



Kanton Zürich
Staatskanzlei

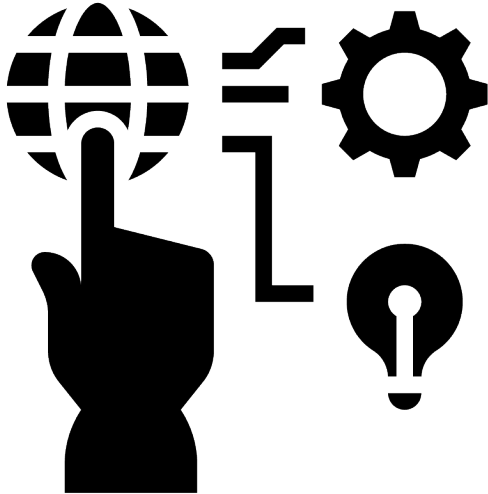
Die Organisationskultur als Hebel in der digitalen Transformation

Vorgehen und Erfahrungen im Kanton Zürich

3. November 2021

Nadine Wättinger und Carmen Koch
Digitale Verwaltung und E-Government
Staatskanzlei des Kantons Zürich

Fit für die Zukunft!



Die digitale Transformation bietet für die kantonale Verwaltung viele **Chancen**.

Mit Innovationskraft, **Vernetzung** und Effizienz positionieren wir uns in einer zunehmend digitalen Welt als serviceorientierte und **kompetente Organisation**.

Und erfüllen so die Anforderungen und **Bedürfnisse** unserer Stakeholder.

Digitale Transformation

Besondere Herausforderungen

... im Kanton Zürich

- 1. Grösse und Komplexität**
- 2. Dezentrale Zuständigkeiten, auch in Querschnittsfunktionen**
- 3. Organisations- bzw. Kulturentwicklung hat wenig Tradition**



Ziele Kulturentwicklung

«Kunden» ins Zentrum stellen und Durchgängigkeit ermöglichen

- Erhöhung der interdisziplinären und organisationsübergreifenden Vernetzung
- Stärkung der Effizienz und der Kunden-, Prozess- und Lösungsorientierung

Neues Denken fördern und Eigenverantwortung stärken

- Förderung der Veränderungsbereitschaft / -fähigkeit und Innovationsfreude
- Erhöhung der Digitale Anwendungs-, Gestaltungs- und Führungskompetenzen

Unser Verständnis der Organisationskultur

- Organisationskultur = «Verhalten der Organisation»
- Wird beobachtet an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Organisation

Situative Ermöglichung

Soziales Dürfen

Organisationskultur

Mitarbeitende

Persönliches Können

Individuelles Wollen

Wo wir die Hebel ansetzen!

Organisation

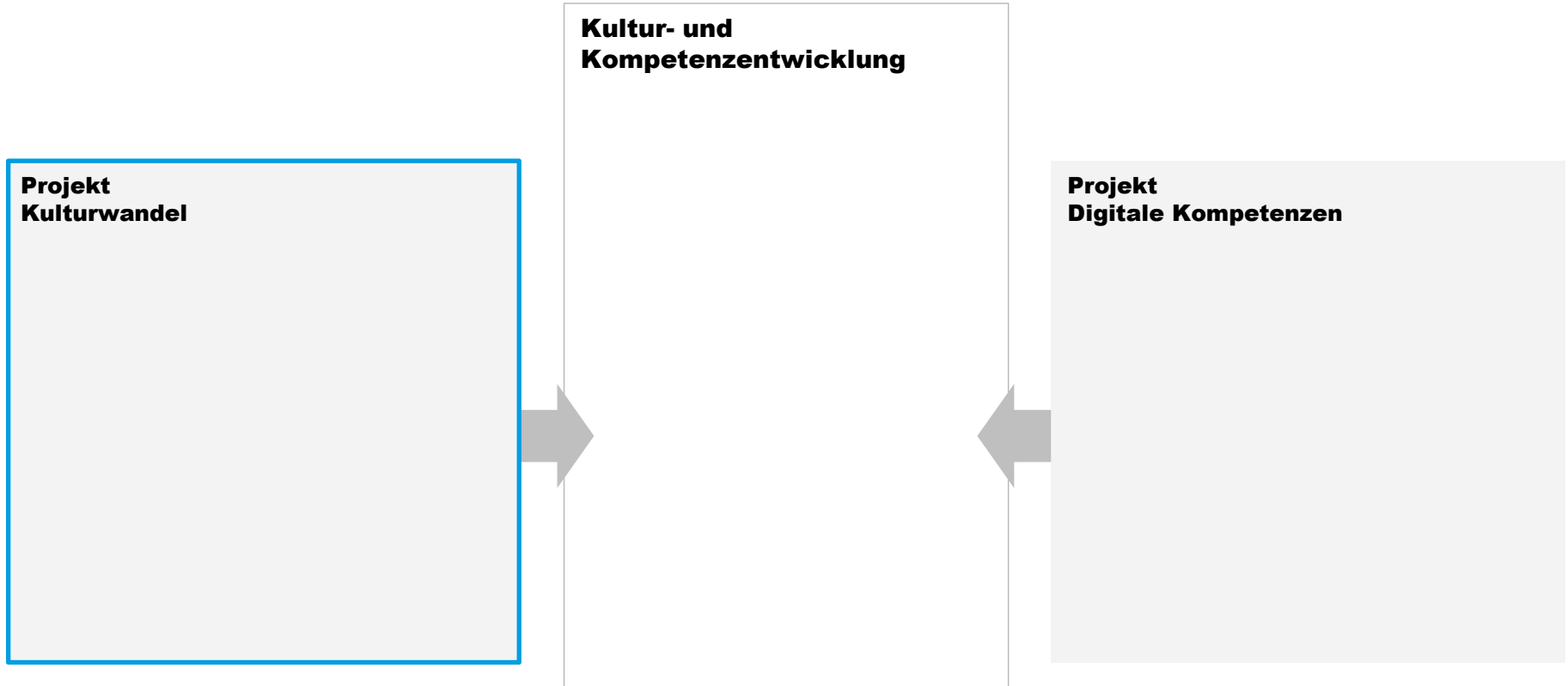
Projekt
Mitarbeitendenportal

Projekt
Arbeiten in der
digitalen
Verwaltung

Mitarbeitende

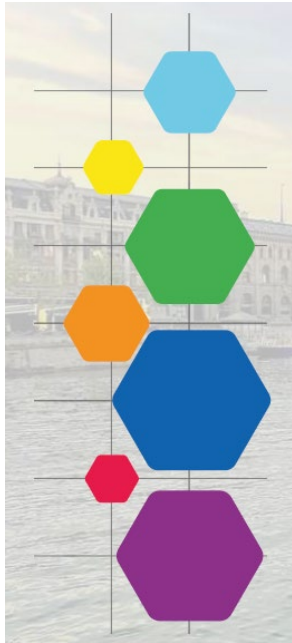
Projekt Kultur- und
Kompetenzentwicklung

Projekt Kultur- und Kompetenzentwicklung



Vorgehen

Aktuelle Kultur



Angestrebte Kultur



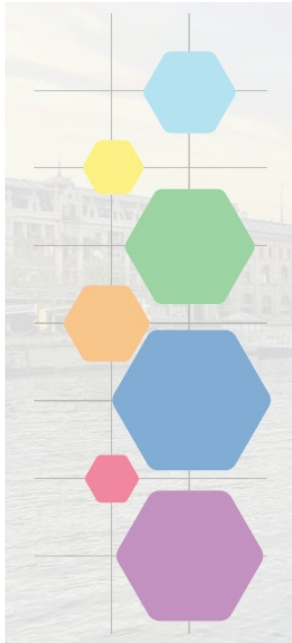
Feb. 2020

Aug. / Sept. 2020

- Insgesamt 180 Teilnehmende
- 2 Workshop-Serien
- Aktive Beteiligung der Direktionen
- Zuteilung gemäss gewichteter Anzahl Ämter/Fachstellen

Ergebnisse

Aktuelle Kultur



Feb. 2020



Angestrebte Kultur



Aug. / Sept. 2020



Handlungsfelder der Kulturentwicklung

- 
 - Vernetzung und übergreifende Zusammenarbeit stärken
 - Gemeinsame Vision etablieren
- 
 - Neues Denken fördern
 - Raum für Fortschritt und Innovation schaffen
 - Individuelles und kollektives Lernen ermöglichen
- 
 - «Kundinnen und Kunden» ins Zentrum stellen
 - Pragmatismus fördern
- 
 - Umsetzungsstärke und -geschwindigkeit erhöhen
 - Eigenverantwortung stärken
 - Kritischen Diskurs und Feedback fördern
 - Konstruktiven Umgang mit Fehlern etablieren

Sept. 2020



Empfehlungen



Nov. 2020

Projektüberblick

Projekt Kulturwandel

Handlungsfelder der Kulturentwicklung



- Gemeinsamen Nordstern etablieren
- Vernetzung und übergreifende Zusammenarbeit stärken



- Neues Denken fördern
- Raum für Fortschritt und Innovation schaffen
- Individuelles und kollektives Lernen ermöglichen



- «Kundinnen und Kunden» ins Zentrum stellen
- Pragmatismus fördern



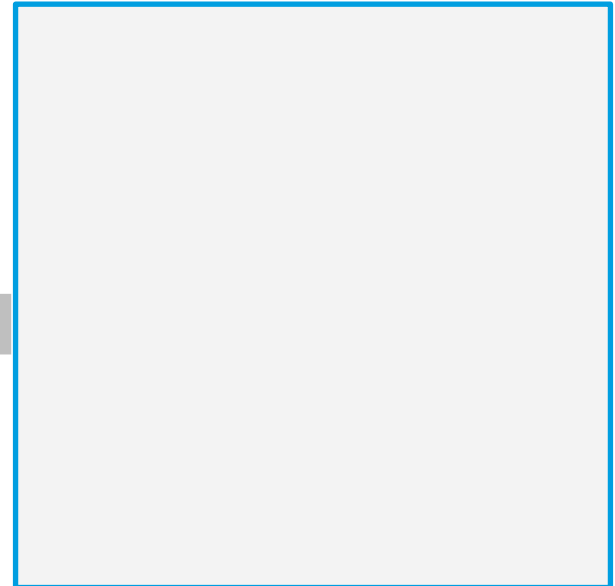
- Umsetzungsstärke und -geschwindigkeit erhöhen
- Eigenverantwortung stärken
- Kritischen Diskurs und Feedback fördern
- Konstruktiven Umgang mit Fehlern etablieren



Kultur- und Kompetenzentwicklung



Projekt Digitale Kompetenzen



Digitale Kompetenzen

Kompetenzmodell des Kanton Zürichs

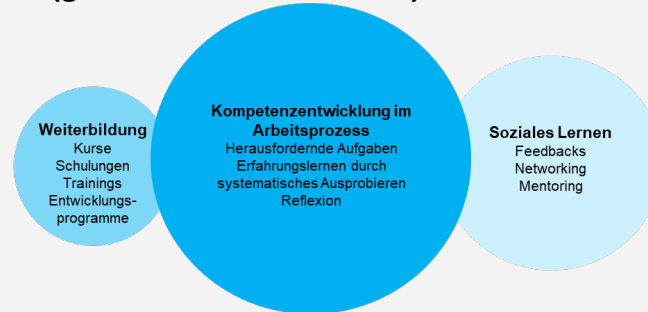


ergänzt um Schlüsselkompetenzen der digitalen Transformation

Kompetenzmodell Digitale Transformation



Empfehlungen der Kompetenzentwicklung (gemäss 70:20:10 Modell)



Projektüberblick

Projekt Kulturwandel

- Vernetzung und übergreifende Zusammenarbeit stärken
- Gemeinsame Vision etablieren
- Neues Denken fördern
- Raum für Fortschritt und Innovation schaffen
- Individuelles und kollektives Lernen ermöglichen
- «Kundinnen und Kunden» ins Zentrum stellen
- Pragmatismus fördern
- Umsetzungsstärke und -geschwindigkeit erhöhen
- Eigenverantwortung stärken
- Kritischen Diskurs und Feedback fördern
- Konstruktiven Umgang mit Fehlern etablieren

Kultur- und Kompetenzentwicklung

Ziele

- Organisationsübergreifende Vernetzung erhöhen
- Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreude fördern

Vorgehen

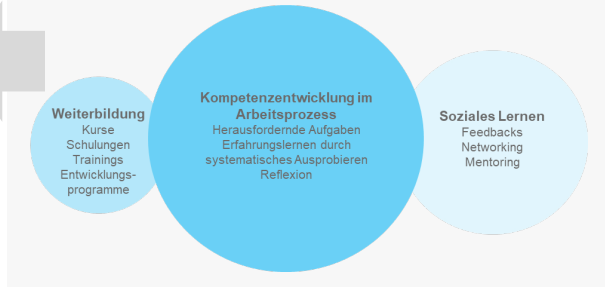
Konzipierung und Umsetzung von directionsübergreifenden Formaten als Pilot

KaderForum 2021 (Regierungsrat und Amtschefinnen / -chefs) zur Digitalen Transformation

Weiterbildungsangebote zur Digitalen Transformation kuratieren / z.T. selbst anbieten

Projekt Digitale Kompetenzen

- Identifikation von Schlüsselkompetenzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung im Umgang mit der digitalen Transformation
- Soziales Lernen als bedeutender Aspekt der Kompetenzentwicklung



Format 1: Community of Practice (CoP)

Was sind Communities of Practice?

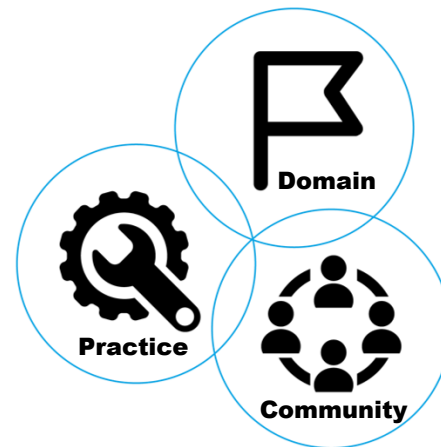
Selbstorganisiertes Netzwerk von Personen, die sich organisationsübergreifend zu bestimmten Themen vernetzen, um bewährte Arbeitsweisen miteinander auszutauschen, Herausforderungen zu diskutieren und sich gegenseitig zu unterstützen

Wie gehen wir vor?

- Identifizierung bestehender CoP im Kt. Zürich
- Unterstützung beim Aufbau und Leitung von CoP
- Evaluation der CoPs

Welche Communities haben wir aktuell?

- Offene Behördendaten: 29 Mitglieder
- Statistik- und Datenkompetenz: 12 Mitglieder
- Teilhabe: 9 Mitglieder
- Zusammenarbeit: 15 Mitglieder

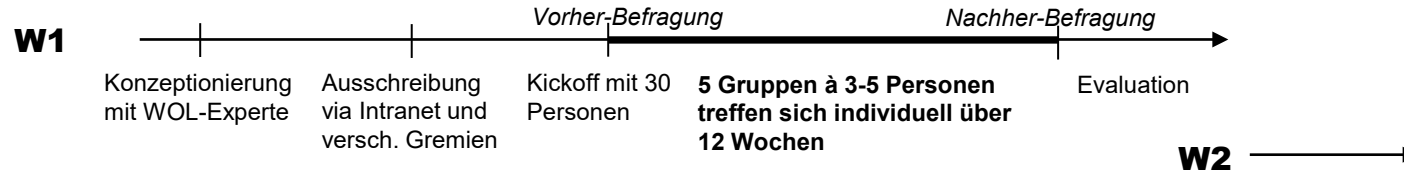


Format 2: Working out loud

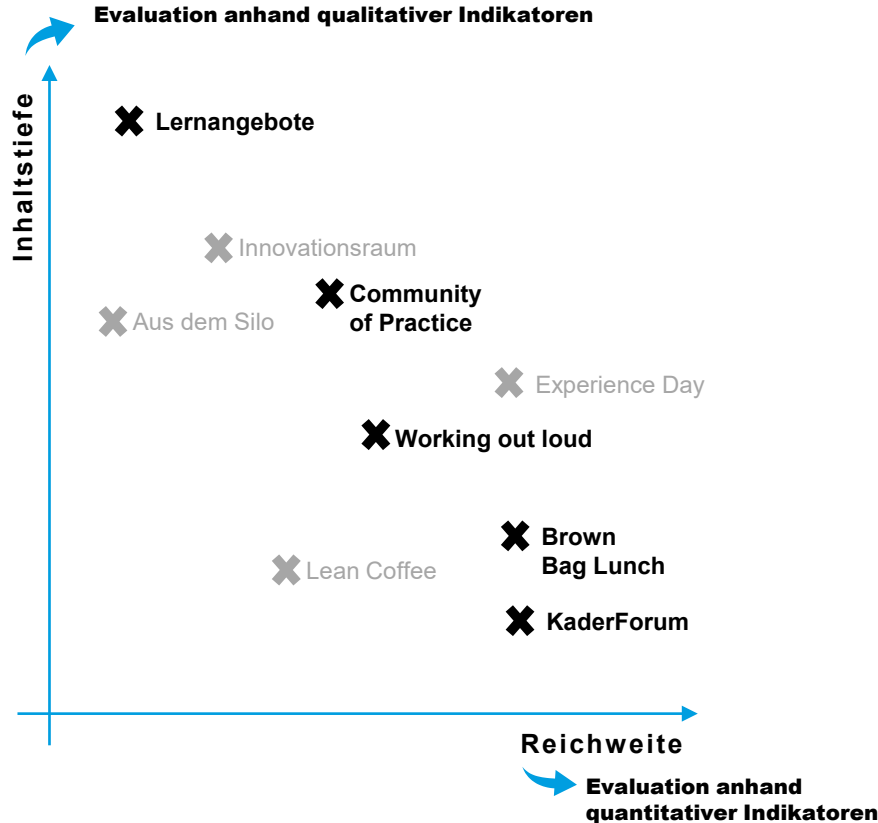
Was ist Working out loud (WOL)?

12-wöchiges Lernprogramm, in dem Mitarbeitende in kleinen Gruppen im Peercoaching gemeinsam und selbstorganisiert erarbeiten, wie sie sich zu individuellen Zielen **Lernnetzwerke aufbauen** und durch deren Hilfe eigene Expertise entwickeln

Wie gehen wir vor?



Evaluation und Erfahrungen



- Beteiligung an den Formaten im geplanten Rahmen (Teilnehmende aus allen Direktionen)
- Formate stossen auf positive Resonanz bei den Teilnehmenden
- Interesse an Kulturentwicklung vorhanden, Daily Business hat aber Priorität
- Aufwand zur Betreuung der Formate ist nicht zu unterschätzen
- Erreichung der Mitarbeitenden mit den aktuellen Möglichkeiten eher schwierig

Erkenntnisse und Abschluss

«Wir sind gut, wir müssen uns doch nicht verändern!»

«Ich würde schon wollen, aber darf ich auch?»

«Es ist kein Spaziergang, sondern eine Bergwanderung.»





Kanton Zürich