



Freie
Hansestadt
Bremen

NEUE ARBEITSWELTEN IN DER FHB

LEITFADEN DESKSHARING



Der Senator für Finanzen

Referat 34
Verwaltungsentwicklung und -organisation



IMPRESSUM

Herausgeber

Der Senator für Finanzen
Referat 34 für Verwaltungsentwicklung und –organisation
Am Tabakquartier 56
28197 Bremen

Druck

Hausdruckerei
Der Senator für Finanzen

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter:
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0



Stand: **18. Februar 2026**
Freie Hansestadt Bremen
Der Senator für Finanzen

Weitere Informationen

 neuearbeitswelten@finanzen.bremen.de

 www.finanzen.bremen.de

INHALT

4 EINFÜHRUNG
Begriffsdefinitionen und Formen des Desksharing

10 PROJEKTINITIALISIERUNG UND PLANUNG
Ziele und Zweck + Umfeldanalyse

14 PROJEKTUMSETZUNG
Bestandsanalyse, Desksharing-Konzept, Umsetzung und Evaluation

24 ANHANG
Arbeitshilfen zur Umsetzung von Desksharing-Projekten

DESKSHARING EINFÜHRUNG

6 Was bedeutet Desksharing?

8 Bürotypen

HABEN SIE SICH SCHON EINMAL GEDANKEN GEMACHT,

wie viel Ihrer Arbeitszeit Sie eigentlich wirklich fest am Schreibtisch sitzen? Montag im Homeoffice, Dienstag Besprechungs-marathon, Mittwoch Fortbildung, Donnerstag auf Dienstreise und am Freitag ist dann endlich mal Zeit für ein bisschen Schreibtischarbeit. Aber dann will Sie ja auch der Chef endlich mal sprechen. Dafür einen persönlichen Schreibtisch, oder gar ein ganzes Büro vorhalten? Eigentlich übertrieben, oder? Geht das nicht besser, und wir profitieren alle davon?

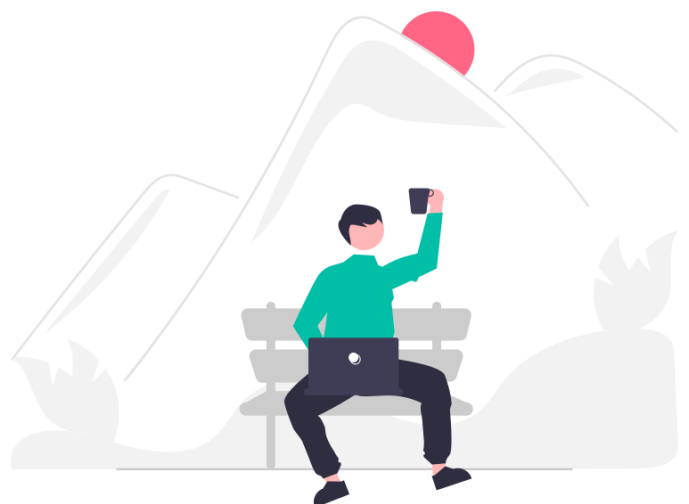
„Neue Arbeitswelten“ beschreibt eine moderne Art der Arbeit, die flexibler und digitaler ist. Dazu gehören beispielsweise das ortsflexible Arbeiten und die flexiblere Nutzung von Arbeitsplätzen (Desksharing). Es geht darum, Arbeit besser an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu fördern.

Die Dienstvereinbarung „Ortsflexibles Arbeiten“ vom 14.07.2023 und die damit einhergehende, zunehmende Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes hat auch die Anforderungen für die Nutzung der Büroflächen verändert. Das Büro wird mehr zum Ort für kooperatives Arbeiten, Austausch und soll projektorientiertes Arbeiten fördern. Dies muss auch durch eine Neu-Bewertung der Bürogestaltung und Flächenbedarfe begleitet werden. Neben attraktiven Arbeitsbedingungen muss dabei ein nachhaltiges und ressourcenbewusstes Handeln der öffentlichen Verwaltung gewährleistet werden. In der Präambel der Dienstvereinbarung Ortsflexibles Arbeiten vom 14.07.2023 ist dazu festgehalten: „[...] SF und GPR verfolgen [...] gemeinsam das Ziel, leerstehende Büros zu vermeiden.

Bei dauerhaft und im größeren Umfang vereinbartem Home-Office eröffnen sich Flächeneinsparpotentiale, u.a. durch Desksharing-Modelle, die genutzt werden sollen. Dafür sind entsprechende organisatorische und personelle Voraussetzungen durch die Dienststellen [...] zu schaffen.“

Zuletzt hat außerdem der Senat auf Grundlage der Beschlüsse aus dem Sanierungsprogramm 2025 ff. (Beschluss des Senats von 10.09.2024 zu der Aufstellung eines Sanierungsprogramms 2025 ff. der Freien Hansestadt Bremen – Sanierungsmaßnahmen) und den Eckwerten 2026/27 neue Standards zur Gestaltung Neuer Arbeitswelten und Flächenkonzepte konkretisiert (Beschluss des Senats vom 25.11.2025— Neue Arbeitswelten in der FHB; Etablierung von Standards zur Umsetzung neuer Bürokonzepte und Einführung einer Arbeitsplatzquote).

Die neuen bremischen Flächenstandards zielen auf eine flexible Nutzung von Arbeitsplätzen mit überwiegender Büronutzung ab. Desksharing ist dabei ein mögliches Gestaltungsinstrument, um Leerstände zu vermeiden und durch die optimale Nutzung bestehender Kapazitäten die Neuanmietung von



Büroflächen zu reduzieren.

In Ziffer 4.5 der Dienstvereinbarung Ortsflexibles Arbeiten ist festgehalten, dass die Arbeit im Homeoffice zur Bereitschaft zur Teilnahme an Desksharing-Modellen verpflichtet. Desksharing darf umgekehrt jedoch **nicht** zu einer Verpflichtung zum Homeoffice oder mobiler Arbeit führen.

Neben der nachhaltigen Sicht auf Büroflächengestaltung eröffnet Desksharing auch für Organisationen Vorteile: Aufgrund der Büroflächeneinsparung, die mit der Einführung „Neuer Arbeitswelten“ und des Desksharing einhergeht, können neue und besser ausgestattete Räume z.B. in Form von größeren Küchen oder Aufenthaltsräumen oder Flächen zur Kommunikation und Kollaboration, die derzeit in vielen Bereichen fehlen, entstehen.

Auch wenn es in Teams personellen Zuwachs gibt oder Teams auf verschiedenen Etagen oder sogar Standorten verteilt sind und es dadurch an Bürofläche fehlt oder strategische Veränderungen wie Umzüge oder Ressortzuschnitte anstehen, kann Desksharing unterstützen. Das gilt insbesondere, wenn Mitarbeitende regelmäßig im Homeoffice arbeiten. Räume können dann durch Desksharing optimal genutzt und Umzüge des Teams oder Neuanmietungen (und damit steigende Mietkosten) vermieden werden.

Neue Arbeitswelten und die flexible Nutzung von Büroarbeitsplätzen sind nicht auf neue Räumlichkeiten beschränkt, sondern können genauso in Bestandsgebäuden umgesetzt werden. Dort sind nicht immer räumliche Umgestaltungen in größerem Umfang möglich, aber auch hier können Überlegungen zur gemeinsamen Nutzung von Büroräumen sinnvoll sein. Bei der Planung von neuen Gebäuden oder Neugestaltung bestehender Gebäude sollte Desksharing zugunsten von immer wichtiger werdenden Kommunikations-, Kollaborations- und Erholungsräumen aber zwingend mitgedacht werden.

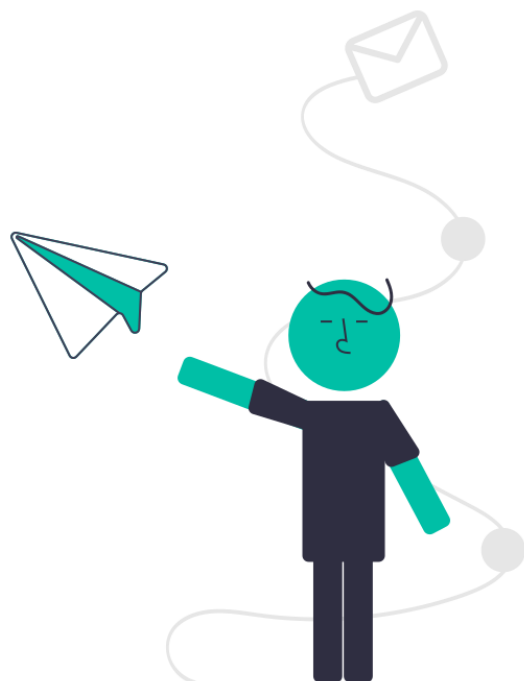
Der vorliegende Leitfaden soll Organisationsverantwortlichen, Führungskräften und Mit-

arbeitenden eine Orientierung bei der Umsetzung von Desksharing-Projekten geben.

WAS BEDEUTET DESKSHARING?

Im Wortsinne meint Desksharing die Entkopplung von Mitarbeitenden zu festen Schreibtischen und dadurch die Mehrfachnutzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere Mitarbeitende aufgrund unterschiedlicher Anwesenheitszeiten.

Das umfassendere Verständnis meint aber nicht nur, sich Schreibtische zu teilen. Wenn Desksharing ernst genommen und zu Ende gedacht wird, meint es einen Ansatz zur Nutzung von Büroflächen, der eine Kultur der Flexibilität, Zusammenarbeit und Innovation schafft. Beim Desksharing wird zwischen dem „personalisierten“ und „entpersonalisierten“ Desksharing unterschieden. Die beiden Varianten unterscheiden sich darin, dass Mitarbeitende in der ersten Variante weiterhin einen festen Schreibtisch behalten, diesen aber teilen, während das entpersonalisierte Desksharing die Bindung an feste Schreibtische aufgibt und dadurch auch flexibler ist. Beide Varianten sind kombinierbar.



Personalisiertes Desksharing	Entpersonalisiertes Desksharing
Zwei oder mehr Mitarbeitende teilen sich einen festen Arbeitsplatz, indem sie abwechselnd im Homeoffice oder vor Ort sind. Desksharing findet nur zwischen den festgelegten Personen statt. Die Variante lässt sich beliebig ausweiten und einschränken.	Jede Person kann jeden Platz innerhalb eines vorher festgelegten Bereichs frei wählen. Es ist möglich, ein elektronisches Raumbuchungstool oder einen Outlook-Kalender zur Ermittlung von freien Arbeitsplätzen einzusetzen.
Vorteile: ◆ Immer der gleiche Arbeitsplatz (Gewohnheit, Verlässlichkeit / „man weiß, wo man die Person findet“) ◆ Datenschutz ◆ Bei physischen Akten: Platznahe Aktenaufbewahrung ◆ Leichter Übergang / „Ausprobieren“ Nachteile: ◆ Erfordert Absprache und ist weniger flexibel ◆ Weniger Austausch ◆ Wenig/keine Begegnung mit dem zugewiesenen Desksharing-Partner	Vorteile: ◆ Platzwahl nach Persönlichkeitsstruktur / Tätigkeit / Aufgabe ◆ „erzwungener“ Platzwechsel fördert Kreativität, Austausch und Flexibilität ◆ Flächeneinsparung durch bereichsübergreifende Nutzung ◆ Durchmischung von Teams Nachteile: ◆ Eher geeignet bei bereits digitalisierten Akten/ Prozessen ◆ Geringere Identifikation mit Arbeitsplatz ◆ Regelmäßig neue Platzwahl kann anstrengend

DAS KONZEPT „AKTIVITÄTSBASIERTES ARBEITEN“

Eine Weiterentwicklung des Desksharing stellt das „Aktivitätsbasierte Arbeiten“ dar. In diesem Modell haben Mitarbeitende keinen festen Arbeitsplatz mehr, sondern können je nach Bedarf für wechselnde Aufgaben eine passende Arbeitsumgebung wählen. Oft wird dieses Konzept als Multi-/ Open Space Bürokonzept umgesetzt. Da dieses Konzept oftmals bauliche Veränderungen voraussetzt, wird dieses nur in kleinen Teilen umgesetzt. Es ist aber möglich, solche Konzepte auch im Bestand umzusetzen, z.B. indem durch Desksharing frei werdende Büros in Team- und Projekträume oder Aufenthaltsbereiche umgestaltet werden.

BÜROTYPEN

Desksharing kann grundsätzlich in allen Formen von Bürotypen umgesetzt werden, keine der nachfolgend genannten Bürotypen ist besser oder schlechter geeignet. In der FHB dominieren aber derzeit Zellenbüros.

Zellenbüros

Bei Zellenbüros handelt es sich um klassische Einzel- oder Mehrpersonenbüros. Setzt man Desksharing in Zellenbüros um, sollte darauf geachtet werden, dass Teams (weiterhin) in einem zusammenhängenden Bereich, z.B. auf einem Flur, Desksharing umsetzen und nicht über das Gebäude verteilt sind. Bei der Einführung von Desksharing mit Zellenbüros können zum einen mehr Personen auf der gleichen Fläche untergebracht werden (z.B. sinn-

voll, wenn Teams aufgrund von Raumnot bislang in unterschiedlichen Gebäudeteilen untergebracht sind), es können aber beispielsweise auch zusätzliche Gemeinschaftsflächen (zusätzlicher Besprechungsraum, Sozialraum, Lounge etc.) durch Umnutzung von Zellenbüros und Verdichtung in bestehenden Büros geschaffen werden. Das schafft Anreize und Motivation für Mitarbeitende, ihren Arbeitsplatz aufzugeben und fördert gleichzeitig das kooperative Arbeiten und den Austausch.

Multi-Space / Open Space Büros

Das Multi-Space-Büro ist ein Bürokonzept, das kein klassisches Büro mehr ist, sondern eine

Landschaft, die in verschiedene Räume und Zonen gegliedert ist und an die Ausübung unterschiedlicher Tätigkeiten angepasst ist. Es ist keine eigenständige Raumform, sondern in der Regel eine Kombination verschiedener Büroformen. Charakteristisch sind offene Bürolandschaften (Open Space). Akustikelemente, separate Besprechungsräume und Bereiche für konzentrierte Einzelarbeit sind übliche Bestandteile eines Multi-Space-Büros. Das Multi Space Büro bietet verschiedene Möglichkeiten zum Austausch, für ruhige Arbeiten, Konzentration und Pause.



DEKSHARING PROJEKTINITIALI- SIERUNG UND –PLANUNG

12 Ausgangslage, Anforderungen
und Ziele

12 Umfeldanalyse

13 Beteiligung

Neue Arbeitsplatzkonzepte und Desksharing lassen sich in der Regel nicht „mal eben so“ umsetzen. Vorausgehen sollte eine gute Planung und Vorbereitung, da mit dem Desksharing nicht nur ein Auswechseln von Türschildern verbunden ist, sondern eine neue Infrastruktur (Möbel, technische Infrastruktur) voraussetzt und einen massiven Kulturwandel auslöst (aus „mein“ wird „unser“). Für die Umsetzung von Desksharing bietet sich daher die Durchführung innerhalb einer temporären Projektorganisation mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten an. In dem Leitfaden finden Sie Muster-Projektunterlagen, die Sie für die Planung und Umsetzung Ihrer Desksharing-Projekte nutzen können.

Verbindliche Regelwerke für Desksharing wurden bislang in der FHB nicht festgelegt. Konzepte bedürfen daher aktuell der einzel-fallbezogenen Zustimmung der Interessenvertretungen (vgl. unter Desksharing Konzept).

AUSGANGSLAGE, ANFORDERUNGEN UND ZIELE

Vor der Durchführung des Projekts sollte im Projektauftrag festgelegt werden, welche Ausgangslage dem Projekt vorausgeht und welche Ziele das Desksharing-Projekt verfolgt:

- ◆ Was sind **Motive und Auslöser** für die Einführung von Desksharing? (z. B. Kostenreduktion, Flexibilität, Förderung von Zusammenarbeit, Gestaltung neuer Arbeitswelten)
- ◆ Was sind heute die zentralen **Herausforderungen**? Was sind **No-Gos** für die Umsetzung?
- ◆ Welche **Bedürfnisse** sollen gedeckt werden? (z. B. Unterstützung flexibler Arbeitszeitmodelle, Förderung von Kreativität und Kommunikation)

- ◆ Welches **Desksharing-Modell** wird verfolgt? (z. B. personalisiertes vs. entpersonalisiertes Desksharing, Kombi-Modelle)
- ◆ Gibt es besondere **Anforderungen**, die bei der Planung zu berücksichtigen sind?

Einen Muster-Projektauftrag, den Sie an Ihre organisationsspezifischen Gegebenheiten anpassen können, finden Sie in der Anlage.

UMFELDANALYSE

Im Rahmen der Planung des Desksharing-Projektes wird dann eine Umfeldanalyse durchgeführt (vgl. Muster Identifizierung des Projektumfelds in der Anlage). Zum sachlichen Projektumfeld gehört beispielsweise:

Räumliche Voraussetzungen und Budget

- ◆ Was ist am geplanten Standort baulich umsetzbar?
- ◆ Wie ist der finanzielle Rahmen (Baumaßnahmen, Ausstattung)?

Arbeitszeitmodelle und Flexibilität

- ◆ Ist das Arbeiten im Homeoffice Voraussetzung für Desksharing oder gilt es für alle? Sind Führungskräfte eingeschlossen?
Es wird empfohlen, alle Mitarbeitenden einer Organisationseinheit teilnehmen zu lassen. Ausgenommen sind solche Arbeitsplätze, die aufgrund besonderer Anforderungen (z.B. aufgrund besonderer Hardwareausstattung) nicht für alle Mitarbeitenden nutzbar sind bzw. sein sollen.
- ◆ Wie flexibel sollen die Desksharing-Regelungen sein?

Stakeholder

Zum sozialen Umfeld (Stakeholder) gehören alle am Projekt Beteiligten und von der Um-

setzung Betroffenen.

- ◆ Wer ist an dem Projekt beteiligt? (z. B. Personal-/Organisationsreferat, IT, Facility Management, Hausspitze)
- ◆ Wie wird die Kommunikation organisiert? (z. B. regelmäßige Meetings, Feedbackrunden)
- ◆ Wie werden die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden? (z. B. durch Umfragen, Workshops, Informationsveranstaltungen, Intranet)

BETEILIGUNG

Das Vorhaben zur Umsetzung von Desksharing sollte frühzeitig durch die Leitungsebene mit den Mitarbeitenden und den Interessenvertretungen besprochen werden. Eine Umstellung auf ein solches Konzept ist nur mit transparenter, konsistenter und einbeziehender Kommunikation möglich.

Die Einbeziehung kann durch verschiedene Formate gewährleistet werden, z.B. durch einen Workshop mit den betroffenen Führungskräften, Workshops zur Beteiligung der Mitarbeitenden oder (digitale) Kommunikations- und Informationsangebote. Vor der Projektumsetzung kann—je nach Größe des Projekts— eine Veranstaltung zur Information und Beteiligung der Mitarbeitenden hilfreich sein, z.B. vor Ort oder virtuell. Ebenso denkbar sind Informationen im Intranet, Infokampagnen o.ä. Beachten Sie aber, dass diese Medien meist nur einseitig bespielt werden können und direktes Feedback nicht möglich ist.

Im weiteren Umsetzungsprozess können Mitarbeitende zum Beispiel durch Dialoge, Workshops und Informationsveranstaltungen einbezogen werden. Dies bietet die Chance, die Vorteile der neuen Raumkonzepte zu betonen (z.B. durch Erschließung neuer Gemeinschaftsflächen oder bessere Möbelausstattung), Bedenken anzugehen und wertvolle Einblicke aus den Teams zu erhalten. So wird gewährleistet, dass der Übergang kein Top-down-

Prozess ist, sondern eine gemeinsame Reise für alle in der Organisation.

Den Mitarbeitenden und Führungskräften sollte außerdem bei der Umsetzung die Teilnahme an entsprechenden Fortbildungsveranstaltungen (Führen auf Distanz, Selbstorganisation im Homeoffice) ermöglicht werden.

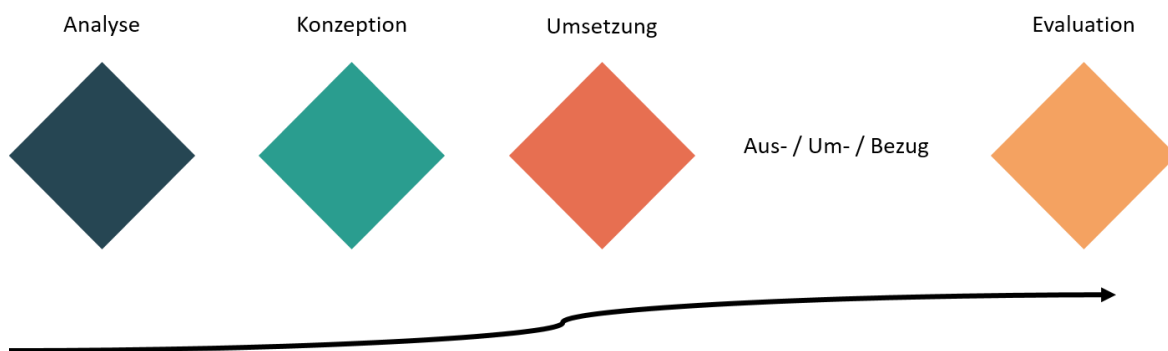
Bei der Projektplanung ist ebenso zu berücksichtigen, wie die Interessenvertretungen im Projekt zu beteiligen sind. Der Projektauftrag sowie später das fertige Desksharing-Konzept sollten in jedem Fall mitbestimmt werden, ebenso etwaige schriftliche Befragungen von Mitarbeitenden.

Für den weiteren Prozess hat sich bewährt, die Interessenvertretungen kontinuierlich zu informieren (z.B. über einen regelmäßigen Jour Fixe der Projektleitung mit den Interessenvertretungen). Die Interessenvertretungen können darüber hinaus auch beratend in der Entscheidungsinstanz vertreten sein.

PROJEKTMANAGEMENT IN DER FHB

Der [Bremerische Standard für Projektmanagement \(pdf, 992 KB\)](#) liefert Projektleitungen in allen Dienststellen einen einheitlichen Rahmen bei der Planung, Steuerung und Auswertung von Projekten. Zudem bietet das [Projekt- und Prozessmanagement-Portal](#) viele Informationen, Tipps und Arbeitshilfen zur praktischen Umsetzung an und steht allen Beschäftigten der FHB zu Verfügung. Es ist aktuell ausschließlich über das Bremer Verwaltungsnetz (BVN) erreichbar. Für weitere Fragen zum Projektmanagement steht das Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement (V-Buero@Finanzen.Bremen.de) beim Senator für Finanzen zur Verfügung.

DESKSHARING PROJEKTUMSET- ZUNG



16 Bestandsanalyse

16 Desksharing Konzept

20 Umsetzung des Konzepts

23 Evaluation

BESTANDSANALYSE

Nach den groben Rahmenbedingungen und Zielen folgt als erster Schritt der Umsetzung die Bestandsanalyse. Sie dient dazu, einen Überblick über das große Ganze zu gewinnen. Dabei werden insbesondere folgende Themenbereiche näher betrachtet:

Mitarbeitende

z.B. Anzahl der Mitarbeitenden, besondere Anforderungen, Arbeitszeitmodelle

Räume

z.B. Anzahl Büros, Nutzungsarten— hier sind Grundrisse des Gebäudes sinnvoll

IT und technische Infrastruktur

z.B. Endgeräte, Telefone, arbeitsplatzbezogene Geräte, (W-)LAN

Organisation und Prozesse

- ♦ Tätigkeiten, Anwesenheit und Orte:
Es muss geklärt werden, welche Tätigkeiten in der Organisationseinheit ausgeübt werden, um zu bestimmen, ob, in welchem Umfang und welche Form des Desksharing möglich ist. Bei der Aufnahme der Tätigkeiten und Anwesenheit können eine Mitarbeitendenbefragung oder Mitarbeitendenworkshops helfen (vgl. Anlage). Hier werden u.a. Aufgabenprofile erfasst (z.B. Anteil konzentrierter vs. kommunikativer und kooperativer Arbeit) sowie der Anteil an Homeoffice und mobiler Arbeit berücksichtigt. Beide Instrumente sind darüber hinaus ein gutes Beteiligungsinstrument.

ment.

- ♦ Aktenhaltung: Ebenso relevant ist, ob noch eine physische Aktenhaltung stattfindet und falls ja, an welchen Arbeitsplätzen diese regelmäßig in direktem Zugriff sein müssen. Solche Arbeitsplätze bzw. Tätigkeiten sollten ggf. vom Desksharing ausgenommen werden. Allerdings können Desksharing-Vorhaben auch ein guter Anlass sein, um Projekte zur digitalen Aktenführung anzustoßen.

DESKSHARING KONZEPT

Die Ergebnisse aus der Bestandsanalyse ergeben den Bedarf, der im Konzept dargestellt wird. Daneben werden hier die geltenden Spielregeln und Richtlinien für das Arbeiten im Desksharing-Modell festgehalten.

Bedarfsermittlung

Zielgruppe

Es wird festgelegt, wer am Desksharing teilnimmt. Sofern noch nicht bei den Rahmenbedingungen festgehalten, wird hier auch definiert, ob Desksharing nur für einen Teil der Mitarbeitenden gilt (z.B. die, die verbindlich für bestimmte Tage im Homeoffice arbeiten oder Freiwillige) oder für alle Mitarbeitende einer Organisationseinheit. Ausgenommen sind solche Arbeitsplätze, die aufgrund besonderer Anforderungen (z.B. aufgrund besonderer Hardwareausstattung oder dem ständigen Zugriff auf physische Akten) nicht für alle Mitarbeitenden nutzbar sind bzw. sein sollen.

Außerdem können in Desksharing-Konzepten auch weiterhin feste Arbeitsplätze zugewiesen werden, sofern es für die Art der Tätigkeiten sinnvoll ist.

Ebenso sollte festgelegt und dann transparent dargestellt werden, ob auch die Füh-

PRAXISHINWEIS

In der Anlage finden Sie Muster zur Durchführung einer Bestandsanalyse (Anlage 4) und Mitarbeitendenbefragung (Anlage 5). Die Anlagen sind so aufgebaut, dass sie *entweder* die Daten personalisiert abfragen und zusammentragen *oder* mit einer anonymen Mitarbeitendenbefragung zum Start in die Analyse starten.

rungskräfte am Desksharing teilnehmen sollen. Für beide Varianten gibt es Vor- und Nachteile. Nehmen Führungskräfte ebenfalls teil, setzt dies positive Signale für die Mitarbeitenden und erhöht die Präsenz und Ansprechbarkeit der Führungskraft. Allerdings kann es ein Nachteil sein, wenn Führungskräfte nicht mehr in einem "geschützten" Büro ansprechbar sind. Das Desksharing Konzept sollte dann Räume berücksichtigen, in denen u.a. vertrauliche Mitarbeitenden-Vorgesetzten Gespräche möglich sind. Idealerweise wird diese Entscheidung gemeinsam im Team entschieden.

Desksharing Quote

Für die Organisationseinheit sollte eine Desksharing-Quote festgelegt werden. Eine Desksharing-Quote legt das Verhältnis von Arbeitsplätzen zu Mitarbeitenden fest. Die Desksharing-Quote kann entweder individuell auf Basis der Bestandsanalyse (vgl. oben) festgelegt werden oder sich an einem pauschalen Richtwert orientieren. Es empfiehlt sich zum Start als Orientierung mindestens eine Quote von 0,8. (80 Arbeitsplätze für 100 Mitarbeitende) festzulegen. Diese Quote wird in größeren Organisationseinheiten in

der Regel bereits durch die übliche Abwesenheitsquote (Urlaub, Krankheit, Fortbildung, Dienstreise etc.) erreicht. Sind in einer Organisationseinheit viele Mitarbeitende regelmäßig im Homeoffice, können geringere Quoten festgelegt werden, wobei sich meist eine Quote von 0,65 bis 0,7 bewährt hat. Am Desksharing gilt als Untergrenze, dass mindestens 10 Personen einer Organisationseinheit teilnehmen müssen, damit das Teilen der Arbeitsplätze aufgeht.

Flächengestaltung und Raumkonzepte

Auf Grundlage der Analyse muss entschieden werden, ob Sie das personalisierte oder entpersonalisierte Desksharing einführen möchten (vgl. Einführung).

Das entpersonalisierte Desksharing bietet mehr Flexibilität in Bezug auf die Anwesenheitstage sowie die Wahl des konkreten Arbeitsplatzes. Das personalisierte Desksharing ist dafür näher an dem bekannten und vertrauten Konzept, dass stets am selben Arbeitsplatz gearbeitet wird. Natürlich sind aber auch Kombinationen aus beiden Modellen möglich.

DESKSHARING QUOTE

Was ist eine Desksharing-Quote?

Die Desk Sharing Quote gibt an, wie viele Mitarbeitende sich einen Arbeitsplatz teilen und wird in Prozent angegeben.

Wie wird die Desksharing-Quote berechnet?

Die Desksharing Quote wird berechnet, indem die Anzahl der Arbeitsplätze durch die Anzahl der Mitarbeitenden geteilt wird. Beispiel: 80 Schreibtische für 100 Mitarbeitende bedeutet eine Quote von 0,8 oder 1:1,25.

Wie komme ich zu einer realistischen Desksharing-Quote?

Die Desksharing-Quote wird auf Basis der Anwesenheiten und Tätigkeiten innerhalb einer Organisationseinheit festgelegt. Anhaltspunkte sind Homeoffice-Quoten, Tätigkeitsanalysen (z.B. durch Befragungen, „Tagebücher“), Anwesenheitsmessungen, Strukturen (z.B. Außendienst, Kundenservice)

In diesem Zuge setzt auch ein Wandel im Gebäudemanagement ein: Das Gebäude soll zunehmend aufgeteilt werden in „Arbeitsplätze“, denen die entsprechende Ausstattung zugeordnet wird—statt bisher Büros oder Personen. Dazu müssen Arbeitsplätze zukünftig definiert werden und „gemanagt“ werden. Denn die Buchung eines Arbeitsplatzes ist nur die Nutzeroberfläche auf dahinter liegende gut gemanagte, geteilte Ressourcen. Begleitendes Ziel von

Desksharing-Projekten muss daher auch sein, einen Prozess für die Inventarisierung zu schaffen, der die aktuellen Anforderungen des ortsflexiblen Arbeitens erfüllt. Auf dieser Grundlage kann ein Reservierungssystem für mobile, flexible Arbeitsformen genutzt werden.

Hybrides und mobiles Arbeiten

Hybrides Arbeiten, d.h. das Wechselspiel zwischen virtueller und persönlicher Zusammen-

PRAXISHINWEIS

WIE SIE FESTLEGUNGEN FÜR DAS PERSONALISIERTE SOWIE ENTPERSONALISIERTE DESKSHARING MACHEN

Entscheiden Sie sich für das **personalisierte Desksharing**, muss festgelegt werden, wer wann wo arbeitet. Ein paar Anhaltspunkte, wer sich am besten mit wem den Arbeitsplatz teilt, finden Sie nachfolgend:

- ◆ Unterteilung nach **Aufgabenbereichen**: Nach Möglichkeit sollten sich nicht zwei Personen mit demselben Aufgabengebiet, die von gleichzeitiger Anwesenheit profitieren würden, einen Arbeitsplatz teilen. Denn diese „Desksharing-Paare“ werden in aller Regel nicht gleichzeitig vor Ort sein können.
- ◆ Unterteilung nach der **Arbeitsweise**: Desksharing-Paare sollten so gebildet werden, dass Personen, die auf störungsfreies Arbeiten angewiesen sind, nicht mit Vieltelefonier*innen in einem Büro sitzen.
- ◆ Unterteilung nach **Homeoffice-Anteilen**: Grundsätzlich gilt: Je mehr Homeoffice-Tage eine Person pro Woche macht, desto „kompatibler“ ist sie mit ihren Desksharing-Kolleg*innen. Daher bietet es sich an, Personen mit besonders hohem Homeoffice-Anteil und Personen mit besonders niedrigem Homeoffice-Anteil zu Desksharing-Paaren zu machen.
- ◆ Unterteilung nach **persönlichen Präferenzen**: Selbstverständlich sollten bei der Einteilung auch bestehende Bedürfnisse und Wünsche Berücksichtigung finden und die klassischen „Büro-Ehen“ nicht „geschieden“ werden.

Aktivitätsbasierte Arbeitsplatzkonzepte

Beim entpersonalisierten Desksharing können **flexiblere Arbeitsmöglichkeiten** geschaffen und grundsätzlich stärker skaliert werden. Im Fokus stehen hier sog. **aktivitätsbasierte Arbeitsplatzkonzepte (vgl. Einführung)**. In diesen Arbeitsplatzkonzepten werden Zonen für konzentriertes, fokussiertes Arbeiten, für Kommunikation, für Kollaboration (z.B. Projektarbeit) und Erholung (Pausenräume mit Aufenthaltsqualität) geschaffen. Die mobile Arbeit ist dabei das Wechselspiel aus den verschiedenen Arbeitsplätzen. In solchen in der Regel sehr offenen Konzepten müssen unbedingt Rückzugsmöglichkeiten für vertrauliche Gespräche oder fokussiertes Arbeiten geschaffen werden (z.B. „Videokonferenzboxen“, „Telefonzellen“, abgeschlossene bzw. abgetrennte Einzelbüros, Think Tanks).

Entpersonalisiertes Desksharing kann aber auch z.B. auf einem Flur, einer Etage etc. umgesetzt werden, indem Pool-Arbeitsplätze bereitgestellt werden, die personenungebunden geteilt werden.

arbeit, ist inzwischen v.a. durch die Dienstvereinbarung „Ortsflexibles Arbeiten“ in vielen Bereichen selbstverständlich. Aber auch am Dienort findet ein Wechselspiel zwischen Videokonferenzen, Besprechungen, kreativen Projekttreffen und Pausen statt.

Es ist daher empfehlenswert, im Rahmen der Desksharing-Konzepte neben den klassischen und notwendigen Büroarbeitsplätzen auch Orte zu schaffen, die für vorübergehendes mobiles Arbeiten genutzt werden können (z.B. Plätze in der Küche, in ausgewiesenen Flurbereichen, Besprechungsräumen). WLAN ist eine Grundvoraussetzung, denn nur so ist ein Wechsel zwischen verschiedenen funktionalen Arbeitsplätzen möglich.

Arbeitsplatzausstattung

Die Einführung von Desksharing setzt voraus, dass Mitarbeitende an verschiedenen Arbeitsplätzen ohne lange Rüstzeiten ihre Arbeit aufnehmen können. Daher ist eine gewisse Mindestausstattung der Arbeitsplätze und Räumlichkeiten erforderlich. Dies stellt in einigen Fällen zwar eine Investition dar,

rentiert sich aber langfristig, da weniger Arbeitsplätze vorgehalten werden müssen.

Um für persönliche Gegenstände und Schreibtischausstattung Raum zu schaffen, bietet sich die Installation von Spinden oder abschließbaren Rollcontainern, ggf. in Verbindung mit entsprechenden Transportboxen oder Taschen an.

In der Tabelle finden Sie eine Übersicht über die Standard-Arbeitsplatzausstattung¹. Sie dient als grobe Übersicht. Selbstverständlich kann bei besonderen Bedarfen (z.B. aufgrund von Aufgaben oder persönlichen Gründen—Größe, Gewicht u.a.) von diesem Standard abgewichen werden. Die Beschaffung der Möbel erfolgt über den BreKat. Die Kolleg*innen des ↗ Einkaufs- und Vergabezentrums bei Immobilien Bremen stehen Ihnen bei der Bestellung beratend zur Seite.

PRAXISHINWEIS

Im BreKat ist unter dem Schlagwort „newwork“ für das Desksharing sowie offene, flexible Arbeitskonzepte geeignetes Mobiliar zu finden.

Arbeitsplatzausstattung	
Persönliche Ausstattung	Ausstattung Platz & Raum
◆ Standard (BASIS-) Notebook (sofern noch nicht vorhanden —> Ein-Geräte-Strategie) ◆ Installation Softwaretool /App zum Telefonieren auf dem Notebook und/oder alternativ Bereitstellung eines Handy/ Smartphone ◆ Maus & Tastatur ◆ Headset für Videokonferenzen und Telefonie ◆ Spind o.ä. für persönliche Gegenstände (IT-Zubehör, Schreibwerkzeuge o.ä.) ◆ Korb oder Tasche, in dem persönliche Gegenstände verstaut werden können	◆ Höhenverstellbarer Schreibtisch ◆ Ergonomischer Büro-Drehstuhl ◆ i.d.R. zwei Basis-Standard-Monitore (aktuell derzeit 2 x 24“) oder ein Monitor Plus (z.Z. 27“) ◆ USB-C-Dockingstation inkl. Ladekabel ◆ ggf. Tischtelefon ◆ WLAN auf möglichst allen Flächen ◆ Garderobe für Mitarbeitende und Gäste ◆ Ggf. weitere Möbel (z.B. Schallschutz, Trennwände, Aufbewahrung)

¹ Die technische Ausstattung wird regelmäßig über die in der FHB etablierten Prozesse angepasst (Weiterentwicklung, Stand der Technik).

Spielregeln und Richtlinien

Im Desksharing Konzept sollten ebenfalls die für das Desksharing geltenden „Spielregeln“ und Richtlinien festgehalten werden. Nachfolgend finden Sie einige Empfehlungen, zu welchen Themen Regelungen getroffen werden können:

Teamzonen

Arbeitsplätze sollten am besten in Zonen (oft fällt hier der Begriff „Homebases“ oder „Heimathafen“) gebündelt werden, damit jene Mitarbeitenden nah beieinandersitzen, die organisatorisch am meisten miteinander zu tun haben. Die Zonen können pro Team gebündelt werden, sollten aber nicht zu klein sein (z.B. pro Referat oder Abschnitt). Innerhalb dieser festgelegten Zone können Mitarbeitende bei ihren Arbeitsplatz frei wählen.

Reservierungen von Arbeitsplätzen

Über den Dataport Warenkorb kann das Raumbuchungstool „dReservierung“ beschafft werden. Mit diesem Tool können Arbeitsplätze und Ressourcen gebucht werden. Ist diese Software in der Dienststelle nicht im Einsatz, können Arbeitsplätze alternativ über (mündliche) Absprachen, Excel-Tabellen oder Outlook reserviert werden.

Vorab-Reservierungen bergen die Gefahr, dass Arbeitsplätze wochen- oder monatelang reserviert und blockiert werden. Andererseits schaffen Buchungssysteme gerade für den Anfang etwas Sicherheit. Solange die

Desksharing Fläche überschaubar und Arbeitsplätze gut einsehbar sind, empfehlen wir, auf die Vorab-Reservierung von Arbeitsplätzen zu verzichten und nach dem Prinzip „first come first serve“ zu verfahren. Ansonsten und insbesondere bei Desksharing in Zellenbüros empfiehlt sich eine Buchung über dReservierung.

Clean Desk Policy

Die sogenannte Clean-Desk-Policy dient dem Datenschutz und der Informationssicherheit, ebenso wie dem effizienten Arbeiten, indem sie vorsieht, dass sämtliche Arbeitsunterlagen und persönliche Gegenstände bei Beendigung der Arbeit am Desksharing-Arbeitsplatz von diesem zu entfernen und sicher zu verwahren sind. Dies ist beispielsweise in einem abschließbaren Rollcontainer oder einem hierfür vorgesehenen Schließfach möglich.

Hygieneregeln

Es ist sinnvoll, dass Sie teamintern eigene Vorgaben dazu treffen, ob und welche Ausstattungsbestandteile zu säubern sind (Schreibtischfläche, Tastatur, Telefon, Bildschirm etc.) und welche Gegenstände überhaupt geteilt werden, sodass eine Reinigung notwendig wird.

MITBESTIMMUNG DES DESKSHARING-KONZEPTS

Das Desksharing-Konzept muss den Interessenvertretungen in jedem Einzelfall zur Mitbestimmung vorgelegt werden. Eine Rahmenvereinbarung zum Desksharing wurde bislang in der FHB nicht geschlossen. Es können sowohl Desksharing-Konzepte für einzelne Organisationseinheiten in die Mitbestimmung gegeben werden, als auch ein Gesamtkonzept für die Dienststelle. Ersteres bietet sich an, wenn man zur Erprobung mit kleineren Pilotbereichen startet, ein Gesamtkonzept ist langfristig – auch aus Gründen der Skalierbarkeit und Vergleichbarkeit – sinnvoll.

UMSETZUNG DES KONZEPTS

Im letzten Schritt werden die im Konzept festgehaltenen Rahmenbedingungen umgesetzt. Dies beinhaltet zum einen die technische Implementierung als auch die Ausstattung der Arbeitsplätze mit Mobiliar sowie ggf. bauliche Maßnahmen. Ebenso ist auch hier erneut die Beteiligung und Schulung der Mitarbeitenden essentiell.

Kommunikation, kollegialer Austausch, Teambesprechungen

Organisationseinheiten sollen regelmäßig Teamsitzungen in Präsenz anbieten, damit der persönliche Kontakt untereinander nicht verloren geht. Körpersprache und Zwischentöne sind häufig wichtiger als die verbale Kommunikation und diese Aspekte gehen in Videokonferenzen oft verloren.

Ergänzend dazu bieten sich feste Teamtage an, an denen sich Teams in Präsenz im Büro treffen. Mehrere Teams innerhalb eines Bereichs sollten sich dazu absprechen, damit nicht alle Teams mit allen Mitarbeitenden an den gleichen Tagen im Büro sind.

Einarbeitung neuer Mitarbeitenden und Betreuung von Auszubildenden / Anwärter*innen

Nachwuchskräfte sollten in Desksharing-Konzepten ebenso berücksichtigt werden wie die Einarbeitung neuer Kolleg*innen. Für die Einarbeitung/Betreuung gibt es verschiedenen Möglichkeiten, z. B. dass eine Ansprechperson in der Einarbeitungszeit häufiger im Büro ist und sich der Rest des Teams entsprechend anpasst oder die Rolle der Ansprechperson auf mehrere Personen auf-

geteilt wird. Darüber sollte in den Teams gesprochen und die für das jeweilige Team individuell beste Lösung gefunden werden

Regelungen zu gemeinschaftlich genutzten Gegenständen (Kaffeemaschinen o.ä.)

Besprechen Sie gemeinsam im Team, wie mit gemeinschaftlich genutzten Gegenständen und persönlich genutzten Gegenständen in den bisherigen Büros umgegangen werden soll. Desksharing bedeutet nicht, dass Arbeitsplätze klinisch steril aussehen. Pflanzen, Poster, Bilder, Kalender sind weiterhin erlaubt—allerdings erfolgt die Abstimmung darüber und die Einrichtung der Bereiche gemeinsam im Team.

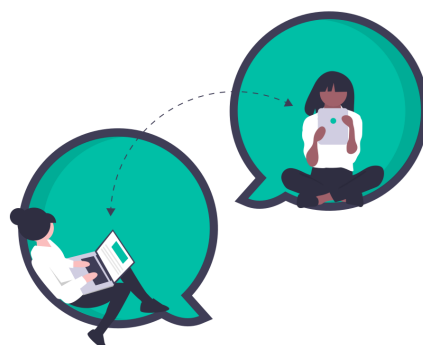
Gleiches gilt für Büromaterial (Papier, Stifte, Locher etc.) Dieses muss nicht bei jeder/m

SCHULUNGSANGEBOTE IM AFZ

Der Senator für Finanzen bietet im Fortbildungsprogramm regelmäßig Schulungen am Aus- und Fortbildungszentrum (AFZ) an, die auf die Besonderheiten des hybriden Arbeitens eingehen, u.a.:

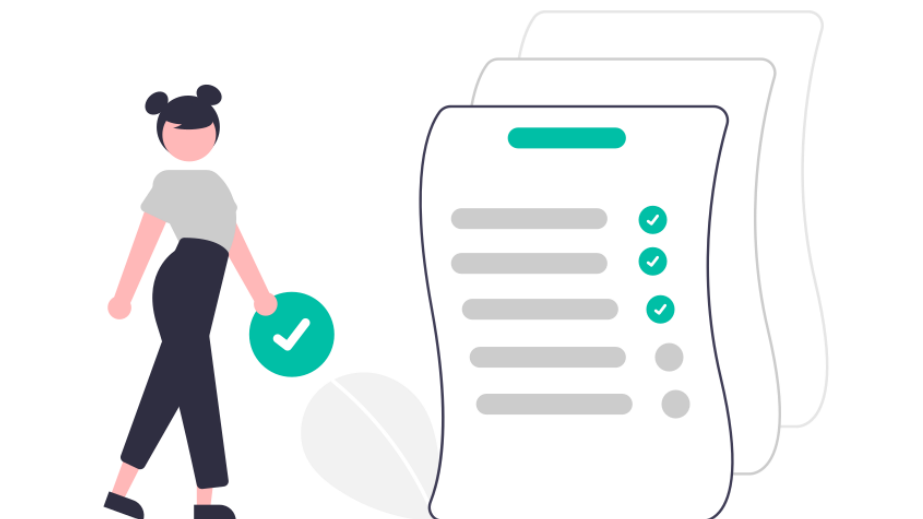
- ◆ Führung auf Distanz
- ◆ Zeit- und Selbstmanagement
- ◆ Gesunde Führung im Kontext digitaler und hybrider Arbeitsmodelle
- ◆ Führung und Gesundheit in der digitalen Arbeitswelt
- ◆ Digitale Zusammenarbeit im Team
- ◆ Work @ home—Arbeiten und Organisation im Homeoffice
- ◆ Hybride Arbeiten, gewusst wie—Das Beste aus beiden Welten

Zum aktuellen Fortbildungsprogramm: [Fortbildung - Der Senator für Finanzen](#)



CHECKLISTE UMSETZUNG DESKSHARING

- ⇒ Bündeln Sie Arbeitsplätze zu Zonen für bestimmte Referate oder Abteilungen („Heimathäfen“). Sie sollten nicht zu klein sein.
- ⇒ Klären Sie, ob Sie Arbeitsplätze im Vorfeld buchbar machen wollen. Falls ja, ist dies niedrigschwellig z.B. über eine allen zugängliche Excel-Liste möglich. Wer eine professionelle und kostenpflichtige Raumbuchungssoftware einsetzen will, kann über den Warenkorb von Dataport „dReservierung“ beschaffen. Desksharing funktioniert allerdings oftmals auch gut über Absprachen zwischen Kolleg*innen bzw. „spontane“ Belegung – probieren Sie ggf. im Team, was am besten funktioniert.
- ⇒ Präsenzsitzungen bleiben auch beim Desksharing wichtig. Teams sollten feste Präsenztermine vereinbaren, an denen alle im Büro sind.
- ⇒ Flächendeckendes WLAN ist Grundvoraussetzung für die flexible und mobile Nutzung von (temporären) Arbeitsplätzen.
- ⇒ Legen Sie fest, ob Desksharing nur für Mitarbeitende gilt, die verbindlich für bestimmte Tage im Homeoffice arbeiten oder für alle Mitarbeitende einer OE. Es wird empfohlen, alle Mitarbeitenden einer OE teilnehmen zu lassen. Ausgenommen sind solche Arbeitsplätze, die aufgrund besonderer Anforderungen (z.B. aufgrund besonderer Hardwareausstattung) nicht für alle Mitarbeitenden nutzbar sind bzw. sein sollen.
- ⇒ Voraussetzung für Desksharing ist die einheitliche Ausstattung mit entsprechender Hardware (Monitore, kompatible Dockingstations).
- ⇒ Die Nutzung elektronischer Akten ist allgemein eine wichtige Grundlage für Desksharing, hängt im Einzelfall jedoch von der tatsächlichen Nutzung physischer Akten ab. Physische Akten machen das Desksharing nicht grundsätzlich unmöglich, es müssen aber organisatorische Rahmenbedingungen (z.B. zentrale Aktenlagerorte, Verschluss von Akten) geschaffen werden.
- ⇒ Der Zugang zu den Räumlichkeiten muss für alle teilnehmenden Mitarbeitenden sichergestellt werden (am besten über ein elektronisches Schließsystem oder Gruppen-Schlüssel).



EVALUATION

Testphase und Piloten

Bei Desksharing-Projekten handelt es sich in der Regel um einen massiven organisatorischen Umbruch: Aus „mein“ wird „unser“ und es sind vermehrte Absprachen für die Zusammenarbeit erforderlich. Dieser Prozess muss daher eng begleitet und gesteuert werden. Es kann daher hilfreich sein, das Konzept zunächst in einer Abteilung oder einem Bereich auszurollen, bevor es auf die Gesamtorganisation umgesetzt wird. Ebenso bieten sich festgelegte Testphasen an, nach denen die bisherige Umsetzung evaluiert wird.

Kontinuierliche Evaluation und Reflexion

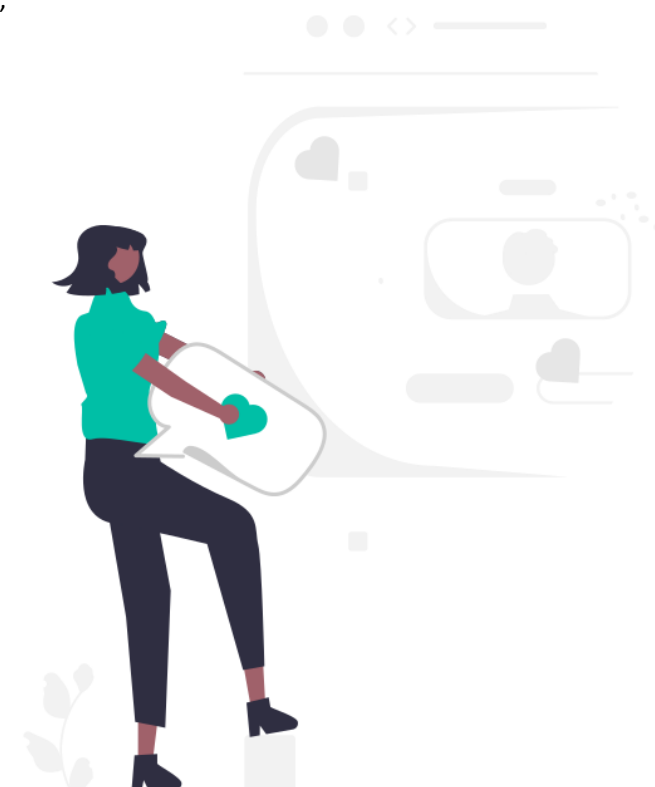
Da sich die Rahmenbedingungen für die Arbeit und damit auch die Bedarfe sowie Aufgabenzuschnitte stetig wandeln und eine Anpassung der Arbeitsplätze bzw. Flächengestaltung erforderlich macht, ist eine Evaluation des Desksharing sowie Reflexion der Zusammenarbeit im Team sinnvoll. Für die Evaluation sollte vorher definiert werden,

welche Erfolgskriterien zugrunde gelegt werden (z.B. Flächeneffizienz, Zufriedenheit der Mitarbeitenden). Mögliche Formate und Methoden zur Evaluation des Desksharing-Konzepts im Team sind beispielsweise Reflexionsworkshops, ggf. mit externer Moderation oder Umfragen.

Mögliche Inhalte:

- ◆ Umsetzung in den Teams (Arbeitsplatzmanagement, gemeinsame Absprachen und Spielregeln, Kommunikation im Team, Anforderungen an die Führungskraft, ggf. Veränderungen in der Aufgabenausführung)
- ◆ Büroumgebung (Büro- und Arbeitsflächen, Möbelausstattung, technische Ausstattung)

Daneben sind regelmäßige Teamsitzungen sinnvoll, in denen ein Austausch und Feedback zur Optimierung des Desksharing erfolgt. Führungskräften kommt hierbei eine wichtige Rolle zu.



DEKSHARING ANLAGEN



ANLAGE 1 Muster Projektauftrag

ANLAGE 2 Muster Projektstrukturplan

ANLAGE 3 Muster Umfeldanalyse

ANLAGE 4 Muster Checkliste Bestandsanalyse

ANLAGE 5 Muster Fragebogen Tätigkeiten und Arbeitsweisen

ANLAGE 6 Musterkonzept Desksharing

Anlage 1

Muster-Projektauftrag „Desksharing“ (Freigabe des Projekts)

1. Projektorganisation

Projekttitel Einführung von Desksharing in der Organisationseinheit XX	Projekt-Nr. (optional)	Projektauftrag Version
Kurzbeschreibung des Projekts In dem Projekt wird die Mehrfachnutzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere Mitarbeitende aufgrund unterschiedlicher Anwesenheitszeiten umgesetzt. Neben der Optimierung der Nutzung von Büroflächen wird eine Kultur der Flexibilität, Zusammenarbeit und Innovation geschaffen.		
Auftraggeberin oder Auftraggeber Vorname Name (Dienststelle, OKZ, ggf. Funktion)		
Organisationseinheit		
Beschlüsse (optional) ▪ Dienstvereinbarung „Ortsflexibles Arbeiten“ vom 14.07.2023 ▪ Senatsbeschluss vom 10.09.2024 „Aufstellung eines Sanierungsprogramms 2025 ff. der Freien Hansestadt Bremen“; Sanierungsmaßnahme: Einsparquote von 20 % Büroflächen bei Neuanmietungen ▪ Die jeweils geltenden gesetzlichen Bundesstandards für Bürogebäude sowie Flächenstandards für Bürogebäude der FHB		
Projektleitung Vorname Name (Dienststelle, OKZ, ggf. Funktion)		
Entscheidungsinstanz (optional) ▪ Vorname Name (Dienststelle, OKZ, ggf. Funktion) ▪ ...		
Projektstruktur (fügen Sie den Anlagen bei Bedarf ein Organigramm bei) ☐ Matrixstruktur ☐ Autonome Projektorganisation ☐ Stabsorganisation		

2. Projektteam (fachlich Mitarbeitende)

Vorname Name	Dienststelle/ OKZ	Geplante Aufgabenbereiche/ Zuständigkeitsbereiche im Projekt	VZÄ	Vorgesetzte:r Vorname Name/OKZ
Zeilen nach Bedarf ergänzen				

3. Ausgangslage, Anforderungen und Ziele

Leitziele / Wirkungsziele der Organisation, die für das Projekt relevant sind

- Durch eine aufgabenbezogene Flexibilisierung (ortsflexibles Arbeiten), eine moderne Gestaltung des Arbeitsortes sowie den Einsatz von Desksharing wird eine ressourcenschonende Raumnutzung gefördert und eine nachhaltige Kosten- und Flächeneffizienz ermöglicht.
- Neue Gestaltungsspielräume für die Erledigung öffentlicher Aufgaben vor dem Hintergrund der stetigen Veränderungen in der Arbeitswelt sind gesetzt.
- Die Funktionsfähigkeit der Organisationseinheit(en), ein aufgabenzentriertes Handeln und die effiziente Gestaltung von Arbeitsprozessen sind gewährleistet.
- Das Büro als Ort für kooperatives Arbeiten mit entsprechender Arbeitskultur wird gestärkt. Neue Arbeitsformen im Sinne des New Work-Ansatzes und projektorientierte Arbeitsansätze werden gefördert.

Ausgangslage (Beschreibung der heutigen Ist-Situation / Problem / Anlass für das Projekt)

Die nachfolgenden Ausführungen sind beispielhaft, die Ausgangslage in den Organisationseinheiten sind individuell. Bei Bedarf anpassen und ergänzen.

- Die bisherigen räumlichen Kapazitäten stoßen aufgrund der aktuellen Aufteilung Organisationseinheiten an ihre Grenzen.
- Derzeit bestehen ausschließlich Einzel- und Doppelbüros mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen. Gemeinschaftsflächen für Austausch und Zusammenarbeit (Besprechungen) sind kaum vorhanden, was die Zusammenarbeit erschwert.
- Die Organisationseinheit(en) ist/sind derzeit auf mehreren Etagen verteilt, was die Zusammenarbeit erschwert.
- Die baulichen Gegebenheiten und das begrenzte Budget für bauliche Veränderungen erschweren die Möglichkeit, kurzfristig zusätzliche Flächen zu schaffen oder bestehende Räumlichkeiten umzubauen.
- Die vorhandene Infrastruktur weist zudem folgende Einschränkungen auf:
 - **IT und technische Ausstattung:** Es stehen kaum hybride Besprechungstechniken zur Verfügung, und die Telefonie erfolgt ausschließlich über deskbasierte Endgeräte. Es gibt kein flächendeckendes WLAN im Gebäude
 - **Möbiliar:** Höhenverstellbare Schreibtische sind kein Standard.
 - [...]

Anforderungen (Was muss das Produkt des Projektes während und nach Abschluss des Projektes für die Linie / für die Organisation leisten?)

Folgende Anforderungen werden erfüllt sein:

1. Effiziente Flächennutzung

- Ein funktionierendes Desksharing-Konzept mit einer Desksharingquote (Verhältnis von Mitarbeitenden zu Arbeitsplätzen) von xx%, das den verfügbaren Raum optimal nutzt, ist eingeführt.
- Den Mitarbeitenden steht eine ausgewogene Mischung aus Arbeitsplätzen, ausreichend Besprechungsräumen und Gemeinschaftsflächen, um unterschiedliche Arbeitsanforderungen abzudecken, zur Verfügung.

2. Verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation

- Die Organisationseinheit(en) ist/sind räumlich zusammengeführt.
- Flexible Besprechungsmöglichkeiten, die den Austausch, die Kreativität und die Teamarbeit fördern, sind geschaffen.
- Hybride Besprechungstechnik zur Unterstützung virtueller und hybrider Besprechungen steht zur Verfügung.

3. Technische und organisatorische Modernisierung

- Mobile Endgeräte, moderne Kommunikationslösungen und eine praktikable Reservierungsmöglichkeit (analog oder digital), die eine ortsunabhängige Arbeitsweise (mobiles Arbeiten, Homeoffice) ermöglichen, sind bereitgestellt.
- Die Arbeitsplatzausstattung (z. B. höhenverstellbare Schreibtische, praktikable Aufbewahrungsmöglichkeiten und möglichst flexible Telefonielösungen), um ein einheitliches, ergonomisches Arbeitsumfeld zu gewährleisten, ist harmonisiert.

4. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

- Ein skalierbares Desksharing-Modell, das den variierenden Homeoffice-Anteil in der/den Organisationseinheit(en) berücksichtigt und auf zukünftige Entwicklungen/Veränderungen (z. B. Personalzuwachs) flexibel reagieren kann, ist eingeführt.
- Es gibt klar definierte Regeln und Prozesse für die Nutzung der Arbeitsplätze und Gemeinschaftsflächen, um eine reibungslose Umsetzung und Akzeptanz des neuen Modells zu gewährleisten.

5. Förderung einer modernen Arbeitskultur

- Der kulturelle Wandel hin zu mehr Flexibilität, Zusammenarbeit und Eigenverantwortung im Umgang mit Arbeitsplätzen ist erfolgt.
- Eine stärkere Identifikation der Mitarbeitenden mit den neuen Arbeitsweisen wird durch transparente Kommunikation während und nach der Projektlaufzeit gefördert.

Das Projekt stellt sicher, dass die Organisation in der Lage ist, mit den bestehenden räumlichen und finanziellen Ressourcen effizienter zu arbeiten, gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen und zukunftsorientierte Arbeitsweisen zu etablieren.

Leistungsziele (Produkte/Ergebnisse des Projektes)

- **Eine Bestandsanalyse (Mitarbeitende, Räume, IT und technische Ausstattung, Organisation und Prozesse) ist durchgeführt.**
- Erhebung der tätigkeitsbezogenen Daten
- Durchführung von Workshops mit den betroffenen Mitarbeitenden
- **Eine Bedarfsermittlung ist erstellt.**
- Festlegung der Flächengestaltung und Raumkonzepte.
- Konkretisierung des technischen Bedarfs und der Arbeitsplatzausstattung
- **Ein Desksharing-Konzept ist entwickelt und mitbestimmt.**
- Festlegung der Zielgruppe sowie der Desksharing-Quote.

- Entwicklung, Mitbestimmung und Einführung eines (pilothaften) Desksharing-Modells (inkl. Zielgruppe und Quote), das die verfügbaren Büroflächen optimal auslastet.
- Klare Regeln (z.B. Clean Desk Policy) und Prozesse für die Nutzung von Desksharing-Arbeitsplätzen, Gemeinschaftsflächen und technischer Ausstattung.
- **Das Desksharing-Konzept ist umgesetzt.**
- Umsetzung der in der Bedarfsermittlung festgelegten Flächengestaltung und Raumkonzepte (ggf. inkl. umzusetzender baulicher Maßnahmen)
- Beschaffung einer modernen, technischen Infrastruktur und Arbeitsplatzausstattung
 - Sicherstellung einheitlicher ergonomischer Standards, z. B. durch Bereitstellung höhenverstellbarer Schreibtische oder weiterer ergonomischer Arbeitsmittel.
 - Einführung mobiler Endgeräte und möglichst flexibler Telefonielösungen sowie von flächendeckendem WLAN, die mobiles Arbeiten und Desksharing unterstützen.
- Integration regelmäßiger Feedback- und Anpassungsmechanismen zur kontinuierlichen Verbesserung des Konzeptes.
- **Eine begleitende und abschließende Evaluation ist durchgeführt.**

Nicht-Auftrag (Nicht-Ziele)

- Keine Personaleinsparung
- ...

4. Terminziele des Projekts

Projektstart TT.MM.JJJJ	Projektende TT.MM.JJJJ
-----------------------------------	----------------------------------

5. Personalaufwand und Kostenziele des Projekts (Projektbudget)

	Plan JJJJ	Plan JJJJ	Plan JJJJ	Plan JJJJ
Personalbedarf Projektleitung (in VZÄ)				
Personalbedarf Projektmanagement (in VZÄ)				
Personalbedarf Projektteam (in VZÄ)				
Sonstige konsumtive Ausgaben (in €)				
Investive Ausgaben (in €)				
Ausgaben gesamt (in €)				

6. Folgewirkungen

Bitte hier Folgewirkungen für den Regelbetrieb in der Linie nach Abschluss des Projektes so konkret wie möglich skizzieren (z.B. Kosten für Betrieb, Personal u. ä.)

- Folgewirkungen entstehen in Form von Kosten vornehmlich durch Investitionen in technische Modernisierung (z. B. mobile Endgeräte, moderne Kommunikationslösungen wie hybride Konferenztechnik, ggf. ein Raumbuchungssystem, eine möglichst flexible Telefonielösung sowie die administrativen Aufgaben, diese bereitzustellen). Zudem könnten konsumtive Ausgaben für die Schulung von Mitarbeitenden anfallen.

7. Freigabe des Projekts

☐ Die Projektmanagement-Qualität wurde anhand der Checkliste PM-Qualicheck erfolgreich geprüft.

Die Freigabe erfolgt per VIS Geschäftsgangverfügung oder alternativ per Unterschrift.

Auftraggeber*in		Projektleiter*in	
Datum	Unterschrift	Datum	Unterschrift

Vorgesetzte*r der Mitarbeitenden im Projektteam	Vorgesetzte*r der Mitarbeitenden im Projektteam	Vorgesetzte*r der Mitarbeitenden im Projektteam
Zeilen nach Bedarf ergänzen		
Datum	Unterschrift	Datum
	Unterschrift	Datum
		Unterschrift

8. Anlagen

Finanzierung (Anlage A) Anmerkung:
Wirtschaftlichkeit (Anlage B) Anmerkung:
Projektstrukturplan (Anlage C) Anmerkung:
Meilensteinplan (Anlage D) Anmerkung:
Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken (Anlage E) Anmerkung:
Kommunikationsmatrix (Anlage F) Anmerkung:
Weitere Anlagen (optional) Anmerkung:

Anlage 2

MUSTER-PROJEKTSTRUKTURPLAN (ANLAGE C ZUM MUSTER-PROJEKTAUFTRAG „DESKSHARING“)



Legende

Teilaufgabe

Arbeitspaket

Anlage 3 Muster-Projektumfeld (Anlage zum Muster-Projektauftrag „Desksharing“)

1. Projektumfeld – Identifizierung

Sachliches Umfeld		Soziales Umfeld (Stakeholder)
Interne Faktoren	• IT-Verträge/Lizenzen • Mietverträge • IT-Ausstattung (Hard- und Software) • Haushaltsmittel • bauliche Vorgaben (Bestandsimmobilie) • örtliche Dienstvereinbarungen / Dienstanweisungen • Rahmenverträge Dienstleister*innen • ...	• Mitarbeitende • Staatsrät*in, Abteilungsleitung(en) / Referatsleitung(en) • Facility-Management • IT-Stelle • Arbeitsschutzbeauftragte*r • IT-Sicherheitsbeauftragte*r • Datenschutzbeauftragte*r • örtliche Interessevertretungen • ...
Externe Faktoren	• Brandschutz • Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), bremische Flächenstandards • Datenschutz • Dienstvereinbarung „Ortsflexibles Arbeiten“ vom 14.07.2024 • Senatsbeschluss vom 10.09.2024 „Aufstellung eines Sanierungsprogramms 2025 ff. der Freien Hansestadt Bremen“, • Vergabeverfahrensregelungen / Einkaufs- und Vergabezentrum (IB) / BreKat • Handbuch Projektmanagement FHB • ...	• Dataport • Vermieter*in • Bechtle • Möbellieferant*innen • Baufirmen • ...

Die vollständige Anlage E zum Projektauftrag „Umfeld, Stakeholder, Chancen, Risiken“ findet sich auf dem PM-Portal unter [Planungsphase - Projekt- und Prozessmanagement für die FHB](#) und kann mit dem identifizierten Projektumfeld weiter bearbeitet werden.

Anlage 4

Bestandsanalyse Desksharing Projekt

Die Anlage 4 kann bei Bedarf unter der E-Mail Adresse: neuearbeitswelten@finanzen.bremen.de angefordert werden oder unter folgendem Link gedownloadet werden.

Anlage 5 Fragebogen Desksharing

ANONYM

1. Anwesenheit und Arbeitsorte

Wie viele Tage sind Sie durchschnittlich in der Woche anwesend (=physisch am Arbeitsplatz in der Dienststelle)?

_____ Tage

Haben Sie eine genehmigte Homeoffice-Vereinbarung?

☐ ja ☐ nein

Sind Ihre Anwesenheitstage fest oder flexibel?

☐ fest ☐ flexibel

Falls Sie feste Tage haben, wann sind Sie in der Regel anwesend (=physisch am Arbeitsplatz in der Dienststelle)?

☐ Mo ☐ Di ☐ Mi ☐ Do ☐ Fr

Wie viele Stunden Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit verbringen Sie derzeit schätzungsweise durchschnittlich an diesen Orten:

	Stunden								
	0	1-5	5-10	10-15	15-20	20-25	25-30	30-35	35-40
Büroarbeitsplatz (Dienststelle)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zuhause (Homeoffice)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Besprechungsräume (Besprechungen)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andere Orte (Auswärtstermine etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Kommunikation

Wie viel Zeit nehmen die folgenden Kommunikationsarten in Ihrem Arbeitsalltag durchschnittlich täglich in Anspruch?

	Stunden					
	0	bis 0,5	0,5-1	1-2	4-6	6 und mehr
Telefonie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Videotelefonie (z.B. Jitsi)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E-Mails, Chats	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Face-to-face Gespräche	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Führen Sie Telefonate zu sensiblen Inhalten?

- ☐ Ja, ständig.
- ☐ Ja, das kommt regelmäßig vor.
- ☐ Ja, aber eher selten.
- ☐ Nein.

Führen Sie Gespräche in Präsenz zu sensiblen Inhalten?

- ☐ Ja, ständig.
- ☐ Ja, das kommt regelmäßig vor.
- ☐ Ja, aber eher selten.
- ☐ Nein.

Wie spontan verläuft Ihre Kommunikation in der Regel (physisch und virtuell)?

- ☐ sehr spontan: ich telefoniere und treffe mich fast ausschließlich kurzfristig.
- ☐ tendenziell eher spontan: trotz geplanter Termine findet der meiste Austausch kurzfristig statt.
- ☐ teils-teils: ein ausgewogener Mix aus geplantem und spontanem Austausch,
- ☐ tendenziell eher geplant: der Großteil meines Austauschs ist geplant, manches geschieht aber auch spontan.
- ☐ sehr geplant: ich telefoniere und treffe mich fast ausschließlich nach Terminabsprache.

3. Raum & Ausstattung

Wie viele der folgenden persönlichen Stauraummöglichkeiten haben Sie in Verwendung und wie stark sind die Elemente ausgelastet?

Anzahl	leer	wenig gefüllt	halb voll	stark gefüllt	voll	überfüllt
___ Rollcontainer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
___ Schreibtischablagen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
___ Rollladenschrank	☐	☐	☐	☐	☐	☐
___ Kleiderschrank	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wenn Sie an Veränderung Ihrer Arbeitsumgebung denken: Was schätzen Sie an Ihrer jetzigen Arbeitsumgebung und würden Sie gern beibehalten?

(z.B. meine Pflanzen, Flexibilität, guter Kaffee)

Bis zu 5 Nennungen möglich.

Was würden Sie gerne zurücklassen?

(z.B. lange Laufwege, veraltetes Mobiliar, störungsanfällige Tools&Technik)

Bis zu 5 Nennungen möglich.

4. Digitalisierung

Wie ist der Stand der Digitalisierung Ihrer täglichen Arbeit?

- ☐ Ich arbeite ausschließlich mit digitalen Akten / Dokumentenmanagementsystemen.
- ☐ Ich arbeite teils mit elektronischen, teils mit physischen Akten (hybrid).
- ☐ Ich arbeite ausschließlich mit Papierakten.

Falls Sie teilweise oder ausschließlich mit Papierakten arbeiten: Benötigen Sie am Arbeitsplatz einen direkten und dauerhaften Aktenzugriff oder können die Akten in einem separaten Raum lagern?

- ☐ direkter Papieraktenzugriff erforderlich
- ☐ kein direkter Papieraktenzugriff erforderlich (z.B. Archiv, Aktenraum)

Besteht ein besonders hoher Schutzbedarf Ihrer zu verarbeitenden Daten?

- ☐ ja ☐ nein

Anlage 6

MUSTERKONZEPT DESKSHARING

Das nachfolgende Musterkonzept liefert einen Gliederungsvorschlag und teilweise Textbausteine für ein Desksharing-Konzept. Es kann organisations- bzw. dienststellenspezifisch angepasst und ergänzt werden.

1. Einleitung

Dieses Konzept konkretisiert die Einführung und Nutzung von Desksharing Möglichkeiten in der [Dienststelle], die durch die im Jahr 2023 in Kraft getretene Dienstvereinbarung „ortsflexibles Arbeiten“ (DV OfA) ermöglicht werden. Diese bietet Mitarbeitenden der FHB die Möglichkeit, einen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb der Dienststelle zu erbringen (Homeoffice oder mobile Arbeit).

Nachfolgende Ausführungen sollen dazu beitragen, die Rahmenbedingungen für das Desksharing bei der [Dienststelle] festzulegen und allen Beteiligten Orientierung zu bieten.

Die Inhalte sind mit den Interessenvertretungen geeint.

1.1 Standort

Für welchen Standort / Abteilungen etc. gilt das Konzept? Gilt es referats-, abteilungs- dienststellenübergreifend?

1.2 Geltungsbereich

Wer nimmt am Desksharing teil? Gilt das Konzept für alle oder nur für Mitarbeitende, die auch ortsflexibel arbeiten? Gibt es Ausnahmen?

Die Teilnahme am Homeoffice bleibt gem. DV OfA freiwillig.

2. Raumkonzept

2.1 Büros und Aufteilung

Welches Raumkonzept wird verfolgt? Fortbestand Zellenbüros, offene Bereiche, Teambüros, Gemeinschaftsflächen

2.2 Akten

Wie ist der Stand der e-Akte / DMS? Wie soll künftig mit physischen Akten umgegangen werden? Wo sollen diese untergebracht werden?

3. Desksharing

3.1 Definition des Desksharing

Personalisiertes Desksharing:	Zwei oder mehr Personen teilen sich einen festen Arbeitsplatz, in dem sie abwechselnd im Homeoffice oder vor Ort sind. Desksharing findet nur zwischen den festgelegten Desksharing-Paaren statt.
Entpersonalisiertes Desksharing:	Mitarbeitende haben keine festgelegten Arbeitsplätze mehr, sondern teilen sich diese mit ihren Kolleg*innen. Jede Person kann jeden freien Platz wählen.

Die Varianten sind kombinierbar.

3.2 Desksharing-Quote

Die Desksharing-Quote gibt das Verhältnis der Anzahl flexibler Arbeitsplätze zur Anzahl Mitarbeitender an, die am Desksharing teilnehmen.

Beschreibung, welche Quote als Richtwert für die Dienststelle/Organisationseinheit gilt (Empfehlung: mind. 70-80 %, das bedeutet 70 bzw. 80 Arbeitsplätze für 100 Mitarbeitende)

3.3 [optional] Auszubildende / Praktikant*innen

*Sollen Auszubildende und Praktikant*innen regulär am Desksharing teilnehmen oder werden dafür spezielle Plätze vorgehalten? Sicherstellung des engen Kontakts zwischen Ausbilder*innen und Auszubildenden.*

3.4 Persönliche Gegenstände / Dekoration

Persönliche Gegenstände (z.B. Dekoration) können während der Nutzung des Arbeitsplatzes aufgestellt werden, müssen jedoch außerhalb der Arbeitszeit in dem persönlichen Stauraum aufbewahrt werden (Clean Desk Policy, vgl. 5.1). Im Team können Absprachen über die Gestaltung des gemeinsamen Bereichs (z.B. mit Pflanzen, Bildern) getroffen werden.

3.5 Persönlicher Stauraum

Für persönliche Gegenstände steht den Mitarbeitenden ein persönlicher, abschließbarer Stauraum zur Verfügung.

Anm.: Stauraum für persönliche Gegenstände sollte in Form von abschließbaren Spinden („Locker“), mobilen Rollcontainern o.ä. gewährt werden.

3.6 Telefonische Erreichbarkeit

Beschreibung, wie die telefonische Erreichbarkeit gewährleistet wird. Zum Beispiel über eine Telefonsoftware, über Mobiltelefone, über die An- und Abmeldung an Tischtelefonen.

3.7 Buchung der Arbeitsplätze

Beschreibung, ob und wie Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz buchen (z.B. freie Platzwahl, Dataport Softwaretool dReservierung, Excel-Liste, physisches Board mit Magneten am Eingang...).

Ebenso können hier die Belegungsregeln festgelegt werden, u.a. wie lange ein Arbeitsplatz reserviert werden kann, wie lange im Voraus reserviert werden kann ...

Findet Desksharing in Zellenbüros statt, kann auch mit flexiblen Türschildern gearbeitet werden.

3.8 Post

Wie erhalten Mitarbeitende ihre Post? z.B. zentrale Posträume, Postfächer auf dem Flur

4. Arbeitsplatzausstattung

4.1 Allgemeine Arbeitsplatzausstattung

Für jeden Bildschirmarbeitsplatz gilt die ArbStättV § 3 Abs. 1 Nr. 6.1 Ziffer 1.

Die Desksharing-Arbeitsplätze werden mit elektrisch höhenverstellbaren Tischen sowie Stühlen mit Armlehnen ausgestattet. Weiterhin gelten die technischen Regelungen für Arbeitsstätten (ASR), insbesondere in Bezug auf Akustik, Temperatur, Lüftungsmöglichkeiten/Luftqualität, ausreichende Beleuchtung (am Arbeitsplatz, und auf Verkehrswegen, barrierefreie Gestaltung, Brandschutz sowie Behaglichkeit).

Desksharing-Arbeitsplätze sollten mit folgender Standard-Hardware ausgestattet werden, aktuell

derzeit:

- ◆ USB-C Dockingstation
- ◆ 2 Monitore 24“, alternativ 1 Monitor 27“
- ◆ Ggf. Arbeitsplatztelefon (sofern keine softwarebasierte Telefonlösung vorhanden)

Alle Arbeitsplätze und –zonen sind daneben mit (W-)LAN versehen.

4.2 Persönliche Ausstattung

Mitarbeitende, die am Desksharing teilnehmen, sollten i.d.R. folgende personenbezogene Ausstattung erhalten:

- ◆ Notebook (sofern noch nicht vorhanden → Ein Geräte Strategie)
- ◆ Installation Softwaretool /APP zum Telefonieren auf dem Notebook und/oder alternativ Bereitstellung eines Handys/Smartphone
- ◆ Tastatur, kabelgebunden
- ◆ Maus, kabelgebunden
- ◆ Headset
- ◆ 1 Ladegerät für die mobile Arbeit
- ◆ Bei Bedarf: Laptoptasche, Blickschutzfolie

Mitarbeitende, die am Desksharing teilnehmen, erhalten individuellen, abschließbaren Stauraum für ihre persönlichen Gegenstände.

4.3 Sonderbedarfe

Sonderbedarfe aufgrund z.B. gesundheitlicher Einschränkungen werden nach Bedarf bei der Umsetzung des Konzepts berücksichtigt.

4.4 Kopierer / Scanner

Multifunktionsgeräte werden in gemeinschaftlichen dafür vorgesehenen Räumen vorgehalten. Eine arbeitsplatzbezogene Ausstattung mit Drucker, Scanner und/oder Kopierer ist nicht vorgesehen. Es kann in begründeten Einzelfällen von diesem Grundsatz abgewichen werden.

5. Zusammenarbeit / Verhaltensregeln

5.1 Clean Desk Policy

Der Arbeitsplatz muss nach Nutzung sauber und aufgeräumt hinterlassen werden. Abfälle sollten entsorgt und Arbeitsmaterialien zurückgebracht werden. Zur Aufbewahrung der persönlichen Gegenstände werden Unterbringungsmöglichkeiten bereitgestellt. Benutzte Arbeitsflächen sollen am Ende der Nutzung eigenständig mit dem dafür zur Verfügung gestellten Material gesäubert werden.

5.2 Hygieneregeln

Alle Mitarbeitenden sind dafür verantwortlich, dass an ihren Arbeitsplätzen oder an den von ihnen benutzten Arbeitsmitteln, Einrichtungen oder Ausstattungsgegenständen jederzeit Sauberkeit und Ordnung herrschen. Es gilt der Grundsatz: Hinterlasse den Arbeitsplatz / Arbeitsbereich so, wie Du es vorgefunden hast und selbst vorfinden möchtest.

Für die Reinigung nach Benutzung der Arbeitsfläche stehen entsprechende Hygiene- und Reinigungstücher/-mittel in vorgegebener Qualität gem. Reinigungsrichtlinie und Beschaffungsrichtlinie von Immobilien Bremen in den Räumlichkeiten bereit.

Bei Verlassen des Arbeitsplatzes sind alle Schreibtische aufzuräumen und zu säubern, sodass anschließend eine Nutzung durch andere ohne Einschränkungen erfolgen kann (s. Punkt 5.1 Clean-Desk Policy).

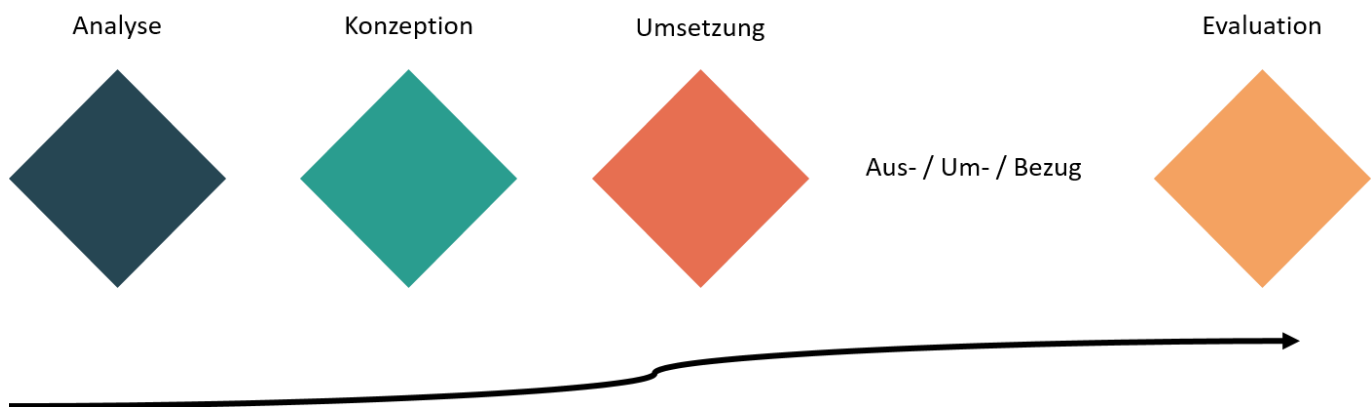
5.3 Nutzung von Gemeinschaftsressourcen

Teamübergreifende Buchungsmöglichkeiten von Besprechungsräumen möglich? Wie werden Besprechungsräume / Gemeinschaftsressourcen gebucht? Ausstattung der Besprechungsräume (z.B. größere Monitore, Videokonferenzsysteme, Whiteboards)

6. Kommunikation und Feedback

Zur Einführung des Desksharing erhalten alle am Desksharing teilnehmenden Mitarbeitenden eine Einführung zur optimalen Einstellung des Arbeitsplatzes, zur Bedienung der Technik (z.B. Telefonie, Buchungssysteme) sowie zur Buchung der Arbeitsplätze und weiteren Regeln.

Wie wird das Desksharing-Konzept evaluiert? Wie haben Mitarbeitende Möglichkeiten für Feedback (z.B. Umfragen, Feedbackworkshops, Teamrunden, Kummerkasten, Funktionspostfach).



NEUE ARBEITSWELTEN IN DER FHB

WIR BERATEN UND UNTERSTÜTZEN SIE GERN.

Referat 34—Verwaltungsentwicklung und –organisation

✉ neuearbeitswelten@finanzen.bremen.de





Freie
Hansestadt
Bremen