

An das Stadtparlament

Winterthur

Beantwortung der Schriftlichen Anfrage betreffend Stand neues Arbeitsplatz-Konzept für die Stadtverwaltung, eingereicht von Stadtparlamentarierin R. Heuberger (FDP)

Am 21. Dezember 2022 reichte die Stadtparlamentarierin Romana Heuberger (FDP) folgende Schriftliche Anfrage ein:

«Ausgelöst durch die Diskussion betreffend Miete von zusätzlicher Bürofläche im Herbst 2021 reichte Urs Hofer, FDP, die dringliche Interpellation 2021.94 betreffend Zumiete von externen Büroflächen ein. Stadtpräsident Michael Künzle wies in der Antwort auf die Interpellation darauf hin, dass trotz Pandemie und Home-Office 90% der städtischen Angestellten einen fixen Arbeitsplatz hätten. Um künftig Platz einzusparen, habe die Stadt eine Vorstudie zu neuen Arbeitsmodellen durchgeführt und werde nächstens einen Beschluss fassen, wie es mit dem Projekt weitergehe, betonte er. Die Digitalisierung, der globale Wettbewerb und die Ansprüche junger Talente verändern unsere Arbeitswelt radikal. Der Trend weg von fix zugeteilten und hin zu mobilen Arbeitsplätzen wird verstärkt. Mitarbeitende sollen in Zukunft vermehrt dort arbeiten, wo sie für die jeweilige Aufgabe die inspirierendste Arbeitsumgebung antreffen. Flexible Arbeitsplatz-Konzepte, welche einen Mix aus Räumen für konzentriertes Arbeiten, Kreativumgebungen sowie Ruhebe- reiche oder auch «Working from home» vorsehen, sind heute in modernen Betrieben umgesetzt. Die Axa beispiels- weise kennt Desksharing-Konzepte seit 2012 und hatte diese auch mit dem Einzug in den Superblock umgesetzt. Seit der Beantwortung der Interpellation vor über einem Jahr haben wir zum erwähnten Projekt nichts mehr gehört.

Deshalb bitten wir den Stadtrat um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Welche Ziele wurden für das Projekt „neue Arbeitsplatzmodelle“ definiert und wo steht die Stadt bei der Ausarbei- tung und Umsetzung des Projekts?
2. Welche Resultate (oder Zwischenresultate) können bereits kommuniziert werden? Insbesondere:
 - Können Aussagen gemacht werden, wie der Stadtrat künftig neue, flexible Arbeitsplatzmodelle dazu nutzen möchte, um attraktive Arbeitsplätze zu schaffen, in denen sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und Motivation und Effizienz gesteigert werden (Stichworte Activity based Working, Coworking-Spaces, Home-Office etc.)?
 - Welche Regelungen existieren heute schon für Mitarbeitende, deren Arbeit für das Home-Office geeignet ist?
 - Gibt es Aussagen über einen angestrebten Sharing-Faktor der Arbeitsplätze (bspw. 0.75 = 0.75 Arbeitsplätze pro FTE)
 - Welche Flächen- bzw. Kosteneinsparungen ergeben sich aus den neuen Arbeitsplatzmodellen mittel- (5 Jahre) und langfristig (15 Jahre)?»

Der Stadtrat erteilt folgende Antwort:

Neue Arbeitsmodelle sind ein aktuelles Thema, auch in der Stadt Winterthur. Gründe dafür sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie, der erhöhte Raumbedarf einer wachsenden Stadtver- waltung und die HR-Strategie 2021. In einer Vorstudie zu möglichen Arbeitsmodellen hat sich die Stadt Winterthur daher mit der grundsätzlichen Frage «Wie wird gearbeitet?» beschäftigt. Der Einfluss neuer Arbeitsmodelle auf die Arbeitsweise wurde anhand verschiedener externen und internen Quellen analysiert, namentlich Studien der ZHAW, Praxisbeispielen aus der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft, einer Kurzumfrage bei Mitarbeitenden der Stadt Winterthur sowie einer stadtweiten Erhebung mit Führungskräften der Stadt, deren Erkenntnisse in ausge- wählten Interviews vertieft wurden. Basierend auf dieser Vorstudie hat der Stadtrat in einem Be-

schluss vom 11. Mai 2022 (SR. 21.885-2) Grundsätze definiert zur Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle in der Stadt Winterthur entlang der drei Dimensionen mobiles Arbeiten¹, Desksharing² sowie aktivitätsorientierte Bürokonzepte³. Nachstehend werden die drei Arbeitsmodell-Dimensionen mit ihren in der Stadt Winterthur geltenden Grundsätzen kurz erläutert.

Mobiles Arbeiten

Die Corona-Pandemie und die damit verbundene Homeoffice-Pflicht respektive Homeoffice-Empfehlung prägten das mobile Arbeiten in der Stadtverwaltung wesentlich. Mobiles Arbeiten soll auch nach der Pandemie weiterhin gefördert werden, ist aber generell freiwillig und auch ein Anspruch darauf besteht nicht. Allerdings soll den Mitarbeitenden das mobile Arbeiten gewährt werden, wenn die Voraussetzungen dafür erfüllt sind. Mobiles Arbeiten wird dabei bis zu maximal 50 % der Arbeitszeit empfohlen. Der Stadtrat stärkt und fördert das mobile Arbeiten auf freiwilliger Basis entlang der definierten Grundsätze. Die Thematik mobiles Arbeiten soll damit in der Stadtverwaltung nachhaltig verankert werden.

Desksharing

Wird mobiles Arbeiten gelebt und sind die Arbeitsplätze dementsprechend weniger ausgelastet, anbietet sich Desksharing. Die Grösse der Personengruppe, für welche Desksharing nach einheitlichen Kriterien umgesetzt wird, definiert sich anhand des jeweiligen Tätigkeitsprofils. Dieses umfasst beispielsweise die prinzipielle Eignung für mobiles Arbeiten, die gleichzeitig Einfluss auf die Eignung von Desksharing hat, oder die Vertraulichkeitsstufe, welche Rückzugszonen im offenen Büroraum bedingt oder den (künftigen) Verzicht auf Papierunterlagen.

Aktivitätsorientierte Bürokonzepte

Bei aktivitätsorientierten Bürokonzepten gilt das Prinzip, dass diese mit niederschweligen Angeboten ermöglicht werden sollen. Beispiele dafür sind Fokus-/Projekträume, Infrastruktur für hybride Meetings oder separate Zonen für ruhiges, konzentriertes Arbeiten, Interaktion und informellen Austausch. Diese werden idealerweise mit den bestehenden Möglichkeiten geschaffen, indem beispielsweise das Raumlayout neugestaltet sowie bestehendes Mobiliar umgenutzt oder mit gezielten neuen Elementen erweitert wird.

Zu den einzelnen Fragen:

Zur Frage 1:

«Welche Ziele wurden für das Projekt „neue Arbeitsplatzmodelle“ definiert und wo steht die Stadt bei der Ausarbeitung und Umsetzung des Projekts?»

Mit eingangs erwähntem Beschluss SR. 21.885-2 hat der Stadtrat die Ergebnisse zur Analyse möglicher Arbeitsmodelle zur Kenntnis genommen sowie richtungsweisende Vorgaben zur Weiterentwicklung entlang der oben skizzierten Dimensionen erlassen. Die Vorstudie beinhaltete die Durchführung einer externen Analyse, die Erarbeitung einer Übersicht über neue Arbeitsmodelle und eine Einschätzung zur Realisierung innerhalb der Stadt sowie Umsetzungsoptionen.

Die oben dargelegten drei Arbeitsmodell-Dimensionen mobiles Arbeiten, Desksharing und aktivitätsorientierte Bürokonzepte sind von den Verwaltungseinheiten in der konkreten Anwendung jeweils gesamthaft zu prüfen, da hohe Abhängigkeiten untereinander bestehen. Um den unterschiedlichen Anforderungen zu entsprechen, kann die Ausprägungsstärke der einzelnen Dimensionen flexibel gehandhabt werden. Dies ermöglicht die Umsetzung verschiedener Varianten.

¹ Arbeitsleistung wird ausserhalb des herkömmlichen Arbeitsplatzes erbracht

² Verschiedene Raumangebote werden geteilt inkl. Schreibtisch

³ Offene Büroräume mit einer Vielfalt an Flächenarten

Seit Herbst 2022 sind die einzelnen Verwaltungseinheiten für die Umsetzung dieser Grundsätze, insbesondere bei Organisationsentwicklungsprojekten oder arbeitsplatzbezogenen Rochade-/Umzugsprojekten, eigenverantwortlich zuständig. Bei ausstehenden Ausschreibungen der IT-Infrastruktur und des Standardmobiliars werden die Anforderungen im Rahmen dieser drei Dimensionen berücksichtigt. Die Informatik der Stadt hat zudem bereits vereinzelte Sitzungszimmer für hybride Meetings ausgerüstet.

Zur Frage 2:

«Welche Resultate (oder Zwischenresultate) können bereits kommuniziert werden? Insbesondere:

- Können Aussagen gemacht werden, wie der Stadtrat künftig neue, flexible Arbeitsplatzmodelle dazu nutzen möchte, um attraktive Arbeitsplätze zu schaffen, in denen sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und Motivation und Effizienz gesteigert werden (Stichworte Activity based Working, Coworking-Spaces, Home-Office etc.)?*
- Welche Regelungen existieren heute schon für Mitarbeitende, deren Arbeit für das Home-Office geeignet ist?*
- Gibt es Aussagen über einen angestrebten Sharing-Faktor der Arbeitsplätze (bspw. 0.75 = 0.75 Arbeitsplätze pro FTE)*
- Welche Flächen- bzw. Kosteneinsparungen ergeben sich aus den neuen Arbeitsplatzmodellen mittel- (5 Jahre) und langfristig (15 Jahre)?»*

In der Stadt Winterthur sind neue, vielfältige Arbeitsplatzmodelle an verschiedenen Orten bereits umgesetzt oder in Planung. Dabei geht es darum, den vorhandenen Platz besser zu nutzen, kollaboratives Arbeiten zu fördern und den Umgang mit mobilem Arbeiten zu festigen. Nachfolgend werden die mehreren Unterfragen der Übersichtlichkeit halber je einzeln beantwortet.

«Können Aussagen gemacht werden, wie der Stadtrat künftig neue, flexible Arbeitsplatzmodelle dazu nutzen möchte, um attraktive Arbeitsplätze zu schaffen, in denen sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und Motivation und Effizienz gesteigert werden (Stichworte Activity based Working, Coworking-Spaces, Home-Office etc.)?»

Zu dieser Frage lassen sich vorab als Beispiele nachstehend drei (geplante) Umsetzungen ausführlicher beschreiben:

Bei Stadtwerk haben die zwei Bereiche Finanzen und Dienste sowie Vertrieb und Beschaffung in Kooperation ein neues Arbeitsmodell eingeführt, da ohne diese Massnahmen zusätzlicher Flächenbedarf bestanden hätte. Die grosse Mehrheit der ca. 45 Mitarbeitenden bekam neu flexible Arbeitsplätze. Durch dieses Desksharing konnte sogar Fläche gewonnen werden für zwei grosse Räume zur Projektzusammenarbeit und für Rückzugsräume (Raum im Raum für vertrauliche Gespräche). Die Arbeitsbereiche sind in eine laute und leise Zone unterteilt. Um den Teamzusammenhalt zu stärken, wurden «Teamtage» eingeführt, an denen die Teams beieinandersitzen. An den anderen Tagen sitzen die Mitarbeitenden durchmischt, um die bereichsübergreifende Sicht zu fördern, was in der Praxis auch gut funktioniert, wie von den Mitarbeitenden bestätigt wird. Dieses neue Arbeitsmodell ist bei den Führungskräften gleichermassen verankert, da sie den Wandel aktiv vorleben. So hat auch die vorgesetzte Person kein eigenes Büro mehr; vielmehr kann dieses als Sitzungszimmer genutzt werden.

Im Bereich Stadtentwicklung arbeiten seit Herbst 2022 rund 22 Mitarbeitende hybrid in Kombination mit Desksharing und einem aktivitätsorientierten Bürokonzept. Für einen reibungslosen Ablauf des Sharings wurden flexible Homeoffice-Tage, eine Vereinbarung für das gemeinsame Arbeiten sowie eine unterstützende Infrastruktur (z.B. höhenverstellbare Tische, Konferenzequipment für hybride Sitzungen) installiert. Zudem wurden verschiedene Bürozonien definiert (u.a. ruhige Zonen, Arbeitszonen, Austauschzone, Innovation Space für kreative Sitzungen, Stand-up Raum mit Bildschirm), um für die verschiedenen Arbeitsanforderungen Platz zu schaffen. Ein starker Einbezug der Mitarbeitenden in der Umsetzung hat dazu geführt, dass das neue Modell sehr gut angenommen worden ist und zu einer positiven Arbeitskultur beiträgt.

Für 2024 plant auch das Steueramt mit seinen dannzumal rund 60 Mitarbeitenden nebst dem mobilen Arbeiten, das bereits gelebt wird, ein aktivitätsorientiertes Bürokonzept verbunden mit

einem Desksharing einzuführen. Ein Projektteam zusammengesetzt aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen und unterschiedlichen Funktionsstufen erarbeitete im 2022 Massnahmenvorschläge, die dazu dienen, im Steueramt flexibel, dezentral und mental zusammenzuarbeiten. Angedacht ist ein Desksharing mit freier Platzwahl, realisiert mit verschiedenen Arbeitszonen. Zentral dabei wird sein, dass der Leistungsauftrag mit der notwendigen Vertraulichkeit gewährleistet werden kann. Die Anzahl Standard-Arbeitsplätze wird reduziert, um die Bürofläche für die Arbeit vor Ort optimaler nutzen zu können und die Attraktivität der Arbeitsplätze zu erhöhen. Dabei ist garantiert, dass alle Mitarbeitenden des Steueramtes bei Bedarf in den Räumlichkeiten des Steueramtes arbeiten könnten. Das Leitungsteam des Steueramtes nutzt das Jahr 2023 zusammen mit den Mitarbeitenden für diesen Veränderungsprozess.

Über diese drei ausführlicher dargelegten raumwirksamen Reorganisationen hinaus wurden und werden in der Stadtverwaltung die erwähnten Arbeitsmodell-Dimensionen beim Departement Bau (80 Mitarbeitende des Tiefbauamts und Finanzen ab Mitte 2023), beim Departement Soziales (Alter & Pflege zieht alle Supportbereiche im 2024 zusammen) und beim Departement Schule & Sport (Schucom seit Sommer 2022) umgesetzt, um ein einige weitere Beispiele zu nennen. Im Departement Sicherheit & Umwelt wird bei der Stadtpolizei (Sicherheits-/Verkehrspolizei) und Feuerwehr sowie im Departement Technische Betriebe bei Stadtbus (Teamleitende) seit langem Desksharing im Sinne von Rotationsarbeitsplätzen im Schichtbetrieb genutzt. Um ein gegenseitiges Lernen und den Erfahrungsaustausch stadtweit zu fördern, werden Werkstattberichte zu verschiedenen laufenden Umsetzungen intern publiziert.

«Welche Regelungen existieren heute schon für Mitarbeitende, deren Arbeit für das Home-Office geeignet ist?»

Am 1. Juni 2021 trat die Richtlinie «Mobiles Arbeiten» in Kraft, welche die Rahmenbedingungen in der Stadt Winterthur für mobiles Arbeiten regelt. Aufgrund der damals geltenden, coronabedingten Homeoffice-Pflicht und Homeoffice-Empfehlung des Bundes wird diese Richtlinie nunmehr seit Frühjahr 2022 vollumfänglich angewendet. Nebst der Richtlinie wird eine gemeinsame Vereinbarung zum mobilen Arbeiten zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden sowie eine Checkliste mit Voraussetzungen und Anforderungen für mobiles Arbeiten eingesetzt.

«Gibt es Aussagen über einen angestrebten Sharing-Faktor der Arbeitsplätze (bspw. 0.75 = 0.75 Arbeitsplätze pro FTE)»

Die Höhe der Desk-Ratio für einzelne Verwaltungseinheiten wird auf Basis der Tätigkeiten und unter Einbezug der Bedürfnisse und Arbeitsweisen der Mitarbeitenden bestimmt. Enge Grenzen hat mobiles Arbeiten und damit auch Desksharing in Organisationseinheiten, bei denen der persönliche Kundenkontakt ein zentraler Bestandteil der Tätigkeit ist. Aufgrund der Freiwilligkeit des mobilen Arbeitens ist es zudem eine Voraussetzung, dass für die Mitarbeitenden weiterhin der Zugang zu einem städtischen Pult gewährleistet werden kann. Daher strebt die Stadt Winterthur keinen fixen Desksharing-Faktor an, sondern adaptiert diesen an die betrieblichen Bedürfnisse.

«Welche Flächen- bzw. Kosteneinsparungen ergeben sich aus den neuen Arbeitsplatzmodellen mittel- (5 Jahre) und langfristig (15 Jahre)?»

Eine langfristige Sichtweise in Bezug auf die Einsparungen ist zentral. Anfangsinvestitionen in die Infrastruktur und Digitalisierung für die Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle können durch künftige Einsparungen aufgewogen werden. Die mit neuen Arbeitsmodellen erreichte effizientere Nutzung der Bürofläche führt schrittweise zu einer besseren Flächenauslastung, so dass im Ergebnis Platz gewonnen werden kann. Dies unterstützt die Stadt Winterthur in ihren Bestrebungen, trotz Wachstum keine weiteren Flächen dazu mieten zu müssen und potenzielle Mehrkosten zu vermeiden.

Als Fazit lässt sich vor diesem Hintergrund festhalten, dass die Stadt Winterthur mit ihren vielfältigen, unterschiedlich gearteten Verwaltungsbereichen grossen Wert auf eine individuelle Prüfung

der verschiedenen Arbeitsmodelle legt. Diese orientiert sich an den sehr heterogenen betrieblichen Rahmenbedingungen und ermöglicht so optimale, massgeschneiderte Lösungen für die verschiedenen Bereiche. Wichtig ist dabei, dass sich diese Formen der Zusammenarbeit an den richtungsweisenden Grundsätzen orientieren, wie sie vom Stadtrat beschlossen und vorstehend dargelegt worden sind. Diese einheitliche Anwendung ermöglicht eine gesamstädtische Ausrichtung der Arbeitsmodelle, um schrittweise eine bessere Flächenauslastung und damit – bei einer weiter wachsenden Verwaltung – langfristig auch Mehrkosten zu vermeiden. Die Verankerung der Arbeitsmodelle und deren Gestaltungsmöglichkeiten in den Verwaltungseinheiten ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine gelungene Umsetzung. Der Stadtrat ist überzeugt, dass die Stadt Winterthur ihre Attraktivität als modernes Unternehmen durch die schrittweise Weiterentwicklung der Arbeitsmodelle in den verschiedenen Verwaltungseinheiten erhöhen kann.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

M. Künzle

Der Stadtschreiber:

A. Simon