



DREES &
SOMMER

STADT WUPPERTAL // EHM. BUNDESBANDIREKTION

Workshop Strategieentwicklung // Auszug
Communication & Change (intern) // 17.11.2020

ZIELE DES WORKSHOPS

ZIEL DES WORKSHOPS:

- Verständnis bzgl. Projekthintergrund und tätigkeitsbasiertem Arbeiten
- Wissen bzgl. der Wichtigkeit des Change Managements, dessen Inhalte sowie Rollen & Verantwortlichkeiten im Prozess
- Reflexion der Nutzer*innen-Gruppen im Prozess und bedarfsgerecht ausgewählte Beteiligungsformate

ERGEBNIS DES WORKSHOPS:

- Wissensstand über den Planungsprozess begleitendes Change & Communication Management
- Darstellung der Auswahl an CCM-Leistungsbausteinen, die im Projekt BuBaDi der Stadt Wuppertal in eine erste Change Roadmap integriert werden
- Anschließende Erarbeitung einer ersten Change Roadmap für das Projekt durch Drees & Sommer



AGENDA

PART 1 // Projektgrundlagen

PART 2 // Tätigkeitsorientiertes Arbeiten

PART 3 // Change Management

PART 4 // Hinleitung zur ersten Change Roadmap

PART 5 // Ergebnisvorschlag einer ersten Change Roadmap durch Drees & Sommer

// TEILNEHMENDE

STADT WUPPERTAL

DREES & SOMMER

PART 3 //
CHANGE MANAGEMENT



FRAGE 1

// WAS GLAUBEN SIE:

WELCHE NEUERUNGEN BRINGT
TÄTIGKEITSBASIERTES ARBEITEN FÜR DIE
MITARBEITENDEN MIT SICH?



Mentimeter

ANTWORTEN

Neuorientierung

Chancen

Verunsicherung

Interdisziplinäre Kooperation

Ungestörtes arbeiten

Ortsveränderung

Aufgabe analoges Arbeiten

Konzentration

Flexibleres Arbeiten, Abwechslung,
Attraktivität

Umstellung

bessere Kommunikation

IT Know-How

Entspannung

-Bewegung -Planung-Ruhe-Schutz

Konzentrieren

Austauschmöglichkeit

Unruhe

Sichtbare Verbesserung des Services

verschiedene
Arbeitsplätze
Prozessveränderungen
Kein Denken in "Ämterstrukturen"
mehr Kulturwandel "Stichwort "mein Büro"

Strukturen angelehnt an Servicedesign

mehr Kommunikation

wenige Privatsphäre

Neuorganisation der Leistungseinheiten

FRAGE 2

// WAS GLAUBEN SIE:

WAS BEDEUTET TÄTIGKEITSBASIERTES
ARBEITEN FÜR DIE FÜHRUNGSEBENE?



Mentimeter

ANTWORTEN

Kontrollverlust	Mehr Vertrauen erforderlich	Verlust von Machtstrukturen
Führen auf Distanz	neue Kommunikationswege "aushalten" können	Kontrollverlust
Angst um den eigenen Schreibtisch	möglicherweise Angst vor Statusverlust durch fehlendes "eigenes" Büro	Vertrauen müssen
Mehr Bewegung	Angst vor Kontrollverlust	Veränderte Kommunikationsstrukturen
Kulturwandel	Unübersichtlichkeit	Arbeitsplatz muss "ordentlich" hinterlassen werden. Es kann / darf / soll nicht rumliegen
neue Steuerungsmechanismen	Weit verstreute Beschäftigte	Regeln für Austausch und Kommunikation mit dem Team
anderes Verständnis von Führung (weniger Fachlichkeit)	Steuerung über Arbeitsergebnisse	Verlust des persönlichen Austausches
Räume / Zonen zur ständigen Verfügung	Strukturen entwickeln und Regeln vereinbaren	zielorientiertes Führen
Teams	strukturiere Arbeit	Organisation für den zwischenmenschlichen Kontakt

FRAGE 3

// WAS GLAUBEN SIE:

WELCHE AUFGABEN HAT DAS CHANGE MANAGEMENT BEI DER EINFÜHRUNG DES TÄTIGKEITSBASIERTEN ARBEITENS?



Mentimeter

ANTWORTEN

Wegweisung geben	Alle mitnehmen	Zeit für Führung zu ermöglichen
Regeln definieren	Richtungsweisend	Vertrauen in das Vorhaben schaffen
Möglichkeiten aufzeigen	Transparenz	Bei der Umsetzung unterstützen
Vorteile übersetzen	Nutzen kommunizieren	Probleme ernst nehmen
Hand reichen	"Konflikt-Coach"	Jede*n mitnehmen
Erfahrung	Nicht für alle das Gleiche, sondern für jede und jeden das Richtige zu finden und zu unterstützen	Mitarbeitende frühzeitig einbinden
Widerstand verringern oder vermeiden	Vorteile herausarbeiten	Wege ebnen
Konzept erläutern	rechtzeitige und zielgruppenorientierte information	Ideen geben
Fragen beantworten	Freude auf das Neue erzeugen	

FRAGE 4

// WELCHE POSITIVEN ERFAHRUNGEN HABEN SIE BEREITS MIT VERÄNDERUNGSPROJEKTEN GEMACHT?



Mentimeter

ANTWORTEN

Ich habe viel über mich und mein Team gelernt	Mehr Individualität	Mal was Neues ausprobieren
Selbstorganisation	Flexibilität	Es hat das Arbeiten spannender gemacht
neue Motivation	Lebenslanges lernen	am Ende wird es besser
Über den Tellerrand schauen	gemeinsam etwas erreicht	Orga
Mit guter Vorbereitung, Information, Mitarbeitenden-Paten im Prozess	Wieder was neues	Es hat bei vielen neue Ideen hochkommen lassen und Kreativität gefördert
mehr Zusammenhalt im Team	Erfolg	Veränderung bedingt Wachstumsschmerzen. Ähnlich wie beim Sport
Mehr Teamzusammenhalt	Hinterfragen bestehender Wege	Prozessoptimierung

FRAGE 5

// WELCHEN OPTIMIERUNGSBEDARF SEHEN SIE FÜR ZUKÜNFTIGE VERÄNDERUNGSPROJEKTE?



Mentimeter

ANTWORTEN

Kollegen abholen	Alle Ängste müssen ernst genommen werden	Zeit lassen
Führungscoaching	Mitarbeiter*innen früher einbinden	Die Kommunikation über Erfahrungen in Veränderungsprozessen hinein in die gesamte Verwaltung
offene Kommunikation	"Vereinsamung" verhindern	Ängste berücksichtigen
Vertrauen schaffen	Transparenz	Offen kommunizieren
Kollaboration ermöglichen	Dienstpläne dürfen kein Hamsterrad sein	Noch mehr kommunizieren, noch mehr Transparenz
Technische Möglichkeiten "ausprobieren" und Hilfestellungen geben	möglichst offener Lösungsraum	Flexibilität fördern
Raum für Austausch von Führungskräften schaffen	Iteratives Vorgehen	Kreativität zulassen
Flexibilität auch in den Publikumsintensiven Ämtern für die Mitarbeitenden		



PART 4 //
HINLEITUNG ZUR ERSTEN
CHANGE ROADMAP

M U R A L

Definition & Charakterisierung von 3 Persona-Gruppen



Persona Mitarbeitende

Maßnahmen-Bedarf/ Anforderungen, damit sich MA gut abgeholt fühlen:

- Gute Information bzgl. des Projekts und zukünftigen Erwartungen
- Individuelle Beteiligung bzgl. Bedarfe am Arbeitsplatz (Ausstattung etc.)
- Verständliche Vermittlung der Sinnhaftigkeit und Chancen der neuen Arbeitswelt
- Vorstellung von/ Input zu neuen Arbeitswelten (ggfls. konkret am Projekt *BuBaDi*) und Erklärung der Begrifflichkeiten (z.B. Desk Sharing)
- Erlebbarkeit (z.B. Modellfläche, Test-/Showroom) herstellen und Feedback einholen
- Heimatzenen definieren (z.B. Teambasiert)
- Vorstellung der neuen, vorgesehenen Tools (z.B. Buchungssystem)
- Vorstellung von Umsetzung anderer Kommunen: Positivbeispiel
- Feedback während, begleitend des Prozesses einholen (z.B. Leitfaden gestützt); ggfls. an Fachbereich angepasst



Persona Nutzervertreter*innen

Maßnahmen-Bedarf/ Anforderungen, Damit NV ihre Rolle gut ausfüllen und größtmöglichen Mehrwert stiften:

- Verfügbare Zeit für die Aufgabe
- Muss kommunikationsstark sein
- Muss Verständnis für die Bedürfnisse, Ängste, Sorgen, Rahmenbedingungen haben
- Muss gut vernetzt sein in alle Altersgruppen
- Muss technisch fit sein bzw. gemacht werden
- Muss sich der Unterstützung des Teams sicher sein
- Muss auch Bedarfe von beeinträchtigten Personen berücksichtigen
- Soll selbst "wirklich" einbezogen sein und Neues kennenlernen
- Braucht Raum, um neue Sachen und Methoden auszuprobieren
- Muss an Projekt-Meetings teilnehmen, um informiert zu sein



Persona Führungskräfte

Maßnahmen-Bedarf/ Anforderungen, damit sich FK gut abgeholt fühlen und das Projekt unterstützen:

- Gute Information bzgl. des Projekts, Vision und Zielen
- Schulung(en)/ Trainings für den Umgang mit Veränderungen
- Gutes Coaching bzgl. ihrer alten neuen Rolle
- Müssen eine Stimme haben
- Handreichungen und kollegiale Beratungen/ Austausch, um Best Practices auszutauschen und sich nicht alleine gelassen zu fühlen
- Bereitschaft Verantwortung (z.B. bzgl. des Treffens von Entscheidungen) zu übernehmen
- Fehlerkultur etablieren, leben und Vorbild sein
- Führungs-Trainings (Führen auf Distanz, Führen in der neuen Arbeitswelt)

M U R A L

Definition & Charakterisierung von 3 Persona-Gruppen



Persona Mitarbeitende

Negative Erwartungen an das Projekt:

- Erhöhung des Arbeitsaufwandes (Planung des Arbeitstages, z.B. Buchungssystem)
- Individuelle Arbeitsplatz-Gestaltung fällt weg (z.B. persönliche Gegenstände) → Standardisierung
- Verschlechterung der Kommunikationswege (Kolleg*in sitzt nicht in der Nähe)
- Desk Sharing, Prozess des Buchens (Mehrfachbuchung oder Suchen eines Arbeitsplatzes) / Planbarkeit



Persona Nutzervertreter*innen

Negative Erwartungen an das Projekt:

- Dass die NV den Unmut, Ärger und Zorn der Kolleg*innen auf sich ziehen
- Sandwich-Position (Vermittlungsstelle zwischen MA und FK) möglicherweise unangenehm



Persona Führungskräfte

Negative Erwartungen an das Projekt:

- Kontrollverlust
- Angst zu scheitern/ der Veränderung nicht gewachsen zu sein
- Akzeptanz-Verlust seitens der Mitarbeitenden
- Wahrnehmungs-Verlust als FK
- Angst/ Bedenken, dass die Arbeits-Qualität leidet

M U R A L

Definition & Charakterisierung von 3 Persona-Gruppen



Persona Mitarbeitende

Positive Erwartungen an das Projekt:

- Sozialräume, Pausenräume (aktuell wenig vorhanden)
- Abwechslung
- Optisches „Aufhübschen“
- Wertschätzung durch moderne neue Büros
- Weniger Konflikte mit Bürger*innen (z.B. angenehmere Wartesituation der Bürger*innen)
- Bessere Bedingungen für Service, eigene Dienstleistung und somit Potential für mehr Zufriedenheit
- Verbesserte Technik, keine Störungen z.B. im Bürgerdialog
- Prozessoptimierung; Einbringen von Ideen wird wahr genommen; stetige Prozessoptimierung auch zukünftig



Persona Nutzervertreter*innen

Positive Erwartungen an das Projekt:

- Sich einbringen und selbst mitgestalten zu können
- Die Bedarfe der Kolleg*innen ins Projekt zu bringen
- Anerkennung, dass man die Rolle des NV hat



Persona Führungskräfte

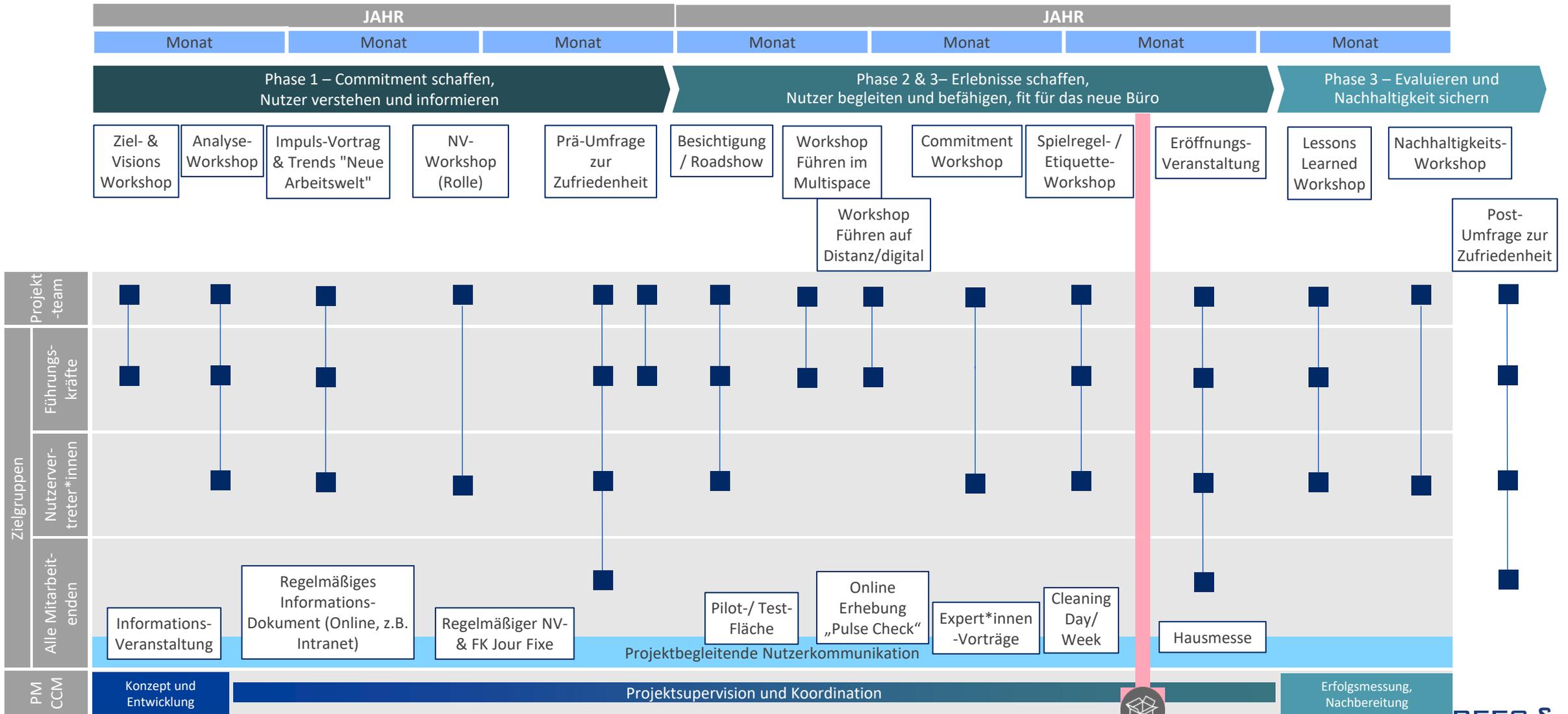
Positive Erwartungen an das Projekt:

- Aufbruchstimmung
- Steigerung der Arbeitgeber- & Arbeits-Attraktivität
- „Alte Zöpfe“ abzuschneiden
- Höhere MA-Zufriedenheit
- Steigerung der MA-Gewinnung
- Mehr Motivation, weniger Fehlzeiten
- Output-Steigerung
- Prozess-Optimierung durch den Fokus auf Arbeit mit und in Nachbarschaften
- Modernisierung der Arbeitsumgebung

A close-up photograph of several interlocking metal gears. The gears are made of a light-colored metal, possibly aluminum or steel, and have a matte finish. The lighting is dramatic, with strong highlights on the teeth and deep shadows in the gaps between them. The background is dark, making the metallic surfaces stand out. The gears are arranged in a way that suggests a complex mechanical system.

PART 5 //
ERGEBNISVORSCHLAG EINER
ERSTEN CHANGE
ROADMAP DURCH
DREES & SOMMER

CHANGE & COMMUNICATION – 1. ROADMAP-VORSCHLAG PROJEKT BUBADI



* Anzahl und Häufigkeit der jeweiligen Bausteine sind individuell je nach Bedarf abzustimmen und festzulegen. Zudem ist die Timeline alleinig als Anhaltspunkt zu sehen – diese ist ebenfalls je nach Projektlaufzeit individuell anzupassen.



DREES &
SOMMER

#50
JAHRE

DRE
SO
GEHT
ZU
KUNFT