



Vorstellung der Arbeitsergebnisse des
bwUni.digital Think-Tank 11

Räume für neue Formen der Arbeit gestalten

EVA Spezial online
25. September 2026

Teil 1:

Ausgangslage und strategischer Rahmen

Tanja Trötschel, Universität Freiburg

Handlungsrahmen (unser „Warum“)

- Veränderungs- und Handlungsdruck für Hochschulen
 - Attraktivität als Arbeitgeber
 - verantwortungsvoller Ressourceneinsatz
- Erfüllung gesetzlicher Anforderungen
 - Energie- und Klimaschutzkonzept für Landesliegenschaften 2030 (BaWü):
Reduktion Büroflächen bis 2030 um 20 %
- Regularienkatalog des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK)
 - u.a. Erreichung Desk-Sharing-Quote von 0,7

New Work im Hochschulkontext

Wandel der Arbeitsorganisation

- Veränderte Erwartungen an Beteiligung, Autonomie und Sinn
- Flexibilisierung von Arbeitsort, -zeit und -inhalten
- Verbindung technischer, räumlicher, kultureller und sozialer Fragen: Räume als Ausdruck von Haltung und Zusammenarbeit
- Führung als Schlüsselfaktor: Wandel vorleben, nicht verordnen!
- Partizipation und Kommunikation sichern Akzeptanz → Einsparmaßnahmen reichen als Begründung nicht!
- New Work = Kombination räumlicher, organisatorischer und kultureller Veränderung



Neue Raumkonzepte = organisatorischer Veränderungsprozess

Die Rolle der Leitungsebene

Transparenz → Nachvollziehbarkeit → Akzeptanz

- **Führung** muss den Rahmen setzen, Zielkonflikte entscheiden (z.B. Standardisierung vs. lokale Besonderheiten), ausreichende Ressourcen bereitstellen
- Gesetzte Leitplanken selbst mittragen, Abweichungen nachvollziehbar begründen
- Klare, regelmäßige **Kommunikation** ist essenzielles Steuerungsinstrument!
- Tragfähige Konzepte brauchen
 - Führung
 - **Beteiligung**
 - Technik
 - klare Regeln
 - dauerhafte Nachsteuerung

Spannungsfeld Kultur und Suffizienz

- Kultur zeigt sich z.B. auch in Raumaufteilung, Rückzugsmöglichkeit, Präsenzvorgaben, Regelauslegung, Konfliktlösung...
- Unterschiedliche Handlungsspielräume für Mitarbeitende:
 - Home Office vs. Service- und Beratungsaufgaben, Publikumsverkehr, besondere Ausstattung
 - Hierarchische Beziehungen
- verständliche Regeln, faire Zugänglichkeit, sichtbare Verantwortung und Nachsteuerung im Betrieb → Tragfähige Nutzungskultur

Vom Status- zum Nutzungsprinzip

- Gegenüberstellung:
„Klassisches Büro“ (Besitz, Status, feste Zuweisung) -
„Tätigkeitsorientiert“ (Nutzen, Funktion, bedarfsgerechte Zuweisung)
- Raumzuteilung und –ausstattung nicht **status**bezogen, sondern nachvollziehbar und **funktionsgerecht**
- Strategische Verschiebung der Logik:
Wir planen nicht mehr für Personen, sondern für Tätigkeiten.

Teil 2:

Tätigkeiten, Voraussetzungen und Ausstattung

Damaris Müller, Universität Freiburg

Tätigkeitsorientierte Raumnutzung



Konzentrierte
Einzelarbeit



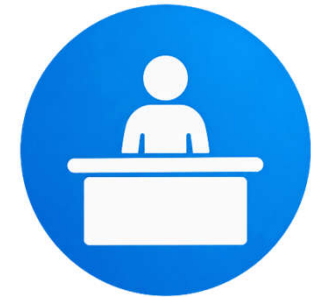
Telefonate +
Videogespräche



geplante
Zusammenarbeit



Spontane
Kommunikation + Ad-
Hoc-Zusammenarbeit



Spezial-, Service-
und
Supporttätigkeiten

Tätigkeitsorientierte Raumnutzung



Tätigkeit, Anforderung und Umsetzung

Tätigkeitsprofil	Zentrale Anforderungen	Mögliche Umsetzung im Bestand
Konzentrierte Einzelarbeit	Ruhe, geringe Störung, ergonomischer Arbeitsplatz, visuelle und akustische Abschirmung	Ruhige Büros oder Zonen ausweisen; Rückzugsräume nutzen; laute Nutzungen räumlich trennen; Homeoffice-/mobile Arbeitsanteile dort mitdenken, wo Aufgaben geeignet sind
Telefonie und Videogespräche	Akustik, Vertraulichkeit, stabile Technik, geeignete Beleuchtung, möglichst störungsarme Umgebung	Kleine Räume technisch ausstatten; telefoniefähige Arbeitsplätze definieren; Regeln für offene Bereiche festlegen; vertrauliche oder längere Gespräche gesondert berücksichtigen
	begrenzte Störung anderer Arbeitsbereiche	von Fokusbereichen entkoppeln; offene Nutzung ohne Buchung ermöglichen; Dauerbelegung vermeiden
Spezial-, Service- und Support-tätigkeiten	Besondere Ausstattung, Zugriff auf Geräte/Material, Erreichbarkeit, Vertraulichkeit, Lagerbedarf, ggf. Publikumsverkehr	Zentrale Geräte- oder Supportplätze schaffen; Beratungs- oder Servicerräume vorsehen; Zugriff, Zuständigkeiten und Prioritäten regeln; Lager- und Materialnähe berücksichtigen

Voraussetzungen

- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR)
- Energie- und Klimaschutzkonzept (EuK) für Landesliegenschaften 2030
- Regularienkatalog – Effizientes Auslastungsmanagement bei hochschulgenutzten Flächen
(MWK 2024)

Ausstattung

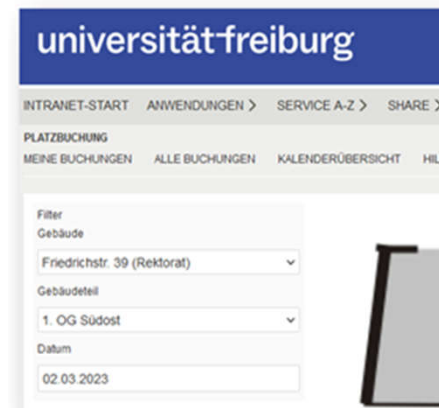
- Technische Infrastruktur
- Technische Ausstattung
- Raumübergreifende Anforderungen
- Ausstattung nach Raumart

Gemeinsame Raumnutzung im Betrieb – am Beispiel Desk-Sharing

1. Nutzung regeln: Anwesenheit · Buchung · Clean Desk
2. Arbeitsfähigkeit sichern: Aufbewahrung · Rückzug · Reinigung und Wartung
3. Regelbetrieb verantworten: Rückmeldungen · Konflikte · Anpassungen

Beispiel Desk Sharing Freiburg: Hohe Akzeptanz – Unter passenden Bedingungen

9 Arbeitsplätze, 12 Mitarbeitende = 0,75
 0 qm Flächeneinsparung.
 jedoch gleichzeitiger Aufwuchs um 4 Personen

universität freiburg

INTRANET-START ANWENDUNGEN > SERVICE A-Z > SHARE >

PLATZBUCHUNG

MEINE BUCHUNGEN ALLE BUCHUNGEN KALENDERÜBERSICHT HILFE

Filter

Gebäude
 Friedrichstr. 39 (Rektorat)

Gebäudeteil
 1. OG Südost

Datum
 02.03.2023

Meine reservierten Plätze

Buchungstag	Gebäude	Gebäudeteil	Raum	Arbeitsplatz	Buchung vom
02.03.2023	Friedrichstr. 39 (Rektorat)	1. OG Südwest	01 012	05	21.02.2023 10:35
03.03.2023	Friedrichstr. 39 (Rektorat)	1. OG Südost	01 028	01	21.02.2023 10:34



Von der Tätigkeit zur Ausstattung



Teil 3:

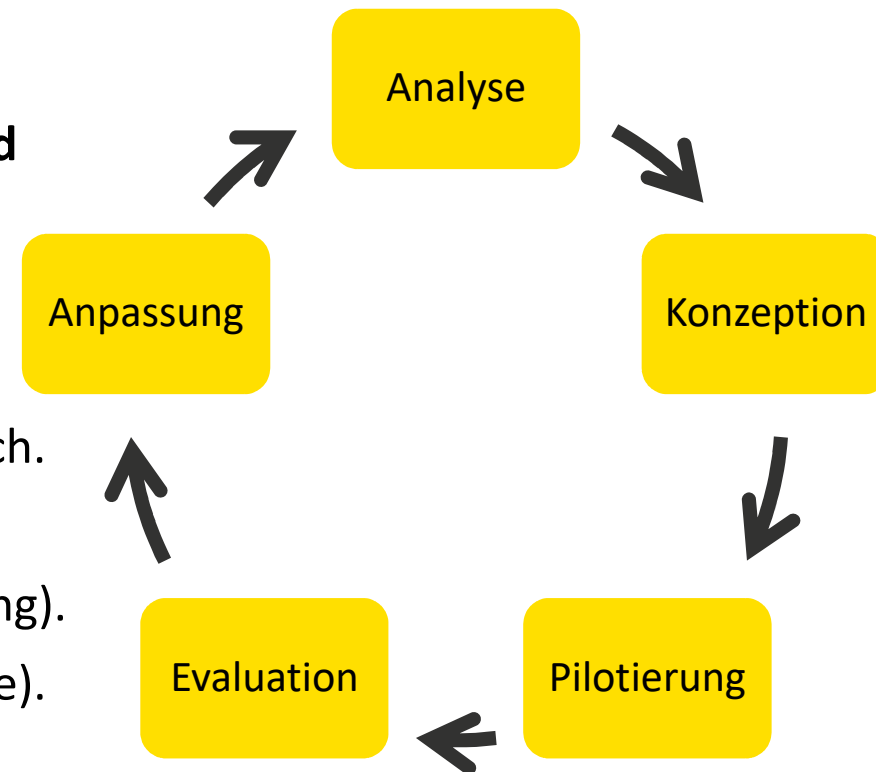
Implementierung und Praxistransfer

Johanna Wagner, Universität Tübingen

Der Weg zur Tragfähigkeit

Iteratives Vorgehen und kontinuierliche Überprüfung sind notwendig, denn...

- Teamkonstellationen verändern sich.
- die persönliche Situation von Mitarbeitenden verändert sich.
- die räumliche Situation am Arbeitsort verändert sich.
- die Art und Weise zu Arbeiten verändert sich (Digitalisierung).
- die Einstellung zur Arbeit verändert sich (Work-Life-Balance).



Checkliste

Unterstützung bei der Einführung von Raumkonzepten

Orientierung am iterativen Prozess:

1. Ziele und Rahmen klären
2. IST-Zustand und Bedarfe analysieren
3. Konzept entwickeln
4. Pilot umsetzen
5. Rollout und Kommunikation
6. Evaluation und Verstetigung

2. IST-Zustand und Bedarfe analysieren

- ☐ Bestehende Arbeitsweisen, Anwesenheitsmuster einschließlich saisonaler Veränderungen (z.B. Hitzebelastung), Tätigkeitsprofile und Nutzungsszenarien erhoben
- ☐ Ist-Werte zur Raumnutzung und zu den räumlichen Bedingungen erfasst, z. B. Auslastung von Arbeitsplätzen, Besprechungsräumen und Rückzugsräumen, Lautstärke, Raumtemperatur und Luftqualität einschließlich saisonaler Unterschiede, Sonneneinstrahlung, Lichtverhältnisse, Störungen und Belegungsspitzen
- ☐ Sinnvolle Kennzahlen für spätere Evaluation festgelegt, z. B. Auslastung, Buchungskonflikte, Beschwerden, Nutzung von Rückzugsräumen, Technikstörungen oder Nachsteuerungsbedarf
- ☐ Mitarbeitendenbefragungen, Workshops, Interviews oder vergleichbare Formate durchgeführt
- ☒ Toolbox und Guide zur Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams oder vergleichbare Instrumente geprüft bzw. eingesetzt
- ☐ Ausstattung und Mobiliar erfasst, z. B. IT, Möbel, Spinde, Poststellen, spezielle Ausstattung, Lagerbedarf und Aktenbezug
- ☐ Raumgrößen, Rückzugsbereiche, Schallschutz, Sonnenschutz, Lüftungs- und Heizungssituation, gegebenenfalls vorhandene Kühlmöglichkeiten, Gebäudeeignung und bauliche Grenzen geprüft
- ☐ Brandschutz, Barrierefreiheit, Datenschutz und Arbeitsschutz (Gefährdungsbeurteilungen) geprüft und dokumentiert
- ☐ Besondere Anforderungen berücksichtigt, z. B. Schwerbehinderung, Teilzeit, Care-Verantwortung, Beratungs- und Serviceaufgaben, Publikumsverkehr, Vertraulichkeit, besondere Ausstattung oder dauerhafte Ansprechbarkeit
- ☐ Empfehlungen und Einschätzungen der IT zur Ausstattung eingeholt, ggf. differenziert nach mobiler Nutzungsart, Dienstreisen, hybriden Sitzungen oder Spezialsoftware

3. Konzept entwickeln

- ☐ Pilotbereiche definiert und Auswahl begründet
- ☐ Raumkonzept aus Tätigkeitsprofilen, Nutzungsszenarien und Ist-Analyse abgeleitet
- ☐ Maßnahmen zur Sicherstellung gesundheitlich zuträglicher Raumtemperaturen und ausreichender Lüftung festgelegt; bauliche und passive Maßnahmen priorisiert und Zuständigkeiten geklärt
- ☐ Umgang mit temporären Arbeitsplätzen, Ausweichflächen, Rückzugsräumen, Telefonie und Besprechungsräumen geklärt
- ☐ Digitale Systeme geplant, z. B. Arbeitsplatz- und Raumbuchung, E-Akte, dDMS (digitales Dokumentenmanagementsystem), Cloud, Kommunikationsplattformen; Projektabhängigkeiten und Einführungsreihenfolge berücksichtigt
- ☐ Persönliche Ausstattung festgelegt, z. B. Notebook, Tastatur, Maus, Headset, Bildschirm, Dockingstation

Checkliste

Konkretes, niederschwelliges Beispiel zu Unterstützung:

6 Checkliste: Einführung neuer Raumkonzepte

2. IST-Zustand und Bedarfe analysieren

- Toolbox und Guide zur Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams oder vergleichbare Instrumente geprüft bzw. eingesetzt

→ https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/



RESULTS

TOOL TOOLBOX	English	Deutsch
	XLSX	XLSX
TOOL POSTER GUIDE	English	Deutsch
	PDF	PDF
TOOL SAMPLE AS PDF FOR ORIENTATION	English	Deutsch
	PDF	PDF
TOOL FLYER ACCOMPANYING THE TOOLBOX	English	Deutsch
	PDF	PDF
TOOL MUSTER ALS PDF ZUR ORIENTIERUNG	Deutsch	Deutsch
	PDF	PDF
TOOL BEGLEITENDER FLYER ZUR TOOLBOX	Deutsch	Deutsch
	PDF	PDF
TOOL POSTER ARBEITSUMGEBUNGEN	Deutsch	Deutsch
	PDF	PDF
TOOL BEISPIEL FÜR AKTIVITÄTSBASIERTES ARBEITEN IM BÜRO	Deutsch	Deutsch
	PDF	PDF

Quelle: https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/

Checkliste

Konkretes, niederschwelliges Beispiel zu Unterstützung: Toolbox und Guide zur Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen

BEARBEITUNG TOOLBOX Team: Teamname tt.mm.jjjj

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 (TA) und spontanen Teamaustausch (TAU) reservieren? Termine können hybrid stattfinden oder auch online oder in Präsenz im Büro.

Zeit	Montag			Dienstag			Mittwoch			Donnerstag			Freitag		
	Format	Tätigkeit	Ort	Format	Tätigkeit	Ort	Format	Tätigkeit	Ort	Format	Tätigkeit	Ort	Format	Tätigkeit	Ort
8:00-8:30															
8:30-9:00															
9:00-9:30															
9:30-10:00															
10:00-10:30															
10:30-11:00															
11:00-11:30															
11:30-12:00															
12:00-12:30															
12:30-13:00															
13:00-13:30															
13:30-14:00															
14:00-14:30															
14:30-15:00															
15:00-15:30															
15:30-16:00															

Hinweise Bearbeitung:
1. Zunächst unter Format einen Termin 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 (Abschnitt 5 Zentrale Befunde, TEAMMERKMALE und VERORTUNG).

Teamarbeit (TA) IST 0 SOLL 0
Teamaustausch (TAU) IST 0 SOLL 0

Zeitbedarf: 20 min.

DOKU_A3

start TOOLBOX TOOL_A1 TOOL_A2 TOOL_A3 TOOL_B4 TOOL_B5 TOOL_B6 >> DOKU_A1 DOKU_A2 DOKU_A3 DOKU_A4

A3: Termine und Regeln für die Zusammenarbeit im Team vereinbaren

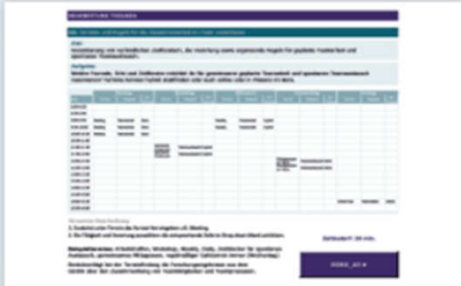
 Öffne in der TOOLBOX das Sheet **TOOL_A3** und folge den Anweisungen. Im Sheet **DOKU_A3** werden die Ergebnisse der Terminabstimmungen eures Teams dargestellt und können diskutiert werden.

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.



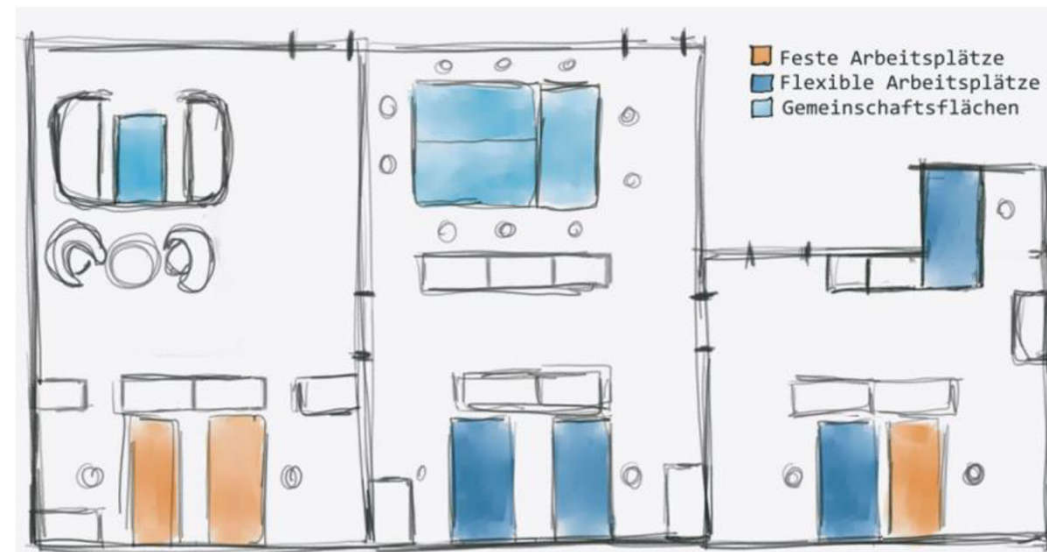
Quelle: https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/

Best Practice

Beispiel 1: Universität Tübingen

Schwerpunkt: Kollaboration und Austausch

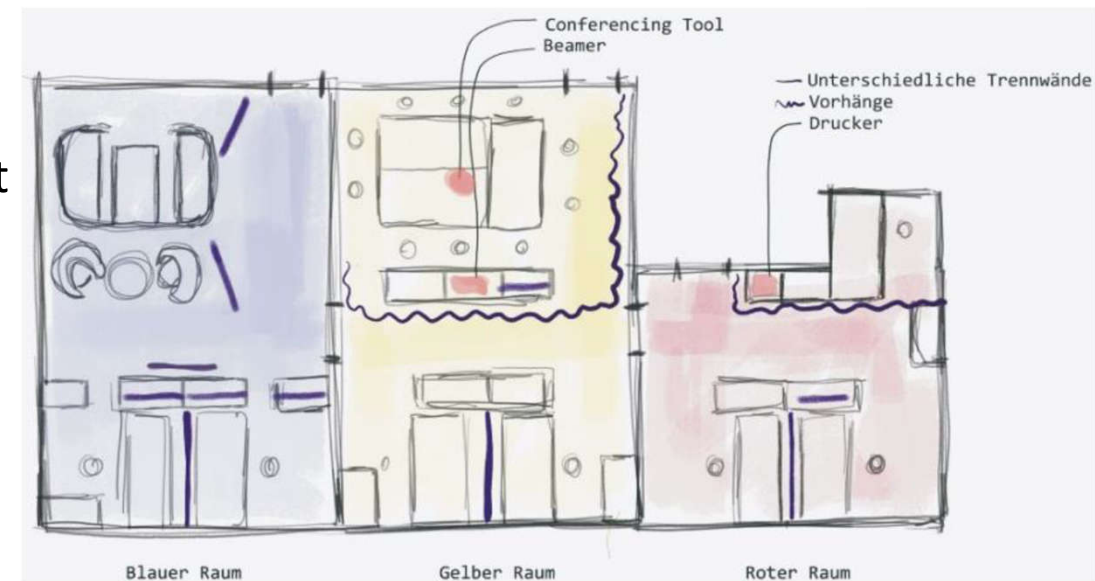
- Pilotprojekt zur Erprobung neuer Arbeitswelten
- aktuell im Evaluationsprozess
- Bürogemeinschaft
 - zwei Abteilungen
 - aktuell 4 + 7 Personen
 - 3 feste Arbeitsplätze, 4 flexible Arbeitsplätze
 - feste Teamtage



Best Practice

Beispiel 1: Universität Tübingen

- + Optimale Verwendung von Räumen, deren Grundfläche nur eingeschränkt für die Einrichtung von Vollarbeitsplätzen nutzbar ist
- + Nutzung von Homeoffice entsprechend der persönlichen Präferenzen ist realisierbar
- Unzureichender Schallschutz
- Bedarf an separaten Räumen für vertrauliche Gespräche

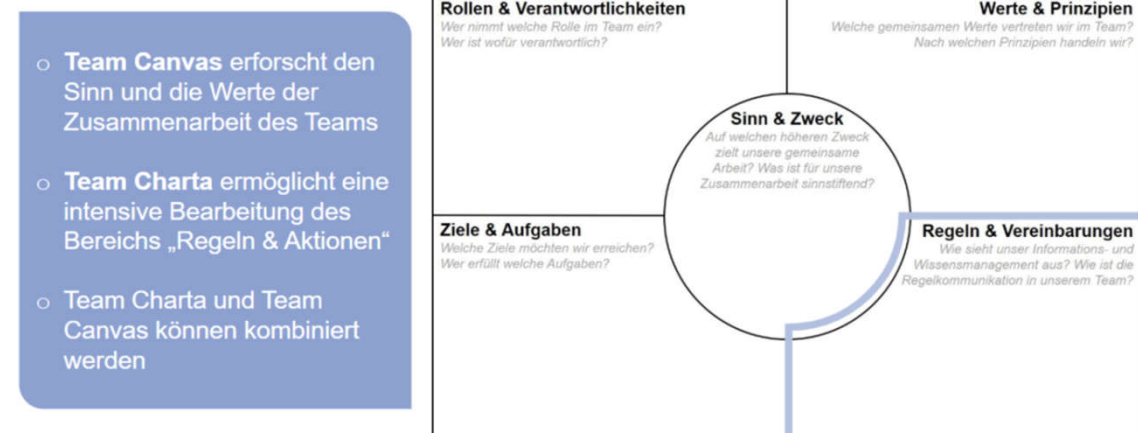


Best Practice

Beispiel 2: KIT – Karlsruher Institut für Technologie Schwerpunkt: „New-Work-Formate für die Breite“

- New Work im Regelbetrieb (nach Testphase)
- Flex Office mit 3-Säulen-Modell
- 3-Säulen-Modell, Mitarbeitende haben die Auswahl zwischen:
 - Flex Office
 - Bürogemeinschaft
 - Traditioneller Arbeitsplatz

Team Canvas Abgrenzung zur Team Charta



Best Practice

Beispiel 2: KIT – Karlsruher Institut für Technologie

- + Hohe Attraktivität des Arbeitsplatzes
(Mobiles Arbeiten bis zu 80 % nach Absprache)
- + Wegfall von Pendelzeiten
- Nicht alle Tätigkeiten für mobiles Arbeiten geeignet
- Risiko der Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

Dimension	Ergebnisse	Vorlage Team Charta
Mobile Arbeit		
Erreichbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit		
Nutzung des Outlook-Kalenders		
Wissens-/Dokumentenmanagement		
Team Meetings		
Informationsfluss		
Life-Balance		
Flexible Raumnutzung		
Umgang mit Konflikten		
...		

Best Practice

Beispiel 3: HdM – Hochschule der Medien Schwerpunkt: Förderung von Zusammenarbeit und Austausch

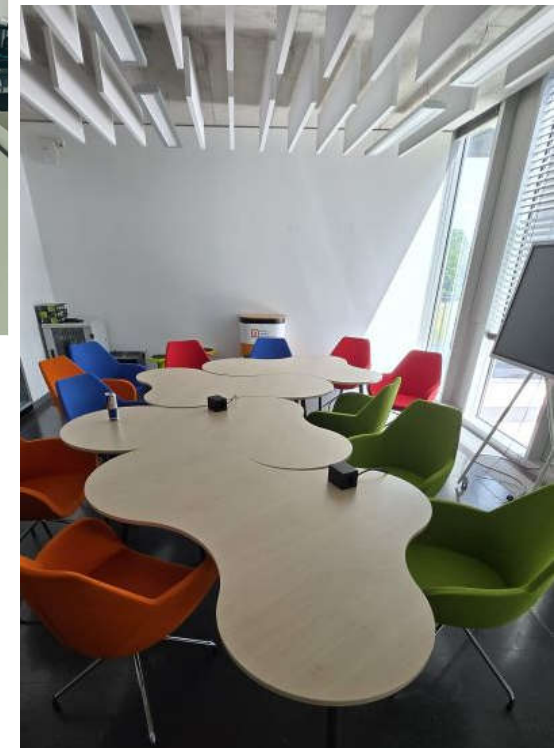
- Einbindung von Professor:innen, Mitarbeitenden und Hochschulleitung
 - Nutzung interner Expertise
- Offene Büroflächen mit Kommunikationselementen
- Workbenches und persönliche Caddies



Best Practice

Beispiel 3: HdM – Hochschule der Medien

- + Unterstützung unterschiedlicher Kommunikations- und Besprechungsformate
- + Attraktive Teeküchen als Begegnungsorte
- Bauliche Einschränkungen
- Überzeugungsarbeit bei etablierten Professor:innen erforderlich



Think-Tank 11 Mitwirkende aus den Universitäten:

- **Freiburg** (Lead) Damaris Müller, Tanja Trötschel
- **Konstanz** Heike Frommer, Xenia Schmidt
- **Mannheim** Christina Junkermann
- **Stuttgart** Jens Müller (bis 30.06.2025), Gelareh Mofakhamsanie (bis 31.07.2025)
- **Tübingen** Johanna Wagner, Michael Letzgus, Paul Fallscheer-Schlegel (bis 31.03.2025)
- **Ulm** Rafael Roschinski

Download des bereits veröffentlichten White Papers

Open Access

<https://doi.org/10.18419/opus-19371>

oder direkt unter

<https://elib.uni-stuttgart.de/server/api/core/bitstreams/623c008b-27d2-400e-8af9-ec4fe9250f24/content>

Vielen Dank!

Fragen?

Herzlichen Dank allen Beteiligten, und besonders auch an Ingrid Bohr und Christina Leib von KU-bwUni.digital!

E-Mail tanja.troetschel@zv.uni-freiburg.de; damaris.mueller@zv.uni-freiburg.de
Telefon 0761 203-4350

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Geschäftsbereich Verwaltungsentwicklung

Abteilung Organisationsentwicklung

Friedrichstr. 39

79098 Freiburg im Breisgau