

Beilage 1 zu STRB Nr. 118/2018

# **Detailkonzept Teilprojekt «Change Management mobil-flexible Arbeitswelten»**

Im Rahmen von «worksmart@zürich“ Stadt Zürich»

Zürich, 12. Februar 2018

## **Dokumentenstatus      Entwurf**

<b>Version</b>	<b>Datum</b>	<b>Autor</b>	<b>Aktion</b>
V0.01	31.07.2017	hrzbue / hrzlee	Detail-Konzept 1. Fassung
V0.02	03.08.2017	hrzbue / hrzlee	Detail-Konzept 2. Fassung
V0.03	22.08.2017	hrzbue / hrzzua	Detail-Konzept 3. Fassung vor PA
V0.04	06.09.2017	hrzbue / hrzzua	Detail-Konzept 4. Fassung nach PA
V0.05	05.10.2017	hrzbue	Detail-Konzept 5. Rückmeldung PA / Ergänzung Rahmen
V1.00	31.10.2017	hrzbue	Detail-Konzept 1.0 STA
V1.10	12.02.2018	hrzbue	Bereinigung Bezeichnungen / Pflichtenheft Seite 32

**Dokumentenname**      Detailkonzept\_«worksmart@zürich»\_Change Mgmt\_V1.00

**Druck**                      12.02.2018 10:40

## **Impressum**

### **Herausgeberin**

Stadt Zürich  
Human Resources Management  
Führungsentwicklung | Instrumente  
Postfach, 8022 Zürich

Tel. 044 412 37 00  
Fax 044 270 90 60

### **Verfasser/in**

Edgar Bühler, Bereichsleitung, Mitglied der GL  
Eliane Leutenegger, Leitung Bildungsmanagement

12. Februar 2018

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>8</b>
3.1	Übergeordnete Zielsetzung Projekt «worksmart@zürich»	8
3.2	Zielsetzung Teilprojekt «Change Management»	8
<b>4</b>	<b>Rahmen</b>	<b>10</b>
4.1	StRB Nr. 0884/2015	10
4.2	Auftraggeber / Gesamtprojektorganisation	10
4.3	Begleitende Konzepte und Bedarfs-Steuerung / Gebäude-Planung	11
4.4	IT-Strategie	11
4.5	HR-Strategie	11
4.6	Lange Projektdauer	12
4.7	Fehlender Veränderungsdruck oder -treiber	12
4.8	Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf das Konzept	12
<b>5</b>	<b>Abgrenzung</b>	<b>13</b>
5.1	Generelle Abgrenzungen	13
5.2	Terminologie	14
<b>6</b>	<b>Nutzen</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Analyse</b>	<b>16</b>
7.1	Trend «Mobil-flexible Arbeitswelt»	16
7.2	Bedeutung der mobil-flexiblen Arbeitswelt in der Stadtverwaltung	18
7.3	Change-Bedarf	18
7.4	Auswirkung auf die Führungsarbeit	19
7.5	Liegenschaften	20
7.6	Risiken	20
7.7	Zusammenfassung	21
<b>8</b>	<b>Lösungsentwurf</b>	<b>22</b>
8.1	Lösungsansatz im Überblick	22
8.2	Interventionsebenen	23
8.3	Objektorientierter Change	24
8.3.1	Voraussetzungen für einen objektorientierten Change-Prozess	24
8.3.2	Wann erfolgt kein objektorientierter Change?	25
8.3.3	Allgemeiner Rahmen: Voraussetzungen	25
8.3.4	Umsetzung: Überblick	27
8.3.5	Umsetzung: Initialisierung	28
8.3.6	Phasen der Umsetzung: Vorbereitung, Durchführung, Verankerung	33
8.4	Themenorientierter Change	38
8.4.1	Ziel	38
8.4.2	Thema	38
8.4.3	Ebene	39
8.4.4	Inhalte	39
8.4.5	Organisation	40
<b>9</b>	<b>Beurteilung</b>	<b>41</b>
9.1	Stärken & Schwächen	41

9.2 Chancen & Risiken	41
<b>10 Aufwand</b>	<b>42</b>
10.1 Personeller / Finanzieller Aufwand «Objektorientierter Change»	42
10.2 Personeller / finanzieller Aufwand «Themenorientierter Aufwand»	42
<b>11 Planung</b>	<b>43</b>
<b>12 Erfolgsfaktoren</b>	<b>44</b>
12.1 Erfolgsrelevante inhaltliche Rahmenbedingungen (Voraussetzungen)	44
12.2 Erfolgsfaktor «Reales Projekt»	44
12.3 Zentrale Erfolgsfaktoren	44
<b>13 Antrag</b>	<b>46</b>
<b>14 Anhang</b>	<b>47</b>
<b>15 Quellenverzeichnis</b>	<b>48</b>

# 1 Management Summary

## Zielsetzung

Change Management im Rahmen des mobil-flexiblen Arbeiten verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Begleiten der Mitarbeitenden (inkl. Entscheidungsträger/-innen und Führungskräfte) bei der Implementierung von «worksmart@zürich»
- Akzeptanz für «worksmart@zürich» schaffen
- Befähigen im Umgang mit der neuen Arbeitsweise in einer veränderten Büroumgebung
- Erhalten der Motivation und der Energien

Die begleitenden Konzepte („Detaillkonzept IT“ und «Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze») werden durch OIZ und IMMO erstellt. Die Bedarfs-, Gebäude- und Rochaden-Planung erfolgt durch IMMO. Das objektorientierte Change-Konzept kommt aufgrund dieser Planungen zur Umsetzung.

## Analyse

Die Erkenntnisse der Analyse zeigen folgende Herausforderungen:

- Extrem lange Projektdauer, hohe Individualität beim Change-Bedarf, unterschiedliche Interventionsebenen, Öffentliche Verwaltungen befinden sich überwiegend in der Phase 2 «ausnahmsweise flexibel» (vgl. FlexWork-Phasenmodell, Abb. 4).

## Lösungsansatz

Der Lösungsansatz im Überblick:

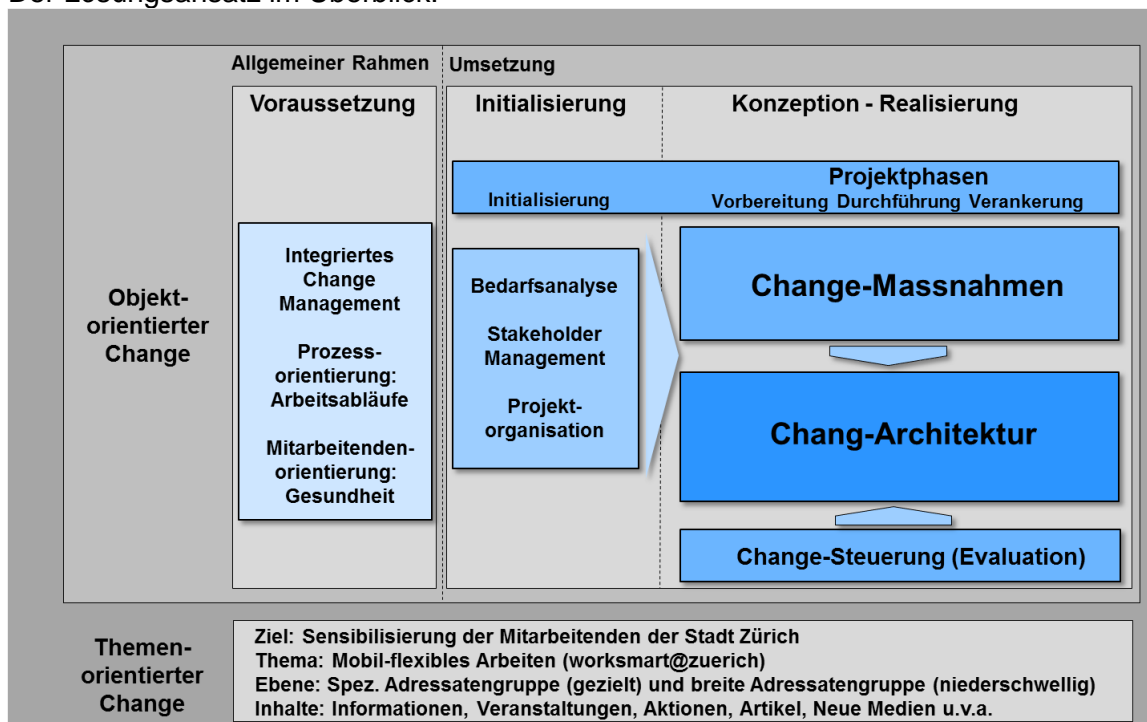


Abb. 1: Lösungsansatz im Überblick

Das Change Management wird auf zwei unterschiedlichen Interventionsebenen gestaltet: Objekt-orientierter Change (Umzugsprojekte) und Themenorientierter Change (generell zum Thema mobil-flexibel Arbeiten).

### Objektorientierter Change

**Voraussetzung:**

Veränderung kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn die Grundvoraussetzungen erfüllt sind. Im Rahmen des mobil-flexiblen Arbeitens sind dies: Das Change Management ist in das Gesamtprojekt eingebettet, geschäftsrelevante Arbeitsabläufe können optimal umgesetzt werden und die Räumlichkeiten erfüllen die gesundheitlichen Voraussetzungen.

**Initialisierung:**

Im Rahmen der Initialisierung wird der Change-Bedarf erhoben, die Change-Organisation aufgebaut und das Stakeholder Management betrieben.

**Projektorganisation:**

Veränderung muss von der sich verändernden Organisation getragen werden. Deshalb wird die Change-Organisation dezentral in den jeweiligen «betroffenen» Organisationen aufgebaut. Zentral steht ein beratendes Change-Team zu Verfügung, welches die dezentrale Change-Organisation begleitet und gleichzeitig auch den stadtweiten Wissenstransfer gewährleistet.

**Massnahmen und Architektur:**

Alle möglichen Aktivitäten und Massnahmen sind in Massnahmengruppen zusammengefasst: Partizipation, Kommunikation, Stärkung Führung (Leadership Alignment), Schulung / Qualifizierung, Emotionale Integration: Massnahmen / Aktionen.

Auf Basis der situativen Voraussetzung und Bedarfsanalyse werden aus diesem Default-Massnahmenpaket die zielführenden Massnahmen ausgewählt, angepasst und zu einer massgeschneiderten Change-Architektur zusammengestellt. Die massgeschneiderten Massnahmen werden in eine Abhängigkeit gebracht und auf eine Zeitlinie gelegt.

Die Architektur unterliegt den klassischen Change-Phasen: Initialisierung, Vorbereitung, Umsetzung und Verankerung.

**Aufwand:**

Die Berechnung einer sinnvollen Aufwandschätzung für den objektorientierten Change kann erst im Rahmen innerhalb der konkreten Change-Umsetzung definitiv spezifiziert werden.

**Planung Interventionsebenen «Objektorientierter Change»:**

Die Planung für diese Interventionsebene erfolgt situativ aufgrund der eintretenden Ereignisse. Die Planungen werden mit dem Projektausschuss und mit den dezentralen Organisationen abgestimmt und festgelegt.

**Themenorientierter Change**

Ziele, Thema, Inhalte und Adressaten:

Mit gezielten Veranstaltungen und Informationen auf unterschiedlichen Medienkanälen werden die «Flexiblen Arbeitswelten» laufend thematisiert. Ziel ist die Sensibilisierung der Mitarbeitenden und spezifischer Gruppen (z. B. Führungskräfte, HR). Der themenorientierte Change führt das zentrale Kommunikationskonzept – der objektorientierter Change ist darin eingebettet.

**Aufwand:**

Der Aufwand wird durch die Anzahl und Art der kulturbildenden (gesamstädtischen) Massnahmen bestimmt. Die exakte Kostenberechnung erfolgt im Rahmen der ordentlichen Zwei-Jahresplanung. Aufwandschätzung: Fünf Aktionen oder Massnahmen pro Jahr mit durchschnittlichen Kosten von CHF 5'000 ergeben ein Kostendach von CHF 25'000.

**Planung Interventionsebene «Themenorientierter Change»:**

Die Planung erfolgt im Rahmen einer Zwei-Jahresplanung (rollend), welche mit dem Steuerausschuss abgesprochen wird.

## 2 Ausgangslage

Aktuell werden Büroräume in der Stadtverwaltung prioritär auf einzelne Nutzerinnen und Nutzer ausgerichtet. Bis ein neues Bürogebäude, wie ein Verwaltungszentrum von Mitarbeitenden belegt wird, dauert es in der Regel zehn bis zwölf Jahre. In Anbetracht dieser zeitlichen Dimensionen ist die Klärung der Frage, welche Departemente/Dienstabteilungen in Zukunft ein neues Bürogebäude belegen werden, anspruchsvoll.

Als wirkungsvoller Beitrag zum gesamtstädtischen Sparvorhaben «Projekt 17/0» wurde 2015 daher das «Betriebskonzept und die Raumstandards für Büroarbeitsplätze» erstellt, das folgende Grundsätze beinhaltet (Auszug Projekthandbuch «worksmart@zürich», Entwurf, 2016):

1. «Unsere Gebäude sollen flexibel sein, eine optimale Flächenwirtschaftlichkeit aufweisen sowie nutzerneutral konzipiert sein.»
2. «Unsere Gebäude erlauben es uns, kundenorientiert, «one face to the customer» zu leben und unsere Einwohnerinnen und Einwohner individuell und modern zu betreuen.»
3. «Unsere Arbeitsräume und Arbeitsplätze fördern und entwickeln die departementsübergreifende Zusammenarbeit.»
4. «Unsere Infrastruktur ermöglicht es uns, mobil-flexibel zu arbeiten.»

Dieses Konzept wurde vom Stadtrat genehmigt (StRB Nr. 0884/2015) und mit dem Auftrag verbunden, die weiteren betroffenen Handlungsfelder «Personal» und «Change Management» (Human Resources Management HRZ) sowie «Technologie» (Organisation und Informatik OIZ) zu erarbeiten, was unter dem Dach des Gesamtprojekts «worksmart@zürich» zusammengefasst wurde. Dabei wurden folgende Beschlüsse gefasst:

1. Das Betriebskonzept und die Raumstandards für Büroarbeitsplätze werden als Grundlage (Betriebskonzept) für das neue Verwaltungszentrum an der Thurgauerstrasse genehmigt.
2. Die Arbeitsplatzquote von maximal 0,9 Arbeitsplätze pro Vollzeitäquivalent (APL/VZÄ) soll ab sofort nach Möglichkeit bei allen Neubelegungen (räumliche Veränderungen), auch in bestehenden Gebäuden angestrebt werden.
3. Das Fernziel der Arbeitsplatzquote von maximal 0,9 APL/VZÄ des zukünftigen Raumstandards soll durch Erhebungen auf seine Umsetzbarkeit bei jedem Projekt fundiert geprüft werden.
4. Das Betriebskonzept und die zukünftigen Raumstandards für Büroarbeitsplätze werden vorgängig durch Pilotprojekte geprüft. **Der wichtige Change-Prozess muss rechtzeitig gestartet werden.**
5. Im Rahmen der Erneuerungszyklen und grossen Rochaden wird das neue Betriebskonzept für Büroarbeitsplätze geprüft und soweit sinnvoll angewandt.
6. **Bei der Umsetzung des Betriebskonzepts und den Raumstandards für Büroarbeitsplätze wird die HR-Konferenz einbezogen.**

Das gezielte Begleiten der Veränderungen im Rahmen des Gesamtvorhabens ist in der Weisung explizit festgehalten. Dieser Teil wird von HRZ bearbeitet mit der Zielsetzung eines «Teilkonzepts Change Management». Am 1. November 2016 wurde vom Steuerausschuss «worksmart@zürich» die Voranalyse zum Change Management freigegeben. Das vorliegende Detailkonzept spezifiziert den darin skizzierten Lösungsansatz.

## 3 Zielsetzung

### 3.1 Übergeordnete Zielsetzung Projekt «worksmart@zürich»

Der Stadtrat erteilte 2013 der Task Force «Neues Verwaltungszentrum» folgende Auftragsziele:

- Erarbeitung eines weitgehend standardisierten und doch flexiblen «worksmart@zürich» für die Stadtverwaltung Zürich
- Berücksichtigung der neusten und künftig möglichen Entwicklungen der Bürokommunikation und der Ausgestaltung von Arbeitsräumen und -plätzen
- Initiieren eines Paradigmenwechsels, der nachhaltig zur Minimierung des Flächenverbrauchs und der Bau- und Bewirtschaftungskosten beiträgt.
- Wichtige Zielkennwerte:
  - 12,5 m<sup>2</sup> Hauptnutzungsfläche pro Arbeitsplatz
  - 0,9 APL/VZÄ
- Zusammenarbeit mit Vertretenden aller Departemente
- Vision zur Anwendung beim «Airgate»
- Geltungsbereich des «worksmart@zürich» für die ganze Stadtverwaltung
- Anwendung des Konzepts soweit möglich bei bereits bestehenden Bauten

Der Auftrag wurde mit dem «Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze» von der IMMO umgesetzt und vom Stadtrat 2015 genehmigt (StRB Nr. 0884/2015). In dem Bericht wurden die erst genannten Ziele wie folgt ergänzt:

- Weitgehend standardisiertes, **nutzerunabhängiges und flexibles Betriebs- und Arbeitsplatzkonzept.**
- Berücksichtigung der neusten und künftig möglichen Entwicklungen der Bürokommunikation und der Ausgestaltung von Arbeitsräumen und -plätzen.
- Optimierung des Flächenverbrauchs pro Arbeitsplatz: Pro 12,5 m<sup>2</sup> Hauptnutzungsfläche soll ein Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Es ist eine FlexDesk-Ratio von maximal 0,9 APL/VZÄ anzustreben.
- **FlexDesk-Konzept mit flexibel genutzten Arbeitsplätzen: Bei Teilzeitmitarbeitenden, Heimarbeitstagen und anderen Abwesenheiten (z. B. Krankheit, Ferien) sollen Arbeitsplätze nicht leer stehen, sondern flexibel optimal genutzt werden.**

### 3.2 Zielsetzung Teilprojekt «Change Management»

Die Umsetzung des «Betriebskonzepts und Raumstandards für Büroarbeitsplätze» bedeutet für die betroffenen Mitarbeitenden der Stadt eine Veränderung der gewohnten Arbeitsumgebung. Auch die Art, wie die Tätigkeiten ausgeführt werden, passt sich den neuen Gegebenheiten an. Diese Veränderungen sollen gezielt begleitet und die Mitarbeitenden motiviert in die neue Büroumgebung und Art des Arbeitens geführt werden.

Das Teilprojekt «Change Management» beinhaltet den Auftrag, ein Change Management Konzept zu erstellen. Inhaltlich ist es ein Instrument, das Mitarbeitende (inkl. Entscheidungsträger/-innen und Führungskräfte) begleitet und das die für den Change nötigen ausgearbeiteten Massnahmen enthält. Die Potenziale und Energien der Mitarbeitenden sollen erhalten und Einbrüche der



Mitarbeitendenleistung vermieden werden, wobei gleichzeitig das «worksmart@zürich» effizient und kostengünstig umgesetzt werden soll.

Folgende Ziele werden mit dem Change Management Konzept verfolgt:

- Begleiten der Mitarbeitenden (inkl. Entscheidungsträger/-innen und Führungskräfte) bei der Implementierung von «worksmart@zürich»
- Akzeptanz für «worksmart@zürich» schaffen
- Befähigen im Umgang mit der neuen Arbeitsweise in einer veränderten Büroumgebung
- Erhalten der Motivation und der Energien

Folgende Themenstellungen werden im Rahmen des Detaillkonzeptes beantwortet:

- Interventionsebenen im Rahmen des Change Management
- Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung und ein erfolgreiches Change Management
- Phasen der Initialisierung und der Umsetzung
- Analyse von Veränderungsbedarf und -tiefe
- Projektorganisation (zentrale und dezentrale Umsetzungsorganisation)
- Stakeholder Management
- Konkrete Massnahmen (Rahmen Veränderungsprozess)
- Change-Architektur
- Ressourcen (finanziell und personell)

## 4 Rahmen

### 4.1 StRB Nr. 0884/2015

«Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze» (IMMO) wurden vom Stadtrat am 21.10. 2015 genehmigt (StRB Nr. 0884/2015).

### 4.2 Auftraggeber / Gesamtprojektorganisation

Der Auftraggeber des Gesamtprojekts «worksmart@zürich» ist der Stadtrat. Die Gesamtprojek-  
 torganisation gliedert sich folgendermassen:

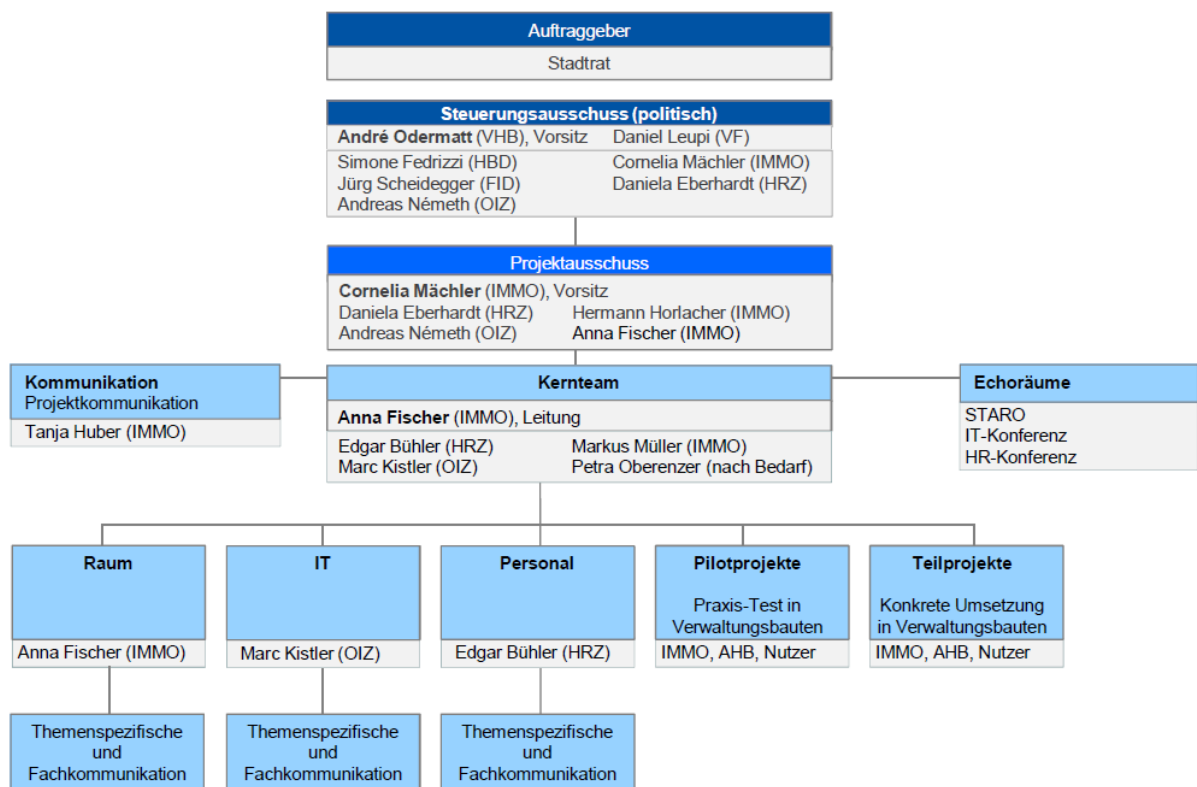


Abb. 2: Projektorganisation «worksmart@zürich», Stand: Januar 2017

Eine wesentliche Rahmenbedingung ist durch die ungewöhnlich lange Projektzeitdauer gegeben resp. durch die lange Zeitspanne, die zwischen Konzept- und Realisierungsphase liegt. Die Konzeptphase soll 2018 beendet sein, der Einzug in das erste Gebäude, das den neuen Standards von «worksmart@zürich» eins zu eins entsprechen wird, kann frühestens 2027 bezogen werden.

### **4.3 Begleitende Konzepte und Bedarfs-Steuerung / Gebäude-Planung**

Die begleitenden Konzepte („Detailkonzept IT“ und «Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze») werden durch OIZ und IMMO erstellt.

Die Bedarfs-, Gebäude- und Rochaden-Planung erfolgt durch IMMO. Das Change-Konzept kommt aufgrund dieser Planungen zur Umsetzung.

### **4.4 IT-Strategie**

Mit der IT-Strategie 2016 der OIZ wurde analysiert, ob sich der eingeschlagene Weg der IT-Strategie 2006 hin zu Standardisierung, Konsolidierung und Zentralisierung bewährt hat und ob die heutige etablierte Aufgabenteilung von OIZ und Departement/Dienstabteilung immer noch sinnvoll ist. Des Weiteren wurde untersucht, welche Trends und Innovationen in Zukunft adressiert werden müssen.

Übergeordneter Grundsatz «Arbeitsplatz der Zukunft»: In zehn übergeordneten Grundsätzen wurden die Stossrichtungen festgelegt. Mit der Stossrichtung 3 «Arbeitsplatz der Zukunft» stellt die IT der Stadt Zürich sicher, dass IT-Basisfunktionen für moderne Arbeitsformen zur Verfügung stehen und zeitgemässe Endgeräte gezielt eingesetzt werden können.

### **4.5 HR-Strategie**

Die HR-Strategie definiert eine gemeinsame Stossrichtung für die HR-Arbeit in der Stadt Zürich mit ihren verschiedenen Themen- und Aufgabenfeldern. Sie soll ein gemeinsames Verständnis der HR-Arbeit fördern, Rollen und Verantwortungen klären, Kräfte und Aktivitäten bündeln und damit in sechs essenziellen Handlungsfeldern eine klare Fokussierung, Ausrichtung und Entwicklung im Hinblick auf heutige und zukünftige Anforderungen und Herausforderungen bewirken.

Die HR-Strategie wurde mit der Weisung «Umsetzung HR-Strategie» (StRB Nr. 0620 /2014) in Kraft gesetzt.

Die relevanten strategischen Zielsetzungen der HR-Strategie sind:

- Positionierung als attraktive Arbeitgeberin (kompetente, engagierte und flexible Mitarbeitende gewinnen und halten)
- Definition einer gemeinsamen Stossrichtung für die HR-Arbeit in der Stadt mit ihren verschiedenen Themen- und Aufgabenfeldern
- Fördern eines gemeinsamen Verständnisses der HR-Arbeit
- Klärung der Rollen und Verantwortungen
- Fokussierung, Ausrichtung und Entwicklung im Hinblick auf heutige und zukünftige Anforderungen und Herausforderungen in sechs konkreten Handlungsfeldern

Die sechs Handlungsfelder im Überblick:

- Führungskultur
- Personalentwicklung
- Nutzung der Vielfalt als Chance
- Wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen

- Klarer Auftritt als attraktive Arbeitgeberin
- Rollen und Prozesse im Personalmanagement

#### **4.6 Lange Projektdauer**

Die Projektdauer (ca. 2027) ist sehr lange (Hinweis: vor 10 Jahren war das iPhone knapp auf dem Markt). Das vorliegende Konzept bildet den Stand Sommer 2017 ab. Es gibt Themen, welche sich in den kommenden Jahren verändern werden:

- Pilotprojekte (z. B. Rochaden)
- Entwicklung IT / Kommunikationsmedien
- Entwicklung Büromobiliar
- Entwicklung Zusammenarbeitsformen
- Entwicklung Change Management Methoden
- Entwicklung Bürokonzeptionen

#### **4.7 Fehlender Veränderungsdruck oder -treiber**

Heute (Stand Sommer 2017) sind starker Veränderungsdruck oder auch kräftige Veränderungstreiber nicht zu erkennen. Möglich ist, dass in den kommenden Jahren vermehrter Druck entsteht bei Themen wie Kosten oder «attraktive Arbeitgeberin».

#### **4.8 Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf das Konzept**

Konkret bedeutet dies:

- Das Konzept muss periodisch überarbeitet und neuen Entwicklungen angepasst werden.
- Das Konzept bietet einen Rahmen und muss jeweils im Falle einer Umsetzung «customized» werden (wir sprechen von einer Carrosserie, welche situativ mit den sinnvollen Ergänzungen (Bedarf/Bedürfnis) ausgestattet wird.

Die Rahmenbedingungen für das Gelingen von «Veränderungen» und die entsprechenden Erfolgsfaktoren sind in Kapitel 12 (Erfolgsfaktoren) festgehalten.

## **5 Abgrenzung**

### **5.1 Generelle Abgrenzungen**

Change Management im Rahmen von «worksmart@zürich» kommt dann zum Tragen, wenn Mitarbeitende tatsächlich zeit- und ortsunabhängig arbeiten und/oder kein nutzerabhängiger Arbeitsplatz mehr zur Verfügung steht. Abgeschwächte Formen eines mobil-flexiblen Arbeitsplatzes führen nicht zwingend zu einem Paradigmenwechsel, weshalb nicht immer ein Change Management Konzept notwendig ist.

Die Umsetzung des Konzepts ist geprägt durch die lange Projektdauer und unterschiedliche Bürobezugssituationen, in denen das Konzept individuell angepasst eingesetzt werden muss. Die im Konzept beschriebenen Massnahmen erfolgen deshalb zugeschnitten auf die jeweilige Situation. Das heisst, für jede Bürobezugssituation ist ein passendes Konzept (basierend auf dem Gesamtkonzept) zu erstellen. Allenfalls ist auch kein Konzept zwingend nötig.

Das Betriebskonzept (Beilage zu STRB Nr. 884/2015) definiert: «Alle Mitarbeitenden arbeiten mobil-flexibel und haben im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten freie Wahl des Arbeitsorts und des Arbeitsplatzes». Diese Bestimmung bedarf einer Klärung resp. Abgrenzung (z. B. Gehören Mitarbeitende aus Schichtbetrieben auch zu dieser Gruppe?).

«worksmart@zürich» ist gebäudetechnisch auf reine Verwaltungsbauten sowie Verwaltungsarbeitsplätze ausgerichtet. Andere Bauten und Arbeitsplätze der Stadt Zürich werden daher nicht thematisiert.

Ausgeklammert bleiben in vorliegender Analyse die personalrechtlichen Auswirkungen von «worksmart@zürich» auf mobil-flexible Arbeit, z. B. in Bezug auf Home Office, Erreichbarkeit oder Arbeitszeiterfassung. Diese werden in einem separaten Konzept erarbeitet. Eine Übersicht der behandelten Themen bietet Abbildung 3.

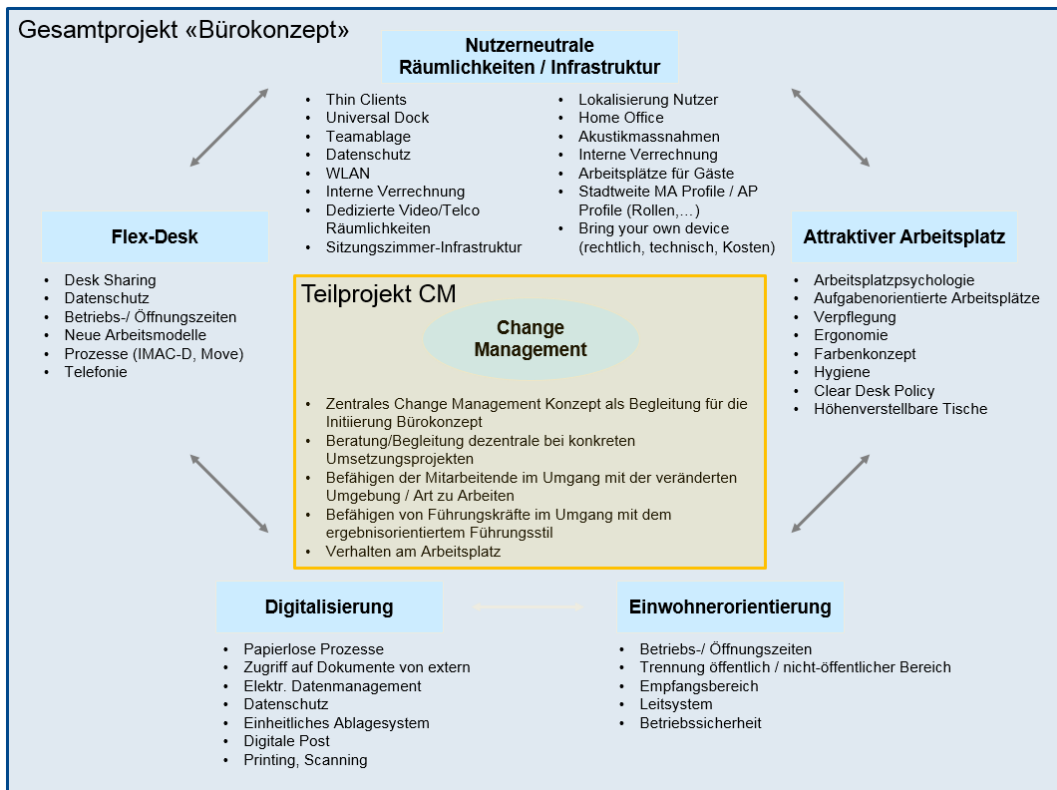


Abb. 3: Abgrenzung Teilprojekt «Change Management»

## 5.2 Terminologie

Die Entwicklungen der «neuen Arbeitswelten» werden vor allem durch die schnelle technische Entwicklung geprägt. Laufend werden neue Errungenschaften thematisiert und die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Umbruch.

Da auch laufend neue Begrifflichkeiten benutzt werden, lohnt es sich innerhalb des Kern- und später der Umsetzungsteams eine gemeinsame «Fachsprache» zu pflegen.

Deshalb ist im Anhang ein Verzeichnis aktueller Terminologien zum Thema mobil-flexible Arbeitswelten zu finden. Dieses Verzeichnis wird laufend bearbeitet und nachgeführt.

## 6 Nutzen

Der wesentliche Nutzen des Konzepts Change Management «worksmart@zürich» ist folgender:

Übergeordneter Nutzen:

- Akzeptanz der neuen Arbeitsplatzumgebung sowie Verminderung und Verhinderung des Widerstands
- Kompetente Mitarbeitende in Bezug auf Umgang mit der neuen Umgebung / den neuen Instrumenten
- Motivierte Mitarbeitende, weil sie die Chancen und die Möglichkeiten erkennen, welche «worksmart@zürich» bietet und davon profitieren

Nutzen im Detail:

- Prozess von der Initialisierung bis zur Steuerung
- Klarheit über zentrale und dezentrale Change Management Massnahmen, Projektorganisation, -struktur und -phasen
- Klarheit über die Projektsteuerung (Evaluation)
- Vorliegen verschiedener Handlungsinstrumente zur Akzeptanz der neuen Arbeitsplatzumgebung sowie Verminderung und Verhinderung des Widerstands

## 7 Analyse

Die vorliegende Analyse wurde mit folgenden Instrumenten vorgenommen:

- Grundlagendokumente der Stadt (StRB Nr. 0884/2015, interne Dokumente «Bürokonzept»)
- Aktuelle Studien zur mobil-flexiblen Arbeitswelt (Deloitte 2016, Flexwork 2016)
- Fachliteratur zu Change Management
- Experteninterview mit der Projektleitung «worksmart@zürich» Petra Oberenzer vom 3.8.2016.
- Statistisches Material (MA-Zahlen Teilzeit)
- Benchmarking: Aufgrund der speziellen Ausgangslage konnten nur wenig vergleichbare «Benchmarks» beigezogen werden. Ausgedehntes Benchmarking erfolgt im Detailkonzept.

### 7.1 Trend «Mobil-flexible Arbeitswelt»

Mobil-flexibles Arbeiten wird in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger. So arbeiten gemäss der Deloitte-Studie «Der Arbeitsplatz der Zukunft» (2016) «28% der Schweizer bereits heute mindestens einen halben Tag pro Woche von zu Hause aus. Diese Zahl dürfte weiter steigen – die Hälfte aller Beschäftigten hätte das Potenzial für Home-Office. Viele Unternehmen haben diese Entwicklung erkannt und ermöglichen ihren Mitarbeitern die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze – neben Home-Office auch Bürogemeinschaften (Coworking).»

Die Öffentliche Verwaltung hinkt dem allgemeinen Trend zur mobil-flexiblen Arbeitswelt hinterher. Gemäss des Forschungsberichts «Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen» (Weichbrodt et al., 2015) ist die Arbeit in der Öffentlichen Verwaltung im Vergleich zum restlichen Dienstleistungssektor noch wenig mobil-flexibel organisiert. Insbesondere die Dimensionen «Architektur/Infrastruktur» und «Technologie» zeichnen sich durch starke Ortsgebundenheit und wenig Flexibilität aus. Während die Dimensionen «Arbeitsmodell» und «Organisationsstrukturen» etwas Flexibilität aufweisen. Im Vergleich zum restlichen wissensintensiven Dienstleistungssektor ist der öffentliche Sektor noch weit entfernt von der eigentlichen Umbruchphase hin zur mobil-flexiblen Arbeitswelt (vgl. Abb. 4).



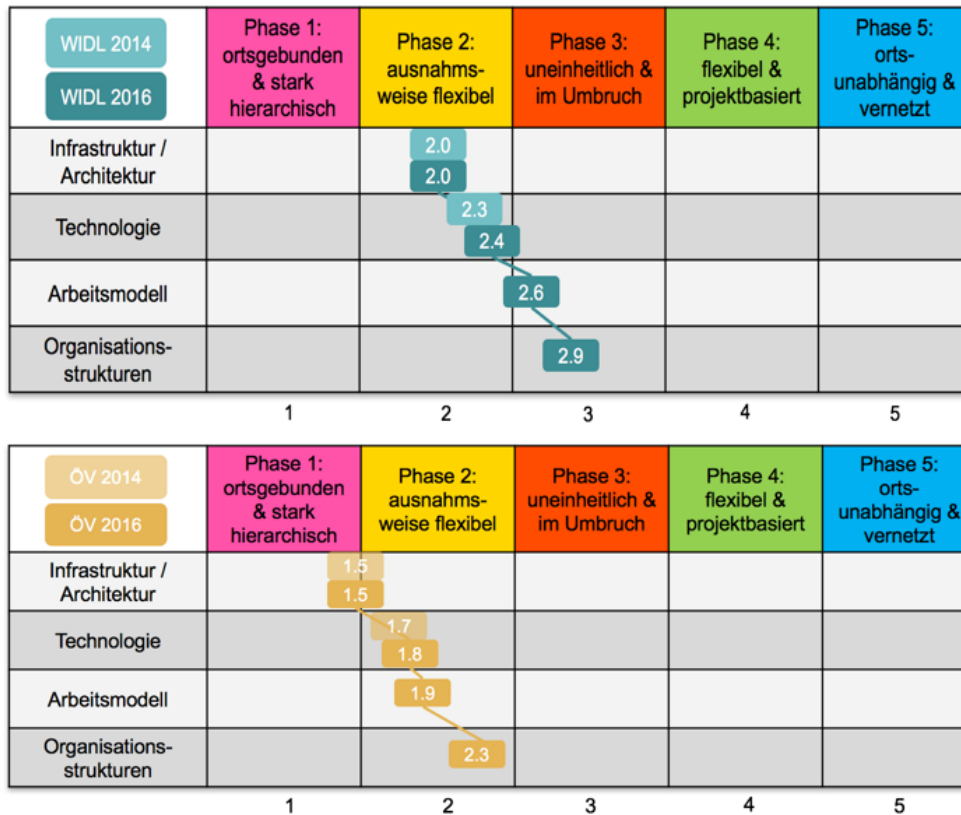


Abb. 4: FlexWork-Phasenmodell nach Weichbrodt et al. (2016)

Die Öffentlichen Verwaltungen befinden sich überwiegend in der Phase 2 «ausnahmsweise flexibel» – der wissensintensive Dienstleistungssektor (WIDL) sowie die «Top 100» der Betriebe sind hier im Schnitt eine Phase weiter. Ca. 50 % der öffentlichen Betriebe wollen in den nächsten ein bis drei Jahren mindestens eine Phase weiter in Richtung Förderung mobil-flexibler Arbeit gelangen (vgl. Abb. 5).

**Wunsch nach Weiterentwicklung nach Branche**

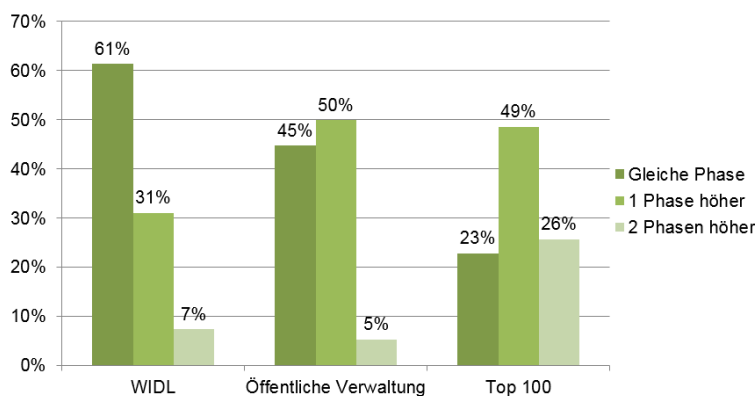


Abb. 5: Wunsch nach Weiterentwicklung nach Branche (Weichbrodt et al., 2016)

## **Konklusion**

- Mobil-flexibles Arbeiten ist ein Trend und macht Organisation als Arbeitgeberin attraktiv
- Öffentliche Verwaltungen befinden sich überwiegend Phase 2 «ausnahmsweise flexibel» (vgl. Abb. 4)

## **7.2 Bedeutung der mobil-flexiblen Arbeitswelt in der Stadtverwaltung**

Mit einer Eins-zu-Eins-Realisierung von «worksmart@zürich» erfolgt der Paradigmenwechsel «weg von der nutzerspezifischen hin zu einer nutzerneutralen Bürostruktur». Für die Mitarbeitenden bedeutet der Weg zur mobil-flexiblen Arbeitswelt eine operative Verhaltensänderung – neues Verhalten vor allem hinsichtlich persönlicher Arbeitstechnik muss gelernt werden. Gefordert sind Selbstorganisation und das Einhalten neuer Regeln im gemeinsamen Verhalten. Die Art der Führung ist ebenso einem Change unterworfen: neu ist sie in erster Linie resultatorientiert und weniger kontrollbasiert. Damit dies gelingt, muss der Paradigmenwechsel in erster Linie von der betroffenen Organisationseinheit selber getragen und auch umgesetzt werden. Die Dienstchefin oder der Dienstchef ist zusammen mit dem internen HR hauptverantwortlich, dass der Paradigmenwechsel gelingt.

## **Konklusion**

- Paradigmenwechsel: Mobil-flexibles Arbeiten

## **7.3 Change-Bedarf**

Aktuell arbeiten viele Mitarbeitende der Stadt Zürich in Büroräumen mit ein bis vier Arbeitsplätzen, verfügen über einen persönlichen Arbeitstisch mit eigenem Bürostuhl, Telefon, PC, Tastatur und Maus. Zudem stehen Ablageflächen, Gestelle, Korpusse u. ä. für den persönlichen Gebrauch zur Verfügung. Einige wenige Verwaltungsgebäude (z. Bsp. OIZ-Gebäude Albisrieden) sind bereits heute offen konzipiert (Grossraumbüros mit baulichen Abtrennungen). «worksmart@zürich» wurde dort jedoch noch nicht nach den neuen Standards umgesetzt.

Mit der Umsetzung von «worksmart@zürich» werden persönliche Arbeitsplätze zu flexibel nutzbaren Arbeitsbereichen: «tägliches Arbeiten in Teamzonen, konzentrierte Tätigkeit in Rückzugszonen oder spontaner Austausch in Begegnungszonen» («worksmart@zürich» in Kürze 2016).

«Moderne Formen der Arbeitsorganisation wie Home Office oder Mobile Working ermöglichen flexible Arbeitszeiten und -orte. Im Rahmen der individuellen Vorgaben können Mitarbeitende somit selbst entscheiden, wo und wann sie arbeiten. Unterstützt durch die notwendige IT-Infrastruktur, soll der Zugriff auf Dokumente von überall und jederzeit sichergestellt sein» (ebd).

Es verändern sich der persönliche Arbeitsplatz und die Technik am Arbeitsplatz (IT), wodurch das Arbeitsverhalten beeinflusst wird. Neu ist es auch möglich, von zu Hause oder anderswo sowie zeitlich unabhängig von gängigen Büroarbeitszeiten zu arbeiten (vgl. Tabelle 1).

<b>Thema</b>	<b>Change</b>
Arbeitsplatz	Vom eigenen zum geteilten Arbeitsplatz, vom fixen Schreibtisch zum «FlexDesk», von Besitzdenken hin zu «Share Economy». Keine fixen Arbeitstischnachbarinnen

	oder –nachbarn mehr. Neue bzw. andere Kommunikationsarten werden gepflegt. Weniger Papier, da mobiles Büro.
Technik	Mobil, flexibel, nicht mehr ortsgebunden, sondern personengebunden. Man kann sich an jedem PC einloggen resp. das eigene Notebook andocken und kommt immer auf die gleiche individuelle technische Arbeitsumgebung. Das Telefon lässt sich auf die eigene Nummer programmieren.
Verhalten am Arbeitsplatz	Mehr Rücksichtnahme wird nötig. Hygienische Vorbehalte vor «fremden» Tastaturen, Telefonapparaten können auftauchen.
Zeit des Arbeitens	Mehr Eigenverantwortung für Mitarbeitende, weniger Kontrollmöglichkeit für Führungskräfte. Das Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeitende ist gross. Präsenz der Mitarbeitenden nimmt ab, damit auch Sozialkontakte im Büro. Neue, andere Kommunikationsarten werden gepflegt.

Tabelle 1: Übersicht Änderungen der Bürostruktur

Vor allem Desk Sharing bedeutet für die Mitarbeitenden eine Veränderung, die mit Emotionen verbunden ist und die nicht ignoriert werden sollte: mit Emotionen, wie dem Verlust des «eigenen Territoriums» und der individuell veränderbaren Arbeitsumgebung. Bei Grossraumbüros kann zudem das Gefühl entstehen, «ausgestellt zu sein»: Verlust des Vertrauensschutzes, Einsehbarkeit, Mit-hörmöglichkeit. Weitere Stressoren können Lärm und visuelle Ablenkung sein.

Für Führungskräfte bedeuten ortsunabhängige Arbeitsmöglichkeiten einen Kontrollverlust. Sie haben die Mitarbeitenden nicht mehr im näheren Blickfeld. Resultatorientiertes Führungsverhalten und hohes Vertrauen in die Mitarbeitenden werden zentral.

Es ändert jedoch nicht alles mit der neuen Bürostruktur: Die Arbeitsinhalte bleiben die gleichen, die Führungsperson bleibt dieselben, auch die Dienstwege bleiben bestehen. Das bedeutet, dass die Veränderungen zwar gross bezüglich Bürostruktur und mobil-flexiblem Arbeiten sind, sich jedoch nicht auf die Inhalte der Tätigkeiten auswirken.

### **Konklusion**

- Veränderungsbreite: Klein in Bezug auf Arbeitsinhalte
- Veränderungstiefe: Gross in Bezug auf Bürostruktur und Art des Arbeitens (wie und wo)

### **7.4 Auswirkung auf die Führungsarbeit**

Das Umsetzen von mobil-flexiblen Arbeitswelten hat vor allem auf die Führungsarbeit enorme Auswirkungen. Es handelt sich dabei um einen Paradigmenwechsel und fordert eine neue Führungskultur.

Herausforderungen im Führungsalltag (im Rahmen mobil-flexiblen Arbeitens):

- Entscheidungsverhalten, Entscheidungsspielräume
- Führen auf Distanz
- Führen mit Vertrauen
- Widerstand der Mitarbeitenden
- Clean Desk, Sicherheit
- Unterschiedliche Auffassungen im Team über Verhalten

Führungskräfte müssen den Wandel tragen und gleichzeitig das Führungsverhalten anpassen. Sie sind deshalb im Rahmen des Veränderungsmanagement die «zentralen Stakeholder».

### **Konklusion**

- Führungskräfte sind gefordert und müssen sich wandeln
- Führungskräfte sind stark in den Veränderungsprozess zu integrieren
- Führungskräfte sind im Rahmen der Veränderung der Führungskultur zu unterstützen und zu begleiten

## **7.5 Liegenschaften**

«worksmart@zürich» ist auf das IMMO-Portfolio «Verwaltungsbauten» ausgerichtet.

Momentan wird durch IMMO eine Teilportfoliostrategie (stadtweit) erstellt. Diese zeigt die Entwicklung der Büroflächen bis 2030 auf.

Sofern die Voraussetzungen erfüllt sind (u.a. in Bezug auf Teamgrösse, Gebäudestruktur, Arbeitsorganisation), wird die Umsetzung von worksmart@zürich ab sofort in den Projekten überprüft und nach Möglichkeit umgesetzt.

Ein wesentliches Umsetzungsvorhaben ist der Bezug des Bürogebäudes «Airgate». Der Bezug wird ab 2028 erfolgen.

### **Konklusion**

- Extrem langer Planungszeitrahmen und damit lange Projektdauer
- Hohe Individualität beim Change-Bedarf

## **7.6 Risiken**

Aktuell sind folgende Risikofaktoren auszumachen:

- Die lange Projektzeitdauer bedeutet, dass die heute bekannten Faktoren der mobil-flexiblen Arbeitswelt zum Zeitpunkt der Umsetzung überholt sein könnten.
- «worksmart@zürich» wird zum «Papiertiger», da «worksmart@zürich» an Gebäude und Nutzende laufend angepasst wird und der angestrebte Paradigmenwechsel aus dem Blickfeld gerät.
- Nur wenige bestimmte Organisationseinheiten im Vergleich zur ganzen Stadtverwaltung sind vom Paradigmenwechsel betroffen, was Akzeptanz grundsätzlich erschwert.
- Vorgängige Teilumsetzungen von «worksmart@zürich» respektive dessen Anpassung an Gebäudevoraussetzungen verunmöglichen einen echten Paradigmenwechsel.
- Hauptverantwortliche machen für bestimmte Organisationseinheiten Ausnahmen bei der Umsetzung des «worksmart@zürich», wodurch der Paradigmenwechsel nicht stattfindet und die Akzeptanz für andere erschwert wird.
- Es gibt kein Commitment bei den Stakeholdern.

- Es gibt kein Commitment bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Die Begleitung des Change-Prozesses wird aufwändig respektive bewirkt nicht den angestrebten Paradigmenwechsel.
- Es treten physische und psychische Belastungen respektive Überforderung und dadurch gesundheitliche Beeinträchtigungen respektive Erkrankungen auf.
- Anforderungen gemäss EKAS-Richtlinie zu Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz und Vermeidung von psychosozialen Risiken werden nicht eingehalten, Sicherheitskonzepte und Verantwortlichkeiten fehlen.

Für die erfolgreiche Umsetzung von «worksmart@zürich» und damit verbunden auch die erfolgreiche Umsetzung des Change Management Konzepts müssen diese Risiken soweit wie möglich eliminiert oder zumindest stark vermindert werden.

## **7.7 Zusammenfassung**

Die Erkenntnisse der Analyse zeigen folgende Herausforderungen:

- Extrem lange Projektdauer
- Keine Gebäudeumzüge und Arbeitsplatzveränderungen in Planung (Stand: Sommer 2017)
- Hohe Individualität beim Change-Bedarf
- Öffentlichen Verwaltungen befinden sich überwiegend in der Phase 2 «ausnahmsweise flexibel» (vgl. FlexWork-Phasenmodell, Abb. 4): Keine Verankerung der Thematik mobil-flexibles Arbeiten in der Stadtverwaltung
- Unterschiedliche Interventionsebenen sind notwendig

Diese Punkte werden im folgenden Lösungsansatz aufgenommen und aufgearbeitet.

## 8 Lösungsentwurf

### 8.1 Lösungsansatz im Überblick

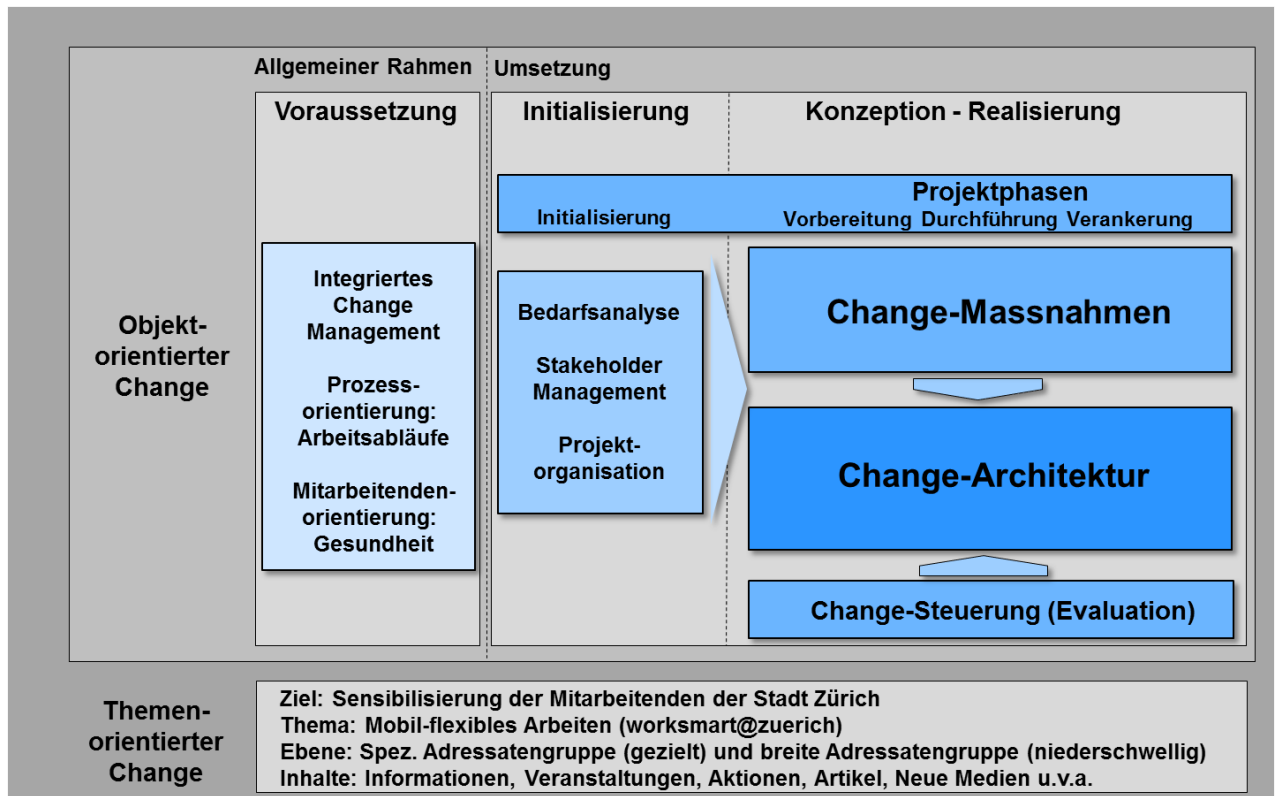


Abb. 6: Lösungsansatz im Überblick

Folgend eine Kurzbeschreibung des Lösungsansatzes.

Der Veränderungsprozess erfolgt auf zwei unterschiedlichen Ebenen:

Objektorientierter Change:	Konkrete Umsetzung von Projekten (Rochaden, Neubezüge usw.)
Themenorientierter Change:	Dauerhafte kulturbildende (themenbezogen mobil-flexibles Arbeiten) Massnahmen (stadtweit oder ausgewählte Adressaten)

Veränderungsprozesse können nur erfolgreich gestaltet werden, wenn wesentliche Voraussetzungen erfüllt sind. Bei Veränderungsprozessen im Rahmen von mobil-flexibles Arbeiten sind dies:

Integriertes Change Management	Change Management erfolgt nicht isoliert, sondern ist in ein Gesamtprojekt eingebettet.
Prozess-orientierung: Arbeitsabläufe:	Alle Arbeitsabläufe (heutige und voraussehbar zukünftige) müssen in der neuen Umgebung sinnvoll umgesetzt werden können.

Mitarbeitenden-orientierung: Gesundheit

Vermeiden der gesundheitsgefährdenden Aspekte resp. Erfüllung der gesundheitsförderlichen Aspekte ist eine Grundvoraussetzung.

Die Veränderungsvorhaben werden im Rahmen eines Projektes mit den klassischen Projektphasen abgewickelt

In der Initialisierungsphase wird das Veränderungsvorhaben vorbereitet. Erarbeitet werden der Change-Bedarf und die Projektorganisation. Gleichzeitig erfolgt das Stakeholder Management.

Auf Basis dieser Vorarbeiten werden aus einem Default-Massnahmenpaket die zielführenden Massnahmen ausgewählt, angepasst und zu einer massgeschneiderten Change-Architektur zusammengestellt.

Die Umsetzung der Architektur wird durch eine laufende Evaluation begleitet, welche eine stetige Steuerung des Prozesses ermöglicht.

Der Veränderungsprozess muss von der sich verändernden Organisation selber getragen werden. Deshalb wird die Change-Organisation dezentral in den jeweiligen Organisationen aufgebaut. Zentral steht ein beratendes Change-Team zu Verfügung, welches die dezentrale Change-Organisation begleitet und gleichzeitig auch den Wissenstransfer stadtweit gewährleistet.

Im Folgenden wird der Lösungsansatz detailliert beschrieben.

## 8.2 Interventionsebenen

Die Umsetzung des Change Managements ist auf zwei unterschiedlichen Ebenen konzipiert.

Die Interventionsebenen im Überblick:

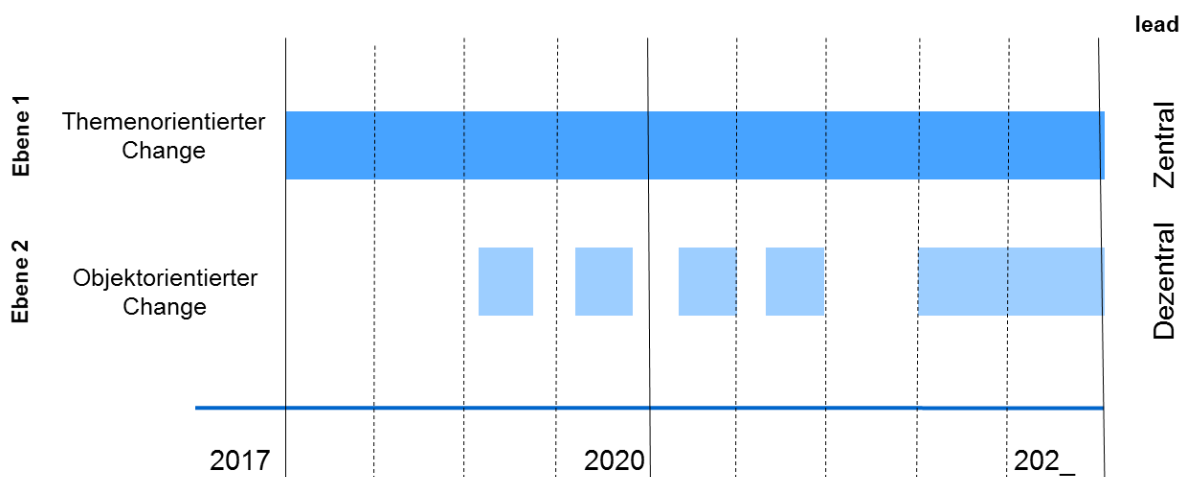


Abb. 7: Interventionsebenen im Überblick

<b>Interventionsebene 1</b>	<b>Themenorientierter Change</b>
Kurzbeschreibung	Laufende zielgruppenspezifische und niederschwellige Informationen/Aktionen in unterschiedlichen Medien zum Thema, adressatengerecht für (zukünftige) Träger und Betroffene: Führung, HR, Mitarbeitende. Geführt wird ein zentrales Kommunikationskonzept – der objektorientierter Change ist darin eingebettet.
Charakteristika	Informationen, Veranstaltungen, Programme und Informationen mit Kommunikation auf unterschiedlichsten Medienkanälen.
Beispiele	Bericht von Pilotinstallationen / HR-Forum, HR-Konferenz / IMMO-Tagung.
Change-Intervention	Gezielt und geplant bezogen auf unterschiedliche Zielgruppen. Sensibilisierung als zentraler Aspekt.

Tabelle 2: Interventionsebene 2 «Themenorientierter Change»

<b>Interventionsebene 2</b>	<b>Objektorientierter Change</b>
Kurzbeschreibung:	Konkrete objektbezogene Vorhaben werden durch Change Massnahmen begleitet. Solche Vorhaben können sein: Teil-Objektbezüge, Rochaden und Bezug von Grossobjekten wie «Airgate». Kontext der Projekte: mobil-flexibles Arbeiten.
Charakteristika	Auf die Situation (Objekt – Adressaten) bezogenes Veränderungsprojekt mit klar strukturiertem Rahmen.
Beispiele	Dienstabteilung bezieht neue Räumlichkeiten, welche nach dem Konzept mobil-flexibles Arbeiten gestaltet sind.
Change-Intervention	Massgeschneidert auf jeweilige Situation (Change-Architektur).

Tabelle 3: Interventionsebene 1 «Objektorientierter Change»

### 8.3 Objektorientierter Change

#### 8.3.1 Voraussetzungen für einen objektorientierten Change-Prozess

Mobil-flexibel steht für eine Art der Arbeit, die unabhängig ist von fixen Arbeitsorten und -zeiten:

- Flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung und der Leistungsverrichtung
- Zeit- und ortsungebundenen Arbeiten
- Kein fest zugewiesener Arbeitsplatz (FlexDesk)

Change-Begleitung im Rahmen von mobil-flexiblem Arbeiten erfolgt dann, wenn für die betroffenen Mitarbeitenden eine echte Veränderung eintritt. Beispiele:

- Keine fixen Arbeitsplätze (FlexDesk)
- Möglichkeit des mobilen Arbeitens
- Flexible Gestaltung der Arbeit
- Standard «worksmart@zürich» umgesetzt (Masse, Mobilien usw.)



- Standard IT-Konzept umgesetzt
- Kein vorübergehender, kurzfristiger Zustand
- Homebase-Arbeitsplatz gibt es nicht mehr (kein Ausweichplatz)

### **8.3.2 Wann erfolgt kein objektorientierter Change?**

Es erfolgt keine Change Management Begleitung, wenn sich die Mitarbeitende nicht wirklich verändern müssen. Beispiele:

- Gästearbeitsplätze (neuer Coworking Space in der Stadt – der eigene Arbeitsplatz bleibt bestehen)
- Vorübergehende Projekträume (in Coworking Space – der eigene Arbeitsplatz bleibt bestehen)
- Home Office als Zusatzmöglichkeit (der eigene Arbeitsplatz bleibt bestehen)
- Rochaden mit normaler Büroumgebung (z. B. Pultbelegung 1:1)

### **8.3.3 Allgemeiner Rahmen: Voraussetzungen**

#### **8.3.3.1 Integriertes Change Management**

Change Management darf nicht isoliert und losgelöst vom Gesamtprojekt und den engagierten Fachabteilungen erfolgen. Change muss im Gesamtprojekt eingebettet werden und ist ein Teil des Ganzen. Dazu sind die Schnittstellen zu klären und zu gestalten. Zwei wesentliche Aspekte dabei:

- Grundsätzlich ist Change Management ein Teil eines Kommunikationsplans (Change ist nur ein Teil der Gesamtaktivitäten rund um eine Veränderung). Es ist darauf zu achten, dass das Change Management des mobil-flexiblen Arbeitens in den übergeordneten Kommunikationsplan integriert wird.
- Wichtig ist, dass die engagierten Fachabteilungen (z. B. IMMO) auf die Veränderungen vorgängig vorbereitet werden. Die fachliche Beratung, Betreuung und Umsetzung darf nicht auf die gewohnte klassische Art erfolgen, sondern in einer für die neue Situation adäquaten Form. Diese Fachabteilungen sind vorgängig zu befähigen.

#### **8.3.3.2 Prozessorientierung: Arbeitsabläufe**

Die Umsetzung von Bezügen von Büroräumlichkeiten orientiert sich oft an architektonischen oder räumlichen Themen. Dabei wird einem wesentlichen Aspekt immer wieder zu wenig Raum gewidmet: Die neue Arbeitsumgebung den Arbeitsabläufen oder Arbeitsprozessen anzupassen.

Das problemlose Umsetzen der täglichen Arbeitsabläufe ist die wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Objektbezuges. Defizite in diesem Punkt können durch einen Change nicht wettgemacht werden.

Wichtig ist, dass in unterschiedlichen Zeitfenstern und dabei in unterschiedlichen Szenarien gedacht und geplant wird:

- Aktuelle Abläufe und Prozesse optimal in neuer Bürolandschaft abbilden
- Abläufe in mittelfristiger Zukunft (5 bis 10 Jahre): in Szenarien denken, Veränderungen antizipieren und bereits vorausschauend berücksichtigen

### **8.3.3.3 Mitarbeitendenorientierung: Gesundheit**

Eine gesunde Arbeitsumgebung ist für Mitarbeitende und deren Leistungspotenzial zentral. Eine Arbeitsumgebung ist dann als «gesund» zu betrachten, wenn keine Krankheitsrisiken vorliegen und sich der Mitarbeitende wohl fühlt. Werden die Wirkfaktoren nicht oder ungenügend erfüllt, hat dies konkrete Konsequenzen für eine positive Umsetzung und damit auf einen erfolgreichen Change.

#### **Gesetzliche Vorgaben**

Relevant sind folgende rechtlichen Vorgaben (detailliertere Beschreibung im Anhang):

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (EKAS-Richtlinie) und Prävention Psychosozialer Risiken (Vollzugsschwerpunkt)
- Unfallversicherungsgesetz (UVG)
- Arbeitsgesetz (ArG)
- Obligationenrecht (OR)

#### **Ergonomische Wirkfaktoren**

Folgende eine Auflistung der ergonomischen und sozialen Wirkfaktoren (detailliertere Beschreibung im Anhang)

Materielle Umgebung:

- Räumliche Organisation und Layout
- Ruhe- und Regenerationsräume
- Bürogrösse
- Qualität der Arbeitsplatzumgebung
- Farben
- Pflanzen und natürliche Elemente

Innenraumumgebung:

- Akustik
- Luftqualität und Klima
- Düfte
- Licht und Beleuchtung

#### **Soziale Wirkfaktoren**

Sozial-räumliche Umgebung:

- Privacy
- Crowding
- Territorialität
- Unterbrechungen und Störungen
- Soziale Beziehungen

Workplace Management:

- Angemessenheit der Arbeitsumgebung
- Services

### 8.3.4 Umsetzung: Überblick

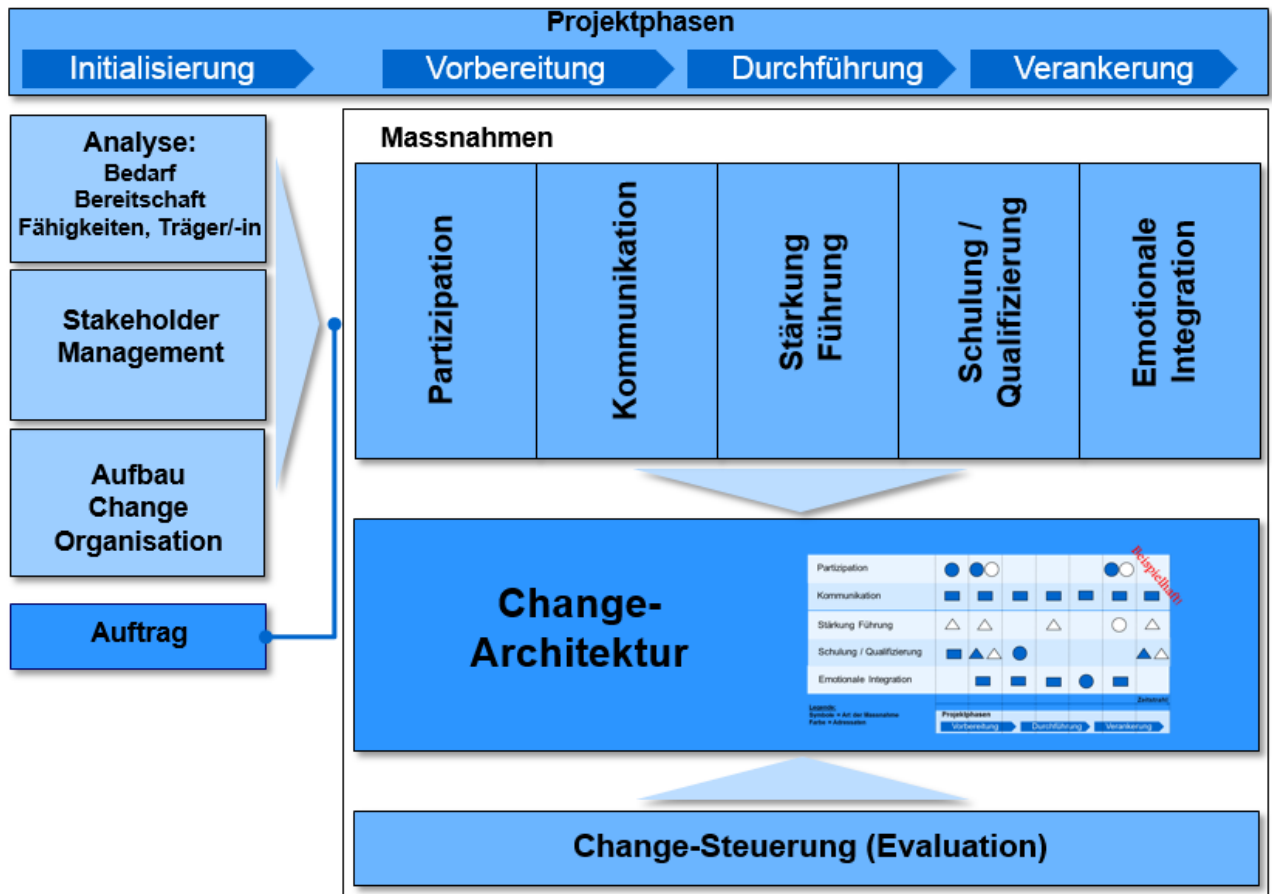


Abb. 8: Überblick der Umsetzung des Change-Prozesses

Im Folgenden wird die Abbildung 8 kurz beschrieben.

In der Initialisierungsphase sind folgende Aktivitäten relevant:

- Analyse des Change-Bedarfs (Change-Bedarf, Bereitschaft der Betroffenen, Change-Träger/-innen)
- Stakeholder Management (Gewinnen der Change-Träger/-innen)
- Change-Organisation konzipieren und aufbauen
- Zwischen Auftraggeber/-in und dem Beratungsteam wird ein Auftrag formuliert, welcher die Zusammenarbeit regelt

Bei der Umsetzung werden aus einem Portfolio von Massnahmen (Massnahmengruppen: Partizipation, Kommunikation, Stärkung Führung, Qualifizierung, Emotionale Integration) die für die Change-Situation passenden Massnahmen ausgewählt.

Die Massnahmen werden auf einer Zeitschiene zu einer Change-Architektur zusammengestellt. Diese Architektur orchestriert das gesamte Veränderungsvorhaben.

Der Erfolg der Umsetzung wird laufend evaluiert und die Change-Architektur wird entsprechend angepasst.

### **8.3.5 Umsetzung: Initialisierung**

#### **8.3.5.1 Bedarfsanalyse**

Hauptthema ist das Erheben der relevanten Informationen zum Bedarf (Inhalt) der Veränderung. Themen sind z. B. Veränderungsbreite und -tiefe, Art der Veränderung, Risiken und Betroffene.

Zusätzliche Analysethemen sind:

Wandlungsbedarf	Inhalt, Art, Tiefe und Breite der Veränderung. <ul style="list-style-type: none"><li>– Was ändert (Inhalt der Veränderung)</li><li>– Wo steht die Organisation / Mitarbeitenden heute in Bezug auf das Veränderungsthema?</li><li>– Wie gross ist die Veränderung (welche Organisation und Mitarbeitende durchlaufen)?</li><li>– Wie ist die Auswirkung? (z. B. Tätigkeit)</li><li>– Welche Arbeitsschritte sind betroffen? Wie?</li><li>– Was sind Stärken / Schwächen des Vorhabens?</li><li>– Welche Hindernisse sind zu überwinden?</li><li>– Was «geht verloren» und was ist der Mehrwert / Nutzen für die Betroffenen?</li><li>– Kann die Veränderung in verschiedene Schritte aufgeteilt werden?</li></ul>
Wandlungsbereitschaft	Einstellung der am Wandlungsprozess beteiligten und betroffenen gegenüber den Zielen und Massnahmen des Wandels. <ul style="list-style-type: none"><li>– Wie ist die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden / Organisation? (Veränderungsprobt)</li><li>– Gab es ähnliche Veränderungsprozesse und wie verliefen diese? (Image)</li><li>– Wer profitiert am meisten / wer am wenigsten?</li><li>– Gibt es andere parallele Veränderungsprozesse?</li><li>– Ist der geplante Wandel realistisch?</li><li>– Sind Ziele / Vision formuliert?</li><li>– Ist die Dringlichkeit der Veränderung bekannt / nachvollziehbar?</li></ul>
Wandlungsfähigkeit	Kenntnisse und Erfahrungen der Betroffenen und Beteiligten im Umgang mit Wandel. <ul style="list-style-type: none"><li>– In welcher Phase (FlexWork-Phasenmodell) befindet sich die Organisation?</li><li>– Über welche Veränderungskompetenz verfügen die verschiedenen Anspruchsgruppen (Mitarbeitende – Führungskräfte)?</li></ul>

- Welche Kompetenzen sind notwendig (Bezug auf Veränderungsinhalte)?
  - In welchen Schritten soll vorgegangen werden? Was ist möglich?
  - Welche Hindernisse sind zu überwinden?
- Wandlungsträger/-in      Sicherstellen einer nachhaltigen hierarchischen Unterstützung.
- Wer sind die Entscheidungsträger/-innen?
  - Wie stehen die Entscheidungsträger/-innen zum Vorhaben?
  - Wer hat welchen Einfluss?
  - Wie stehen diese «Influencer» zum Vorhaben?
  - Welche Einflüsse sind unterstützend, welche hinderlich?
  - Wer ist am Erfolg des Projektes interessiert?
  - Wer wird sich persönlich engagieren?
  - Wie ist die Organisationsform (zentral / dezentral)?

Ein Change-Prozess kann nur erfolgreich sein, wenn verstanden wird, wo die Organisation und die Mitarbeitenden stehen und sie dort abgeholt werden.

#### **8.3.5.2 Stakeholder Management**

Stakeholder sind diejenigen Gruppen oder Personen, die auf das Gelingen eines Projektes Einfluss nehmen können. Als Übersetzung für den von «Stakeholder» abgeleiteten Begriff kann man von kollektiven Anspruchsgruppen oder von individuellen Anspruchsträgerinnen bzw. -trägern sprechen.

Die Auseinandersetzung mit den Interessen und Bedürfnissen der Stakeholder hat das Ziel den Projekterfolg zu sichern: Es gilt Unterstützung aufzubauen und Widerstände abzubauen.

Hauptaufgaben sind:

- Schaffen der Koalition für den Wandel
- Erarbeiten der «Stakeholder-Karte»
- Gewinnen der relevanten Wandlungsträger/-innen
- Schaffen von permanenten Zeitfenstern in den Sitzungsgefässen der Entscheidungsträger/-innen (je nach Organisation z. B. GL-Termine)

Die Schritte beim Stakeholder Management:

- Identifizieren der Stakeholder
- Erwartungen verstehen
- Erwartungen durch zugeschnittene Kommunikation steuern

#### **8.3.5.3 Change-Organisation**

Veränderung kann nicht zentral verordnet und gesteuert werden. Veränderung muss von einer betroffenen Organisationseinheit selber getragen und verantwortet werden. Deshalb wird im Veränderungsprozess eine dezentrale Projektorganisation durch Mitarbeitende der sich verändernden Organisation aufgebaut. Wichtig dabei ist, dass die Entscheidungsträger/-innen in der Projektorganisation eingebunden sind und den Wandel tragen.

Die Projektleitung für das Change-Projekt ist in jedem Fall bei der Organisation mit dem Veränderungsbedarf.

Beratung und Wissen sicherstellen und transferieren sind dagegen die Hauptaufgaben der zentralen Projektbegleitung.

Projektorganisation (der Teil der «dezentralen Organisation» ist beispielhaft gestaltet):

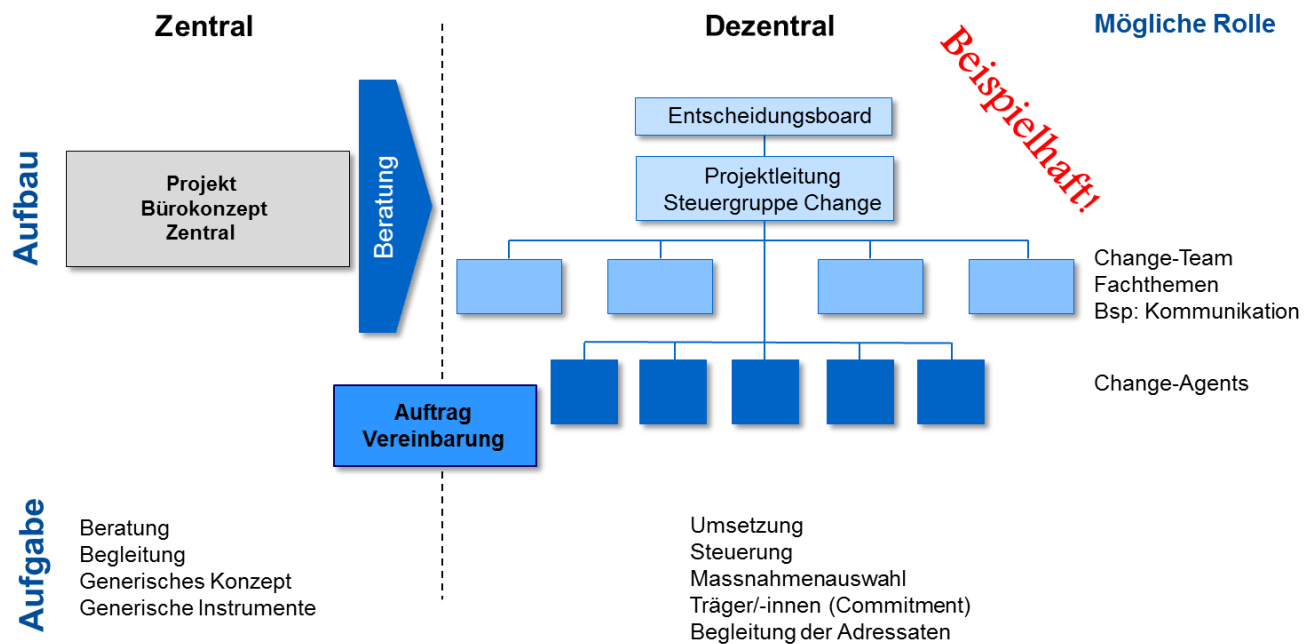


Abb. 9: Change-Organisation

Im Folgenden wird die zentrale resp. dezentrale Projektorganisation näher beschrieben:

	<b>Zentrale Projektorganisation</b>
Kurzbeschreibung	Kompetenz-Center für die ganze Stadt (Zentrale für Wissen, Erfahrung und Austausch im Rahmen der Vorhaben).  Beratung, Begleitung und Unterstützung der dezentralen Projektorganisation.
Charakteristika	Beratung, Begleitung, «generische» Konzepte, Instrumente und Change-Architekturen.
Rahmen	Beratung und Begleitung: nach Möglichkeit und Verfügbarkeit / bei Bedarf der Organisationen.
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wissen und Erfahrung aus vergleichbaren Projekten</li> <li>– Fachliche Expertise (Change Management / mobil-flexibles Arbeiten)</li> <li>– Moderationskompetenz</li> <li>– Beratungskompetenz (Prozesssteuerung von aussen)</li> </ul>

Tabelle 4: Zentrale Projektorganisation

Vorteil einer externen Begleitung:

- Fachliche Expertise
- Wissen und Erfahrung aus anderen gleichen Projekten

- Stadtweite Vernetzung / Wissenstransfer
- Keine Betriebsblindheit
- Kann heikle Themen ansprechen

	<b>Dezentrale Projektorganisation</b>
Kurzbeschreibung	Leitung des Change-Projektes. Konzeption (Anpassen der Massnahmen zur Change-Architektur), Umsetzung der Massnahmen, Evaluation.
Rollen	Projektleitungsrolle und weitere Rollen aufgrund der definierten Projektorganisation
Charakteristika	Steuerung und Umsetzung der Veränderung. Auswahl und anpassen der Massnahmen. Begleitung der Träger/-innen und der Adressatinnen bzw. Adressaten.
Praxis «worksmart@zürich»	Die Change-Organisation wird aufgrund der Analyse situativ definiert und vereinbart.

Tabelle 5: Dezentrale Projektorganisation

Es gibt verschiedene Formen von dezentraler Change-Organisation. Die obige Grafik ist deshalb nur beschreibend und als Beispiel zu verstehen.

Klassische dezentrale Rollen sind:

- Entscheidungsboard
- Projektleitung Change
- Change-Team oder Kernteam
- Change-Botschafter/-innen und/oder Change-Agentinnen/Change-Agenten
- Oftmals übernimmt HR eine (zu definierende) Rolle als Change-Begleiter/-innen
- Zentral sind Führungskräfte, welche als Multiplikator/-innen agieren

Entscheidungsboard	Fällen die wesentlichen Entscheidungen. Sind in der Organisationshierarchie hoch angesiedelt z. B. Executive Board. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Träger/-in der Veränderung, Exponentin bzw. Exponenten und Vorbilder</li> <li>- Projektponsorin bzw. -sponsor</li> <li>- Füllen grundsätzliche Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Veränderungsprojekt</li> </ul>
Projektleitung Change	Leitet das Veränderungsvorhaben und koordiniert die Aktivitäten. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initialisierung der Change-Aktivitäten</li> <li>- Führt Change-Agents</li> <li>- Plant Massnahmen</li> <li>- Koordiniert Aktivitäten</li> <li>- Setzt Massnahmen um</li> <li>- Verantwortlich für Evaluation / Monitoring</li> </ul>
Change-Team	Steuert die Change-Aktivitäten und bringt in den jeweiligen Disziplinen die Fachkompetenz ein (Kommunikation, Recht, Raumplanung u.a.) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachkompetenz</li> <li>- Plant Massnahmen (in Koordination mit dem Gesamtplan)</li> <li>- Führt konkrete Umsetzungsmassnahmen (je nach Fachgebiet) aus</li> </ul>

Change-Agent/-in oder z. B. Botschafter/-in	Ein Change-Agent/-in ist der/die «Vernetzer/-in» und Informationsvermittler/-in zwischen Linie und den zentralen Steuerungsorganen. – Aufbau und Koordination in der Linie (vor Ort) – Umsetzung der Massnahmen / Aktivitäten vor Ort – Nahtstelle zu den Führungskräften in der Linie – Unterstützt Führungskräfte in der Linie – Ist Verbindung zur Projektleitung
Führungskräfte	Sie die wesentlichen Träger/-in der Veränderung in Ihrer Rolle als Vorbilder für die Mitarbeitenden. – Informieren und unterstützt Mitarbeitende – Sind Vorbild, vertritt Ideen und Umsetzung – Treiben die Veränderung im Rahmen des Führungskreises – Unterstützen die Change-Agents
HR	– Begleiten der Veränderung aus HR-Sicht – Ausarbeiten von Regelungen / Vereinbarungen

Tabelle 6: Rollen in der Change-Organisation

Bei der Zusammenarbeit in der dezentralen Organisation ist zu beachten:

- Welche Kompetenzen sind notwendig (Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen)?
- Werden die Mitarbeitenden delegiert, welche über diese Kompetenzen verfügen?
- Anteil Arbeitszeit für die jeweiligen Rollen?
- Einsatz mit Linienvorgesetzten abgesprochen?
- Meeting-Struktur, Kommunikationswege?
- Art der Zusammenarbeit? Welche Spielregeln gibt es?

### **Pflichtenheft**

Aufgrund des von Situation zu Situation unterschiedlichen Veränderungsbedarfs werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen zentraler und dezentraler Organisation in einem Pflichtenheft festgelegt und in einer Vereinbarung (8.3.5.4 Auftrag) verankert.

### **8.3.5.4 Auftrag**

Die Zusammenarbeit zwischen zentraler und dezentraler Projektorganisation (Beratung – Begleitung) wird für jedes einzelne Veränderungsprojekt vereinbart. Beschrieben und operationalisiert wird darin die inhaltliche, zeitliche und qualitative Dimension des Veränderungsvorhabens. Wichtig ist auch die Klärung der Rahmenbedingungen, Abgrenzungen und sowie der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Durch diese Vereinbarung herrscht vom Projektstart an Transparenz und Klarheit zwischen Auftraggeber (dezentrale Organisation) und dem zentralen Beratungsteam. Wichtig ist diese Transparenz vor allem zur Zielsetzung, weil damit das gemeinsame Erreichen des Erfolges deutlich erleichtert wird.

Relevant dabei sind der Grad des dezentralen Bedarfs (wenig Bedarf bis hoher Bedarf) und der zentralen Möglichkeiten aufgrund der vorhandenen Ressourcen. Die Vereinbarungsbreite ist deshalb sehr breit (von keiner bis zur intensiven Unterstützung). Ein Beispiel für einen Auftrag ist im Anhang zu finden.

Der Prozess der Auftragsformulierung erscheint zeitaufwendig. Mittel- und langfristig kann damit der Prozess aber effektiv gesteuert werden und die Beteiligten haben die gleichen Vorstellungen über Inhalte und Zielerreichung.



### 8.3.6 Phasen der Umsetzung: Vorbereitung, Durchführung, Verankerung

Grundsätzlich kennt das jeweilige Veränderungsprojekt die drei Phasen der Umsetzung:

Vorbereitung:	Konzeption, Planung und Bereitstellung
Durchführung:	Konkrete Umsetzung: Durchführung von Massnahmen (Steuerungselement: Change-Architektur)
Verankerung:	Evaluation und Controlling: Steuern des Prozesses Transfersicherung

Wichtig ist, dass ein Veränderungsmanagement mit dem Einzug nicht abgeschlossen ist. Eine erfolgreiche Umsetzung bedingt eine Nachbearbeitungsphase von 3 bis 6 Monaten. Die Verankerungsphase ist deshalb sehr essentiell.

#### 8.3.6.1 Change-Massnahmen

Es gibt unzählig viele Aktivitäten und Möglichkeiten ein Veränderungsprojekt zu begleiten. Die Massnahmen können im Wesentlichen zu folgenden Massnahmengruppen zusammengefasst werden:

- Partizipation
- Kommunikation
- Stärkung Führung (Leadership Alignment)
- Schulung / Qualifizierung
- Emotionale Integration: Massnahmen / Aktionen

#### Partizipation

Ziel	Betroffene zu Beteiligten machen. Erfahrungen und Wissen der Mitarbeitenden nutzen.
Kurzbeschreibung	Beteiligung der Betroffenen (Führungskräfte wie Mitarbeitende) im Vorfeld und während dem Veränderungsprojekt. Schaffen von Plattformen für gemeinsamen Dialog (auch über die eigene Organisation hinaus).
Beispiele	Dialog im Vorfeld (Motivation), KVP-Runden während der Einführung, Beteiligung über elektronische Medien (z. B. Blog) von ausgewählten Personen: Deep Dives, Mini-Workshops.
Hinweis	Partizipation ist wichtig. Partizipation muss aber gleichzeitig ihre Grenzen haben und diese müssen klar sein.  Folgende Punkte sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grad der Einflussnahme der Partizipationsbeteiligten klären. Ist der Freiheitsgrad gering, ist es besser, dies zu kommunizieren.</li> <li>- Wunschabstimmungen sind zu vermeiden, da allenfalls ein Bestellzettel ausgelöst wird, der nicht zu erfüllen ist.</li> <li>- Scheinpartizipation (z. B. nicht relevante Fragestellungen) ist zu vermeiden (Alibiübung).</li> </ul> Im Rahmen der Partizipation sind folgende Fragen wichtig: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für welche Entscheidungen ist eine Partizipation sinnvoll und auch möglich?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Welche Entscheidungen können delegiert respektive nicht delegiert werden?</li> <li>– Bei welchen Entscheidungen möchten die Mitarbeitenden mitreden?</li> <li>– Sind die Mitarbeitenden für eine Beurteilung kompetent oder eher überfordert?</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 7: Partizipation

**Kommunikation**

Ziel	Veränderung erzählbar machen, Verständnis für Wandel erzeugen, Klarheit und Transparenz schaffen.
Kurzbeschreibung	<p>Menschen möchten das Geschehen und damit auch Veränderungen kontrollieren können. Kontrollierbar heisst: Ereignisse sind vorher-sagbar, erklärbar und/oder beeinflussbar. Mitarbeitenden sollte deshalb früh klar werden, welches die Gründe und die Ziele der Veränderung sind. Sie sollen einen Sinn und auch die Attraktivität erkennen.</p> <p>Zeit- und adressatengerechte Kommunikation und Information. Kontinuierliche Information und Kommunikation über den Stand / Vorhaben. Integration wichtiger Stakeholder.</p> <p>Der Informationsfluss soll aktuell, transparent und regelmässig sein. Die Führung muss diesen Prozess unterstützen.</p>
Beispiele	Initialkommunikation (Ankündigungen), Q&A, Hauszeitungen, FAQ, Visualisierungen, Info-Koffer für Führungskräfte, Intranet (News, Anleitungen usw.), Blog.
Hinweis	<p>Es ist extrem wichtig, ein ganzheitliches Kommunikationskonzept zu erstellen, welches dann in die Gesamtarchitektur einfliesst. Abgebildet werden die relevanten Meilensteine (wann, was, Medien).</p> <p>Bei der Erstellung ist es wichtig, dass interne Stellen (wie z. B. Kommunikationsabteilung) integriert werden. Wichtige Punkte zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikation über eine Veränderung beginnt früher als die Veränderung selbst und endet auch später.</li> <li>– Regelmässig informieren.</li> <li>– Inhalte werden interner und externer Ausrichtung getrennt. Auch nach Hauptbotschaften und Nebenbotschaft.</li> <li>– Eine «Storyline» und auch die Tonalität erhöhen die Attraktivität.</li> <li>– Unterschiedliche Kanäle und Medien nutzen.</li> <li>– «Overselling»-Effekt vermeiden (nicht zu sehr verkaufen – konsistent und ehrlich informieren).</li> </ul>

Tabelle 8: Kommunikation

**Stärkung Führung (Leadership Alignment)**

Ziel	Ziel ist es den Veränderungswillen zu fördern und den Wandel zu beschleunigen. Da die Führungskräfte eine wesentliche Rolle bei der Veränderung haben, sind Führungskräfte für neuen Führungsanspruch (oder Führungsverhalten) befähigen.
------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kurzbeschreibung	Die Führungskräfte (auf allen Hierarchiestufen) sind wesentliche Träger/-in der Veränderung. Sie sind Vorbilder für Ihre Mitarbeitenden und ihre Haltung und ihr Verhalten wird wahrgenommen und interpretiert und beeinflusst entsprechend. Arbeiten in flexiblen Arbeitswelten verlangt nach einem anderen Führungsverständnis und nach neuen Führungsfähigkeiten (z. B. Führen auf Distanz).
Beispiele	Coaching-Angebote (von nächst höherer Führungskraft, von Extern, oder vom Change-Team), Kursmodul: Führen aus der Distanz, Kollegiale Fallberatung für Führungskräfte, Best-Practice-Veranstaltungen.
Hinweis	Die Stärkung und Befähigung der Führungskräfte muss entsprechend den Führungsstufen unterschiedlich angegangen werden, weil die Veränderungskompetenz (Können) unterschiedlich ausgeprägt ist. Ebenso bei der Veränderungsbereitschaft (Wollen). Es braucht deshalb explizites Training, damit die Führungskräfte die Initiative ergreifen und den Mut zur Veränderung haben und Umsetzen.

Tabelle 9: Stärkung Führung (Leadership Alignment)

### Schulung / Qualifizierung

Ziel	Handlungskompetenz für Bewältigung neuer Aufgaben vermitteln – Befähigung für Umgang mit der neuen Umgebung und den neuen Arbeitsweisen.
Kurzbeschreibung	FlexDesk-Umgebungen und flexible Arbeitswelten bedeuten anderen Umgang mit der täglichen Arbeit. Für das Arbeiten in der neuen Umgebung und die damit verbundenen impliziten und expliziten Verhaltensweisen sind die Betroffenen zu befähigen.
Beispiele	Schulung neuer Kommunikationsmedien, Bedienung Reservationsinstrument für Rückzugsräume.
Hinweise	Es ist wichtig, dass beim Einzug entsprechende Experten vor Ort begleiten und kleinere Probleme sofort lösen können (IT, Telefonie, Facility Manager). Damit wird verhindert, dass kleine Probleme den Einzug trüben resp. aufgebauscht und vorgeschoben werden.

Tabelle 10: Schulung / Qualifizierung

### Emotionale Integration: Massnahmen / Aktionen

Ziel	Emotionale Brücken bauen
Kurzbeschreibung	Emotionen begleiten jeden Wandel mit ungeheurer Kraft – positive und negative. Positive Emotionen schaffen ist deshalb ein wichtiges Element beim Begleiten. Mit kleinen und grösseren Aktionen (ziel- und zeitgerecht) positiven Zugang zur neuen Umgebung resp. Arbeitsweise schaffen.
Beispiele	Eintrittsticket (analog Flugticket) mit «Reisebeschreibung» zur neuen Umgebung, Begrüssungsgeschenk (bezogen auf Situation), Modell-Arbeitsplatz beim Eingang.
Hinweise	Die Erfahrung zeigt, dass Massnahmen und Aktionen bei der Emotionalen Integration an den Kontext oder an die Situation gebunden sein müssen. Es kann nicht irgend ein Geschenk überreicht werden, sondern die Massnahme muss eine «Nachricht» tragen im Sinne einer Metapher. Massnahmen sollen auch nicht «over- oder undersized» sein.

Tabelle 11: Emotionale Intergration: Massnahmen / Aktionen

Detaillierte Massnahmen sind im Anhang beschrieben. Dieses Portfolio wird stetig überarbeitet und neuen Erkenntnissen und Entwicklungen angepasst. Dies vor allem aufgrund der langen Projektdauer.

### 8.3.6.2 Change-Architektur – der Masterplan

Die Change-Architektur ist der Masterplan des Veränderungsprozesses.

Die massgeschneiderten Massnahmen werden in eine Abhängigkeit gebracht und auf eine Zeitlinie gelegt. Es handelt sich dabei um ein koordiniertes und abgestimmtes Vorgehen, das Energie- und Kommunikationsblockaden löst, die Fachkompetenz und Erfahrungen nutzt, Emotionen kanalisiert und Zukunftspotentiale erschliesst.

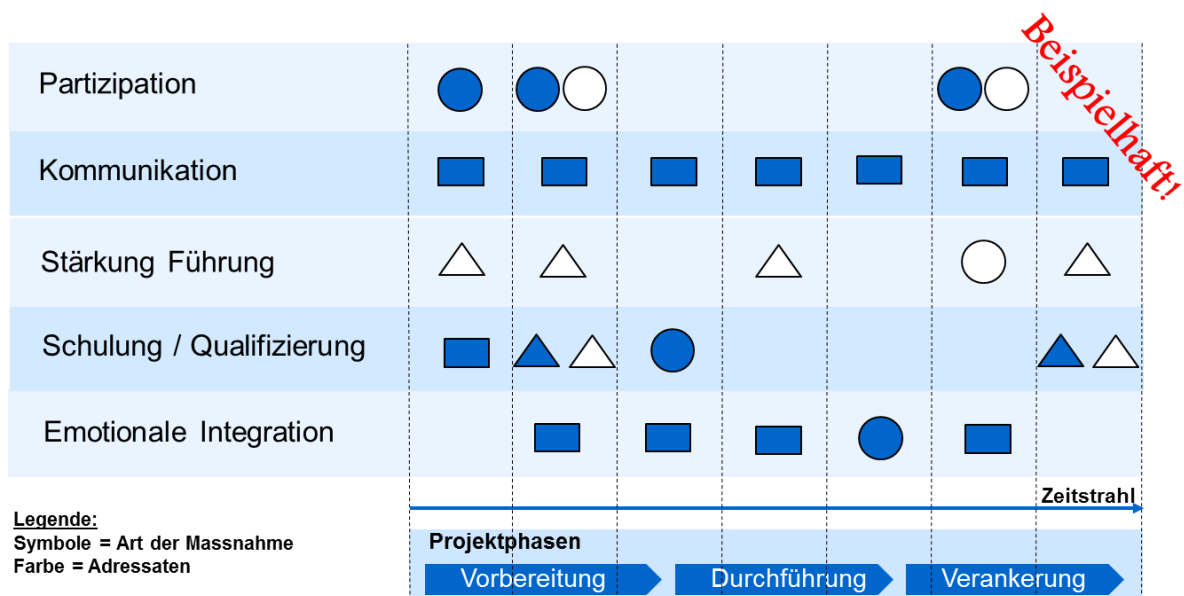


Abb. 10: Change-Architektur im Überblick

### Quick Wins

Im Rahmen der Change-Architektur werden gezielt «Quick Wins» eingeplant. Grossen Vorhaben (Projekten) «geht oft die Luft aus», weil «grosse» Erfolge (z. B. Schlusserfolg) lange auf sich warten lassen. Deshalb brauchen Vorhaben nicht nur einen Schlusserfolg, sondern vor allem auch Etappensiege (John Kotter: Generate short term wins!). Für die Change-Vorhaben im Rahmen von «worksmart@zürich» gilt es im Rahmen der Change-Architektur unterschiedliche Quick Wins zu definieren und diese nicht nur zu realisieren, sondern auch entsprechend zu würdigen:

- Realisierbarkeit aufzeigen – Glauben stärken
- Projektdistanz (lange Dauer) in kleinere Etappen aufteilen
- Inhalte erlebbar machen («touch and feel»)
- Sinn und Nutzen aufzeigen
- Klumpenrisiken (Abhängigkeit vom Gesamterfolg) verkleinern
- Grund haben «wieder mal anzustossen»

Kriterien für Quick Wins:

- Einfach implementierbar

- Schnell implementierbar
- Kleine Kostenfolge
- Projektteam hat Kontrolle (wenig Abhängigkeiten – kleine Kreise)
- Rückbau einfach (richtet keinen Schaden an)

### 8.3.6.3 Change-Steuerung (Evaluation)

Veränderungsprozesse sind hoch dynamisch. Im Verlaufe des Prozesses muss auf Stimmungen und Informationsbedarf reagiert werden. Der Change wird an die Bedürfnisse der Organisation und der Beteiligten laufend angepasst. Die Change-Architektur ist der Leitfaden für alle Projektbeteiligten, aber nicht unveränderlich.

Der Fortschritt des Veränderungsprozesses wird durch ein laufendes «Monitoring» überwacht. Ziel ist die kontinuierliche Beobachtung und Messung des Veränderungsprozesses und damit das Erkennen von Entwicklungen, Risiken, Stimmungen. Der Prozess wird damit aktiv gesteuert.

Die Verantwortlichkeit wird idealerweise folgendermassen gestaltet:

- Initialisierung und Begleiten der Evaluation durch Projektteam.
- Eine externe Umsetzung (z. B. durch Hochschule) ist aufgrund der Erfahrung, der vorhandenen Erhebungs- und Auswertungsinstrumente und vor allem auch wegen der «neutralen Betrachtung» sehr empfehlenswert.

Folgende Punkte sind für eine Evaluation relevant und müssen (entsprechend Bedarf und Architektur) jeweils situativ angepasst werden:

Ausgangslage	Kurzbeschreibung des zu evaluierenden Projekts. Projektziele: Geben bei der Zielformulierung für die Evaluation eine zusätzliche und ganzheitliche Sicht. Evaluationszweck: Weshalb soll evaluiert werden? Wer soll welchen Nutzen aus der Evaluation ziehen? Welche Erkenntnisse werden wozu gebraucht?
Zielsetzung Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was genau soll evaluiert werden? Das gesamte Projekt? Ein einzelnes Angebot? Mit welchem inhaltlichen Fokus?</li> <li>– Weshalb muss das Projekt evaluiert werden? Welche Teile müssen evaluiert werden? Welche Aspekte müssen genauer betrachtet werden?</li> <li>– Was will man wissen, weshalb? Konkrete Zielsetzung der Evaluation: Messzahlen hinterlegt.</li> <li>– Welche Fragen soll die Evaluation beantworten? Vermag die Beantwortung dieser Fragen den Evaluationszweck zu erfüllen?</li> <li>– Welche Fragen muss die Evaluation beantworten? Ist das Ziel der Evaluation mit der Beantwortung dieser Fragen erreicht?</li> </ul>
Gegenstand der Evaluation	Analyse Gegenstand: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse der Umsetzung</li> <li>– Analyse der Wirkung</li> <li>– Ableitung Handlungsempfehlung</li> </ul> Themen:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielerreichung, Zufriedenheit, Funktionalität.</li> </ul>
Methodik und Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evaluationsform und Design - Typ</li> <li>– Theoretische Grundlagen</li> <li>– Prozess und Methoden der Datenerhebung und -auswertung</li> <li>– Datentypen und Erhebungsmethoden</li> <li>– Feldzugang (Instrumente und Inhalte werden im Projektteam (situativ) erarbeitet. Möglichkeiten sind: Thermometer, Interviews, Fragebogen, Intranet-Umfrage, Voting im Intranet.)</li> <li>– Analysemethoden</li> <li>– Evaluationsraster</li> <li>– Terminplan, Phasen und Fristen</li> </ul>
Organisation und Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verantwortlichkeiten, Rollen und Funktionen</li> <li>– Regeln der notwendigen Kompetenzen</li> </ul>
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeitlich</li> <li>– Finanziell</li> </ul>
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichterstattung / Produkte</li> <li>– Verbreitung und Nutzbarmachung der Ergebnisse und Erkenntnisse</li> </ul>

Tabelle 12: Überblick Evaluation

Im Rahmen einer Nachbefragung ist im Vorfeld zu prüfen, welche Mittel überhaupt für eine Nachbesserung zur Verfügung stehen. Es ist wenig hilfreich, wenn Erwartungen geweckt werden, welche nicht gehalten werden können. Eine solche Nachbefragung verkommt dann zur Alibiübung und ist kontraproduktiv.

Die detaillierte Evaluationsanforderung ist im Anhang beschrieben.

## 8.4 Themenorientierter Change

### 8.4.1 Ziel

Zielsetzung des «themenorientierten Change» sind stetige Informationen und Aktionen zum Thema des mobil-flexiblen Arbeitens. Die Sensibilisierung zum Thema und das «Gewinnen der Mitarbeitenden» ist der zentrale Aspekt.

Die Informationen und Aktionen erfolgen entweder zielgruppenspezifisch oder sehr breit für möglichst viele Mitarbeitende. Benutzt werden unterschiedliche Kanäle und Medien. Die Information erfolgt adressatengerecht für (zukünftige) Träger/-in und Betroffene: Führungskräfte, HR, Mitarbeitende.

### 8.4.2 Thema

Wie bereits ausführlich beschrieben ist die Projektzeitdauer für die Umsetzung von «worksmart@zürich» überdurchschnittlich lange und nur Teile der Verwaltung werden davon betroffen sein. Es besteht die Gefahr, dass das Thema «untergeht», im Tagesgeschäft versinkt und die Umsetzungsprojekte zu «schmerzhaften» «Hau-ruck-Übungen» verkommen.

Deshalb sind möglichst grosse Teile der Belegschaft, laufend zum Thema «flexible Arbeitswelten» zu sensibilisieren. Es geht dabei um einfache Kommunikation (Informationen, Veranstaltungen) auf unterschiedlichen Medienkanälen zu allen Facetten des Themas. Spezifisch sind dabei auch Gruppen anzusprechen, welche die Veränderungen in den Organisationen tragen (z. B. Führungskräfte, HR).

Begünstigend ist, dass die flexiblen Arbeitswelten ein aktuelles und beachtetes Thema sind und die aktuellen Entwicklungen in der Gesellschaft (Stichwort «Generationen X und Y») und politische nationale Vorstösse (z. B. Pendlerströme) die Thematik präsent halten.

### 8.4.3 Ebene

Unterschiedliche Adressatengruppen – je nach Situation und Bedarf:

- Alle Mitarbeitende der Stadt Zürich
- Mitarbeitende aus ausgewählten Organisationen der Stadt Zürich
- Ausgewählte Adressatengruppen (z. B. Führungskräfte, HR)

### 8.4.4 Inhalte

Es wird ein rollender Zwei-Jahresplan erstellt, welcher alle Vorhaben ausweist und terminiert. Die Planung wird mit dem Steuerungsausschuss besprochen – dieser bewilligt die Planung jeweils für einen Jahreszyklus.

Mögliche Massnahmen:

Veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Foren zu Themen aus den flexiblen Arbeitswelten (für unterschiedliche Adressatengruppen)</li> <li>– Ausstellungen</li> <li>– Besichtigungen</li> <li>– Podiumsdiskussion</li> <li>– «Denkstadtreihe» zum Thema.</li> </ul>
«Live Berichte»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichte von Pilotprojekten</li> <li>– Berichte von Umzügen</li> <li>– Gezielte Artikel zu Veränderungen im Personalrecht (betreffend flexible Arbeitswelten)</li> <li>– Bürolandschaften vorstellen</li> <li>– Best Practice (intern und extern)</li> </ul>
Kommunikation unterschiedliche Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsatz von modernen Medien für die Kommunikation</li> </ul>

Tabelle 13: Mögliche Massnahmen

Praktische Beispiele:

Themen 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>– HR-Konferenz (Besuch bei Microsoft)</li> <li>– HR-Forum zum Thema «Flexible Arbeitswelten»</li> </ul>
Themen 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veranstaltungen HRZ, OIZ, IMMO, Kommunikation</li> <li>– Reportage Pilotbetrieb</li> <li>– STR-Besuch Pilotbetrieb</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>– Denkstadtveranstaltung</li><li>– HR-Forum mit Workshop zum Thema</li></ul>
Themen 2018	<ul style="list-style-type: none"><li>– Denkstadtreihe zum Thema «new work», Digitalisierung</li><li>– Zwischenbericht Pilot Werd</li></ul>

Tabelle 14: Praktische Beispiele

#### **8.4.5 Organisation**

Der «themenorientierte Change» wird zentral durch das Kernteam «worksmart@zürich» geplant und geführt. Dies unter der Leitung von IMMO, weil das dabei wichtigste Medium (Kommunikation) im Rahmen des themenorientierten Change durch IMMO bestritten wird und dem Kernteam als Stab zugeordnet ist. Das aktuelle Organigramm ist im Kap. 4.2 dieses Konzeptes beschrieben.

Die Aufgaben des Kernteam sind die Planung und Steuerung. Die Ausführung kann durch unterschiedliche Organisationseinheiten (intern und extern) erfolgen.

Das Kernteam rapportiert in den Projektausschuss und den Steuerungsausschuss.



## 9 Beurteilung

### 9.1 Stärken & Schwächen

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bedarfsgerechte und zeitgerechte Umsetzung aller Vorhaben</li> <li>– Situatives und angepasstes Vorgehen (Massgeschneidertes Vorgehen)</li> <li>– Eingebundene Entscheidungsträger/-innen</li> <li>– Klares, geplantes und koordiniertes Vorgehen (Architektur)</li> <li>– Verantwortung an Linie (dezentrale Organisation) übertragen</li> <li>– Kulturebene wird permanent thematisiert und gestaltet</li> <li>– Wissen wird aufgebaut und transferiert (zentrale Beratung und Begleitung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abhängigkeit von den dezentralen Entscheidungsträger/-innen (diese tragen Change)</li> <li>– Finanzielle Möglichkeiten eingeschränkt</li> <li>– Veränderungsagilität der Mitarbeitenden nur schwer beeinflussbar</li> </ul>

Tabelle 15: Stärken & Schwächen

### 9.2 Chancen & Risiken

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexible Arbeitswelten sind ein stark wachsendes Bedürfnis der Mitarbeitenden</li> <li>– Demographischer Wandel (Generation X,Y,...) und damit neue Lebensentwürfe</li> <li>– Flexible Arbeitswelten sind in den Medien und werden auch durch politische Vorstösse laufend thematisiert</li> <li>– Neue städtische Bürogebäude legitimieren die Neukonzeptionen</li> <li>– Digitalisierung ist fortschreitend – die Kommunikationsmedien und damit die Arbeitsformen entwickeln sich laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nur Teile der Verwaltung sind von den Veränderungen betroffen</li> <li>– Finanzielle Ressourcen lassen nicht alle positiven Möglichkeiten ausschöpfen</li> <li>– Lange Projektdauer: Trends und Entwicklungen verändern sich in eine andere Richtung</li> <li>– Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 12) werden nicht oder nur marginal angewendet</li> </ul>

Tabelle 16: Chancen & Risiken

## **10 Aufwand**

Veränderung hat ihren Preis. Veränderungsmanagement braucht Zeit und kostet Geld. Kein Veränderungsmanagement kostet allerdings noch mehr – allenfalls alle Projektinvestitionen und das Vertrauen der Mitarbeitenden.

### **10.1 Personeller / Finanzieller Aufwand «Objektorientierter Change»**

Zwei wesentliche Faktoren steuern den Aufwand:

- Change-Architektur (Menge und Intensität)
- Projektorganisation (Breite und Tiefe)

Die Berechnung einer sinnvollen Aufwandschätzung kann daher erst im Rahmen innerhalb der konkreten Change-Umsetzung definitiv spezifiziert werden.

Folgende Faktoren sind zu beachten und als Aussage relevant:

- Die Zusammenarbeit zwischen zentraler und dezentraler Projektorganisation (Beratung – Begleitung) wird für jedes einzelne Veränderungsprojekt vereinbart. Relevant dabei sind der Grad des dezentralen Bedarfs (wenig Bedarf bis hoher Bedarf) und der zentralen Möglichkeiten aufgrund der vorhandenen Möglichkeiten (keine bis intensive Unterstützung).
- Der Hauptteil des personellen Aufwandes wird bei der dezentralen Organisation anfallen (Projektorganisation / Mitarbeitende und Führungskräfte). Aufwandsposten, welche entstehen sind u.a.: Schulung, Kommunikation, Druck, Geschenke, Evaluation, Dieser Aufwand ist durch die dezentrale Organisation zu budgetieren und zu tragen.
- Der Aufwand der zentralen Change-Organisation bildet sich aufgrund der jeweiligen Ausgangslage (Bedarf der dezentralen Organisation / Möglichkeit der zentralen Organisation). Der relevante Rahmen dabei sind die beschränkten personellen Ressourcen der zentralen Organisation (HRZ).

### **10.2 Personeller / finanzieller Aufwand «Themenorientierter Aufwand»**

Der Aufwand wird durch die Anzahl und Art der kulturbildenden (gesamtstädtischen) Massnahmen bestimmt. Die exakte Kostenberechnung erfolgt im Rahmen der ordentlichen Zwei-Jahresplanung.

Aufwandschätzung: 5 Aktionen oder Massnahmen pro Jahr mit durchschnittlichen Kosten von CHF 5'000 ergeben ein Kostendach von CHF 25'000.

Diese Kosten sind durch die Gesamtprojektleitung (IMMO) zu budgetieren.

## **11 Planung**

### **Planung Interventionsebenen «Objektorientierter Change»**

Die Planung für diese Interventionsebene erfolgt situativ aufgrund der eintretenden Ereignisse. Die Planungen werden mit dem Projektausschuss und mit den dezentralen Organisationen abgestimmt und festgelegt.

Für das Change Management ist wesentlich, dass vor dem eigentlichen Veränderungsprozess eine Vorlaufzeit von mindestens 6 Monaten einzuplanen ist. Die Phasen von «Klärung Voraussetzungen» und «Initialisierung» benötigen diese Zeit, um das Bereitstellen von Organisation und Massnahmen zu gewährleisten.

### **Planung Interventionsebene «Themenorientierter Change»**

Die Planung erfolgt im Rahmen einer 2-Jahresplanung (rollend), welche mit dem Steuerausschuss abgesprochen wird.

## 12 Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren im Change Management sind projektspezifisch. Es gibt allerdings Faktoren, welche allgemeingültig und damit die relevanten Drehschrauben im Rahmen eines Veränderungsprojektes sind.

Diese zentralen Faktoren gelten auch für Veränderungsprojekte im Rahmen des mobil-flexiblen Arbeitens und sind im folgenden Kapitel aufgelistet. Wenn ein Veränderungsprojekt startet, müssen sich die Entscheidungsträger/-innen über diese Faktoren bewusst werden, weil sie Erfolg oder Misserfolg bestimmen.

### 12.1 Erfolgsrelevante inhaltliche Rahmenbedingungen (Voraussetzungen)

Siehe Kapitel 8.3.1 «Voraussetzungen für einen objektorientierter Change-Prozess».

### 12.2 Erfolgsfaktor «Reales Projekt»

Aufgrund der offenen Planungen resp. Belegungsstrategie sind (Stand Sommer 2017) keine Bürobezüge im Rahmen des mobil-flexiblen Arbeitens bekannt.

Erfolgsrelevant und zentral ist das Umsetzen eines echten Projektes im Rahmen des mobil-flexiblen Arbeitens. Erst dann wird das Thema real und «greifbar». Erst ein reales Projekt entwickelt die Dynamik um die Aufmerksamkeit eines grösseren Publikums innerhalb der Stadt zu gewinnen und zum Thema zu sensibilisieren.

### 12.3 Zentrale Erfolgsfaktoren

Die weiteren Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Change sind:

#### **Klärung**

Das «Warum» einer Veränderung ist der wesentliche Schlüsselfaktor einer Veränderung. Menschen möchten den Sinn und Zweck verstehen. Die Klärung von Vision, Zielen und dem Mehrwert ist eine wesentliche Voraussetzung.

Vision	Es besteht eine übergeordnete Zielsetzung hinter der die Entscheidungsträger/-innen stehen.  Die Vision beantwortet die wesentliche Frage: Warum? Die Frage nach dem «Warum» soll durch eine positive und motivierende Vision beantwortet werden.
Zielsetzung	Konkrete, realistische Ziele, welche gemessen werden können – von den Auftraggeber/-innen so formuliert. Die Ziele werden aus der Vision abgeleitet. Mit der Zielsetzung lässt sich das Projekt führen und im Rahmen der Evaluation der Erfolg messen.

Sinn und Nutzen Change-Treiber	Eine Veränderung ohne Sinn und Nutzen / Mehrwert ist schwer erklärbar resp. akzeptierbar. Je stärker der Veränderungstreiber umso einfacher fällt die Veränderung.
Ressourcen	Veränderung kostet! Ohne vorhandene Ressourcen (personell und finanziell) ist ein Veränderungsprojekt nicht durchführbar.

Tabelle 17: Klärung

### Identifikation und Partizipation

Veränderungsmanagement ist in erster Linie Führungsaufgabe, daher ist Führung die entscheidende Ressource im Veränderungsmanagement. Führungskräfte sind Vorbilder. Sie müssen Promotorinnen bzw. Promotoren des Veränderungsprozesses sein.

Auftraggeber/-in bzw. Entscheidungsträger/-in tragen die Veränderung	Die Auftraggeber/-in bzw Entscheidungsträger/-in wollen die Veränderung wirklich, finden diese notwendig, stehen dahinter und agieren als Promotorinnen bzw. Promotoren.
Führungskräfte tragen die Veränderung	Führungskräfte und Schlüsselpersonen in den betroffenen Organisationen tragen die Veränderung (stehen dahinter) und sind Promotorinnen bzw. Promotoren. Dazu müssen diese involviert und zu Beteiligten gemacht werden.
Vorbild	Die Entscheidungsträger/-innen und Führungskräfte leben die neue Bürowelt (inkl. flexible Arbeitswelten) mit und fahren nicht einen eigenen «Zug».
Partizipation der Mitarbeitenden	Nur wenn sich die Betroffenen ernst genommen und wertgeschätzt fühlen, werden sie bereit sein, sich motiviert und positiv auf die Veränderung einzulassen. Es lohnt sich deshalb zu verstehen, welches die Bedenken und Befürchtungen, sowie die für die Betroffenen erkennbaren Stärken sind.

Tabelle 18: Identifikation und Partizipation

### Struktur

Veränderungsmanagement wird durch professionelle Struktur und Führung erfolgreich.

Dezentrale Organisation (Verankerung)	Professionelle Strukturen sichern eine breite Verankerung und sorgen für Akzeptanz. In einer dezentral gelebten Organisation (wie der Stadt Zürich) kann ein Veränderungsprojekt nicht zentral geführt werden. Die Projektverantwortung muss in der Linie getragen werden. Die zentralen Einheiten unterstützen mit Know-how.
Projektmanagement Struktur	Veränderungsvorhaben sind Projekte und müssen mit den Projektmanagementstrukturen durchgeführt werden.
Prozesssteuerung	Entwicklung und Fortschritt des Veränderungsvorhabens sind laufend zu evaluieren, d.h. messen und korrigierend eingreifen.

Tabelle 19: Struktur

## **13 Antrag**

Dem STR «worksmart@zürich» als Projektsteuerung wird beantragt, das Detailkonzept «Change Management inkl. Anhänge» zu genehmigen.

## 14 Anhang

Die Themen im Anhang (im Konzept als solche ausgezeichnet) werden periodisch überarbeitet d.h. auf einen aktuellen Stand (state of the art) gehalten.

Dabei handelt es sich um folgende Themen:

- Terminologie
- Wirkfaktoren Gesundheit (kommt von HRZ / BGM)
- Massnahmen Change Management
- Auftrag (Template)
- Evaluation Grundraster
- Verhaltensstandards

## 15 Quellenverzeichnis

**Das Bürokonzept in Kürze (2016):** Kurzbeschreibung des Betriebskonzepts und der Raumstandards für zukünftige Büroarbeitsplätze der Stadt Zürich. Erarbeitet von: Bühler, E., Huber, T., Kistler, M., Kunz, A., Oberenzer, P., Wey, St. Unveröffentlichtes Dokument.

**Boch, D. Konkol, J. [Hrsg] (2013):** Flexible Arbeitswelten – Change Management in der Büroplanung, Lessons learned aus dem flexible-office-netzwerk, vdf Zürich.

**Deloitte (2016):** Der Arbeitsplatz der Zukunft: Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern. Verfügbar unter:

<http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/workplace-of-the-future.html>

**Flexwork (2016):** FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit, Management Summary. Verfügbar unter: <http://work-smart-initiative.ch/media/105795/flexwork-survey-2016-management-summary-de.pdf>

**IT-Strategie 2016:** IT-Strategie für ein starkes digitales Zürich 2016-2020 Stadt Zürich. Verfügbar unter: [https://www.stadt-zuerich.ch/fd/de/index/informatik\\_oiz/IT\\_Strategie.html](https://www.stadt-zuerich.ch/fd/de/index/informatik_oiz/IT_Strategie.html)

**Klaffke, M. [Hrsg] (2016):** Arbeitsplatz der Zukunft, Gestaltungsansätze und Good-Practice Beispiele, 1. Auflage, Springer Wiesbaden.

**Krüger, W. [Hrsg.] (2002):** Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 2. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden.

**StRB Nr. 0884/2015:** Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich vom 21. Oktober 2015, 884. Immobilien Stadt Zürich, Betriebskonzept und Raumstandards für Büroarbeitsplätze, Genehmigung. Verfügbar unter: [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2015/Okt/StZH\\_STRB\\_2015\\_0884.html](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2015/Okt/StZH_STRB_2015_0884.html)

[https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2015/Okt/StZH\\_STRB\\_2015\\_0884.html](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2015/Okt/StZH_STRB_2015_0884.html)

**StRB Nr. 0620/2014:** Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich vom 9. Juli 2014, 620. Human Resources Management, Gesamtprojekt «Umsetzung HR-Strategie», Auftragserteilung mit Bewilligung Gesamtkredit, Objektkredit für Gesamtprojektorganisation. Verfügbar unter:

[https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2014/Jul/StZH\\_StRB\\_2014\\_0620.html](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2014/Jul/StZH_StRB_2014_0620.html)

**Streich, R. K. (1997):** Veränderungsprozessmanagement, in: Change-Management, Programme, Projekte und Prozesse, hrsg. von Reiss M. et al., Stuttgart, S. 237-254.

**Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015):** Forschungsbericht «GemobAU»: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <http://bit.ly/gemobau>

**Weichbrodt, J., Tanner, A., Josef, B. & Schulze H. (in Druck) (2016):** Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*. [Von H. Schulze am 14.09.2016 im Rahmen des HR-Forums intern zur Verfügung gestellt.]

**Windlinger, L.; Konkol, J.; Schanné, F.; Sesboüé, S.; Neck, R. (2014).** Gesundheitsförderliche Büroräume. Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess. Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 4, Bern und Lausanne.