

GEFÖRDERT DURCH



Senatsverwaltung  
für Wissenschaft, Gesundheit,  
Pflege und Gleichstellung

BERLIN



# Toolbox zur Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams

**RAW\_Reallabor hybride Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit**

HTW Berlin: Prof. Dr. Katja Ninnemann (Workspace Management)

HWR Berlin: Prof. Dr. Tobias Ringeisen (Angewandte Psychologie)

**Forum Hochschulbau 2024/ HIS-HE / 30.10.2024**

# Hohe Komplexität bei der Organisation und Gestaltung von orts- und zeitunabhängiger Teamarbeit in hybriden Settings



# Forschungsfragen

---

1. Welche **Merkmale** weist teambezogene Wissensarbeit auf?
2. Welche **Bedürfnisse und Anforderungen** lassen sich in Bezug auf hybride Arbeitsumgebungen für teambezogene Wissensarbeit erfassen?
3. Welche **Tools** sind zu entwickeln, um organisationale Prozesse bei der Planung und Realisierung hybrider Arbeitsumgebungen zu unterstützen?



---

# Methode

---

# Stichprobe

---



B.I.G.  
Berlin.Industrial.Group.  
Holding SE



BIM Berliner Immobilien  
Management GmbH

- 4 Wissensteams mit je mit 5 bis 8 Mitarbeitenden
- Pro Unternehmen jeweils ein strategisches und ein operatives Team
- Die Teams ...
  - arbeiten intern kollaborativ und hybrid zusammen
  - nutzen einen organisational und räumlich definierten Bereich
  - sind divers bezüglich fachlichem Hintergrund, Alter, Geschlecht und Zugehörigkeitsdauer

# Datenerhebung

## Merkmale Verortung

**Steckbrief,  
Ortsbegehung,  
Teilnehmende  
Beobachtung**  
(online)

**Standardisierter  
Fragebogen**  
(N = 18)

**Gruppeninterviews,  
Diamondrankings**  
(N = 18)

**Organisationskontext:** (Ressourcen)  
Vorgaben



**Arbeitsorte in hybriden  
Settings:** Routinen / Regeln zur  
Organisation

**Teamprozesse:**  
Tätigkeiten

Einzelarbeit

Teamarbeit

Teamaustausch

**Teamstruktur:** Rollen / Subgruppen

**Teamaufgaben:** Komplexität /  
Abhängigkeiten

## Merkmale Wissensarbeit

**Expert\*innen-  
Interviews mit  
Führungskräften**  
(N = 7)  
Semistrukturierter  
Leitfaden

**Standardisierter  
Fragebogen**  
(N = 17)

**Gruppeninterviews**  
(N = 18)

Workshops zur Reflexion mit (Assoziierten) Praxispartner\_innen



Steelcase

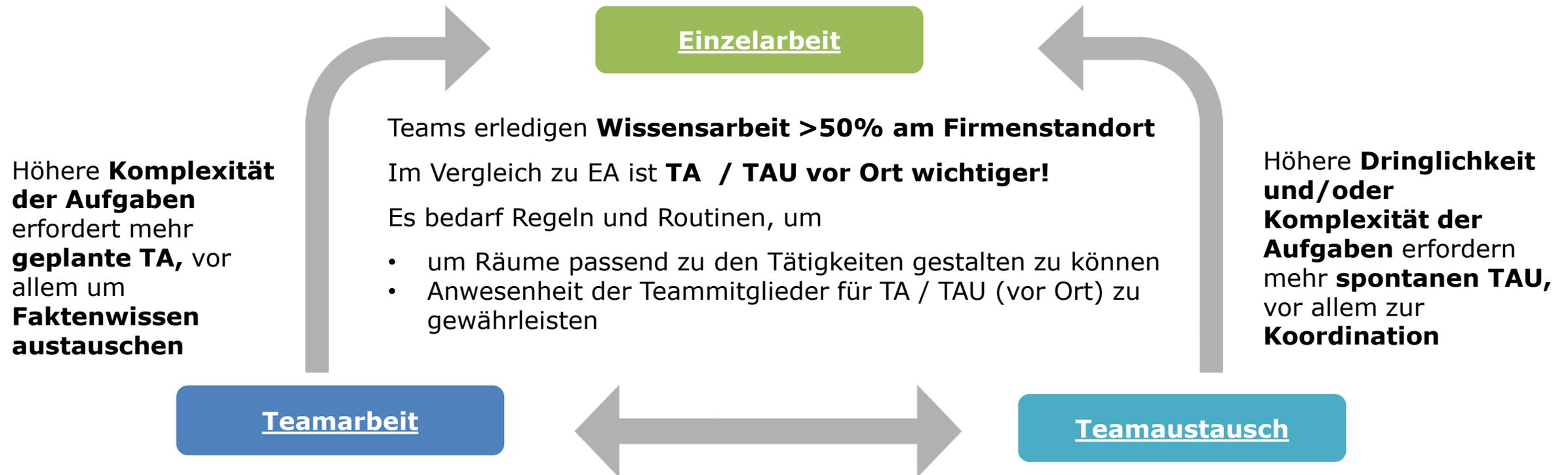
---

# **Merkmale und Verortung von Wissensarbeit im Team**

---

# Teammerkmale und Verortung

**Einzelarbeit am wichtigsten**, aber nur **mitteloft am Standort** gewünscht.  
Ohne **Anwesenheitsregeln** wird **mehr Homeoffice** gewünscht.



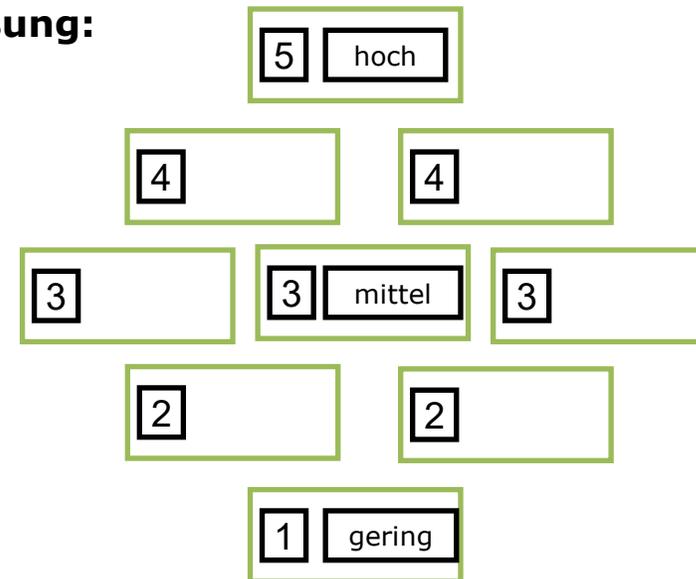
Für Teamarbeit und Teamaustausch sollten **Zeit-Slots fest eingeplant** werden, die für **geplante Themen (TA)** bzw. **spontan auftretende, dringliche, unvorhersehbare Themen (TAU)** genutzt werden.

# Diamond Ranking zur Ermittlung der Passung



Welche Arbeitsumgebungen passen für **Einzelarbeit**, (hybride) **Teamarbeit** und (hybriden) **Teamaustausch**?

Passung:

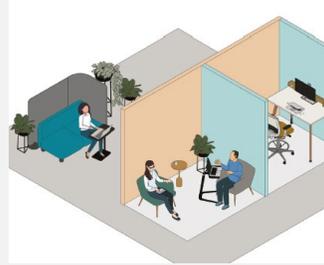


# Passung Tätigkeiten und Arbeitsumgebungen

## Einzelarbeit

(Routine, Faktenwissen, Lösungen)

### Focus



### Study



- Wunsch aller Teams: am Standort Rückzugsorte mit guter technischer Ausstattung für konzentriertes Arbeiten
- Orte sollten nah zum Team liegen, um spontanen Austausch einfach initiieren zu können

## Teamarbeit

(Koordination, Faktenwissen, Lösungen)

### Project



**Präsenz und hybrid**

- **Präsenz:** Wunsch aller Teams => am Standort Besprechungs- oder Projekträume mit guten (technischen) Medien
- **Hybrid:** Gewünschte Raumlösungen sind diverser und variieren je nach Tätigkeit / Aufgabe/Person. Wichtig: techn. Ausstattung, störungsfrei

## Teamaustausch

(Koordination, Lösungen, informelle Treffen)

### Booth



**Präsenz**

### Workstation



**Hybrid**

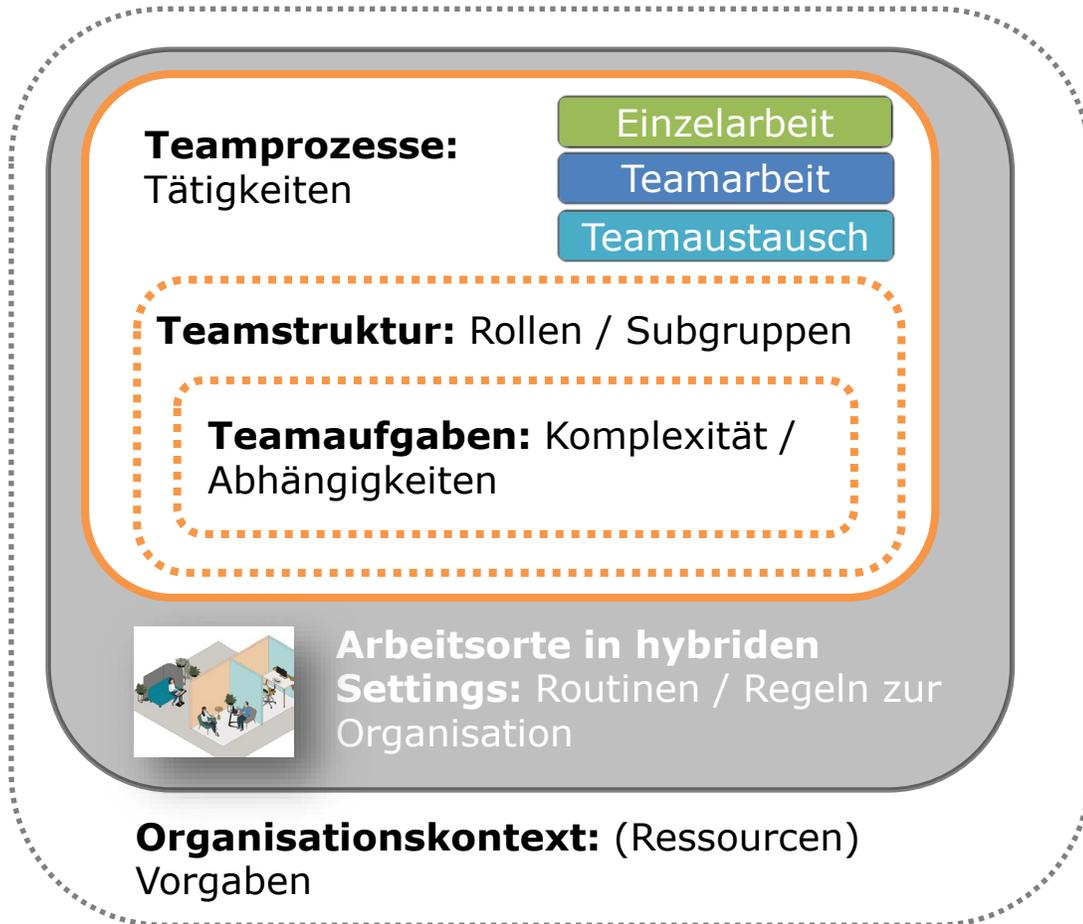
- **Präsenz:** Informelle Orte mit angenehmer Atmosphäre nah am Team am Unternehmensstandort
- **Hybrid:** Gewünschte Raumlösungen variieren stark (vertraulich, störungsfrei); Wichtig: schneller Übergang von Einzelarbeit zu Teamaustausch

---

# **TOOL zur Verortung von Wissensarbeit im Team**

---

# Toolbox: Den Teams eine Stimme geben



**1. Permanente Veränderungen** bei Wissensarbeit in hybriden Teams

**2. Wiederholte Anpassungen** hybrider Arbeitsumgebungen

**3. Wissen der Teams** explizieren

**4. Prozesse weniger zeit- und/oder kostenintensiv** organisieren

→ **Toolbox zur eigenverantwortlichen Bedarfsanalyse in Teams**

# TOOLBOX: Teammerkmale & Arbeitsumgebungen

---

## Teammmerkmale

### Phase A: Erfassung eurer Teammerkmale

- Hybride Zusammenarbeit in eurem Team organisieren
- 3 Aufgaben = 60 Minuten
- Ergebnis: Abgestimmte Termine und Regeln für die Zusammenarbeit in eurem Team

#### Wann Phase A durchgeführt werden sollte:

- In eurem Team verändern sich Aufgaben, Prozesse und Strukturen permanent?
- Es ist unklar, wer, wann und wo im Team arbeitet und wie sich euer Team untereinander am besten vor Ort oder hybrid abstimmen kann?

## Arbeitsplatzmerkmale

### Phase B: Ermittlung passender Arbeitsumgebungen

- Gestaltung von hybriden Arbeitsumgebungen in eurem Team
- 3 Aufgaben = 90 Minuten
- Ergebnis: Abgestimmte Arbeitsplatzbedarfe für die Zusammenarbeit in eurem Team

#### Wann Phase B durchgeführt werden sollte:

- Wer A sagt, muss auch B sagen :)
- Es ist unklar, welche Arbeitsumgebungen mit welchen Merkmalen zu Aufgaben, Prozessen und Strukturen in eurem Team am besten passen?

# Toolbox: Phase A – Teammerkmale

## A1: Aufgaben und Tätigkeiten erfassen

### Ziel:

Überblick über die Aufgaben und Tätigkeiten des gesamten Teams (max. 10 Personen, ansonsten Sub-Teams bilden).

**Aufgabe:** Jedes Teammitglied beantwortet folgende vier Fragen individuell:

1. Wie bewertest du die Komplexität deiner Aufgaben?
2. Wie bewertest du die Dringlichkeit deiner Aufgaben?
3. Wie bewertest du die Abhängigkeit von anderen Teammitgliedern bei der Aufgabenerfüllung?
4. Wieviel Zeit hast du anteilig für die Tätigkeiten Einzelarbeit, geplante Teamarbeit und spontanen Teamaustausch?

Dauer: 20 min



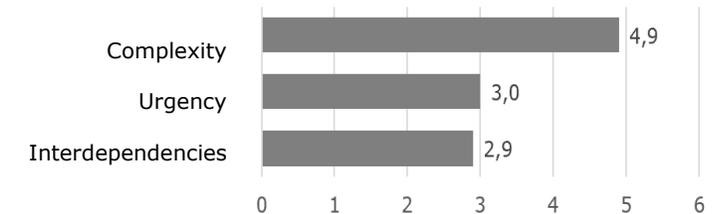
### TOOLBOX Anweisungen

- Öffne in der TOOLBOX das Sheet TOOL\_A1 und folge den Anweisungen.
- Im Sheet DOKU\_A1 werden die Ergebnisse der Minibefragung deines Teams dargestellt und können diskutiert werden.

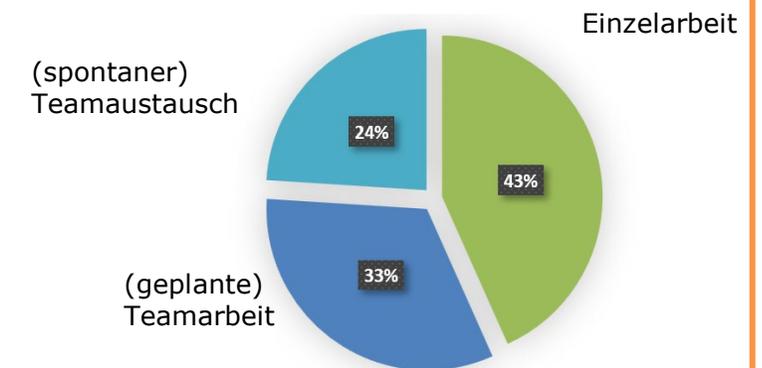
## A: Teammerkmale

### Ergebnis:

#### Aufgabenmerkmale im Team



#### Zeitanforderungen im Team:



# Toolbox: Phase B – Arbeitsumgebungen

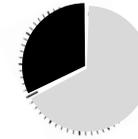
## B5: Relevante Arbeitsumgebungen identifizieren

**Ziel:** Auf Grundlage der passenden Arbeitsumgebungen werden nun die relevanten Arbeitsumgebungen für euer Team identifiziert.

### Aufgabe :

Die Anzahl der von euch ausgewählten Arbeitsumgebungen mit hoher und mittlerer Passung für die fünf Tätigkeitsbereiche (Büro und hybrid) aus der Aufgabe B4 sind zusammenfassend dargestellt. Priorisiert gemeinsam im Team, welche sechs zentralen Arbeitsumgebungen für eure Arbeit unverzichtbar sind.

**Dauer: 20 min**



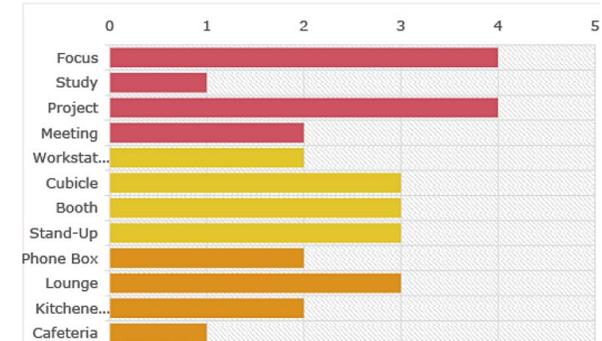
### TOOLBOX Anweisungen

- Öffne in der TOOLBOX das Sheet TOOL\_B5 und folge den Anweisungen.
- Im Sheet DOKU\_B5 werden die Ergebnisse der Abstimmung deines Teams dargestellt und können diskutiert werden.

## B: Arbeitsplatzmerkmale

### Ergebnis:

### Übersicht über relevante Arbeitsumgebungen



#### Priorität 1:

Focus



#### Priorität 2:

Project



#### Priorität 3:

Stand-Up



#### Priorität 4:

Lounge



# TOOLBOX und GUIDE

## TOOLBOX als Excel-Tool Einfaches und frei zugängliches Tool zum Download

## GUIDE als Anleitung / Wissenstransfer A1 Faltposter bzw. als frei zugänglicher Download

**BEARBEITUNG TOOLBOX**

**A1: Aufgaben und Tätigkeiten erfassen**

**Ziel:**  
Überblick über Charakteristika und Relevanz von Einzelarbeit, geplanter Teamarbeit, spontanem Teamaustausch für das gesamte Team bekommen (max. 10 Personen, ansonsten Sub-Teams bilden).

**Aufgabe:**  
Jedes Teammitglied beantwortet 4 Fragen für sich allein. Dann werden alle Werte nacheinander eingetragen (Toolbox Moderation). Sollen alle Werte anonym erfasst werden, können vorbereitete Zettel mit Teammitgliednummer verteilt werden.

**Wie bewertest du ...**

	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8	TM9	TM10
1. ... die <b>Komplexität</b> deiner Aufgaben?	5	5	6	4	6					
2. ... die <b>Dringlichkeit</b> deiner Aufgaben?	2	5	4	5	3					
3. ... die <b>Abhängigkeit</b> vom Team zur Aufgabenerfüllung?	4	3	5	4	3					

[ 1 = niedrig bis 6 = hoch ]

**4. Wie viel Zeit** hast du für folgende Tätigkeiten

	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8	TM9	TM10
Anteil in % für <b>Einzelarbeit</b> (z.B. Planen, Koordinieren, Organisieren)	40%	33%	67%	55%	45%					
Anteil in % für <b>geplante Teamarbeit</b> (z.B. Besprechungen, Workshops)	45%	47%	23%	40%	35%					
Anteil in % für <b>spontanen Teamaustausch</b> (z.B. Nachfragen, Begegnung)	15%	20%	10%	5%	20%					

Check 100%

100% 100% 100% 100% 0% 0% 0% 0% 0%

TM=Teammitglied

### Hinweise Bearbeitung

Wenn ihr Fragen zu den Begriffen Komplexität, Dringlichkeit oder Abhängigkeiten im Team habt, dann nutzt den GUIDE. Dort findet ihr dazu Erläuterungen wie auch eine Tabelle mit erläuternden Beschreibungen der Tätigkeiten Einzelarbeit, geplante Teamarbeit und spontaner Teamaustausch.

Zeitbedarf: 20 min.

DOKU\_A1 ▶

**5. Identifiziere zentrale Inhalte**

Im Folgenden werden zentrale Elemente der Fachthemenkomplexität in Form von Zusammenfassungen, Tabellen und Anleitungen dargestellt. Diese sind als A1-Modul für die Toolbox zur Verfügung gestellt und können als Ergänzung zur Toolbox genutzt werden.

**LEARNERWISSEN: Wie arbeiten wir an der Arbeit und zusammen im Team?**

**Einzelarbeit**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**Geplante Teamarbeit**  
In der Regel wird Teamarbeit eingesetzt, wenn die Aufgaben komplex sind und die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen müssen. Die Aufgaben sind voneinander abhängig und müssen in einer bestimmten Reihenfolge bearbeitet werden.

**Spontane Teamarbeit**  
Spontane Teamarbeit tritt auf, wenn Teammitglieder sich spontan unterstützen. Dies geschieht oft in Situationen, in denen die Aufgaben komplex sind und die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen müssen.

**WISSENSTRANSFER: WIE WIRD WISSEN IM TEAM VERTEILT?**

**Einzelarbeit**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**Geplante Teamarbeit**  
In der Regel wird Teamarbeit eingesetzt, wenn die Aufgaben komplex sind und die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen müssen. Die Aufgaben sind voneinander abhängig und müssen in einer bestimmten Reihenfolge bearbeitet werden.

**Spontane Teamarbeit**  
Spontane Teamarbeit tritt auf, wenn Teammitglieder sich spontan unterstützen. Dies geschieht oft in Situationen, in denen die Aufgaben komplex sind und die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen müssen.

**Ziel und erforderte Zusammenarbeit im Team**

**Wann ist Teamarbeit erforderlich?**  
- Aufgaben sind komplex und erfordern die Zusammenarbeit mehrerer Teammitglieder.  
- Aufgaben sind voneinander abhängig und müssen in einer bestimmten Reihenfolge bearbeitet werden.  
- Aufgaben sind zeitlich begrenzt und erfordern die Unterstützung mehrerer Teammitglieder.

**Wann ist Einzelarbeit erforderlich?**  
- Aufgaben sind einfach und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.  
- Aufgaben sind nicht zeitlich begrenzt und erfordern keine Unterstützung mehrerer Teammitglieder.

**Wann ist Spontane Teamarbeit erforderlich?**  
- Aufgaben sind komplex und erfordern die Unterstützung mehrerer Teammitglieder.  
- Aufgaben sind voneinander abhängig und müssen in einer bestimmten Reihenfolge bearbeitet werden.  
- Aufgaben sind zeitlich begrenzt und erfordern die Unterstützung mehrerer Teammitglieder.

**Wie bewerten Sie die Abhängigkeit von Aufgaben im Team?**

**Einzelarbeit**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**Geplante Teamarbeit**  
In der Regel wird Teamarbeit eingesetzt, wenn die Aufgaben komplex sind und die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen müssen. Die Aufgaben sind voneinander abhängig und müssen in einer bestimmten Reihenfolge bearbeitet werden.

**Spontane Teamarbeit**  
Spontane Teamarbeit tritt auf, wenn Teammitglieder sich spontan unterstützen. Dies geschieht oft in Situationen, in denen die Aufgaben komplex sind und die Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen müssen.

**6. Identifiziere Arbeitsstrategien**

**1. Einzel**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**2. Einzel**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**3. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**4. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**5. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**6. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**7. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**8. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**9. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**10. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**11. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

**12. Plural**  
Wann Arbeit in Form der Einzelarbeit die beste Möglichkeit ist, um Aufgaben zu bewältigen. Die Aufgaben sind unabhängig voneinander und können unabhängig voneinander bearbeitet werden.

# Take-Home-Message

- **Dringliche/komplexe Aufgaben** erfordern Zeit für **Teamarbeit/Teamaustausch in Präsenz**
  - Voraussetzung: **Zeitbudgets** werden reserviert, Teammitglieder vereinbaren **Regeln zur Anwesenheit**
  - Damit **Teammerkmale und Orte zusammen passen**, müssen hybride Arbeitsumgebungen **permanent verändert** werden
- **Need: Toolbox, die Teams befähigt**, Teammerkmale und passende Arbeitsorte zu analysieren und zu organisieren.

# Toolbox und GUIDE zum Download

---

**TOOLBOX und GUIDE stehen als deutsch- und englischsprachige Variante online zur Verfügung:**  
[https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw\\_reallabor/#ergebnisse](https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/#ergebnisse)



**Über Ihr Feedback freuen wir uns:**

Katja.Ninnemann@HTW-Berlin.de

Tobias.Ringeisen@HWR-berlin.de

---

**Fragen?**

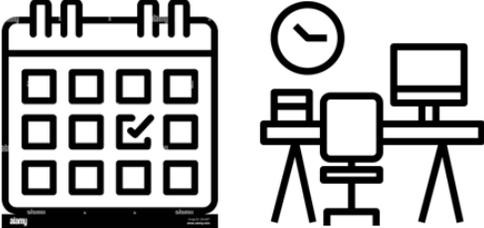
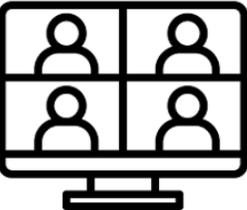
---

---

# Backup

---

# Komplexität hybride Arbeitsumgebungen für Teams

Ein Ort	<p>Teamarbeit on <u>site</u></p> 	<p>Hybride Teamarbeit <b>asynchron</b></p> 
Mehrere Orte	<p>Teamarbeit online</p> 	<p>Hybride Teamarbeit <b>asynchron</b></p> 
Mehrere Orte	<p>Hybride Teamarbeit <b>synchron</b></p> 	
<b>simultan</b>		<b>zeitversetzt</b>

(Abb. Eigene Darstellung / vgl. Reinmann, 2021; vgl. <https://www.hybrid-zusammenarbeiten.de/buch-hybride-teamarbeit/>)

# Unser Team

## Prof. Dr. Tobias Ringeisen

Professur für Angewandte Psychologie

Expertise: Förderung berufsbezogenen Lernens, Gestaltung von Lern- und Leistungssettings



 Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law



 htw Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin  
University of Applied Sciences

## Prof. Dr. Katja Ninnemann

Professur Digitalisierung und Workspace Management

Expertise: Gestaltungspraktiken und Gestaltungsprozesse hybrider Lern- und Arbeitsumgebungen

## Christian Dehmel

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Soziologie M.A., Holztechnik B. Sc.

Expertise: Umweltsoziologie, Transdisziplinäre Forschung und nachhaltiges Bauen



## Jennifer Schneidt

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, International Business Management (M.A.)

Expertise: Strategic Management & Change Management

# Klassifikation von Wissensarbeit in Teams

1. Einzelarbeit	2. Teamarbeit	3. Teamaustausch
<p><b>1.1 Administrative Routinearbeiten</b> (z.B. schriftliche Kommunikation, Planen und Organisieren von Aufgaben)</p>	<p><b>2.1 Besprechungen</b> (z.B. geplant und regelmäßig Teamaufgaben planen, koordinieren oder kontrollieren)</p>	<p><b>3.1 Spontaner Austausch</b> (z.B. Aufgaben / Termine klären bei Begegnung in der Teeküche oder über den Schreibtisch hinweg)</p>
<p><b>1.2 Probleme analysieren, Faktenwissen aufbauen und vertiefen</b> (z.B. Texte recherchieren und lesen, Notizen strukturieren oder Ideen sammeln)</p>	<p><b>2.2 Arbeitstreffen</b> (z.B. geplant gemeinsam Probleme analysieren, Faktenwissen aufbauen, und vertiefen)</p>	<p><b>3.2 Spontanes Problemlösen</b> (z.B. kurzes, intensives Brainstorming im Flur oder sich für intensivere Diskussion im Team zurückziehen)</p>
<p><b>1.3 Neue Lösungsansätze entwickeln</b> (z.B. systematisch oder frei Ideen vergleichen, ausarbeiten und bewerten)</p>	<p><b>2.3 Workshops</b> (z.B. geplant im Team neue Ideen entwickeln und Wissen zur Problemlösung verknüpfen)</p>	<p><b>3.3 Informelle Treffen</b> (z.B. Wissen bei spontanem oder geplantem Mittagessens austauschen)</p>

# GUIDE for the TOOLBOX

## GUIDE zur TOOLBOX

### Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für die Zusammenarbeit in Teams

#### DEN TEAMS EINE STIMME GEBEN



In Zeiten permanenter Veränderungen stehen Teams vor der Herausforderung, die Zusammenarbeit in hybriden Settings sowie passende Arbeitsumgebungen immer wieder neu zu gestalten und zu gestalten. Bestehende Prozesse zur professionellen (Re-)Organisation von Teams und zur (Neu-)Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen sind zeit- und kostenintensiv. Betroffene Teams können bei der (Neu-)Gestaltung im Allgemeinen keine professionellen Beratungs- und Unterstützungsleistungen in Anspruch nehmen.

Mit der TOOLBOX und den dazugehörigen Erläuterungen in diesem GUIDE laden wir Teams ein, selbstständig Bedarfe bei der Zusammenarbeit im Team zu analysieren sowie passende Arbeitsumgebungen für hybride Tätigkeiten zu ermitteln. TOOLBOX und GUIDE geben Teams somit eine Stimme, um ihre Bedürfnisse zu erfassen, kommunizieren und mit relevanten Stakeholdern diskutieren zu können.

#### Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für die Zusammenarbeit in Teams DEN TEAMS EINE STIMME GEBEN

Dieses Poster ist der GUIDE zur TOOLBOX.

[https://www.faf-berlin.de/projekte/aw\\_toolbox/](https://www.faf-berlin.de/projekte/aw_toolbox/)



Der GUIDE und die TOOLBOX sind hier auch auf Englisch verfügbar.

Die TOOLBOX wurde im Rahmen des Forschungsprojekts „AW\_Healthcare hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensorientiert in Teams“ entwickelt, welches im Verbund der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HTW) Berlin und der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin durchgeführt wurde.

Wir bedanken uns beim Institut für angewandte Forschung (IFAF) Berlin für die Projektförderung 2022–2024.

Darüber hinaus danken wir den Teams der Praxispartner, Jansen BIM Berliner Immobilien Management GmbH und Berlin Industrial Group, B.L.G. Holding SE sowie der Assoziierten Praxispartner, Jansen Stellen AG und HSI Institut für Hochschulentwicklung e.V. für die gute Zusammenarbeit im Forschungsprojekt.

Abbildungen: Arbeitsumgebungen: Steelcase Grafik und Layout: www.steelcase.de Creative Commons Lizenz: CC BY-NC-ND 4.0 Zitiernempfehlung: Hinemann, K., Schneider, J., Dahmel, C., & Ringmann, T. (2024). GUIDE zur TOOLBOX: Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensorientiert in Teams. IFAF-VERBUND-Projekt „AW\_Healthcare hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensorientiert in Teams“. Berlin. [https://www.faf-berlin.de/projekte/aw\\_toolbox/](https://www.faf-berlin.de/projekte/aw_toolbox/)

Ein Forschungsprojekt von:



Gefördert durch:



## 1 Hintergrundinformationen zur TOOLBOX

**Herausforderung hybrider Arbeitsmodelle**  
Wenn ihr als Team an innovativen, komplexen oder auch forschungsintensiven Produkten, Services und Dienstleistungen arbeitet, dann werdet ihr permanent auf veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen reagieren müssen. Diese Veränderungen, z. B. von Teamprozessen, Teamstrukturen oder Teamaufgaben, erfordern von euch beständige Anpassungen eurer Zusammenarbeit und damit auch passende Arbeitsumgebungen für euer Team. Bestehende Prozesse zur professionellen (Re-)Organisation und (Neu-)Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen sind jedoch zeit- und/oder kostenintensiv.

**Die Lösung für Teams**  
Auf der Grundlage von Forschungserkenntnissen wurde eine einfach anwendbare, modular aufgebaute TOOLBOX entwickelt, mit der ihr als Team eigenverantwortlich Bedarfe bei der Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen aufzeichnen und analysieren könnt. Mit der TOOLBOX könnt ihr eure professionelle Begleitung schriftlich festhalten oder auch gebündelt am Stück arbeiten. Im Ergebnis werden mit der TOOLBOX zentrale Ergebnisse so dokumentiert, dass ihr eure Bedarfe relevanten Stakeholdern kommunizieren könnt, wie z. B. der Team-, Abteilungs- und Geschäftsführung, aber auch den Fachabteilungen Facility Management, IT und Personal. Die TOOLBOX kann bei Veränderungen von euren Teamaufgaben, Teamprozessen und Teamstrukturen erneut eingesetzt werden, um Bedarfe neu zu evaluieren.

**Nutzt die TOOLBOX, um ...**

- eure Teammerkmale und Bedürfnisse bei einer hybriden Zusammenarbeit im Team zu analysieren,
- klare Regeln zur Zusammenarbeit im Team bei hybriden Settings zu erarbeiten,
- passende Arbeitsumgebungen für eure Teamaufgaben, Teamprozesse und Teamstrukturen zu ermitteln.

**Welche Grenzen hat die TOOLBOX?**  
Mit der TOOLBOX könnt ihr als Team keine grundlegenden Veränderungs- und Transformationsprozesse in eurer Organisation anstoßen. Die TOOLBOX kann aber über euch als Team genutzt werden, um ihr bereits neue, kreative und innovative Ideen zu hybriden Arbeitsmodellen und Lösungen für passende Arbeitsumgebungen diskutiert. Die TOOLBOX unterstützt dabei, eure Teammerkmale und Bedürfnisse im Team an hybride Arbeitsumgebungen zu identifizieren. Konflikte und Problemstellungen in eurem Team können damit aber nicht gelöst werden. Hier benötigt ihr ggf. eine professionelle Begleitung bzw. Moderation.

## 2 Nutzungshinweise TOOLBOX und GUIDE

Die TOOLBOX ist für eine einfache Anwendung als leicht zugängliches Excel-Tool ausgearbeitet worden. Mit dem vorliegenden GUIDE im Posterformat werden Hintergrundinformationen, Anwendungshinweise, Forschungserkenntnisse und Arbeitsmittel für die TOOLBOX kompakt aufbereitet. Die TOOLBOX steht als Excel-Version zur Verfügung. In der TOOLBOX werdet ihr Schritt für Schritt angeleitet. Die Ergebnisse werden automatisch im Excel-Tool dokumentiert.

Der GUIDE ist als A1 Plakat gestaltet und kann selbst ausgedruckt werden. Die Lizenz zur Nutzung und Verbearbeitung ist zu beachten.

TOOLBOX und GUIDE stehen als deutsch- und englischsprachige Variante online zur Verfügung. [https://www.faf-berlin.de/projekte/aw\\_toolbox/](https://www.faf-berlin.de/projekte/aw_toolbox/)

### Aufbau der TOOLBOX

Die TOOLBOX ist in Phase A und Phase B unterteilt:

#### Phase A: Erfassung eurer Teammerkmale

- Hybride Zusammenarbeit in eurem Team organisieren
- 3 Aufgaben + 60 Minuten
- Eigentliche Abgestimmte Termine und Regeln für die Zusammenarbeit in eurem Team

**Wann Phase A durchgeführt werden sollte:**  
In eurem Team verändern sich Aufgaben, Prozesse und Strukturen permanent?  
Es ist unklar, wie, warum und wo im Team arbeitet und wie sich euer Team untereinander am besten vor Ort oder hybrid abstimmen kann?

#### Phase B: Ermittlung passender Arbeitsumgebungen

- Gestaltung von hybriden Arbeitsumgebungen in eurem Team
- 3 Aufgaben + 90 Minuten
- Eigentliche Abgestimmte Arbeitsplatzbedarfe für die Zusammenarbeit in eurem Team

**Wann Phase B durchgeführt werden sollte:**  
Wie A sagt, muss auch B folgen?  
Es ist unklar, welche Arbeitsumgebungen mit welchen Merkmalen zu Aufgaben, Prozessen und Strukturen in eurem Team am besten passen?

## 3 Einleitung

**Was erwartet euch im Team bei der Bearbeitung der TOOLBOX?**

- Die TOOLBOX ist einfach und selbstständig aufzubauen, so dass ihr als Team ohne professionelle Unterstützung bzw. Moderation bearbeiten könnt.
- Wählt eine Person aus eurem Team aus, die euch durch die einzelnen Arbeitsschritte führt und die Dokumentation der Arbeitsergebnisse, welche größtenteils automatisch erfolgt, sicherstellt.
- Nutzt eure Erkenntnisse, um offen und kreativ Lösungen für identische und technische Maßnahmen zu erarbeiten. Klare Maßnahmen haben in vielen Fällen bereits eine große Wirkung und motivieren alle Beteiligten, weitere Entwicklungen anzustreben.

**Wie kann euch eure Organisation unterstützen?**

- Bei der Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen sind wirtschaftliche, räumliche, technische, strukturelle, prozessuale, kulturelle und soziale Faktoren zu berücksichtigen. Um diese Komplexität zu managen, empfehlen wir, ein/e/zentrale/n Ansprechpartner/in zu benennen, welcher/welche die Teams unterstützt und Ergebnisse zusammenführt.
- Es sollte allen Beteiligten klar sein, dass nicht alle Wünsche an innovative Arbeitsumgebungen von der Organisation realisiert werden können.
- Mit der TOOLBOX könnt ihr als Team eure Bedarfe leicht herausarbeiten, um Anforderungen bei der Diskussion mit Stakeholdern zu priorisieren und fundiert zu begründen.

## 4 Phasen A und B der TOOLBOX: Ziele, Aufgaben und Ergebnisse

### Phase A: Teammerkmale

**A1: Aufgaben und Tätigkeiten erfassen**

**Ziel:** Überblick über die Aufgaben und Tätigkeiten des gesamten Teams (ca. 10 Personen, maximaler Sub-Team-Bereich).

**Aufgabe:** Jedes Teammitglied beantwortet folgende vier Fragen individuell:  
1. Wo bewirkt die Tätigkeit die meisten Aufgaben?  
2. Wo bewirkt die Tätigkeit die meisten Aufgaben?  
3. Wie bewerten die die Abhängigkeit von anderen Teammitgliedern bei der Aufgabenerfüllung?  
4. Welche Zeit hat er/sie für die Tätigkeiten (Eigentliches Ergebnis) benötigt und sparten Teamauslastung?

**Ergebnis:** Ihr habt gemeinsam Teamregeln pro Woche abgestimmt (ST) und wichtige Teamregeln zur Zusammenarbeit abgeleitet (SKL).

### A2: Zeitbedarfe zur Zusammenarbeit im Team ableiten

**Ziel:** Ableitung über relevanten Zeitbedarf pro Woche für geplante Teamarbeit und spontanen Teamtausch.

**Aufgabe:** Diskutiert in Teams, wie viel Zeit ihr pro Woche für geplante Teamarbeit und für spontanen Teamtausch aktuell verwendet und wie viel Zeit ihr insgesamt absetzt, so dass alle Teammitglieder ihre Aufgaben erfüllen können.

**Ergebnis:** Ihr erhaltet eine Übersicht über die Arbeitsbedingungen zur Zusammenarbeit im Team.

### A3: Termine und Regeln für die Zusammenarbeit im Team vereinbaren

**Ziel:** Vereinbarung von verbindlichen Zeitfenstern, die Planung sowie engfristige Regeln für geplante Teamarbeit und spontanen Teamtausch.

**Aufgabe:** Welche Zeitfenster und Formate möchten ihr für gemeinsame geplante Teamarbeit und spontanen Teamtausch festlegen? Welche können nicht, aber auch online oder in Präsenz stattfinden. Welche engfristigen Regeln müsst ihr für eure Zusammenarbeit festlegen?

**Ergebnis:** Ihr habt einen verbindlichen Terminkalender für eure Zusammenarbeit im Team vereinbart.

### Moderation und Rollen

Für den reibungslosen Ablauf der zwei Arbeitsphasen A & B sind bestimmte Rollen hilfreich:

- Moderator:in:** Führt durch die Themen und Methoden und sorgt dafür, dass sich alle Teammitglieder einbringen.
- Notesteher:in:** GIB die vom Team erfragten Daten im Excel-Tool ein und notiert die Ergebnisse sichtbar für alle.
- Time- und Fokuskeeper:in:** Achtet auf die Einhaltung der Zeiten und Ziele.

**Was sollte die Team-Moderation bei der Bearbeitung der TOOLBOX beachten?**  
In der Diskussion von Bedürfnissen bei (hybriden) Arbeitsmodellen sowie Arbeitsumgebungen treten oft Widersprüche zwischen individuellen Wünschen von Teammitgliedern und übergeordneten Teamanforderungen auf. Als Moderator:in solltet ihr diese Differenzen offen im Team ansprechen, um Klärung zu ermöglichen.  
Bitte beachtet, dass die TOOLBOX die Teamperspektive abbildet, die mehr ist, als die Summe der Perspektiven der einzelnen Teammitglieder. Für die Erledigung komplexer und dringlicher Aufgaben ist diese hochrelevant. Die TOOLBOX ist modular aufgebaut, sodass du dein Team schrittweise und in einem Zug führen kannst.  
Zeitangaben sind Richtwerte. Nehmt euch die Zeit, die ihr braucht.  
Sorge dich nicht um Fehler bei der Bearbeitung oder Analyse. BETTER DONE THAN PERFECT.  
Jede Diskussion in eurem Team ist bereits ein wertvoller Beitrag zur Zusammenarbeit.

### Phase B: Arbeitsplatzmerkmale

**B1: Passende Arbeitsumgebungen auswählen**

**Ziel:** Überblick über Arbeitsumgebungen, die für euer Team bei Einzelarbeit, (hybriden) geplantem Teamarbeit und (hybriden) spontanen Teamtausch am besten und wenigst passend.

**Aufgabe:** Wählt gemeinsam 10 bis 15 mögliche Arbeitsumgebungen aus dem Bedarfskatalog (B) aus, die ein breites Spektrum an Tätigkeiten in Büro und Hybrid abdecken. Tragt die jeweilige Nennung der Arbeitsumgebungen nach dem Grad der Planung (hoch, mittel, gering) ein.

**Ergebnis:** Ihr habt eine Auswahl passender Arbeitsumgebungen für Mitarbeiter in Büro und Hybrid erarbeitet.

### B2: Relevante Arbeitsumgebungen identifizieren

**Ziel:** Auf Grundlage der passierten Arbeitsumgebungen werden nun die relevanten Arbeitsumgebungen für euer Team identifiziert.

**Aufgabe:** Die Anzahl der von euch ausgewählten Arbeitsumgebungen mit hoher und mittlerer Planung für die fünf Tätigkeitsbereiche (B1) und Hybrid wird auf der Aufgabenart und zusammenfassend dargestellt. Priorisiert gemeinsam im Team, welche sechs zentralen Arbeitsumgebungen für eure Arbeit am besten sind.

**Ergebnis:** Ihr erhaltet eine Übersicht über die Arbeitsumgebungen, welche am häufigsten von euch bewertet wurden.

### B3: Bedarfe an Arbeitsumgebungen reflektieren

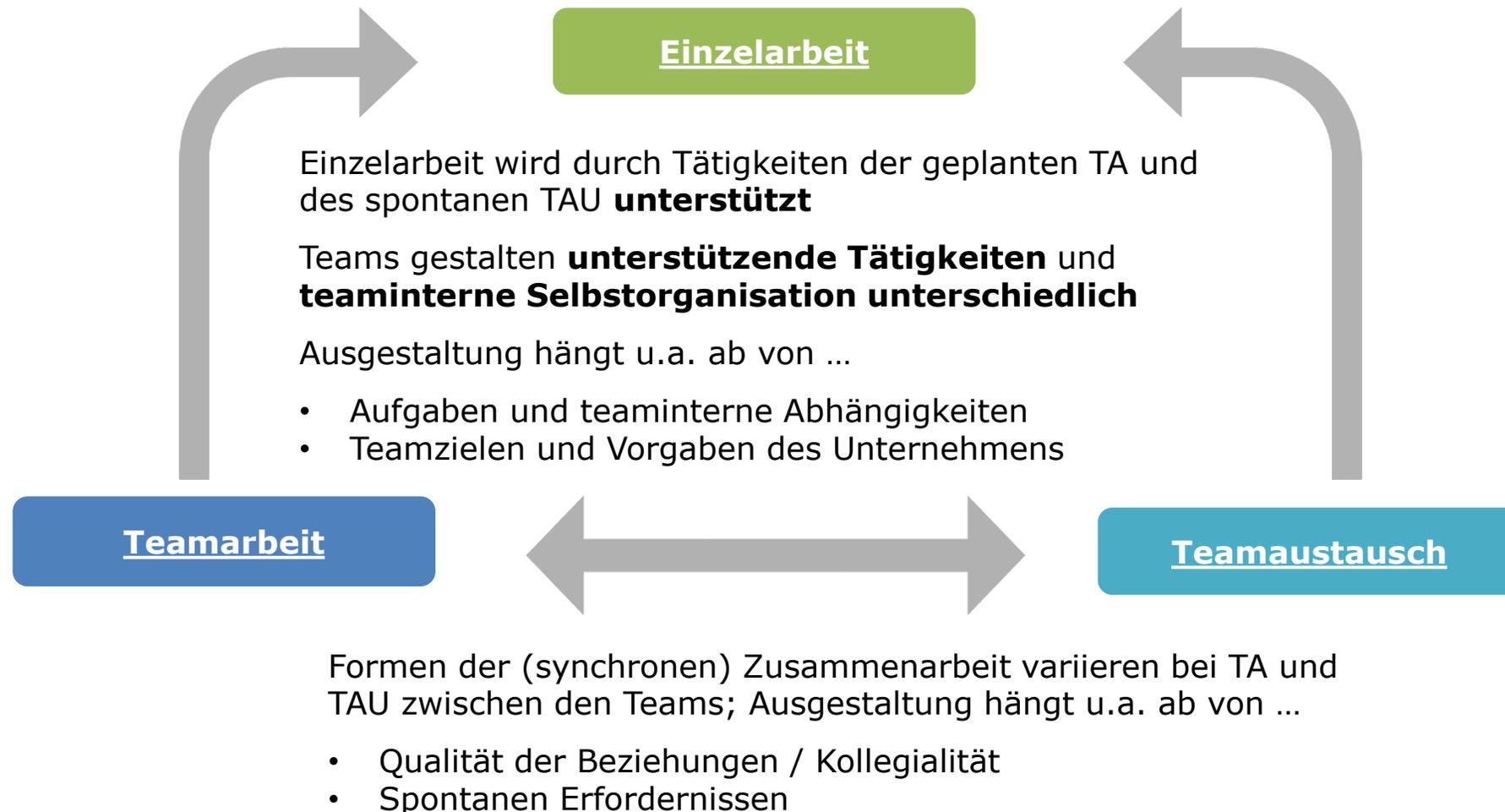
**Ziel:** Auf Grundlage der passierten und relevanten Arbeitsumgebungen werden eure Bedarfe an Arbeitsumgebungen im Team reflektiert.

**Aufgabe:** Diskutiert eure potenziellen Bedarfe und Ansprüche in die sechs von euch priorisierten Arbeitsumgebungen anhand der folgenden Fragen.

**Ergebnis:** Ihr erhaltet Klarheit über die Teamanforderungen und Einbindung in organisationalen Kontext.

# Zusammenhang der Tätigkeiten

---



# GUIDE for the TOOLBOX

## 5 Übersicht zentrale Befunde

Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse des Forschungsprojektes zu Teammerkmalen, Vernetzung und Arbeitsumgebungen zusammengefasst. Für die Beachtung der TOOLBOX können Sie im Team die zentralen Befunde nutzen, um eure Ergebnisse einzordnen und zu diskutieren.

### TEAMMERKMALE: WIE arbeiten wir alleine und zusammen im Team?



### VERORTUNG: WARUM sollen wir zusammen im Büro arbeiten?



### Zeit- und ortsflexible Zusammenarbeit in Teams

Hybride Arbeitsmodelle ermöglichen es, sowohl im Büro als auch an anderen Orten synchron (gleichzeitig) oder asynchron (zeitversetzt) zu arbeiten. Dies erhöht die Komplexität der Arbeitsorganisation grundlegend.

**Hybride Arbeitsumgebung:** Teammitglieder arbeiten online von verschiedenen Orten.  
 • Synchron: Zeitgleiche virtuelle Zusammenarbeit (z. B. Video-Calls).  
 • Asynchron: Zeitversetzte virtuelle Zusammenarbeit mittels digitaler Tools (z. B. E-Mail, Chat).

**Physische Arbeitsumgebung:** Teammitglieder arbeiten vor Ort im Büro.  
 • Synchron: Zeitgleiche Zusammenarbeit im Büro (z. B. Workshops).  
 • Asynchron: Zeitversetzte Zusammenarbeit im Büro mittels analoger und digitaler Tools (z. B. Whiteboard, Flipchart).

**Virtuelle Arbeitsumgebung:** Teammitglieder arbeiten online von verschiedenen Orten.  
 • Synchron: Zeitgleiche virtuelle Zusammenarbeit (z. B. Video-Calls).  
 • Asynchron: Zeitversetzte virtuelle Zusammenarbeit mittels digitaler Tools (z. B. E-Mail, Chat).

**Physische Arbeitsumgebung:** Teammitglieder arbeiten vor Ort im Büro.  
 • Synchron: Zeitgleiche Zusammenarbeit im Büro (z. B. Workshops).  
 • Asynchron: Zeitversetzte Zusammenarbeit im Büro mittels analoger und digitaler Tools (z. B. Whiteboard, Flipchart).

### Welche Tätigkeiten sind bei der Zusammenarbeit im Team relevant?

Teammitglieder wechseln zwischen Einzelarbeit, geplanten Treffen und spontanen Begegnungen. Diese Tätigkeiten variieren in Teams und bei einzelnen Teammitgliedern in ihrer Wichtigkeit und Häufigkeit. Die Tabelle hilft Einzelarbeit, Teamarbeit und Teamtausch zu differenzieren und die verschiedenen Tätigkeiten zu verstehen.

	Synchron	Asynchron
<b>Hybride Arbeitsumgebung</b>	Teamarbeit an verschiedenen Orten	Teamarbeit unabhängig von Zeit und Ort
<b>Virtuelle Arbeitsumgebung</b>	Teamarbeit online	Teamarbeit online
<b>Physische Arbeitsumgebung</b>	Teamarbeit vor Ort	Teamarbeit vor Ort

1. Einzelarbeit	2. Teamarbeit	3. Teamtausch
<b>1.1 Administrative Routineteile</b> z. B. wöchentliche Kommunikation, Pläne und Organisation von Aufgaben  <b>1.2 Probleme analysieren, Faktoren analysieren und bewerten</b> z. B. Team nachdenken und lernen, Faktoren analysieren oder lösen, Probleme analysieren oder lösen, Probleme analysieren  <b>1.3 Einzelne Lösungsvorschläge entwickeln</b> z. B. vorschlagen, um Probleme zu lösen oder um Probleme zu lösen, um Probleme zu lösen	<b>2.1 Besprechungen</b> z. B. geplant und regelmäßig Teamarbeit, Besprechungen, Diskussionen oder Konferenzen  <b>2.2 Arbeitszeiten</b> z. B. geplante gemeinsame Problemlösung, Faktoren analysieren und bewerten  <b>2.3 Workshops</b> z. B. geplant im Team zusammen lernen, um Probleme zu lösen, um Probleme zu lösen	<b>3.1 Spontaner Austausch</b> z. B. Aufgaben / Themen klären mit Kollegen, Teamarbeit klären mit Kollegen  <b>3.2 Spontane Problemlösung</b> z. B. klären, wenn ein Problem im Team auftritt, wenn ein Problem im Team auftritt  <b>3.3 Informelle Treffen</b> z. B. Wissen bei spontanen oder geplanten Meetings austauschen

## ARBEITSUMGEBUNGEN

**WO und WIE können wir im Büro gut zusammenarbeiten?**  
 Auf der Grundlage von Termin, Regeln und Routinen können passende Arbeitsumgebungen für die Zusammenarbeit von Teams im Büro gestaltet werden.

**Arbeitsumgebungen für Teamarbeit und Teamtausch sollten ...**

- leicht zugänglich und nahe an Arbeitsumgebungen für Einzelarbeit liegen,
- die Interaktion im Team technisch so unterstützen, dass Teammitglieder jederzeit online interagieren werden können,
- zu Kennzeichen zugänglich bzw. erreichbar (vor Ort / hybrid) sein, um bei Bedarf spontanen Teamtausch zu ermöglichen, und
- so gestaltet sein, dass vertrauliche Interaktionen zwischen Teammitgliedern ermöglicht werden.

Für spontanen Teamtausch bedarf es informeller Orte mit angenehmer Atmosphäre, die nahe an eigenen Arbeitsplätze liegen und ohne organisatorische Barrieren (z. B. Buchungssysteme) nutzbar sind.

**Arbeitsumgebungen für Einzelarbeit sollten ...**

- technisch gut ausgestattete Rückzugsorte sein,
- in unmittelbarer Nähe zu den Teammitgliedern liegen, um spontanen Austausch zu gewährleisten.

**Regeln für die Nutzung verschiedener Arbeitsumgebungen sind erforderlich, um ...**

- Störungen durch Lärm bei spontanem Teamtausch zu vermeiden,
- sicherzustellen, dass Teammitglieder für spontane Austausch verfügbar sind und vorhandene Orte (im Büro) möglichst selten ungenutzt bleiben,
- die gemeinsame Nutzung von Arbeitsplätzen innerhalb und zwischen Teams zu ermöglichen (wer nutzt was und wann).

**Ein gemeinsames Mindestmaß ist essenziell, um Arbeitsumgebungen angemessen zu nutzen:**

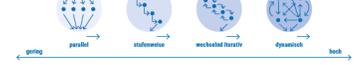
- Nutzungsregeln müssen innerhalb und zwischen Teams verhandelt werden.
- Ein Team(mitglied) kann als Erfahrungsmanger in fungieren, um das Mindestmaß zu vermitteln und zu kommunizieren.

**Technik und Vielfalt**

- Für hybride Zusammenarbeit im Team sind vielfältige Angebote an Arbeitsumgebungen notwendig als für Teamarbeit in Präsenz.
- Die technische Ausstattung von Arbeitsumgebungen muss Teamarbeit gleichberechtigt unterstützen, unabhängig davon ob Teamarbeit vor Ort oder online teilnehmen.
- Je komplexer und zeitaufwändiger Teamaufgaben sind, desto unterschiedlichere Arbeitsumgebungen benötigen Teams.

### Wie können Teammitglieder Aufgabenkomplexität bewerten?

Ein Verständnis der Aufgabenkomplexität hilft auch, eure Teamprozesse zu bewerten. Je komplexer eine Aufgabe ist, desto mehr Zeit für Abstimmungen im Team ist notwendig bzw. desto mehr Zeit wird benötigt, um die Aufgabe zu bewältigen (siehe auch Ball & Kozlowski, 2002).



Komplexität	Teamprozesse	Abstimmung	Beispiel
Gering	Flexiblen Einbindung für abgrenzte Aufgaben	Geringe Abstimmung	Jedes Teammitglied erstellt seinen eigenen Zeitplan
Erstmal bis mittel	Schwächen Beurteilung für abgrenzte Aufgaben	Partielle Abstimmung	Ein Teammitglied sammelt Daten und überlegt, diese weiter zu verpacken
Mittel bis hoch	Wiederholte, wiederholte Beurteilung weniger klar abgrenzter Aufgaben	Regelmäßige Abstimmung	Gemeinsame Entwicklung eines Konzeptes
Hoch	Dynamische Beurteilung mit über-schneidenden Aufgabenkomplexitäten	Ständige Abstimmung	Sanktions Adhärenz an differenzierte Prozessschritten bzw. Produktentwicklung

**Wie könnt ihr Abhängigkeiten im Team bewerten?**  
 Je höher der Grad der Abhängigkeit (z. B. bei Aufgaben, Zielen, Ergebnissen) zwischen Teammitgliedern zur Aufgabenerfüllung, desto komplexer wird die Koordination von Tätigkeiten und die Abstimmung zur Verortung im Team.

Abhängigkeitsgrad	Beispiel
Gering	Teammitglieder können ihre Aufgaben unabhängig über die Hilfe bzw. Zusatze von anderen erledigen.
Mittel	Teammitglieder benötigen gelegentliche Abstimmungen bzw. Zusatze zur Aufgabenerfüllung.
Hoch	Teammitglieder sind auf die Tätigkeiten und / oder Arbeit anderer angewiesen und müssen kontinuierlich zusammenarbeiten.

**Wie könnt ihr Dringlichkeiten von Aufgaben im Team bewerten?**  
 Je dringlicher eine Aufgabe ist, desto schneller muss sie erledigt werden. Die Bewertung der Dringlichkeit hilft, Teamprozesse und Teamstrukturen zu organisieren.

Dringlichkeit	Aufgabenbeschreibung	Beispiel
Gering	Aufgaben, deren Beendigung planbar ist und die über Zeit deutlich erledigt werden können.	Aktualisierung von Dokumentationen.
Mittel	Aufgaben, die innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zu beenden sind, aber nicht unbedingt sofort.	Planung eines Workshops.
Hoch	Aufgaben, die sehr schnell und / oder sofortiger Aufmerksamkeit bedürftig sind.	Behebung eines kritischen Systemfehlers.

## 6 Übersicht Arbeitsumgebungen

### Geschlossene Arbeitsumgebungen - Perfekt für konzentriertes Arbeiten und vertrauliche Bespräche

#### 1. Focus

**Schallisolierter Raum als Rückzugsort für ein bis max. zwei Personen**

- Geeignet für Tätigkeiten, die Konzentration und / oder Privatsphäre erfordern
- Nutzung auch für kleine Besprechungen und Telefon / Video Meetings

**Kapazität:** 1-2 Personen (1 qm), 1 bis 2 pro 20 Personen  
**Standort:** Im Bereich geschlossener und offener Arbeitsumgebungen oder neutral  
**Medien:** Tischtelefonat(s)

#### 2. Study

**Mehrere Arbeitsplätze für konzentriertes Arbeiten gemeinsam mit anderen Personen**

- Geeignet für Tätigkeiten, die Konzentration und / oder Privatsphäre erfordern
- Abhängig von der Anzahl der Arbeitsplätze

**Kapazität:** 1-2 Personen (1 qm), 1 bis 2 pro 20 Personen  
**Standort:** Im Bereich geschlossener und offener Arbeitsumgebungen oder neutral  
**Medien:** Tischtelefonat(s)

#### 3. Project

**Mehrere Arbeitsplätze zur intensiven Zusammenarbeit**

- Geeignet für verteilte Besprechungen, z. B. vertrauliche Gespräche, Teammeetings, Kundengespräche, etc.

**Kapazität:** 3-4 Personen (10 qm), 1 bis 10 pro 20 Arbeitsplätze  
**Standort:** In der Nähe von (offenen) Arbeitsumgebungen (ggf. Kibernetz / Cafeteria)  
**Medien:** Mobile Monitor oder Wandmonitor, Audio und Videochat, Whiteboard, Flipchart

#### 4. Meeting

**Besprechungsraum für mehrere Personen in unterschiedlichen Größen**

- Geeignet für verteilte Besprechungen, z. B. vertrauliche Gespräche, Teammeetings, Kundengespräche, etc.

**Kapazität:** 3-4 Personen (10 qm), 1 bis 10 pro 20 Arbeitsplätze  
**Standort:** In der Nähe von (offenen) Arbeitsumgebungen (ggf. Kibernetz / Cafeteria)  
**Medien:** Mobile Monitor oder Wandmonitor, Audio und Videochat, Whiteboard, Flipchart

### Offene Arbeitsumgebungen - Ideal für Zusammenarbeit und Austausch im Team

#### 5. Workstation

**Arbeitsplätze in Gruppen von 4, 6 oder 8 Personen**

- Geeignet für konzentrierte Teamarbeit und gelegentliche Besprechungen mit einem mittleren Maß an Konzentration

**Kapazität:** 1 bis 4 qm, 1 bis 4 pro 20 Personen  
**Standort:** Aborts von beiden geschlossenen und offenen Arbeitsumgebungen  
**Medien:** Tischtelefonat(s)

#### 6. Cubicle

**Halb offener Arbeitsplatz mit dem Gefühl von 4, 6 oder 8 Personen**

- Geeignet für Tätigkeiten mit mittlerer Konzentration und mittlerer Interaktion

**Kapazität:** 1 bis 4 qm, 1 bis 4 pro 20 Personen  
**Standort:** In der Nähe von (offenen) Arbeitsumgebungen (ggf. Kibernetz / Cafeteria)  
**Medien:** Tischtelefonat(s)

#### 7. Booth

**Ort für kleine Besprechungen, z. B. informelle Privatgespräche**

- Geeignet für Treffen, die ein Gefühl von Privatsphäre vermitteln und dennoch Teil des offenen Raumes sind

**Kapazität:** 1 bis 4 Personen, 1 bis 4 qm, 1 bis 4 pro 20 Personen  
**Standort:** In der Nähe von (offenen) Arbeitsumgebungen (ggf. Kibernetz / Cafeteria)  
**Medien:** ggf. Tisch- oder Wandtelefonat, Whiteboard

#### 8. Stand-up

**Ort für Stand-up Besprechungen bei z. B. informellen Privatgesprächen**

- Geeignet für informelle Diskussionen oder Besprechungen oder Sitzgespräche

**Kapazität:** Abhängig von der Teamgröße und Anzahl der Stühle bzw. Stühle  
**Standort:** In der Nähe / Teil von (offenen) Arbeitsumgebungen  
**Medien:** Mobile Monitor oder Wandmonitor, Audio und Videochat, Whiteboard, Flipchart

### Ergänzende Arbeitsumgebungen - Flexible Orte, die sowohl für Einzel- als auch Teamarbeit und Teamtausch genutzt werden können.

#### 9. Lounge

**Offener Ort mit informeller, komfortabler Atmosphäre**

- Geeignet zum Konzentration für Teams oder Anlässe, sowie informelle Gespräche, zum Entspannen oder zum Ausruhen

**Kapazität:** 20 bis 25 qm, 1 pro 100 Arbeitsplätze oder 1 pro 200 Personen  
**Standort:** Engagiert in (offenen) Arbeitsumgebungen (auf Lärm achten)  
**Medien:** ggf. nach Bedarf bei einer multifunktionalen Nutzung

#### 10. Kibernetz

**Ort zur Versorgung mit Getränken und Essen**

- Geeignet als Ort zur Förderung des sozialen Miteinanders und des Teamgeistes

**Kapazität:** 1 bis 4 qm, 1 bis 4 pro 20 Personen oder 1 pro 200 Personen  
**Standort:** In der Nähe von Arbeitsumgebungen (auf Lärm achten)  
**Medien:** ggf. Mobile Monitor oder Wandmonitor, Whiteboard

#### 11. Cafeteria

**Ort, an dem Mitarbeiter und Gäste essen können**

- Geeignet als informeller Treffpunkt während und außerhalb des Konzentration und Privatsphäre erfordern

**Kapazität:** 1,5 qm pro Sitzplatz, 1 pro Gehplatz / Stehplatz  
**Standort:** Zentral wasser  
**Medien:** ggf. nach Bedarf bei einer multifunktionalen Nutzung

#### 12. Phone Box

**Schallisolierte Bereiche**

- Für Telefonate und Videoanrufe, die ein gewisses Maß an Konzentration und Privatsphäre erfordern

**Kapazität:** 1,5 qm pro Sitzplatz, 1 pro 20 bis 200 Personen  
**Standort:** In der Nähe von (offenen) Arbeitsumgebungen  
**Medien:** keine besonderen Anforderungen

Hier findet ihr einen Überblick über gängige Ausstattungen von aktivitätsbasierten Arbeitsumgebungen (Basierend auf van Meel, 2020). Diese Übersicht hilft euch, zu überprüfen, welche Tätigkeiten sich am besten in welcher Arbeitsumgebung durchführen lassen, um eure Zusammenarbeit im Team zu optimieren.

Quelle/Verweise: Ball, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. Group & Organization Management, 27(1), 14-49. <https://doi.org/10.1177/105962110222001003>  
 van Meel, J. (2020). The activity-based working practice guide (2nd ed.). CCP.  
 Die TOOLBOX entstand im Forschungsprojekt „RAW: Realibare hybride Arbeitsumgebungen für Wissenschaftler in Teams“ der HWB Berlin und HTW Berlin, gefördert durch das IfAP Berlin (2022-2024). Ein besonderer Dank gilt den Projektpartnern BMW und B.I.G. Holding SE sowie den assoziierten Partnern Stalwease AG und HTW Berlin für Hochleistungsdruck und Vervielfältigung.  
 Download und Infos: [https://www.ifap-berlin.de/projekte/raw\\_zusammenfassung/](https://www.ifap-berlin.de/projekte/raw_zusammenfassung/)  
 Grafik/Layout: www.ankabo.de; Abbildungen: Stalwease AG  
 Lizenz: CC BY-NC-ND 4.0

# TOOLBOX: A1

## BEARBEITUNG TOOLBOX

### A1: Aufgaben und Tätigkeiten erfassen

**Ziel:**  
Überblick über Charakteristika und Relevanz von Einzelarbeit, geplanter Teamarbeit, spontanem Teamaustausch für das gesamte Team bekommen (max. 10 Personen, ansonsten Sub-Teams bilden).

**Aufgabe:**  
Jedes Teammitglied beantwortet 4 Fragen für sich allein. Dann werden alle Werte nacheinander eingetragen (Toolbox Moderation). Sollen alle Werte anonym erfasst werden, können vorbereitete Zettel mit Teammitgliednummer verteilt werden.

#### Wie bewertest du ...

1. ... die **Komplexität** deiner Aufgaben?
2. ... die **Dringlichkeit** deiner Aufgaben?
3. ... die **Abhängigkeit** vom Team zur Aufgabenerfüllung?

	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8	TM9	TM10
1. ... die <b>Komplexität</b> deiner Aufgaben?	5	5	6	4	6					
2. ... die <b>Dringlichkeit</b> deiner Aufgaben?	2	5	4	5	3					
3. ... die <b>Abhängigkeit</b> vom Team zur Aufgabenerfüllung?	4	3	5	4	3					

[1 = niedrig bis 6 = hoch]

#### 4. Wie viel Zeit hast du für folgende Tätigkeiten

- Anteil in % für **Einzelarbeit** (z.B. Planen, Koordinieren, Organisieren)
- Anteil in % für **geplante Teamarbeit** (z.B. Besprechungen, Workshops)
- Anteil in % für **spontanen Teamaustausch** (z.B. Nachfragen, Begegnung)

	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8	TM9	TM10
Anteil in % für <b>Einzelarbeit</b> (z.B. Planen, Koordinieren, Organisieren)	40%	33%	67%	55%	45%					
Anteil in % für <b>geplante Teamarbeit</b> (z.B. Besprechungen, Workshops)	45%	47%	23%	40%	35%					
Anteil in % für <b>spontanen Teamaustausch</b> (z.B. Nachfragen, Begegnung)	15%	20%	10%	5%	20%					
Check 100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%

TM=Teammitglied

#### Hinweise Bearbeitung

Wenn ihr Fragen zu den Begriffen Komplexität, Dringlichkeit oder Abhängigkeiten im Team habt, dann nutzt den GUIDE. Dort findet ihr dazu Erläuterungen wie auch eine Tabelle mit erläuternden Beschreibungen der Tätigkeiten Einzelarbeit, geplante Teamarbeit und spontaner Teamaustausch.

Zeitbedarf: 20 min.



# TOOLBOX: A2

## BEARBEITUNG TOOLBOX

### A2: Zeitbedarfe zur Zusammenarbeit im Team abstimmen

#### Ziel:

Abstimmung über relevante Zeitanteile pro Woche für geplante Teamarbeit und spontanen Teamaustausch.

#### Aufgabe:

Diskutiert im Team, wieviel Zeit ihr pro Woche für geplante Teamarbeit und für spontanen Teamaustausch aktuell verwendet (IST) und wie viel Zeit ihr reservieren solltet (SOLL), so dass alle Teammitglieder ihre Aufgaben erfüllen können.

#### IST

Wir verwenden folgende **Stundenanzahl pro Woche** aktuell für:

Geplante Teamarbeit	6
Spontanen Teamaustausch	1

#### SOLL

Welche sollten folgende **Stundenanzahl pro Woche** einplanen für:

Geplante Teamarbeit	4
Spontanen Teamaustausch	5

**Beispiele geplante Teamarbeit:** Teammeeting, Arbeitstreffen, Workshop, Weekly, Daily

**Beispiele spontaner Teamaustausch:** Nachfragen, Gespräch in der Teeküche und auf dem Flur, gemeinsame Pausen oder informelle Treffen

#### Hinweise Bearbeitung

Als Grundlage zur Diskussion nutzt die Ergebnisse in

◀ DOKU\_A1

Nutzt eure aktuellen Besprechungs- und Arbeitsformate als Grundlage und ordnet diese den zwei zentralen Tätigkeiten bei Teamarbeit zu. Informiert euch bei Fragen zur Relevanz sowie die Vereinbarung von Terminen für geplante Teamarbeit und spontanen Teamaustausch im GUIDE.

Zeitbedarf: 20 min

DOKU\_A2 ▶

# TOOLBOX: A3

## BEARBEITUNG TOOLBOX

### A3: Termine und Regeln für die Zusammenarbeit im Team vereinbaren

**Ziel:**  
Vereinbarung von verbindlichen Zeitfenstern, die Verortung sowie ergänzende Regeln für geplante Teamarbeit und spontanen Teamaustausch.

**Aufgabe:**  
Welche Formate, Orte und Zeitfenster möchtet ihr für gemeinsame geplante Teamarbeit und spontanen Teamaustausch reservieren? Termine können hybrid stattfinden oder auch online oder in Präsenz im Büro.

Zeit	Montag			Dienstag			Mittwoch			Donnerstag			Freitag		
	Termin	Tätigkeit	Ver-ortung	Termin	Tätigkeit	Ver-ortung	Termin	Tätigkeit	Ver-ortung	Termin	Tätigkeit	Ver-ortung	Termin	Tätigkeit	Ver-ortung
8:00-8:30															
8:30-9:00															
9:00-9:30	Meeting	Teamarbeit	Büro				Weekly	Teamarbeit	hybrid						
9:30-10:00	Meeting	Teamarbeit	Büro				Weekly	Teamarbeit	hybrid						
10:00-10:30	Meeting	Teamarbeit	Büro												
10:30-11:00															
11:00-11:30				spontaner Austausch	Teamaustausch	hybrid									
11:30-12:00				spontaner Austausch	Teamaustausch	hybrid									
12:00-12:30									Mittagessen im Team	Teamaustausch	Büro				
12:30-13:00									Mittagessen im Team	Teamaustausch	Büro				
13:00-13:30															
13:30-14:00															
14:00-14:30															
14:30-15:00															
15:00-15:30												Check-Out	Teamarbeit	online	
15:30-16:00															

#### Hinweise Bearbeitung

1. Zunächst unter Termin das Format frei eingeben z.B. Meeting.
2. Die Tätigkeit und Verortung auswählen: die entsprechende Zelle im Drop-down Menü anklicken.

**Beispieltermine:** Arbeitstreffen, Workshop, Weekly, Daily, Zeitblocker für spontanen Austausch, gemeinsames Mittagessen, regelmäßiger Cafetermin immer (Wochentag)

Berücksichtigt bei der Terminfindung die Forschungsergebnisse aus dem GUIDE über den Zusammenhang von Teamtätigkeiten und Teamprozessen.

Zeitbedarf: 20 min.



# TOOLBOX: B4

## B4: Passende Arbeitsumgebungen auswählen

### Ziel:

Überblick über Arbeitsumgebungen, die für das Team bei Einzelarbeit, (hybrider) geplanter Teamarbeit und (hybridem) spontanen Teamaustausch am besten und weniger gut passen.

### Aufgabe:

Wählt gemeinsam 9 der insgesamt 12 möglichen Arbeitsumgebungen aus, die am besten für eure Tätigkeiten im Büro und hybrid passen. Tragt die jeweiligen Nummerierung der Arbeitsumgebungen in die Diamondform nach dem Grad der Passung (hoch, mittel, gering) ein.

	1. Einzelarbeit (Büro)	2. Geplante Teamarbeit (Büro)	3. Spontaner Teamaustausch (Büro)
hohe Passung	1	1	1
	3      5	7      3	2      7
mittlere Passung	6    10    8	11   8   10	9    4    8
	12    7	3      6	10    3
geringe Passung	11	8	5

	4. Geplante Teamarbeit (hybrid)	5. Spontaner Teamaustausch (hybrid)
hohe Passung	1	7
	6      3	3      9
mittlere Passung	5    4    12	11   10   6
	2      3	3      4
geringe Passung	1	1



### Hinweise Bearbeitung

Schaut euch die 12 Arbeitsumgebungen im GUIDE unter Punkte 6 "Überblick Arbeitsumgebungen" in Ruhe an.

Mach euch die Unterschiede und Gemeinsamkeiten klar und tauscht euch über passende Arbeitsumgebungen für die Tätigkeitsbereiche 1, 2 und 3 bei der Anwesenheit aller Teammitglieder im Büro aus. Bearbeitet auch die Tätigkeiten 4 und 5 in hybriden Settings: aktuelle Erkenntnisse zeigen, dass ganz andere Anforderungen an Arbeitsumgebungen vorliegen, wenn ein Teil des Teams im Büro ist und andere Teammitglieder sich online dazuschalten.

**Zeitbedarf: 40 min.**

**DOKU\_B4 ▶**

# TOOLBOX: B5

## BEARBEITUNG TOOLBOX

### B5: Relevante Arbeitsumgebungen identifizieren

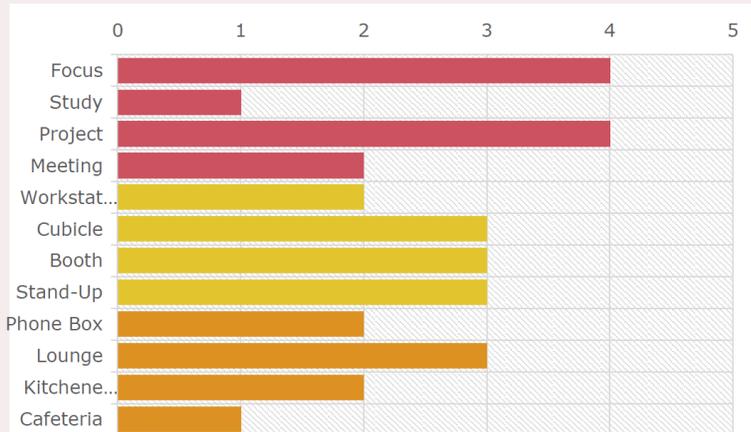
#### Ziel:

Auf Grundlage der passenden Arbeitsumgebungen werden nun die relevanten Arbeitsumgebungen für das Team identifiziert.

#### Aufgabe:

Die Anzahl der von euch ausgewählten Arbeitsorte mit hoher und mittlerer Passung für die 5 Tätigkeitsbereiche (Büro und hybrid) aus der Aufgabe B4 ist hier in einem Balkendiagramm dargestellt. Priorisiert gemeinsam im Team, welche sechs zentralen Arbeitsorte für eure Arbeit unverzichtbar sind.

#### Anzahl relevanter Arbeitsumgebungen mit hoher und mittlerer Passung für das Team



#### Priorität 1:

Focus



#### Priorität 2:

Project



#### Priorität 3:

Stand-Up



#### Priorität 4:

Lounge



#### Priorität 5:

Booth



#### Priorität 6:

Cubicle



Zeitbedarf: 20 min.

#### Hinweise Bearbeitung

Bei der Auswahl eines Ortes kann es helfen, über die Nutzung für verschiedene Formen der Zusammenarbeit nachzudenken!

Um die Einzelergebnisse noch mal anzusehen, könnt Ihr auf Blatt DOKU\_B4 zurückgehen.

◀ DOKU\_B4

DOKU\_B5 ▶

# TOOLBOX: B6

## BEARBEITUNG TOOLBOX

### B6: Bedarfe an Arbeitsumgebungen reflektieren

#### Ziel:

Auf Grundlage der passenden und relevanten Arbeitsumgebungen werden eure Bedarfe an Arbeitsumgebungen im Team reflektiert.

#### Aufgabe:

Diskutiert eure potenziellen Bedarfe und Ansprüche an die von euch sechs priorisierten Arbeitsumgebungen anhand der folgenden Fragen.

**Sozial:** Welche Arbeitsumgebungen könnt ihr im Team / mit anderen Teams teilen und welche nicht?

**Organisatorisch:** Bedarf es Buchungsmöglichkeiten von spezifischen Arbeitsumgebungen oder behindern diese die Zugänglichkeit?

**Technisch:** Bedarf es über die Grundausstattung hinaus andere / ergänzende / höherwertige Technik (Hard- / Software)?

**Räumlich:** Welche Arbeitsumgebungen sollten für die Nutzung im Team nah beieinander liegen?

**Atmosphäre:** Welche Bereiche sollten für das Teams individualisierbar und / oder gemütlicher / komfortabler sein?

	Sozial		Orga	Technik	Räumlich						Atmosphäre		Weitere Bedarfe
	Teilen Team intern?	Teilen Team extern?	Buchungsoptionen nötig?	Andere Technik nötig?	Nähe zu P1	Nähe zu P2	Nähe zu P3	Nähe zu P4	Nähe zu P5	Nähe zu P6	Individualisierbar?	gemütlich / komfortabel	Weitere Bedarfe und Ansprüche?
<b>P1</b> Focus	Ja	Nein	Nein	Ja	x	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	mind. zwei Bildschirme
<b>P2</b> Project	Ja	Nein	Ja	Nein	x	x	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Steckdosen im Tisch
<b>P3</b> Stand-Up	Ja	Nein	Ja	Ja	x	x	x	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja	
<b>P4</b> Lounge	Nein	Ja	Nein	Nein	x	x	x	x	Ja	Nein	Nein	Ja	viele Pflanzen
<b>P5</b> Booth	Nein	Ja	Ja	Ja	x	x	x	x	x	Nein	Ja	Ja	niedrige Trennwände
<b>P6</b> Cubicle	Nein	Ja	Nein	Nein	x	x	x	x	x	x	Ja	Nein	gute Sichtbarkeit Kolleg*innen

Zeitbedarf: 30 min.

#### Hinweise Bearbeitung

Die einzelnen Antworten werden über ein Pull-Down Menü eingefügt.

Darüber hinaus können weitere wichtige Bedarfe für das Team notiert werden.

DOKU\_B6 ►