

Work Smart

## Mit Wolle und Post-it auf digitalem Kurs

**Mehrere Computer und Smartphones auf einem Pult, vier Arbeitsplätze, keine Teamleitung, dafür viel fachlicher Austausch auf Augenhöhe: Dies sind sicht- und spürbare Auswirkungen der digitalen Transformation in der Dienstabteilung Personal. Ein Augenschein.**

Von Dagmar Christen

3.371 – ein Grossraumbüro und das Zentrum der internen Organisationsberatung (IOB) mit Eveline Bucheli (Organisationsberatung und Gesundheitsmanagement), Hermann Kühn (Organisationsberatung) und Patrick Müller (Business Projektleiter für das Projekt HRdigital). Die Kollegin und die beiden Kollegen tauschen jeden Dienstag kurz Informationen zu ihren aktuellen Arbeiten aus. Sie schildern, welche Fortschritte sie gemacht, welche neuen Erkenntnisse sie dabei gewonnen haben und wo sie anstehen. Die Problemstellungen werden gemeinsam diskutiert, analysiert und – visualisiert. Im Digitalbüro werden praktisch alle Wände analog bespielt: Auf Flipchart-Bögen werden Post-it gesetzt und versetzt und mit Wollfäden verbunden. Gemeinsam wird hier nach effizienten und transparenten Lösungen für die digitale Transformation gesucht.

### Zukunft hat bereits begonnen

Das Thema «Digitalisierung» ist einer der acht strategischen Schwerpunkte in der Gemeindestrategie der Stadt Luzern (siehe S. 8 und 9): «Die Stadt Luzern ist in der Schweiz im Bereich der digitalen Transformation wegweisend.» Dieses Ziel soll in den nächsten zehn Jahren angepackt werden. Wie? Das zeigt der Grundlagenbericht auf, der im März 2019 öffentlich wird. Im Büro 3.371 hat die digitale Transformation aber bereits begonnen. Patrick Müller ist beispielsweise daran, die Dienstabteilung Personal (PA) auf den digitalen Weg zu führen. Gemeinsam mit seiner Bürokollegin und mit dem Bürokollegen werden Klippen umschifft, die sich bei der Einführung von technischen Hilfsmitteln in den Bereichen Personalplanung, Personalauswahl, Personaleinführung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und Personalfreistellung stellen. «Klappen, die ich gemeinsam mit der zuständigen Fachperson der Dienstabteilung Personal bei der Analyse der Prozesse lokalisiert habe.» Das Ergebnis

dieser Analysen wird PA-intern diskutiert, bevor es – je nach Prozess – mit betroffenen Anwenderinnen und Anwendern in den Direktionen nochmals durchleuchtet wird. «Wichtig ist, dass wir in den zentralen Punkten eines Prozesses eine Übereinstimmung erzielen können. Denn nur wenn wir eine inhaltliche Klärung und Einigung erzielt haben, kann sich der neue Ablauf auch durchsetzen, nur dann wird er auch angewendet. Es ist wichtig, dass in der vorgängigen Diskussion alle Aspekte technischer, ressourcenmässiger und unternehmenskultureller Art Eingang finden.» Damit (u. a. technische) Lösun-



gen funktionieren, ist ein intensiver Austausch der Ideen, sind neue Formen der Zusammenarbeit nötig. So können gemeinsam brauchbare Grundlagen und Instrumente entwickelt werden.

### Erfahrung und neue Impulse

Die Umsetzung der Strategie in die digitale Transformation der Stadt Luzern geht weit über die Umsetzung von reinen IT-Projekten hinaus. Die Unternehmens- und Führungskultur muss nachhaltig geprägt beziehungsweise verändert werden. Bei diesem Veränderungsprozess helfen die Kollegin und die Kollegen aus Büro 3.371 mit und sie begleiten ihn: nicht nur im PA, sondern in der ganzen Verwaltung. In diesem Prozess gilt es, neben den Chancen auch die Risiken der digitalen Transformation im Auge zu behalten. Dafür ist das Know-how, das sich im IOB-Büro versammelt, ideal: Hier paart sich Fachwissen mit profunder Kenntnis der Verwaltung. Eveline Bucheli

arbeitet seit 2005 bei der Stadt. Sie ist in den Bereichen Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement und derzeit intensiv im Bereich Bedrohungsmanagement tätig. Sie verstärkte zusammen mit Hermann Kühn das Kernteam für den B+A «Stadt Luzern digital». Hermann Kühn wechselte Anfang 2018 nach elf Jahren in der Informatik der Stadt in die Dienstabteilung Personal. Seine Kernthemen sind Prozessanalysen sowie Beraten und Entwickeln von Organisationen. Seit Mitte September 2018 arbeitet Patrick Müller bei der Stadt Luzern. Seine primäre Aufgabe ist es, mit der Ablösung des etwas in die Jahre gekommenen Personalinformationssystems, die digitale Transformation in der Dienstabteilung Personal (mit Ausstrahlungscharakter für andere Abteilungen) voranzutreiben.

### Work Smart

So hilfreich der interdisziplinäre Austausch, so wichtig ist auch das Brüten im stillen Kämmerlein. Zum konzentrieren Arbeiten nutzen die Mitglieder des IOB-Teams das Angebot der Stadt: das Homeoffice. Ein Markenzeichen der digitalen Transformation ist der kluge Umgang mit Ressourcen: den eigenen (kein Arbeitsweg), der Arbeitgeberin (optimale Ausnutzung von Räumlichkeiten), der

öffentlichen Infrastruktur (kein Pendeln). Zudem wird durch den Wegfall des Arbeitswegs oftmals auch die Umwelt geschont.

Das IOB-Büro im dritten Stock des Hirschengrabens 17 ist meist am Dienstag voll ausgelastet. An allen anderen Wochentagen arbeiten die eine oder der andere von zu Hause aus oder vor Ort, in einer Dienstabteilung, die eine Organisationsberatung in Anspruch nehmen möchte: Als «Work Smart» wird das in einem Begriff zusammengefasst. Gemeint ist «die Förderung moderner, flexibler Arbeitsformen» und «die Nutzung mobiler Geräte und neuer, digitaler Technologien für mehr individuelle Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort gegenüber einer klassischen Büroorganisation» ebenso wie «die Förderung von Teamarbeit mit dynamischen Zusammenarbeitsmodellen wie der Möglichkeit des informellen Austausches.» Dieser Austausch wird bei der IOB vorgelebt: ohne Teamleitung. Es herrscht eine «flache Hierarchie und interdisziplinäre und wechselnde Projektteams anstelle zentralistischer Hierarchiestufen».

### Operativ ab Mitte 2019

IOB ist überall dort gefordert, wo es um Menschen und um Veränderungsprozesse geht. Das wird ab März 2019 auf grosse Teile der Verwaltung zutreffen, falls das Parlament grünes Licht für den B+A «Stadt Luzern digital» gibt. «Wenn wir die Zustimmung des Grossen Stadtrates erhalten, können wir ab Mitte 2019 unsere Dienstleistungen in der ganzen Verwaltung anbieten. Natürlich denken wir aber bereits heute bei internen Anfragen mit und bieten unsere Leistungen punktuell an», sagt Hermann Kühn. Vor Kurzem war er in der Finanzdirektion aktiv. Aufgrund personeller Wechsel wurde der Wunsch laut, Wissen für die Nachfolge über die internen Abläufe zu sichern. Und weitere Anfragen dürfte ein grosses Digitalisierungsprojekt auslösen, das vor der Einführung steht: GEVER, das elektronische Geschäftsverwaltungssystem (siehe S. 12).



Dienstagssitzung im Digitalbüro: Patrick Müller, Eveline Bucheli und Hermann Kühn (v.l.n.r.) tauschen sich über den Stand ihrer Projekte aus und beraten sich gegenseitig.