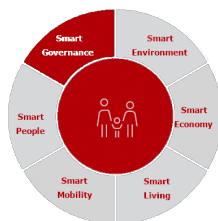




PROJEKT- / MASSNAHMENSKIZZE KURZBERICHT

Change Management Verwaltung



Smart Governance

Referenz Nr. SG08
Art: Strukturmassnahme
Status: in Planung
Umsetzung: noch nicht begonnen
Zeitraum: 8 Jahre

Projektbeschreibung

Digitale Transformation bedeutet Veränderung. Die Verwaltung muss sich langfristig weiterentwickeln. Dies hat Einfluss auf die Organisationskultur, die notwendigen Qualifikationen und die Stellenprofile. Dieser Wandel kann Bedenken bei den Mitarbeitenden wecken und fordert das Kader wie auch die Geschäftsleitung in der strategischen Organisations- und Personalentwicklung. Die Digitalisierung führt zu einem Wandel bestehender Anforderungsprofile. Auf Grund der rasanten digitalen Entwicklung ist die Halbwertszeit (Mass für wie lange erworbenes Wissen zeitgemäss, aktuell bzw. in der Praxis anwendbar ist) von Aus- und Weiterbildungen in den letzten Jahren stark gesunken. Das heisst, Wissen muss schneller aufgefrischt und erweitert werden, um schrittzuhalten. Die Stadtverwaltung Uster muss dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeitenden gut qualifiziert sind und bereichsübergreifend eingesetzt werden können.

Zentrales Element des Projektes ist es, Voraussetzungen zu schaffen, die ermöglichen, das Wissen und den Funktionsumfang der Mitarbeitenden zu erweitern und sie zu befähigen, sich in neuen Rollen und Aufgabengebieten zurechtzufinden. Routine-Aufgaben werden künftig zunehmend automatisiert ablaufen. Die frei werdenden Ressourcen werden aber nicht linear im gleichen Bereich eingesetzt, sondern an anderer Stelle investiert, beispielsweise um neue Aufgaben wahrzunehmen oder neue Dienstleistungen zu schaffen. Dies bedeutet längerfristig nicht nur offenere Stellenprofile, sondern auch eine Flexibilisierung des Budgets und der personellen Ressourcen.

Geplante Etappen/Phasen

Initialisierung & Konzept: Erarbeitung eines Umsetzungskonzept, detaillierte Analysen und Vorabklärungen

Realisierung: Testeinführungen, Pilotprojekte, Tauglichkeitsprüfung

Einführung: Kommunikation & Marketing, Einführungsorganisation, Einführung flächendeckend oder Bereich für Bereich





Zielsetzung

Welche Ziele/Qualitäten erreicht werden sollen; mit welchen Beurteilungskriterien die Zielerreichung gemessen wird, Etappenziele

Wir befähigen die Verwaltung und ihre Mitarbeitenden kontinuierlich, damit diese mit den Anforderungen des digitalen Wandels schritthalten können.

Use Cases

Anwendungsbeispiele, Lösungsbeschreibung, Projektnutzen

«Vision - Stadtverwaltung 2030»

Um den Change effizient zu managen, braucht es eine Vision, wohin sich die Stadt Uster als Verwaltung entwickeln will. Neben der Entwicklung hin zur prozessorientierten Verwaltung (Projekt «Organisation und Prozesse») ist die künftig angestrebte Arbeits- und Organisationskultur zu umschreiben. Es braucht eine Auseinandersetzung mit neuen Arbeits- und Organisationsformen, beispielsweise zentralistische Organisation versus kleine Projekt- und Prozessteams, ortsunabhängiges Arbeiten/Home Office by default, flexibles Arbeiten 24/7, ergebnis- und projektorientierte Entlohnung statt Präsenzkultur, etc.

Studie «Flexibilisierung des Budget und der personellen Ressourcen im Rahmen von NPM»

Wie ist es möglich, im Rahmen von NPM auf neue Aufgaben und Dienstleistungen schneller reagieren zu können bzw. freiwerdende Ressourcen einfach und gewinnbringend zu verteilen? Was muss getan werden, damit Ressourcen abteilungsübergreifend flexibler genutzt werden können, ohne langwierige Bewilligungsprozesse und Machtkämpfe?

Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz – kann zurzeit nicht umgesetzt werden

Die Stadtverwaltung Uster hat dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeitenden gut qualifiziert und flexibel eingesetzt werden können. Um die Flexibilität und das Wissen der einzelnen Mitarbeitenden zu steigern, wird im Rahmen des Mitarbeiterportals (Projekt «Interne und Externe Web-Services, -Kommunikation und -Administration») ein Marktplatz für Projekte und Weiterbildungen geschaffen. Jede/-r Mitarbeitende (mit zu bewilligenden Ausnahmen) ist angehalten, jährlich an mindestens einem interdisziplinären Projekt und zwei Weiterbildungen teilzunehmen. Auf der Plattform sind die Abteilungen in der Pflicht, geeignete Projekte vorzustellen und zur internen Bewerbung auszuschreiben. Die Projektmitwirkungen und absolvierte Weiterbildungen werden in einem Mitarbeiterprofil (SkillTree) geführt und sind auch für andere Mitarbeitende ersichtlich. Die dafür maximal aufwendbare Zeit ist zu definieren und die Mitarbeitenden entsprechend freizustellen. Bei der Einführung des Tools ist das Mitarbeitercoaching zentral für den Erfolg und muss entsprechend in die Kostenrechnung mitaufgenommen werden (30% Planungskosten, 30% Umsetzungskosten, 30% Kosten für Mitarbeitercoaching).



Vorgehen

Phasen/Etappen, die zu durchlaufen sind; Ecktermine, Meilensteine, die einzuhalten Entscheide, wann diese zu fällen sind

Das Projektteam sieht Handlungsfelder auf drei verschiedenen Ebenen und verfolgt hier ebenso wie im Projekt «Organisation und Prozesse» sowohl einen bottom-up als auch top-down Ansatz.

In der ersten Umsetzungsphase bis 2021, wird lediglich eine Auswahl (erläuterte Use Cases) der aufgezeigten Massnahmen in Angriff genommen. Im Rahmen einer agilen Planung werden in der Phase «Initialisierung» und «Realisierung» weitere Meilensteine und Massnahmen nach Bedarf in die Planung aufgenommen.

Strategische Ebene (top-down - Stadtrat, Geschäftsleitung)

- Um den Change effizient zu managen, braucht es eine Vision, wohin sich die Stadt Uster als Verwaltung entwickeln will (Arbeits- und Organisationskultur, Organisationsform).
- Aufgrund der Vision ist von der Geschäftsleitung gezielte «Change Communication» zu betreiben, um die Ängste der Mitarbeitenden abzubauen, Blockaden zu lösen und Chancen aufzuzeigen.

Organisatorische Ebene (top-down - Geschäftsleitung, Kader)

- Flexibilisierung des Budgets und der personellen Ressourcen
- Stellenbeschriebe offen gestalten, sodass abteilungsübergreifende, aufgaben- und prozessorientierte Rollen- und Projektmitwirkungen möglich werden.

Operative Ebene (bottom-up – Kader, HRM, Mitarbeitende)

- Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz, Konzept & Umsetzung
- Smart Work Coaching (bei Einführungen von neuen Tools, 30% Planungskosten, 30% Umsetzungskosten, 30% Kosten für Mitarbeitercoaching)
- Ressourcen Management
- Attraktivitätssteigerung der interdisziplinären Zusammenarbeit (Community Building, Events, etc.)
- Aufbau von Matrix-Strukturen nach Projekten und Prozessen

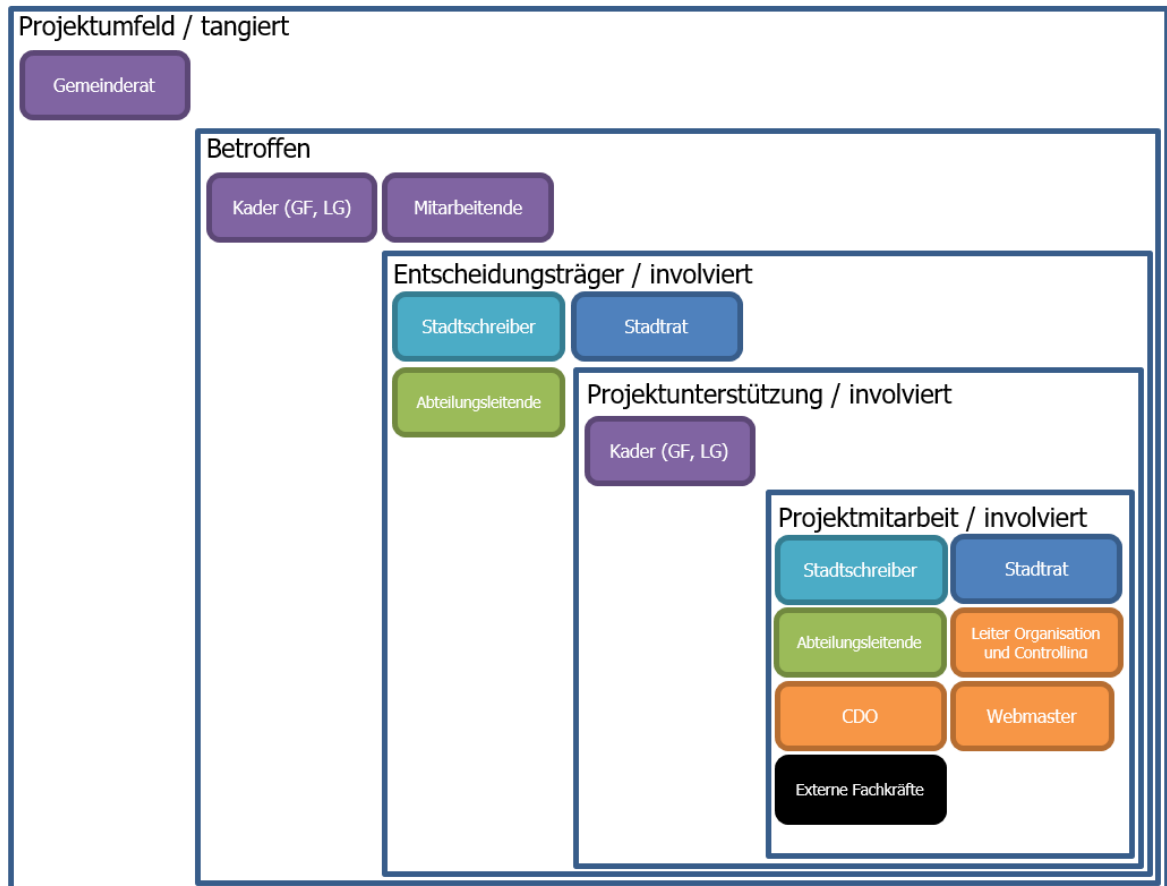
Meilensteine	Etappe/Phase
– Commitment des Stadtrat und der Geschäftsleitung zu einem Workshop «Vision - Stadtverwaltung 2030»	Initialisierung
– Workshop «Vision - Stadtverwaltung 2030»	Initialisierung
– Studie Flexibilisierung des Budget und der personellen Ressourcen im Rahmen von NPM	Initialisierung
– Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz Konzept & Umsetzungsplanung	Initialisierung
– Piloteinführung Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz (inkl. Smart Work Coaching)	Realisierung
– Einführung Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz (inkl. Smart Work Coaching)	Einführung
–	
Ergebnisse	
– Vision «Vision - Stadtverwaltung 2030»	Initialisierung
– Studie «flexible Budget und Personalressourcen im Rahmen von NPM»	Initialisierung
– Konzept & Umsetzungsplanung «Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz»	Initialisierung
– Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz	Realisierung



Stakeholder

Ansprechpersonen innerhalb und ausserhalb, Stakeholder identifiziert, analysiert, informiert und einbezogen
...[Summary 2-3 Sätze]

Stakeholder Positionierung



Stakeholder-Beschreibung

Organisation/Name	Funktion	Wissensgebiet	Einfluss	Motivation	Einbezug / Rolle im Projekt	Anzahl Pers.	Aufwand 2020
Stadtrat	Politischer Vorstand	Politik, Strategie	direkt	Strategische Lenkung	Steuergruppe	2	4
Mitglieder der Kaderkonferenz	Abteilungsleitende, Kader	Geschäftsführung	direkt	Gemeinsame Vision	Workshopteilnehmer/innen	10	1
Mitglied der Kaderkonferenz	Abteilungsleitende	Geschäftsführung	direkt	Strategische Lenkung, Einflussnahme auf Vision	Beirat Vision	3	1.5
Mitglieder der Kaderkonferenz	Abteilungsleitende/r	Geschäftsführung	direkt	Strategische Lenkung	Steuergruppe	1	2
Mitglied der Kaderkonferenz	Abteilungsleitende/r	Geschäftsführung	direkt	Einflussnahme auf «Projekt- und Weiterbildungsmarktplatzes»	Beratung	1	3
	Stadtschreiber	Geschäftsführung	Direkt	Strategische Lenkung, Einflussnahme	Beirat (Vision & Studie)	1	3
	Stadtschreiber	Geschäftsführung	Direkt	Strategische Lenkung	Steuergruppe	1	2



	Leiter Organisation und Controlling	Controlling, Organisationsentwicklung, Projektleitung, HRM	direkt	Projektumsetzung, Effizienzsteigerung, prozessorientierte Verwaltung	Projektleitung (+ Teilprojektleitung Vision & Studie)	1	10
	Leiter Organisation und Controlling	Controlling, Organisationsentwicklung, HRM	direkt	Strategische Lenkung	Steuergruppe	1	2
	CDO	Digitalisierung, Smart City, E-Government	direkt	Umsetzung der Digitalstrategie	Beratung / Umsetzung (Vision & Projekt- u. Weiterbild. – Marktplatz)	1	13
	Webmaster	Interne und externe E-Services	Direkt	Aufbau eines Mitarbeiterportals	Beratung / Umsetzung	1	20
	Fachperson	NPM, Budgetplanung	direkt	Einflussnahme auf die Studie	Begleitgruppe Studie	1	2
	Fachpersonen	Personalentwicklung	direkt	Einflussnahme auf den Aufbau eines «Projekt- und Weiterbildungsmarktplatzes»	Beratung / Umsetzung	2	8
Extern	Fachperson	Change Management	Direkt	monetär	Beratung & Analyse		
Extern	Fachpersonen	Mitarbeiterportal	Direkt	monetär	Beratung & Analyse		
Extern (Hochschule, FH)	Fachpersonen	NPM, Digitalisierung, Finanzen	Direkt	Monetär / Forschung	Beratung & Analyse (Studie)		
Gemeinderat Kader (GF, LG)	Politik Bereichsleitung	Politik Bereichsführung	Indirekt	Politik Bereichsentwicklung	Informiert		
Mitarbeitende	div.	div.	Indirekt	berufliche Perspektive	Ausführend		
					Nutzer		

Abhängigkeiten

Abhängigkeiten von anderen Projekten im Rahmen der Digitalstrategie

Eine Koordination mit dem Projekt «Organisation und Prozesse» ist zwingend. Ohne das Projekt «Interne und Externe Web-Services, -Kommunikation und -Administration» kann der Use Case «Projekt- und Weiterbildungsmarktplatz» nicht umgesetzt werden.

Verknüpfte Projekte

Name	Referenznummer
Projekt «Interne und Externe Web-Services»	SGB03
Projekt «prozessorientierte Verwaltung»	SG05
Gemeinsame Prozessbasis und Plattform für die Verwaltung	SGB06