

Anfrage Setz Isenegger Melanie und Mit. über die Veränderung der Arbeits- und Dienstleistungskultur im Verwaltungsgebäude Seetalplatz

eröffnet am 21. Juni 2021

Der Neubau des Verwaltungsgebäudes am Seetalplatz ist ein nötiger und wichtiger Schritt für die Ansprüche an moderne und flexible Arbeitsplätze und als zentrales Dienstleistungszentrum für Luzernerinnen und Luzerner. Rund 1500 Mitarbeitende, die aktuell an verschiedensten Standorten tätig sind, werden, vorbehaltlich der Zustimmung durch die Stimmbürger:innen, ihren Arbeitsplatz neu am Seetalplatz haben. Bereits sind Konzepte der Zusammenarbeit erstellt, und mit Einbezug der Ideen von «Work Smart» werden auch mobile und flexible Arbeitsformen gefördert. Wie aus der Antwort auf Anfrage A 505 von Josef Wyss hervorgeht, hat der Regierungsrat im Herbst 2020 die Work-Smart-Charta unterzeichnet. Damit will er die Förderung einer neuen Arbeitskultur bestärken. Mit «Work Smart» verändert sich die Kultur der Arbeit, der Zusammenarbeit und der Führung. Dank technologischem Fortschritt ergeben sich zunehmend Möglichkeiten, nicht nur vor Ort am Arbeitsplatz, sondern auch zu Hause, unterwegs oder an anderen Orten zu arbeiten. Auf der Website des Kantons Luzern ist demnach auch zu lesen: «Die zukünftige Arbeitswelt fordert und befördert mobiles, flexibles Arbeiten. Im Vordergrund stehen dabei die optimale Nutzung des Ortes, der Zeit und der Mittel durch die jeweilige Organisation und durch die einzelne Person. Diese Veränderung basiert auf drei Säulen: Standort, Work Smart und Digitalisierung».

Der Umzug bedeutet für die kantonalen Mitarbeitenden also nicht nur räumliche Veränderungen, sondern auch eine neue Arbeitskultur, neue Arbeitskolleginnen und -kollegen, neue Arbeitswege, neue Arbeitsmittel, neue Kontaktmöglichkeiten usw. Und der Kanton Luzern erhält die Chance, Verwaltungsdienstleistungen und Bevölkerungsnähe zu hinterfragen und auf neue, zeitgemässe, allenfalls digitale Wege umzusetzen. Ein solches Grossprojekt birgt bekanntlich aber auch das Risiko von Unsicherheiten und Ängsten bei den betroffenen Personen.

Es ist entscheidend, dass dieses Projekt nicht nur als Bauprojekt, auch nicht bloss als Projekt neuer Arbeitsplatz- und Zusammenarbeitsformen und schon gar nicht als finanzielles Einsparungsprojekt betrachtet wird. Die Berechtigung für ein solches grosses und komplexes Projekt sind insbesondere verbesserte Dienstleistungen für die Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons Luzern. Nicht bezogen auf die physische Dienstleistungsmöglichkeit vor Ort, sondern durch eine neue, verbesserte, innovative und einwohnerinnen- und einwohnerbezogene Art einer kantonalen Verwaltung. Die neu an einem Ort zusammengezogenen Dienststellen müssen ihre, durch ihre bisher unabhängigen Standorte erklärbaren, nach innen gerichteten Denkweisen, Prozesse und Dienstleistungen öffnen und übergreifend denken. Der gemeinsame Verwaltungsstandort eröffnet hier grosse Chancen.

Aus diesen Gründen möchten wir vom Regierungsrat erfahren:

1. Wie wurden und werden die einzelnen Mitarbeitenden (Basis bis höheres Kader) im Zusammenhang mit dem Projekt «Neues Verwaltungsgebäude Seetalplatz» in die Planung einbezogen in Bezug auf den Umzug, die neuen Abläufe, Dienstleistungen, Zusammenarbeit usw.?

2. Wie, wann und durch wen erfolgen die Informationen an die Mitarbeitenden auf die einzelnen Prozessschritte und Ziele hin?
3. Wie und wo können sich die Mitarbeitenden bei Unsicherheiten und Fragen in Bezug auf das Gesamtprojekt «Neues Verwaltungsgebäude Seetalplatz» von sich aus hinwenden?
4. Sind Messung der Auswirkungen des Projekts (z. B. mit Umfragen bei Mitarbeitenden/Vorgesetzten) vor, während und nach dem Einzug in das neue Verwaltungsgebäude beabsichtigt, um allfällige Probleme, Ängste und Lücken frühzeitig feststellen und entsprechende Massnahmen ebenfalls frühzeitig einleiten zu können? Falls ja, in welcher Form und wie regelmässig?
5. Welche Priorität räumt die Regierung nebst den mehr infrastrukturbezogenen Zielen einer Veränderung und Reform der Prozesse und Dienstleistungen ein?
6. Welche Ziele und Vorgaben wurden diesbezüglich im Projekt festgelegt?
7. Nebst den Baukosten, den Infrastrukturkosten und den Umzugskosten, wie viele Mittel stellt der Kanton zur Verfügung (für externe Organisationsentwicklungsmandate, Schulungen zu diesem Thema oder interne Stellenressourcen o. Ä.), damit verwaltungsinterne Prozesse sowie Dienstleistungen innovativ und zukunftsgerichtet anders gedacht werden?
8. Wie können die anspruchsvollen Schritte und Aufgaben im Veränderungsprozess neben dem «Alltagsgeschäft» bewältigt werden? Wie viel (zeitliche) Ressourcen erhalten die Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Hierarchiestufen zur Verfügung gestellt, um einerseits die bestehenden Prozesse und Teamkulturen optimal auf die neuen Gegebenheiten am Seetalplatz anzupassen beziehungsweise vorzubereiten und andererseits die (unterstellten) Mitarbeitenden aktiv dabei zu begleiten?

Meyer Jörg

Howald Simon

Misticoni Fabrizio

Wermelinger Sabine

Meyer-Jenni Helene

Fässler Peter

Candan Hasan

Engler Pia

Ledergerber Michael

Muff Sara

Meier Anja



Regierungsrat

Luzern, 2. November 2021

ANTWORT AUF ANFRAGE**A 650**

Nummer: A 650
Protokoll-Nr.: 1283
Eröffnet: 21.06.2021 / Finanzdepartement

Anfrage Setz Isenegger Melanie und Mit. über die Veränderung der Arbeits- und Dienstleistungskultur im Verwaltungsgebäude Seetalplatz

Zu Frage 1: Wie wurden und werden die einzelnen Mitarbeitenden (Basis bis höheres Kader) im Zusammenhang mit dem Projekt «Neues Verwaltungsgebäude Seetalplatz» in die Planung einbezogen in Bezug auf den Umzug, die neuen Abläufe, Dienstleistungen, Zusammenarbeit usw.?

Für die Realisierung des neuen Verwaltungsgebäudes wurden bereits in der Planungsphase in den vergangenen Jahren Nutzergruppen gezielt eingesetzt. Bei der zukünftigen Umsetzung wird dieses erfolgreiche Modell zwecks Einbezug der Mitarbeitenden weitergeführt. Jede Dienststelle bestimmt ihre Vertreterinnen und Vertreter für die entsprechenden Nutzergruppen, welche die Anliegen und Bedürfnisse der jeweiligen Dienststelle in diese Gruppen einbringen können.

In der Nutzergruppe «Bau» haben die Mitglieder Mitsprache bei der Gestaltung oder der Ausstattung, in einer weiteren Nutzergruppe beteiligen sich die Vertreterinnen und Vertreter der Dienststellen bei der Neugestaltung der «Prozesse & Strukturen» und in der Nutzergruppe «Change» agieren die Vertreterinnen und Vertreter als Change-Agent in ihren Dienststellen.

Zu Frage 2: Wie, wann und durch wen erfolgen die Informationen an die Mitarbeitenden auf die einzelnen Prozessschritte und Ziele hin?

Die Mitarbeitenden der Kantonalen Verwaltung wurden bereits in der Vergangenheit über einen Newsletter und über einen internen Blog laufend über wichtige Themen und Meilensteine zum Projekt informiert. Zudem führen wir periodisch Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch sowie auf Anfrage der Dienststellen informieren die Projektverantwortlichen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch direkt vor Ort. Diese Informationsangebote werden während der Realisierungsphase weitergeführt sowie – falls nötig und sinnvoll – gezielt ergänzt.

Zu Frage 3: Wie und wo können sich die Mitarbeitenden bei Unsicherheiten und Fragen in Bezug auf das Gesamtprojekt «Neues Verwaltungsgebäude Seetalplatz» von sich aus hinwenden?

Die interne Webseite zum neuen Verwaltungsgebäude ist als Blog aufgebaut. Hier können Beiträge kommentiert und Fragen gestellt werden. Auch an den Informationsveranstaltungen wird die Möglichkeit, Fragen zu stellen, rege genutzt. Zudem können über eine eigens eingerichtete Kontakt-E-Mail-Adresse Fragen an die Projektverantwortlichen gestellt werden. Sämtliche Fragen werden beantwortet und in der Rubrik «Fragen und Antworten» auf unserer Webseite wieder allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Alle Mitarbeitenden sind bei einem Departement angestellt, bei dem sich diese bei allen Fragen zum Verwaltungsgebäude am Seetalplatz und generell allen Themen an ihre Vorgesetzten wenden können.

Zu Frage 4: Sind Messung der Auswirkungen des Projekts (z. B. mit Umfragen bei Mitarbeitenden/Vorgesetzten) vor, während und nach dem Einzug in das neue Verwaltungsgebäude beabsichtigt, um allfällige Probleme, Ängste und Lücken frühzeitig feststellen und entsprechende Massnahmen ebenfalls frühzeitig einleiten zu können? Falls ja, in welcher Form und wie regelmässig?

Zurzeit sind keine Befragungen vorgesehen. Die Projektfortschritte und Auswirkungen werden in den definierten Projektstrukturen jedoch laufend geprüft, diskutiert sowie durch die bestehenden Informationsgefässe kommuniziert. Massnahmen werden – falls nötig und sinnvoll – laufend umgesetzt. Zudem werden die Vertreterinnen und Vertreter der drei Nutzergruppen in regelmässigen Abständen gezielt als Echoraum genutzt.

Zu Frage 5: Welche Priorität räumt die Regierung nebst den mehr infrastrukturbezogenen Zielen einer Veränderung und Reform der Prozesse und Dienstleistungen ein?

Wir messen einer Anpassung der Prozesse und Dienstleistungen eine sehr hohe Bedeutung zu und haben dazu bereits 2019 ein entsprechendes Projekt initiiert. Dieses Projekt mit der Bezeichnung «Prozesse und Strukturen» ist in die Projektorganisation des neuen Verwaltungsgebäudes eingebunden.

Zu Frage 6: Welche Ziele und Vorgaben wurden diesbezüglich im Projekt festgelegt?

Wir haben die Prozessziele «Prozesse und Strukturen» wie folgt definiert:

1. Die Infrastruktur im Zentralen Verwaltungsgebäude wird organisationsübergreifend gemeinsam genutzt und die Bedarfsanalyse für die gemeinsame Nutzung liegt vor (z.B. Schalter, Erfassungsstationen).
2. Die Prozesse innerhalb des Zentralen Verwaltungsgebäudes sind auf die neue Infrastruktur ausgerichtet. Dazu sind die benötigten technischen Voraussetzungen und die organisatorischen Voraussetzungen für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit geschaffen.
3. Basierend auf den Resultaten der Ziele 1 bis 2 sind die notwendigen Anpassungen in den Strukturen vorgenommen.
4. Die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung sind in allen Tätigkeiten berücksichtigt.

Die Ziele werden in einem etappenweisen Vorgehen verfolgt. Das Projekt beinhaltet keine generelle Überprüfung oder Reform sämtlicher Verwaltungstätigkeiten und departementaler Strukturen.

Zu Frage 7: Nebst den Baukosten, den Infrastrukturkosten und den Umzugskosten, wie viele Mittel stellt der Kanton zur Verfügung (für externe Organisationsentwicklungsmandate, Schulungen zu diesem Thema oder interne Stellenressourcen o. Ä.), damit verwaltungsinterne Prozesse sowie Dienstleistungen innovativ und zukunftsgerichtet anders gedacht werden?

Bei der Dienststelle Personal sind ab 2022 für Dienstleistungen der Fachstelle Change-Management jährlich 220'000 Franken eingestellt. Zusätzlich sind im Budget «Botschaftsprojekt» für Change insgesamt 300'000 Franken sowie für die Kommunikation und Anlässe/Events 500'000 Franken reserviert.

Für Prozessanpassungen haben wir mit dem Projektauftrag «Prozesse und Strukturen» interne Ressourcen für die Projektleitung von 200 Prozent sowie 75'000 Franken für ein externes Mandat gesprochen.

Zu Frage 8: Wie können die anspruchsvollen Schritte und Aufgaben im Veränderungsprozess neben dem «Alltagsgeschäft» bewältigt werden? Wie viel (zeitliche) Ressourcen erhalten die Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Hierarchiestufen zur Verfügung gestellt, um einerseits die bestehenden Prozesse und Teamkulturen optimal auf die neuen Gegebenheiten am Seetalplatz anzupassen beziehungsweise vorzubereiten und andererseits die (unterstellten) Mitarbeitenden aktiv dabei zu begleiten?

Grundsätzlich sind Veränderungsprozesse ständige Bestandteile der Führung auf allen Hierarchiestufen. Dies gilt nicht nur im Zusammenhang mit dem neuen Verwaltungsgebäude, sondern ist eine stetige Aufgabe. Die aktuellen Themen im Zusammenhang mit dem geplanten Verwaltungsgebäude am Seetalplatz oder Work Smart werden hingegen mit zusätzlichen Ressourcen – unter anderem von der Dienststelle Personal – unterstützt (vgl. auch die Antworten zu den Fragen 1 bis 4).