



Work Smart Flagship Event Deutschschweiz: «Flex versus Smart» 27. August 2019

Keynote Stadtrat Daniel Leupi, Vorsteher Finanzdepartement Stadt Zürich
(es gilt das gesprochene Wort)

Sehr geehrte Frau Giorgetti Del Monte,
sehr geehrter Herr Schweingruber (Co-Präsidium)
Liebe Frau Kühn
Liebe Mitunterzeichnende
Liebe Interessierte

Lassen Sie uns lieber gleich zum Apéro Riche übergehen. Ich habe hier nämlich nichts zu suchen. Ich weiss eigentlich gar nicht, warum ich als Redner eingeladen wurde. Alles was ich zu sagen haben, haben Sie jetzt beim kurzen Interview ja schon gehört. Es gibt nämlich nichts zu präsentieren.

Warum?

Ganz einfach: Die Stadt Zürich arbeitet zum jetzigen Zeitpunkt weder besonders mobil-flexibel, noch besonders smart. Wir sind sogar noch ein ganzes Stück davon entfernt, ehrlich gesagt.

Wie gern hätte ich Ihnen ein mit meinem Smartphone gedrehtes Video von unserer smarten Arbeitswelt gezeigt!

Aber ich kann Ihnen heute keine beeindruckenden, aussergewöhnlichen oder flächendeckende Beispiele präsentieren. Weil es keine gibt. Jedenfalls noch nicht.

Eher noch könnte ich Ihnen Eindrücke von meiner Veloreise in den Sommerferien zeigen – unter anderem war ich in Estland. Das Land soll bezüglich Digitalisierung in der Verwaltung einen ganz anderen Standard als wir haben – dies aber auch, weil sie nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion die Chance hatten praktisch auf der grünen Wiese eine Verwaltung hochzuziehen und diese in Bezug auf die Digitalisierung sicher genutzt haben.

Als Durchreisender kriegt man davon allerdings nicht sehr viel mit. Das Land wirkt zwar smarter als das Nachbarland Lettland, fast schon skandinavisch, aber die Fahrplaninfos am Bahnhof in Tallinn wirkten eher noch aus dem Buchdruckzeitalter...

Zurück nach Zürich. Die Stadt Zürich ist eine attraktive Arbeitgeberin – und soll es auch in Zukunft bleiben. Verschiedene Massnahmen und neue Instrumente unterstützen dieses Ziel. Dazu gehört das Generationenmanagement ebenso wie die Digitalisierung der Prozesse und eine möglichst flexible Arbeitsumgebung, mit Co-Working, Flexdesk und Home-Office.

Darum sind wir Mitunterzeichner der Work Smart Charta. Wissend, dass wir erst am Anfang stehen, habe ich letztes Jahr für die Stadt Zürich die Charta unterschrieben. Das war mir als oberster Personal- und IT-Chef der Stadt Zürich sehr wichtig.

Durch die Teilnahme an der Work-Smart-Initiative nutzen wir das Wissen und die Erfahrung von Unternehmen, die Work Smart schon jetzt leben.

Was das mobil-flexible Arbeiten betrifft, befindet sich die Stadt Zürich – über die gesamte Verwaltung betrachtet – momentan zwischen Phase 1 («ortsgebunden & stark hierarchisch») und Phase 2 («ausnahmsweise flexibel»), mit einigen erfreulichen Ausreissern nach oben.

Immerhin: Als Gemeinde stehen wir damit nicht allein da. Denn die öffentliche Verwaltung hinkt bekanntlich allgemein dem Trend hinterher. Nachzulesen im Forschungsbericht «Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen» (Weichbrodt et al., 2015).

Im Vergleich zum restlichen Dienstleistungssektor sind wir bei der Stadt Zürich also noch nicht zu 200 Prozent in der mobil-flexiblen Arbeitswelt angekommen. Weiter sind wir hingegen bezüglich digitalem Zugang zur Verwaltung. Mit MeinKonto sind viele städtische Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger digital erreichbar – beispielsweise eUmzug, eVermietung oder Hortanmeldung. Der Service wird laufend ausgebaut.

Städtische Arbeitswelt: Verschiedene Realitäten

Ich spreche heute vom «Spagat zwischen **Machbarem**, **Wünschbarem** und **verschiedenen Realitäten**».

Insbesondere bei der Infrastruktur machen wir momentan noch kleinere Schritte, als ich es mir wünschen würde. Das betrifft besonders die Arbeitsplätze in unseren Verwaltungsgebäuden. Mehr dazu später.

Flexibler sieht es beim Arbeitsmodell und bei den Organisationsstrukturen aus. Hier können die städtischen Dienstabteilungen worksmart bereits heute einsetzen – wo immer machbar und sinnvoll.

Die Stadt Zürich ist ein Gemischtwarenladen – mit über 50 Dienstabteilungen und unterschiedlichsten Berufen. Also nicht nur Büroarbeitsplätze, sondern auch Polizistinnen, Pflege, Gärtner, Lehrpersonen, Abfallentsorgung...

Diese **verschiedenen Realitäten** zeigen, wo die Grenzen liegen: Home-Office ist für die Trampolintin oder den Pflegefachmann wohl momentan keine Option – das gilt es neu zu gestalten, wenn die Trams dereinst automatisch durch die Stadt fahren oder die Menschen in den Spitälern und Pflegezentren von Robotern gepflegt werden...

Stadtrat hat Grundlagen und Rahmenbedingungen geschaffen

Gleichwohl muss ich Ihnen heute keine leeren Versprechungen abgeben.

Denn die Stadt Zürich hat in den letzten Jahren wichtige Grundlagen und Rahmenbedingungen geschaffen, um vom **Wünschbaren** zum **Machbaren** zu gelangen, trotz der **verschiedenen Realitäten**:

- Der Stadtrat hat 2015 ein **Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze** verabschiedet (STRB).
- Konzept und Standards sind Teil des übergeordneten **Bürokonzepts** «**worksmart@zürich**», 2018 vom Stadtrat genehmigt.
- Das übergeordnete Ziel: Büroarbeitsplätze effizienter nutzen und den wachsenden Flächenbedarf decken – es geht hier um eine Quote von 0,9 Arbeitsplätzen pro Vollzeitstelle... Darüber werden Sie müde lächeln, aber für die Stadt Zürich ist das bereits ein grosser Schritt.
- Mit dem neuen **Arbeitsreglement** zum mobil-flexiblen Arbeiten – ebenfalls per Stadtratsbeschluss eingeführt – liegt seit 2018 zudem eine einheitliche Grundlage für alle Mitarbeitenden vor.
- Die städtischen Organisationseinheiten können je nach Anforderungen selbst bestimmen, wie sie mobil-flexibles Arbeiten umsetzen. Das heisst beispielsweise: **Home-Office** ist grundsätzlich Teil unserer Arbeitswelt. Unter welchen Bedingungen Mitarbeitende im Home-Office arbeiten, regelt die jeweilige Direktion.
- Die städtische IT hat zudem Empfehlungen für die ICT vorgelegt, als Grundlage für mobil-flexibles Arbeiten.

Zentrale Begriffe: Raum, Mensch und Technik

Raum, Mensch und Technik: Das sind die drei zentralen Begriffe zu den wichtigsten, bereits vorhandenen Rahmenbedingungen für mobil-flexibles Arbeiten bei der Stadt Zürich.

Heute Abend werde ich, mit einigen Beispielen aus der Praxis, aber mehrheitlich bei der Theorie bleiben (müssen). Ich zeige Ihnen auf, WIE wir bei der Stadt Zürich mobil-flexibles Arbeiten umsetzen wollen.

Und ich teile meine Gedanken darüber, mit welchen Herausforderungen wir auf dem Weg dorthin rechnen.

Wichtig ist mir, auch darüber zu sprechen, welche Chancen sich für die Stadtverwaltung und insbesondere für die Mitarbeitenden ergeben.

Von den aktuell fast 28 000 städtischen Mitarbeitenden könnten rund 10 000 Mitarbeitende mobil-flexibel arbeiten – das ist immerhin über ein Drittel!

Wie gehen wir das Thema worksmart bei der Stadt Zürich an? Welche Ansätze wählen wir? Welchen Rahmen geben wir vor?

Grundsätzlich ging und geht es in der Anfangsphase darum, Entscheidungsträger/innen einzubinden und gemeinsam eine «Veränderungsarchitektur» zu erstellen: Wie kommunizieren wir, wie setzen wir Partizipation ein, wie befähigen wir die Mitarbeitenden, wie stärken wir die Führung?

Der Change-Prozess wird begleitet und evaluiert. Und: Er hört nicht auf. Denn worksmart ist kein Projekt, das irgendwann abgeschlossen ist.

Im städtischen **worksmart-Team** arbeiten Fachpersonen aus Human Resources, Immobilien und Informatik eng zusammen.

Pilotbetrieb im Verwaltungszentrum Werd

Gestartet wurde mit einem Pilotbetrieb auf einem Stockwerk im Verwaltungszentrum Werd beim Stauffacher: Im 10. Obergeschoss mit Blick auf die Stadt und den Üetliberg haben Mitarbeitende an Gast- und Projektarbeitsplätzen gearbeitet, sich in Sitzungszimmern und Kommunikationszonen ausgetauscht oder ungestört gearbeitet.

Das Angebot wurde gut genutzt und vor allem von den Mitarbeitenden geschätzt, deren Arbeitsplatz sich bereits in einem Grossraumbüro befindet.

Anfangs wurden die Gastarbeitsplätze am meisten genutzt, später auch die Projektzone. Das hat die Befragung durch die **wissenschaftliche Begleitung der Fachhochschule Nordwestschweiz** ergeben. Nach eineinhalb Jahren haben wir den Testbetrieb abgeschlossen.

Die Erkenntnisse aus dem Pilotbetrieb fliessen in konkrete Projekte ein, die von der virtuellen Worksmart-Betriebsorganisation der Stadt Zürich begleitet werden. Diese kommt beispielsweise dann zum Einsatz, wenn ein neues Verwaltungsgebäude erstellt oder ein bestehendes umgebaut wird.

worksmart@zürich im Amtshaus Walche

Das erste Projekt, bei dem die Stadt Zürich ihr neues Bürokonzept worksmart@zürich in Kürze umsetzen wird, ist das **Amtshaus Walche**.

Das in den 1930-er Jahren gebaute Amtshaus wird ab 2020 umfassend instandgesetzt und um ein Geschoss aufgestockt. Damit kann die Anzahl der Arbeitsplätze von 300 auf 400 erhöht werden. Fast alle diese Arbeitsplätze werden dann für mobil-flexibles Arbeiten eingerichtet.

Smart ist an diesem Projekt nicht nur das Bürokonzept für die künftige Nutzung, sondern auch das Provisorium – ein Pfahlbau in der Limmat für den weiteren reibungslosen Betrieb von Schutz & Rettung während der Instandsetzung.

Die Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten sieht beim Amtshaus Walche – wie bei ähnlichen Projekten – so aus:

- Immobilien Stadt Zürich und das Amt für Hochbauten führen das Bauprojekt durch.
- Die städtische IT sorgt dafür, dass die technischen Voraussetzungen für worksmart-Büroarbeit gegeben sind.
- Human Resources setzt den Change-Prozess mit den betroffenen Dienstabteilungen um.

Flexdesk erfordert Kulturwandel

Wie Sie vielleicht aus eigener Erfahrung wissen: Das klingt einfacher, als es ist... Für viele langjährige Mitarbeitende in der städtischen Verwaltung kann es bereits eine Umstellung sein, sich vom persönlichen Arbeitsplatz zu trennen und in ein anderes Büro umzuziehen. Bei einem Umzug in ein Grossraumbüro können die Ängste entsprechend grösser ausfallen.

Ungenutzte Arbeitsplätze möchte niemand. Doch wie macht man die Mitarbeitenden mit dem Prinzip Flexdesk vertraut. Wie vermittelt man, dass zukünftig nicht mehr ein Arbeitsplatz pro Vollzeitstelle verfügbar sein wird?

Ich möchte eine Frage in die Runde werfen: Wer von Ihnen hat noch einen eigenen Schreibtisch mit persönlichen Gegenständen? (schauen, wie viele im Saal den Arm heben) In 20 Jahren werden bei einer solchen Frage vermutlich nur noch sehr Wenige ihren Arm heben...

Aber auch Sie haben sich irgendwann einmal auf die Auswirkungen der neuen Arbeitswelt eingestellt oder werden es noch. Hier kommt das Change-Management ins Spiel.

An diesem Punkt befinden wir uns bei der Stadt Zürich momentan: Der Kulturwandel fängt bei individuellen Fragen der Mitarbeitenden an, fordert die Führung und tangiert die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung. Dazu kommt, dass wir nicht eine Firmenkultur haben, sondern 40 oder 60 – je Dienstabteilung und Departement.

Obwohl alle Beteiligten den Arbeitsplatz der Zukunft vor Augen haben, funktioniert die Zusammenarbeit noch nicht überall reibungslos. Wir stecken mitten im Prozess.

Ziel ist es, dass die Verantwortlichen in der Organisation die wichtigsten Rahmenbedingungen für mobil-flexibles Arbeiten bei der Stadt Zürich gewährleisten: **Raum zur Verfügung stellen, Menschen begleiten und technisch befähigen.**

Raum

Angefangen hat der Prozess mit dem sich verändernden Raumbedarf: Die Bevölkerung der Stadt Zürich wächst und mit ihr die Aufgaben der Stadtverwaltung.

Beispiel Schutz & Rettung: Mehr Einwohnerinnen und Einwohner, mehr Rettungsfahrzeuge, mehr Mitarbeitende, mehr Arbeitsplätze...

Immobilien Stadt Zürich muss **Raum** für die wachsende Anzahl der Mitarbeitenden **zur Verfügung stellen**. Und dieser Raum soll möglichst effizient genutzt werden können. Zukunftsorientierte Arbeitsplätze für die Verwaltung heisst auch, dass Teamarbeit möglich ist, Rückzugsmöglichkeiten gewährleistet sind und Begegnungszonen zur Verfügung stehen.

Hier kommen sich das **Wünschbare** und das **Machbare** bereits in die Quere. Denn längst nicht jedes Gebäude der Stadtverwaltung lässt sich wunschgemäss adaptieren und mobilflexibel einrichten. Beispielsweise stellen uns die Vorgaben der Denkmalpflege vor Herausforderungen.

Und selbst wenn die Möglichkeiten gegeben sind, dauert es. Und wir können nicht einfach wie es Private oft machen einfach den Firmensitz verlegen, wenn sie eingemietet sind. Wir nutzen auch über 100-jährige Gebäude, die sich kaum umbauen lassen und die als Verwaltungsvermögen nicht einfach abgestossen werden können.

Mensch

Menschen im Change-Prozess zu **begleiten** (HRZ) ist eine grosse Herausforderung. Sie alle wissen es. Man kann Mitarbeitende nicht unvorbereitet in eine neue Umgebung verpflanzen und erwarten, dass sie auf Anhieb begeistert sind.

Auch rechtliche Aspekte gilt es zu berücksichtigen. Deshalb ist das mobil-flexible Arbeiten im Personalrecht der Stadt Zürich geregelt.

Das Arbeitsreglement gibt die Verantwortung an die Führung der Dienstabteilungen weiter, die die rechtlichen Rahmenbedingungen individuell ausgestalten kann. Mobil-flexibles Arbeiten wird angeboten, «wenn es betrieblich möglich ist». Die Trampilotin und den Pfleger hatte ich bereits erwähnt...

Neben vielen Vorteilen haben Beispiel Home-Office und Co-Working auch ihre Grenzen. Der regelmässige direkte Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen wird komplizierter. Und manchmal ist es vielleicht gar nicht so toll, so nah bei der Familie zu sein. Vielleicht kennen Sie das viral verbreitete Video mit Professor Robert Kelly? Während BBC den Experten in seinem Home-Office live über Südkorea interviewt, läuft sein Kind immer wieder durchs Bild. Er lässt sich zwar nicht aus der Ruhe bringen, wirkt aber auch nicht gerade entspannt...

Kontrolle als Herausforderung: Mobil-flexibles Arbeiten bedingt auch einen Paradigmawechsel in der Führung: Durch Vertrauen führen und klare Ziele setzen. Denn die Mitarbeitenden im Home-Office sitzen vielleicht nicht zu Bürozeiten am Pult.

Trotzdem müssen sie ihre Aufgaben erledigen. Die Führungspersonen müssen darauf vertrauen, dass das auch zuhause funktioniert.

Technik

Organisation und Informatik, unsere IT-Abteilung, stellt die technische Infrastruktur sicher, damit mobil-flexibles Arbeiten überhaupt möglich ist. Und wir müssen die Mitarbeitenden technisch befähigen.

Der Bedarf für mobile Lösungen nimmt zu. Doch ein einziges mobiles Gerät, das die Funktionalitäten für alle Tätigkeiten abdeckt ist leider noch Zukunftsmusik. Und Standardlösungen genügen bei einer so grossen Organisation wie der Stadt Zürich eben auch nicht. IT muss ALLE Bedürfnisse abdecken. Und sie muss vorausschauend planen.

Stichwort Sicherheit: Der sichere Zugriff auf die städtische Infrastruktur soll jederzeit und überall gewährleistet sein. Auf mobilen Geräten genauso wie an den Co-Working-Stationen.

Die Digitalisierung fördert die Zusammenarbeit über die Einheiten hinweg. Der «Arbeitsplatz der Zukunft» ist bereits in der IT-Strategie 2016 der Stadt Zürich festgelegt. Die strategische Stossrichtung deckt die IT-Basisfunktionen für die zukünftigen Ansprüche an mobil-flexibles Arbeiten ab.

Gemeint ist: Die Mitarbeitenden sollen ihre Aufgaben mobil, also auch ausserhalb des Büroarbeitsorts erledigen können, Medienbrüche sollen so weit wie möglich reduziert werden und Arbeitsplätze sollen sich teilen lassen. So einfach, so gut?

Am Beispiel Umbau Amtshaus Walche wird klar, dass die Informatik die Anforderungen laufend anpassen muss. Denn die Prozesse und die IT-Neuerungen kollidieren manchmal.

In vier Jahren gibt es bereits andere Technologien als die heute verfügbaren – und im Projekt eingeplanten. Die Laufzeit bei Projekten ist lang – die Planungen für das Amtshaus Walche haben nicht erst gestern begonnen. Der technologische Wandel rennt uns also quasi voraus.

Nicht nur die IT, alle Beteiligten müssen sich den Gegebenheiten immer wieder neu anpassen.

Zusammenfassung

Ich gebe es zu: Ich habe eingangs schwarzgemalt. Tatsächlich arbeiten wir, wie sie schon bemerkt haben, bei der Stadt Zürich nicht völlig hinter dem Mond.

Und nicht erst mit dem instandgesetzten Amtshaus Walche werden wir von «worksmart» sprechen dürfen.

Human Resources, IT und Immobilien stellen schon heute Vieles zur Verfügung, das mobil-flexibles Arbeiten möglich macht.

So nutzen Mitarbeitende bereits heute unterschiedliche **mobile Endgeräte** – vom Notebook (Thin Client) über Tablet bis zum Smartphone, die jederzeit auf die städtische Infrastruktur zugreifen können. Das gelingt mit der Lösung «ZüriAccess» von MobileIron so sicher wie möglich.

Und die städtische Lösung «ZüriBox» für den Transfer von grösseren Datenmengen ist der sichere Ersatz für Dropbox, WeTransfer und Co. Sicherheit ist, wie gesagt, eine der grossen Herausforderungen des mobil-flexiblen Arbeitens.

Die Zusammenarbeit erleichtern ausserdem bereits heute Angebote bei der Telefonie, wie etwa die Präsenzanzeige, Chatmöglichkeiten oder Screen-Sharing.

Die Zahl der digital Natives in der Verwaltung wächst. Doch längst nicht alle Mitarbeitenden freunden sich auf Anhieb mit den neuen Möglichkeiten an.

Womit wir bei der nächsten Herausforderung wären: Wie überzeugen wir die Mitarbeitenden von den IT-Tools und wie befähigen wir sie, diese zu nutzen? Hier lernen wir noch.

Hier zeigt sich eine weitere Herausforderung: **Verhaltensstandards müssen geregelt sein.** An meinem eigenen Schreibtisch kann ich machen, was ich will. Im Einzelbüro sowieso. Im Grossraumbüro und an Co-Working-Stationen gilt es Vieles (neu) zu regeln und zu verhandeln: Ruhe und Konzentration, Luft und Klima, Ordnung und Sauberkeit, Essen und Trinken, Belegung und Reservierung...

Bei den Gast-Arbeitsplätzen zum Beispiel müssen sich die Mitarbeitenden dran gewöhnen, den Platz bei Abwesenheit frei zu geben – das ist eigentlich nicht anders als am Pool, wo ich auch nicht am Morgen die Liege für den ganzen Tag mit meinem Tüchli blockieren und erst zum Apéro wieder freigeben sollte...

Apéro – gutes Stichwort. Das steht als nächstes auf dem Programm.

Vorher stehe ich Ihnen aber für Fragen gerne noch zur Verfügung und danke Ihnen für die Aufmerksamkeit.