

bwUni.digital White Paper – Think Tank 11

Räume für neue Formen der Arbeit gestalten

Autorinnen und Autoren

Damaris Müller (Universität Freiburg)
Tanja Trötschel (Universität Freiburg)
Paul Ferdinand Fallscheer-Schlegel (Universität Tübingen)
Heike Frommer (Universität Konstanz)
Christina Junkermann (Universität Mannheim)
Michael Letzgus (Universität Tübingen)
Gelareh Mofakhamsanie (Universität Stuttgart)
Jens Müller (Universität Stuttgart)
Rafael Roschinski (Universität Ulm)
Xenia Schmidt (Universität Konstanz)
Johanna Wagner (Universität Tübingen)

August 2026



Soweit nicht anders angegeben, ist dieses White Paper unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung – Nicht kommerziell – Share Alike 4.0 International“ (CC BY-NC-SA 4.0) lizenziert. Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Kurzfassung

Hochschulen in Baden-Württemberg stehen vor der Aufgabe, vorhandene Büro- und Besprechungsflächen effizienter, nachhaltiger und arbeitsfähiger zu nutzen. Das am 20.06.2023 verabschiedete Energie- und Klimaschutzkonzept (EuK) für Landesliegenschaften 2030 gibt dafür einen landesweiten Rahmen vor. Zugleich verändern Digitalisierung, mobile Arbeit und neue Erwartungen an Zusammenarbeit die Anforderungen an Arbeitsräume in Forschung, Lehre, Verwaltung und Service.

Dieses Whitepaper zeigt: Neue Raumkonzepte können nicht als reine Flächenmaßnahme, Möblierungsfrage oder Softwareeinführung verstanden werden. Tragfähige Lösungen entstehen nur dort, wo Tätigkeiten, bauliche Bedingungen, rechtliche Vorgaben, technische Infrastruktur, Ausstattung, Führung, Beteiligung und Regelbetrieb zusammengedacht werden. Besonders im Hochschulbestand gibt es keine Blaupause. Jede Universität muss prüfen, welche Aufgaben vor Ort erfüllt werden, welche Räume vorhanden sind, welche rechtlichen und technischen Bedingungen gelten und welche Investitionen zuerst erforderlich sind.

Zentral ist eine tätigkeitsorientierte Raumnutzung. Ausgangspunkt sind nicht Status, Tradition oder abstrakte Raumtypen, sondern tatsächliche Arbeitsweisen: konzentrierte Einzelarbeit, Telefonie und Videogespräche, geplante Zusammenarbeit, spontane Abstimmung sowie Spezial-, Service- und Supporttätigkeiten. Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an Ruhe, Akustik, Vertraulichkeit, Technik, Ergonomie, Buchbarkeit, Ausstattung und Erreichbarkeit.

Neue Arbeits- und Raumkonzepte brauchen außerdem klare Führung, Beteiligung und Kommunikation. Akzeptanz entsteht nicht dadurch, dass Beschäftigte Veränderung allein mittragen sollen, sondern durch transparente Ziele, nachvollziehbare Entscheidungen, ausreichende Ressourcen und verlässliche Zuständigkeiten. Bestehende Raumansprüche und Ausstattungsstandards sollten nicht nach Status, sondern nach Funktion, Nutzung und begründetem Bedarf geprüft werden.

Das White Paper bietet dafür eine praxisorientierte Grundlage: Es beschreibt Tätigkeitsprofile und Nutzungsszenarien, benennt rechtliche und flächenbezogene Rahmenbedingungen, konkretisiert Anforderungen an technische und räumliche Ausstattung und bündelt dies in einer Checkliste für die Einführung neuer Raumkonzepte. Die Best-Practice-Beispiele und Anhänge dienen nicht als fertige Blaupausen, sondern als Orientierung, aus der Hochschulen passende Elemente auswählen und an ihre baulichen, organisatorischen, finanziellen und kulturellen Bedingungen vor Ort anpassen können.

1	Einleitung.....	1
2	Tätigkeitsorientierte Raumnutzung.....	3
2.1	Von Tätigkeitsprofilen zu Nutzungsszenarien.....	3
2.2	Von Anforderungen zu realistischen Raumoptionen.....	3
2.3	Nutzung organisieren, Grenzen benennen.....	4
2.4	Erheben, prüfen, nachsteuern.....	5
3	Neues Arbeiten	5
3.1	Rolle der Führung.....	6
3.2	Beteiligung und Mitgestaltung	6
3.3	Kommunikation und Transparenz.....	7
3.4	Nutzungskultur im Arbeitsalltag	7
3.5	Veränderung als kontinuierlicher Prozess.....	8
4	Voraussetzungen des Flächenmanagements	8
4.1	Technische Regeln für Arbeitsstätten (ASR).....	9
4.2	Übersicht über rechtliche und administrative Grundlagen für New Work.....	11
5	Ausstattung.....	13
5.1	Technische Infrastruktur	13
5.2	Technische Ausstattung (allgemein und persönlich).....	14
5.3	Raumübergreifende Anforderungen bei gemeinsamer Nutzung	15
5.4	Ausstattung nach Raumart.....	16
6	Checkliste: Einführung neuer Raumkonzepte	18
7	Fazit und Ausblick	21
Anhang I: Best Practice Beispiele.....		22
	Universität Zürich	22
	Eberhard Karls Universität Tübingen.....	25
	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	27
	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation	30
	Hochschule der Medien Stuttgart.....	31

<i>Karlsruher Institut für Technologie</i>	32
<i>Statistisches Bundesamt (DESTATIS)</i>	34
Anhang II: Mögliche Inhalte einer Dienstvereinbarung „New Work“ (Muster-DV)	36
Verwendete Literatur	39

1 Einleitung

Digitalisierung, Internationalisierung, Klimawandel und veränderte Erwartungen an Arbeit verändern Forschung, Lehre, Verwaltung und Service zugleich. Hochschulen müssen dabei gesetzliche Anforderungen erfüllen, als Arbeitgeber attraktiv bleiben und vorhandene Ressourcen verantwortungsvoll einsetzen. Für Baden-Württemberg sieht das Energie- und Klimaschutzkonzept für Landesliegenschaften 2030 vor, die von der Landesverwaltung genutzten Büroflächen bis 2030 um 20 % zu reduzieren (Ministerium für Finanzen Baden-Württemberg 2023, S. 14). Für den Hochschulbereich wird dieser übergeordnete Rahmen durch einen Regularienkatalog des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst konkretisiert. Damit besteht ein klarer Auftrag an die Hochschulen, Arbeitsräume strategisch weiterzuentwickeln und vorhandene Ressourcen gezielt in flexible, arbeitsfähige und zukunftsorientierte Strukturen zu investieren. Dieser Rahmen verstärkt zugleich die Notwendigkeit, Digitalisierung, mobile Arbeit und neue Formen der Zusammenarbeit nicht getrennt von der Raumfrage zu behandeln.

Dieses White Paper entstand im Rahmen des Programms *bwUni.digital – Digitale Transformation administrativer Prozesse* an den Universitäten in Baden-Württemberg. Der Think Tank 11 untersucht, wie Räume und Raumausstattung die administrative Transformation unterstützen können und welche organisatorischen, kulturellen und technischen Bedingungen dafür relevant sind. Im Mittelpunkt stehen die von Beschäftigten für Büro- und Wissensarbeit genutzten Arbeits-, Besprechungs-, Kommunikations- und Rückzugsbereiche; Lehr-, Lern-, Labor- und Werkstattflächen werden nicht eigenständig behandelt.

New Work und damit verbundene Konzepte wie Desk-Sharing werden häufig mit mehr Flexibilität, besserer Flächennutzung und moderner Zusammenarbeit beworben. Diese positive Rahmung entsteht auch in einem Markt aus Beratung, Möblierung, Softwarelösungen und Flächenoptimierungskonzepten. Empirische Studien zeigen jedoch ein ambivalentes Bild: Vorteilen wie besserer Flächennutzung, wirtschaftlicherer Ressourcennutzung und mehr Flexibilität stehen Risiken gegenüber – etwa Stress durch fehlende Rückzugsmöglichkeiten, Statusverlust oder Konflikte um geteilte Arbeitsplätze (Berthelsen et al. 2018; Toivanen et al. 2023; Grellert et al. 2024).

Neue Raumkonzepte dürfen daher nicht auf Investitionen in Möbel, einzelne Raumlösungen oder Software reduziert werden. Tragfähig und nachhaltig sind sie nur, wenn Räume, Technik, Arbeitsweisen, Führung, Beteiligung und Regelbetrieb strukturell mit den tatsächlichen Anforderungen der Beschäftigten verbunden werden. Die Publikation *Toolbox und Guide zur Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams* schlägt messbare Kriterien für diese Passung vor (Ninnemann et al. 2024); das White Paper zeigt, welche Bedingungen vor der Einführung zu klären und im Betrieb nachzusteuern sind. Da großflächige Idealmodelle in hochschulischen Bestandsgebäuden nur eingeschränkt umsetzbar sind, müssen Lösungen von den vorhandenen baulichen, technischen und finanziellen Spielräumen ausgehen. Die erforderlichen Investitionen verlangen transparente Priorisierungen auf Leitungs- bzw. Rektoratsebene: Welche Maßnahmen sind zuerst erforderlich, welche können später folgen und wofür werden Mittel bereitgestellt? Fehlende Mittel sind damit kein pauschaler Ausschlussgrund.

Dieses White Paper richtet sich an Hochschulleitungen, Dezernate bzw. Abteilungen, Flächen- und Gebäudemanagement, IT, Personalvertretungen sowie Führungskräfte und Projektverantwortliche, die Raumkonzepte planen, entscheiden, begleiten oder betreiben. Es bietet ihnen keine Blaupause, sondern Best Practices sowie Bewertungs- und Gestaltungshilfen, aus denen sie passende Elemente auswählen und an ihre baulichen, rechtlichen, finanziellen und kulturellen Bedingungen anpassen können. Die

Kapitel folgen dem Weg von der Analyse zur Umsetzung: Kapitel 2 übersetzt Tätigkeiten in Anforderungen an Räume. Kapitel 3 behandelt Führung, Beteiligung und Kommunikation. Kapitel 4 bündelt rechtliche und flächenbezogene Rahmenbedingungen. Kapitel 5 konkretisiert Ausstattungsfragen. Kapitel 6 bündelt dies in einer Checkliste für die Einführung neuer Raumkonzepte. Die Anhänge ergänzen mit Best-Practice-Beispielen, Hinweisen für Dienstvereinbarungen und einer Orientierungsmatrix für die Prüfung vor Ort. Zentrale Begriffe sind:

- **Neues Arbeiten/New Work:** Oberbegriff für veränderte Arbeitsformen, die Digitalisierung, Flexibilisierung, Führung, Zusammenarbeit und Kultur verbinden.
- **Tätigkeitsorientierte Raumnutzung/Activity-Based Working:** Raumangebot und Ausstattung orientieren sich an Tätigkeiten und Nutzungsszenarien, nicht vorrangig an Status oder persönlicher Zuordnung.
- **Desk-Sharing:** Mehrere Beschäftigte nutzen standardisiert ausgestattete Arbeitsplätze ohne feste persönliche Zuordnung. Im White Paper ist damit ein Modell gemeint, bei dem weniger Arbeitsplätze als Mitarbeitende vorhanden sind und das deshalb mit verlässlichen Regelungen zu Anwesenheit, mobiler Arbeit, Buchung und Clean-Desk-Prinzip verbunden werden muss.
- **Flex Office:** Flexible Büroeinheit mit vollwertigen ergonomischen Arbeitsplätzen und ergänzenden Raumoptionen, deren Möblierung unterschiedliche Tätigkeiten zulässt. An Hochschulen bedeutet Flex Office nicht automatisch Großraum; im Bestand kann es auch über mehrere kleinere Büroeinheiten verteilt sein. Entscheidend ist, dass Arbeitsplätze und ergänzende Räume funktional nutzbar, technisch verlässlich und nicht primär nach Hierarchie zugeordnet sind.
- **Shared Spaces:** Gemeinsam nutzbare Flächen für Austausch, Ad-hoc-Zusammenarbeit oder kurze Abstimmungen; sie ergänzen, ersetzen aber keine vollwertigen Arbeitsplätze.
- **Homeoffice, Telearbeit, mobile Arbeit:** Homeoffice wird hier alltagssprachlich für Arbeiten von zuhause verwendet. Telearbeit ist davon abzugrenzen; sie ist in § 2 Abs. 7 ArbStättV als vom Arbeitgeber fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich der Beschäftigten definiert. Mobile Arbeit bezeichnet Arbeiten außerhalb der Hochschule und ist nicht zwingend an einen fest eingerichteten Arbeitsplatz gebunden.

2 Tätigkeitsorientierte Raumnutzung

Tätigkeitsorientierte Raumnutzung, häufig auch als Activity-Based Working bezeichnet, ordnet Räume nicht nach Tradition, Status oder persönlicher Präferenz zu, sondern nach ihrer funktionalen Passung zu den tatsächlichen Tätigkeiten (Worek et al. 2019; Prill 2025). Statt ideale Raumtypen für freie Flächen zu entwerfen, muss dieser Ansatz an Hochschulen von Bestandsgebäuden mit Klein- und Einzelbüros, gewachsenen Grundrissen, begrenzten Budgets, technischen Vorgaben, Denkmal- und Brandschutz sowie langen Abstimmungswegen ausgehen. Er fragt, welche benötigten Funktionen dort hergestellt, verbessert oder organisatorisch unterstützt werden können. Kapitel 2 zeigt deshalb, wie tatsächliche Arbeitsweisen in Raumanforderungen und realistische Optionen im Bestand übersetzt werden; Ausstattung, rechtliche und flächenbezogene Voraussetzungen sowie Umsetzung behandeln Kapitel 5.4, 4 und 6.

2.1 Von Tätigkeitsprofilen zu Nutzungsszenarien

Für die Analyse lassen sich fünf wiederkehrende Tätigkeitsschwerpunkte unterscheiden: konzentrierte Einzelarbeit, Telefonie und Videogespräche, geplante Zusammenarbeit, spontane Kommunikation und Ad-hoc-Zusammenarbeit sowie Spezial-, Service- und Supporttätigkeiten (Worek et al. 2019; Käfer et al. 2024; Naujoks 2025; Prill 2025). Da diese Profile meist kombiniert auftreten, ist nicht die organisatorische Zugehörigkeit einer Person planungsrelevant, sondern ihre Gewichtung in einem Team oder Arbeitsprozess. Entscheidend sind Anteile, Häufigkeit und Dauer, Vertraulichkeit, Störpotenzial, Tätigkeitswechsel sowie Gleichzeitigkeit und Spitzenlasten. So können rechnerisch ausreichende Arbeitsplätze an gemeinsamen Präsenztagen oder bei mehreren parallelen hybriden Sitzungen dennoch nicht genügen.

2.2 Von Anforderungen zu realistischen Raumoptionen

Aus Nutzungsszenarien folgen zunächst Raumqualitäten, nicht unmittelbar bestimmte Raumtypen. Je nach Tätigkeit zählen Ruhe, Akustik, Vertraulichkeit, Raumtemperatur und Luftqualität, verlässliche Technik, Ergonomie, geeignete Größe und Erreichbarkeit, Nähe zu Lager oder Ausstattung sowie klare Zonierung. Zu unterscheiden sind vollwertige ergonomische Arbeitsplätze und kurzzeitig nutzbare Orte. Sitznischen, Stehtische oder Loungemöbel können kurze Gespräche unterstützen, ersetzen aber keinen Bildschirmarbeitsplatz für ganztägige Arbeit. Im Bestand lassen sich etwa kleine Räume als Rückzugs- oder Videoräume nutzen, Büros als Fokusbereiche ausweisen, Besprechungsräume besser buchbar machen oder Akustik und Nutzungsregeln verbessern.

Die folgende Tabelle ordnet den fünf Tätigkeitsprofilen zentrale Anforderungen und mögliche Umsetzungen im Bestand zu. Sie dient als Orientierung, nicht als starre Zuordnung oder Bauanweisung.

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

Tätigkeitsprofil	Zentrale Anforderungen	Mögliche Umsetzung im Bestand
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
Geplante Zusammenarbeit	Passende Raumgröße, Buchbarkeit, Präsentations- und Videotechnik, flexible Möblierung, ggf. Vertraulichkeit	Vorhandene Besprechungsräume besser auslasten; kleinere Meetingräume ergänzen; hybride Technik standardisieren; Buchungsregeln und Prioritäten klären
Spontane Kommunikation und Ad-hoc-Zusammenarbeit	Nähe, niedrigschwellige Nutzung, kurze Nutzungsdauer, begrenzte Störung anderer Arbeitsbereiche	Nischen, Teeküchen oder Kommunikationszonen nutzen; akustisch 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 Serviceräume vorsehen; Zugriff, Zuständigkeiten und Prioritäten regeln; Lager- und Materialnähe berücksichtigen

Eine Raumart kann mehrere Tätigkeitsprofile unterstützen; ein Profil kann mehrere Raumoptionen benötigen. Ein hoher Telefonieanteil wird beispielsweise nicht durch dauerhaftes Ausweichen in Telefonboxen gelöst, sondern durch eine Kombination aus telefoniefähigen Arbeitsplätzen, erreichbaren Rückzugsräumen, geeigneter Technik und Regeln für offene Bereiche. Auch zusätzliche Besprechungsflächen helfen nur, wenn Raumgrößen, Buchbarkeit, hybride Technik und Erreichbarkeit passen.

2.3 Nutzung organisieren, Grenzen benennen

Geteilte Räume brauchen ein Nutzungsmodell und eine klar benannte Verantwortung für den Regelbetrieb. Dazu gehören die Pflege von Regeln, die Auswertung von Rückmeldungen, der Umgang mit Konflikten, die Abstimmung mit Raumverwaltung, IT, Facility Management und Organisationsentwicklung sowie Anpassungen bei veränderter Nutzung. Fehlt diese Verantwortung, entstehen leicht informelle Ausweichpraktiken: Räume werden dauerhaft blockiert, Arbeitsplätze faktisch personalisiert oder Telefonate in ungeeignete Bereiche verlagert.

Flexible Raumkonzepte verändern auch spontane Kommunikation, die in klassischen Bürostrukturen häufig über Nähe, offene Türen und kurze Wege entsteht. Manche Abstimmungen verlagern sich in digitale Formate, andere müssen räumlich oder organisatorisch bewusst ermöglicht werden. Konflikte entstehen insbesondere dann, wenn regelmäßige Präsenz erwartet wird, zugleich aber weniger feste

Arbeitsplätze vorhanden sind. Teams brauchen deshalb Absprachen darüber, welche Kommunikation vor Ort, digital oder in geplanten Formaten stattfinden soll.

Kein Raumtyp erfüllt alle Anforderungen: Einzelbüros bieten Ruhe und Vertraulichkeit, können aber Austausch erschweren und Flächen binden; offene Bereiche erleichtern Sichtbarkeit und Austausch, beeinträchtigen ohne ausreichende Akustik und erreichbaren Rückzug jedoch Konzentration und Privatsphäre (Berthelsen et al. 2018; Hopland/Kvamsdal 2021; Toivanen et al. 2023; Nooij et al. 2023). Planung sollte daher nicht pauschal einen Raumtyp bevorzugen, sondern Zielkonflikte und funktionale Grenzen offenlegen. Bereiche mit hoher Vertraulichkeit, besonderer Ausstattung oder kontinuierlicher Ansprechbarkeit sind weniger flexibel planbar als andere.

2.4 Erheben, prüfen, nachsteuern

Die Planung sollte auf erhobenen Arbeitsweisen, Raumbedarfen und Nutzungsmustern beruhen. Geeignete Verfahren sind Befragungen, Workshops, Interviews, Beobachtungen und Auswertung von Auslastungsdaten. Eine frei zugängliche Arbeitshilfe für die Erhebung und Auswertung bietet die im Forschungsprojekt RAW_Reallabor der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin entwickelte *Toolbox* mit zugehörigem *Guide zur Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams* (Ninnemann et al. 2024). Nach der Umsetzung zeigen beobachtbare Muster, wo nachgesteuert werden muss: Dauerhaft belegte Rückzugsräume, überbuchte Besprechungsräume, Telefonate in offenen Bereichen, Beschwerden, informelle Dauerbelegungen oder kaum genutzte Räume können auf unpassende Regeln, schlechte Erreichbarkeit oder technische beziehungsweise akustische Mängel hinweisen. Die organisatorischen Voraussetzungen für Auswertung und Nachsteuerung behandelt Kapitel 3; Kapitel 6 bündelt die Umsetzungsschritte.

3 Neues Arbeiten

Seit den 2010er-Jahren bezeichnet New Work einen durch Digitalisierung, Vernetzung, die Flexibilisierung von Arbeitsort, Arbeitszeit und Arbeitsinhalten sowie veränderte Erwartungen an Beteiligung, Autonomie und Sinn geprägten Wandel der Arbeitsorganisation, der technische, räumliche, kulturelle und soziale Fragen verbindet (vgl. Hofmann et al. 2019). Desk-Sharing, Flex Office, Shared Spaces und Homeoffice sind einzelne Organisations- und Raumkonzepte innerhalb dieses Wandels und nicht mit New Work gleichzusetzen.

Zugleich zeigen Studien ein ambivalentes Bild: Vorteile wie bessere Flächennutzung, wirtschaftlichere Ressourcennutzung und Flexibilität stehen Risiken gegenüber, etwa Stress durch fehlende Rückzugsmöglichkeiten, Statusverlust oder Konflikte um geteilte Arbeitsplätze (Berthelsen et al. 2018; Toivanen et al. 2023; Grellert et al. 2024). Deshalb ist vor jeder Planung zu klären, welches Ziel verfolgt wird. Wenn neue Raumkonzepte allein als Einsparmaßnahme erscheinen, sind Akzeptanzprobleme wahrscheinlich.

Anknüpfend an den [Think Tank 09 Kultureller Wandel](#) betrachtet dieses Kapitel neue Raumkonzepte deshalb nicht als neutrale Modernisierung, sondern als organisatorischen Veränderungsprozess. Ihre

Wirkungen hängen davon ab, wie Zielsetzungen, Führung, Beteiligung, Kommunikation und Nutzung im Arbeitsalltag ausgestaltet werden und wie sie zu den Aufgaben, Gebäuden, Ressourcen und Teamstrukturen vor Ort passen (Becker et al. 2024).

3.1 Rolle der Führung

Veränderung beginnt auf der Leitungsebene, endet dort aber nicht. Führungskräfte müssen nicht jede Detailfrage selbst lösen. Ihre Aufgabe ist es, Ziele, Zuständigkeiten, Entscheidungswege, Ressourcen und Grenzen zu klären. Dazu gehört auch, Zielkonflikte eindeutig zu entscheiden und nachvollziehbar zu kommunizieren: etwa zwischen Flächenreduktion und Arbeitsfähigkeit, Flexibilität und Vertraulichkeit, Austausch und Konzentration, Standardisierung und lokalen Besonderheiten.

Glaubwürdigkeit entsteht, wenn Führungskräfte die gesetzten Leitplanken selbst mittragen. Sie geht verloren, wenn neue Konzepte nur von Mitarbeitenden Anpassung verlangen, während Leitungsebenen davon ausgenommen bleiben (Worek et al. 2019). Das bedeutet nicht, dass überall dieselben Lösungen gelten müssen. Es bedeutet aber, dass Abweichungen nachvollziehbar begründet werden sollten, etwa durch Repräsentationsaufgaben, Vertraulichkeit, besondere Ausstattung oder hohe Nutzungsintensität.

Ein Beispiel betrifft Ausstattung und Raumzuteilung. Bestehende Standards und Richtsätze sind an Hochschulen häufig historisch gewachsen und teilweise status-, teilweise funktions- oder nutzungsbezogen. Für neue Raumkonzepte ist entscheidend, vorhandene Spielräume stärker an der tatsächlichen Nutzung auszurichten: kurzfristig innerhalb geltender Rahmenverträge, mittelfristig in Pilotbereichen und langfristig über angepasste Standards und strategische Vorgaben. Ziel ist keine Einheitslösung für alle Räume, sondern eine nachvollziehbare und funktionsgerechte Ausstattung.

Auch auf der Ebene von Abteilungen, Projekten oder Pilotbereichen können erste Schritte sinnvoll sein: Arbeitsweisen analysieren, Regeln klären, Pilotlösungen testen und Erfahrungen auswerten. Voraussetzung ist jedoch ein klares Mandat. Hilfreich sind ein schriftlicher Projektauftrag, benannte Auftraggeber:innen auf Leitungsebene, dokumentierte Entscheidungen und klare Fristen für offene Klärungen. Projektmanagementwerkzeuge können dabei helfen, Verantwortung, Entscheidungsbedarf und Konsequenzen transparent zu machen. Solche Schritte ersetzen keine Gesamtverantwortung, sie verhindern aber, dass Veränderung informell an Einzelpersonen hängen bleibt.

3.2 Beteiligung und Mitgestaltung

Partizipation ist ein zentraler Faktor für Akzeptanz. Der Leitsatz „Betroffene zu Beteiligten machen“ beschreibt gut, worum es geht: Mitarbeitende verfügen über lokales Wissen zu Arbeitsabläufen, Störungen, informellen Routinen und tatsächlichen Raumbedarfen. Dieses Wissen muss in die Planung einfließen, ohne dass Beteiligung unklar oder grenzenlos wird.

Beteiligung bedeutet nicht, dass alle alles entscheiden. Zu Beginn muss transparent sein, was vorgegeben ist, wo Gestaltungsspielräume bestehen und wer wann informiert, angehört oder an Entscheidungen beteiligt wird. Sinnvoll ist ein phasenweises Vorgehen: Ziele und Rahmen erklären, Erfahrungen und Bedenken aufnehmen, Lösungsideen entwickeln, Entscheidungen begründen und nach der Umsetzung erneut Rückmeldungen einholen. Problemklärung und Lösungsentwicklung sollten getrennt werden: Zunächst wird erhoben, was schwierig, unpraktisch oder riskant ist; erst danach werden Lösungen entwickelt. So werden Einwände weder als bloßes ‚Meckern‘ abgewertet noch Möblierungsfragen diskutiert, bevor Ziele, Arbeitsweisen und Grenzen geklärt sind.

Betroffene Bereiche, Personalrat, Auftraggeber:innen und Entscheidungsebenen sind frühzeitig entsprechend ihrer jeweiligen Rolle einzubeziehen; bestehende Beteiligungsrechte sind zu beachten. Geeignete Erhebungs- und Beteiligungsformate nennen Kapitel 2.4 und die Checkliste in Kapitel 6.

3.3 Kommunikation und Transparenz

Veränderung braucht klare Kommunikation. Ziele, Rahmenbedingungen und Grenzen müssen früh, wiederholt und verständlich erläutert werden. Wichtig ist dabei nicht nur zu sagen, was erreicht werden soll, sondern auch, was nicht versprochen werden kann. In Veränderungsprozessen gibt es selten Ergebnissicherheit. Umso wichtiger ist Prozesssicherheit: Wer ist verantwortlich? Wann werden welche Entscheidungen getroffen? Wo können Mitarbeitende Rückmeldungen geben? Welche Informationen werden dokumentiert und wo sind sie zugänglich?

Für neue Raumkonzepte bedeutet das: Beschäftigte müssen verstehen können, warum sich Räume verändern, welche Arbeitsweisen dadurch unterstützt werden sollen und welche Belastungen vermieden werden. Eine tragfähige Veränderung braucht dafür eine verständliche Zielsetzung, die Orientierung gibt und konkret mit der täglichen Arbeit verbunden wird (Kotter 1995; Trost 2020).

Kommunikation darf nicht einmalig erfolgen. Geeignet sind etwa Start-Workshops mit Führungskräften, Informationsformate für betroffene Bereiche, regelmäßige Updates, dokumentierte FAQ, Feedbackformate oder kurze Auswertungen nach Pilotphasen. Wichtig ist: Zuerst sollten Ziele, Zusammenarbeit, Nutzungsregeln und Rahmenbedingungen geklärt werden; konkrete Möbel- und Ausstattungsfragen folgen erst danach.

3.4 Nutzungskultur im Arbeitsalltag

Neue Raumkonzepte sind immer auch Veränderungen alltäglicher Routinen. Kultur zeigt sich hier nicht abstrakt, sondern darin, wie Räume geteilt, Rückzug respektiert, Präsenz erwartet, Regeln ausgelegt, Konflikte angesprochen und Abweichungen begründet werden. Entscheidend ist also nicht nur, welche Regeln vereinbart werden, sondern wie sie im Arbeitsalltag verstanden, genutzt und nachgehalten werden.

Nicht alle Beschäftigten haben dabei dieselben Handlungsspielräume. Manche können leichter im Homeoffice arbeiten; andere müssen wegen Service- und Beratungsaufgaben, Publikumsverkehr oder besonderer Ausstattung regelmäßig vor Ort sein. Auch hierarchische Beziehungen prägen die Raumnutzung: Die dauerhafte Nähe von Vorgesetzten und Mitarbeitenden oder Betreuenden und Personen in Qualifikationsphasen kann Zusammenarbeit erleichtern. Zugleich sind hierarchisch nachgeordnete oder institutionell abhängige Personen dadurch strukturell stärker der Beobachtung und Kontrolle ausgesetzt; ihre Möglichkeiten, sich räumlich zu entziehen oder Grenzen zu setzen, sind dagegen geringer. Planung darf deshalb nicht nur von Durchschnittsbedarfen ausgehen, sondern muss prüfen, für wen Regeln und Arbeitsweisen funktionieren, wer Schwierigkeiten hat und wer mitentscheiden kann. Dauerhaft blockierte Räume, faktisch personalisierte Arbeitsplätze oder verstärkter Rückzug ins Homeoffice sollten nicht vorschnell als individuelles Fehlverhalten gelesen werden; sie können auf mangelnde Passung zwischen Regeln, Ausstattung, Kommunikation und Führung hinweisen. Tragfähige Nutzungskultur entsteht durch verständliche Regeln, faire Zugänglichkeit, sichtbare Verantwortung und Nachsteuerung im Betrieb.

3.5 Veränderung als kontinuierlicher Prozess

Die Einführung neuer Raumkonzepte braucht einen zyklischen Veränderungsprozess; die einzelnen Schritte bündelt Kapitel 6. Pilotbereiche schaffen begrenzte Experimentierräume, in denen Probleme früh sichtbar und Lösungen überprüfbar werden. Damit daraus organisatorisches Lernen entsteht, müssen Erfahrungen dokumentiert, ausgewertet und in weitere Entscheidungen übersetzt werden (Käfer et al. 2024; Kotter 1995).

Früh sollte geklärt werden, welche Anpassungen an Nutzungsregeln, Zuständigkeiten und Arbeitsroutinen für das Raumkonzept erforderlich sind und was stabil bleiben kann. Zusätzliche Reorganisationen – etwa veränderte Teamzuschnitte, Aufgabenverteilungen oder Berichtslinien – sollten nicht gleichzeitig erfolgen, sofern sie für das Raumkonzept nicht sachlich notwendig sind.

Der Prozess endet nicht mit dem Einzug. Bei Teamwechseln, neuen digitalen Arbeitsweisen, veränderten Anwesenheitsmustern oder anderen Anforderungen müssen Nutzung und Arbeitsfähigkeit erneut geprüft und bei Bedarf nachgesteuert werden.

4 Voraussetzungen des Flächenmanagements

Die Gestaltung neuer Arbeits- und Raumkonzepte an Hochschulen erfolgt nicht im freien Raum. Sie ist an rechtliche, organisatorische und technische Rahmenbedingungen gebunden, die als Fundament für alle weiteren Überlegungen dienen. Die Umsetzung dieser Vorgaben setzt wiederum entsprechende Festlegungen der Hochschulleitung voraus. Dieses Kapitel benennt die zentralen Voraussetzungen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Für konkrete Detailanforderungen verweisen wir auf die ergänzende Checkliste in Kapitel 6.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Grundlage ist die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) mit den zugehörigen Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR). Diese definieren Anforderungen an Raumgrößen, Bewegungsflächen, Belichtung, Belüftung und ergonomische Gestaltung. Zum 1. August 2024 trat der *Regularenkatalog – Effizientes Auslastungsmanagement bei hochschulgenutzten Flächen* des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) in Kraft. Für die hier behandelten New-Work-Fragen sind insbesondere seine Vorgaben zu Büroflächen relevant. Während bisher nur Lehrräume betrachtet wurden, werden künftig auch Büroflächen in Lehre und Verwaltung einbezogen. Hintergrund ist das *Energie- und Klimaschutzkonzept (EuK) für Landesliegenschaften 2030*, das vorsieht, die von der Landesverwaltung genutzten Büroflächen gemäß DIN 277 (NUF 2), ausgehend vom Referenzzeitpunkt 1. Januar 2022, bis 2030 um 20 % zu reduzieren. Diese Vorgabe macht es erforderlich, Flächen nicht nur zu reduzieren, sondern bei den verbleibenden Räumen gezielter in Arbeitsfähigkeit, Zusammenarbeit und Aufenthaltsqualität zu investieren.

Das EuK behandelt unter der Überschrift „Klimafolgenanpassung – Schutz gegen sommerliche Überhitzung“ ausdrücklich die Folgen zunehmender und intensiverer Hitzeperioden. Im Zuge des Klimawandels wird der Schutz vor sommerlicher Überhitzung damit zu einer wachsenden Anforderung an die Planung und den Betrieb von Arbeitsräumen. Das Konzept setzt insbesondere auf architektonische und bauliche sowie passive und umweltfreundliche Maßnahmen; eine erforderliche aktive Kühlung soll möglichst mit Umweltenergie und Photovoltaik betrieben werden (Ministerium für Finanzen Baden-Württemberg 2023, S. 20 f.).

Organisatorische Rahmenbedingungen

Für Büroflächen sieht der Regularienkatalog künftig eine Sharingquote von 0,7 Arbeitsplätzen je Mitarbeiter:in als Zielgröße vor. Dabei werden Abwesenheiten durch mobiles Arbeiten, Urlaub und Krankheit berücksichtigt; Teilzeitarbeit ist in der Quote noch nicht berücksichtigt. Zudem wird ein systematisches Monitoring der Auslastung der Büroflächen angestrebt. Bis zu dessen Einführung soll der Auslastungsnachweis im Rahmen der jährlichen Flächenmeldung durch eine ergänzende Meldung der Arbeitsplätze erfolgen. Als hochschulinterner Benchmark kann das Verhältnis der Anzahl der Mitarbeitenden mit Büroarbeitsplatz zur Fläche der Flächenart Büroarbeit (NUF 2) herangezogen werden, um Handlungsbedarfe zu priorisieren (MWK 2024, S. 10f.).

Wird mobiles Arbeiten bei Hitze vorübergehend in größerem Umfang ermöglicht, ist zu klären, wie diese Tage auf bestehende Regelungen zu mobiler Arbeit und Präsenz angerechnet werden. Müssen sie später durch zusätzliche Präsenztage ausgeglichen werden, wird die Anwesenheit lediglich zeitlich verlagert; dadurch können spätere Belegungsspitzen entstehen. Hitzeschutz, Regelungen zu mobiler Arbeit und die Bemessung geteilter Arbeitsplätze sind deshalb gemeinsam zu betrachten.

Technische und soziale Rahmenbedingungen

Moderne Arbeitskonzepte erfordern eine gleichwertige technische Infrastruktur, z. B. leistungsfähige IT-Anbindungen, ergonomisches und anpassbares Mobiliar sowie geeignete Beleuchtungs- und Akustiklösungen. Ebenso wichtig sind soziale Rahmenbedingungen: Klare Regeln für die Nutzung gemeinsamer Arbeitsplätze, transparente Kommunikation und die frühzeitige Beteiligung der Mitarbeitenden am Planungsprozess. Nur so können Akzeptanz geschaffen und gesundheitliche Belastungen reduziert werden.

Flexibilisierung der Nutzung

Um auf schwankende Anwesenheitszahlen reagieren zu können, wird empfohlen, multifunktionale Räume zu schaffen, sodass beispielsweise Besprechungsräume temporär als Büroarbeitsplätze genutzt werden können. Ergänzend können Co-Working-Arbeitsplätze und Shared Spaces entstehen, um eine effiziente Nutzung der vorhandenen Flächen zu ermöglichen.

Ausblick und Einordnung

Die folgenden Übersichten bündeln die wichtigsten rechtlichen und flächenbezogenen Prüfpunkte für die Planung. Sie ersetzen keine Einzelfallprüfung durch die zuständigen Stellen, erleichtern aber die Abstimmung zwischen Flächenmanagement, Arbeitsschutz, IT, Personalvertretung und betroffenen Bereichen. Da gesetzliche Vorgaben und institutionelle Anforderungen sich ändern können, müssen die Angaben vor konkreten Umsetzungen jeweils aktuell geprüft werden.

4.1 Technische Regeln für Arbeitsstätten (ASR)

Die Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR) konkretisieren die Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung. Sie sind beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten zu berücksichtigen. Bei ihrer Einhaltung wird vermutet, dass die entsprechenden Anforderungen der Verordnung erfüllt sind; abweichende Lösungen sind zulässig, sofern sie mindestens die gleiche

Sicherheit und den gleichen Gesundheitsschutz gewährleisten. Für das Flächenmanagement besonders relevant sind die folgenden Regelungen:

ASR A1.2 – Raumabmessungen und Bewegungsflächen

- Arbeitsräume müssen ausreichende Grundfläche, Höhe und Luftraum aufweisen.
- Am Arbeitsplatz muss genügend Bewegungsfreiraum vorhanden sein.
- Erforderliche Grundflächen ergeben sich aus:
 - Bewegungsflächen der Beschäftigten (mind. 1,5 m²)
 - bei nur einem Arbeitsplatz: mind. 1,0 m Tiefe/Breite
 - bei mehreren nebeneinander: mind. 1,2 m Breite
 - Bewegungsflächen dürfen sich nicht mit Verkehrswegen oder Funktionsflächen überschneiden
 - Flächen für Verkehrswege; die erforderliche lichte Breite ist in Abhängigkeit von der Personenzahl und der Art der Nutzung gemäß ASR A1.8 zu bestimmen (z. B. 0,60 m bei bestimmten Gängen zu persönlich zugewiesenen Arbeitsplätzen, die jedoch bei Desk-Sharing nicht vorliegen; daher grundsätzlich 0,90 m bei allgemeinen Fußgängerverkehrswegen für bis zu fünf Personen).
 - Stellflächen für Arbeitsmittel
 - Funktionsflächen für Arbeitsmittel
 - Flächen für Sicherheitsabstände
- Grundfläche Arbeitsräume: mind. 8 m² für einen Arbeitsplatz, +6 m² je weiteren Arbeitsplatz.
- Bildschirmarbeitsplätze:
 - Zellenbüro: 8–10 m² je Arbeitsplatz (inkl. Möblierung und Verkehrsfläche)
 - Großraumbüro: 12–15 m² je Arbeitsplatz
- Lichte Raumhöhen:
 - bis 50 m²: 2,50 m
 - über 50 m²: 2,75 m
 - über 100 m²: 3,00 m
 - über 2000 m²: 3,25 m
- Bei überwiegend sitzender Tätigkeit: mind. 12 m³ Luftraum pro Person.

Die ASR A6 „Bildschirmarbeit“ konkretisiert die Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung an Bildschirmarbeitsplätze, insbesondere hinsichtlich der Ergonomie, der Arbeitsmittel und der Umgebungsbedingungen.

ASR A6 – Bildschirmarbeit

- Belastungen aus der Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Lärm, Klima) müssen durch Gestaltung reduziert werden.
- anpassbare Beleuchtung
- Maßnahmen zur Geräuschreduktion
- Arbeitsmittel und Mobiliar müssen an Körpermaße anpassbar sein.
- Bildschirm: Sehabstand mind. 50 cm
- Bildschirmarbeitsplätze vorzugsweise als Sitzarbeitsplätze oder Steh-/Sitzarbeitsplätze einrichten.
- Arbeitsflächen für Büroarbeit und vergleichbare Tätigkeiten: Grundsätzlich mind. 160 × 80 cm; bei nur einem Bildschirm, geringem Arbeitsmittelbedarf und wenig Schriftgut darf die Breite auf 120 cm verringert werden.

ASR A3.5 – Raumtemperatur

Die Arbeitsstättenverordnung verlangt während der Nutzungsdauer eine gesundheitlich zuträgliche Raumtemperatur und eine Abschirmungsmöglichkeit gegen übermäßige Sonneneinstrahlung. Die ASR A3.5 konkretisiert diese Anforderungen:

- Für leichte, überwiegend sitzende Tätigkeiten beträgt der Mindestwert der Lufttemperatur 20 °C.
- Die Lufttemperatur in Arbeitsräumen soll grundsätzlich 26 °C nicht überschreiten. Liegen Außen- und Raumlufttemperatur über 26 °C, sollen zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden.
- Bei mehr als 30 °C müssen wirksame Maßnahmen getroffen werden. Bei mehr als 35 °C ist der Raum für die Dauer der Überschreitung ohne besondere Schutzmaßnahmen nicht als Arbeitsraum geeignet.
- Die erforderlichen baulichen, technischen und organisatorischen Maßnahmen sind im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung festzulegen.

Rahmenbedingungen „New Work“

- Arbeit kann durch Desk-Sharing oder mobile Nutzung anders organisiert werden, was Workflows beeinflusst.
- Dienstvereinbarungen (DV) zu Arbeitszeit, Mobiler Arbeit/Homeoffice o.Ä. sind entsprechend anzupassen und zu aktualisieren.
- Zielgrößen in Baden-Württemberg:
 - Sharingquote von 0,7 Arbeitsplätzen je Mitarbeiter:in (Regularienkatalog)
 - Reduktion der Büroflächen gemäß DIN 277 (NUF 2) um 20 % bis 2030, ausgehend vom Referenzzeitpunkt 1. Januar 2022 (EuK)
- Monitoring:
 - bis zur Einführung des Monitorings: ergänzende Meldung der Arbeitsplätze im Rahmen der jährlichen Flächenmeldung
 - künftig systematisches Monitoring der Auslastung der Büroflächen
 - Benchmark: Verhältnis der Mitarbeitenden mit Büroarbeitsplatz zur Fläche der Flächenart Büroarbeit (NUF 2)

Flexibilisierung der Nutzung

- Multifunktionale Räume schaffen (Besprechungsräume temporär als Büro nutzbar)
- Co-Working- und Shared Spaces ergänzen, um Flächen effizienter auszulasten

Gesundheit & Beteiligung

- Einheitliche und hygienische Ausstattung an allen Arbeitsplätzen sicherstellen
- Genügend abschließbare Aufbewahrungsmöglichkeiten
- Mitarbeitende frühzeitig einbeziehen; klare und faire Regeln kommunizieren

4.2 Übersicht über rechtliche und administrative Grundlagen für New Work

Die folgende Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie zeigt, welche Rechtsgrundlagen einschlägig sein können und was dabei aus unserer Sicht zu berücksichtigen ist. Maßgeblich sind jeweils die aktuell geltenden Fassungen.

Grundlage/Vorgabe	Relevanz für New Work	Was zu beachten ist
Energie- und Klimaschutzkonzept (EuK) für Landesliegenschaften 2030	Flächeneffizienz: Grundsätzliche Reduktion der von der Landesverwaltung genutzten Büroflächen (NUF 2) um 20 % bis 2030 (ausgehend vom Bestand am 01.01.2022)	Arbeitsplätze mit zwingender Präsenzpflcht werden nicht berücksichtigt. Arbeitsplatzqualität, Funktionsfähigkeit der Verwaltung, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Datenschutz müssen gewahrt bleiben.
Regularenkatalog – Effizientes Auslastungsmanagement bei hochschulgenutzten Flächen (MWK 2024)	Sharingquote von 0,7 Arbeitsplätzen je Mitarbeiter:in; Monitoring der Büroflächenauslastung	Bis zur Einführung des Monitorings: ergänzende Arbeitsplatzmeldung im Rahmen der jährlichen Flächenmeldung; Teilzeit in der Quote noch unberücksichtigt.
Rahmenverträge Beschaffung Büroausstattung	Höchstsätze und Richtpreise für die Ausstattung von Diensträumen	Die Rahmenverträge sind ggf. teilweise noch nicht auf die Bedarfe für New-Work-Räume angepasst
Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit	Max. 8 Std./Tag (Ausnahme bis 10 Std.), Ruhezeit, Pausenpflicht, Arbeitszeiterfassungspflicht
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) & Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	Telearbeit, Homeoffice, Remote Work	Arbeitgeber muss für sicheren/ergonomischen Arbeitsplatz sorgen (Telearbeit, ASR A6), Gefährdungsbeurteilung auch für Homeoffice
Arbeitsvertrag	Homeoffice, Remote Work bzw. Telearbeit	Arbeitsort & -zeit müssen geregelt sein, Zusatzvereinbarung für mobiles Arbeiten nötig (DV mit Personalrat)
Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG)	Mitbestimmung bei New-Work-Regelungen	Personalrat muss z. B. beteiligt werden bei: Einführung von Homeoffice, Arbeitszeitmodellen, IT-Tools
Datenschutz (DSGVO/BDSG)	Arbeit mit personenbezogenen Daten im Homeoffice	IT-Sicherheit, Zugriffsrechte, Verschlüsselung, Nutzung privater Geräte regeln
Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) & AGG	Gleichbehandlung & Flexibilisierung	Keine Benachteiligung bei Teilzeit oder Homeoffice, Diskriminierungsverbot
Entgeltfortzahlung, Urlaub, Mutterschutz, Elternzeit	Auch bei flexiblen Modellen gültig	Urlaubsanspruch, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Mutterschutz, Elternzeit bleiben unberührt

Grundlage/Vorgabe	Relevanz für New Work	Was zu beachten ist
Internationales Recht (Workation, Auslandstätigkeit)	Arbeiten aus dem Ausland	Steuer- und sozialversicherungs-rechtliche Konsequenzen, evtl. Meldepflichten im Gastland

5 Ausstattung

Die Ausstattung ist eine zentrale Grundlage für die Umsetzung neuer Arbeits- und Raumkonzepte. Kapitel 5 unterscheidet technische Infrastruktur, persönliche Ausstattung, raumübergreifende Anforderungen bei gemeinsamer Nutzung sowie Anforderungen einzelner Raumarten. Damit wird sichtbar, welche Standards grundsätzlich gelten und wo sich zusätzliche Anforderungen aus bestimmten Tätigkeiten, Nutzungsszenarien oder Raumfunktionen ergeben.

5.1 Technische Infrastruktur

Die technische Infrastruktur ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass neue Arbeits- und Raumkonzepte im Alltag funktionieren. Dazu gehören stabile Netzwerke, digitale Ablagen, Kommunikations- und Buchungssysteme sowie verlässliche Sicherheitsstandards. An vielen Hochschulen sind E-Akte, digitales Dokumentenmanagement oder digitale Archive noch nicht flächendeckend eingeführt. Neue Raumkonzepte müssen deshalb mit der vorhandenen digitalen Infrastruktur abgeglichen werden: Wo digitale Arbeit bereits möglich ist, können flexible Modelle leichter starten; bei weiterhin physischer Aktenarbeit braucht es geeignete Zwischenlösungen, etwa Akteninseln, gesonderte Aktenarbeitsplätze oder klare Regelungen für Aufbewahrung, Transport und Vertraulichkeit. Entscheidend ist, technische Ausstattung, digitale Ablage und Raumkonzept gemeinsam zu planen.

Netzwerk

- Flächendeckendes, stabiles und leistungsfähiges WLAN in allen Arbeitsbereichen (idealerweise hochverfügbar)
- ausreichende Bandbreite und geringe Latenzen
- aktuelle Verschlüsselungsstandards
- strikte Netzwerksegmentierung
- ggf. feste IP-Adressen erforderlich für spezifische Tätigkeiten
- zertifikatsbasierte Authentifizierung
- sicherer Zugang in Homeoffice und bei mobilem Arbeiten

Digitale Ablage

- Einheitliche E-Akte/Cloudlösung für aktenrelevante und nicht-aktenrelevante Dokumente
- Einheitliche Softwarelösung für Dokumentenmanagement (hochschulweit)

Kommunikation & Erreichbarkeit

- Einheitliche Software: Für Kommunikation und Kollaboration sollte hochschulweit eine einheitliche Lösung eingesetzt werden
- Telefonie: durchgängiger Einsatz von VoIP/Softphone
- Kollaboration: Zentrale Plattform für Chat, Videokonferenzen und Teamarbeit, Ausstattung für digitale und hybride Kommunikation (z. B. Videokonferenzkamera für hybride Meetings)
- Präsenzstatus: Integration in Kommunikations- oder Buchungssysteme
- Auffindbarkeit intern: Transparenz über Anwesenheit und Arbeitsplatzbelegung, z. B. durch digitale Platzbuchungssysteme
- Auffindbarkeit extern: Für Beratungs- oder Serviceeinheiten feste Räume/Plätze oder digitale Türschilder/Displays und Leitsysteme, die mit Buchungssystemen verknüpft sind und die Belegung anzeigen

Buchungssysteme

- Digitales Arbeitsplatzbuchungssystem für Shared Desks (in bestehendes System integriert oder extern zugekauft)
- Digitales Raumbuchungssystem für Besprechungsräume (ggf. über CAFM-System oder z. B. Outlook)

5.2 Technische Ausstattung (allgemein und persönlich)

Allgemeine Ausstattung

Einige Arbeitsmittel müssen aus ergonomischen, hygienischen und organisatorischen Gründen immer individuell zugeordnet werden. Sie begleiten die Mitarbeitenden unabhängig vom Arbeitsort und sind nicht Teil der gemeinschaftlich genutzten Infrastruktur. Außer dem Notebook sollte die weitere Ausstattung sowohl im Büro als auch im Homeoffice verfügbar sein, also zweifach für jede Person.

- Bildschirm
 - Standard sollte mindestens ein 27-Zoll-Monitor pro Arbeitsplatz sein, besser sind zwei
- Dockingstation mit allen benötigten Anschlüssen
- Telefone
 - Grundsätzlich VoIP/Softphone-Lösung mit Headset
 - Tischtelefone nur, wenn organisatorisch erforderlich (z. B. für Service-Hotlines oder Beratungsstellen)
- Webcam für Videokonferenzen

Persönliche Ausstattung

- Notebook
 - Standard-Notebook pro Mitarbeiter:in (über Rahmenverträge beschafft, meist zwei Modellvarianten verfügbar)
 - Einheitliche Softwareausstattung, sicherer Zugang in Homeoffice und bei mobilem Arbeiten
 - Mobil einsetzbar an allen Arbeitsorten (Büro, Homeoffice, unterwegs)

- Tastatur (individuell)
 - Externe Tastatur zusätzlich zur Notebooktastatur
 - Ausschließlich persönliche Nutzung aus hygienischen Gründen
 - Möglichst wenige Modellvarianten (Standard- und ergonomische Version)
- Maus (individuell)
 - Externe Maus zusätzlich zum Notebook-Touchpad
 - Ausschließlich persönliche Nutzung aus hygienischen und ergonomischen Gründen
 - Varianten für Rechts- und Linkshänder
- Headset (individuell)
 - Pflichtausstattung für digitale Kommunikation (Telefonie, Videokonferenzen)
 - Ausschließlich persönliche Nutzung aus hygienischen Gründen
 - Mit Bügelmikrofon (geringer Abstand zur sprechenden Person, bessere Sprachqualität)
 - Unterschiedliche Modelle (On-Ear und Over-Ear) zur Auswahl, um individuellen Komfort zu sichern (z. B. für Brillenträger:innen)
 - Möglichst geringes Gewicht für längeres Tragen, lange Akkulaufzeit
 - Optional: Geräuschunterdrückung (Noise Cancelling)

Die Entscheidung über kabelgebundene oder kabellose Eingabegeräte (Tastatur, Maus, Headset) sollte hochschulweit abgestimmt und von der jeweiligen IT standardisiert werden. Beide Varianten sind technisch möglich; ihre Praxistauglichkeit hängt von den lokalen Rahmenbedingungen ab (z. B. Lade- und Wechselsysteme für Akkus, Funkstabilität, ökologische Aspekte). Pilotprojekte zeigen, dass kabellose Lösungen mit zentralen Ladesystemen zuverlässig funktionieren können.

5.3 Raumübergreifende Anforderungen bei gemeinsamer Nutzung

Diese Standards gelten unabhängig von der Raumart überall dort, wo Arbeitsplätze und Räume gemeinsam genutzt werden. Sie sichern Ergonomie, Verlässlichkeit und Fairness im Alltag.

Ergonomie & Arbeitsplatzgestaltung

- Höhenverstellbarer Tisch, ergonomischer Stuhl
- Arbeitsplatzbeleuchtung

Digitales Arbeiten

- Zugriff auf Dokumentenmanagementsystem und digitale Ablagen

Organisation & Regeln

- Clean-Desk-Prinzip: Arbeitsplätze nach Nutzung leer und sauber hinterlassen
- Buchungssysteme: digitales System für Arbeitsplätze und Räume, möglichst hochschulweit einheitlich, zumindest in gleichartigen Arbeitsbereichen
- Nutzungsregeln: faire Zugänglichkeit sicherstellen, keine Dauerbelegung

Aufbewahrung & Infrastruktur

- Abschließbare Spinde oder Locker für persönliche Gegenstände und Materialien
- Garderoben: vorzugsweise offene Lösungen (z. B. wegen Nässe, Schnee), an zentralen Stellen oder unweit der Arbeitsplätze
- Postfächer: zentrale Poststellen im jeweiligen Gebäude/Bereich, z. B. in Form von Regalen oder Schubfächern

Hygiene & Pflege

- Regelmäßige Reinigung von gemeinsam genutzten Geräten und Flächen
- Müllentsorgung: keine individuellen Restmülleimer an Arbeitsplätzen; zentrale datenschutzkonforme Entsorgungseinheiten, die Brandschutzauflagen erfüllen (z. B. selbstlöschend)
- Technische Wartung der Ausstattung

5.4 Ausstattung nach Raumart

Die folgenden Anforderungen konkretisieren die Ausstattung einzelner Raumarten. Sie ersetzen keine fachliche Planung durch Architektur, Innenarchitektur, TGA (Technische Gebäudeausrüstung) oder Bauphysik, insbesondere bei Akustik, Brandschutz, Belüftung und Barrierefreiheit.

Rückzugsräume für konzentrierte Einzelarbeit

- Kleine, ruhige Einheiten oder klar abgegrenzte Zonen
- Schallschutzmaßnahmen (Türen, Trennwände, akustische Elemente)
- Visuelle Abgrenzung zur Reduzierung von Störungen
- Telefon/Softphone nur optional, um Ablenkung zu vermeiden

Räume für Telefonie und Videogespräche

- Abgeschirmte, kleine Einheiten (Telefonboxen, Videokabinen)
- Zusätzlicher Schallschutz (Wände, Türen, akustische Materialien)
- Feste Videokonferenztechnik (Kamera, Mikrofon, Display) oder Anschluss für Notebook
- Softphone-/VoIP-Anbindung, Headset-Anschluss
- Arbeitsplatz- oder Stehoption (kurze Gespräche = Stehtisch, längere Gespräche = Sitzplatz)
- Kamerataugliche Beleuchtung (keine Schattenbildung) und Ausrichtung des Arbeitsplatzes (siehe ASR A6 – Bildschirmarbeit)
- Lüftungssystem bei geschlossenen Kabinen

Kollaborationsräume (geplante Zusammenarbeit)

- Unterschiedliche Raumgrößen (Meetingräume, Seminarräume, Workshopflächen), tendenziell mehr kleinere als große Besprechungsräume vorsehen
- Flexible Möblierung (verschiebbare Tische, stapelbare Stühle)
- Akustische Maßnahmen zur Reduktion von Störungen sowie für vertrauliche Besprechungen
- Gute Sichtbeziehungen für alle Teilnehmenden
- Hochwertige Videokonferenzsysteme (Kamera, Mikrofon, Lautsprecher, Display/Beamer)
- Digitale Präsentationsmöglichkeiten (Whiteboard, interaktive Displays, Laptopanschlüsse)
- Optional: Raumsteuerungssysteme (Licht, Technik, Klima)
- Digitales Raumbuchungssystem sichtbar am Eingang
- Einheitliche technische Grundausstattung in allen Besprechungsräumen

Zonen für Ad-hoc-Zusammenarbeit

- Offene, frei zugängliche Flächen naher Arbeitsbereiche
- Sitzgruppen, Stehtische, Nischen oder Sofaecken
- Zonierung durch Trennwände, Pflanzen oder akustische Elemente
- Strom- und weitere benötigte Anschlüsse in Reichweite
- Mobile Displays oder Whiteboards für spontane Visualisierungen (optional)
- Robuste, leicht zu reinigende Möbel
- Offene Nutzung ohne Buchung, klare Kommunikationsregeln („kurze Meetings“, „keine Dauerbelegung“)

Arbeitsplätze mit spezieller Ausstattung

- Wenn möglich, zentrale Lage, gut erreichbar für verschiedene Nutzende
- Sicherheits- und Lärmschutzmaßnahmen je nach Gerät (ggf. auch Emissionsschutz)
- Ausreichend Platz für Spezialgeräte: Scanner, Plotter, Drucker, Medientechnik
- Einheitliche Software/Treiber, kompatibel mit Standard-IT
- Benutzerfreundliche Anleitung und Support verfügbar
- Zugänglichkeit regeln (Buchungssystem oder freie Nutzung mit Zeitslots)
- Klare Nutzungsregeln (Priorität bei dienstlicher Notwendigkeit, Fairnessprinzip)

Homeoffice und mobile Arbeit

- Dienstvereinbarungen bzw. Regelungen zu Arbeitszeit, Erreichbarkeit, Datenschutz, Informationssicherheit und Ausstattung
- Ruhiger, möglichst klar abgegrenzter Arbeitsbereich bei regelmäßiger Arbeit von zuhause
- Schutz vor Ablenkungen, soweit räumlich möglich
- Stabile Internetverbindung und gesicherter Zugang zu Hochschulsystemen
- Ergonomische Ausstattung nach geltenden Regelungen, z. B. Stuhl, Bildschirm, Tastatur und Maus

- Regelmäßige Gefährdungsbeurteilung bzw. geeignete Unterweisung zur ergonomischen Nutzung, soweit rechtlich erforderlich
- Klare Absprachen zur Kostenübernahme, etwa für Arbeitsmittel oder technische Ausstattung
- Regelungen zum Schutz personenbezogener Daten, insbesondere keine Nutzung privater Geräte ohne entsprechende Regelung
- Bei mobiler Arbeit außerhalb der Wohnung: klare Vorgaben zu Datenschutz, Vertraulichkeit, IT-Sicherheit und Erreichbarkeit

Hinweis zu Beschaffung und Rahmenverträgen: Bei der Planung neuer Raumkonzepte sollte früh geprüft werden, welche Möbel, Akustikelemente, Technik- und Ausstattungslösungen über bestehende landesweite oder hochschulinterne Rahmenverträge beschafft werden können. Nicht alle Anforderungen neuer Arbeits- und Raumkonzepte lassen sich automatisch über vorhandene Standardkataloge abbilden. Deshalb sollten Bedarfe frühzeitig mit Beschaffung, Gebäudemanagement, IT und Arbeitssicherheit abgestimmt werden. Wo bestehende Rahmenverträge nicht ausreichen, sollten Anforderungen dokumentiert und in künftige Ausschreibungen oder Ergänzungssortimente eingebracht werden. Entscheidend ist, Standards so weiterzuentwickeln, dass Investitionen gezielt dort erfolgen, wo sie Arbeitsfähigkeit, Akustik, Ergonomie und flexible Nutzung tatsächlich verbessern.

6 Checkliste: Einführung neuer Raumkonzepte

1. Ziele und Rahmen klären

- ☐ Projektleitung und Steuerungsgruppe benannt; relevante Akteure eingebunden, z. B. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Arbeitssicherheit, IT, Datenschutz, Gebäudemanagement und betroffene Führungskräfte
- ☐ Auftrag, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten schriftlich geklärt
- ☐ Commitment der Leitung gesichert; Auftraggeber auf Leitungs- bzw. Rektoratsebene benannt
- ☐ Ziele des Vorhabens konkretisiert, z. B. Umsetzung der Flächenziele, Desk-Sharing-Quote, bessere Nutzung vorhandener Räume, Verbesserung von Zusammenarbeit, Konzentration, hybrider Arbeit oder Servicequalität
- ☐ Politische und rechtliche Vorgaben geprüft, z. B. Flächenreduktion um 20 % bis 2030, Desk-Sharing-Quote 0,7, ArbStättV/ASR, Datenschutz, Arbeitsschutz und Mitbestimmung
- ☐ Erforderlichkeit einer Dienstvereinbarung bzw. Anpassung bestehender Regelungen geprüft, insbesondere bei Desk-Sharing, mobiler Arbeit, Arbeitsplatzbuchung, Arbeitszeit, Datenschutz und Ausstattung
- ☐ Zuständigkeit für wiederkehrende Bemessung, Auslastungserhebung und ggf. dezentrale Flächenverwaltung geklärt
- ☐ Investitions- und Umsetzungsbudget eingeplant
- ☐ Grundsätzliche Ausstattungs- und Möblierungsstandards definiert, z. B. höhenverstellbare Tische, ergonomische Stühle, persönliche Ausstattung, Clean Desk, Spinde
- ☐ Kommunikationsstrategie mit Zielbild, Leitplanken und Beteiligungsformaten festgelegt

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
- ☐ Nutzungsregeln entwickelt, z. B. Clean Desk, Buchung, Prioritäten bei Knappheit, Teamtage, Umgang mit Dauerbelegung und Konfliktlösung
- ☐ Datenschutz- und Transparenzanforderungen bei Buchungs- oder Belegungssystemen geklärt
- ☐ Regelungen zu mobiler Arbeit, Homeoffice und Desk-Sharing mit bestehenden Dienstvereinbarungen bei Bedarf angepasst
- ☐ Support- und Betriebsverantwortung geklärt, z. B. IT-Support, Raumverantwortung, Meldung von Störungen, Pflege von Regeln und Nachsteuerung
- ☐ Konzept mit betroffenen Bereichen, Personalrat, IT, Gebäudemanagement, Arbeitssicherheit und Datenschutz abgestimmt

4. Pilot umsetzen

- ☐ Piloträume eingerichtet und technisch getestet, z. B. Headsets, Dockingstationen, Monitore, Videokonferenztechnik, WLAN, Buchungssysteme
- ☐ Rückzugsräume, Telefonbereiche, Besprechungsräume und Akustiklösungen eingerichtet und erprobt
- ☐ Arbeitsplätze nach definierten Standards ausgestattet
- ☐ Onboarding-Veranstaltungen und Schulungen durchgeführt, z. B. Technik, Buchungssystem, Nutzungsregeln, Datenschutz, Arbeitsschutz und neue Arbeitsroutinen
- ☐ Unterweisung nach Arbeitsschutzgesetz erfolgt; Erste Hilfe und Sicherheitsanforderungen organisiert
- ☐ Pilotgruppen sammeln Erfahrungen in begleitenden Workshops, Feedbackformaten oder Retrospektiven
- ☐ Früh erkennbare Probleme dokumentiert und kurzfristig nachgesteuert
- ☐ Erste Erfolge und Lerneffekte sichtbar gemacht und kommuniziert

5. Rollout und Kommunikation

- ☐ Rollout-Termin und Umsetzungsreihenfolge festgelegt
- ☐ Informations- und Schulungskampagne durchgeführt
- ☐ Ziele, Grenzen, Entscheidungswege und Nutzungsregeln verständlich kommuniziert
- ☐ Gefährdungsbeurteilungen während des Rollouts fortgeschrieben
- ☐ Technik, Supportstrukturen und Ansprechstellen eingerichtet, z. B. IT-Sprechstunden, Floorwalker, Raum- oder Buchungssupport
- ☐ Raumübergreifende Standards umgesetzt, z. B. Spinde, Postfächer, Hygieneregeln, zentrale Müllentsorgung, Reinigung und Wartung
- ☐ Hygienekonzepte etabliert und transparent kommuniziert
- ☐ Kontinuierliche Feedbackformate eingeführt, z. B. Umfragen, Retrospektiven, Sprechstunden oder Auswertung von Buchungsdaten
- ☐ Kommunikation an Zielgruppen angepasst, z. B. Führungskräfte, Mitarbeitende, Servicebereiche, Wissenschaft, Verwaltung, Personalrat und Gebäudemanagement

6. Evaluation und Verstetigung

- ☐ Regelmäßige Evaluation geplant, z. B. jährlich oder nach definierten Pilotphasen
- ☐ Auslastung, Nutzungsmuster und Kennzahlen wiederkehrend erhoben und ausgewertet
- ☐ Sharingquote, Flächenzuweisung und dezentrale Flächenverwaltung regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst
- ☐ Ergebnisse transparent kommuniziert und mit betroffenen Bereichen besprochen
- ☐ Gesetzliche Standards und hochschulinterne Vorgaben im Betrieb überprüft
- ☐ Wartungszyklen, Reparaturprozesse und Zuständigkeiten für Technik, Möbel, Akustik und Buchungssysteme geregelt
- ☐ Ergonomie, Raumtemperatur und Luftqualität unter unterschiedlichen saisonalen Bedingungen, Beleuchtung, Akustik und technische Ausstattung kontinuierlich überprüft und bei Bedarf nachjustiert
- ☐ Nutzungsregeln und Dienstvereinbarungen bei Bedarf erweitert und angepasst
- ☐ Erfahrungen aus Pilotbereichen dokumentiert und für weitere Bereiche nutzbar gemacht
- ☐ Neue Arbeitsweisen in Organisation und Kultur verankert, z. B. über Führung, Personalentwicklung, Beschaffung, Rahmenverträge und Regelkommunikation

7 Fazit und Ausblick

Das Whitepaper hat gezeigt: Effizientere Flächennutzung und bessere Arbeitsbedingungen fallen nicht automatisch zusammen. Neue Raumkonzepte können dazu beitragen, konzentriertes Arbeiten zu schützen, Zusammenarbeit zu erleichtern, hybride Arbeit verlässlicher zu organisieren und vorhandene Ressourcen gezielter einzusetzen. Ob sie diesen Beitrag leisten, hängt jedoch davon ab, ob Flächeneffizienz und Arbeitsfähigkeit gemeinsam geplant werden. Entscheidend ist deshalb die Passung des Gesamtkonzepts: Räume und Technik müssen die tatsächlichen Tätigkeiten unterstützen; rechtliche, bauliche und finanzielle Grenzen sind ebenso einzubeziehen wie Beteiligung und die spätere Nutzung im Betrieb. Für Hochschulen mit heterogenen Bestandsgebäuden folgt daraus, Lösungen vor Ort zu entwickeln und Investitionen nachvollziehbar zu priorisieren.

Daraus folgt eine Verantwortung, die nicht an Beschäftigte oder einzelne Projektteams delegiert werden kann. Leitungs- und Entscheidungsebenen müssen Ziele und Prioritäten klären, Ressourcen bereitstellen, Zuständigkeiten festlegen und Entscheidungen transparent kommunizieren. Entscheidungen müssen dabei fachlich rückgebunden sein: Die jeweils relevante Expertise ist vor der Festlegung einzubeziehen; fachlich begründete Einwände müssen geprüft und der Umgang mit ihnen nachvollziehbar begründet werden. Raumansprüche und Ausstattungsstandards sind dabei nicht nach Status, sondern nach Funktion, Nutzung und nachvollziehbarem Bedarf zu prüfen. Der Erfolg eines Raumkonzepts bemisst sich nicht daran, ob Beschäftigte die Veränderung mittragen, sondern daran, ob die gesetzten Rahmenbedingungen nachvollziehbar sind und das Konzept ihre Arbeitsfähigkeit tatsächlich verbessert.

Die Verantwortung endet deshalb nicht mit der räumlichen Umsetzung. Neue Arbeits- und Raumkonzepte müssen im Betrieb evaluiert, bei veränderten Anforderungen angepasst und bei erkennbaren Problemen nachgesteuert werden. Dafür braucht es dauerhaft klare Verantwortlichkeiten. So wird überprüfbar, ob die Konzepte Forschung, Lehre, Verwaltung und Service unter realistischen Bedingungen tatsächlich besser unterstützen.

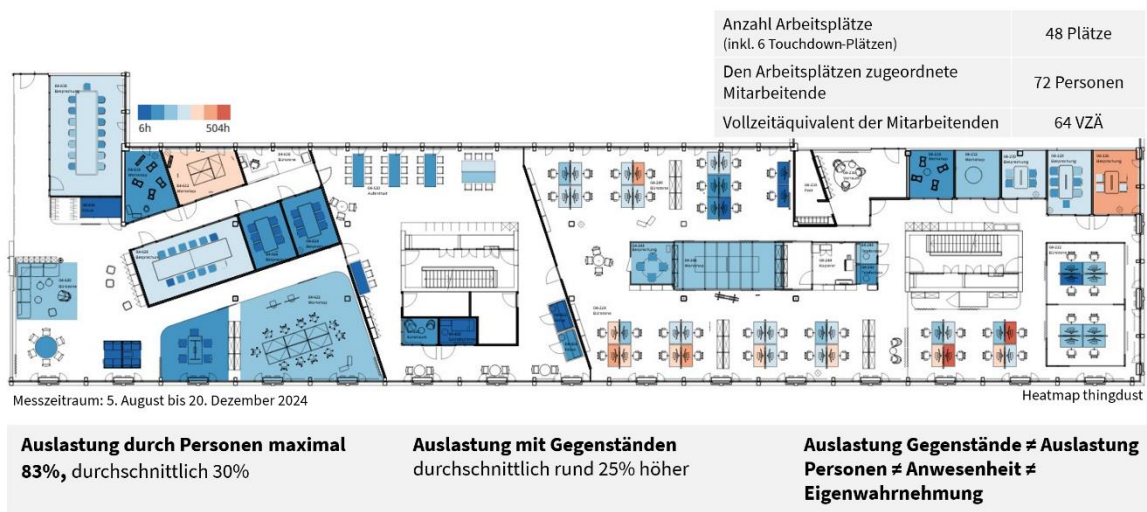
Anhang I: Best Practice Beispiele

Die folgenden Best-Practice-Beispiele zeigen unterschiedliche Wege, wie moderne Arbeits- und Raumkonzepte umgesetzt werden können. Sie sind nicht als fertige Blaupausen zu verstehen, sondern als Impulse, aus denen sich übertragbare Elemente ableiten und an die jeweilige Hochschulsituation anpassen lassen.

Universität Zürich

Standort/Bereich	Zürich – Direktion Immobilien und Betrieb
Ziele	• Nachhaltiger Umgang mit Ressourcen • Wachstum ohne Anmietungen • Effiziente Nutzung/Transparenz
Maßnahmen	• Arbeitsplatz nur bei $\geq 50\%$ Präsenz • Sensoren für Belegung (CO_2, Bewegung, Tisch) • Digitaler Grundrissplan (rot/grün) • Vielfalt an Raumarten (Arbeitsinseln, Glasboxen, Ruheräume ...) • Standardausstattung (Tisch, Monitor, Docking, Headset, Locker, Transportkorb) • Digitale Anzeige statt Buchungssystem
Beobachtungen	• Unterschiedliche Gebäudesubstanz (Denkmalschutz) • Fensterplätze verbessern Licht/Klima • Ansatz: ca. 12 m^2 je Mitarbeiter:in • Mischung aus Ruhe und Austausch
Stärken/Erfolge	• Vielfalt fördert Kommunikation • Schnellere Integration neuer Mitarbeiter:innen • Auslastung ausreichend • 90 % nach 3–6 Monaten zufrieden
Herausforderungen	• Statusverlust bei Führung/Professor:innen • 15–20 % bemängeln fehlende Privatsphäre • Bauliche Grenzen erschweren Effizienz
Empfehlungen	• Frühzeitige Kommunikation • Führungskräfte einbinden • Ausstattung nicht vernachlässigen • Sensorik nur mit Vertrauen nutzen

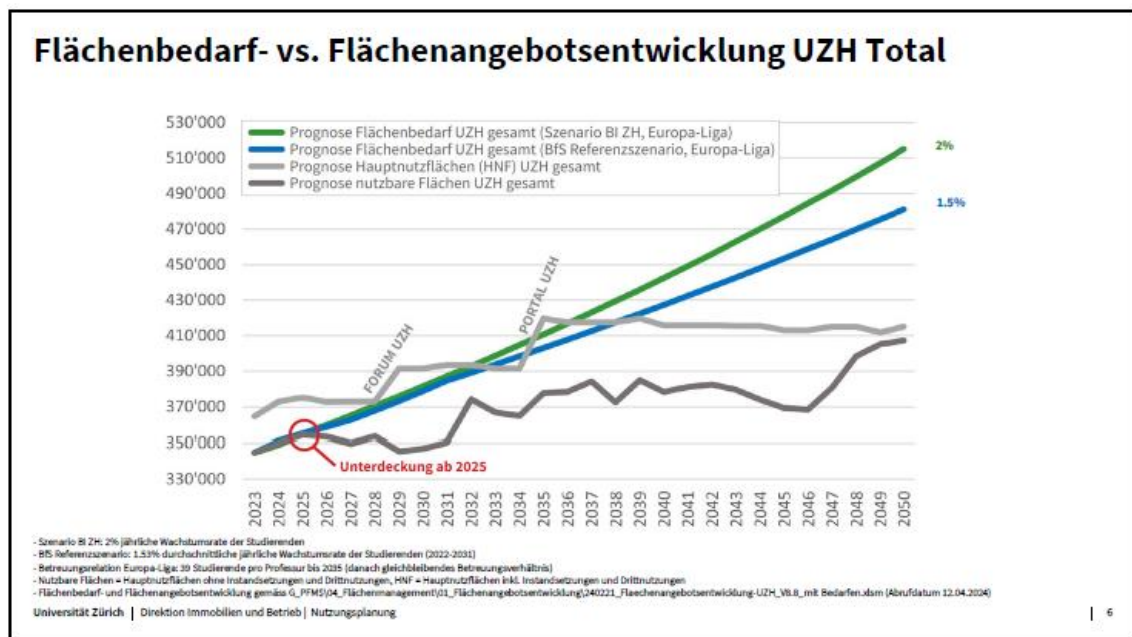
Pilotprojekt, Büro DIB



Universität Zürich | Direktion Immobilien und Betrieb

15.05.2025 | 5

Abbildung 1 Pilotprojekt Büro DIB, Raum- und Arbeitsplatzstruktur. Quelle: Universität Zürich, Direktion Immobilien und Betrieb.



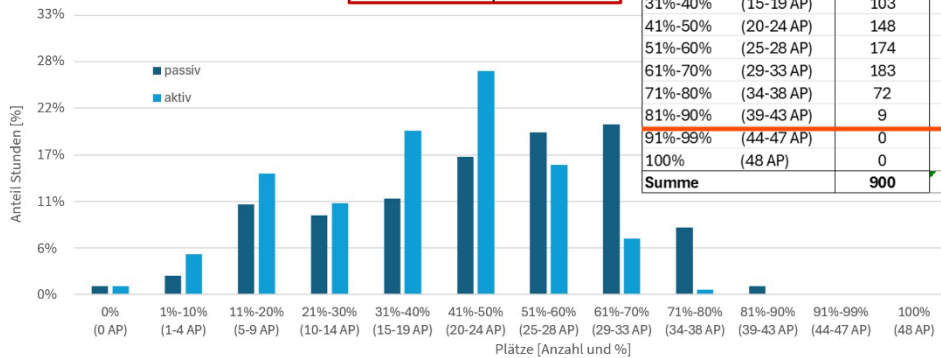
6

Abbildung 2 Flächenbedarf und Flächenangebotsentwicklung der Universität Zürich. Quelle: Universität Zürich, Direktion Immobilien und Betrieb.

Belegungsmessung, Daten Zeit – Auslastung

Ressourcen-Planung

Anzahl Mitarbeitende: 72
Vollzeitäquivalent: 64
Anzahl Arbeitsplätze: 48



Anbieter: infsoft		Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
100% Belegung = 48 APE		Stunden	Stunden	Stunden	Stunden
Messperiode: 05.08.24 - 20.12.24		passiv	passiv	aktiv	aktiv
0%	(0 AP)	9	1%	9	1%
1%-10%	(1-4 AP)	20	2%	43	5%
11%-20%	(5-9 AP)	97	11%	130	14%
21%-30%	(10-14 AP)	85	9%	98	11%
31%-40%	(15-19 AP)	103	11%	176	20%
41%-50%	(20-24 AP)	148	16%	240	27%
51%-60%	(25-28 AP)	174	19%	139	15%
61%-70%	(29-33 AP)	183	20%	60	7%
71%-80%	(34-38 AP)	72	8%	5	1%
81%-90%	(39-43 AP)	9	1%	0	0%
91%-99%	(44-47 AP)	0	0%	0	0%
100%	(48 AP)	0	0%	0	0%
Summe		900	100%	900	100%

Universität Zürich | Direktion Immobilien und Betrieb

26.05.2025 | 6

Abbildung 3 Belegungsmessung und Auslastungsdaten. Quelle: Universität Zürich, Direktion Immobilien und Betrieb.



26

Abbildung 4 Erfolgsfaktoren für Workspace- und Changemanagement. Quelle: Universität Zürich, Direktion Immobilien und Betrieb.

Kontakt: Danny Schweingruber, Leiter Workspace- und Changemanagement
danny.schweingruber@uzh.ch

Link: Universität Zürich, Direktion Immobilien und Betrieb
<https://www.pfm.uzh.ch>

Eberhard Karls Universität Tübingen

Standort/Bereich	Universität Tübingen Bürogemeinschaft Stabsstelle Transformation und Change-Management und Dez. IV.4 Digitalisierung Studierendenmanagement
Ziele	• Erprobung neuer Arbeitswelten, insbesondere einrichtungsübergreifender Raum- und Arbeitsplatznutzung • Test moderner Arbeitsformen und Ausstattungen • Auswertung der Nutzung durch Mitarbeitende für breiteren Rollout
Maßnahmen	• Desk-Sharing im kleinen Teamkontext (zwei Teams aus unterschiedlichen Einrichtungen/Arbeitskontexten mit 4 und 7 Personen) • Reduzierte Anzahl an Arbeitsplätzen • Mischung aus festen (3) und nicht fest zugeordneten Arbeitsplätzen (4) • Notebooks und digitale Telefonie • Sitzecke, Besprechungsecke, unterschiedliche Sitzgelegenheiten Schallschutzmaßnahmen (Akustikvorhänge, -elemente) • Festlegung von Anwesenheitstagen des jeweiligen Teams mit vorrangigem Zugriffsrecht auf Arbeitsplätze • Separater Besprechungsraum (neu) mit zwei flexiblen Arbeitsplätzen • Besprechungsräume über Outlook buchbar • Keine Platzbuchung, Nutzung über Absprache/Sicht
Beobachtungen	• Drei Büroräume mit unterschiedlichen Funktionen • Tiefe Räume mit Nordausrichtung → zusätzlicher Beleuchtungsbedarf • Hoher Nachhall, Maßnahmen nur über Vorhänge entlang der Wände effektiv • Hellhörige Räume, starker Geräuschpegel und Störung der konzentrierten Arbeit während Besprechungen • Nutzung der Arbeitsplätze stark über Homeoffice ergänzt • Flächen als Experimentierräume definiert
Stärken/Erfolge	• Positive Nutzung und Akzeptanz durch Mitarbeitende • Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben • Kontinuierliche Entwicklung einer vertieften Kultur der gegenseitigen Achtsamkeit und Rücksichtnahme • Abbau von Hierarchien und Stärkung der Teamfähigkeit • Nutzung von Homeoffice entsprechend der persönlichen Präferenzen ist realisierbar • Optimale Verwendung von Räumen, deren Grundfläche nur eingeschränkt für die Einrichtung von Vollarbeitsplätzen nutzbar ist
Herausforderungen	• Unzureichender Schallschutz • Bedarf an separaten Räumen für vertrauliche Gespräche • Zusätzlicher flexibler Arbeitsplatz an Teamtagen notwendig • Der formal festgelegte Homeoffice-Anteil an der Arbeitszeit beschränkt die volle Nutzbarkeit des Settings
Empfehlungen	• Schallschutz weiter optimieren • Separate Besprechungsräume gezielt nutzen • Zielklarheit herstellen (Erprobung vs. Flächenreduktion)

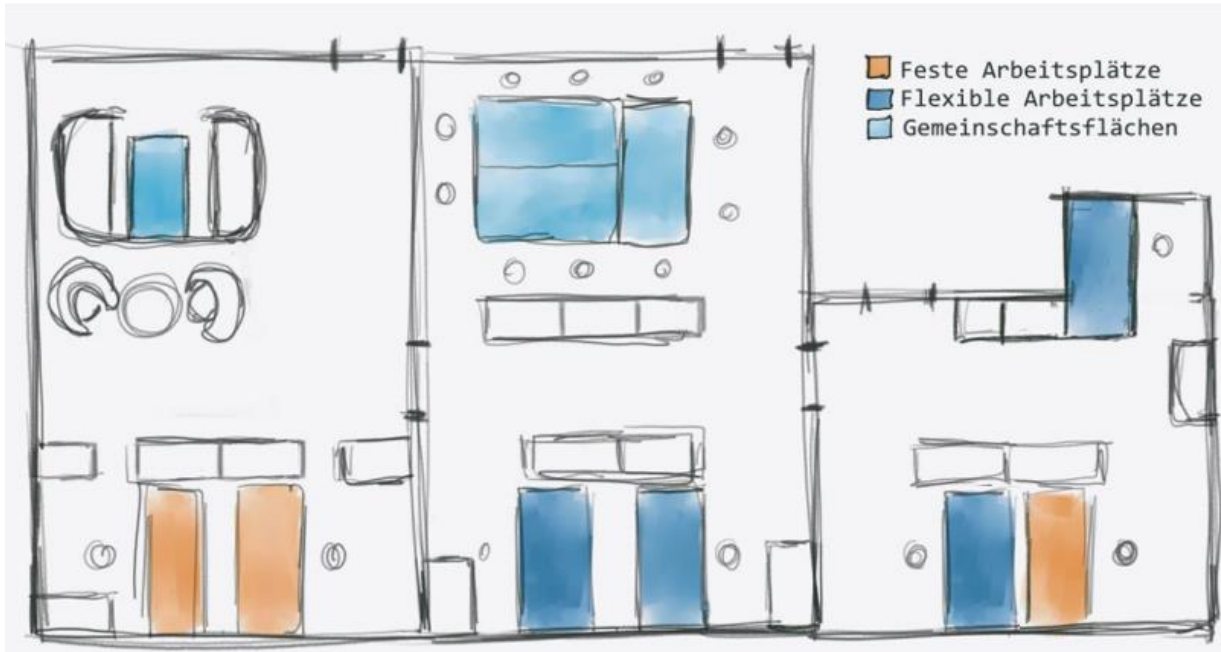


Abbildung 5 Verteilung der festen und flexiblen Arbeitsplätze sowie Gemeinschaftsflächen. Quelle: Universität Tübingen, Bürogemeinschaft Stabsstelle Transformation und Change-Management/Dez. IV.4 Digitalisierung Studierendenmanagement.

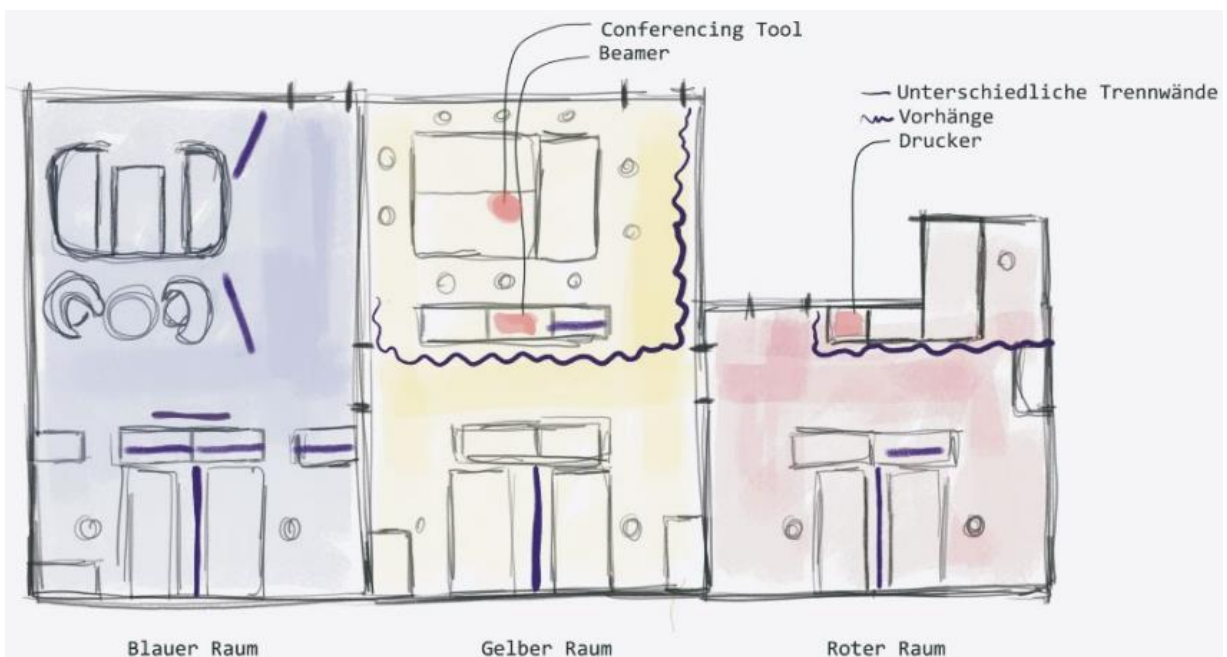


Abbildung 6 Raumausstattung pro Raum. Quelle: Universität Tübingen, Bürogemeinschaft Stabsstelle Transformation und Change-Management/Dez. IV.4 Digitalisierung Studierendenmanagement.

Kontaktadresse: digitale-verwaltung@uni-tuebingen.de
Link: <https://uni-tuebingen.de/de/233654>

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Standort/Bereich	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg Controlling und Risikomanagement (S.CO) Stabsstelle der Kanzlerin
Ziele	• Erprobung von Desk-Sharing unter realen Bedingungen in einer Verwaltungsabteilung • Bessere Nutzung vorhandener Flächen durch Kombination von Desk-Sharing und Homeoffice/mobile Arbeit • Gewinn eines zusätzlichen Raums für Besprechungen und hybride Zusammenarbeit • Modernisierung der Arbeitsplatzausstattung
Ausgangslage	• Digital gut aufgestellte Abteilung mit langjähriger Homeoffice-Erfahrung • Hoher Anteil an Teilzeit bzw. unterschiedlichen Anwesenheitszeiten • Große Bereitschaft im Team, den Piloten aktiv mitzugestalten • Freiwillige Teilnahme und intensive Vorbesprechung im Team sowie in Mitarbeitendengesprächen
Maßnahmen	• Pilotprojekt mit 9 Arbeitsplätzen für 12 Mitarbeitende plus Leitungsbüro • zwei Desk-Sharing-Büros mit 4 bzw. 5 Arbeitsplätzen • Kombination von Desk-Sharing und Homeoffice/mobilem Arbeiten • Standardisierte IT-Ausstattung an Büro- und Homeoffice-Arbeitsplätzen • Arbeitsplatzbuchung über Intranet-Anwendung • Besprechungsraum mit Ausstattung für hybride Meetings • Abschließbare persönliche Aufbewahrungsmöglichkeiten • Akustische und gestalterische Maßnahmen durch vom Team ausgewählte Schallschutzelemente • Teamevents zur Begleitung der Veränderung
Beobachtungen	• Desk-Sharing funktionierte vor allem durch Kombination mit Homeoffice/mobilem Arbeiten • Moderne IT-Ausstattung als ein zentraler Akzeptanzfaktor • Der zusätzliche Besprechungsraum für hybride Meetings, Austausch und soziale Nutzung wichtig • Buchungssystem und Sichtbarkeit von Belegungen für die praktische Zusammenarbeit zentral • Regelmäßige Buchungen einzelner Arbeitsplätze begünstigen teilweise wieder feste Arbeitsplätze
Stärken/Erfolge	• Sehr positive Rückmeldung nach den ersten Wochen; keine gravierenden oder unlösbaren Nachteile berichtet, durchschnittliche Bewertung 8,5/10 bei n=10

	• Positive Rückmeldungen auch im weiteren Verlauf • Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, insbesondere bei Care-Aufgaben • Gute Verbindung von Desk-Sharing, Homeoffice und hybriden Meetings • Hohe Akzeptanz durch freiwillige Teilnahme, Teamvorbereitung und konkrete Vorteile für Mitarbeitende
Herausforderungen	• Der Pilot zeigte den Bedarf an einer unabhängigen Projektkoordination für Abstimmung, Dokumentation und Übertragbarkeit (hoher Zeitaufwand für Führungskraft in der Veränderung) • Technische Umsetzung und IT-Support müssen frühzeitig eingeplant werden • Buchungssysteme müssen Datenschutz, Teamtransparenz und praktische Nutzbarkeit zusammenbringen • Akustik bei Videokonferenzen und Telefonie blieb ein wichtiger Nachsteuerungspunkt • Homeoffice-Regelungen müssen zur tatsächlichen Arbeitsplatzquote und zur Arbeitsorganisation passen • Raumklima, Ergonomie, Hygiene und individuelle Bedarfe zeigen sich teilweise erst im Betrieb
Empfehlungen	• Desk-Sharing nur dort einführen, wo Homeoffice/mobile Arbeit tatsächlich arbeitsfähig möglich ist • Projektkoordination, IT-Support, Datenschutz und Personalrat frühzeitig mit klaren Rollen einbinden • Mitarbeitende vor der Einführung intensiv beteiligen und Nutzen konkret sichtbar machen • Buchungssysteme praxistauglich gestalten, insbesondere mit Blick auf Übersicht, Teamabsprachen und Datenschutz • Technische Standardausstattung vor Start sicherstellen • Nutzungsregeln nicht überfrachten, aber regelmäßig prüfen und bei Bedarf anpassen • Pilotprojekte dokumentieren, damit Erfahrungen für andere Bereiche nutzbar werden

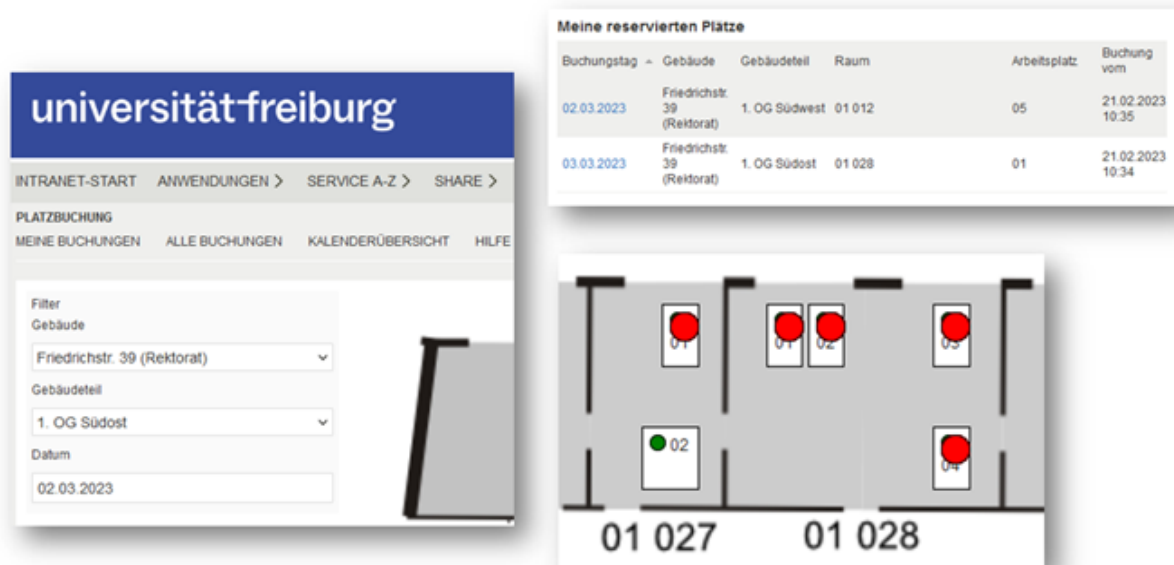


Abbildung 7 Buchungssystem im Intranet der Universität. Quelle: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Stabsstelle Controlling und Risikomanagement.



Abbildung 8 Umsetzungsphase. Quelle: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Stabsstelle Controlling und Risikomanagement.

Kontakt: Christoph Litz, christoph.litz@zv.uni-freiburg.de
 Link: <https://uni-freiburg.de/controlling-und-risikomanagement-s-co/>

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Standort/Bereich	Stuttgart – Fraunhofer IAO, Forschungsbereich Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung, Team Workspace Innovation
Ziele	• Forschung zu Arbeitswirtschaft und Organisation • Menschzentrierte Gestaltung von Arbeit („lebender und arbeitender Mensch“) • Wissensbasis zu zukünftigen Arbeitswelten
Maßnahmen	• Forschungslabore und experimentelle Arbeitsräume • Kontinuierliche Umgestaltung („Work in progress“) • Ganzheitlicher Blick: Raum – Organisation/Kultur – Technologie • Impulse zu Arbeitstypologien, Sharing- und Homeoffice-Strategien
Beobachtungen	• Vielzahl unterschiedlicher Arbeits- und Teamräume • Experimentelle Raumformate, projektabhängig wechselnd • Fokus auf Raum als Forschungs- und Entwicklungsgegenstand
Stärken/Erfolge	• Starker menschenzentrierter Ansatz • Wissenschaftliche Fundierung von Arbeits- und Raumkonzepten • Büro als attraktiver Ort gegenüber Homeoffice gedacht
Herausforderungen	• Aktivitätsbasiertes Arbeiten und keine festen Arbeitsplätze als zukünftiges Leitbild • Klärungsbedarf: welche Büroform passt zu welchem Arbeitstyp
Empfehlungen	• Nicht als direktes Hochschulkonzept zu verstehen • Nutzung als Inspirations- und Begründungsquelle (Studien, Forschung) • Ganzheitliches Vorgehen (Raum – Organisation/Kultur – Technologie)

Kontakt: Tilman Naujoks, tilman.naujoks@iao.fraunhofer.de

Link: <https://www.iao.fraunhofer.de/de/forschung/forschungsbereiche/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung.html>

Hochschule der Medien Stuttgart

Standort/Bereich	Hochschule der Medien Stuttgart (HdM), Verwaltung sowie Fakultäten IuK und Electronic Media
Ziele	• Höchst effiziente Flächennutzung • Mehr Kommunikationszonen in den Gebäuden • Förderung von Zusammenarbeit und Austausch
Maßnahmen	• Neubau-Planung (Bibliotheksgebäude, „Würfel“) • Einbindung von Professor:innen, Mitarbeitenden und Hochschulleitung • Nutzung interner Expertise • Weiterentwicklung durch Desk-Sharing-Ansätze und Kreativzonen
Beobachtungen	• Modulare Raumgestaltung (Kombibürokonzept) • Offene Büroflächen mit Kommunikationselementen • Workbenches und persönliche Caddies • Multifunktionale Besprechungsräume • Attraktive Teeküchen als Begegnungsorte • Trennung zwischen Büroflächen und öffentlichen Zonen • Attraktive Arbeits- und Begegnungsflächen für Studierende ergänzen das räumliche Gesamtkonzept
Stärken/Erfolge	• Unterstützung unterschiedlicher Kommunikations- und Besprechungsformate • Hohes Maß an Flexibilität • Effiziente Nutzung der Arbeitsplätze • Maßgeblich erhöhter Austausch und verbesserte Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden in den neu konzipierten Büroflächen
Herausforderungen	• Bauliche Vorgaben des Landes/des Universitätsbauamts • Umsetzung des Neubaus nur möglich durch Übernahme der Bauherreneigenschaft • Überzeugungsarbeit bei etablierten Professor:innen erforderlich, weniger bei Neuberufenen
Empfehlungen	• Chance zum Neubau selten, auch in bestehenden Gebäuden lässt sich vieles verändern • Nicht von baulichen Vorgaben einschränken lassen, kreativ werden und kleine Schritte/Veränderungen ermöglichen • Ggf. externe Begleitung mit architektur- und büroplanerischer Expertise einbeziehen

Kontakt: Nicole Kuhn, kanzlerin@hdm-stuttgart.de
 Prof. Dr. Martin Engstler, martin.engstler@hdm-stuttgart.de
 Link: <https://hdm-stuttgart.de/>

Karlsruher Institut für Technologie

Standort/Bereich	Karlsruhe – Karlsruher Institut für Technologie, diverse Bereiche Verantwortlich: Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung (PEBA)
Ziele	• Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort • Nachhaltige Flächenbewirtschaftung • Kulturwandel und Weiterentwicklung von Führung • New-Work-Formate für die Breite
Maßnahmen	• 3-Säulen-Modell: Flex Office, Bürogemeinschaft, traditionelle Arbeitsplätze • Unterschiedliche Pilotprojekte (Poolraum, Shared Desk, Flex Office etc.) • Einführung von Arbeitsplatzbuchungssystemen (Anny)
Beobachtungen	• Umsetzung im Bestand, keine Neubauten • Etablierung neuer Raumfunktionen • Raum-in-Raum-Lösungen • Mobiles Arbeiten bis zu 80 % nach Absprache • Nutzung von Team Canvas und Team Charta, u. a. zur Regelklärung
Stärken/Erfolge	• Höhere Flexibilität und bessere Work-Life-Balance • Bessere Konzentration im mobilen Arbeiten • Wegfall von Pendelzeiten • Hohe Attraktivität des Arbeitsplatzes • Keine Leistungseinbußen während der Erprobungsphase
Herausforderungen	• Nicht alle Tätigkeiten für mobiles Arbeiten geeignet • Unterschiedliche Präferenzen der Mitarbeitenden • Erschwerte Kommunikation und soziale Kontakte bei hohem Remote-Anteil • Risiko der Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben
Empfehlungen	• Kontinuierliche Wiedervorlage und Aktualisierung • New Work nicht mit Flächenreduktion gleichsetzen • Wahlmöglichkeiten bei Desk-Sharing-Modellen vorsehen

Team Canvas

Abgrenzung zur Team Charta

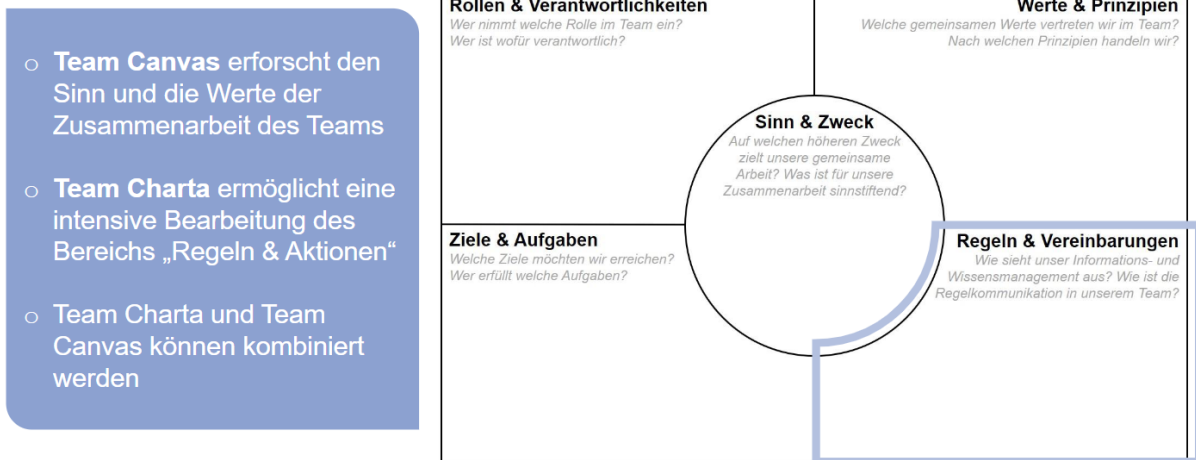


Abbildung 9 Team Canvas. Quelle: Team Canvas Basis Deutsch von meetingguru.de, CC BY-SA 4.0, bearbeitet von Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung, KIT.

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		
...		

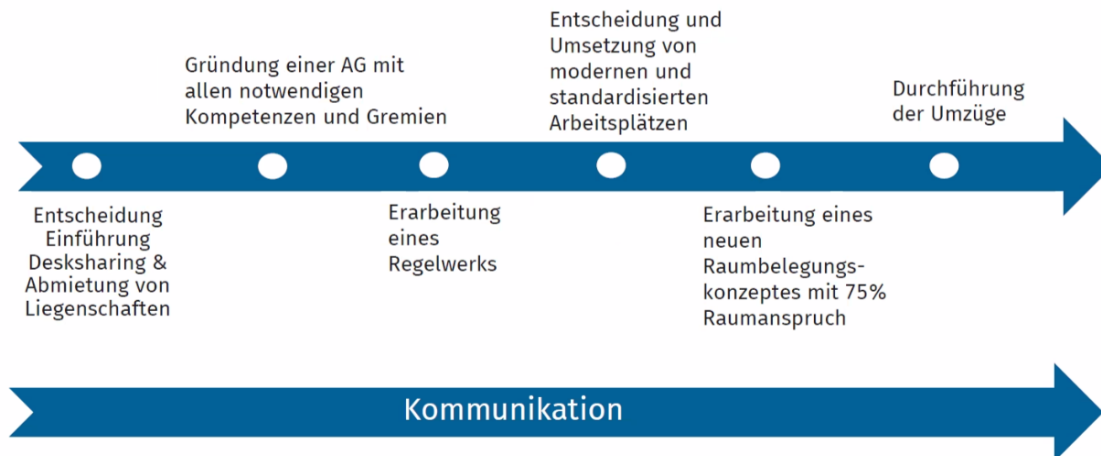
Abbildung 10 Vorlage Team Charta und Dimensionen. Quelle: Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung, KIT, in Anlehnung an Rief et al. 2022.

Kontaktadresse: kontakt@peba.kit.edu
 Link: <https://www.peba.kit.edu/>

Statistisches Bundesamt (DESTATIS)

Standort/Bereich	Wiesbaden – Statistisches Bundesamt, Abteilung A „Verwaltung“, Referat A12 „Liegenschaftsmanagement, Hausverwaltung“
Ziele	• Umsetzung eines Shared-Desk-Konzepts • Nutzung bestehender Homeoffice-Quoten • Flächenreduzierung (von vier auf ein Gebäude) • Zielquote: 7,5 Arbeitsplätze pro 10 Mitarbeitende
Maßnahmen	• Einführung eines Shared-Desk-Konzepts am Standort Wiesbaden • Arbeitsgruppe und Lenkungsausschuss mit allen relevanten Akteuren • Analyse der Anwesenheitsquoten (März/November) • Regelwerk für Shared Desk und Clean Desk (mit Leitplanken) • Standardisierung der Arbeitsplätze • Umfassendes Kommunikationskonzept • Ausnahmen für Leitungen, Schwangere, nicht mobil Tätige (freiwillige Teilnahme möglich) • Digitale Raumbuchung (RoomBook App von CONET)
Beobachtungen	• Vier Raumtypen: Konzentration, Kollaboration, Open Space, Soziale Räume • Buchungssystem nutzerfreundlich, transparent, nicht leistungsbezogen • Persönliche Peripherie (Tastatur, Maus, Headset) + Spind mit PIN • Telefonie über Laptop
Stärken/Erfolge	• Gute Akzeptanz durch Mitarbeitende • Bessere Nutzung vormals wenig genutzter Räume • Angestrebte Flächenreduzierung erreicht
Herausforderungen	• Sehr hoher Aufwand für Change- und Kommunikationsprozess • Hoher Ressourcenbedarf in der Einführungsphase
Empfehlungen	• Als Musterbeispiel für Kommunikation und Beteiligung nutzbar • Dienstvereinbarung mobiles Arbeiten als Voraussetzung • Vorbildfunktion der Amtsleitung wichtig • Kosten und Aufwand zu Beginn realistisch einplanen

Zeitstrahl



Statistisches Bundesamt (Destatis)

11.04.2025

11

Abbildung 11 Kommunikations- und Umsetzungszeitstrahl für das Shared-Desk-Konzept. Quelle: Statistisches Bundesamt / DESTATIS.

destatis.de

Raumtypen im Statistischen Bundesamt

Konzentration	Kollaboration	Open Spaces	Soziale Räume
Konzentriertes Arbeiten in Zellenbüros - Büros mit max. 4 Arbeitsplätzen - Jeder Arbeitsplatz ist identisch: - 32" Monitor - EHS* - Stauraum - Buchung über Software	Besprechungsräume - Überwiegend „klassische“ Einrichtung & Ausstattung - Wenige abweichende Besprechungsräume Teamräume - Aktuell in der Entstehung. Idee: Teams können aus eigenem Raumkontingent Räume hergeben um eigene Teamräume zu erhalten.	Verschiedene Arbeitsplatzangebote - Besprechungsmöglichkeiten in den Fluren (informeller Charakter) - „Telefonzellen“ - verschiedene Meetingpoints	Räumlichkeiten ohne direkten Geschäftlichen Sinn - Bistro - Kantine - Teeküchen - Außenbereiche - Fitnessraum - Bibliothek

Statistisches Bundesamt (Destatis)

11.04.2025

12

Abbildung 12 Raumtypen im Statistischen Bundesamt. Quelle: Statistisches Bundesamt/DESTATIS.

Kontaktadresse: Desksharing@destatis.de
Link: www.destatis.de/kontakt

Anhang II: Mögliche Inhalte einer Dienstvereinbarung „New Work“ (Muster-DV)

Hinweis: Soweit bereits Dienstvereinbarungen zu mobiler Arbeit, Homeoffice oder Telearbeit bestehen, sollte diese Vereinbarung darauf verweisen und nur die Schnittstellen zu Desk-Sharing, Arbeitsplatzbuchung, Präsenzregelungen und Ausstattung ergänzen.

Präambel

Ziel der Vereinbarung, z. B. Förderung moderner Arbeitsformen, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, verlässliche Regelung mobiler Arbeit sowie transparente Nutzung vorhandener Arbeitsflächen.

§ 1 Geltungsbereich

- Geltende Beschäftigtengruppen festlegen (wissenschaftlicher und wissenschaftsunterstützender Dienst)
- Ausnahmen (z. B. Tätigkeiten, die zwingend vor Ort stattfinden müssen)
- Bei gleichzeitigem Desk-Sharing, räumlicher Geltungsbereich: ganze Universität oder spezielle Räume

§ 2 Arbeitszeitregelungen

- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit
- Kernarbeitszeit/Erreichbarkeitsfenster
- Vertrauensarbeitszeit/Gleitzeitregelungen
- Pausen- und Ruhezeiten
- Arbeitszeiterfassung (System, Verantwortlichkeiten)

§ 3 Arbeitsort, Homeoffice und mobile Arbeit

- Bestehende Regelungen zu Homeoffice, Telearbeit und mobiler Arbeit berücksichtigen
- Begriffe gemäß White Paper verwenden; „Workation“ nicht aufnehmen
- Antragsverfahren, Umfang und Anwesenheit vor Ort regeln
- Zusammenhang mit Arbeitsplatz-Sharing klären: Quote, Präsenztage, Buchung, Ausnahmen
- Ausstattung und Arbeitsmittel festlegen oder auf bestehende Regelungen verweisen
- Erreichbarkeit, Datenschutz, Vertraulichkeit und IT-Sicherheit regeln
- Keine ständige Verfügbarkeit außerhalb der Arbeitszeit voraussetzen

§ 4 Arbeitsschutz & Gesundheit

- Ergonomische Anforderungen an den Arbeitsplatz
- Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung (in Office und Homeoffice)
- Verpflichtende Schulungen für Führungskräfte und Beschäftigte zu Gesundheitsschutz, diskriminierungssensibler Zusammenarbeit, Konfliktprävention sowie Schutz vor Belästigung, Gewalt und Grenzverletzungen in Präsenz, mobiler Arbeit und digitaler Zusammenarbeit
- Teilnahme an Schulungen für Tools für mobiles Arbeiten
- Maßnahmen zur Vermeidung von Überlastung (z. B. „Recht auf Nicht-Erreichbarkeit“)

§ 5 Arbeitsorganisation bei Desk-Sharing

- Wie werden Arbeitsplätze gebucht (App, Kalender, Buchungstool)?
- „Clean-Desk-Policy“: Arbeitsplatz nach Nutzung leer hinterlassen
- Hygienestandards beachten (Reinigung, Tastaturen, Headsets)
- Zuweisung bestimmter Arbeitsplätze (z. B. für Teams, Projekte) oder vollständig flexible Nutzung
- Persönliche Spinde/Locker für private und dienstliche Materialien
- Einheitliche Ausstattung, damit Beschäftigte sofort arbeitsfähig sind

§ 6 Datenschutz & IT-Sicherheit

- Technische und organisatorische Maßnahmen hinsichtlich IT und Telefonie (VPN, Verschlüsselung)
- Umgang mit personenbezogenen Daten im Homeoffice
- Nutzung privater Geräte (Zulassung/Verbot)
- Verbot unzulässiger Überwachung
- Verantwortlichkeiten bei Datenschutzverletzungen

§ 7 Kommunikation & Zusammenarbeit

- Nutzung von Kommunikationstools (z. B. Teams, Slack, Zoom)
- Teilnahme an Meetings (virtuell/hybrid/vor Ort)
- Regelmäßige Feedback- und Abstimmungsgespräche

§ 8 Kostenregelungen

- Übernahme von Kosten für Arbeitsmittel, Strom, Internet
- Höhe von Pauschalen oder Erstattungen
- Regelungen bei Defekten oder Verlusten

§ 9 Gleichbehandlung & Chancengleichheit

- Transparente Kriterien für Zugang zu Homeoffice, Telearbeit und mobiler Arbeit
- Sicherstellung der Gleichbehandlung (kein Nachteil bei Karriere, Weiterbildung oder Vergütung)
- Sicherstellung diskriminierungs-, gewalt- und belästigungsfreier Arbeitsbedingungen in Präsenz, mobiler Arbeit und digitaler Zusammenarbeit
- Berücksichtigung besonderer Bedarfe, z. B. von schwerbehinderten Beschäftigten, Beschäftigten mit Familien- oder Pflegeverantwortung, Teilzeitbeschäftigten sowie Beschäftigten mit besonderen gesundheitlichen oder tätigkeitsbezogenen Anforderungen

§ 10 Evaluation & Laufzeit

- Befristung (z. B. Pilotprojekt 12 Monate)
- Regelmäßige Evaluation (z. B. halbjährlich)
- Möglichkeit der Anpassung im Einvernehmen mit dem Personalrat
- Kündigungs- und Änderungsregelungen

§ 11 Schlussbestimmungen

- Inkrafttreten
- Verhältnis zu anderen Dienstvereinbarungen
- Schriftformklausel

Verwendete Literatur

- BBL: Bundesamt für Bauten und Logistik (2020). Konzept für die Einführung kollektiver Arbeitsplätze (Desk Sharing) für die Bundesverwaltung. Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD).
- Becker, Laura; Hornyak, Harald; Kettelhack, Julia; Löffler, Susanne; Petersen, Timo; Steinwand, Melanie; Trötschel, Tanja; Waller, Helmut; Wannagat, Christin; Wetzel-Vollmer, Maren (2024): *Kultureller Wandel. bwUni.digital White Paper – Think-Tank 09*. <https://doi.org/10.18419/opus-14813>
- Berthelsen, Hanne; Muhonen, Tuija; Toivanen, Susanna (2018): What happens to the physical and psychosocial work environment when activity-based offices are introduced into academia? In: *Journal of Corporate Real Estate*, 20(4), 230–243.
- Dehmel, Christian; Schneidt, Jennifer; Ninnemann, Katja; Ringeisen, Tobias (2024): Wissensarbeit im Team in hybriden Arbeitssettings. In: *VM Verwaltung & Management*, 30 (5), S. 218–226.
- DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) (2024): Check-Up · Desk Sharing. Gestaltungsempfehlungen für die Einführung und Umsetzung von Desk Sharing in einer Organisation. Berlin: DGUV, Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG), April 2024. Online verfügbar unter: <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4919>
- Eckert, Martina (2020): *Mobiles Arbeiten. Dienstvereinbarungen in der Landesverwaltung*. Witten: Institut Verwaltung im Wandel e.V.
- Efimov, Ilona; Rohwer, Elisabeth; Harth, Volker; Mache, Stefanie (2026): Arbeitsanforderungen, Ressourcen, gesundheitliche Auswirkungen und Unterstützungsbedarfe hybrid arbeitender Beschäftigter in der öffentlichen Verwaltung. In: *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 76, 13–26.
- Grellert, Franziska; Cosmar, Marlen (2024): *Desk Sharing: Umfrage zu psychischer Belastung, Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen*. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG), April 2024.
- Hofert, Svenja; Thonet, Claudia (2019): *Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2019): *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Hopland, Arnt O.; Kvamsdal, Sturla (2021): Academics' preferences for office spaces. In: *Facilities*, 39(5/6), 350–365.
- Indergård, K., & Hansen, G. K. (2024). The impact of workplace design on academic staff: a systematic literature review. *Building Research & Information*, 53(4), 479–491.
- Käfer, Alina; Gulden, Luisa; Jurecic, Mitja; Rief, Stefan (2024): *Arbeitswelten im öffentlichen Dienst. Status quo und Handlungsempfehlungen für eine moderne Bürogestaltung*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (= Office 2021. Zukunft der Arbeit).
- Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, S. 59–67.
- Lahmann, Claas (2024): *Wie Arbeit glücklich macht. Und wann man darüber nachdenken sollte, den Job zu wechseln*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Migliore, Alessandra; Rossi-Lamastra, Cristina; Tagliaro, Chiara (2025): Home vs office: Does workspace design influence where academics conduct their research? In: *Research Policy*, 54(7), 105269.
- Ministerium für Finanzen Baden-Württemberg (2023): *Energie- und Klimaschutzkonzept für Landesliegenschaften 2030*. Verabschiedet am 20. Juni 2023. Stuttgart: Ministerium für Finanzen

Baden-Württemberg. Online verfügbar unter: https://fm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-fm/intern/Publikationen/230711_EuK.pdf

- MWK (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg) (2024): *Regularenkatalog – Effizientes Auslastungsmanagement bei hochschulgenutzten Flächen*. Stuttgart: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg.
- Naujoks, Tilman (2025): Deep Dive – Gestaltung effektiver und motivierender Arbeitsumgebungen – OFFICE ANALYTICS 2.0. Fraunhofer IAO, Stuttgart, Präsentation am 23. Juni 2025.
- Ninnemann, K., Schneidt, J., Dehmel, C. & Ringeisen, T. (2024). *Guide zur Toolbox: Organisation und Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams*. IFAF-Verbundprojekt „RAW_Reallabor hybride Arbeitsumgebungen für Wissensarbeit in Teams“. Berlin. https://www.ifaf-berlin.de/projekte/raw_reallabor/
- Nooij, B., Van Teunenbroek, C., Teelken, C., & Veenswijk, M. (2023). Intended versus implemented workspace: A systematic literature review of the implementation of activity-based working in higher education. *Facilities*, 41 (7/8), 526–544.
- Prill, Anne (2025). *New Work beyond hype: Wie Hochschulen zu Lernorten zukunftsorientierter Arbeit werden*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Rief, S., Hofmann, J. & Bauer, W. (2022). *Connected Work Innovation Hub. Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publicarest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/9e146058-d266-4491-8639-b01765be67f1/content>
- Saddington, N., Heggs, D., & Mercer, J. (2025). Conceptualising space in doctoral education: a meta-ethnographic analysis of research spaces and their impact. *Journal of Further and Higher Education*, 49(3), 299–316.
- Schein, Edgar H. (2006): *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Toivanen, Susanna; Berthelsen, Hanne; Muhonen, Tuija (2023): Consequences of implementing activity-based flexible offices in academia: A follow-up study of perceived changes in the physical and psychosocial work environment after relocation. In: *Facilities*, 41(15/16), 129–145.
- Trost, Armin (2020): *Transformation und Change Management*. Podcast „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Episode veröffentlicht am 14.06.2020. <https://armintrout-aop.podigee.io/33-transformation>
- Wertz, Inka (2024): Was sind die Gelingfaktoren einer Einführung von Desk-Sharing? In: HIS-HE Blog, 10.04.2024. Online verfügbar unter: <https://blog.his-he.de/2024/04/10/was-sind-die-gelingfaktoren-einer-einfuehrung-von-desk-sharing/>
- Worek, Maira; Covarrubias Venegas, Barbara; Thury, Sonja (2019): Mind Your Space! Desk Sharing Working Environments and Employee Commitment in Austria. In: *European Journal of Business Science and Technology*, 5(1), 83–97.