



# Senatsverwaltung für Finanzen Berlin

Pilotprojekt „Arbeit mal anders“  
Stufe 1

# INHALT

03	.....	Vorwort des Senators
05	.....	Motive der Projektleitung
06	.....	Hintergrund
	.....	Das Projekt
	.....	Einflüsse der Pandemie
07	.....	Projektvorgehen
08	.....	Projektebenen und Methoden
09	.....	Ergebnisse zur Ist- und Soll-Arbeitskultur
10	.....	Ergebnisse zu Arbeitsplätzen und Räumen
12	.....	Ergebnistransformation
	.....	Evaluation
14	.....	Wünsche für das Pilotprojekt
	.....	Der Tag bei „Arbeit mal anders“
17	.....	Arbeitskultur
18	.....	Handlungsempfehlungen
19	.....	Ausblick



## VORWORT DES SENATORS

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der Stufe 1 des Pilotprojekts "Arbeit mal anders" setzen wir in der Senatsverwaltung für Finanzen seit Januar 2020 konkret die Ergebnisse der Interviews und Workshops um, die mit den projektbeteiligten Beschäftigten als deren präferierte Arbeitsumgebung ermittelt wurden.

Dieser Umsetzung ging eine umfangreiche Analyse der Ist-Situation -eine vom Fraunhofer Institut IAO CeRRI wissenschaftlich begleitete Aufbereitung der kollektiven und individuellen Bedürfnisse wie auch arbeitgeberseitiger Notwendigkeiten- voraus.

Im Ergebnis nehme ich eine moderne, bedarfsgerechte Arbeitsumgebung in den alten, denkmalgeschützten Büroflächen des Koordinationsbereichs VD B 1 in der Klosterstraße 59 wahr.

Es war ein Experiment. Jedoch bin ich von Anfang an der Überzeugung gewesen, dass dieses Pilotprojekt gelingen kann. Es zeigt sich, dass "Arbeit mal anders" bei den Kolleginnen und Kollegen breite Zustimmung findet. Das große Interesse vieler Besucherinnen und Besucher aus anderen Berliner Verwaltungen wie auch das positive Echo der Presse zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

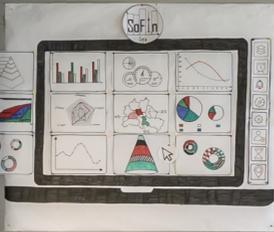


Senator Dr. Matthias Kollatz

Ziel war und ist nicht nur die Anpassung des Arbeitens an die Erfordernisse einer modernen, digitalisierten Verwaltung. Es gilt, die Attraktivität des Landes Berlin als öffentlicher Arbeitgeber zu verbessern. Die Erfahrungen der vergangenen Monate zeigen insbesondere, dass es den am Pilotprojekt Beteiligten besonders leicht fiel, trotz der Corona-bedingten Einschränkungen und Schutzmaßnahmen in einem hohen Maße arbeitsfähig zu bleiben.

Diese Art des neuen Arbeitens ist mit Blick auf die nächsten Jahre nicht mehr nur Zukunftsmusik. Das Projekt startet derzeit in die Stufe 2. Längst finden die Workshops für den neuen Standort in der Klosterstraße 71 statt. Das Experiment entwickelt sich zu einem Erfolg: Aufbauend auf den Evaluationsergebnissen der Stufe 1 entwickelt SenFin die Konzepte des modernen Arbeitens weiter und setzt sie um.

Senator Dr. Matthias Kollatz



## MOTIVE DER PROJEKTLLEITUNG

### New Work - Verwaltung im Wandel

Berlin ist eine pulsierende europäische Metropole, deren Bevölkerungszahl permanent wächst. Damit einher geht eine Zunahme der Anforderungen an die öffentliche Daseinsvorsorge und ihrer Dienstleistungsangebote, die wiederum neue Lösungen für die Berliner Verwaltung erfordern. Der „War for talents“ stellt die Behörden vor große Herausforderungen im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern bei der Rekrutierung von qualifiziertem Nachwuchs. Und wohin mit dem zusätzlichen Personal in den vorhandenen Immobilien, wenn die landeseigenen Bürogebäude und -flächen begrenzt sind und Gewerbemieten stetig steigen?

Zudem durchlaufen Unternehmen und öffentliche Organisationen derzeit eine digitale Transformation, im Zuge derer sich die konventionelle Arbeit in eine digital geprägte Arbeit 4.0 wandelt. Es entstehen neue Arbeitsformen, Beschäftigungsverhältnisse sowie neue Wertschöpfungsketten und Arbeitsprozesse.

In der Praxis wird jedoch deutlich, dass die Implementierung von technischen Neuerungen allein nicht ausreicht, um eine Akzeptanz gegenüber neuen Arbeitsformen zu schaffen. So wird aktuell die tradierte Unternehmenskultur von Organisationen als größte Herausforderung für eine erfolgreiche digitale Transformation beschrieben, gefolgt von einer archaischen IT-Infrastruktur und fehlenden digitalen Kompetenzen.<sup>1</sup> Der Akzeptanz digitaler und mobiler Arbeitsformen stehen seitens der Führungskräfte gegenwärtig noch allzu häufig eine hierarchisch geprägte Kultur, fehlendes Vertrauen



Anne Steinicke und Ralf Meyer

und hohe Präsenzerwartungen entgegen. Dies erschwert die Gewinnung von qualifizierten Beschäftigten, die auf neue Arbeitsformen angewiesen sind (z.B. Menschen mit Fürsorgeverantwortung oder Einschränkungen) oder für die Flexibilität eine Grundvoraussetzung eines attraktiven Arbeitgebers ist (High Potentials, Generation Y/Z).

Weitere Untersuchungen weisen darauf hin, dass eine flexible und innovative Arbeitszeitgestaltung sich sowohl positiv auf den Erfolg von Organisationen auswirkt als auch einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten hat.<sup>2</sup>

Die dargestellten Studien zeigen: Damit technische Innovationen als Chance genutzt und zukunftsfähige Arbeitsweisen etabliert werden, bedarf es eines Wandels der Arbeits- und Organisationskultur.

<sup>1</sup> Buvat u. a. (2017)

<sup>2</sup> BAuA (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. Berlin.

Buvat, Jerome; Claudia Crummenerl, Marisa Slatter, Ramya Krishna Puttur, Lucie Pasquet, und Jessine v. As (2017): The Digital Talent Gap - Are Companies Doing Enough?. Paris Caggemini Digital Transformation Institute. Possenriede, Daniel; Plantenga, Janneke (2014): Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction. In: IZA Discussion Paper 8436.

## HINTERGRUND

### Anforderungen an eine zukunftsfähige Arbeitskultur in der SenFin

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des stetigen Bevölkerungswachstums in Berlin kann die Senatsverwaltung für Finanzen in den letzten Jahren einen deutlichen Beschäftigtenzuwachs verzeichnen. Obwohl aktuell 36% der Gesamtzahl der Beschäftigten die alternerende Telearbeit nutzen (bis zu drei Tage in der Woche) und einige Arbeitsplätze nicht durchgängig besetzt sind (Außentermine, Workshops, Urlaubs-/ Krankheitstage), ist der Arbeitsplatzbedarf spürbar. Im Zuge der Digitalisierung besteht für die Berliner Verwaltung ein hohes Potenzial, zukunfts-fähige Arbeitsweisen zu etablieren.

Dies erfordert allerdings eine Akzeptanz gegenüber Innovationen und damit einer neuen zukunftsfähigen Arbeits- und Organisationskultur. Das Pilotprojekt „Arbeit mal anders“ in der ersten Stufe wurde aufgrund dieser Sachlage im März 2019 begonnen.

## DAS PROJEKT

„Arbeit mal anders“ in der ersten Stufe hat auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse eine zukunftsfähige Arbeitskultur mit bedarfsgerechten Arbeitslandschaften entwickelt. Flexibles, effizientes und effektives Arbeiten auf den vorhandenen Flächen ist



Kommunikativer Bereich an der „Theke“:  
Mail- und Kalender-Check zwischen den Terminen

das Ziel. Die Testphase der neuen Arbeitsfläche startete am 2. Januar 2020 und endete Ende März 2020. Mit der Schaffung der neuen Flächen in der ersten Projektstufe und den damit verbundenen Experimentiermöglichkeiten einer mobilen, dynamischen und flexiblen Arbeitsweise konnte ein attraktiver zukunftsweisender Arbeitsort geschaffen werden, der sowohl die Attraktivität des Arbeitgebers bei der Rekrutierung von neuen Dienstkräften als auch die Arbeitszufriedenheit der eigenen Belegschaft erhöht.

## EINFLÜSSE DER PANDEMIE

Kurz vor Ende der Testphase hatte die Corona-Pandemie auch im Pilotbereich weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe und Arbeitsorte. Durch den hohen Grad der Digitalisierung (Einsatz der elektronischen Akte, digitale Prozesse und

Kollaborationsplattform) und die projekt-spezifische Ausstattung mit Laptop und einem Smartphone konnte der Dienstbetrieb nahezu reibungslos umgestellt werden. Die Büroarbeitsplätze konnten von dem einen auf den anderen Tag auf Home-Office bzw. Telearbeit umgestellt werden. Nur drei Personen aus dem Projektteam bildeten das Schlüsselpersonal vor Ort. Durch die Gestaltung der Arbeitsplätze konnten Abstandsgebote umgehend berücksichtigt werden. Freie Projekt Räume wurden zu Telefon-konferenzräumen umgewidmet und hausweit zur Verfügung gestellt. Die mobile Komponente des Projekts erwies sich nicht vorhersehbar als wesentlicher Vorteil gerade in Krisenzeiten. Die in der ersten Projektstufe vom Team gemeinsam erarbeiteten Arbeitsbedingungen trugen dazu bei, dass sich der Bereich VD B 1 auf die eigentlichen Arbeitsaufgaben der Digitalisierung von Anträgen nach dem Infektionsschutzgesetz konzentrieren konnte.

## PROJEKTVORGEHEN

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse wurden zum einen in ein SenFin-Zukunftsbild, welches mit einer Kombination aus Illustration und Storytelling eine Vision der Zukunft vermittelt, übersetzt. Zum anderen wurden den Bedarfen entsprechende Arbeitsland-schaften geschaffen und ein Kulturent-



Impressionen aus den ko-kreativen Bedarfsworkshops



Workshop: Wünsche an die zukünftige Arbeitsumgebung

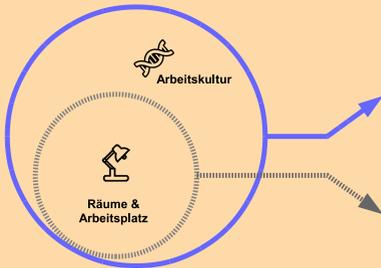
wicklungstool entworfen, das die arbeits-kulturelle Transformation der SenFin langfristig unterstützen soll.

Abschließend wurde eine qualitative Evaluation vorgenommen, um Aussagen über die Wirksamkeit des Vorgehens treffen und weitere Optimierungspotenziale offenlegen zu können.

## Projektebenen und Methoden

Zur Erreichung der definierten Ziele wurden folgende Arbeitspakete gebildet:

1. AP Bedarfsanalyse
2. AP Raum- und Flächenmanagement
3. AP Informations- und Kommunikationstechnik
4. AP Beschaffung
5. AP Kommunikation
6. AP Toolentwicklung
7. AP Evaluation



### Methoden:

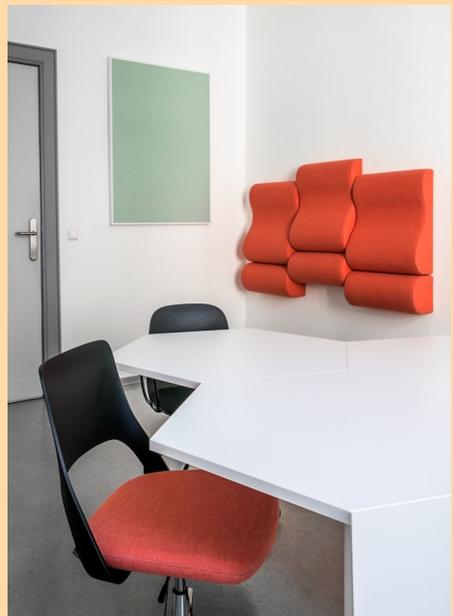
1. Qualitative Interviews
2. Bedarfsworkshops „zukunftsfähige Arbeitskultur“

### Methoden:

1. Sensormessung
2. Workshop „Präferierte Arbeitsumgebung“
3. Online-Befragung



Die Kombination aus Mobilität und einer effektiven Arbeitsumgebung ergänzt sich gut



Eine von vier Besprechungsmöglichkeiten

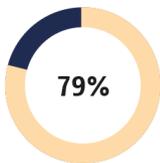


## ERGEBNISSE ZU ARBEITS- PLÄTZEN UND RÄUMEN

Zur Erreichung des Ziels, bedarfsgerechte Arbeitsräume und Flächen in den Musterbereichen zu schaffen, die flexibles, effizientes und effektives Arbeiten ermöglichen, wurden drei Methodenbausteine für die Erstellung eines umfassenden Bildes zusammengefügt:

1. Quantitative Sensorikmessung der Belegungsgrade fast aller Schreib- und Besprechungstische in den Pilotbereichen
2. Workshops „Präferierter Arbeitsplatz“ zur Ermittlung geeigneter Arbeitsplätze für verschiedene Tätigkeiten mit unterschiedlichem Konzentrationsniveau mit den Beschäftigten der Pilotbereiche
3. Onlinebefragung zum präferiert besten Arbeitsplatz für verschiedene Tätigkeiten unter Einbeziehung aller Beschäftigten

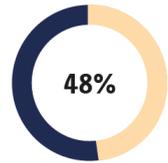
Die Analyseergebnisse wurden anschließend in eine Innenraumplanung übersetzt.



Belegungsgrad Schreibtisch nach Schätzung der Mitarbeitenden

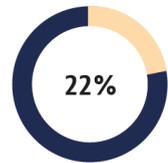
Deutliche Differenzen ergeben die Zahlen aus allen drei Erhebungsphasen zum Belegungsgrad der Schreibtische. Während die

Beschäftigten schätzen, dass sie durchschnittlich 79% ihrer Arbeitszeit an ihrem persönlich zugeordneten Schreibtisch verbringen, legt die Sensorikmessung offen, dass es im Durchschnitt nur 48% sind.



Tatsächlicher Belegungsgrad Schreibtische ermittelt durch Sensorikmessung

Bei der Frage nach dem präferierten Arbeitsplatz geben 22% der Beschäftigten den persönlich zugeordneten Schreibtisch an (andere Arten von geteilten Schreibtischarbeitsplätzen sind hier nicht berücksichtigt).



Bevorzugter Arbeitsort persönlicher Schreibtisch nach Angabe der Mitarbeitenden

Eine wichtige Voraussetzung für Flexibilität am Arbeitsplatz ist die Möglichkeit, mobil zu arbeiten. Aus diesem Grund wurden die Beschäftigten der Pilotbereiche gefragt, wie mobil sie aktuell arbeiten und wie mobil sie in Zukunft gerne arbeiten möchten.

## AKTUELLE MOBILITÄT IM BÜROGEBÄUDE:

### KOMPLETT MOBIL

Ich nutze viele verschiedene Orte im Bürogebäude und selten nur einen Ort



### ZIEMLICH MOBIL

Ich führe einige meiner Aktivitäten am Schreibtisch aus, nutze aber oft auch andere Orte im Bürogebäude.



### EHER ORTSGEBUNDEN

Ich führe den Großteil meiner Aktivitäten am Schreibtisch aus und nutze nur selten andere Orte im Bürogebäude.



### ORTSGEBUNDEN

Ich führe alle meine/die meisten meiner Aktivitäten am Schreibtisch aus und nutze nur selten andere Orte im Bürogebäude.



## GEWÜNSCHTE MOBILITÄT IM BÜROGEBÄUDE:

### KOMPLETT MOBIL

Ich würde gerne viele der verschiedenen Umgebungen im Bürogebäude nutzen und nicht nur einen einzigen Platz.



### ZIEMLICH MOBIL

Ich würde gerne oft die unterschiedlichen Umgebungen im Bürogebäude nutzen, aber auch einige Aufgaben am Schreibtisch erledigen.



### EHER ORTSGEBUNDEN

Ich würde gerne den Großteil meiner Arbeit an meinem eigenen Schreibtisch erledigen, aber auch wissen, dass ich die Möglichkeit habe, andere Orte zu nutzen.



### ORTSGEBUNDEN

Ich würde gerne sämtliche Arbeit an meinem eigenen Schreibtisch erledigen, da ich nur selten andere Orte im Bürogebäude nutze.



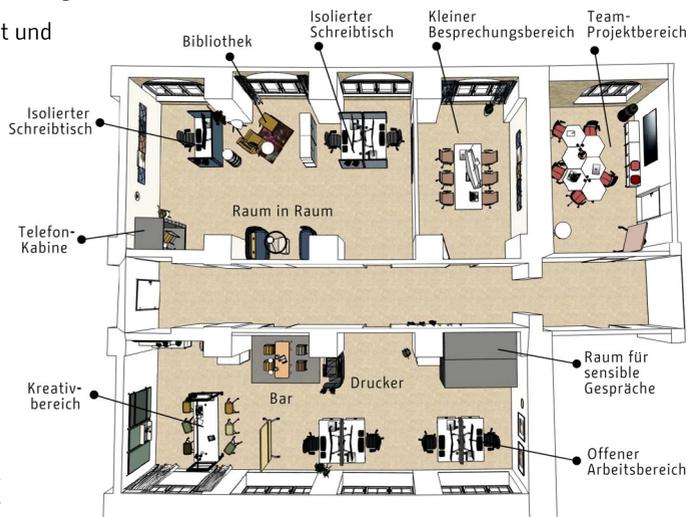
## ERGEBNISTRANSFORMATION

### SenFin-Zukunftsbild

Das Zukunftsbild der SenFin speist sich vornehmlich aus der qualitativen Bedarfs-erhebung in den Bedarfsworkshops zur „Zukunftsfähigen Arbeitskultur“. Damit basiert es auf den Aussagen der 80 beteiligten Beschäftigten der SenFin, die ausgewertet wurden, d.h. zusammengefasst, nach Themen geclustert und anschließend verdichtet. Somit entfaltet es eine Vision aus Sicht der Beschäftigten. Die Gliederung erfolgt nach fünf Themenbereichen und kombiniert dabei qualitative und arbeitskulturelle Aspekte zukünftiger Zusammenarbeit mit Wünschen in Bezug auf die technische und räumliche Infrastruktur und Ausstattung.

- Agiles Arbeiten
- Arbeitsplätze
- Führungs- und Verantwortungskultur
- Wertschätzung und Teamgedanke
- Projektmanagement und Digitalisierung

Innenarchitektonische Planung aller Büros der Projektstufe 1 auf Basis der Interviews und Workshops



## EVALUATION

### Interviews mit Beschäftigten

Es wurden qualitative leitfadengestützte Interviews mit den Beschäftigten durchgeführt, um Aussagen über die Wirksamkeit des Projektvorgehens treffen und weitere Optimierungspotenziale offenlegen zu können.

Die Schwerpunkte der Evaluation lagen dabei auf den Themen Arbeitslandschaft, Arbeitsweise, Zusammenarbeit und Arbeitskultur sowie dem Arbeiten während des Corona-bedingten Lockdowns.

Die Interviews ergaben, dass 13 der 16 Befragten immer einen geeigneten Arbeitsplatz finden. Lediglich zu späterer Tageszeit an Tagen mit Anwesenheitspflicht kann es einmal schwierig werden. Ist der präferierte Arbeitsplatz belegt, wird sich in den meisten Fällen selbstständig nach einer Alternative umgeschaut.

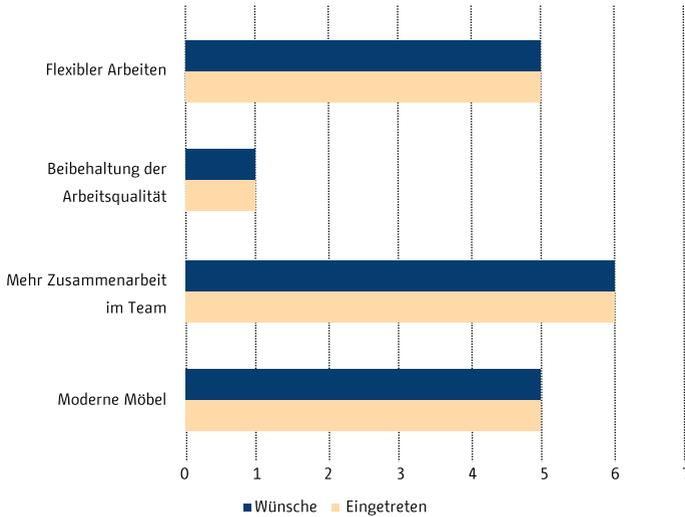
Mindestens fünf der Befragten betonen die gute kommunikative Verständigung sowie die Unterstützung und Tauschbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen.

Alle Befragten geben an, dass sich die Situation insgesamt verbessert hat.

Besonders hervorgehoben wird die neue Sauberkeit, das neue Level an Kommunikation und die damit verbundene Identifikation mit dem Team.



# WÜNSCHE FÜR DAS PILOTPROJEKT



## DER TAG BEI „ARBEIT MAL ANDERS“



Ankunft an **Tresen** und **Schließfächern**. Hier wird sich ein Überblick über die Platzsituation verschafft. Bevorzugt werden **Arbeitsplätze** mit 2 Monitoren genutzt. Entscheidung, ob der Arbeitstag **dynamisch** (Spreeseite) oder **konzentriert** (Hofseite) gestaltet wird.



Nach der Eingewöhnung sind inoffizielle Stammsplätze durch Kommunikation abgeschafft worden. Derzeit findet eine **bedarfsgerechte Nutzung** statt. Der Wechsel zwischen den Arbeitsplätzen teilt sich in zwei Gruppen auf: **beständige Nutzerinnen und Nutzer** (1 mal am Tag) und **aktive Nutzerinnen und Nutzer** (3-4 mal am Tag).



Nicht nur die arbeitsbezogene Kommunikation ist gestiegen. Durch das Fehlen fester Arbeitsplätze besteht eine **ständige Kommunikation**. Mittags wird häufiger zusammen gegessen.



Die Projektteilnehmenden halten sich weniger an einem Arbeitsplatz auf. Es besteht die Möglichkeit, **Besprechungsräume** zu nutzen und in **Meetings** effektiv zu arbeiten.



Der Schreibtisch wird abgeräumt, zum Feierabend muss alles **leer** und **sauber** sein. Dadurch fühlen sich die Befragten **organisierter**.



## ARBEITSKULTUR

Die Beschäftigten nehmen die vielen Kommunikations- und Besprechungsmöglichkeiten in den neuen Arbeitslandschaften vor allem als Vorteil wahr:

- Senkung von Kommunikationshürden
- Schaffung eines konstruktiven Rahmens für Besprechungen und Kommunikation
- Erhöhung des allgemeinen Wissensaustauschs
- Verbesserter Zugang zur Führungskraft
- Erhöhung der Erreichbarkeit (durch die neuen Diensthandys)
- Verbesserte Teamintegration
- Positiveres Teamklima

Gelebte Arbeitskultur im Team seit Einführung der neuen Arbeitslandschaften:



Die neue, offenere Arbeitskultur wird durch passende, die Kommunikation fördernde Möblierung der Räume unterstützt





Arbeitsituation Bibliothek



Raum für sensible Gespräche/ konzentrierte Arbeit

*„Rücksichtsvoll“, „kommunikativ“, „wertschätzend“, „offen“, „respektvoll“  
und „teamorientiert“ sind die Adjektive, die die Wortwolke  
zur gelebten Arbeitskultur prägen.  
Das einzig negativ konnotierte Attribut ist „gehemmt“.*

Hier wird die Zeit zeigen, inwiefern dies durch Eingewöhnung verbessert werden kann oder ob Handlungsbedarf gegeben ist.

Die Soll-Arbeitskultur der SenFin:



## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Ausgehend von den Evaluationsergebnissen können sieben Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:



**Sauberkeit** und **Ordnung** sind vielen Beschäftigten ein großes Anliegen. Zukünftig sollte auf die Bereitstellung von **Putzmaterialien** und die entsprechende Beauftragung von Reinigungskräften geachtet werden.



Einige der Beschäftigten berichten von zu **hohen** oder **schlecht** anpassbaren **Temperaturen** in einzelnen Räumen, besonders in den **Sommermonaten**. Da eine zu hohe Raumtemperatur nachgewiesenermaßen einen negativen Effekt auf die kognitive Leistungsfähigkeit hat, sollten Möglichkeiten zur **Temperaturregulation** (z.B. Jalousien) eingebaut werden, soweit das möglich ist.



Teilweise gaben einzelne Projektteilnehmende an, die **hohe Lautstärke** in einzelnen Räumen als sehr **ablenkend** und **störend** zu empfinden. Entsprechend sollten Gegenmaßnahmen ergriffen werden, z.B. das Ausweisen von (weiteren) Stillarbeitsräumen oder das (weitere) Anbringen von **schalldämmenden Raumtrennern**.



Teilweise wurde die **mangelnde ergonomische Ausrichtung** einzelner Arbeitsplätze angesprochen, insbesondere an der „Theke“. Es sollte daher darauf geachtet werden, dass ein **rückenfreundliches Arbeiten** an möglichst vielen Plätzen möglich ist.



Viele Mitarbeitende berichten davon, **eigene Arbeitsmaterialien** wie Notizzettel, Stifte oder Textmarker mit an den Platz zu bringen. Zur Unterstützung könnten daher transportable Büromaterialhalter bereitgestellt werden, die unkompliziert im Schließfach verstaut werden können.



Viele der Befragten sind mit ihrer technischen Ausstattung (**Diensthandy** und **Laptops, zwei Monitore**) sehr zufrieden und berichten von einem deutlich flexibilisierten Arbeiten. Eine weitere, vergleichbar **gute technische Ausstattung** wird daher empfohlen. Teilweise wurde jedoch angemerkt, dass die technische Ausstattung noch **verbesserungswürdig** sei. Daher sollte in Zukunft gerade auch die **Kompatibilität** der verschiedenen **Hardwarebestandteile** (vor allem Laptop und Monitore) und die Ausstattung mit **WLAN** vorangetrieben werden.



Es sollten dedizierte **Essens-** und **Pausenräume** geschaffen werden, auch um **Lärmbelastungen** in den Arbeitsräumen zu reduzieren.

## AUSBLICK

Das Projekt „Arbeit mal anders“ in der zweiten Stufe (Vergabeverfahren, Anmietung etc.) startete -auf Grundlage wissenschaftlicher Evaluationen und der praktisch gewonnenen Erkenntnisse- abteilungsübergreifend im Mai 2020 für rund 180 Beschäftigte auf drei Etagen im Gebäude der Klosterstraße 71.

Die Gestaltung der Flächen sowie der Wandel der Arbeitskultur in eine digital geprägte Kultur sind dabei weiterhin wesentlicher Bestandteil des Projekts in der zweiten Phase. Es sind ebenfalls verschiedene Zonen für eine optimale Ausübung vielfältiger Tätigkeiten während des täglichen Arbeitszeitraums geplant.

Wie bereits in Stufe 1 des Projekts für einen Arbeitsbereich mit bis zu zwanzig Beschäftigten erprobt, wird es in Stufe 2 eine Zone für Tätigkeiten geben, welche eine erhöhte Konzentration erfordern.

Weitere Zonen wie Kollaborationsflächen, Kreativecken oder Co-Working-Areas werden Arbeitsweisen ermöglichen, die für die Erfüllung der jeweiligen Tätigkeit am zielführendsten sind.

Für eine optimale Nutzung der zur Verfügung gestellten Flächen spielt moderne Informations- und Kommunikationstechnologie eine besondere Rolle.

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Senatsverwaltung für Finanzen  
Klosterstraße 59  
10179 Berlin  
[www.berlin.de/sen/finanzen](http://www.berlin.de/sen/finanzen)

Center for Responsible Research  
and Innovation am Fraunhofer IAO  
Hardenbergstraße 20  
10623 Berlin  
[www.cerri.fraunhofer.de](http://www.cerri.fraunhofer.de)

### Autoren:

Vivien Iffländer,  
Anne Steinicke,  
Daniela Uhlemann,  
Ralf Meyer,  
Daniel Mészáros

### Redaktion:

SenFin,  
Fraunhofer CeRRI,  
Kinnarps GmbH



Das moderne und flexible Arbeitsumfeld wurde  
in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer CeRRI realisiert  
und von der Kinnarps GmbH ausgestattet.