



# Neue Räume – Hybride Zusammenarbeit

Einblicke in die Büroarbeitswelt der Deutschen Bahn AG

---

17.11.2022 | Andreas Heger

# Neue Räume – Hybride Zusammenarbeit



Einblicke in die Büroarbeitswelt der Deutschen Bahn AG

**DB Immobilien** ist eine Konzerneinheit der Deutschen Bahn, die als Dienstleistungsfunktion die immobilienwirtschaftlichen Aufgaben der DB und ihrer Konzerngesellschaften bearbeitet.



In der Abteilung "**Kundenteam Büro**" zählt zu den Aufgaben die Anmietung, Planung, Bereitstellung und Bewirtschaftung von Büroflächen für alle Mitarbeitenden der Bahn im administrativen Bereich.



An rund **350 Standorten** hält die DB AG ca. 1,6 Mio. qm Büroraum für ca. 64.000 Mitarbeitende bereit, die meisten Flächen in eigener Bewirtschaftung\*. Das "Kundenteam Büro" umfasst ca. 140 Personen.



Das Team "**Changemanagement** Arbeitswelten Büro" berät und unterstützt seit ca. 2015 alle Konzern-einheiten, die flexibles Arbeiten und/oder moderne Bürokonzepte einführen. Als Hilfe zur Selbsthilfe erläutern wir die Bedeutung von Change-Maßnahmen.



Mit dem Konzernprojekt "**Mobiles Arbeiten von morgen**" wird die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, für alle Bürobeschäftigten zum Standard. Desksharing wird schrittweise verpflichtend eingeführt. Vereinbarungen zur konkreten Umsetzung werden in den einzelnen Abteilungen und Teams getroffen.

# Neue Räume – Hybride Zusammenarbeit

Büroarbeit ist heute vielfach  
Wissensarbeit: Vernetzung und  
Austausch gewinnen an Bedeutung.

Es ist an der Zeit, das Büro  
modular und nicht mehr nur  
"vom Schreibtisch her" zu denken.



# Neue Räume



## Raummodule für verschiedene Arbeitsweisen

- (gemeinsame) Einzelarbeit
- Austausch
- Zurückziehen / Konzentrieren
- Netzwerken
- Nebenflächen

**Besprechungs-  
raum**

**Projektraum**

**Meeting  
Point**

**Sitzgruppe**

**Kreativ-  
raum**

**Bibliothek**

**Bildschirm-  
arbeits-  
platz**

**Schließfächer,  
Garderobe**

**Konferenz-  
raum**

**Poolbüro**

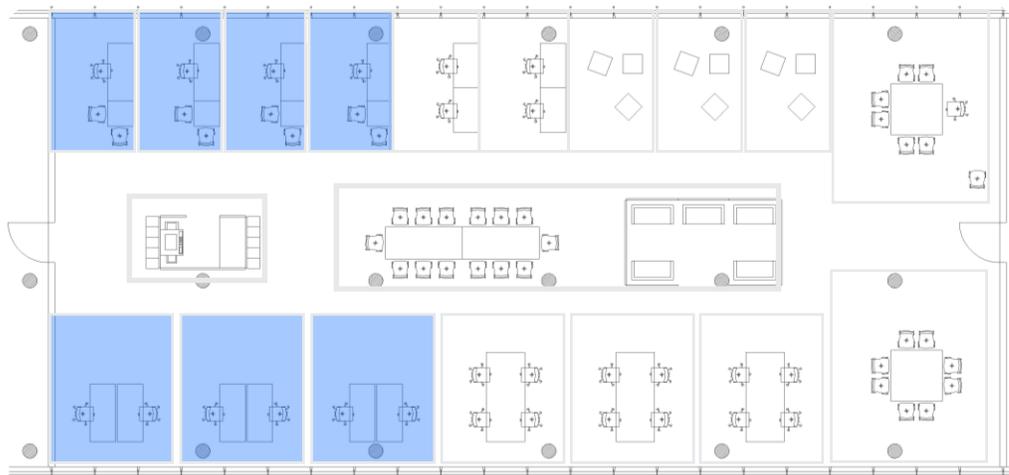
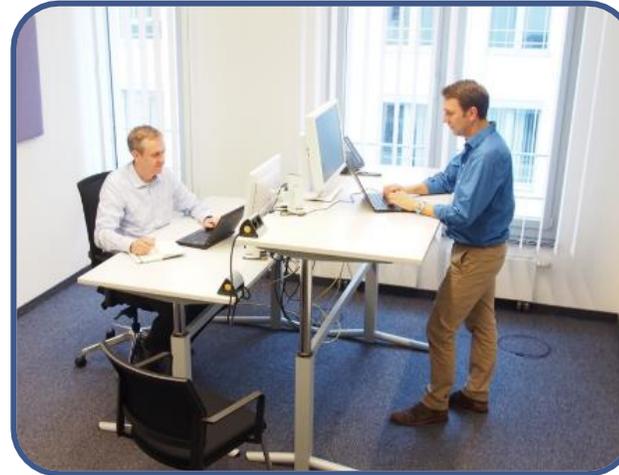
**Think  
Tank**

**Drucker,  
Kopierer,  
Postfächer**

**Archiv,  
Lager**

# Neue Räume

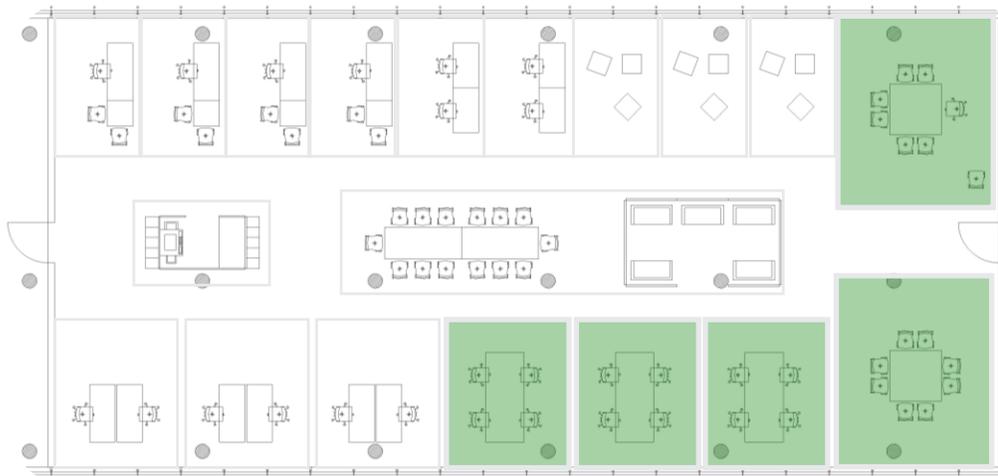
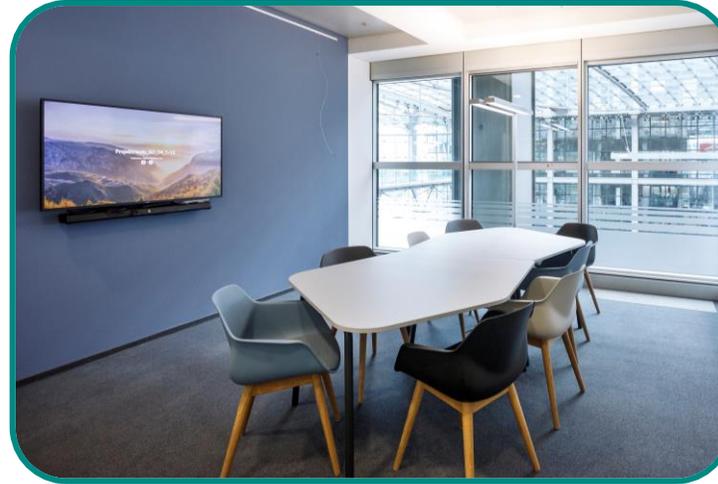
## Raummodule für (gemeinsame) Einzelarbeit



- In den Bereichen für die (gemeinsame) **Einzelarbeit** stehen Schreibtische zur Verfügung.
- Hier geht es insbesondere um Routinetätigkeiten und Telefonieren, alleine oder zusammen mit anderen Kolleg:innen der Abteilung.
- Bei der Ausstattung handelt sich um Bildschirmarbeitsplätze für dauerhaftes Arbeiten gemäß ASR.

# Neue Räume

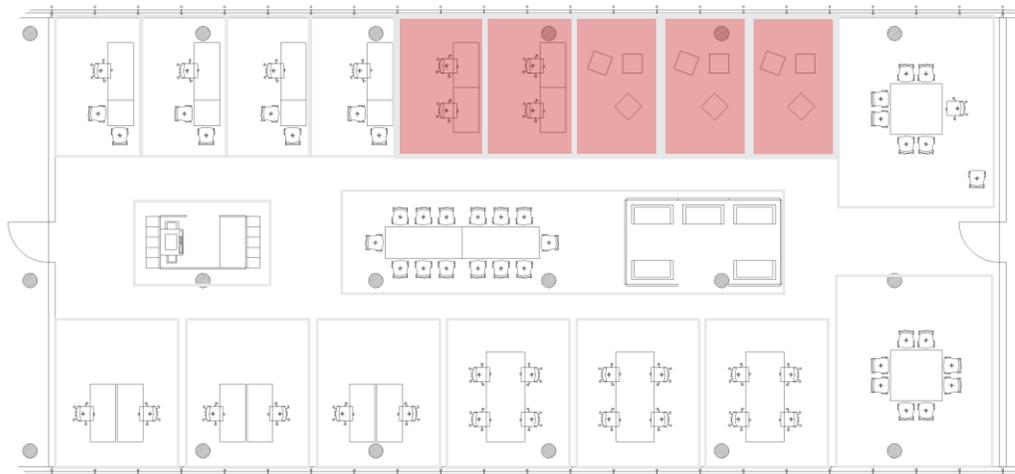
## Raummodule für den Austausch



- In den Bereichen des **Austauschens** stehen geplante und ungeplante Besprechungen mit internen und externen Teilnehmer:innen im Vordergrund.
- Hierfür stehen Raummodule wie Besprechungsraum, Konferenzraum, Projektraum und Poolbüro zur Wahl.

# Neue Räume

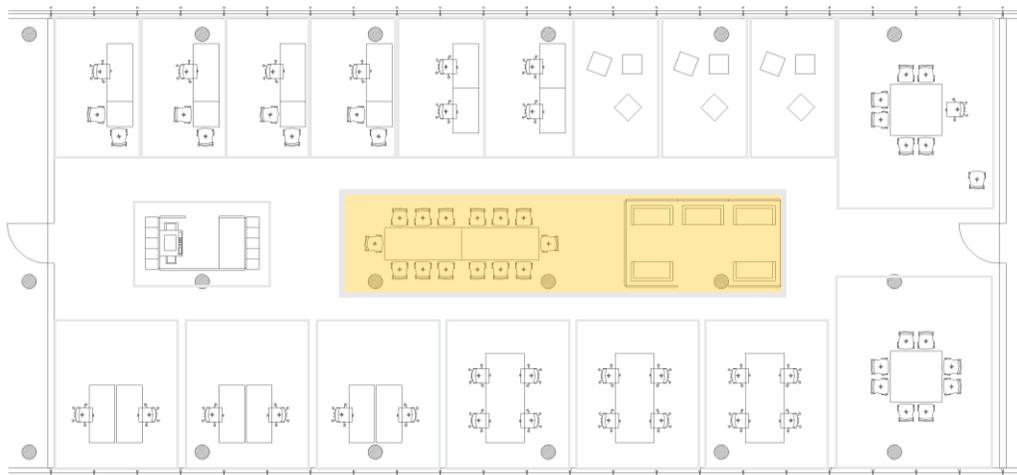
## Raummodule für das Zurückziehen und Konzentrieren



- Für konzentriertes Arbeiten, vertrauliche Telefonate oder auch spontane Abstimmungen mit wenigen Teilnehmer:innen dienen die Bereiche des **Zurückziehens und Konzentrierens**.

# Neue Räume

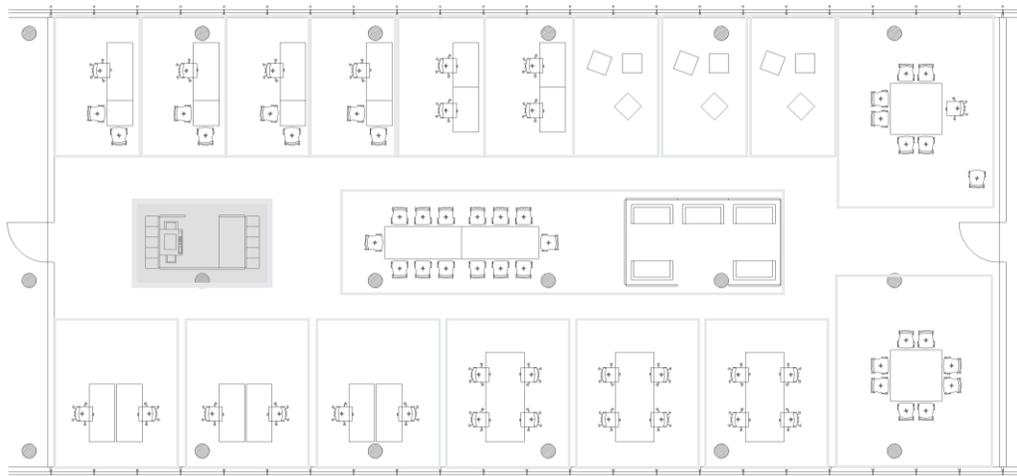
## Raummodule für das Netzwerken



- Für das Bearbeiten von Projekten, schnelle Abstimmungen und für die Regeneration eignen sich die Module des **Netzwerkens**.
- Der Charakter dieser Raummodule prädestiniert sie zudem für kreative Arbeit.

# Neue Räume

## Raummodule für Nebenflächen



- In den **Nebenflächen** stehen Drucker, Kopierer Postfachablagen und Schließfächer zur Verfügung.
- Teamablagen für die Bürologistik und Archive können in die Nebenflächen integriert werden. Dies hat den Vorteil, dass Verbrauchsmaterialien an einem zentralen Ort vorgehalten werden.

# Anwendung der Raummodule im Projekt "Mobiles Arbeiten von morgen"

Anwesenheitsquote 0,6 der Beschäftigten

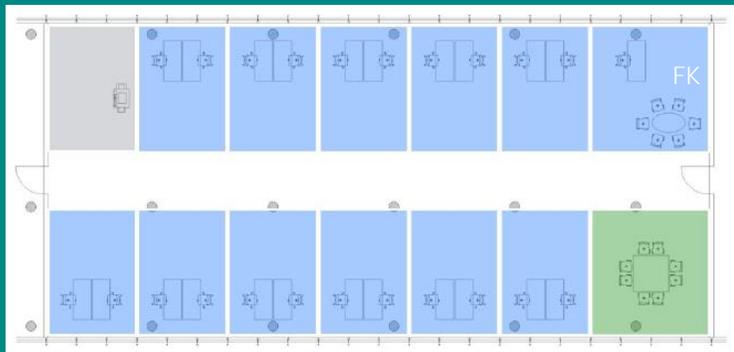


Mobiles Arbeiten von morgen

## Status Quo ohne Desksharing

23 Mitarbeitende  
Anwesenheitsquote: 1,0 der Beschäftigten

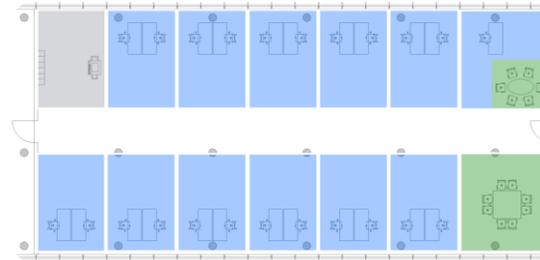
23 Bildschirmarbeitsplätze  
8 Arbeitsgelegenheiten



## Umsetzungsmöglichkeiten gemäß verschiedener Bedarfe

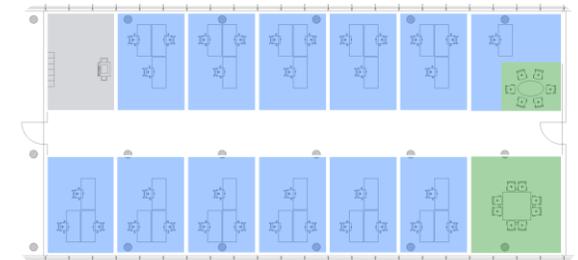
### V1 – Personalhochlauf

38 Mitarbeitende  
Anwesenheitsquote: 0,6  
23 Bildschirmarbeitsplätze  
14 Arbeitsgelegenheiten



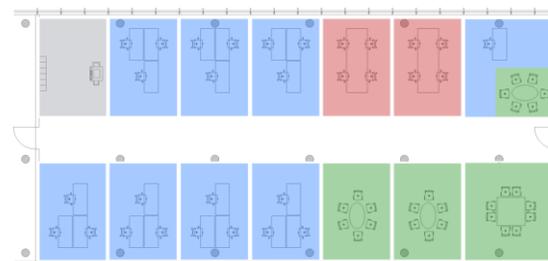
### V2 – Verwaltungsarbeit

38 Mitarbeitende  
Anwesenheitsquote: 0,9  
34 Bildschirmarbeitsplätze  
14 Arbeitsgelegenheiten



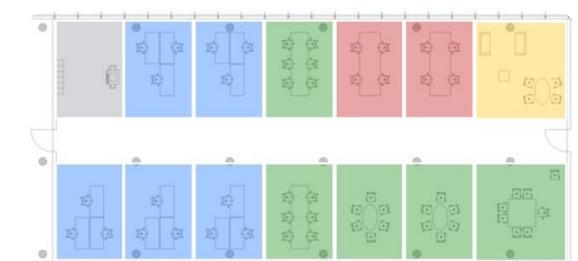
### V3 – Projektarbeit

38 Mitarbeitende  
Anwesenheitsquote: 0,6  
22 Bildschirmarbeitsplätze  
34 Arbeitsgelegenheiten



### V4 – Innovative Arbeit

38 Mitarbeitende  
Anwesenheitsquote: 0,4  
15 Bildschirmarbeitsplätze  
48 Arbeitsgelegenheiten



A woman with long dark hair, wearing a grey sweater over a white collared shirt, is seated at a table in a meeting. She is pointing her right index finger towards a tablet computer held by a man in a dark suit who is seen from the back. To her left, a man in a grey suit is partially visible, looking towards her. The background shows a window with a view of a city at night. The text "Fragen und Anmerkungen" is overlaid in large white font across the center of the image.

# Fragen und Anmerkungen

# Neue Räume – Hybride Zusammenarbeit

Bei der früher üblichen Arbeit in Präsenz geschahen Vernetzung, Wissensaustausch und soziales Miteinander meist nebenbei.

Es ist an der Zeit, diese Aspekte neu – hybrid – zu organisieren.



# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### An dieser Stelle geht es **nicht** um ...

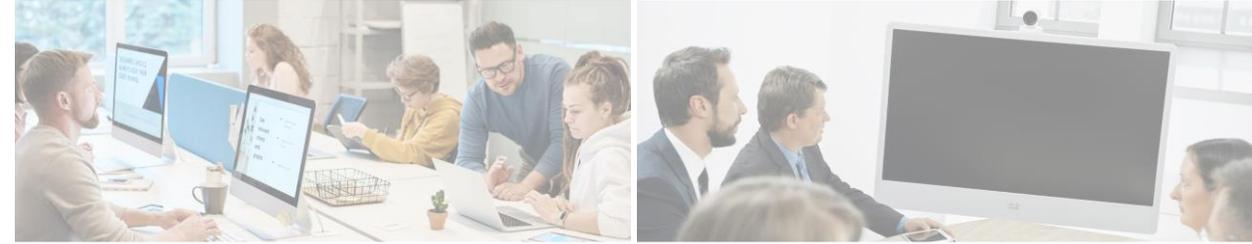
- Faktoren für gute (hybride) Teamarbeit
- Hybride Meetings

### An dieser Stelle geht es um ...

- das, was in Präsenz nebenbei passiert
- das Zufällige, Informelle, Unspezifische
- den Austausch, die Begegnung, die Interaktion
- das "Abfallprodukt" der Arbeit in Präsenz

### Warum ist das wichtig?

- Peter Drucker: [Management im 21. Jahrhundert. München, 1999]  
*"Welcher Aufgabe müssen wir uns stellen?"*
- ➔ Eine Antwort lässt sich nur in der Multiperspektivität gewinnen.
- ➔ Gedankenaustausch ist ein zentrales Element der Wissensarbeit.



# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### Privater Austausch

*"Wie geht's Dir denn?"  
"Was machst Du gerade?"*

- bewusste und verantwortliche Pflege der Beziehungen zu den Arbeitskolleg:innen
- Entstehen von Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl
- besseres Verständnis für das Handeln der Kolleg:innen
- soziales Miteinander und Bindung an das Unternehmen

### Unternehmensbezogener Austausch

*"Hast Du schon gehört: ...?"*

- Informationsfluss, um eine gute Bearbeitung komplexer Projekte zu ermöglichen
- Erkennen von Herausforderungen, Schwierigkeiten oder Konflikten
- Abstimmung von eigener Praxis und anderen Erfahrungen mit dem Ziel, einheitlich zu handeln
- Einbindung in das Unternehmen, Motivation für den eigenen Beitrag

### Wissensaustausch

*"Was ich Dich mal fragen wollte: ...?"*

- Erweiterung des fachlichen Know-hows, Kennenlernen verschiedener Handlungsoptionen
- persönliches Vorankommen
- Vorankommen in Projekten bzw. als Unternehmen

# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### Präsenz ist eine wertvolle Methode

- Anlässe, Häufigkeit, Zielsetzung, Format und Agenda bewusst wählen!
- Sinnvoll in Präsenz sind z.B. strategische Besprechungen, Meinungsbildung, Ideenfindung, Erstbesprechungen von Projekten, Kick-Off-Veranstaltungen.
- bei Meetings Zeit für das Vernetzen vorsehen; ggf. Termine aufspalten

### Wissensarbeit bedeutet auch Austausch

- Begegnung, Informelles, unspezifischer Austausch sind wichtig.
- Diese Tätigkeit darf Zeit beanspruchen!
- Die Folge des Austauschs, eine grundlegende "Informiertheit"<sup>1</sup>, spielt hinein in die Dynamik der Zusammenarbeit, die Mitarbeiterbindung und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.



### Die Digitalisierung wird weitergehen

- Bei bundesweit verteilten Teams schließt eine Präsenzveranstaltung häufig die Mitarbeiter anderer Standorte aus.
- Auch der informelle, unspezifische, ungeplante Austausch kann heute digital unterstützt werden.
- Analoge und digitale Formate sollten sich ergänzen.

### Es braucht Kultur, 'Haltung', Struktur

- Die Kultur der Zusammenarbeit muss aktiv gestaltet werden.
- Team-Vereinbarungen, Meeting-Knigge, Rituale, Gewohnheiten, Tools, Medienkompetenz u.a.m. geben allen Beteiligten eine Orientierung und der hybriden Zusammenarbeit eine Richtung.
- Feste Zeitfenster für Teamaktivitäten fördern die Teamarbeit.<sup>2</sup>

### Es geht um Beziehungen

- Wir brauchen ein Verständnis dafür, wie der/die andere "tickt".
- Vertrauen ineinander und erlebte Gemeinschaft schaffen ein "Wir-Gefühl" und ermöglichen eine effiziente Zusammenarbeit.
- Onlineformate sind bspw. "Gemeinsam Starten" und "Speed-Dating", Präsenzformate ein gemeinsames Frühstück oder ein Teamtag.

<sup>1</sup>Fraunhofer Institut IAO: Office Analytics, 2018, S. 27

<sup>2</sup>Fraunhofer Institut IAO: TEAMAS-Umfrage. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt. 2019, S. 16

# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 1: Eine gastfreundliche Atmosphäre schaffen

- ➔ Wir fühlen uns von Orten angezogen, an denen eine lebendige Atmosphäre herrscht, in denen wir uns willkommen fühlen und Interessantes passiert.



**Community-Teams** können mit kleinen Aktionen oder Events für gute Stimmung sorgen. Eine aufgeräumte Bürofläche mit Design-Akzenten wirkt einladend und motivierend.



Präsenztage sollten (zumindest in Teilen) bewusst geplant werden und genügend Zeit für **Informelles** beinhalten. Auch in Online-Meetings kann man Zeit dafür vorsehen.



Ein Raum für Teamtreffen in Präsenz muss echte **Interaktion** ermöglichen. Ein formaler Besprecher ist da oft ungeeignet. Für hybride Meetings ist eine gute Medientechnik zwingend erforderlich.



**Gestaltungselemente** der Bürofläche können auf die Vision des Unternehmens verweisen und die Mitarbeitenden daran erinnern, wofür sie einstehen und woran sie arbeiten.



Alle Tipps gelten auch online: Durch häufige **Kameranutzung**, schöne Hintergrundbilder und gut geplante Termine lässt sich auch hier eine angenehme Atmosphäre herstellen.

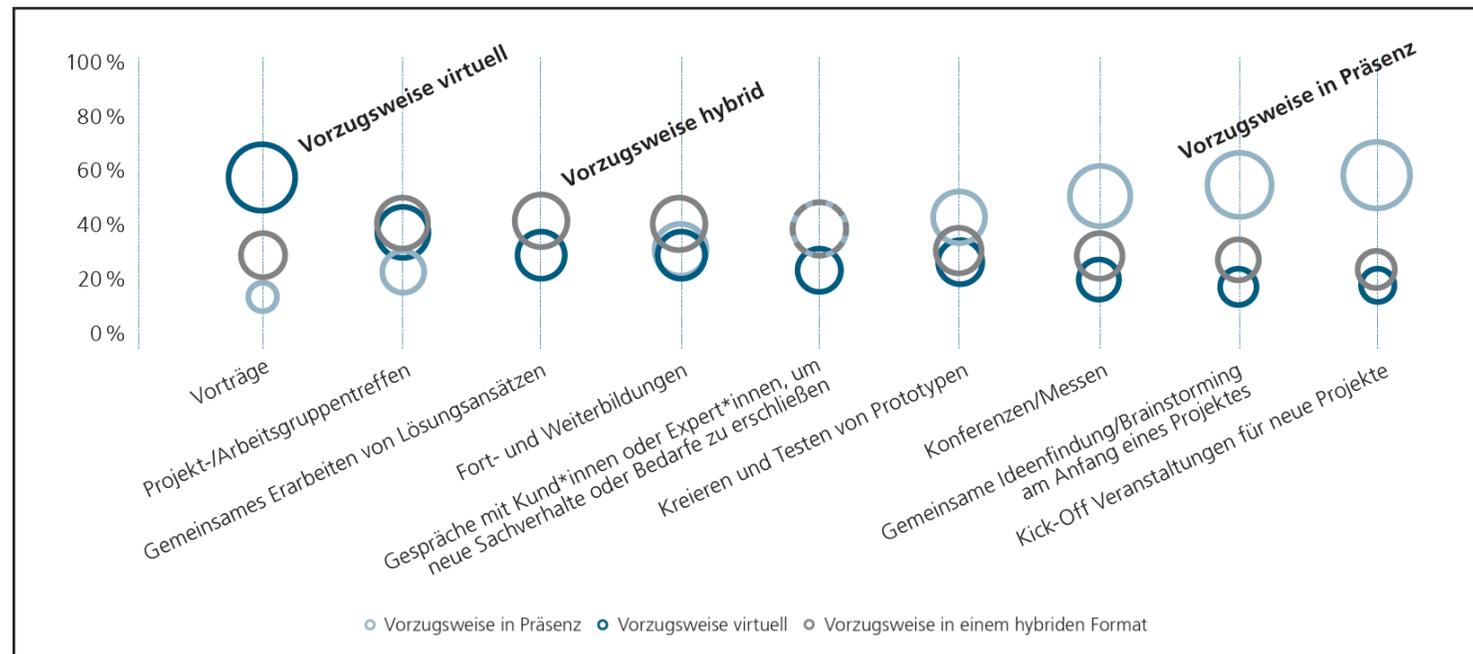
# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 2: Die Wahl des richtigen Formates

- ➔ Weil das Vernetzen meist nicht Teil eines Termins ist – sondern eben gerade nebenbei geschieht – sollten Veranstaltungsformate bewusst gewählt werden.



# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 2: Die Wahl des richtigen Formates

- ➔ Hybride Zusammenarbeit ergibt sich aus der individuellen mobilen Arbeit der Mitglieder eines Teams. Hybride Meetings erfordern eine gute Vorbereitung.



Steht nur eine einfache **Videokonferenzanlage** mit *einer* Kamera zur Verfügung, sollten sich nicht mehr als 3 – 4 Personen im Raum aufhalten, sonst werden sie zu klein abgebildet.



Dieses hybride Format eignet sich in erster Linie für **Besprechungen**, bei denen eine bestehende Agenda abgearbeitet wird, z.B. Projektmeetings, Jour fixe oder Weeklys.



Sind mehr als 4 Personen vor Ort, sollten sie sich **einzelnen einwählen** (Setting „online für alle“). Andernfalls sind mehrere Kameras oder eine Kamera mit Sprechenden-Nachverfolgung notwendig.



Für Workshops o.ä. muss ein zusätzliches digitales Whiteboard oder 2 Monitore vorhanden sein, um Arbeits- und Kommunikationsebene **separat anzuzeigen**. Mehrere Kameras sind unerlässlich.



Hat man sich für ein bestimmtes Format **entschieden**, sollte es nicht durch kurzfristige, dem Format widersprechende Änderungen in der Durchführung beeinträchtigt werden.

# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 3: Auch die Möglichkeiten der digitalen Welt nutzen

- ➔ Formate wie "Gemeinsam Starten", "Speed Dating" oder informelle Chats lassen sich einfach realisieren und ermöglichen informelle Begegnungen im digitalen Raum.



Beim "**Gemeinsam Starten**" oder dem virtuellen "Kaffeeklatsch" schalten sich die Mitglieder eines Teams täglich für ca. 10 - 15 min zusammen. Hier stehen private Erlebnisse im Vordergrund, spontane Absprachen aus dem beruflichen Kontext heraus können aber ebenso akzeptiert sein.



Beim "**Speed-Dating**" werden die Teilnehmenden nach der Einwahl jeweils zu zweit zufällig (automatisch) in Breakout Rooms verschoben und haben dort eine vereinbarte Redezeit zum Plaudern und Kennenlernen (z.B. 10 min). Mehrere Runden sind möglich.



**Andere digitale Optionen:** Festgelegte Zeitfenster für den informellen Austausch erlauben es, Telefonate mit Kolleg:innen zu führen, ohne die sonstigen Arbeitsabläufe zu stören. Auch Chat-Gruppen für Persönliches sowie Varianten des Speed-Dating mit kleinen Gruppen sind für eine bessere Vernetzung denkbar.



**Online-Spiele**, gemeinsames virtuelles Kochen, Talent-Shows, Online-Weinproben u.v.a.m. durchbrechen den Arbeitsalltag, überwinden Hierarchieebenen und fördern Vertrautheit und Zugehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitenden.

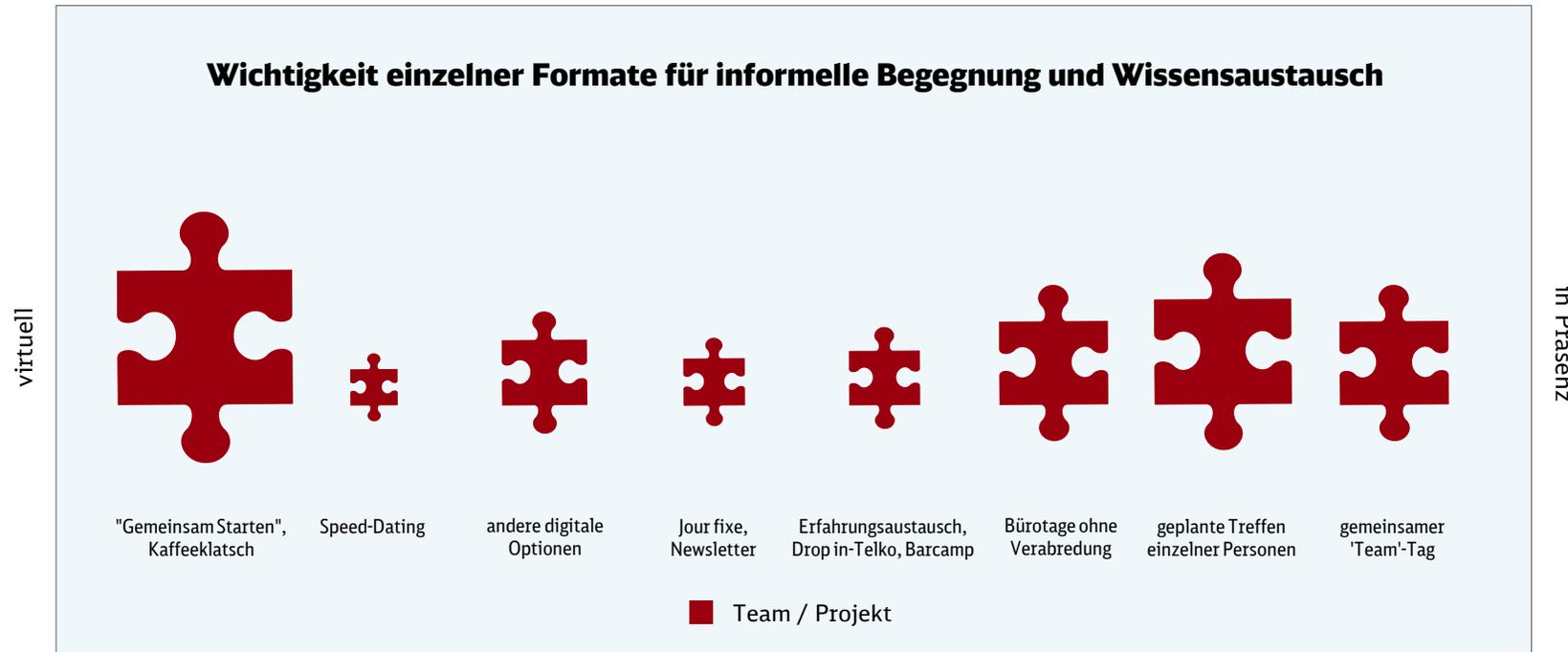
# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 4: **Hybride Arbeit hat viele Gesichter**

- ➔ Die persönlichen Bedürfnisse und die Anforderungen des Unternehmens bestimmen den Mix, mit dem der informeller Wissensaustausch gewährleistet werden kann.



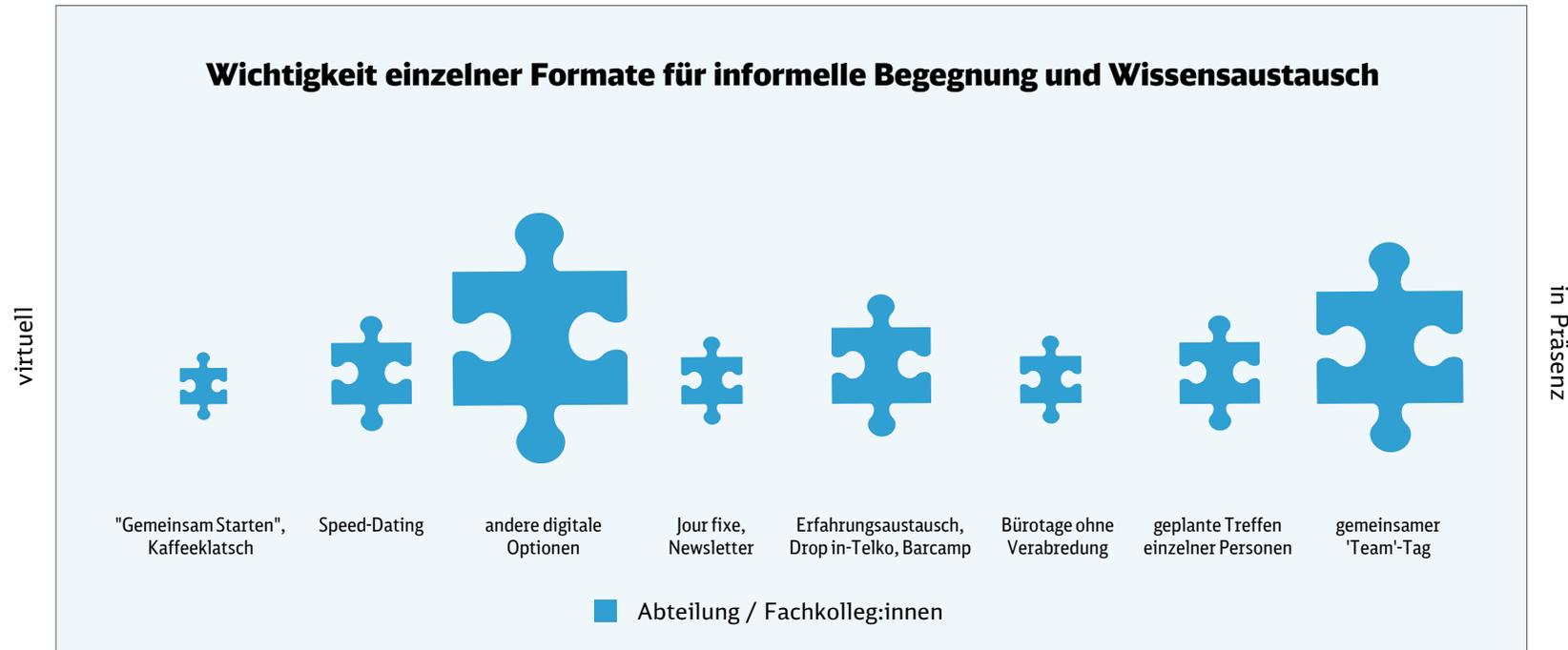
# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 4: **Hybride Arbeit hat viele Gesichter**

- ➔ Die persönlichen Bedürfnisse und die Anforderungen des Unternehmens bestimmen den Mix, mit dem der informeller Wissensaustausch gewährleistet werden kann.



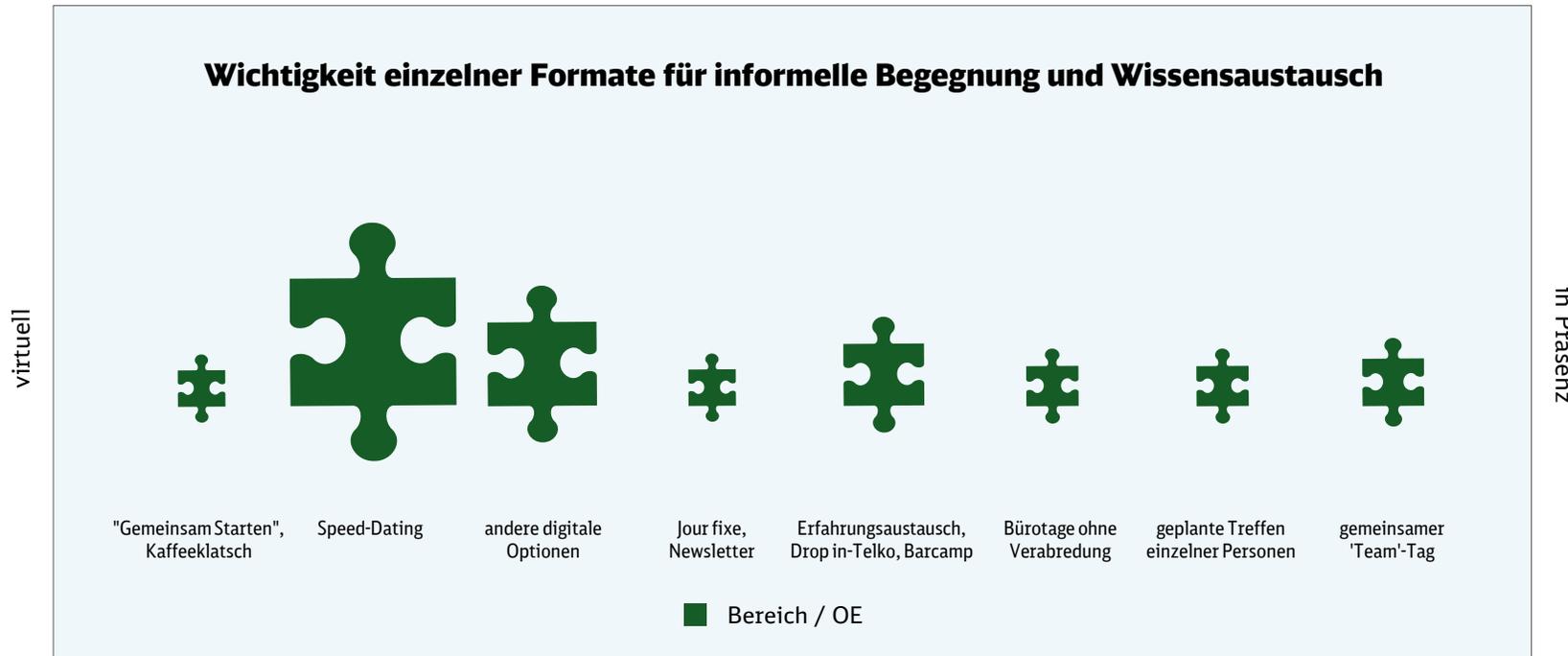
# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 4: **Hybride Arbeit hat viele Gesichter**

- ➔ Die persönlichen Bedürfnisse und die Anforderungen des Unternehmens bestimmen den Mix, mit dem der informeller Wissensaustausch gewährleistet werden kann.



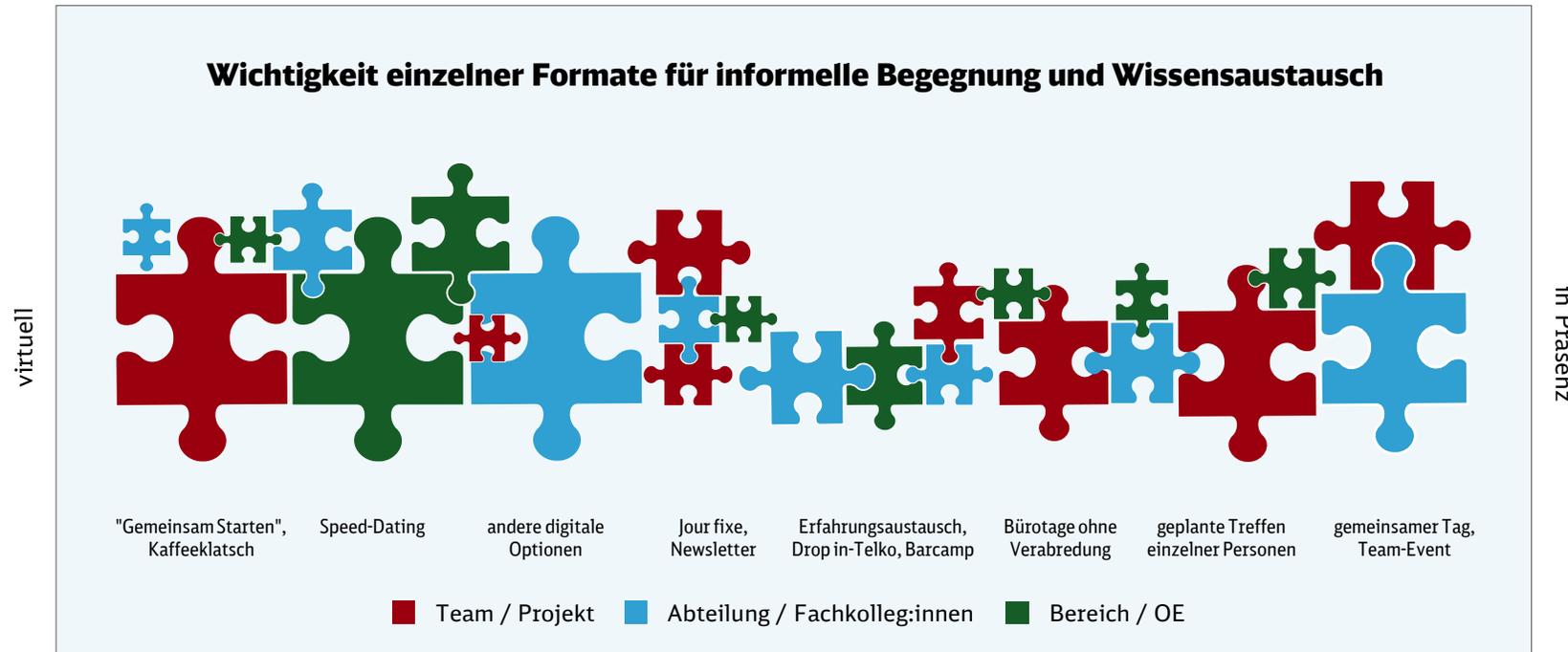
# Hybride Zusammenarbeit

## Wissensaustausch in der hybriden Arbeitswelt



### LÖSUNGSANSATZ 4: **Hybride Arbeit hat viele Gesichter**

- ➔ Die persönlichen Bedürfnisse und die Anforderungen des Unternehmens bestimmen den Mix, mit dem der informeller Wissensaustausch gewährleistet werden kann.



A woman with long dark hair, wearing a grey sweater over a white collared shirt, is seated at a table in a meeting. She is pointing her right index finger towards a tablet computer held by a man in a dark suit. To her left, a man in a grey suit is partially visible, looking towards the woman. The background shows a window with a view of a city at night. The text "Fragen und Anmerkungen" is overlaid in large white font across the center of the image.

# Fragen und Anmerkungen

# Neue Räume – Hybride Zusammenarbeit

In der VUCA-Welt werden Austausch und Vernetzung für administrative Tätigkeiten zunehmend wichtig.

Es ist an der Zeit, Begegnung und Interaktion in der Büroarbeitswelt einen adäquaten Platz einzuräumen.



An aerial view of a city skyline at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow over the scene. Several skyscrapers are visible, including a prominent one with a red top and a white facade, and another with a dark, pointed top. A large red logo with the letters 'DB' is overlaid in the foreground. The text 'Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit' is written in white across the middle of the image.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**DB**