der Trend geht eindeutig weg von isoliert dastehenden Bürokomplexen, die beispielsweise an der Peripherie der Städte liegen, hin zur innerstädtischen Einbettung. Von den Büroplanern verlangt das deutlich mehr Flexibilität und Kreativität. Für die Angestellten bringt die Anbindung in die städtische Infrastruktur größere Chancen und Annehmlichkeiten mit sich. In puncto Nachhaltigkeit spart der Trend zur städtischen Einbettung Flächen und reduziert den Autoverkehr. Man muss weniger Platz für Parkplätze bereitstellen, die Mitarbeiter sparen zudem Zeit. Für die Unternehmen ist das eine Win-win-Situation, da sie geringere Flächen bereitstellen müssen und damit Erschließungs- und Folgekosten sparen.

**Trend zur  
innerstädtischen  
Einbettung**

🟡 **im:** Wo sehen Sie Ihre Branche Corporate Real Estate in der Zukunft?

**Zunahme von  
Projektarbeit**

**Sven Wingerter:** Die Zunahme der Projektarbeit wird auch vor uns nicht haltmachen. Ob dies in Form von Kooperationen, Bietergemeinschaften oder Wettbewerbspartnerschaften sein wird, sei einmal dahingestellt. Für die einzelnen Unternehmen bedeutet das, eine erhöhte Flexibilität, die wir als Immobilien- oder gar Workplace-Dienstleister garantieren und vorhalten müssen. So haben wir regelmäßig Mitarbeiter, die einen großen Teil ihrer Arbeitszeit voll integriert in den Projektgruppen unserer Kunden direkt vor Ort erbringen. Dieses Arbeitsmodell erfordert von unseren Auftraggebern sowie von dem Mitarbeiter und uns als beschäftigende Firma ein hohes Maß an Vertrauen, Kompetenz und Einfühlungsvermögen.



Sven Wingerter ist Managing Director/Partner bei der Eurocres Consulting GmbH.

## Literaturverzeichnis

- [1] Vgl. Corenet Global-Studie, 2012 State of the Industry, Corporate Real Estate in a Redefined World, Atlanta, USA 2012.
- [2] Peters, T.: Liberation Management, USA 1992.
- [3] Vgl. Forum Schmerz im Deutschen Grünen Kreuz, <http://www.forum-schmerz.de/zahlen/rueckenschmerzen.html>.
- [4] Vgl. Studie des TÜV Süd, Handelsblatt und EUPD Research.