

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 organisieren und zu gestalten. Bestehende Prozesse zur professionellen (Re-)Organisation von Teamarbeit und zur (Neu-)Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen sind zeit- und kostenaufwendig. 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 festzustellen, 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.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/



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

Die TOOLBOX wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „RAW_Reallabor hybride Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams“ entwickelt, welches im Verbund der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) 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:innen BIM Berliner Immobilien Management GmbH und Berlin.Industrial.Group. B.I.G. Holding SE sowie den Assoziierten Praxispartner:innen Steelcase AG und HIS Institut für Hochschulentwicklung e.V. für die gute Zusammenarbeit im Forschungsprojekt.

Abbildungen Arbeitsumgebungen: Steelcase AG
 Grafik und Layout: www.anketho.de

Creative Common Lizenz: CC BY-NC-ND 4.0

Zitierempfehlung: Ninnemann, K., Schneid, J., Dehmel, C., & Ringeisen, T. (2024).

GUIDE zur TOOLBOX: Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams. IFAF-VERBUND-Projekt „RAW_Reallabor hybride Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams“. Berlin. https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/

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 passender 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 aufnehmen und analysieren könnt. Mit der TOOLBOX könnt ihr ohne professionelle Begleitung schrittweise oder auch geblockt 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 Geschäftsleitung, 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 von euch als Team genutzt werden, wenn 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 Verbreitung ist zu beachten.



TOOLBOX und GUIDE stehen als deutsch- und englischsprachige Variante online zur Verfügung:
https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/

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
- 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?



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?

Lösungsraum

3 Einleitung

Was erwartet euch im Team bei der Bearbeitung der TOOLBOX?

- Die TOOLBOX ist einfach und selbsterklärend aufgebaut, so dass ihr diese als Team ohne professionelle Unterstützung bzw. Moderation bearbeiten könnt.
- Wählt eine Person aus dem 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 räumliche und technische Maßnahmen zu entdecken. Kleine Maßnahmen haben in vielen Fällen bereits eine große Wirkung und motivieren alle Beteiligten, weitere Entwicklungen anzustoßen.

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, eine/n zentrale/n Ansprechpartner:in zu benennen, welche/r 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



Öffne in der TOOLBOX das Sheet **TOOL_A1** und folge den Anweisungen. Im Sheet **DOKU_A1** werden die Ergebnisse der Mimbefragung deines Teams dargestellt und können diskutiert werden.

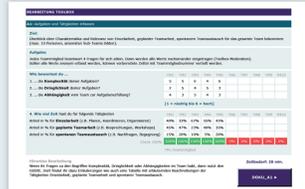
Dauer: ca. 20 min

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?

Ergebnis: Über die Mittelwerte aller Antworten erhaltet ihr eine Übersicht über die Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit im Team.



A2: Zeitbedarfe zur Zusammenarbeit im Team abstimmen



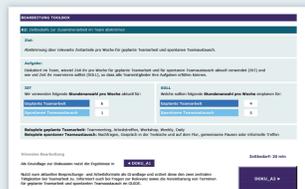
Öffne in der TOOLBOX das Sheet **TOOL_A2** und folge den Anweisungen. Im Sheet **DOKU_A2** werden die Ergebnisse eurer Entscheidungen dargestellt und können diskutiert werden.

Dauer: ca. 20 min

Ziel: Abstimmung über relevante Zeiteile pro Woche für geplante Teamarbeit und spontanen Teamaustausch.

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

Ergebnis: Ihr habt gemeinsam Teamzeiten pro Woche aufgenommen (IST) und benötigte Teamzeiten zur Zusammenarbeit abgestimmt (SOLL).



A3: Termine und Regeln für die Zusammenarbeit im Team vereinbaren



Öffne in der TOOLBOX das Sheet **TOOL_A3** und folge den Anweisungen. Im Sheet **DOKU_A3** werden die Ergebnisse der Terminabstimmungen eures Teams dargestellt und können diskutiert werden.

Dauer: 20 min

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

Aufgabe: Welche Zeitfenster und Formate möchtet ihr für gemeinsame geplante Teamarbeit und spontanen Teamaustausch reservieren? Termine können hybrid, aber auch online oder in Präsenz stattfinden. Welche ergänzenden Regeln möchtet 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.
- **Notekeeper:in:** Gibt 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 du diese Differenzen offen im Team ansprechen, um Klärung zu ermöglichen.
- Bitte beachte, 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 oder in einem Zug führen kannst:

- Zeitangaben sind Richtwerte. Nehmt euch die Zeit, die ihr braucht. **BETTER DONE THAN PERFECT.**
- 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

B4: Passende Arbeitsumgebungen auswählen



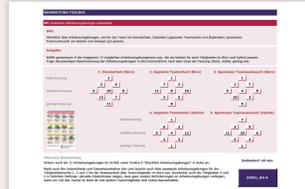
Öffne in der TOOLBOX das Sheet **TOOL_B4** und folge den Anweisungen. Im Sheet **DOKU_B4** werden die Ergebnisse der Auswahl deines Teams dargestellt und können diskutiert werden.

Dauer: ca. 40 min

Ziel: Überblick über Arbeitsumgebungen, die für euer 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 dem Überblick Applikationen (6) aus, die am besten für eure Tätigkeiten im Büro und hybrid passen. Tragt die jeweiligen Nummerierung der Arbeitsumgebungen nach dem Grad der Passung (hoch, mittel, gering) ein.

Ergebnis: Ihr habt eine Auswahl passender Arbeitsumgebungen für Tätigkeiten im Büro und hybrid erarbeitet.



B5: Relevante Arbeitsumgebungen identifizieren



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.

Dauer: ca. 20 min

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.

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



B6: Bedarfe an Arbeitsumgebungen reflektieren



Öffne in der TOOLBOX das Sheet **TOOL_B6** und folge den Anweisungen. Im Sheet **DOKU_B6** werden die Ergebnisse der Reflektion von Bedarfen deines Teams dargestellt und können diskutiert werden.

Dauer: ca. 30 min

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

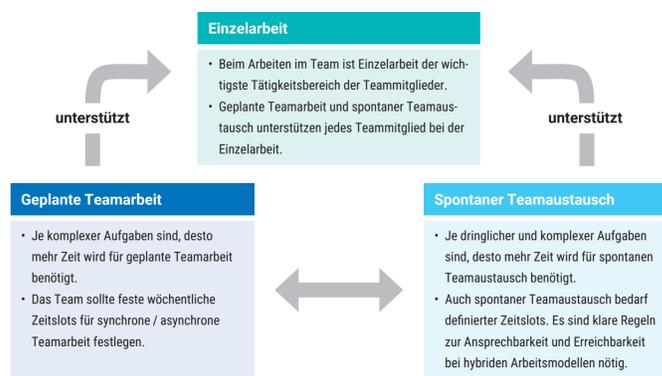
Aufgabe: Diskutiert eure potenziellen Bedarfe und Ansprüche an die sechs von euch priorisierten Arbeitsumgebungen anhand der folgenden Fragen.

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



Im Folgenden werden zentrale Erkenntnisse des Forschungsprojektes zu Teammerkmalen, Verortung und Arbeitsumgebungen zusammengefasst. Bei der Bearbeitung der TOOLBOX könnt ihr im Team die zentralen Befunde nutzen, um eure Ergebnisse einzuordnen und zu diskutieren.

TEAMMERKMALE: WIE arbeiten wir alleine und zusammen im Team?



VERORTUNG: WARUM sollten 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 sind gleichzeitig im Büro und zu Hause oder unterwegs.
 • *Synchron:* Zeitgleiche Zusammenarbeit an verschiedenen Orten (z. B. hybride Meetings).
 • *Asynchron:* Zusammenarbeit an verschiedenen Zeiten und Orten mittels digitaler Tools (z. B. geteilte Dokumente, Projektmanagement-Tools).

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. Workshop).
 • *Asynchron:* Zeitversetzte Zusammenarbeit im Büro mittels analoger und digitaler Tools (z. B. Whiteboard, Flipchart).

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

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 Teamaustausch zu differenzieren und die verschiedenen Tätigkeiten zu verstehen.

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

ARBEITSUMGEBUNGEN

WO und WIE können wir im Büro gut zusammenarbeiten?

Auf der Grundlage von Terminen, Regeln und Routinen können passende Arbeitsumgebungen für die Zusammenarbeit von Teams im Büro gestaltet werden.

Arbeitsumgebungen für Teamarbeit und Teamaustausch sollten ...

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

Für spontanen Teamaustausch bedarf es informeller Orte mit angenehmer Atmosphäre, die nahe am eigenen Arbeitsplatz 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 Teamaustausch zu vermeiden,
- sicherzustellen, dass Teammitglieder für spontanen 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 Mindset ist essenziell, um Arbeitsumgebungen angemessen zu nutzen:

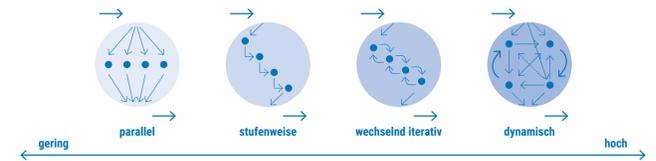
- Nutzungsregeln müssen innerhalb und zwischen Teams verhandelt werden.
- Ein Team(mitglied) kann als Erfahrungsmanager:in fungieren, um das Mindset zu vermitteln und zu kommunizieren.

Technik und Vielfalt

- Für hybride Zusammenarbeit im Team sind vielfältigere Angebote an Arbeitsumgebungen notwendig als für Teamarbeit in Präsenz.
- Die technische Ausstattung von Arbeitsumgebungen muss Teamarbeit gleichbleibend gut unterstützen, unabhängig davon ob Teammitglieder 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 euch, eure Teamprozesse zu bewerten. Je komplexer eine Aufgabe ist, desto mehr Zeit für Abstimmungen im Team ist notwendig bzw. desto vielschichtiger werden Teamprozesse (basierend auf Bell & Kozlowski, 2002):



Erläuterungen dazu findet ihr in der Tabelle:

Komplexität	Teamprozesse	Abstimmung	Beispiel
Gering	Parallele Bearbeitung klar abgegrenzter Aufgaben	Geringe Abstimmung	Jedes Teammitglied erstellt seinen eigenen Bericht (stell).
Gering bis mittel	Stufenweise Bearbeitung klar abgegrenzter Aufgaben	Punktueller Abstimmung	Ein Teammitglied sammelt Daten und übergibt diese weiter zur Analyse.
Mittel bis hoch	Wechselseitige, iterative Bearbeitung weniger klar abgegrenzter Aufgaben	Regelmäßige Abstimmung	Gemeinsame Entwicklung eines Konzepts
Hoch	Dynamische Bearbeitung mit Überschneidungen von Aufgabenbereichen	Ständige Abstimmung	Simultanes Arbeiten an differenzierten Prozessabschnitten bzw. Produktbereichen

Wie könnt ihr Abhängigkeiten im Team bewerten?

Je höher der Grad der Abhängigkeit (z. B. bei Aufgaben, Zielen, Ergebnissen) zwischen Teammitgliedern zur Aufgabenerledigung, desto komplexer wird die Koordination von Tätigkeiten und die Abstimmung zur Verortung im Team:

Abhängigkeitsgrad	Beispiel
Gering	Teammitglieder können ihre Aufgaben weitgehend ohne die Hilfe bzw. Zuarbeit von anderen erledigen.
Mittel	Teammitglieder benötigen gelegentliche Abstimmungen bzw. Zuarbeiten zur Aufgabenerledigung.
Hoch	Teammitglieder sind stark auf die Ergebnisse und den Fortschritt 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 Bearbeitung planbar ist und die ohne Zeitdruck erledigt werden können.	Aktualisierung von Dokumentationen
Mittel	Aufgaben, die innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens vorbereitet und abgeschlossen werden.	Planung eines Workshops
Hoch	Aufgaben, die ad hoc auftreten und die sofortige Aufmerksamkeit erfordern.	Behebung eines kritischen Systemfehlers

Geschlossene Arbeitsumgebungen – Perfekt für konzentriertes Arbeiten und vertrauliche Gespräche

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- / Videoanrufe möglich

Kapazität: 1–2 Personen (6 qm), 1 bis 2 pro 20 Personen
Standort: Im Bereich geschlossener und offener Arbeitsumgebungen
Medien: Tischmonitor(e)

2. Study

Mehrere Arbeitsplätze für konzentriertes Arbeiten gemeinsam mit anderen Personen

- Geeignet als Rückzugsort von Gesprächen und Unterbrechungen in offenen Arbeitsbereichen – ähnlich wie ein Lesesaal in einer Bibliothek (kein Telefon, keine Gespräche)

Kapazität: Abhängig von der Anzahl der Arbeitsplätze, 1 pro 50 oder 100 Personen
Standort: Im Bereich geschlossener und offener Arbeitsumgebungen oder zentral
Medien: Tischmonitor(e)

3. Project

Mehrere Arbeitsplätze zur intensiven Zusammenarbeit

- Geeignet für Projekt- oder Teamarbeit, die vertraulich ist und / oder häufige Absprachen erfordert

Kapazität: Abhängig von der Anzahl der Arbeitsplätze und der Projektarbeit
Standort: Im Bereich geschlossener und offener Arbeitsumgebungen
Medien: Tischmonitor(e), Mobiler Monitor oder Wandmonitor, Audio- und Videotechnik, Whiteboard, Flipchart

4. Meeting

Besprechungsraum für mehrere Personen in unterschiedlichen Größen

- Geeignet für verschiedene Besprechungsarten, z. B. vertrauliche Gespräche, Teammeetings, Kundengespräche, etc.

Kapazität: S: 1–2 Personen (6–10 qm), 1 für 10–20 Arbeitsplätze
 M: 8–12 Personen (24–30 qm), 1 bis 2 pro 50 Arbeitsplätze
 L: ab 14 Personen (>48 qm), nach Bedarf
Standort: S / M: In der Nähe von Arbeitsumgebungen
 L: Zentralisiert als Konferenzraum
Medien: Mobiler Monitor oder Wandmonitor, Audio- und Videotechnik, Whiteboards, Flipcharts

Offene Arbeitsumgebungen – Ideal für Zusammenarbeit und Austausch im Team

5. Workstation

Arbeitsplätze in Gruppen von 4, 6 oder 8 Einheiten

- Geeignet für kooperative Zusammenarbeit und allgemeine Bürotätigkeiten mit einem mittlerem Maß an Konzentration

Kapazität: 4 bis 6 qm, 4 bis 6 pro 10 Personen
Standort: Abseits von belebten Bereichen und sozialen Treffpunkten
Medien: Tischmonitor(e)

6. Cubicle

Halb offener Arbeitsplatz mit visueller Privatsphäre

- Geeignet für Tätigkeiten mit mittlerer Konzentration und mittlerer Interaktion

Kapazität: 4 bis 6 qm, 1 bis 2 pro 20 Personen
Standort: Im Bereich geschlossener und offener Arbeitsumgebungen
Medien: Tischmonitor(e)

7. Booth

Ort für kleine Besprechungen, Zusammenarbeit und Einzelarbeit

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

Kapazität: 1–4 Personen, 5 bis 8 qm, 1 bis 2 pro 50 Personen
Standort: In der Nähe von (offenen) Arbeitsumgebungen (ggf. Kitchentette / Cafeteria)
Medien: ggf. Tisch- oder Wandmonitor, Whiteboard

8. Stand-up

Ort für Stand-up Besprechungen bei z. B. agilen Arbeitsmethoden

- Geeignet für informelle Diskussionen und Besprechungen ohne Sitzgelegenheiten

Kapazität: Abhängig von der Teamgröße und Anzahl der Scrums bzw. agilen Teams
Standort: In der Nähe / Teil von (offenen) Arbeitsumgebungen
Medien: Mobiler Monitor oder Wandmonitor, Audio- und Videotechnik, Whiteboard, Flipchart

Ergänzende Arbeitsumgebungen – Flexible Orte, die sowohl für Einzelarbeit als auch Teamaustausch genutzt werden können.

9. Lounge

Offener Ort mit informeller, komfortabler Atmosphäre

- Geeignet als Versammlungsort für Teams oder Abteilungen, sowie informelle Gespräche, zum Entspannen oder zum Arbeiten

Kapazität: 20 bis 32 qm, 1 pro 100 Arbeitsplätze oder 1 pro Etage / Bereich
Standort: Eingangssituation (Gebäude, Geschoss, Arbeitsumgebungen) oder ggf. ergänzend zur Kitchentette / Cafeteria
Medien: ggf. nach Bedarf bei einer multifunktionalen Nutzung

10. Kitchentette

Ort zur Versorgung mit Getränken und Essen

- Geeignet als Ort zur Förderung des sozialen Miteinanders und von Begegnungen

Kapazität: 6 bis 15 qm, 1 pro 50 Personen oder 1 pro Etage / Bereich
Standort: In der Nähe von Arbeitsumgebungen (auf Lärm achten)
Medien: ggf. Mobiler Monitor oder Wandmonitor, Whiteboard

11. Cafeteria

Ort, an dem Mitarbeiter und Gäste essen können

- Geeignet als informeller Treffpunkt während und außerhalb der Essenszeiten sowie auch als Arbeitsumgebung

Kapazität: 2,5 qm pro Sitzplatz, 1 pro Gebäude / Büroeinheit
Standort: Zentral verortet
Medien: ggf. nach Bedarf bei einer multifunktionalen Nutzung

12. Phone Box

Schallisolierte Kabinen

- für Telefon- oder Videoanrufe, die ein gewisses Maß an Konzentration und Privatsphäre erfordern
- Sollte genutzt werden, um insbesondere in offenen Arbeitsumgebungen ggf. störende Aktivitäten zu vermeiden

Kapazität: 2 bis 4 qm, 1 pro 20 bis 30 Personen
Standort: Im Bereich geschlossener und offener 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 überlegen, welche Tätigkeiten sich am besten in welcher Arbeitsumgebung durchführen lassen, um eure Zusammenarbeit im Team zu optimieren.

Quellenverzeichnis: Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. Group & Organization Management, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003> von Meel, J. (2020). The activity-based working practice guide (2nd ed.). ICOP.

Die TOOLBOX entstand im Forschungsprojekt „RAW_Reallabor hybride Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams“ der HWR Berlin und HTW Berlin, gefördert durch das IFAF Berlin (2022–2024). Ein besonderer Dank gilt den Praxispartner:innen BIM Berliner Immobilien Management Gmbh und Berlin.Industrial.Group. B.I.G. Holding SE sowie den Assoziierten Partner:innen Steelcase AG und HIS Institut für Hochschulentwicklung e.V

Download und Infos: https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/
 Grafik/Layout: www.anketho.de; Abbildungen: Steelcase AG
 Lizenz: CC BY-NC-ND 4.0