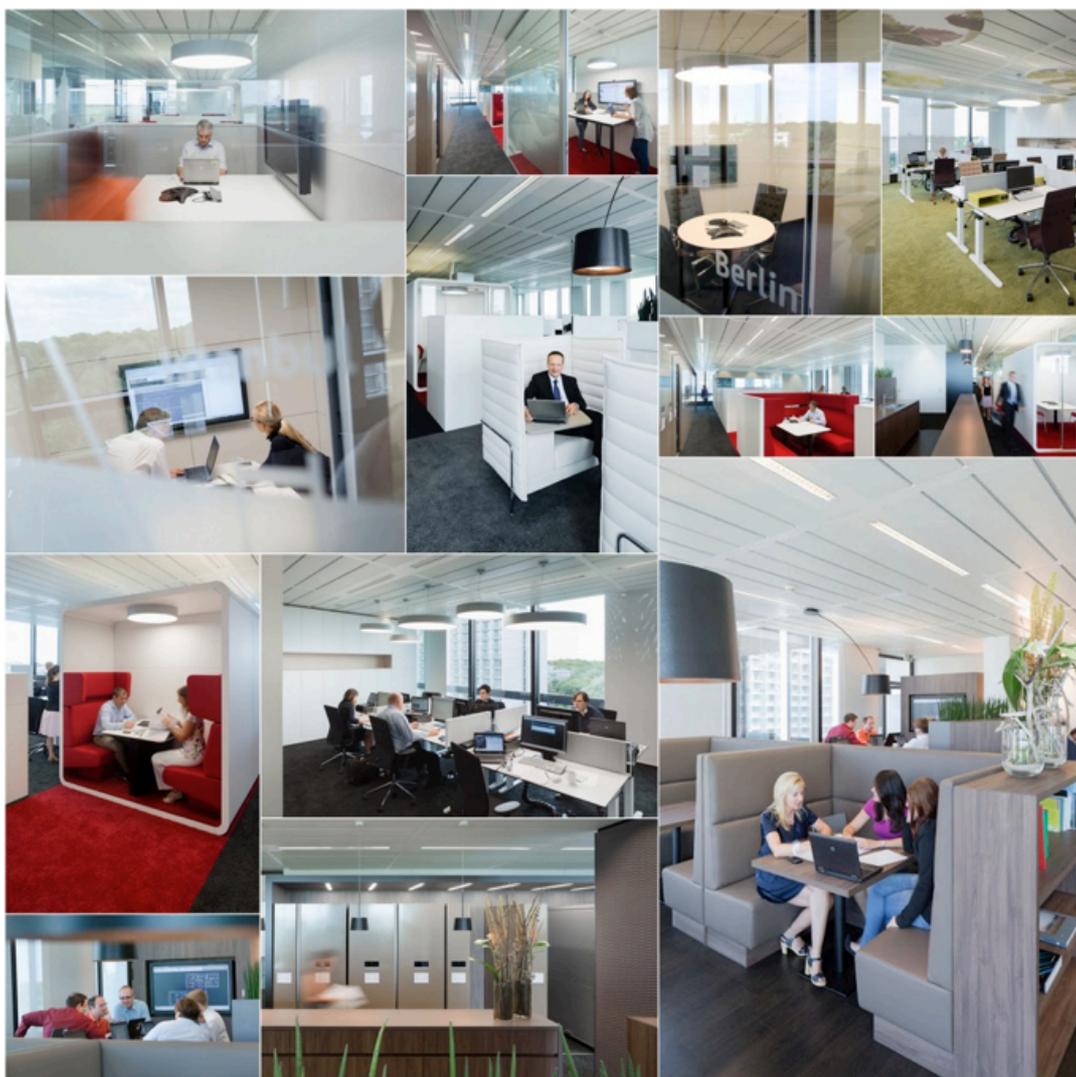


Erarbeitung geeigneter Büroraumkonzepte für die Landeshauptstadt München
**Handlungsempfehlungen zu einem modernen Büroraumkonzept für die
spezifischen Anforderungen der LHM**



congena GmbH



Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Management Summary | 4 |
| 1 Ziel des Berichts | 5 |
| 2 Handlungsempfehlung | 5 |
| 2.1 Gegenüberstellung Multispace und Business Club | 7 |
| 2.1.1 Übergeordnete Zielsetzungen..... | 7 |
| 2.1.2 Weitere Ziele der LHM..... | 10 |
| 2.1.3 Operative Ziele | 11 |
| 2.1.4 Kosten–Nutzen–Betrachtung | 12 |
| 2.1.5 Quick Wins | 13 |
| 3 Anforderungen Business Club | 14 |
| 3.1 Baulich | 14 |
| 3.2 Barrierefreiheit | 17 |
| 3.3 Publikumsverkehr | 17 |
| 3.3.1 Konzentration öffentliche Flächen | 18 |
| 3.3.2 Halböffentliche Bereiche Büroetagen | 19 |
| 3.4 Mobiliar | 20 |
| 4 Veränderungsprozess | 21 |
| 4.1 Akteure | 22 |
| 4.2 Instrumente der Beteiligung | 24 |
| 4.3 Projektmarketing..... | 25 |
| 5 Referenzobjekte | 27 |
| 5.1 Blumenstraße 28 3. OG | 28 |
| 5.2 Hackenstraße 12 2. OG | 30 |
| 5.3 Ruppertstraße 19 3. OG | 33 |
| 6 Erfolgsfaktoren | 34 |
| 6.1 Veränderungsprozess | 34 |
| 6.2 Mobilität | 35 |
| 6.3 Raumplanung..... | 35 |
| 7 Nächste Schritte | 36 |
| 8 Zusammenfassung Büroraumkonzepte für die Landeshauptstadt München ... | 37 |
| 9 Anlagen | 41 |
| 9.1 Anforderungen an Bestandsgebäude und Neubauten bzw. Neuanmietungen .. | 41 |



| | |
|------------------------------|----|
| 9.2 Referenzobjekte | 42 |
| 9.2.1 Blumenstraße 28 | 42 |
| 9.2.2 Hackenstraße 12 | 46 |
| 9.2.3 Ruppertstraße 19 | 50 |



Management Summary

In den vorangegangenen Untersuchungen wurden alternative Bürokonzepte mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt und die Umsetzungsmöglichkeiten für die spezifischen Anforderungen der LHM geprüft.

Der vorliegende Bericht fasst die Erkenntnisse der bisherigen Untersuchungsschritte zusammen und gibt eine Handlungsempfehlung bezüglich des Büroraumkonzeptes sowie den Voraussetzungen für die Umsetzung in baulicher, organisatorischer sowie kultureller Hinsicht.

Bezogen auf die strategischen und operativen Zielsetzungen für ein neues Büroraumkonzept ergibt sich eine klare Empfehlung zugunsten des Business Clubs.

Zu berücksichtigen ist, dass die Veränderung des konventionellen Zellenbüros zu einem zukunftsorientierten, aktivitätsbasierten Büroraumkonzept eine intensive Begleitung des Veränderungsprozesses sowie die Einbindung der zukünftigen Nutzer erfordert.

Abschließend werden in drei beispielhaften Planungen für Bestandsobjekte die planerischen Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt und entsprechende Erfolgsfaktoren sowie Schritte für das weitere Vorgehen abgeleitet.



1 Ziel des Berichts

Der vorliegende Bericht fasst die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Untersuchungsschritten zu einer Handlungsempfehlung zusammen. Beispielhafte Planungen von Bestandsgebäuden illustrieren die Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Bestandsgebäuden im Sinne der Empfehlung grafisch und tabellarisch.

Als Grundlage für die Umsetzung werden Empfehlungen für nachfolgende Aspekte dargestellt:

- Anforderungen an Bestandsgebäude und Neuanmietungen bzw. Neubauten in Form von Mindest- und Idealanforderungen
- Begleitung des Veränderungsprozesses
- Planungsprämissen

2 Handlungsempfehlung

Im vorangegangenen Bericht wurden die Umsetzungsmöglichkeiten moderner Büroraumkonzepte für die spezifischen Anforderungen der Landeshauptstadt München dargestellt, die sich aus folgenden Aspekten ergeben:

- Strategische Ausrichtung der Arbeitsweise in Zukunft
- Arbeitsweise IST bei der LHM und ihre Entwicklung [Onlinebefragung]
- Baulicher Rahmen von 80 Objekten, welche die LHM sowohl im Eigentum als auch zur Miete nutzt
- IT Struktur und Strategie
- Spezifische Anforderungen des öffentlichen Dienstes

Bezogen auf die übergeordneten Zielsetzungen der LHM und die im Rahmen der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf oben genannte Aspekte ergibt sich folgende Bewertung alternativer Bürokonzepte:



| Optimierungspotenziale | Zellenbüro | Kombibüro | Multispace | Businessclub |
|---|------------|-----------|------------|--------------|
| Ziele neue Büroraumkonzepte | | | | |
| Mitarbeiterzufriedenheit -> Produktive Aufgabenerfüllung | | | | |
| Vielfalt an Arbeitsräumen und Besprechungsmöglichkeiten | o | ✓ | ✓ | ✓✓ |
| Rückzugsmöglichkeiten | ✗ | ✓ | ✓ | ✓✓ |
| Erholungs- und Pausenmöglichkeiten | o | ✓ | ✓ | ✓✓ |
| Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten | o | ✓ | ✓ | ✓ |
| Selbstbestimmte Wahl des Arbeitsortes selbstbestimmtes Arbeiten | ✗ | o | ✓ | ✓✓ |
| Technische Lösungen für mobiles Arbeiten IT Ausstattung | o | o | o | ✓✓ |
| Farbige und lässige Gestaltung der Arbeitsumgebung | o | o | ✓ | ✓✓ |
| Möglichkeiten für informelle Kommunikation | ✗ | ✓ | ✓ | ✓✓ |
| Stärkung der Zusammenarbeit und Kommunikation | ✗ | ✓ | ✓ | ✓✓ |
| Ausbau gesundheitsförderlicher und inklusiver Arbeitsbedingungen | o | o | o | o |
| Förderung Arbeitgeberattraktivität | o | ✓ | ✓ | ✓ |
| Unterstützung von Änderungsprozessen der Verwaltung | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Reduktion räumlicher Schnittstellen Abstimmungskosten | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Flächenwirtschaftlichkeit | o | ✗ | ✓ | ✓✓ |
| Ziele Strategieworkshop | | | | |
| Vernetztes Arbeiten | ✗ | o | ✓ | ✓✓ |
| Veränderte Führungskultur Homeoffice | ✗ | o | ✓ | ✓✓ |
| Förderung persönlicher Kommunikation | ✗ | ✓ | ✓ | ✓✓ |
| Förderung Arbeitgeberattraktivität | o | ✓ | ✓ | ✓ |
| Förderung Kommunikation offene Kultur | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Unterstützung Wissenstransfer | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Schaffung von Transparenz und Vertrauen [Privatsphäre!] | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Vertrauenskultur | o | o | o | ✓✓ |
| Flächenwirtschaftlichkeit | o | ✗ | ✓ | ✓✓ |
| Multifunktionsarbeitsplätze mit einer Vielfalt von Ressourcen | ✗ | ✗ | ✓ | ✓✓ |
| Gestaltungsqualität | ? | ? | ? | ? |
| Onlinebefragung | | | | |
| Rückzugsmöglichkeiten | ✗ | o | ✓ | ✓✓ |
| Flächen für spontanen internen Austausch | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Besprechungsräume | o | o | o | o |
| Bereiche für Arbeitspausen und Entspannung | ✗ | ✓ | ✓ | ✓✓ |
| Konzentration UND Kommunikation | ✗ | o | ✓ | ✓✓ |
| Ambiente und Gestaltung | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Meetingpoints Kaffeebar | o | ✓ | ✓ | ✓ |
| Pausenmöglichkeit | o | o | o | o |
| Homeoffice Möglichkeit | o | o | ✓ | ✓ |
| Kosten-Nutzen-Betrachtung | | | | |
| Investitionskosten | o | ↑ | ↑ | ↑ |
| Erfolgsfaktoren Mitarbeiterzufriedenheit Engagement | ✗ | o | ✓ | ✓✓ |

✓ erfüllt

✓✓ sehr gut erfüllt

o neutral

✗ nicht erfüllt

↑ hoch



Das Kombibüro wird als Alternative zum Zellenbüro aufgrund der fehlenden Flächenwirtschaftlichkeit nicht weiter betrachtet (siehe 8.1 Umsetzbarkeit Bürokonzepte im Bericht 3.2 Umsetzungsmöglichkeiten moderner Büroraumkonzepte für die spezifischen Anforderungen der LHM). Damit verbleiben das Multispace Konzept und der Business Club als konzeptionelle Alternativen.

Die Gegenüberstellung der beiden Konzepte ergibt eine eindeutige Empfehlung für den Business Club.

2.1 Gegenüberstellung Multispace und Business Club

2.1.1 Übergeordnete Zielsetzungen

Gleicht man die im Vorfeld der Untersuchung definierten Zielsetzungen der LHM für ein neues Büroraumkonzept und die im Rahmen des Strategie-Workshops erarbeiteten strategischen Ziele ab, ergeben sich einige übergeordnete Zielsetzungen:

- Förderung Arbeitgeberattraktivität
- Stärkung der Zusammenarbeit und Förderung (persönlicher) Kommunikation
- Unterstützung von Veränderungsprozessen in der Verwaltung
- Flächenwirtschaftlichkeit
- Gestaltungsqualität

Förderung Arbeitgeberattraktivität

Zur Bewertung der Arbeitgeberattraktivität seitens der Mitarbeitenden in den beiden Konzepten liegen keine Untersuchungen vor, weshalb die beiden Konzepte gleichwertig bewertet wurden.

Unterstellt man, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit auch zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt, muss davon ausgegangen werden, dass der Business Club auch im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität besser zu bewerten ist, als das Multispace Konzept, weil die wesentlichen Aspekte des Arbeitsumfeldes, die zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen, im Business Club besser zu bewerten sind. Diese wurden im Bericht 3.1 Darstellung Büroraumkonzepte unter Punkt 3.4.3 Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und Produktivität ausführlich dargestellt:

- Vielfalt an Arbeitsräumen und Besprechungsmöglichkeiten
- Rückzugsmöglichkeiten
- Erholungs- und Pausenmöglichkeiten
- Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten
- Selbstbestimmte Wahl des Arbeitsortes | selbstbestimmtes Arbeiten
- Technische Lösungen für mobiles Arbeiten | IT Ausstattung
- Farbige und lässige Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Möglichkeiten für informelle Kommunikation



Das Multispace Konzept und der Business Club unterscheiden sich insbesondere im Hinblick auf die selbstbestimmte Wahl des Arbeitsortes und die damit einhergehende selbstbestimmte Arbeit.

Betrachtet man vor dem Hintergrund der Arbeitgeberattraktivität unterschiedliche Generationen von Mitarbeitenden, lässt sich kein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit im Business Club und der Generation der Mitarbeitenden oder der Länge der Betriebszugehörigkeit feststellen. Diese wirken sich tendenziell jedoch auf den Veränderungsprozess aus, weil langjährige oder ältere Mitarbeitende häufig nur Erfahrungen mit dem Arbeiten in konventionellen Zellenbürostrukturen haben, welche die Arbeitsweise über viele Jahre geprägt haben, wodurch die Umstellung ggf. schwerer fällt. Dementsprechend ist eine intensive Begleitung des Veränderungsprozesses auf dem Weg in ein verändertes räumliches Umfeld mit veränderten Prozessen erforderlich.

Stärkung der Zusammenarbeit und Kommunikation

Der Business Club schafft ideale Voraussetzungen für Zusammenarbeit und Kommunikation. Die offene Raumstruktur gewährleistet das Prinzip »sehen und gesehen werden«. Kolleginnen und Kollegen sind jederzeit ansprechbar, sofern sie sich nicht in einen Stillarbeitsbereich oder Rückzugsraum zurückziehen. Die freie Arbeitsplatzwahl ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich jederzeit mit den erforderlichen Abstimmungspartnern zusammenzusetzen und bei Bedarf über einen längeren Zeitraum des Tages zusammenzuarbeiten, unabhängig von Bereichsgrenzen oder langfristig terminierten Besprechungen. Unterstützt durch eine veränderte Führungskultur [vgl. Strategieworkshop], welche die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördert, werden kurze Wege und schnelle Entscheidungsprozesse gewährleistet. Definierte Nutzungsbereiche für Organisationseinheiten – die sogenannte »Heimat« oder »Homebase« – gewährleisten Orientierung und Identifikation.

Das Multispace Konzept bietet zwar auch eine offene Raumstruktur und erleichtert dadurch Austausch und Kommunikation. Rückzugsmöglichkeiten in Arbeitsplatznähe gewährleisten, dass sich die Mitarbeitenden jederzeit für Zusammenarbeit und Kommunikation zurückziehen können. Die gleichwertigen Arbeitsplätze mit einer festen Zuordnung ermöglichen jedoch keine spontane Zusammenarbeit in unterschiedlichen Mitarbeiterzusammensetzungen an den Arbeitsplätzen, die sich an den Kommunikationsanforderungen und Aufgabenstellungen orientieren.

Unterstützung von Veränderungsprozessen in der Verwaltung

Zur Bewertung dieses Aspekts werden die im Rahmen des Strategieworkshops identifizierten Veränderungsprozesse zugrunde gelegt:

- Vernetztes Arbeiten auf der Basis flacher Hierarchien mit klaren Zuständigkeiten
- Kompetenzen bündeln und die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern



- Veränderte Führungskultur | Vertrauenskultur
- Transparenz und Vertrauen als Grundlage für Wissenstransfer
- »Wissensvorhaltung« in Form von Datenbanken
- Hoher Digitalisierungsgrad

Beim Business Club haben die Mitarbeitenden in einem definierten Bereich die freie Wahl, welchen Arbeitsplatz sie nutzen möchten, abhängig von Aufgabe und individuellen Vorlieben, wodurch vernetztes Arbeiten gefördert und unterstützt wird. Dieser Ansatz, welcher den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstbestimmung zugesteht – bis hin zu Homeoffice als logische Konsequenz – erfordert gleichzeitig eine veränderte Führungskultur und Kultur der Zusammenarbeit, wodurch die im Rahmen des Strategie-workshops identifizierten Veränderungsprozesse befördert werden. Dies beinhaltet:

- Beurteilung nach Inhalt und Ergebnis anstatt nach geleisteten Stunden oder Anwesenheit
- Führung auf Distanz auf der Basis von Zielvereinbarungen und einer Vertrauenskultur
- Führungskraft als Vorbild durch Vorleben der Veränderung
- Ungewöhnliche Arbeitsorte und Formen

Die Themen machen deutlich, dass es sich beim Business Club nicht nur um ein Büroraumkonzept handelt, sondern auch um ein organisatorisches Konzept, das die Unternehmenskultur und die Art der Zusammenarbeit beeinflusst und damit Veränderungsprozesse befördert bzw. teilweise voraussetzt, weshalb eine intensive Begleitung des Veränderungsprozesses erforderlich ist, um insbesondere auch die Führungskräfte auf die neue Form der Führung vorzubereiten.

Nach Ansicht der VertreterInnen der Referate und des GPR bedeuten die genannten Entwicklungen die Reduzierung von konkreter Fläche aufgrund sinkender Anwesenheit durch ortsunabhängige Arbeit und weniger Personal. Daraus ergibt sich die Erfordernis für:

- Virtualisierte Räume, d.h. die medien- und kommunikationstechnische Unterstützung von digitaler Kommunikation von jedem Ort
- Multifunktionsarbeitsplätze und Kommunikationsräume, die eine Vielfalt von Ressourcen bieten
- Attraktive Arbeitsplätze (Ergonomie, Ruheräume etc.), damit die Mitarbeitenden bereit sind, den eigenen Arbeitsplatz aufzugeben

Diese Voraussetzungen lassen sich nur mit dem Business Club schaffen, der durch ein vielseitiges Angebot an Arbeitsszenarien von funktional differenzierten Bildschirmarbeitsplätzen und Gemeinschaftsfunktionen für Kommunikation und Rückzug die beschriebenen Anforderungen räumlich umsetzt und die Rahmenbedingungen für eine mobile, virtuelle und vernetzte Zusammenarbeit schafft bei gleichzeitig reduziertem Flächenbedarf.



Flächenwirtschaftlichkeit

In den beiden vorangegangenen Berichten wurde die Flächenwirtschaftlichkeit alternativer Bürokonzepte gegenübergestellt. Aufgrund einer höheren Belegungsdichte ist der Flächenbedarf pro Arbeitsplatz beim Multispace und Business Club geringer als im Zellenbüro und bei beiden Konzepten vergleichbar. Aufgrund der Sharingquote lässt sich mit dem Business Club die höchste Flächenwirtschaftlichkeit pro Mitarbeiter erreichen.

Die planerische Untersuchung von beispielhaften städtischen Objekten hat gezeigt, dass auf den Büroflächen objektabhängig 30–70% mehr Arbeitsplätze im Vergleich zur SOLL-Belegung untergebracht werden können. Aufgrund einer Sharingquote von 80 Arbeitsplätzen für 100 Mitarbeitende können im Business Club im Vergleich zu den aktuell definierten Soll-Arbeitsplätzen bis zu doppelt so viele Nutzer auf der gleichen Fläche arbeiten.

Gestaltungsqualität

Im Rahmen des ersten Teils dieser Untersuchung wurde mitunter der Beitrag von Gestaltungsqualität zur Mitarbeiterzufriedenheit aufgezeigt. Die Mitarbeitenden schätzen eine farbige und lässige Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung. Auch im Rahmen des Strategieworkshops mit VertreterInnen der Referate und des GPR wurde eine gute Gestaltungsqualität als Voraussetzung für die Attraktivität einer neuen Arbeitswelt identifiziert.

Der Business Club bietet durch die funktionale Differenzierung gute Möglichkeiten für eine differenzierte Gestaltung der Arbeitsumgebung und damit eine hohe Aufenthaltsqualität. Im Multispace kann lediglich durch eine differenzierte Gestaltung der Zusatzangebote eine gewisse gestalterische Vielfalt geschaffen werden. Eine Differenzierung der Arbeitsplätze im Multispace ist nicht sinnvoll, wodurch auch gestalterisch eine gewisse Uniformität entsteht.

2.1.2 Weitere Ziele der LHM

Neben den oben dargestellten Themen hat die LHM folgende weitere Ziele für das Büroraumkonzept definiert:

Mitarbeiterzufriedenheit

Im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit ist beim Business Club von einem höheren Zielerreichungsgrad auszugehen. Die relevanten Kriterien wurden unter 2.1 dargestellt und werden nachfolgend bezogen auf die konzeptionellen Alternativen bewertet.

Die **Vielfalt und Wahlfreiheit** sind die Kernelemente des Business Club Konzeptes. Sowohl die Arbeitsplätze als auch Gemeinschaftsflächen sind funktional und gestalterisch differenziert und können von den Mitarbeitenden, abhängig von der Aufgabe aber auch abhängig von persönlichen Vorlieben, gewählt werden. Auch das Multispace Konzept bietet neben den Arbeitsplätzen ein vielfältiges Angebot an Gemeinschaftsflächen. Nachdem die Arbeitsplätze beim Multispacekonzept den Mitarbeitenden fest zugeordnet sind, sind diese funktional nicht differenziert. Es geht darum, möglichst viele gleichwertige Arbeitsplätze zu schaffen, wodurch eine gewisse Uniformität entsteht.



Eine **selbstbestimmte Wahl des Arbeitsortes**, und damit selbstbestimmtes Arbeiten, ist nur im Business Club möglich. Im Multispace sind die Mitarbeitenden nach wie vor an ihren Arbeitsplatz gebunden und haben die Möglichkeit, neben dem Arbeitsplatz Zusatzangebote für Austausch und Rückzug zu nutzen.

Technische Lösungen für mobiles Arbeiten und eine gute IT Ausstattung sind im Business Club Grundvoraussetzung, um ortsunabhängiges Arbeiten zu gewährleisten. Im Multispace sind diese nicht zwingend erforderlich, was jedoch in Teilen die Nutzung von Zusatzangeboten, wie Lounges und Treffpunkten, für informelle Kommunikation einschränkt.

Auch die **Möglichkeiten für informelle Kommunikation** sind im Business Club sehr vielfältig. Durch die funktionale Differenzierung können auch Bereiche mit vollwertigen Bildschirmarbeitsplätzen geschaffen werden, die einen kommunikativen Schwerpunkt haben, ohne Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit zu stören. Außerdem führen die wechselnden Arbeitsplätze zu zufälligen Begegnungen, die informelle Kommunikation unterstützen. Hinzu kommen Gemeinschafts- und Begegnungsflächen, welche informelle Kommunikation und Austausch ermöglichen. Auch das Multispace Konzept bietet Gemeinschafts- und Begegnungsflächen, welche informelle Kommunikation ermöglichen. Informelle Kommunikation ist jedoch lediglich in den Zusatzangeboten sinnvoll, ohne Kolleginnen und Kollegen zu stören.

Reduktion räumlicher Schnittstellen | Abstimmungskosten

Bei Büroraumkonzepten mit persönlich zugeordneten Arbeitsplätzen sind bei organisatorischen Veränderungen in der Regel aufwändige Belegungsänderungen und Umzüge erforderlich, die mit entsprechendem zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden sind. Beim Zellen- und Kombibüro mit einem hohen Anteil geschlossener Räume bringen diese außerdem häufig auch bauliche Maßnahmen mit sich.

Im Business Club sind bei organisatorischen Veränderungen bzw. veränderten Bedarfen aufgrund der Vielfalt unterschiedlicher Arbeitsbereiche in der Regel keine baulichen Anpassungen erforderlich. Durch den Digitalisierungsgrad, der im Business Club Voraussetzung ist, beschränken sich Umzüge von Mitarbeitenden in der Regel auf ein Minimum persönlicher Unterlagen.

Nachdem die Sharingquote zum Bezug in der Regel nicht maximal ausgereizt wird, kann diese im Verlauf des Betriebs reduziert werden, wodurch der Business Club auch gute Verdichtungsmöglichkeiten bietet.

2.1.3 Operative Ziele

Im Hinblick auf operative Zielsetzungen unterscheidet sich der Business Club vom Multispace Konzept insbesondere durch die gleichwertige Vereinbarkeit von Kommunikation UND Konzentration. Dabei handelt es sich um den Aspekt, welcher in der Onlinebefragung durch die personalführenden städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am höchsten gewichtet wurde.

Das Multispace Konzept bietet Rückzugsmöglichkeiten in Arbeitsplatznähe, unter anderem für hochkonzentrierte Aufgaben. Die Bildschirmarbeitsplätze sind



jedoch alle gleichwertig gestaltet und unterscheiden sich nicht im Hinblick auf ihre Eignung für kommunikative oder konzentrierte Aufgaben.

Der Business Club bietet neben Rückzugsmöglichkeiten auch funktional differenzierte Bildschirmarbeitsplätze. Diese reichen von Bildschirmarbeitsplätzen für Routinetätigkeiten über solche für kommunikative Aufgaben bis hin zu Stillarbeitsbereichen für hochkonzentrierte Aufgaben. Dadurch ist die Vereinbarkeit von Kommunikation UND Konzentration im Business Club am höchsten.

2.1.4 Kosten-Nutzen-Betrachtung

Investitionskosten

Beim Umbau von konventionellen Zellenbürostrukturen zu einem Multispace Konzept oder Business Club fallen Investitionskosten in der Größenordnung von 1.200 – 1.300 € pro Quadratmeter Mietfläche an.

Den Investitionskosten stehen Flächeneinsparungen in der Größenordnung von 30 – 50% gegenüber und amortisieren sich damit im Falle des Multispace in ca. 12 Jahren bzw. im Falle des Business Clubs in ca. 7 Jahren. Abhängig von der Gebäudestruktur können diese Werte deutlich günstiger ausfallen. Hinzu kommen positive Effekte bei der Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, die jedoch nicht monetär quantifiziert werden können.

Damit schneidet der Business Club bezüglich der baulichen Investitionskosten auch in wirtschaftlicher Hinsicht besser ab als das Multispace Konzept.

Beim Business Club stellt außerdem die IT Infrastruktur eine wesentliche Voraussetzung für die Unterstützung mobilen Arbeitens und die ortsunabhängige Datenverfügbarkeit dar. Die Höhe der Investition in entsprechende IT Infrastruktur lässt sich jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nicht quantifizieren. Wie im vorangegangenen Bericht aufgezeigt, befindet sich die LHM bereits auf dem Weg der Digitalisierung. Insofern ist zu diskutieren, ob es sich bei den Kosten für die IT Infrastruktur nicht zu großen Teilen um Kosten handelt, die im Laufe der nächsten Jahre, unabhängig vom Büroraumkonzept, anfallen würden.

Betriebskosten

Gegebenenfalls anfallende Mehrkosten für den Betrieb hängen vom Servicegrad ab, welcher im Zuge einer Business Club Konzeption umgesetzt werden soll. Sowohl der Multispace als auch der Business Club bieten ein umfangreiches Angebot von Begegnungsflächen, weshalb ein arbeitgeberseitiges Getränkeangebot für die Mitarbeitenden zur Unterstützung von Aufenthalts- und Begegnungsqualität naheliegend ist – zumindest die Bereitstellung der Infrastruktur wie Kaffeemaschinen, integrierte Wasserspender und Geschirr. Ob der Arbeitgeber die Kosten übernimmt oder die Mitarbeitenden einen moderaten Beitrag leisten, ist im Zuge der Realisierung und Entwicklung konkreter Betriebskonzepte zu bewerten. Beide Ansätze kommen in der Praxis zum Tragen.



Im Business Club stellen sich im Hinblick auf die wechselnden Nutzer an den Arbeitsplätzen sowie den Betrieb von Meetingpoints auch Fragen der Hygiene, Ordnung und damit ggf. erhöhter Reinigungszyklen. Auch diesbezüglich werden in der Praxis unterschiedliche Ansätze verfolgt. Eine Erhöhung der Reinigungszyklen gewährleistet einen reibungslosen Betrieb und einen hohen Servicegrad für die Mitarbeitenden. Gleichzeitig wird die Reinigung von Schreibtischen aufgrund des Clean Desk Prinzips einfacher, weshalb viele Organisationen darauf setzen, dass die Schreibtische durch die Mitarbeitenden mittels Hygienetüchern sauber gehalten werden und Reinigungszyklen unverändert bleiben. Genauso kann die Verantwortung für den Betrieb von Meetingpoints eigenverantwortlich in die Hände der Mitarbeitenden gelegt werden, unterstützt durch die regulären Reinigungszyklen.

Ggf. gesteigerten Betriebskosten durch einen erhöhten Servicegrad stehen Umzugskosten gegenüber, welche bei einem Business Club nahezu gänzlich entfallen.

Eine detaillierte monetäre Bewertung ist erst im Zuge der Entwicklung konkreter Betriebskonzepte mit einem definierten Servicegrad möglich. Generell kann festgehalten werden, dass der Betrieb eines Business Clubs bei einer ganzheitlichen Betrachtung nicht zu Mehrkosten führen muss.

2.1.5 Quick Wins

Die Umsetzung eines Business Club Konzeptes in der LHM wird nur stufenweise erfolgen können. Dahingehend stellt sich die Frage, welche Mehrwerte im Sinne dieser Untersuchung kurz- bzw. mittelfristig geschaffen werden können.

Bestandsgebäude

Der große Mehrwert des Business Clubs gegenüber dem Zellenbüro besteht darin, dass er Aufenthalts- und Begegnungsqualität bei einer hohen Flächenwirtschaftlichkeit schafft. Beim Zellenbüro ist dies nicht im gleichen Maß möglich.

In Objekten, die weiterhin als Zellenbüros genutzt werden, ist es denkbar, die Zellenbüros im Rahmen der Vorschriften maximal zu verdichten, womit jedoch ein erhöhter Störungsgrad einhergeht. Um die im Rahmen der Onlinebefragung identifizierten Probleme und Optimierungsbedarfe nicht weiter zu verschärfen, könnten definierte Bereiche als Rückzugs- und Begegnungsflächen geschaffen werden, jedoch zu Lasten der Flächenwirtschaftlichkeit. Das mögliche Maß an qualitativer Verbesserung im Verhältnis zur Steigerung der Flächenwirtschaftlichkeit kann nur objektspezifisch bewertet werden.

Teilprojekte in neuen Flächen

Aufgrund von organisatorischen Veränderungen und / oder Zuwachs von Mitarbeitenden kommt es immer wieder vor, dass Organisationseinheiten der LHM neue Flächen hinzubekommen und Interesse an einem innovativen Arbeitsumfeld bekunden, weil das Zellenbüro nicht mehr der Arbeitsweise entspricht.



Diese Organisationseinheiten zeichnen sich in der Regel durch einen bereits verhältnismäßig hohen Digitalisierungsgrad und eine vernetzte Zusammenarbeit aus. Das heißt, in diesen Organisationseinheiten bestehen gute Voraussetzungen für die kurzfristige Umsetzung des Business Club Konzeptes, weil die organisatorischen und prozessualen Rahmenbedingungen bereits gegeben sind.

Damit ließe sich die Business Club Konzeption unter sehr günstigen Voraussetzungen pilotieren und Erkenntnisse für zukünftige Projekte sammeln.

Fazit Handlungsempfehlung

Aus der Gegenüberstellung von Multispace Konzept und Business Club vor dem Hintergrund strategischer und operativer Zielsetzungen für ein neues Büroraumkonzept ergibt sich eine klare **Empfehlung zugunsten des Business Clubs**.

Die Investitionskosten für den Umbau amortisieren sich in einem überschaubaren Zeitrahmen durch **Flächeneinsparungen** sowie positive Effekte bei **Mitarbeiterzufriedenheit** und **Produktivität**.

3 Anforderungen Business Club

3.1 Baulich

Die baulichen Anforderungen wurden im ersten Bericht zu dieser Untersuchung ausführlich dargestellt. Anlage 7.1 fasst die Anforderungen in Form von Mindest- und Idealanforderungen zusammen.

Für den Business Club ergeben sich folgende Anforderungen:

Fassadenraster

Beim Business Club spielt das Fassadenraster eine untergeordnete Rolle. Die wenigen festen Raumeinbauten und die offenen Raumzonen benötigen nur noch vereinzelte Fassadenanschlüsse. Für Einzelräume und Besprechungsräume an der Fassade sind dennoch kleinteilige Fassadenraster günstig, weil die Räume sonst zu groß werden.

Lichte Gebäudetiefe

Der Business Club lässt sich in größeren Gebäudetiefen über 13,5 m ideal organisieren, kann aber auch in den typischen Gebäudetiefen von Zellenbüros zwischen 12,5 – 13,0 m geplant werden (vgl. »5 Referenzobjekte« bzw. »7.2.3 Lay-outplanung Business Club«).

Erschließungsstruktur

Bei einer offenen Bürostruktur wie dem Business Club sind Erschließungsstrukturen wünschenswert, bei denen die Haupteerschließung von der Nebenerschließung



ßung getrennt ist, um Durchgangsverkehr und damit Störungen in den Arbeitsbereichen zu vermeiden. Sie stellen jedoch keine zwingende Voraussetzung oder ein Ausschlusskriterium dar. Im vorangegangenen Bericht wurde dargestellt, dass unterschiedliche Gebäudetypologien ein unterschiedliches Maß von Durchgangsverkehr in den Arbeitsbereichen aufweisen.

Folgende Gebäudetypen sind mit Blick auf einen geringen Durchgangsverkehr für die Umsetzung eines Business Clubs zu bevorzugen:

- Kammtyp
- Punkthaus

Die beiden Gebäudetypen sind aktuell mit lediglich rund 5% im Gebäude-Portfolio der LHM vertreten. Bei zukünftigen Anmietungen oder Neubauten sind diese Gebäudetypen zu bevorzugen. Dabei ist zu beachten, dass als Heimat im Business Club zusammenhängende Flächen von min. 50 Arbeitsplätzen geschaffen werden können, um den Kapazitätsausgleich innerhalb eines Business Clubs zu gewährleisten.

Bei allen anderen Gebäudetypologien hängt das Maß an Durchgangsverkehr mitunter von der Erschließungsstruktur ab und ist objektspezifisch zu bewerten.

Bei Gebäudetypologien mit einem hohen Maß an Durchgangsverkehr muss der Durchgangsverkehr bei der Planung der Büroflächen entsprechend sorgfältig berücksichtigt werden, um Störungen an den Arbeitsplätzen zu minimieren. Dies kann durch die Ausbildung einer Haupteerschließungsachse entlang geschlossener Raumeinheiten oder durch abschirmende Elemente wie Rückzugsräume, Räume für Büroinfrastruktur oder Stauraumelemente erfolgen, welche die offenen Arbeitsbereiche vom Durchgangsverkehr abschirmen.

Aufgrund der vielfältigen Struktur des Business Clubs lässt sich für annähernd jeden Gebäudetyp und jede Erschließungsstruktur bei entsprechend sorgfältiger Planung eine passende räumliche Lösung entwickeln.

Haustechnik

Beim Business Club ist mindestens eine mechanische Belüftung der Büroflächen erforderlich. Idealerweise ist auch eine Kühlung der Büroflächen wünschenswert. Unabhängig vom Haustechnikkonzept sind im Hinblick auf die Nutzerzufriedenheit offenbare Fenster empfehlenswert, um den Nutzern individuelle Steuerungsmöglichkeiten zu geben. Gleichzeitig stellen offenbare Fenster aber auch ein Konfliktpotenzial dar, weil sich mehrere Nutzer über den Umfang natürlicher Lüftung einigen müssen. Beim Business Club wird dieses Konfliktpotenzial durch die Wahlfreiheit reduziert, weil die Beschäftigten ggf. auf einen anderen Arbeitsbereich ausweichen können.



Infrastruktur Informations- und Kommunikationstechnik

Um eine flexible Elektro- und Datenverkabelung zu gewährleisten, ist ein Hohlraum- bzw. Doppelboden wünschenswert, der eine Verkabelung der Arbeitsplätze und Gemeinschaftsflächen in der Raumtiefe flexibel gewährleistet.

Nachdem die Raumhöhe in Bestandsgebäuden häufig minimiert ist, ist der Einsatz eines Hohlraumbodens aufgrund seiner Aufbauhöhe oft nicht immer möglich. In diesem Fall kann die Verkabelung über Estrichkanäle erfolgen, was eine präzise Planung der Anschlusspunkte im Vorfeld erfordert, weil die Anschlusspunkte bei dieser Form der Verkabelung im Nachgang nur noch eingeschränkt möglich sind.

Zur Unterstützung der Mobilität sowie der ortsunabhängigen Datenverfügbarkeit in einem Business Club ist ein flächendeckendes WLAN wünschenswert.

Raumbildende Wände

Der Business Club hat in der Regel nur einen geringen Wandanteil. Nachdem die Wände in der Regel nicht oder nur selten versetzt werden, können sie abhängig von funktionalen und gestalterischen Anforderungen sowie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als Gipskartonwände oder Systemtrennwände ausgebildet werden.

Raumakustik

Um Störungen in offenen Arbeitsbereichen zu minimieren, ist eine differenzierte Planung der Raumakustik erforderlich. Beim Business Club ist die Situation jedoch weniger kritisch als bei anderen offenen Raumstrukturen, weil immer die Möglichkeit besteht, den Arbeitsbereich zu wechseln, wenn der Störungsgrad als zu hoch empfunden wird.

Beleuchtung

Die Arbeitsplatzbeleuchtung eines Business Clubs unterscheidet sich nicht grundsätzlich von der Beleuchtung in anderen Büroraumkonzepten.

Die Beleuchtung bietet jedoch das Potenzial die Differenzierung von Arbeitsbereichen durch einen differenzierten Einsatz von Leuchten zu unterstützen. Dekorative, wohnliche Leuchten tragen zur Gestaltungs- und damit Aufenthaltsqualität bei. An den Bildschirmarbeitsplätzen kommen sie in der Regel ergänzend zu einer Grundbeleuchtung als Arbeitsplatzleuchten, die eine individuelle Regelung der Beleuchtung ermöglichen oder als Stimmungslicht in Form von dekorativen Leuchten zum Einsatz. In den Gemeinschaftsflächen können sie, abhängig vom Leuchtentyp, sowohl Grundbeleuchtung als auch Stimmungslicht sein. Eine entsprechende Fachplanung ist jeweils erforderlich.



Rechtlicher Rahmen

Sämtliche für den Bau von Verwaltungsgebäuden geltenden Normen und Richtlinien, z.B. Brandschutz, Arbeitsstättenregeln, Barrierefreiheit gelten im Business Club gleichermaßen und finden ihre Umsetzung.

3.2 Barrierefreiheit

Die Anforderungen für Barrierefreiheit aus der DIN 18040 Teil 1 Barrierefreies Bauen – Öffentlich zugängliche Gebäude, der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) sowie den Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR) finden im Business Club genauso Anwendung wie in konventionellen Bürostrukturen.

Das Maß, in dem Mitarbeitende mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen die Vielfalt eines Business Clubs nutzen können, ist sehr individuell und abhängig vom Grad der Einschränkung.

Mitarbeitende, die aufgrund ihrer Einschränkungen eine besondere technische Ausstattung am Arbeitsplatz benötigen oder deren Orientierungsmöglichkeiten eingeschränkt sind, erhalten in der Regel einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz. Abhängig von den individuellen Anforderungen (z.B. Beeinträchtigung durch Akustik, Orientierung) kann auch die Notwendigkeit eines Einzelbüros bestehen. In der Praxis hat sich eine direkte Einbindung der betreffenden Personen und eine intensive Abstimmung der Planung bewährt.

Für rollstuhlgebundene Mitarbeitende sind lediglich Steharbeitsbereiche nicht nutzbar. Diese finden sich jedoch in der Regel ausschließlich in Gemeinschaftsflächen und stellen lediglich eine Möblierungsalternative dar. Nachdem in der Regel alle Nutzungsangebote sowohl als Steh- als auch als unterfahrbare Sitzmöglichkeit angeboten werden, ist gewährleistet, dass alle Nutzungsangebote auch durch Rollstuhl gebundene Mitarbeitende genutzt werden können.

3.3 Publikumsverkehr

Publikumsverkehr und Beratungsgespräche mit Bürgerinnen und Bürgern finden in den heutigen Zellenbürostrukturen in der Regel in den Büros der Mitarbeitenden statt.

In Einzelbüros bringt diese Form des Publikumsverkehrs häufig Risiken für die Sicherheit der Mitarbeitenden mit sich, weil keine soziale Kontrolle stattfindet. Um die Sicherheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten, werden in der Regel Alarmierungssysteme und Fluchttüren ins Nachbarbüro vorgesehen.

In Zweier- und Mehrpersonenbüros führt der Publikumsverkehr in den Büros zu Störungen an den Arbeitsplätzen und zu einer eingeschränkten Diskretion für die Bürgerinnen und Bürger.

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen kritischen Aspekte ist eine Trennung von internen Büroflächen und öffentlichen Publikumsflächen generell wünschenswert. Bei einem Business Club als Büroraumkonzept ist dieser Ansatz eine Grundvoraussetzung, weil Publikumsverkehr in den offenen Bürobereichen im Hinblick auf Datensicherheit und Diskretion nicht sinnvoll ist.

Eine Trennung von internen und öffentlichen Flächen

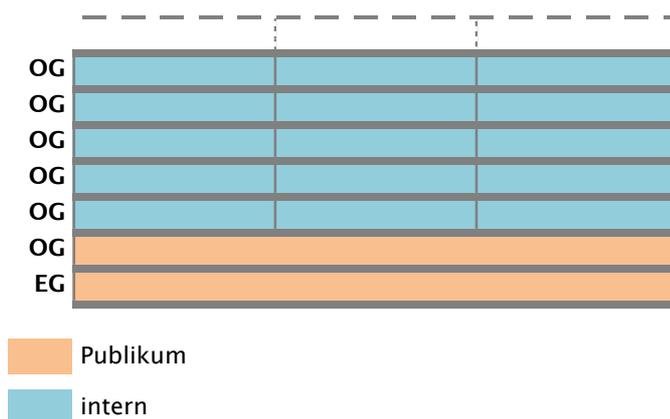
- schafft für die LHM die Möglichkeit zu angemessener Selbstdarstellung und Empfangsqualität im Sinne eines modernen Dienstleisters,
- erhöht die Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger,
- verbessert die Sicherheit für Mitarbeitende, weil sich keine Bürgerinnen und Bürger in den Arbeitsbereichen aufhalten.

Das künftige Betriebskonzept für den Publikumsverkehr bei der Landeshauptstadt München ist in einem eigenständigen Projekt zu bewerten und entwickeln. Dieses hängt mitunter auch von objektspezifischen Gegebenheiten ab. Grundsätzlich sind zwei Ansätze zur Trennung von internen und öffentlichen Flächen denkbar:

- Konzentration der öffentlichen Flächen in einer oder mehreren Etagen
- Halböffentliche Bereiche auf den Büroetagen, die indirekt über einen öffentlichen Eingangsbereich erschlossen werden

In beiden Konzepten sind die Büroflächen für Bürgerinnen und Bürger sowie Besucherinnen und Besucher nicht zugänglich. Die internen Bereiche werden über eine Zutrittskontrolle gesichert, z.B. Zutrittskarten. Bei einer Konzentration der öffentlichen Flächen ist der organisatorische und finanzielle Aufwand geringer, weil aufgrund der räumlichen Konzentration weniger potenzielle Zugänge gesichert werden müssen.

3.3.1 Konzentration öffentliche Flächen



Beispielhafter Schemaschnitt bei Konzentration der öffentlichen Flächen

Die öffentlichen Flächen können sich, abhängig von der Gebäudestruktur und vom Dienstleistungs- und Beratungsangebot, über mehrere Geschosse erstrecken (vgl. Schemaschnitt). Bei einer Konzentration der öffentlichen Flächen ist ein zentraler Empfang bzw. Infoschalter als Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger sinnvoll. Als Beratungssituationen sind folgende Szenarien denkbar:

- Schalter
- Beratungsräume
- Offene Besprechungsbereiche | -nischen
- Besprechungsräume unterschiedlicher Größe [zentral]

Eine Konzentration der öffentlichen Flächen bietet folgende Vorteile:

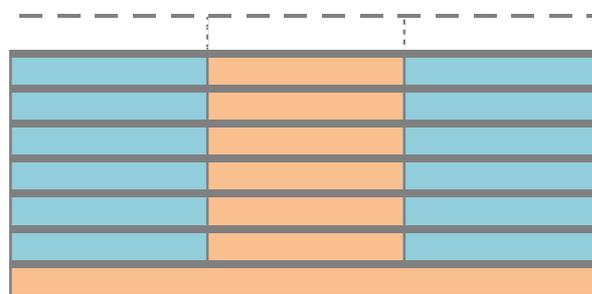
- Kurze Wege für Bürgerinnen und Bürger durch Konzentration des Dienstleistungsangebots
- Eindeutige Orientierung durch räumliche Konzentration des Dienstleistungsangebots
- Aufwändige Sicherheitslösungen an den Arbeitsplätzen entfallen durch Konzentration des Publikumsverkehrs
- Effizienzsteigerung im Bürgerservice durch Zusammenlegung ähnlicher Aufgaben, welche aktuell in mehreren Bereichen dezentral abgewickelt werden

Die Herausforderungen bei einer Konzentration der öffentlichen Flächen sind:

- Ortsunabhängige Datenverfügbarkeit
- Anpassung von Prozessen, u.a. definierte Öffnungszeiten, Terminvereinbarungen
- Längere Wege für die städtischen Mitarbeitenden bzw. Ausbildung von Mitarbeitenden für themenübergreifende Aufgaben

Die Konzentration öffentlicher Flächen wurde in den Niederlanden in den Stadtverwaltungen der Städte Utrecht und Venlo vor mehreren Jahren erfolgreich umgesetzt.

3.3.2 Halböffentliche Bereiche Büroetagen



-  Publikum
-  intern

Beispielhafter Schemaschnitt bei halböffentlichen Bereichen auf Büroetagen



Bei halböffentlichen Flächen auf den Büroetagen befinden sich die Dienstleistungs- und Beratungsbereiche den internen Arbeitsbereichen vorgelagert dezentral auf den Büroetagen. Ein zentraler Empfang bzw. Infoschalter als Anlaufstelle im Eingangsbereich für die Bürgerinnen und Bürger ist sinnvoll, um die Orientierung zu erleichtern. Darüber hinaus ist es denkbar, Dienstleistungsangebote in einem zentralen Bürgerbüro im Eingangsgeschoss zu konzentrieren.

Als Beratungssituationen auf den Büroetagen sind folgende Szenarien denkbar:

- Schalter
- Beratungsräume
- Offene Besprechungsbereiche | -nischen
- Besprechungsräume unterschiedlicher Größe
[zentral und dezentral möglich]

Halböffentliche Flächen auf den Büroetagen bieten folgende Vorteile:

- Aufwändige Sicherheitslösungen an den Arbeitsplätzen entfallen
 - Klare Zonierung öffentlicher, halböffentlicher, interner Bereich
 - Soziale Kontrolle
- Aufgrund der räumlichen Nähe der Publikumsflächen zu den Arbeitsplätzen können die Mitarbeitenden sowohl Sachbearbeitungs- als auch Dienstleistungsaufgaben im Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern wahrnehmen und fachspezifisch eingesetzt werden

Die Herausforderungen bei einer Konzentration der öffentlichen Flächen sind:

- Ortsunabhängige Datenverfügbarkeit
- Anpassung von Prozessen, u.a. definierte Öffnungszeiten, Terminvereinbarungen
- Lange Wege für Bürgerinnen und Bürger

Das Prinzip halböffentlicher Flächen wird in der Schweiz unter anderem in den Stadtverwaltungen der Städte St. Gallen, Winterthur und Luzern praktiziert.

3.4 Mobiliar

Die Ausstattungsqualität leistet einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltungs- sowie Aufenthaltsqualität eines Business Clubs und damit zu dessen Erfolg. Der Standardmobiarkatalog der LHM kann diese Anforderungen nicht erfüllen, weil er im Wesentlichen darauf ausgerichtet ist, Bildschirmarbeitsplätze einzurichten. Im Rahmen erster Business Club Projekte bei der LHM wird ein Ausstattungskonzept für Bildschirmarbeitsplätze und Gemeinschaftsflächen zu entwickeln sein als Grundlage für die Überarbeitung des Standardmobiarkatalogs.

Bildschirmarbeitsplätze

Aufgrund der wechselnden Nutzer mit unterschiedlichen Körpermaßen muss das Arbeitsplatzmobiliar einem sehr breiten Anforderungsspektrum bezüglich Größe und Gewicht gerecht werden.



Als Schreibtisch sollten deshalb grundsätzlich höhenverstellbare Schreibtische eingesetzt werden, die sich leicht an unterschiedliche Körpergrößen anpassen lassen und gleichzeitig aufgrund der Steharbeitsmöglichkeit die Ergonomie unterstützen.

Die Bürodrehstühle müssen neben allgemeinen ergonomischen Anforderungen ein breites Gewichtsspektrum abdecken und einfach zu bedienen sein. In der Regel entfällt durch den Einsatz eines entsprechenden Bürodrehstuhls auch die Notwendigkeit für ärztlich verordnete Bandscheibenstühle, welche die Nutzer wieder an einen Schreibtisch binden bzw. in ihrer räumlichen Flexibilität einschränken würden.

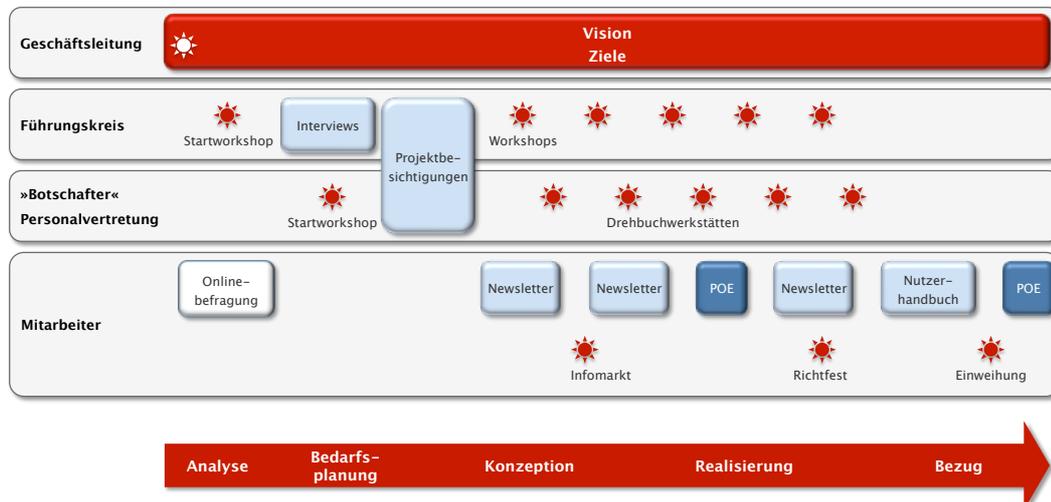
Gemeinschaftsflächen

Der Business Club bietet neben Bildschirmarbeitsplätzen ein umfangreiches Angebot an Gemeinschaftsflächen: Rückzugsräume, informelle Besprechungsmöglichkeiten, Lounges ... Aufgrund des in großen Teilen wohnlichen Charakters dieser Bereiche und im Interesse der Aufenthaltsqualität stammt ihr Mobiliar in der Regel in großen Teilen aus dem Wohnsektor: Sessel und Sofas, Beistelltische, Stehtische und Theken, Barhocker, dekorative Beleuchtung und Accessoires.

4 Veränderungsprozess

Der Wandel des Arbeitsumfeldes von traditionellen Zellenbüros zu einem zukunftsorientierten Business Club stellt eine tiefgreifende Veränderung dar, die eine intensive Begleitung des Veränderungsprozesses erfordert. Ein erfolgreiches Projekt lässt sich mit folgender Formel zusammenfassen:
Projekterfolg = Qualität x Akzeptanz.

Der gesamte Planungsprozess muss sich am Ziel der Akzeptanzsicherung orientieren, um Betroffene zu Beteiligten zu machen. Im Vordergrund stehen ein transparenter Planungsprozess, eine offene Kommunikation und die Einbeziehung der zukünftigen Nutzer in den Planungsprozess.



Prozess und Akteure Einführung eines neuen Büroraumkonzeptes
POE: Pre-Post-Occupancy Evaluation = Vorher-Nachher-Befragung

4.1 Akteure

Engagement und Vorbildfunktion von Führungskräften zählen mitunter zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess.¹ Wenn eine Organisation eine zukunftsorientierte, aktivitätsbasierte Büroraumkonzeption wie den Business Club umsetzen will, muss dies für alle Hierarchieebenen gelten. Auch Führungskräfte müssen sich von alten Gewohnheiten und Privilegien wie einem Einzelbüro mit Vorzimmer trennen, wenn sie den Mitarbeitenden die Vision einer neuen Arbeitswelt und ihre Mehrwerte glaubhaft vermitteln wollen.

Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung ist Träger der Vision für ein neues Arbeitsumfeld. Hilfreich ist ein Sponsor in der Unternehmensleitung, der oder die sich hinter die Leitidee eines Projektes stellt und diese in der Organisation mit Überzeugung und Engagement vertritt. Auf welcher Hierarchieebene der Sponsor angesiedelt ist, hängt von der Projektgröße und der Projektstruktur ab.

Führungskreis

Führungskräfte haben in Veränderungsprojekten im Arbeitsumfeld eine erfolgskritische Doppelrolle. Zum einen sind sie als Nutzer Betroffene im Veränderungsprozess, gleichzeitig müssen sie in ihrer Funktion als Führungskräfte ihren Mitarbeitenden die neue Arbeitswelt überzeugend vertreten.

¹ Martin Klaffke, Jens Oppitz (2016). Change Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten. In M. Klaffke (Hrsg.). Arbeitsplatz der Zukunft.



Häufig haben Führungskräfte subjektiv am meisten zu verlieren:

- Status und Rückzug für vertrauliche Gespräche in Form eines Einzelbüros
- Kontrolle aufgrund der Mobilität von Mitarbeitenden
- Sie müssen sich auf eine vertrauensbasierte Führungskultur einstellen, die Leistung nach Ergebnis und nicht nach Anwesenheit bewertet

Deshalb muss auch Führungskräften ein Rahmen für ihre Sorgen, Vorbehalte und Ängste geboten werden. Außerdem müssen Führungskräfte Unterstützung bekommen auf dem Weg zu einer veränderten Führungskultur. Welche Hierarchieebenen im Rahmen eines Umsetzungsprojektes in konkrete Maßnahmen eingebunden werden, ist abhängig von der Projektgröße, der Projektstruktur, der zeitlichen Verfügbarkeit der Führungskräfte und den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln für Führungskräfte Entwicklungsmaßnahmen.

Im Projekt haben Führungskräfte folgende Aufgaben:

- Visionen vermitteln
- Vorbild leben
- Begeisterung wecken
- Ansprechpartner der Botschafter für alle Fragen
- Ansprechpartner der Mitarbeitenden für strategische Fragen oder Themen
- Mitarbeit an ausgewählten Themen

Botschafter

Botschafter sind Nutzervertreter, die als Schnittstelle zwischen den zukünftigen Nutzern und dem Projektteam fungieren. Als zentrale Funktion, die das gesamte Projekt begleitet, sollten sie in ihren Bereichen gut etabliert und von den Mitarbeitenden akzeptiert sein sowie fundierte Kenntnisse über die Aufgaben, Prozesse und Anforderungen der Bereiche haben.

Die Anzahl der Botschafter hängt davon ab, wie vielfältig die Anforderungen innerhalb einer Organisationseinheit sind, den ein | eine oder mehrere Botschafterinnen und Botschafter vertreten. Bei sehr ähnlichen Aufgaben innerhalb einer Organisationseinheit kann ein Botschafter oder eine Botschafterin bis zu 50 Nutzerinnen und Nutzer vertreten. Wenn eine Organisationseinheit sehr spezifische Anforderungen hat, ist es sinnvoll, die jeweiligen Spezialisten als Botschafterinnen und Botschafter einzubeziehen.



Im Projekt haben Botschafter folgende Aufgaben:

- Schnittstelle zwischen Projektteam und Kollegen
- Ansprechpartner für praxisbezogene Anliegen, Fragen und Anregungen von Kollegen
- Informieren der Kolleginnen und Kollegen ihres Bereiches über das Projekt
- Mitwirkung im Rahmen der Nutzerabstimmung, Beschaffung von erforderlichen Informationen und Mitarbeit an ausgewählten Themen
- Unterstützen der Umzugsaktivitäten bis nach dem Umzug

Personalvertretung

Als Interessensvertretung der Mitarbeitenden ist die Personalvertretung frühzeitig in den Planungsprozess einzubeziehen. In zahlreichen Projekten hat es sich bewährt, dass die Personalvertretung ein Mitglied im Projektteam stellt, um Informationen aus erster Hand zu gewährleisten und somit Missverständnisse und Gerüchte zu vermeiden.

Mitarbeitende

Keiner kennt die Anforderungen an das Arbeitsumfeld so gut, wie die Mitarbeitenden, welche täglich ihre Aufgaben darin erledigen. Alle Mitarbeitenden direkt am Planungsprozess zu beteiligen, ist aufgrund der vielfältigen Anforderungen nicht zielführend und in der Regel aufgrund der Anzahl auch nicht möglich. Nichtsdestotrotz ist ihre Einbindung in den Planungsprozess zentral, wenngleich dies in der Regel meist nur indirekt möglich ist, sei es über die Botschafter oder über Instrumente, die im Folgenden dargestellt werden sollen.

4.2 Instrumente der Beteiligung

Onlinebefragung

Eine Onlinebefragung schafft eine breite Datenbasis, bindet die Mitarbeitenden frühzeitig in den Prozess ein und legt damit den Grundstein für die Mitarbeiterakzeptanz. Erhoben werden Informationen zu:

- Tätigkeiten und Arbeitsweise
- Prozessen und Zusammenarbeit
- Trends und Entwicklungstendenzen
- Prioritäten Arbeitsumfeld

Ergebnis sind u.a. Tätigkeitsprofile, Prioritäten und Handlungsfelder als Grundlage für die Bewertung alternativer Lösungen.

Interviews

Interviews mit Führungskräften und repräsentativen Meinungsführern dienen zur Erfassung von Kommunikationsbeziehungen, Arbeitsorganisation und Arbeitsformen in den unterschiedlichen Bereichen. Die Themen sind: Ziele, Entwicklungen, Probleme, Anforderungen an Arbeitsorganisation und Kommunikation, Potenziale, Lösungen und Erfolgskriterien.



Darüber hinaus bieten Interviews die Möglichkeit, bereichsspezifische Ergebnisse der Onlinebefragung zu vertiefen und zu hinterfragen.

Besichtigungen

Besichtigungen mit Führungskräften und Nutzervertretern machen die zukünftige Arbeitswelt räumlich erlebbar. Häufig besteht außerdem die Möglichkeit zu einem Erfahrungsaustausch mit Nutzern, die im Vorfeld ihres Projektes mit ähnlichen Vorbehalten, Sorgen und Ängsten gekämpft haben und damit die größte Überzeugungskraft haben.

Workshops

In Workshops mit Führungskräften und Nutzervertretern werden Lösungsalternativen erläutert, diskutiert und abgestimmt. Sie liefern Input und Anregungen für Planungsoptimierungen sowie für die Projektkommunikation. Darüber hinaus zeigen die Workshops auf, an welchen Stellen ggf. organisatorische Veränderungen notwendig werden und ob diese durch ein zusätzliches Change Management unterstützt werden müssen.

4.3 Projektmarketing

Das zentrale Werkzeug im Veränderungsprozess ist ein projektbegleitendes Projektmarketing, das über unterschiedliche Medien (Print, Internet, Events) die Identifikation mit dem Projekt fördert und dem Wandel den Weg ebnet.

Im Folgenden sind Beispiele, Aufgaben und Bestandteile für eine zielführende Kampagne dargestellt, welche die Projektphasen bis zum Umzug begleitet, das Change Management unterstützt und den Projekterfolg nach dem Umzug sichert. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen und die Prioritätensetzung sind projektspezifisch im Rahmen einer konkreten Umsetzung abzustimmen.

| Projektphasen | Print  | Intranet  | Events  |
|---------------------|---|--|--|
| Vorplanung | LHM 2025 | Inhalte #01 #02 | Mitarbeiterevent |
| Entwurf | Bürokonzept | Daten, Fakten, Termine | Führungskräfteworkshop |
| Genehmigungsplanung | Ihr Arbeitsplatz | FAQ Forum | Infomarkt |
| Ausführungsplanung | Ambiente | Virtueller Rundgang | Grundsteinlegung |
| Rohbau | Belegungsplanung | Belegungspläne | Richtfest |
| Ausbau | Neue Betriebskonzepte | Betriebskonzepte | Projektworkshops |
| Innenausbau | Tipps und Tricks | Betriebskonzepte | Bemusterungen |
| Inbetriebnahme | Der Umzug | Umfrage: IST...WIRD | |
| Umzug | Nutzerhandbuch | Umzugshandbuch | House Warming |
| Betrieb | Projektchronik | Umfrage WAR ... IST | |

Beispiel Kampagnenplan

Printinformationen und das Intranet richten sich an alle zukünftigen Nutzer. Die Medien können außerdem zur Information der gesamten Belegschaft der LHM über das zukünftige Arbeitsumfeld genutzt werden. Im Zuge eines Pilotprojektes wird zu entscheiden sein, ob die Information an die Gesamtbelegschaft vor oder nach der Umsetzung erfolgen soll. Eine Information im Vorfeld bietet den Vorteil, dass sich konzeptspezifische Informationen nicht in Form von Gerüchten unstrukturiert verbreiten und damit Vorbehalte und Ängste schüren. Eine Information der gesamten Belegschaft im Nachgang zu einem erfolgreichen Pilotprojekt bietet den Vorteil, dass bereits Erfahrungswerte bezogen auf spezifischen Anforderungen der LHM in die Kommunikation eingebunden werden können, um Ängste und Vorbehalte abzubauen.

Printinformationen können als Drucksachen in einem eigenen Format oder als Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift erscheinen. Das **Nutzerhandbuch** fasst schließlich alle Informationen aktualisiert zusammen und hilft – auch neuen Mitarbeitenden – bei der Eingewöhnung in dem neuen Konzept.

Das **Intranet** dient neben der papierlosen interaktiven Bereitstellung der Printinformationen vor allem dem Dialog mit den Betroffenen. Im **FAQ-Forum** werden Fragen von Mitarbeitenden und Antworten vom Projektteam veröffentlicht. Eine **Umfrage Ist ... Wird** zur Bewertung der aktuellen Büros und den erwarteten Veränderungen gibt Anregungen für die Planung und Schwerpunkte des Projektmarketings. Das **Umzugshandbuch** hilft bei der Koordination des Ausmistens, Ein- und Auspackens.



Veranstaltungen können Meilensteine des Veränderungsprozesses mit Erlebnissen und Emotionen aufladen und das Neue schrittweise bekannt machen. Ein **Infomarkt** bringt Nutzer und Planer zusammen, um im Gespräch ihr Wissen über Anforderungen und Lösungen auszutauschen. In **Führungskräfte Workshops** werden die Erfolgsfaktoren für neue Konzepte erarbeitet. Die Ergebnisse werden mit sog. Botschaftern (Nutzervertretern) umgesetzt, die den Wandel von der Belegungsplanung über den Umzug bis zum Mängeldienst begleiten und in **Projektworkshops** koordiniert werden. **Bemusterungen** innerhalb des Pilotprojektes dienen der Auswahl und Optimierung von Lösungssystemen. Sie können mit Führungskräften und Botschaftern im Rahmen der Akzeptanzsicherung als auch für Systementscheidungen mit den verantwortlichen Fachstellen und dem Entscheidungskreis genutzt werden.

5 Referenzobjekte

Um die Umsetzbarkeit des Business Clubs in Bestandsgebäuden der LHM zu überprüfen und die Besonderheiten der Planung aufzuzeigen, wurden drei typische Objekte anhand eines Regelgeschosses planerisch untersucht (siehe Pläne in Anlage 9.2 Referenzobjekte):

- Blumenstraße 28 3. OG
- Hackenstraße 12 2. OG
- Ruppertstraße 19 3. OG



Definitionen

Bruttogrundfläche (BGF) Summe der nutzbaren Grundflächen aller Grundrissebenen sowie deren konstruktiver Umschließung. Sie bemisst sich also nach den äußeren Abmessungen eines Gebäudes.

Hauptnutzfläche (HNF) Die Hauptnutzfläche HNF ist der Teil der Nutzfläche, welcher der Zweckbestimmung und Nutzung des Gebäudes im engeren Sinn dient, beispielsweise die Fläche eines Büroriums.

Arbeitsplatzflächen (APF) Arbeitsplatzflächen sind der Teil der Nutzfläche, der für Arbeitsplätze in Büros zur Verfügung steht. In dieser Fläche sind die Stellflächen für Möbel und arbeitsplatzbezogene Ablagen und der notwendige Bewegungsraum am Arbeitsplatz enthalten. Arbeitsplatzflächen sind natürlich belichtet.

Büronahe Sonderflächen (BSF) Büronahe Sonderflächen dienen gemeinschaftlich genutzten Infrastruktur- und Kommunikationseinrichtungen, die zentral in den einzelnen Organisationseinheiten auf kurzen Wegen zwischen den Arbeitsplätzen untergebracht werden. Da in diesen Flächen nur temporär belegte Arbeitsplätze liegen, müssen sie nicht zwingend an der Fassade untergebracht werden. Ein Außenbezug ist für die soziale Akzeptanz dieser Flächen jedoch erwünscht.

Büronahe Sonderflächen teilen sich bedarfsbezogen in unterschiedliche Nutzungsbausteine auf: Bürotechnik, informelle Besprechungsbereiche, Rückzugsmöglichkeiten, Wechselarbeitsplätze ...

Dezentrale Sonderflächen (DSF) Dezentrale Sonderflächen gliedern sich in Infrastrukturflächen wie Sanitärräume, Putzräume, Elektro- und IT-Verteilerräume.

Nebenverkehrsfläche (NVF) Verkehrsflächen, die der Erschließung innerhalb von Büroflächen dienen.

5.1 Blumenstraße 28 3. OG

Lichte Gebäudetiefe: Flachbauten 9,60 – 13,45 m, Hochhaus 10,50 m

Bei dem Objekt handelt es sich um ein Gebäude mit unregelmäßigen Strukturen und variierenden Gebäudetiefen. Das Gebäude ist zwar beidseitig belichtet, bietet jedoch im Zellenbüro aufgrund der geringen Gebäudetiefe teilweise nur einbündige Nutzungsmöglichkeiten und teilweise geringe Raumtiefen von ca. 4,5 m.

Die Blumenstraße besteht aus einem Hochhaus mit 12 Obergeschossen und zwei Riegeln mit 6 Obergeschossen, die vom Hochhaus aus erschlossen werden. Damit entspricht die Gebäudetypologie der Blumenstraße einer kammartigen Struktur, in welcher der Durchgangsverkehr im hinteren Bereich der Riegel abnimmt.



| Flächen | Zelle SOLL Business Club | | Flächen pro AP | Zelle SOLL Business Club | |
|------------|--------------------------|-----------------|----------------|--------------------------|----------------|
| BGF | 2.781 qm | 2.781 qm | BGF/ AP | 29,0 qm | 20,3 qm |
| MF | 2.187 qm | 2.187 qm | MF/ AP | 22,8 qm | 16,0 qm |
| APF | 1.329 qm | 1.070 qm | APF/ AP | 13,8 qm | 7,8 qm |
| BSF | 222 qm | 415 qm | BSF/ AP | 2,3 qm | 3,0 qm |
| HNF | 1.551 qm | 1.485 qm | HNF/ AP | 16,2 qm | 10,8 qm |
| DSF | 93 qm | 113 qm | | | |
| NVF | 543 qm | 589 qm | | | |

| Arbeitsplätze | Zelle SOLL Business Club | | Arbeitsplätze | Zelle SOLL Business Club | |
|-------------------|--------------------------|---------------|------------------------|--------------------------|-------------|
| Einzel/ Fokusraum | 5 AP | 8 AP | Einzel/ Fokusraum | 5% | 6% |
| Gruppe/ Heimat | 91 AP | 73 AP | Gruppe/ Heimat | 95% | 53% |
| Kollaboration | | 34 AP | Kollaboration | | 25% |
| Projekt | | 12 AP | Projekt | | 9% |
| Klausur | | 10 AP | Klausur | | 7% |
| AP gesamt | 96 AP | 137 AP | AP gesamt | 100% | 100% |
| Mitarbeiter | 96 MA | 171 MA | Mitarbeiter | 100% | 125% |
| | | | AP im Vergleich | 100% | 143% |
| | | | MA im Vergleich | 100% | 178% |

Blumenstraße 28 3. OG Tabellarische Gegenüberstellung Zellenbüro Soll-Belegungen | Business Club

Belegungskapazität

Gegenüber der Soll-Belegung im Zellenbüro lässt sich die Belegungskapazität von 96 Arbeitsplätzen auf 137 Arbeitsplätze im Business Club steigern. Das bedeutet ein Plus von knapp 43% an Arbeitsplätzen. Setzt man eine Sharingquote von 80% an, wird eine Steigerung der Belegungskapazität gegenüber der Soll-Belegung von rund 78% erreicht – 171 Mitarbeitende im Business Club gegenüber 96 Mitarbeitenden im Zellenbüro.



Layout

Einzelräume gliedern die offenen Arbeitsbereiche in überschaubare Einheiten von maximal 8 Arbeitsplätzen. Rückzugsräume und Druckerräume werden zur Abschirmung der Arbeitsplätze für Routinetätigkeiten (Heimat) eingesetzt. Aufgrund der teilweise geringen Gebäudetiefe lassen sich die Arbeitsplätze nicht zu beiden Seiten vom Durchgangsverkehr abschirmen. Diese Arbeitsbereiche eignen sich für kommunikative und kollaborative Aufgaben (Kollaboration), die nicht so störanfällig sind. Gleichzeitig wird das Prinzip »sehen und gesehen werden« unterstützt und zufällige Begegnungen gefördert. Um absolute Ruhe zu gewährleisten, liegt der Stillarbeitsbereich Klausur im hinteren Gebäudebereich ohne Durchgangsverkehr und ist zusätzlich räumlich abgetrennt.

Arbeitsplatzqualität

Im Zellenbüro sind 5% der Arbeitsplätze Einzelbüros, 95% der Arbeitsplätze sind Mehrpersonenbüros. Dagegen bietet der Business Club 6% der Arbeitsplätze in Einzelbüros, 53% sind Arbeitsplätze für Routinetätigkeiten [Heimat], 25% der Arbeitsplätze dienen kollaborativen Aufgaben im Team [Kollaboration] und 9% sind für Projektarbeit geplant. 7% der Arbeitsplätze bieten Stillarbeitsplätze für hochkonzentrierte Aufgaben (Klausur).

Begegnungsqualität

Die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz beträgt im Zellenbüro 16,2 qm, davon sind 2,3 qm Gemeinschaftsflächen (Büronahe Sonderfläche BSF). Bei der aktuellen Nutzung handelt es sich dabei im Wesentlichen um Archivflächen und Besprechungsräume, die keine Aufenthaltsqualität im Sinne von Begegnungs- oder Pausenräumen bieten.

Beim Business Club ist die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz auf 10,8 qm reduziert, dennoch wird die Gemeinschaftsfläche (BSF) auf 3,0 qm bzw. um 30% gesteigert. Dabei bieten die Gemeinschaftsflächen eine große Vielfalt: Besprechungs- und Rückzugsräume, arbeitsplatznahe Druckerräume und Telefonzellen für vertrauliche Telefonate. Eine großzügige Lounge bietet einen zentralen Treffpunkt und schafft Aufenthalts- und Begegnungsqualität.

5.2 Hackenstraße 12 2. OG

Lichte Gebäudetiefe: 9,45 m bzw. 11,50 m

Das Gebäude hat 6 Obergeschosse und wurde aufgrund der sehr geringen Gebäudetiefe gewählt. Es hat zwei Gebäudeteile mit unterschiedlichen Gebäudetiefen, die in großen Teilen nur einseitig belichtet sind und daher nur eine ein- bzw. zweibündige Nutzung erlauben.

Die Hackenstraße hat zwei L-förmig angeordnete Riegel, welche von einem zentralen Punkt aus erschlossen werden. Damit nimmt der Durchgangsverkehr im hinteren Bereich der Riegel ab. Aufgrund der geringen Gebäudetiefe ist es jedoch schwierig, Arbeitsplätze vom Durchgangsverkehr abzuschirmen.



| Flächen | Zelle SOLL Business Club | | Flächen pro AP | Zelle SOLL Business Club | |
|------------|--------------------------|---------------|----------------|--------------------------|----------------|
| BGF | 746 qm | 746 qm | BGF/ AP | 29,8 qm | 18,7 qm |
| MF | 643 qm | 643 qm | MF/ AP | 25,7 qm | 16,1 qm |
| APF | 374 qm | 296 qm | APF/ AP | 15,0 qm | 7,4 qm |
| BSF | 77 qm | 159 qm | BSF/ AP | 3,1 qm | 4,0 qm |
| HNF | 451 qm | 455 qm | HNF/ AP | 18,0 qm | 11,4 qm |
| DSF | 33 qm | 33 qm | | | |
| NVF | 159 qm | 157 qm | | | |

| Arbeitsplätze | Zelle SOLL Business Club | | Arbeitsplätze | Zelle SOLL Business Club | |
|-------------------|--------------------------|--------------|------------------------|--------------------------|-------------|
| Einzel/ Fokusraum | 1 AP | 2 AP | Einzel/ Fokusraum | 4% | 5% |
| Gruppe/ Heimat | 24 AP | 24 AP | Gruppe/ Heimat | 96% | 60% |
| Kollaboration | | 10 AP | Kollaboration | | 25% |
| Projekt | | | Projekt | | 0% |
| Klausur | | 4 AP | Klausur | | 10% |
| AP gesamt | 25 AP | 40 AP | AP gesamt | 100% | 100% |
| Mitarbeiter | 25 MA | 50 MA | Mitarbeiter | 100% | 125% |
| | | | AP im Vergleich | 100% | 160% |
| | | | MA im Vergleich | 100% | 200% |

Hackenstraße 12 2. OG Tabellarische Gegenüberstellung Zellenbüro Soll-Belegungen | Business Club

Belegungskapazität

Gegenüber der Soll-Belegung im Zellenbüro lässt sich die Belegungskapazität von 25 Arbeitsplätzen auf 40 Arbeitsplätze im Business Club steigern. Das bedeutet ein Plus von rund 60% an Arbeitsplätzen. Setzt man eine Sharingquote von 80% an, wird eine Steigerung der Belegungskapazität gegenüber der Soll-Belegung von rund 100% erreicht – 50 Mitarbeitende im Business Club gegenüber 25 Mitarbeitenden im Zellenbüro.

Layout

Aufgrund der geringen Geschossfläche und den zwei getrennten Riegeln wurde ein Riegel für Routinetätigkeiten geschaffen und ein Riegel für Kommunikation und Konzentration. Im Heimatriegel gliedern Einzelräume die offenen Arbeitsbereiche in überschaubare Einheiten von 6 – 10 Arbeitsplätzen. Rückzugs- und Besprechungsräume in Arbeitsplatznähe gewährleisten, dass Gespräche nicht an den Arbeitsplätzen stattfinden müssen und minimieren dadurch den Störungsgrad an den Arbeitsplätzen. Die Arbeitsplätze für kommunikative und kollaborative Aufgaben (Kollaboration) sind nicht so störanfällig und liegen deshalb im Eingangsbereich des zweiten Riegels, wodurch das Prinzip »sehen und gesehen werden« unterstützt und zufällige Begegnungen gefördert werden. Zudem ermöglicht die direkte Nachbarschaft zur zentralen Lounge spontane informelle Besprechungen, ohne den Störungsgrad in den Arbeitsbereichen zu erhöhen. Rückzugsräume in Arbeitsplatznähe sowie der direkt angrenzende Klausurbereich gewährleisten konzentrierte Arbeitsmöglichkeiten.



Arbeitsplatzqualität

Im Zellenbüro sind 4% der Arbeitsplätze Einzelbüros, 96% der Arbeitsplätze sind Mehrpersonenbüros. Dagegen bietet der Business Club 5% der Arbeitsplätze in Einzelbüros, 60% sind Arbeitsplätze für Routinetätigkeiten [Heimat], 25% der Arbeitsplätze dienen kollaborativen Aufgaben im Team [Kollaboration] und 10% der Arbeitsplätze bieten Stillarbeitsplätze für hochkonzentrierte Aufgaben [Klausur]. Das Beispiel des 3. Obergeschosses zeigt, dass bei Bedarf zusätzlich noch 4 Arbeitsplätze für Projektarbeit geschaffen werden können. Aufgrund der geringen Geschossfläche kann die Größe der Lounge in jedem zweiten Geschoss reduziert werden.

Begegnungsqualität

Die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz beträgt im Zellenbüro 18,0 qm, davon sind 3,1 qm Gemeinschaftsflächen (BSF). Bei der aktuellen Nutzung handelt es sich dabei im Wesentlichen um Archivflächen und Besprechungsräume, die keine Aufenthaltsqualität im Sinne von Begegnungs- oder Pausenräumen bieten.

Beim Business Club ist die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz auf 11,4 qm reduziert, dennoch wird die Gemeinschaftsfläche (BSF) auf 4,0 qm bzw. um rund 30% gesteigert. Dabei bieten die Gemeinschaftsflächen eine große Vielfalt: Besprechungs- und Rückzugsräume, arbeitsplatznahe Druckerräume. Eine großzügige Lounge bietet einen zentralen Treffpunkt und schafft Aufenthalts- und Begegnungsqualität.

5.3 Ruppertstraße 19 3. OG

Lichte Gebäudetiefe: 12,40 m

Die Ruppertstraße 19 hat 6 Obergeschosse und eine Zellenbüro typische Gebäudetiefe von 12,40 m. Die Atriumstruktur mit mehreren Innenhöfen führt zu erhöhtem Durchgangsverkehr, der bei einer Business Club Konzeption entsprechend zu berücksichtigen ist.

| Flächen | Zelle SOLL Business Club | | Flächen pro AP | Zelle SOLL Business Club | |
|------------|--------------------------|-----------------|----------------|--------------------------|----------------|
| BGF | 4.213 qm | 4.213 qm | BGF/ AP | 23,5 qm | 16,6 qm |
| MF | 3.775 qm | 3.775 qm | MF/ AP | 21,1 qm | 14,9 qm |
| APF | 2.438 qm | 1.830 qm | APF/ AP | 13,6 qm | 7,2 qm |
| BSF | 248 qm | 931 qm | BSF/ AP | 1,4 qm | 3,7 qm |
| HNF | 2.686 qm | 2.761 qm | HNF/ AP | 15,0 qm | 10,9 qm |
| DSF | 170 qm | 170 qm | | | |
| NVF | 919 qm | 844 qm | | | |

| Arbeitsplätze | Zelle SOLL Business Club | | Arbeitsplätze | Zelle SOLL Business Club | |
|-------------------|--------------------------|---------------|------------------------|--------------------------|-------------|
| Einzel/ Fokusraum | 34 AP | 17 AP | Einzel/ Fokusraum | 19% | 7% |
| Gruppe/ Heimat | 145 AP | 146 AP | Gruppe/ Heimat | 81% | 57% |
| Kollaboration | | 47 AP | Kollaboration | | 19% |
| Projekt | | 12 AP | Projekt | | 5% |
| Klausur | | 32 AP | Klausur | | 13% |
| AP gesamt | 179 AP | 254 AP | AP gesamt | 100% | 100% |
| Mitarbeiter | 179 MA | 318 MA | Mitarbeiter | 100% | 125% |
| | | | AP im Vergleich | 100% | 142% |
| | | | MA im Vergleich | 100% | 177% |

Ruppertstraße 19 3. OG Tabellarische Gegenüberstellung Zellenbüro Soll-Belegungen | Business Club

Belegungskapazität

Gegenüber der Soll-Belegung im Zellenbüro lässt sich die Belegungskapazität von 179 Arbeitsplätzen auf 254 Arbeitsplätze im Business Club steigern. Das bedeutet ein Plus von rund 42% an Arbeitsplätzen. Setzt man eine Sharingquote von 80% an, wird eine Steigerung der Belegungskapazität gegenüber der Soll-Belegung von rund 77% erreicht – 318 Mitarbeitende im Business Club gegenüber 179 Mitarbeitenden im Zellenbüro.

Layout

Zur Gewährleistung der Orientierung wurden die Arbeitsbereiche für Routinetätigkeiten (Heimat) in den Längsriegeln angesiedelt. Einzelräume gliedern die offenen Arbeitsbereiche in überschaubare Einheiten von maximal 8 Arbeitsplätzen. Rückzugsräume und Druckerräume werden zur Abschirmung der Arbeitsplätze eingesetzt. Aufgrund der für eine zweibündige Nutzung typischen Gebäudetiefe lassen sich die Arbeitsplätze nicht konsequent zu beiden Seiten vom



Durchgangsverkehr abschirmen, wobei die Rückzugsräume in Arbeitsplätze dennoch konzentrierte Arbeitsmöglichkeiten gewährleisten. Die Arbeitsbereiche für kommunikative und kollaborative Aufgaben [Kollaboration], die nicht so störanfällig sind, wurden in den Verbindungsriegeln angesiedelt, wo von erhöhtem Durchgangsverkehr auszugehen ist. Gleichzeitig wird das Prinzip »sehen und gesehen werden« unterstützt und zufällige Begegnungen gefördert. Die Stillarbeitsbereiche Klausur wurden ebenfalls in den Verbindungsriegeln angesiedelt und räumlich abgetrennt. Sie bieten sowohl für die Arbeitsplätze in den Kollaborations- als auch den Heimatbereichen gut erreichbar absolut konzentrierte Arbeitsmöglichkeiten.

Arbeitsplatzqualität

Im Zellenbüro sind 19% der Arbeitsplätze Einzelbüros, 81% der Arbeitsplätze sind Mehrpersonenbüros. Dagegen bietet der Business Club 7% der Arbeitsplätze in Einzelbüros, 57% sind Arbeitsplätze für Routinetätigkeiten [Heimat], 19% der Arbeitsplätze dienen kollaborativen Aufgaben im Team [Kollaboration] und 5% sind für Projektarbeit geplant. 13% der Arbeitsplätze bieten Stillarbeitsplätze für hochkonzentrierte Aufgaben [Klausur].

Begegnungsqualität

Die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz beträgt im Zellenbüro 15,0 qm, davon sind lediglich 1,4 qm Gemeinschaftsflächen (Büronahe Sonderfläche BSF). Bei der aktuellen Nutzung handelt es sich dabei im Wesentlichen um Archivflächen und Besprechungsräume, die keine Aufenthaltsqualität im Sinne von Begegnungs- oder Pausenräumen bieten.

Beim Business Club ist die Hauptnutzfläche pro Arbeitsplatz auf 10,9 qm reduziert, dennoch wird die Gemeinschaftsfläche (BSF) auf 3,7 qm bzw. um 164% gesteigert. Dabei bieten die Gemeinschaftsflächen eine große Vielfalt: Besprechungs- und Rückzugsräume, arbeitsplatznahe Druckerräume und Telefonzellen für vertrauliche Telefonate. Großzügige Lounges an den Knotenpunkten von Längs- und Querriegeln bieten zentrale Treffpunkte und schaffen Aufenthalts- und Begegnungsqualität.

6 Erfolgsfaktoren

6.1 Veränderungsprozess

Der vorangegangene Bericht hat deutlich gemacht, dass die Begleitung des Veränderungsprozesses neben der räumlichen Gestaltungsqualität eine wesentlichen Voraussetzung darstellt für die Akzeptanzsicherung und damit den Erfolg eines Business Club Konzeptes. Dabei sind die beiden folgenden Aspekte elementar:

- Vorgehen Top Down mit einer tragfähigen Vision und einem engagierten Projekt Sponsor
- Führungskräfte Entwicklung in Form von Change Management Workshops



- Nutzereinbindung in die Bedarfsplanung und Entwicklung von Lösungen [Onlinebefragung, Interviews, Einsatz von Botschaftern, Einbindung in Planungsprozess]

Die Entwicklung des Büroraumkonzeptes sowie die Begleitung des Prozesses durch externe Spezialisten für Büroplanung und Change Management ist dringend zu empfehlen. Die Projekterfahrung zeigt, dass externe Expertise sowie Erfahrung mit Business Club Projekten die Akzeptanzsicherung maßgeblich unterstützen.

6.2 Mobilität

Mobilität und ortsunabhängige Datenverfügbarkeit sind eine wesentliche Voraussetzung für die Arbeitsweise in einem Business Club. Voraussetzungen sind:

- Mobile Endgeräte und Telefonie
- Plug & play: Minimierung von Rüstzeiten beim Einrichten der Informations- und Kommunikationstechnik am Arbeitsplatz
- Follow me printing: Ausdrucke werden ins System eingespeist und können an jedem Drucker innerhalb eines Bürogebäudes oder sogar an anderen Standorten durch Identifikation [z.B. über den Mitarbeiterausweis] an einem Drucker abgerufen werden.
- Datenverfügbarkeit an »jedem« Ort
- Minimierung von Papiervolumen [max. 6 lfm pro Nutzer], unterstützt durch ein Dokumentenmanagementsystem

Zur Gewährleistung der IT-seitigen Voraussetzung hat sich eine frühzeitige Einbindung der internen IT Spezialisten bewährt, idealerweise als Mitglied eines Projektteams.

6.3 Raumplanung

Die in diesem Bericht dargestellten Anforderungen sowie die planerischen Darstellungen des Business Clubs in den Referenzprojekten lassen sich zu folgenden Planungsprämissen zusammenfassen:

- Schaffung von Heimatbereichen mit min. 50 Arbeitsplätzen
- Einzelbüros gliedern offene Arbeitsbereiche in überschaubare Einheiten von 6 – 10 Arbeitsplätzen.
- Innen liegende Rückzugs- und Infrastrukturräume schirmen offene Arbeitsbereiche vom Durchgangsverkehr ab, um Störungen in den Arbeitsbereichen zu vermeiden. Gleichzeitig bieten sie Rückzugsmöglichkeiten in Arbeitsplatznähe, um konzentriertes Arbeiten zu gewährleisten.
- Offene Arbeitsbereiche mit Durchgangsverkehr bieten sich für kommunikative und kollaborative Aufgaben an, die nicht so störanfällig sind. Gleichzeitig wird das Prinzip »sehen und gesehen werden« unterstützt und zufällige Begegnungen gefördert.



- Stillarbeitsbereiche für hochkonzentrierte Aufgaben sind bevorzugt in beruhigten Gebäudeteilen vorzusehen und, soweit möglich, räumlich abzuschirmen.
- Lounges bzw. Pausenbereiche werden an zentralen Stellen konzentriert und schaffen Aufenthalts- und Begegnungsqualität ohne Störungen in den Arbeitsbereichen.
- Gestaltungsqualität schafft Aufenthalts- und Begegnungsqualität und unterstützt damit die Mitarbeiterzufriedenheit und Akzeptanzsicherung. Gestaltungsqualität im Business Club wird erreicht durch eine differenzierte Planung der unterschiedlichen Arbeitsbereiche: Einsatz von Farben und differenzierten Materialien [Ausstattung, Boden, Wand, Decke] die eine Wohlfühl-atmosphäre unterstützen, gezielte Planung von Bildschirmarbeitsplatzbeleuchtung und Stimmungslicht, Einsatz von differenzierten Begegnungsmöbeln.

7 Nächste Schritte

Die Untersuchung alternativer Büroraumkonzepte bezogen auf die Anforderungen sowie zukünftigen Entwicklungen bei der LHM hat eine klare Empfehlung zugunsten des Business Clubs ergeben. Zur Erprobung der Eignung eines Business Club Konzeptes für die Anforderungen der LHM bietet sich die Umsetzung eines Pilotprojektes mit einem überschaubaren Nutzerkreis (eine Nachbarschaft mit rund 60 – 70 Nutzern) an. Im Idealfall weist die Organisationseinheit für ein Pilotprojekt folgende Eigenschaften auf:

- Hoher Digitalisierungsgrad
- Vernetzte, kommunikative Arbeitsweise, ggf. mit interdisziplinären Teams
- Positive Einstellung gegenüber einer Veränderung des Arbeitsumfeldes

Konkretes Vorgehen

- Identifikation eines geeigneten Nutzers
- Identifikation Fläche, ggf. mit Machbarkeitsstudie [Raumkonzept, Technische Gebäudeausstattung, Kostenrahmen]
- Definition Projekt [Terminrahmen, Budget, Projektteam: Projektleitung, interne Fachstellen Raumplanung, Personal, Beschaffung, IT, Personalvertretung, externe Experten Raumplanung und Change Management]
- Aufsetzen Change Management Konzept [Sponsor, Kampagnenplan mit Adressaten]
- Bedarfsplanung [Onlinebefragung, Interviews]
- Konzeptentwicklung Raumplanung und Gestaltung
- Entwicklung von Betriebskonzepten [Ablage, Reinigung, Getränkeversorgung, Zutrittskontrolle ...]
- Fachplanungen [Technische Gebäudeausstattung, Statik, Bauphysik ...]



- Ausschreibung von Bauleistungen und Ausstattung
- Umsetzung
- Erfolgsmonitoring

8 Zusammenfassung Büroraumkonzepte für die Landeshauptstadt München

Die Landeshauptstadt München befindet sich in einer enormen Veränderungs- und Wachstumsphase. Es wird immer schwieriger, das zur Aufgabenbewältigung erforderliche Personal zu gewinnen sowie Büroflächen zu wirtschaftlichen Konditionen in geeigneten Lagen zu finden.

Aufgrund der sich ändernden Rahmenbedingungen werden grundsätzliche Überlegungen zu neuen Büro- und Arbeitskonzepten angestellt, mit dem Ziel, einerseits vorhandene Flächenbestände weiter zu optimieren sowie die Arbeitgeberattraktivität der LHM sowohl für junge als auch erfahrene Talente zu steigern. Dazu wurde mit externer Unterstützung die vorliegende Untersuchung in drei Schritten durchgeführt.

- **Darstellung Büroraumkonzepte:** Untersuchung der Eigenschaften der gängigen Büroraumkonzepte mit ihren Vor- und Nachteilen sowie die Voraussetzung für deren Umsetzung definiert.
- Untersuchung der **Umsetzungsmöglichkeiten moderner Büroraumkonzepte** für die spezifischen Anforderungen der LHM vor dem Hintergrund der Strategische Ausrichtung der Arbeitsweise in Zukunft, der Arbeitsweise IST bei der LHM und ihrer Entwicklung [Onlinebefragung], der IT Struktur und Strategie sowie des baulichen Rahmens von rund 80 städtischen Büroimmobilien (Eigentum und Miete)
- **Handlungsempfehlungen** zu einem modernen Büroraumkonzept für die spezifischen Anforderungen der LHM

Strategische Ausrichtung

Die Vision der (Zusammen)Arbeit bei der LHM beschreibt eine vernetzte Arbeitswelt mit einem hohen Digitalisierungsgrad, der durch zeitgemäße digitale Kommunikation unterstützt wird und die Mobilität der Mitarbeitenden fördert. Persönliche Kommunikation und eine offene Kultur gewährleisten den Wissenstransfer und schaffen Transparenz und Vertrauen, ohne die Privatsphäre zu gefährden. Eine veränderte Führungskultur auf der Basis flacher Hierarchien mit klaren Zuständigen unterstützt die Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Dabei setzen die VertreterInnen der Referate Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen voraus.

Ausgehend von einer sinkenden Anwesenheit der Mitarbeitenden und weniger Personal aufgrund einer zunehmenden Automatisierung von Routinetätigkeiten



ist die Aufgabe einer fixen Arbeitsplatzzuordnung naheliegend, zugunsten von vielfältigen Multifunktionsarbeitsplätzen, die ein attraktives Arbeitsumfeld mit einer hohen Gestaltungsqualität bieten. Gleichzeitig sollen die Mobilität und das Arbeitsumfeld die zentralen Standorte vor dem Hintergrund steigender Mietpreise als derzeitigen Fokus der Arbeitgeberattraktivität ablösen.

Auch die Bewertung alternativer Bürokonzepte durch VertreterInnen der Referate bestätigt die Aufgabe der fixen Arbeitsplatzzuordnung zugunsten eines aktivitätsbasierten Konzeptes mit einer Sharingquote (Business Club), das heißt weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter. Das Konzept basiert auf dem Ansatz funktional differenzierte Arbeitsbereiche anzubieten, welche die Mitarbeitenden abhängig von funktionalen und organisatorischen Anforderungen, aber auch aufgrund persönlicher Vorlieben wählen können. Ein umfangreiches Angebot an Kommunikations- und Gemeinschaftsflächen und eine differenzierte Gestaltungsqualität schaffen eine hohe Aufenthalts- und Begegnungsqualität. Gleichzeitig wird aufgrund der Sharingquote die Arbeitsplatzauslastung gesteigert.

Onlinebefragung

Die Ergebnisse einer Onlinebefragung unter personalführenden Mitarbeitenden der LHM bestätigen die strategische Ausrichtung: Die Anwesenheit am Arbeitsplatz liegt aufgrund der Vielfalt von Aufgaben und aufgrund von Homeoffice bereits aktuell deutlich unter 70% und es ist aufgrund der Onlinebefragung davon auszugehen, dass in 5 Jahren rund die Hälfte der Mitarbeitenden weniger als 50% ihrer Arbeitszeit an ihrem Arbeitsplatz verbringen wird. Gleichzeitig fehlen Flächen für Kommunikation und Rückzugsmöglichkeiten für hochkonzentrierte Tätigkeiten.

Auch das Ergebnis der Onlinebefragung weist auf ein aktivitätsbasiertes Konzept mit einer großen Vielfalt unter Berücksichtigung einer Sharingquote hin, was der strategischen Ausrichtung entspricht.

IT Strategie

Eine aktivitätsbasierte Konzeption setzt die Mobilität der Mitarbeitenden und damit ortsunabhängige Endgeräte und eine ortsunabhängige Datenverfügbarkeit voraus. Dies erfordert die Digitalisierung von Papierdokumenten sowie die Umstellung auf digitale Prozesse. Die technische Machbarkeit für den ortsunabhängigen Zugriff ist bereits jetzt gewährleistet (z.B. Zugriff über VPN) bzw. wird flächendeckend durch eine durchgängige Netzinfrastruktur im Rahmen von neoIT bis Ende 2020 sichergestellt. Abhängig von den Aufgaben eines Referats bzw. einer Organisationseinheit bestehen unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben. Daraus resultiert eine unterschiedlich hohe Komplexität der Digitalisierung für die einzelnen Organisationseinheiten, die in der



zeitlichen Abfolge bei der Einführung eines neuen Bürokonzeptes zu berücksichtigen ist. Abhängig vom Umfang der Papierdokumente, die zur Ausübung einer Tätigkeit notwendig sind, kann somit bereits heute ein mobiles Arbeiten machbar und sinnvoll sein. Ein vollständiges ortsunabhängiges Arbeiten an allen Arbeitsplätzen setzt jedoch eine vollständige Digitalisierung aller Papierdokumente voraus. Auf dem Weg dahin sind Zwischenschritte bei der ortsunabhängigen Arbeit möglich.

Immobilienbestand

Die Analyse der rund 80 städtischen Büroimmobilien zeigt ein deutliches Optimierungspotenzial bei der Flächenwirtschaftlichkeit bzw. der Belegungskapazität von mindestens 30%, bei einem aktivitätsbasierten Konzept wie dem Business Club sind Steigerungen bis zu 200% möglich. Im Zellenbüro kann bei einer maximalen Verdichtung eine vergleichbar hohe Belegungskapazität, wie bei offenen Bürostrukturen wie dem Multispace erzielt werden. Die Arbeitsplatzqualität in hochverdichteten Zellenbüros ist jedoch kritisch zu bewerten, weil nach wie vor Nutzungsangebote wie Rückzugs- und Begegnungsräume fehlen, während sich die Situation im Hinblick auf Geräuschpegel und Störungen weiter verschärfen würde.

Der Umbau der konventionellen Zellenbürostrukturen ist in den Bestandsimmobilien der LHM aus rein baulicher Sicht machbar. Sowohl offene Bürostrukturen wie der Multispace als auch der Business Club erfordern einen erheblichen Umbauaufwand mit entsprechenden Investitionen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich diese in einem überschaubaren Zeitrahmen durch Flächeneinsparungen sowie positive Effekte bei Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität bezahlt machen werden.

Die Verdichtung des Zellenbüros stellt unter rein monetären Gesichtspunkten eine sehr wirtschaftliche Lösung dar. Den Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement wird diese Lösung nicht gerecht werden können.

Realisierungsempfehlung

Die Untersuchung zeigt, dass der Business Club ideale Rahmenbedingungen zur Erfüllung der übergeordneten Zielsetzungen der LHM für ihr Arbeitsumfeld sowie der Anforderungen aufgrund der strategischen Ausrichtung und den im Rahmen der Onlinebefragung erhobenen Optimierungsbedarfe und Prioritäten ergibt.



Im nächsten Schritt wird die Umsetzung eines Pilotprojektes zur Erprobung der Eignung des Business Club Konzeptes empfohlen wird. Um dieses erfolgreich umzusetzen, ist zwingend eine qualifizierte Raumplanung sowie eine intensive Begleitung des Veränderungsprozesses durch externe Experten sowie interne Spezialisten erforderlich.



9 Anlagen

9.1 Anforderungen an Bestandsgebäude und Neubauten bzw. Neuanmietungen

Mindestanforderungen

| | Bestandsgebäude | Neuanmietungen Neubauten |
|---|---|---|
| Baulich | | |
| Fassadenraster | vernachlässigbar | vernachlässigbar |
| Lichte Gebäudetiefe | vernachlässigbar | vernachlässigbar |
| Erschließungsstruktur | min. 50 zusammenhängende Arbeitsplätze | min. 50 zusammenhängende Arbeitsplätze |
| Haustechnik | Mechanische Belüftung innen liegender Räume | Mechanische Belüftung |
| Infrastruktur Informations- Kommunikationstechnik | Estrichkanäle | Estrichkanäle |
| Raumbildende Wände | Gipskarton Systemtrennwände verglast | Gipskarton Systemtrennwände verglast |
| Raumakustik | Nachhallzeiten gemäß geltenden Regelwerken | Nachhallzeiten gemäß geltenden Regelwerken |
| Beleuchtung | Richtlinienkonforme Bildschirmarbeitsplatzbeleuchtung | Richtlinienkonforme Bildschirmarbeitsplatzbeleuchtung |
| Publikumsverkehr | | |
| Konzentration öffentliche Flächen | | |
| Halböffentliche Bereiche Büroetagen | X | X |
| Mobiliar | | |
| Höhenverstellbare Schreibtische | X | X |
| Universeller, ergonomischer Bürodrehstuhl | X | X |
| Begegnungsmöbel | X | X |

Idealanforderungen

| | Bestandsgebäude | Neuanmietungen Neubauten |
|---|--|--|
| Baulich | | |
| Fassadenraster | vernachlässigbar | 1,25 – 1,35 m (wirtschaftliche Einzelbüros) |
| Lichte Gebäudetiefe | vernachlässigbar | min. 13,5 m |
| Erschließungsstruktur | min. 50 zusammenhängende Arbeitsplätze | - Kammtyp Punkthaus - min. 50 zusammenhängende Arbeitsplätze |
| Haustechnik | Mechanische Belüftung | Mechanische Belüftung |
| Infrastruktur Informations- Kommunikationstechnik | Hohlraumboden Doppelboden WLAN | Hohlraumboden Doppelboden WLAN |
| Raumbildende Wände | Gipskarton Systemtrennwände verglast | Gipskarton Systemtrennwände verglast |
| Raumakustik | Nachhallzeiten gemäß geltenden Regelwerken | Nachhallzeiten gemäß geltenden Regelwerken |
| Beleuchtung | - Richtlinienkonforme Bildschirmarbeitsplatzbeleuchtung - Arbeitsplatzleuchten Stimmungslicht | - Richtlinienkonforme Bildschirmarbeitsplatzbeleuchtung - Arbeitsplatzleuchten Stimmungslicht |
| Publikumsverkehr | | |
| Konzentration öffentliche Flächen | X | X |
| Halböffentliche Bereiche Büroetagen | | |
| Mobiliar | | |
| Höhenverstellbare Schreibtische | X | X |
| Universeller, ergonomischer Bürodrehstuhl | X | X |
| Begegnungsmöbel | X | X |



9.2 Referenzobjekte

9.2.1 Blumenstraße 28



| Flächenbilanz | | Z |
|---------------|----------|---|
| BGF | 2.781 qm | |
| MF | 2.187 qm | |
| - APF | 1.329 qm | |
| - BSF | 222 qm | |
| - ZSF | 0 qm | |
| - DSF | 93 qm | |
| - NVF | 543 qm | |
| Arbeitsplätze | | Z |
| - EZ | 9 AP | |
| - GR | 83 AP | |
| gesamt | 92 AP | |

- Nettomietfläche**
- Arbeitsplatzfläche
 - Büronahe Sonderfläche
 - Dezentrale Sonderfläche
 - Zentrale Sonderfläche
 - Nebenverkehrsfläche
- Arbeitsplätze**
- Einzelzimmer
 - Gruppenarbeitsplatz
 - Schalter-Arbeitsplatz

Landeshauptstadt
München

LH München
Bürraumkonzept
1911

Blumenstr. 28a-b
3.OG SOLL
Grobbelegung Zellenbüro

tt
07.05.2018

Plangröße
DIN A3
M 1:300

10 m





| Flächenbilanz | | BC |
|---------------|-------|----|
| BGF | 2.781 | qm |
| MF | 2.187 | qm |
| - APF | 1.070 | qm |
| - BSF | 415 | qm |
| - ZSF | 0 | qm |
| - DSF | 113 | qm |
| - NVF | 589 | qm |

| Arbeitsplätze | | BC |
|-----------------|------------|-----------|
| - Fokusraum | 8 | AP |
| - Heimat | 73 | AP |
| - Projekt | 12 | AP |
| - Klausur | 10 | AP |
| - Kollaboration | 34 | AP |
| gesamt | 137 | AP |

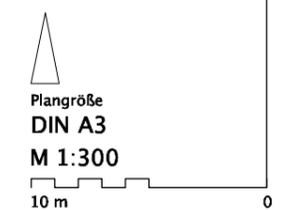
- Nettomietfläche**
- Arbeitsplatzfläche
 - Büronahe Sonderfläche
 - Dezentrale Sonderfläche
 - Zentrale Sonderfläche
 - Nebenverkehrsfläche

- Arbeitsplätze**
- Einzelzimmer
 - Gruppenarbeitsplatz
 - Schalter-Arbeitsplatz

Landeshauptstadt München

LH München
 Büroraumkonzept
 1911
Blumenstr. 28a-b
3.OG
Grobbelegung Business Club
 tt
 07.05.2018

congena
 Die Unternehmensentwickler





| Flächenbilanz | | BC |
|---------------|----------|----|
| BGF | 2.781 qm | |
| MF | 2.187 qm | |
| - APF | 1.070 qm | |
| - BSF | 415 qm | |
| - ZSF | 0 qm | |
| - DSF | 113 qm | |
| - NVF | 589 qm | |

| Arbeitsplätze | | BC |
|-----------------|---------------|----|
| - Fokusraum | 8 AP | |
| - Heimat | 73 AP | |
| - Projekt | 12 AP | |
| - Klausur | 10 AP | |
| - Kollaboration | 34 AP | |
| gesamt | 137 AP | |

- Nettomietfläche**
- Arbeitsplatzfläche
 - Büronahe Sonderfläche
 - Dezentrale Sonderfläche
 - Zentrale Sonderfläche
 - Nebenverkehrsfläche

- Arbeitsplätze**
- Einzelzimmer
 - Gruppenarbeitsplatz
 - Schalter-Arbeitsplatz

Landeshauptstadt
München

LH München
Bürraumkonzept
1911
Blumenstr. 28a-b
3.OG
Feinbelegung Business Club
tt
19.03.2018

 **congena**
Die Unternehmensentwickler

Plangröße
DIN A3
M 1:300
10 m



9.2.2 Hackenstraße 12



| Flächenbilanz | Z |
|---------------|--------|
| BGF | 746 qm |
| MF | 643 qm |
| - APF | 374 qm |
| - BSF | 77 qm |
| - ZSF | 0 qm |
| - DSF | 33 qm |
| - NVF | 159 qm |

| Arbeitsplätze | Z |
|---------------|--------------|
| - EZ | 2 AP |
| - GR | 22 AP |
| gesamt | 24 AP |

Nettomietfläche

- Arbeitsplatzfläche
- Büronahe Sonderfläche
- Dezentrale Sonderfläche
- Zentrale Sonderfläche
- Nebenverkehrsfläche

Farblegende

- Sitzarbeitshöhe
- Steharbeitshöhe
- > Steharbeitshöhe
- Raumhöhe
- Kommunikation

Landeshauptstadt München

LH München

Bürraumkonzept
1911

Hackenstr. 12

2.OG SOLL
Grobbelegung Zellenbüro

tt
07.05.2018

congena
Die Unternehmensentwickler

Plangröße
DIN A3
M 1:200
5 m



| Flächenbilanz | 2. OG |
|---------------|--------|
| BGF | 746 qm |
| MF | 643 qm |
| - APF | 282 qm |
| - BSF | 173 qm |
| - ZSF | 0 qm |
| - DSF | 33 qm |
| - NVF | 156 qm |

| Arbeitsplätze | 2. OG |
|-----------------|--------------|
| - Einzelbüro | 2 AP |
| - Heimat | 24 AP |
| - Projekt | 0 AP |
| - Klausur | 4 AP |
| - Kollaboration | 10 AP |
| gesamt | 40 AP |

| Flächenbilanz | 3. OG |
|---------------|--------|
| BGF | 746 qm |
| MF | 643 qm |
| - APF | 309 qm |
| - BSF | 145 qm |
| - ZSF | 0 qm |
| - DSF | 33 qm |
| - NVF | 157 qm |

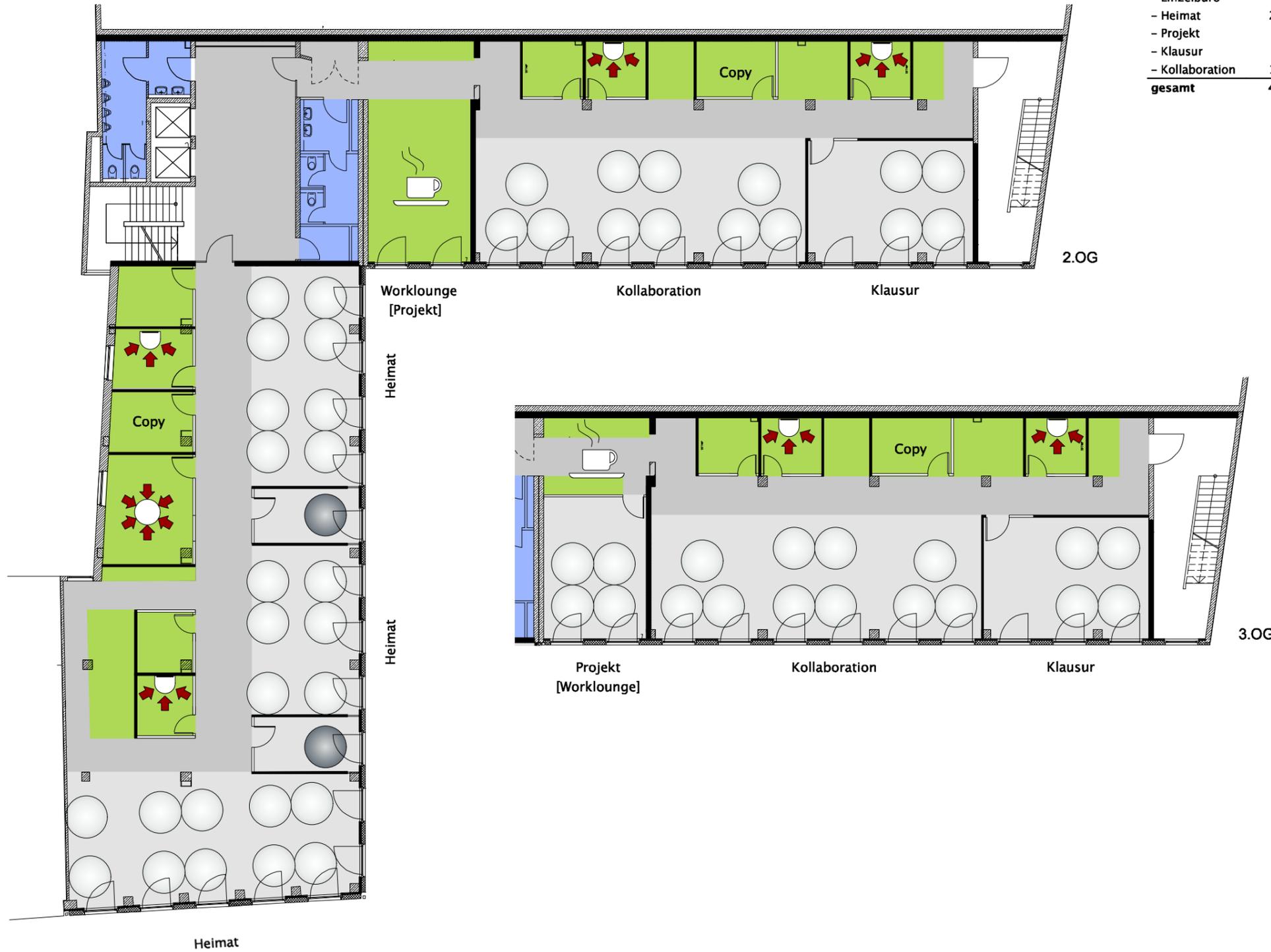
| Arbeitsplätze | 3. OG |
|-----------------|--------------|
| - Einzelbüro | 2 AP |
| - Heimat | 24 AP |
| - Projekt | 4 AP |
| - Klausur | 4 AP |
| - Kollaboration | 10 AP |
| gesamt | 44 AP |

Nettomietfläche

- Arbeitsplatzfläche
- Büronahe Sonderfläche
- Dezentrale Sonderfläche
- Zentrale Sonderfläche
- Nebenverkehrsfläche

Farblegende

- Sitzarbeitshöhe
- Steharbeitshöhe
- > Steharbeitshöhe
- Raumhöhe
- Kommunikation



| Flächenbilanz | BC |
|---------------|--------|
| BGF | 746 qm |
| MF | 643 qm |
| - APF | 282 qm |
| - BSF | 173 qm |
| - ZSF | 0 qm |
| - DSF | 33 qm |
| - NVF | 156 qm |

| Arbeitsplätze | BC |
|-----------------|--------------|
| - Einzelbüro | 2 AP |
| - Heimat | 24 AP |
| - Projekt | 0 AP |
| - Klausur | 4 AP |
| - Kollaboration | 10 AP |
| gesamt | 40 AP |

- Nettomietfläche**
- Arbeitsplatzfläche
 - Büronahe Sonderfläche
 - Dezentrale Sonderfläche
 - Zentrale Sonderfläche
 - Nebenverkehrsfläche

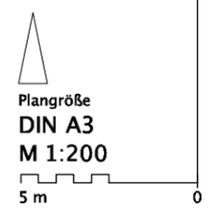
- Farblegende**
- Sitzarbeitshöhe
 - Steharbeitshöhe
 - > Steharbeitshöhe
 - Raumhöhe
 - Kommunikation



Landeshauptstadt München

LH München
 Büroraumkonzept
 1911
Hackenstr. 12
2.OG
 Feinbelegung Business Club
 tt
 19.03.2018

congna
 Die Unternehmensentwickler

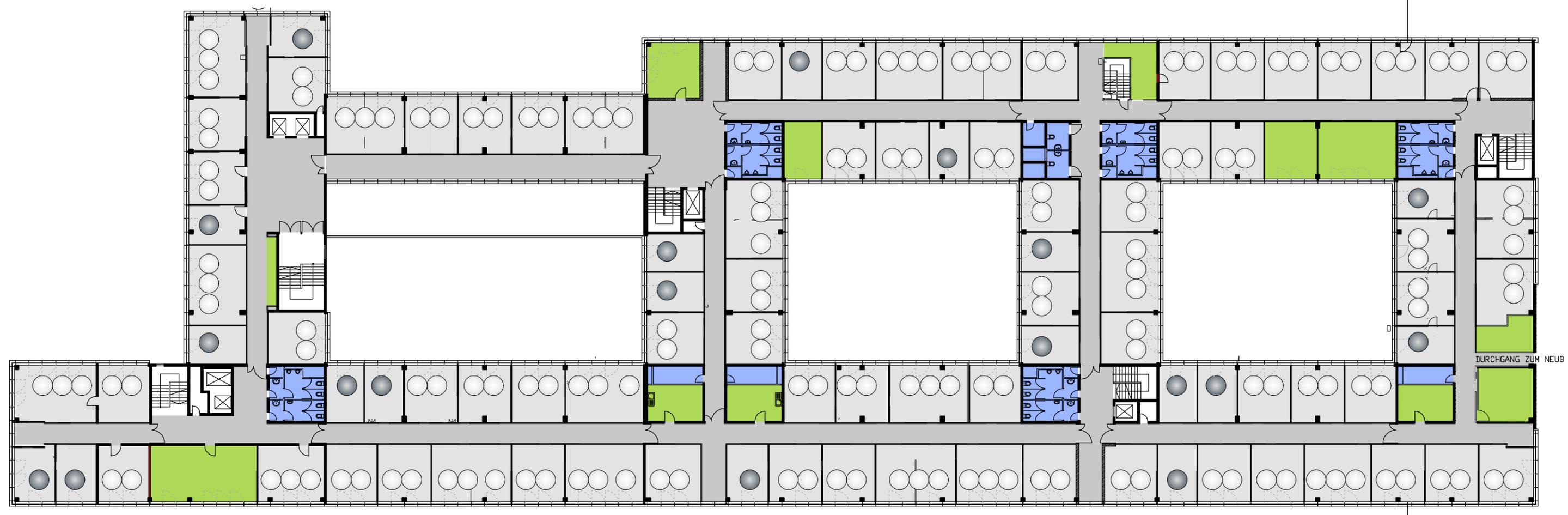




9.2.3 Ruppertstraße 19

| Flächenbilanz | | Z |
|---------------|-------|----|
| BGF | 4.213 | qm |
| MF | 3.775 | qm |
| - APF | 2.422 | qm |
| - BSF | 264 | qm |
| - ZSF | 0 | qm |
| - DSF | 170 | qm |
| - NVF | 919 | qm |
| Arbeitsplätze | | Z |
| - EZ | 19 | AP |
| - GR | 166 | AP |
| gesamt | 185 | AP |

- Nettomietfläche**
- Arbeitsplatzfläche
 - Büronahe Sonderfläche
 - Dezentrale Sonderfläche
 - Zentrale Sonderfläche
 - Nebenverkehrsfläche
- Arbeitsplätze**
- Einzelzimmer
 - Gruppenarbeitsplatz
 - Schalter-Arbeitsplatz



Landeshauptstadt
München

LH München
Büroraumkonzept
1911

Ruppertstr. 19
3.OG SOLL
Grobbelegung Zellenbüro

tt
07.05.2019



Plangröße
DIN A3
M 1:500
10 m



| Flächenbilanz | | BC |
|---------------|-----------------|----|
| BGF | 4.213 qm | |
| MF | 3.775 qm | |
| - APF | 1.830 qm | |
| - BSF | 931 qm | |
| - ZSF | 0 qm | |
| - DSF | 170 qm | |
| - NVF | 844 qm | |

| Arbeitsplätze | | BC |
|-----------------|---------------|----|
| - Fokusraum | 17 AP | |
| - Heimat | 146 AP | |
| - Projekt | 12 AP | |
| - Klausur | 32 AP | |
| - Kollaboration | 47 AP | |
| gesamt | 254 AP | |

- Nettomietfläche**
- Arbeitsplatzfläche
 - Büronahe Sonderfläche
 - Dezentrale Sonderfläche
 - Zentrale Sonderfläche
 - Nebenverkehrsfläche

- Arbeitsplätze**
- Einzelzimmer
 - Gruppenarbeitsplatz
 - Schalter-Arbeitsplatz



Landeshauptstadt München

LH München

Büroraumkonzept
1911

Ruppertstr. 19
3.OG

Grobbelegung Business Club

tt
07.05.2019

congena
Die Unternehmensentwickler

Plangröße
DIN A3

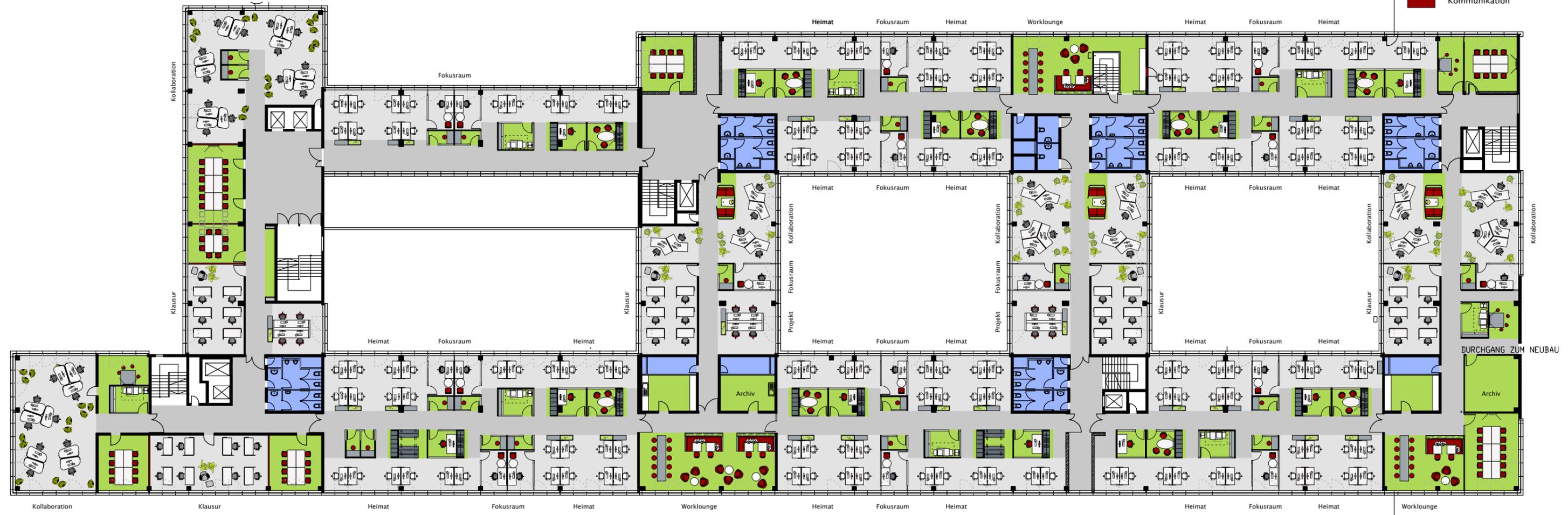
M 1:500



WC ausreichend
 Es fehlen: 2 Locker-Elemente je 6x4

| Flächenbilanz | | BC |
|----------------------|---------------|-----------|
| BGF | 4.213 qm | |
| MF | 3.775 qm | |
| - APF | 1.830 qm | |
| - BSF | 931 qm | |
| - ZSF | 0 qm | |
| - DSF | 170 qm | |
| - NVF | 844 qm | |
| Arbeitsplätze | | BC |
| - Fokusraum | 17 AP | |
| - Heimat | 146 AP | |
| - Projekt | 12 AP | |
| - Klausur | 32 AP | |
| - Kollaboration | 47 AP | |
| gesamt | 254 AP | |

- Nettomietfläche**
- Arbeitsplatzfläche
 - Büronahe Sonderfläche
 - Dezentrale Sonderfläche
 - Zentrale Sonderfläche
 - Nebenverkehrsfläche
- Farblegende**
- Sitzarbeitshöhe
 - Steharbeitshöhe
 - > Steharbeitshöhe
 - Raumhöhe
 - Kommunikation



Landeshauptstadt München
 LH München
 Büroraumkonzept 1911
 Ruppertstr. 19
 3.OG
 Feinbelegung Business Club



Plangröße
 DIN A3
 M 1:500
 10 m