

OST

Ostschweizer
Fachhochschule

Workshop Session 1

Digitale Unternehmenskultur und New Work in Städten und Gemeinden

Patrick Aeschlimann, Wissenschaftlicher Mitarbeiter OZG Zentrum für Gemeinden,
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Andreas Naef, Senior Consultant und Managing Partner, Beetroot AG

4. St.Galler New Work Forum, 13. 01. 2021

beetroot

Programm von heute

1. Begrüssung und Vorstellung Referenten
2. Input «Neues aus der Wissenschaft»:
New Work und Arbeitskultur – wo stehen die Gemeinden?
Patrick Aeschlimann, OZG Zentrum für Gemeinden, OST
3. Input
Andreas Naef, Beetroot AG
4. Fragen und Diskussion

Referenten

Patrick Aeschlimann

wissenschaftlicher Mitarbeiter OZG Zentrum für Gemeinden
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Politikwissenschaftler (lic. phil. UZH),
langjähriger (Fach-)Journalist und Chefredaktor «Kommunalmagazin»



Forschungsschwerpunkte: Information und Kommunikation, New Work

Das OZG Zentrum für Gemeinden

Fachstelle für Gemeinden

Rolle 1:

Koordination,
Kooperation und
Triage
Gemeindethemen

Rolle 2:

Vierfacher Leistungsauftrag

- Forschung
- Dienstleistung
- Lehre/Weiterbildung

Das OZG Zentrum für Gemeinden

Enkeltaugliche Gemeindeentwicklung

- integrales Verständnis
- wechselseitige Wirkungen
- Suchen von Handlungsspielräumen mit Mut und Lust zum Experiment
- Ziel: Lebensqualität für alle Generationen
- **Gemeinsame Aufgabe in unterschiedlichen Rollen**



Referenten

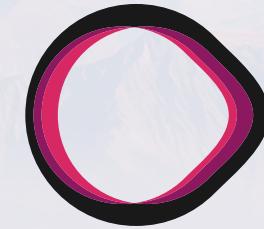
Andreas Naef

Senior Consultant, Co-Founder und Managing Partner von Beetroot AG.



Themenschwerpunkte:

- Strategische IT-Beratung
- Informationsmanagement und Collaboration
- Prozessmanagement, Digitalisierung
- Change Management



OST
Ostscheizer
Fachhochschule

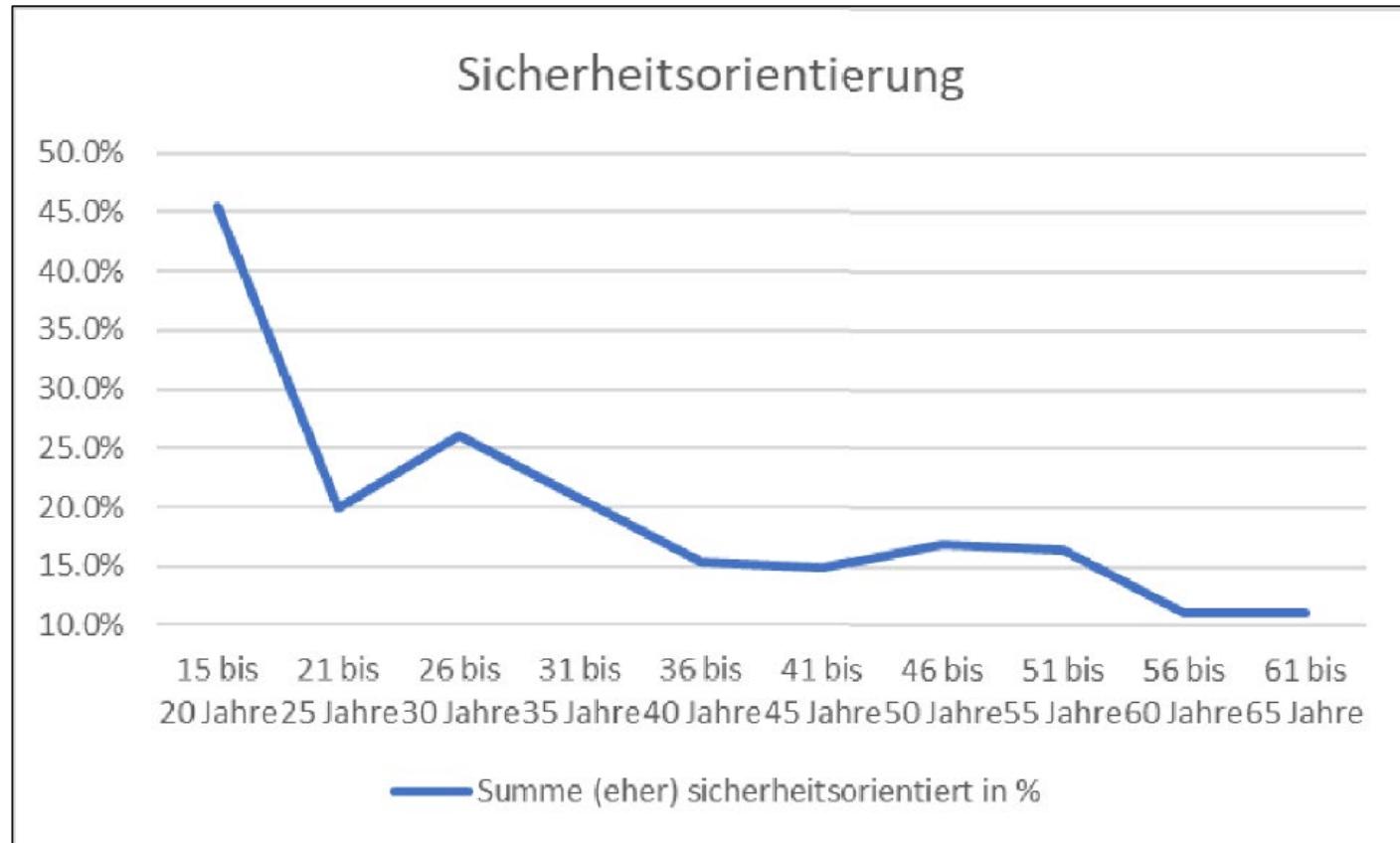
Neues aus der Wissenschaft

New Work und Arbeitskultur – wo stehen die Gemeinden?

Patrick Aeschlimann, Wissenschaftlicher Mitarbeiter OZG Zentrum für Gemeinden,
OST – Ostscheizer Fachhochschule

Ausgangslage: Verwaltung grundsätzlich gut positioniert...

Wahrnehmung Arbeitskultur: sicherheitsorientiert, regelorientiert



Wörwag/Cloots 2019;
n=540

New Work und Arbeitskultur – wo stehen die Gemeinden?

Ausgangslage: ... Mitarbeiter motiviert & wenig erschöpft ...

- Ich gehe jeden Tag motiviert zur Arbeit.
- Ich kann produktiv und wirksam einen Beitrag zum Erfolg meines Arbeitgebers leisten.
- Meine Kompetenzen werden gefördert.
- Ich empfinde das Arbeitsklima als angenehm.
- Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll und wichtig.
- Ich bin zufrieden mit der Arbeitskultur, die in meiner Organisation besteht.
- Auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familienzeit wird Rücksicht genommen.
- Ich fühle mich erschöpft.

Öffentliche Verwaltung	IKT / Elektro	Gesundheitsberufe	Finanzen, Bildung und Versicherung		Dienstleistungen	Industrie	Soziale Arbeit
83%	82%	74%	67%	79%	77%	75%	77%
88%	91%	76%	85%	84%	80%	90%	86%
60%	46%	58%	58%	71%	59%	57%	54%
71%	55%	64%	50%	77%	72%	77%	65%
91%	82%	91%	76%	87%	72%	84%	100%
53%	27%	44%	39%	53%	49%	55%	54%
70%	36%	47%	44%	57%	54%	45%	54%
11%	18%	21%	26%	16%	20%	12%	14%

Wörwag/Cloots 2019;
n=540

Ausgangslage: ... doch es gibt Nachholbedarf.

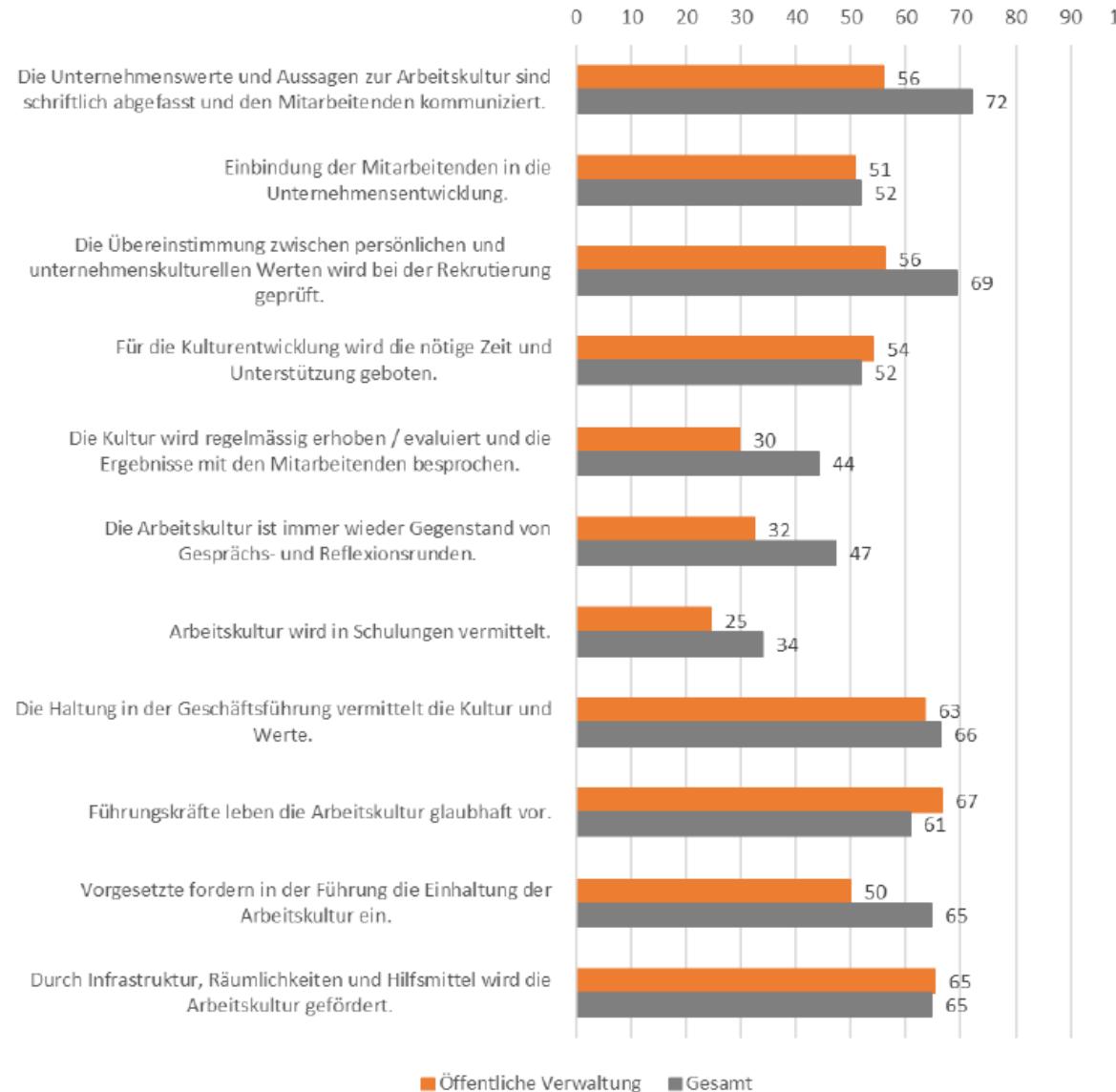
Welche unterstützenden Elemente für eine moderne Arbeitskultur sind in Unternehmen vorhanden?

	Öffentliche Verwaltung	IKT / Elektro	Gesundheits- und berufe	Bildung	Finanzen, Versicherungen, Immobilien	Dienstleistungen	Industrie	Soziale Arbeit
Funktionsabhängige Bürozuteilung	82%	91%	84%	78%	80%	62%	80%	76%
Arbeitslandschaften	23%	73%	33%	22%	40%	33%	40%	33%
Relax- und Ruhezonen	25%	64%	47%	42%	35%	39%	25%	38%
Telefonräume	5%	46%	18%	18%	27%	33%	18%	19%
Lernorte	8%	27%	72%	62%	30%	34%	36%	41%
Begegnungszonen	47%	82%	55%	57%	66%	70%	52%	64%

Wörwag/Cloots 2019;
n=540

New Work und Arbeitskultur – wo stehen die Gemeinden?

Ausgangslage: ... doch es gibt Nachholbedarf.



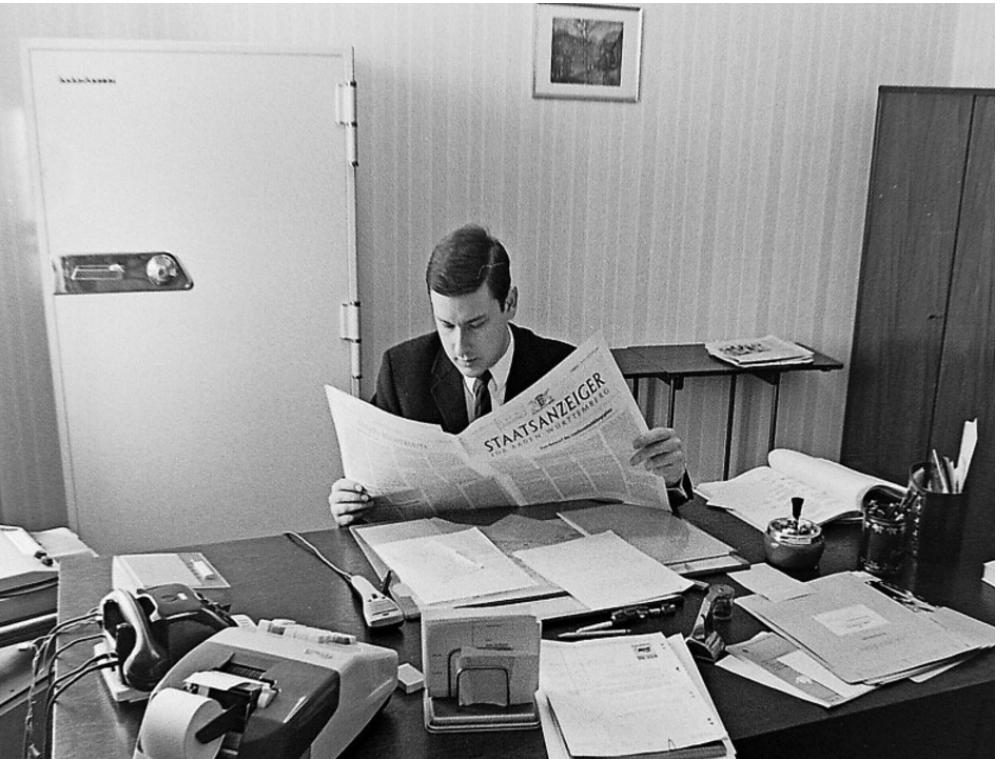
Wörwag/Cloots 2019;
n=540

Ausgangslage: Digitalisierung verändert Ansprüche

1. Die Ansprüche der (künftigen) Verwaltungsmitarbeitenden ändern sich mit der Digitalisierung und dem stetigem Wertewandel: Flexible Arbeitsformen, Anwesenheitspflicht hinterfragen, Verwaltungsprozesse hinterfragen, Sinnstiftung ...
2. Die Ansprüche der Bevölkerung ändern sich mit der Digitalisierung: Weg von der Verwaltungslogik, hin zum Customer Journey (Amazon/Galaxus) – auch über die föderalen Ebenen.



Fazit



Die Gemeinden bieten sinnvolle und motivierende Tätigkeiten, was den Bedürfnissen der Generation Y entspricht.

Doch ist die Arbeitskultur noch die richtige?



Provokative These

Arbeitsorganisation

Die Gemeinde von morgen arbeitet so digital und bevölkerungsorientiert, dass alle Dienstleistungen online oder persönlich bei den EinwohnerInnen zuhause erledigt werden können.

Das Gemeindehaus wird funktional überflüssig.



New Work und Arbeitskultur – wo geht es hin?

Provokative These

Arbeitsorganisation

Die Gemeinde von morgen arbeitet so agil, digital und bevölkerungsorientiert, dass alle Dienstleistungen online oder persönlich bei den EinwohnerInnen zuhause erledigt werden können.

Das Gemeindehaus wird funktional überflüssig.

Beispiel: Hollands Kroon





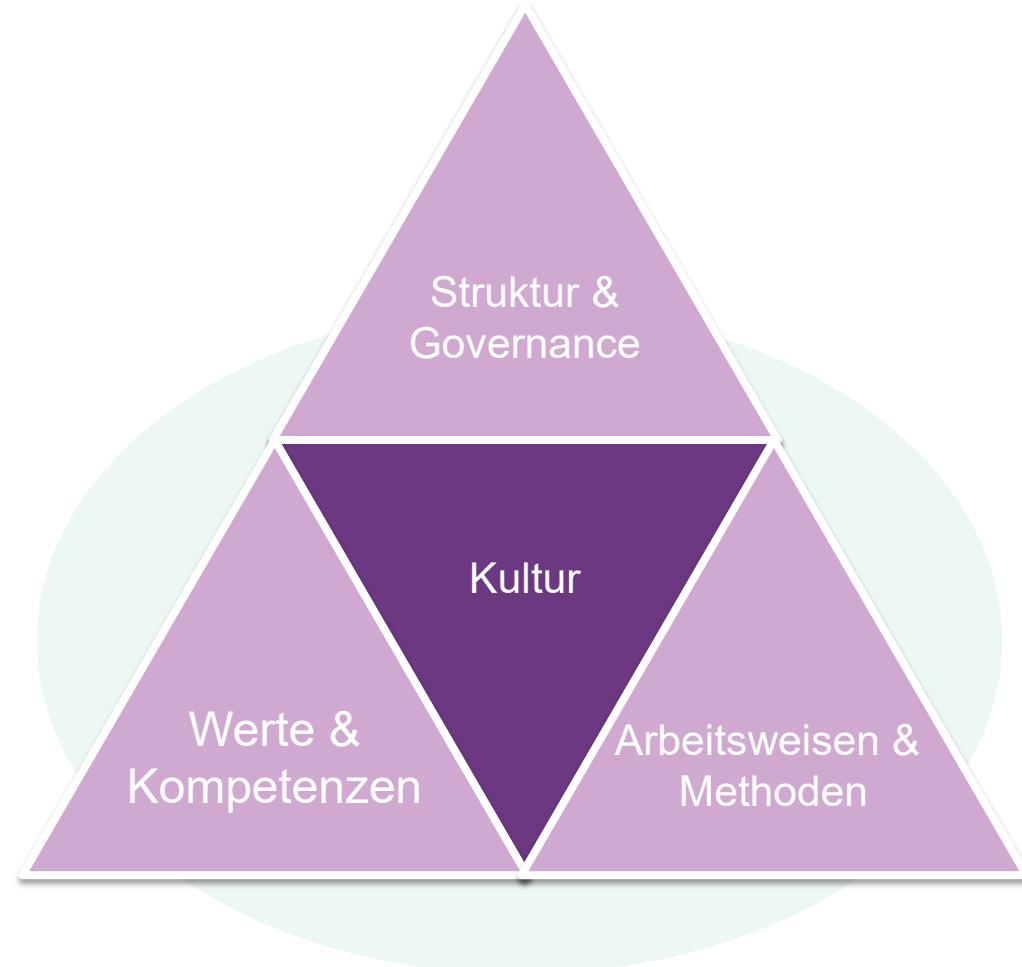
beetroot

Erfahrungen aus der Praxis

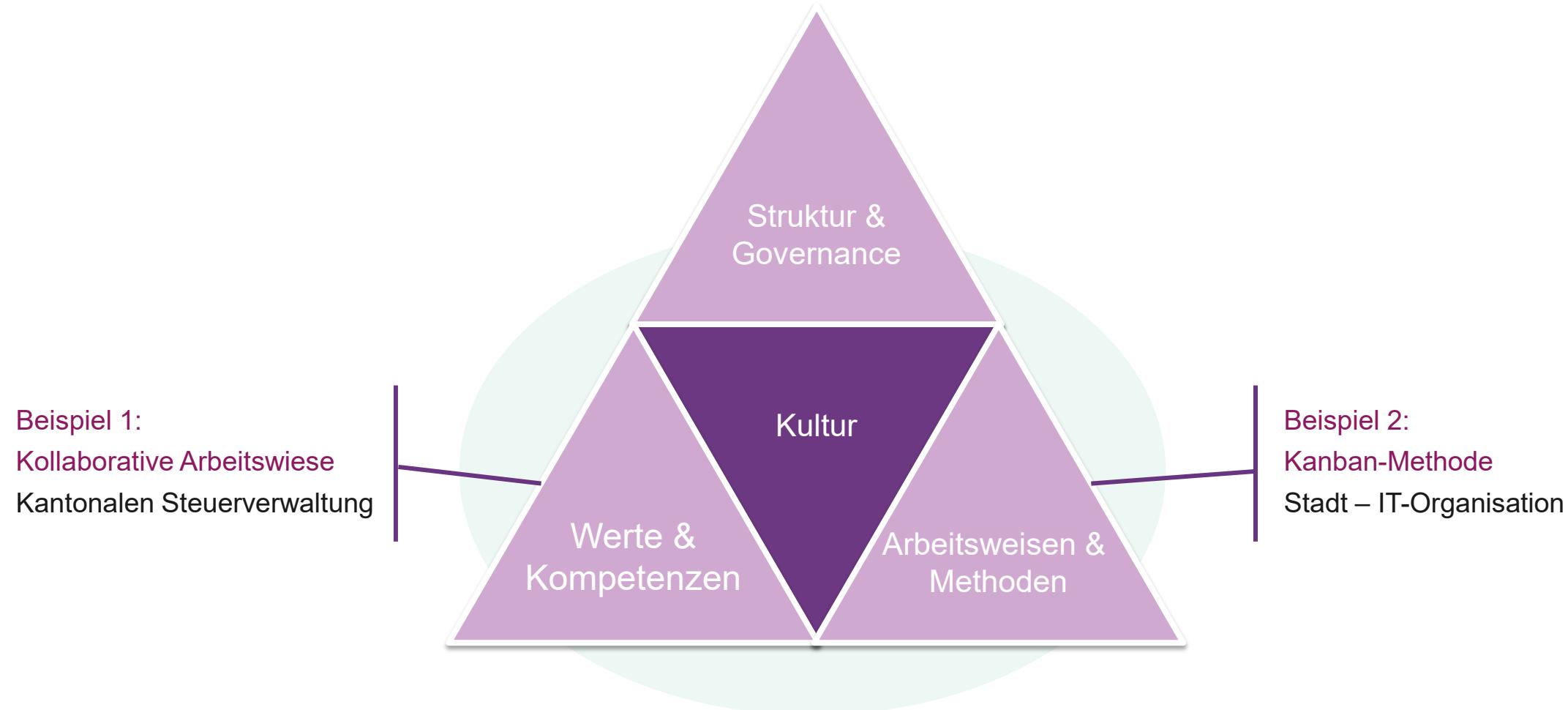
Digitale Unternehmenskultur in öffentlichen Verwaltungen

Andreas Naef, Senior Consultant und Managing Partner, Beetroot AG

Unternehmenskultur gestalten



Unternehmenskultur gestalten

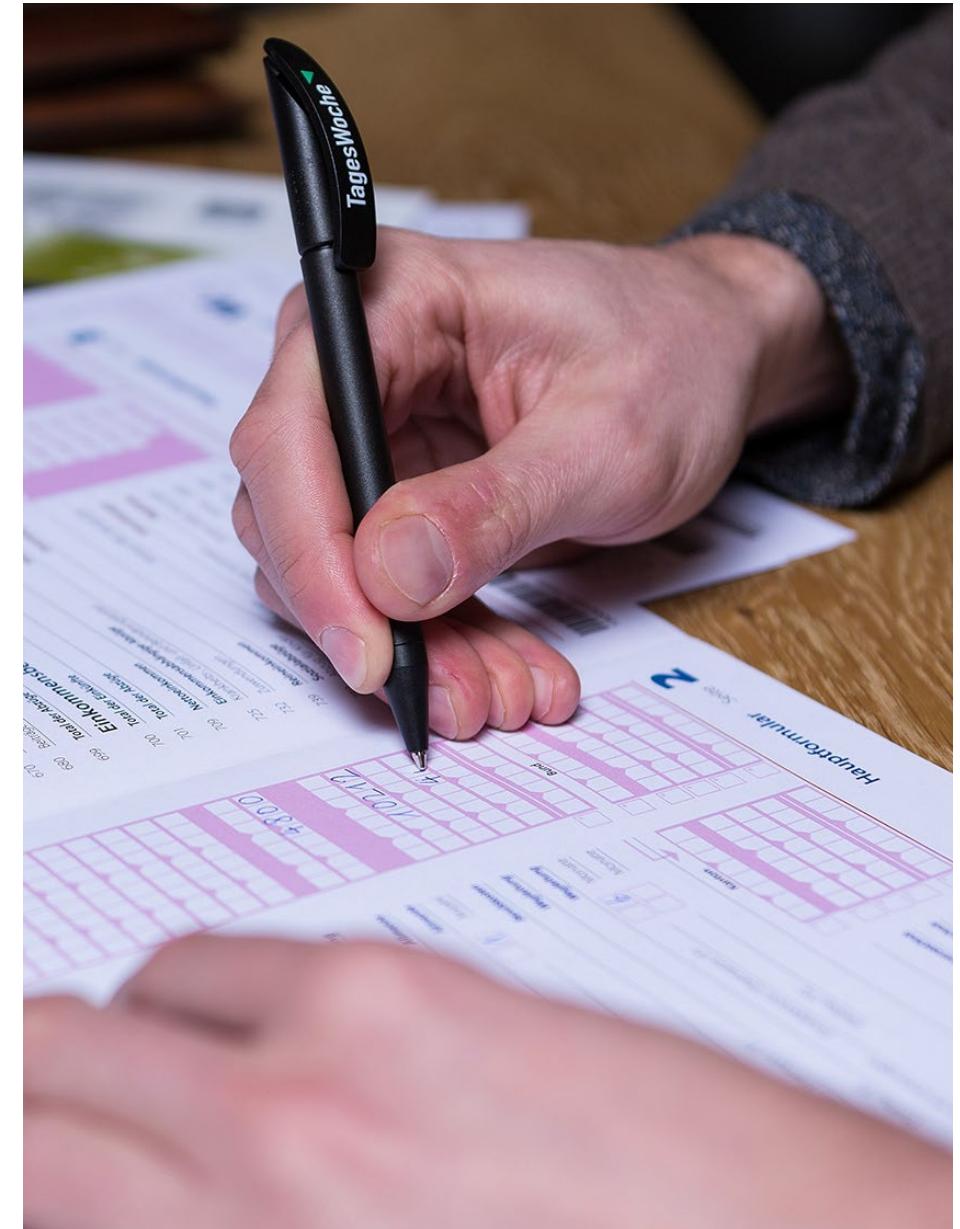


Kollaborative Arbeitsweise

Kantonale Steuerverwaltung

Ausgangslage

- Hierarchische Organisation
- Lange Entscheidungswege
- Abteilungs-Silos
- Informationen dezentral abgelegt
- Wissen nicht verteilt
- Persönliche Ablage
- Unterschiedliche Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden



Kollaboration

Ziele

- Wissensaustausch fördern
- Know-how der Organisation zugänglich machen
- Kultur des Teilens
- Silos abbauen
- Integration von externen Anspruchsgruppen (Gemeinden)

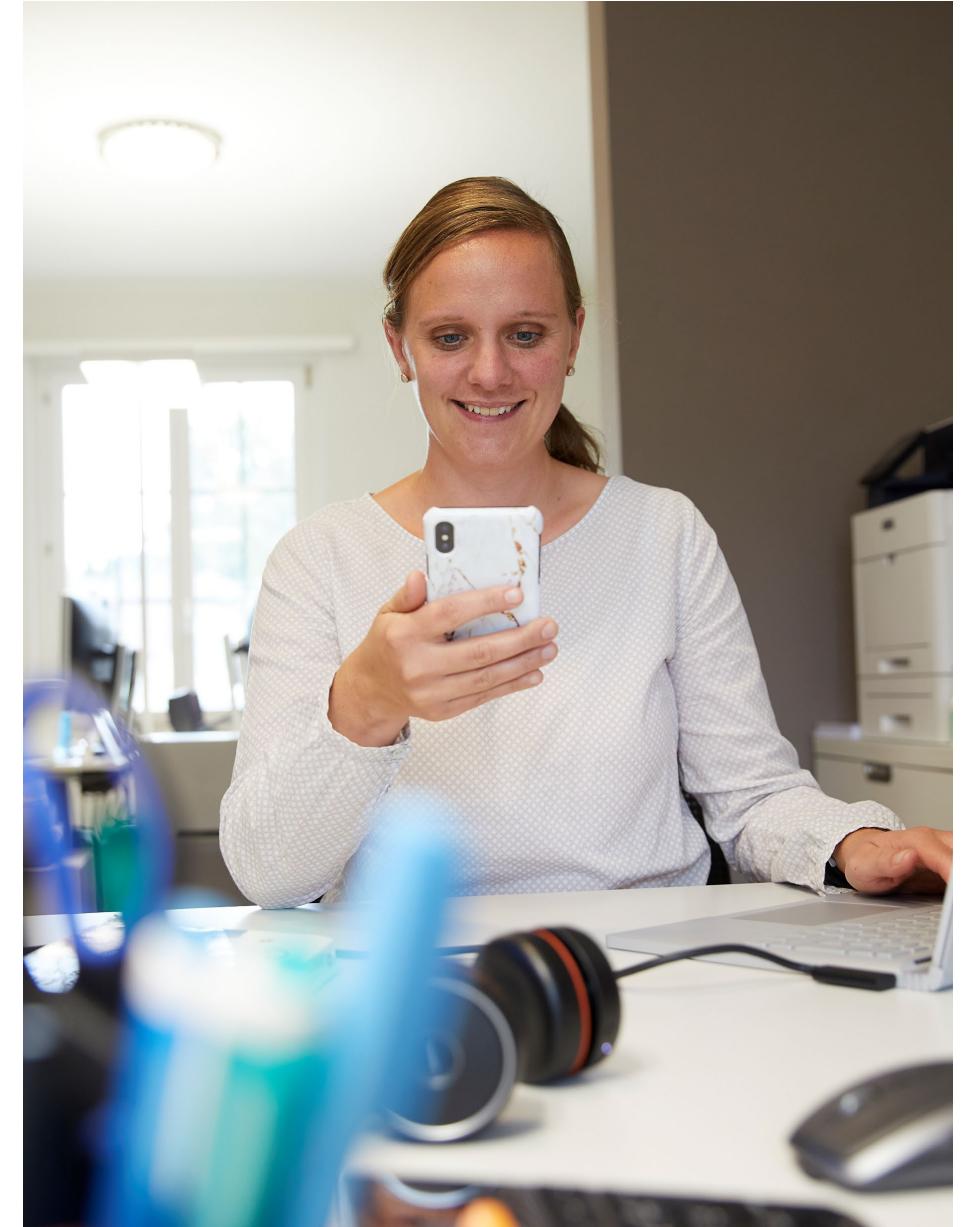
Herausforderungen, Stolpersteine

- Leadership, Sponsorship
- Mindset
- Geschäftsmodell der Steuerverwaltung beruht auf vertraulichen Daten
- Geschichte von bereits gescheiterten Initiativen
- Politische Prozesse
- Technologie, Tools

Kollaboration

Massnahmen, Empfehlungen

- Leadership, Sponsorship
- Partizipative Einbindung der Mitarbeitenden
- Experiment, Pilot, Erfahrungen sammeln
- Kleine Schritte, iteratives Vorgehen
- Kollaborations-Tools kann die Veränderung unterstützen



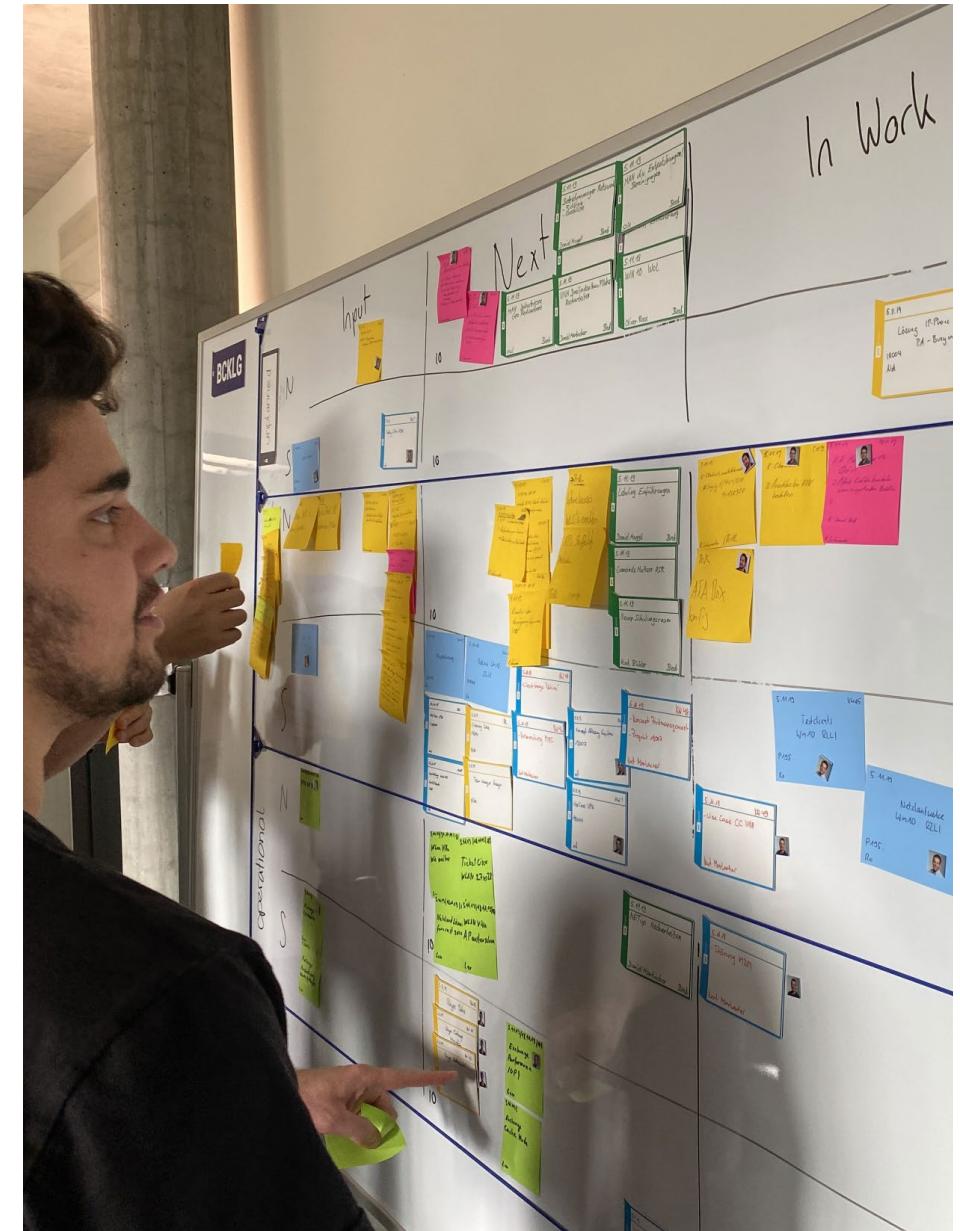
Kanban-Methode

Stadt – IT-Bereich

Kanban

Ausgangslage

- IT-Bereich einer grösseren Stadt mit mehreren Abteilungen
- Langfristige Top-Down-Planung
- Abteilungen ständig überlastet
- Einzelne Know-how Trägen, Wissen nicht im Team verteilt
- Einige Mitarbeitende überlastet, andere nicht
- Arbeiten konnten oft nicht im Plan umgesetzt werden
- Differenz zwischen Plan und Realität
- Unzufriedenheit, Frustration im Team



Ziele

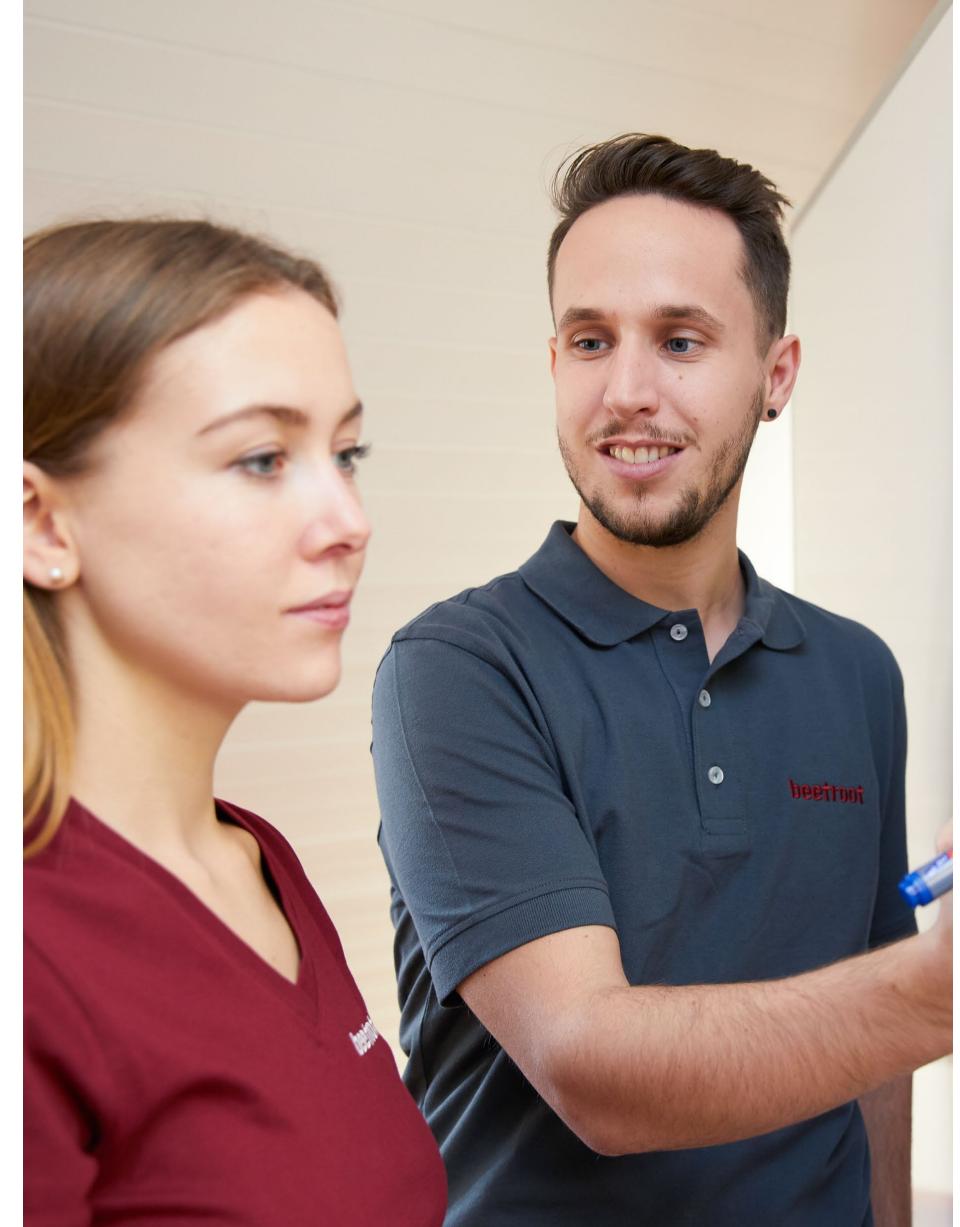
- Realistische Planung
- Kürzere Planungszyklen
- Know-how im Team verteilen
- Arbeitslast von Mitarbeitenden besser steuern
- Transparenz über laufende und anstehende Arbeiten

Herausforderungen, Stolpersteine

- Traditionelle Organisation, Strukturen
- Teamorganisation
- Fehlende Führung, Leadership
- Top Down - Bottom-Up
- Bereitschaft des Teams

Massnahmen

- Leadership, Sponsorship
- Change Management
 - Warum machen wir das?
 - Was wollen wir erreichen?
 - Umgang Widerstände
- Team Commitment abholen
- Klares Vorgehen, professionelle Einführung, Einführungsbegleitung, Coaching
- Retrospektiven, Weiterentwicklung



Take-Aways

Take-Aways

- Leadership, Sponsorship ist Voraussetzung
- Bereitschaft neue Strukturen, Werte, Kompetenzen und Methoden wirklich zuzulassen
- In kleinen Gruppen experimentieren, lernen
- Kleine Schritte, iteratives Vorgehen
- Change Management



Diskussionsfragen

- Muss die digitale Interaktion mit der Verwaltung so einfach und komfortabel sein, wie die Nutzung der Dienste und Plattformen der Tech-Konzerne?
- Benötigen Verwaltungen eine veränderte Arbeits- und Führungskultur?
- Ist eine agile Verwaltung überhaupt denkbar? In welchen Verwaltungsbereichen sind agile Ansätze sinnvoll?
- Wird das Gemeindehaus funktional überflüssig?

Wörwag/Cloots 2019;
n=540