

Neue Arbeitswelt der Stadt Wil

Stadt Wil

Expertenbericht

Kunde

Stadt Wil
Marktgasse 58
9500 Wil

Anbieter

Integral design-build AG
Zürcherstrasse 39
8952 Schlieren

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Postulat «Immobilien- und Standortstrategie der städtischen Verwaltung»	3
1.2	Zielsetzung des Auftrags an Integral	3
1.3	Vorgehen	3
1.4	Abgrenzungen	4
1.5	Integral design-build AG	4
2	Ausgangslage der Stadt Wil	5
2.1	Dezentrale Lage der Verwaltungseinheiten	5
2.2	Herausforderungen im aktuellen Betrieb	5
3	New Work im Allgemeinen und in Verwaltungen im Speziellen	6
3.1	Megatrends	6
3.1.1	Relevante Megatrends für die Verwaltung der Zukunft.....	6
3.1.2	New Work im Kontext des gesellschaftlichen Wandels	7
3.1.3	Gesundheit – nach wie vor das höchste Gut	7
3.1.4	Ökologische, technologische und physische Sicherheit	8
3.2	Bürgerinnen und Bürger als Kunden der Verwaltung.....	9
3.3	Die «Amtsstube 4.0».....	9
3.4	Digitalisierungsstrategie des Bundes	11
3.4.1	Digitale Verwaltung Schweiz.....	11
3.4.2	Arbeitsgruppe Workplace	11
3.4.3	Ziele der Digitalen Verwaltung Schweiz bis 2026	11
3.4.4	Bedeutung der digitalen Entwicklung für die zukünftige Administration.....	12
4	Verwaltungsmodelle der Stadt Wil nach New Work im Variantenvergleich	12
4.1	Organisation in Verwaltungsgebäuden	12
4.2	Unterschiedliche Verwaltungsmodelle von dezentral bis zentral	13
4.3	Verwaltungsorganisationsformen im Kontext der Stadt Wil	13
4.3.1	Dezentral	14
4.3.2	Teilzentral.....	15
4.3.3	Zentral	16
4.4	Erarbeitung der Entscheidungsgrundlagen	17
5	Fazit	18
5.1	Anforderungen an die Amtsstube / Verwaltung der Zukunft	18
5.2	Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung der drei Verwaltungsmodelle	18
5.3	Eine neue Arbeitsplatzstrategie unabhängig vom gewählten Verwaltungsmodell	19
6	Handlungsempfehlung zum weiteren Vorgehen	20
6.1	Empfehlung zur Konkretisierung der Arbeitsplatzstrategie und weiteres Vorgehen	20
6.2	Organisation, Ressourcen und Zeitbedarf zur Arbeitsplatzstrategie	20
	Abbildungsverzeichnis	21
	Literaturverzeichnis	22

1 Einleitung

1.1 Postulat «Immobilien- und Standortstrategie der städtischen Verwaltung»

Der Stadtrat hat durch die Erheblicherklärung des Postulats vom 1. Februar 2020 zur «Immobilien- und Standortstrategie der städtischen Verwaltung» einen entsprechenden Bericht per Ende März 2023 zu verfassen. Der Stadtrat begrüsst die Erstellung eines Berichts, der die Standortfrage, aber auch die zukünftigen infrastrukturellen Anforderungen einer zukunftsgerichteten Verwaltung beurteilt. Dem Stadtparlament wird dazu ein Bericht unterbreitet. Dabei stehen folgende Punkte im Vordergrund:

- Prüfung eines zentralen Standortes für alle Departemente mit einer Gegenüberstellung und Interpretation der Vor- und Nachteile
- Mögliche Konzentration der Standorte verschiedener Departemente, z.B. SJA/Schule, TBW/BUV, auf einen gemeinsamen Standort
- Zukünftiger Standort des Werkhofes

Durch den Einbezug von Sachverständigen in den entsprechenden Themenbereichen soll eine fundierte Beantwortung des Postulats sichergestellt werden.

1.2 Zielsetzung des Auftrags an Integral

Die Zielsetzung des Auftrags ist in den vier nachfolgenden Punkten zusammengefasst:

1. Fachliche Themenaufbereitung als Grundlage zur Postulatsbeantwortung
2. Grundverständnis für Thema New Work schaffen, inklusive der äusseren Einflüsse auf die Verwaltung der Zukunft. Aufzeigen der Treiber und zentralen Faktoren
3. Analyse und Beurteilung der Verwaltungsmodelle (Standortstrategie) der Stadt Wil im Kontext von New Work
4. Fazit und Handlungsempfehlung für das weitere Vorgehen

1.3 Vorgehen

Im Kapitel 2 werden die Ausgangslage der Stadt Wil beschrieben und die aktuellen räumlichen Gegebenheiten sowie deren Herausforderungen aufgezeigt. Das Kapitel 3 beschäftigt sich mit den neuen Arbeitswelten, den wichtigsten Megatrends sowie den Auswirkungen und Veränderungen, die auch auf Verwaltungsorganisationen einwirken. Die Vor- und Nachteile der Verwaltung der Stadt Wil in Bezug auf eine dezentrale, teilzentrale sowie eine zentrale Verwaltungsorganisation werden im Kapitel 4 offengelegt. Im Kapitel 5 werden anhand eines Fazits die wichtigsten Erkenntnisse aus New Work, den zentralen Treibern in der Verwaltungsorganisation sowie der Analyse der verschiedenen Verwaltungsmodelle zusammengefasst. Das Abschlusskapitel 6 befasst sich mit den Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.

1.4 Abgrenzungen

Der Fokus liegt auf der Arbeitswelt und der Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen, die Beantwortung der nachfolgenden Themen ist nicht Gegenstand dieses Berichtes:

- Beurteilung des Immobilienbestandes bzw. -zustandes
- Zukünftiger Werkhofstandort
- Empfehlung zur zukünftigen Arbeitsplatzstrategie

1.5 Integral design-build AG

Vision

Unsere Vision, «Wir verbinden Menschen mit Gebäuden, indem wir Innenräume mit einer inspirierenden und produktiven Atmosphäre schaffen», steht für unseren Anspruch, den Kundinnen und Kunden einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen.

Spezialistinnen in Workplace Management

Die Integral design-build AG ist als Spezialistin für New-Work-Themen hinzugezogen worden, um aus fachlicher Sicht eine Lagebeurteilung der Verwaltungsmodelle/Arbeitswelten in der Verwaltung der Stadt Wil zu erarbeiten. Integral kann dabei auf fundierte Erfahrungswerte im Austausch und in Projektentwicklungen mit anderen Verwaltungen zurückgreifen, die sich mit ähnlichen Fragestellungen befasst haben.

Stefanie Wandiger

Leitung Office & Education

Strategische Konzeption

Diplom-Ingenieurin Innenarchitektur

Dozentin HSLU & ZHAW

Fachgebiet Innovation & Psychologisches Design

T +41 44 438 28 00

M +41 79 880 08 06

stefanie.wandiger@integralag.ch

Katja Wöhler

Projektleitung - Auftrag Stadt Wil

Workplace-Spezialistin

Diplom-Ingenieurin Innenarchitektur

CAS Arbeitspsychologie

Fachgebiet Transformation von Arbeitswelten

T +41 44 438 28 00

M +41 79 819 70 21

katja.woehler@integralag.ch

2 Ausgangslage der Stadt Wil

2.1 Dezentrale Lage der Verwaltungseinheiten

Die Verwaltungseinheiten der Stadt Wil, einschliesslich der Departemente, sind heute an verschiedenen Standorten auf dem gesamten Stadtgebiet angesiedelt. Zum Teil sind sie in Gebäuden untergebracht, die der Stadt gehören, zum Teil in gemieteten Räumen (Wil, Geschäftsprüfungskommission der Stadt, 01.02.2020).

Wie der nachfolgenden Stadtkarte entnommen werden kann, sind die Standorte auf dem Stadtgebiet weit verteilt:

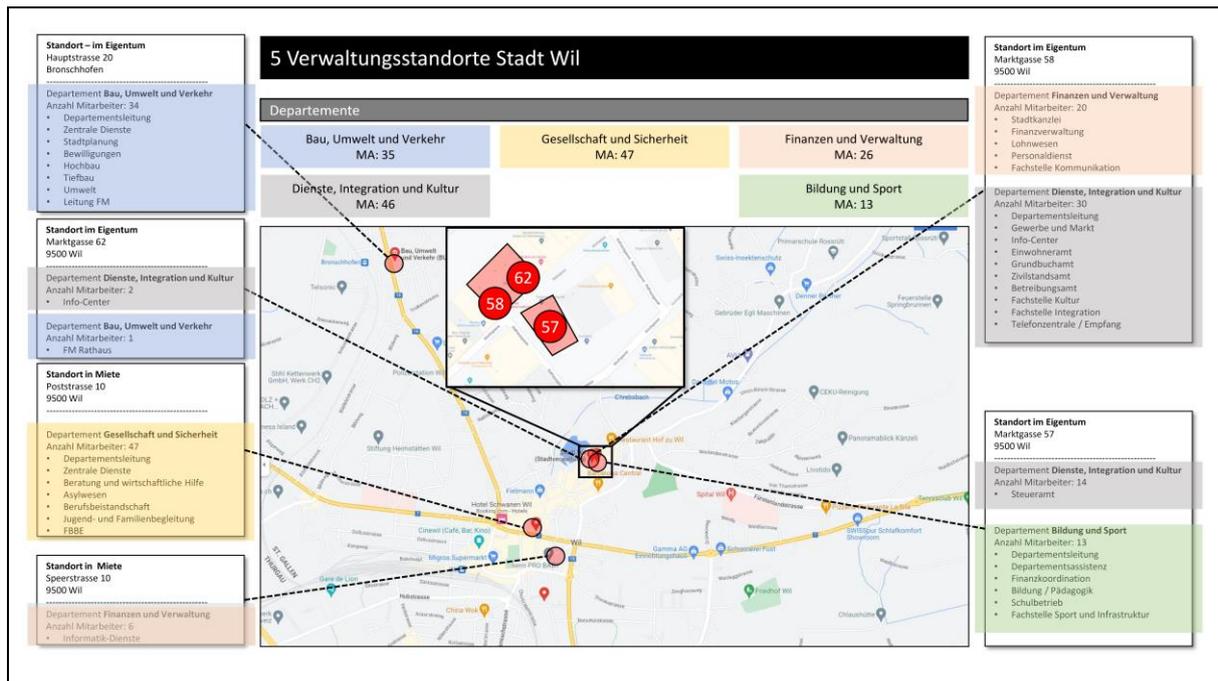


Abbildung 1 - Standortkarte Departemente Stadt Wil (Integral design-build AG, 2023)

2.2 Herausforderungen im aktuellen Betrieb

Die Herausforderungen im Betrieb der Departemente liegen in folgenden Bereichen:

- Unterschiedliche Massnahmen in der Immobilienbewirtschaftung und im Immobilienunterhalt
- Gegebene Räumlichkeiten und Gebäudestrukturen, die dem benötigten Raumbedarf nicht oder nur ungenügend Rechnung tragen
- Informeller Austausch und Know-how-Transfer der Mitarbeitenden
- Zukünftige Anforderungen an moderne, flexible und attraktive Arbeitswelten
- Gebündelte Dienstleistungen für die Bürgerinnen und «Kunden» an einem Ort (Single Point of Contact)
- Massnahmen mit veränderten Sicherheitsanforderungen, z.B. Überwachung, Zutrittskontrollen etc.
- Veränderungen im Betrieb und bei den Bürgerbedürfnissen durch E-Governance

3.1.2 *New Work im Kontext des gesellschaftlichen Wandels*

Mit der Corona-Krise als Beschleuniger setzten sich New-Work-Modelle rasant durch. Der krisenbedingte Digitalisierungsschub förderte neue Arbeitsstrukturen wie Homeoffice (nicht mehr nur auf Konzernebene), Work-Life-Blending, also das Aufbrechen der Grenze zwischen Arbeit und Freizeit, und die verstärkte Zusammenarbeit. Unternehmenskulturen wurden nun agiler und adaptiver. In der Zeit des Übergangs in die neue Welt des Arbeitens traten kapitalistische Vorstellungen von Karriere und Erfolg sukzessive in den Hintergrund und an ihre Stelle traten Werte, die nicht an Einkommenshöhe und Status gekoppelt sind. Weiche Faktoren, wie Sinnhaftigkeit, Gestaltungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, stehen für jüngere Generationen im Vordergrund. Die sogenannte Postwachstumsgesellschaft ist geprägt von einem neuen Verständnis von Fortschritt und Sinn. Der fließende Übergang von Berufs- und Privatleben ermöglicht es Mitarbeitenden, flexibel auf private Umstände zu reagieren, selbstbestimmt zu arbeiten und dadurch produktiver zu sein. Das Individuum und seine Fähigkeiten rücken mehr ins Zentrum. Umso mehr müssen Unternehmen ihre Werte sichtbar machen, ein Wir-Gefühl erzeugen können und Kollaborationen vorantreiben.

Auch der Ort der Arbeit befindet sich im Wandel: Homeoffice und Remote Work, also das Arbeiten in ausgelagerten Büroräumlichkeiten, sind wichtige Bestandteile von New Work – und sie funktionieren, wie wir gezwungenermassen in der Pandemie erfahren haben. Die Technik hat sich in dieser Hinsicht rasant weiterentwickelt. So sind zum Beispiel Videoanruf-Applikationen für alle einfach zugänglich und für alle Generationen unkompliziert in der Handhabung.

Obwohl Homeoffice und Remote Work ein in der Regel fokussiertes und deshalb konzentriertes Arbeiten erlauben, sollten sie aber immer als wertvoller Zusatz (add on) und nicht als ausschliessliches Arbeitsmodell verstanden werden. Denn zwischenmenschliche, spontane Kontakte, der inspirierende Zufall, der kurze Austausch, das gemeinsame Entwickeln von etwas sind wichtige Elemente der Arbeitskultur. Dazu braucht es das physische Büro als Begegnungszone und Herzstück einer neuen Arbeitswelt.

Die Arbeitsort- und -zeitautonomie sind wesentliche Attribute von New Work. Die grundsätzliche, nicht diskutierbare Präsenzpflcht und das Zeitprinzip haben ausgedient. Die Möglichkeit zu Homeoffice macht einen Arbeitgeber attraktiv. Wer im Kampf um Fach- und Nachwuchskräfte nicht zurückstehen möchte, wird «loslassen» und den Bedürfnissen nach mehr Freiheit in der Gestaltung von Arbeitsstrukturen Rechnung tragen müssen. Flexible Arbeitsmodelle sind auch für Mütter besonders attraktiv. Mit der Schaffung von Stillräumen in Büros wurde hier bereits vor geraumer Zeit ein erster Schritt getan.

3.1.3 *Gesundheit – nach wie vor das höchste Gut*

Am Arbeitsplatz nimmt die Gesundheit einen hohen Stellenwert ein. Ergonomische Arbeitsplätze sind Pflicht und gute Raumluf-, Akustik- und Lichtqualität zukünftig für jedes Büro unabdingbar. Innenarchitektinnen und -architekten planen mit gesunden, naturbelassenen Materialien, am besten lokalen Ursprungs. Pflanzen sind im Büro das Accessoire Nummer eins, wenn man Mitarbeitende nach ihren Wünschen fragt. Drucker werden wegen der unsichtbaren Feinstaubbelastung in abgetrennte Bereiche verbannt.

Aber auch hier sorgte die Pandemie für noch mehr Bewusstsein. Stressreduktion und Resilienz werden mehr denn je eingefordert. Das Open Office darf die Arbeitnehmenden nicht überfordern. Ruhe und Konzentration müssen gegeben sein, auch wenn es keine Alternative mehr zu offenen Raumkonzepten gibt. Zudem wurde die Hygiene in einen neuen Blickpunkt gerückt. Der in unserer Kultur verankerte Händedruck wurde (vorübergehend) abgeschafft. Oberflächen werden desinfiziert, Arbeitsgeräte wie Tastaturen und Mouse nicht mehr geteilt. Auch das Plexiglas zum Schutz vor Aerosolen ist keine Behelfskonstruktion mehr, sondern Standard.

Die Aussenräume wie Terrassen oder Parks sind als erweiterter Teil des Büros zu verstehen – als wertvolle Kraft- und (Büro-)Kulturorte, Räume zum Nachdenken und Reflektieren. Das steigert die Leistung. Im Idealfall gibt es auch Räume für Sport, z.B. Yoga, in der Mittagspause. Und wer weiss, vielleicht kann sich zukünftig auch der hierzulande noch verpönte Mittagsschlaf in den neuen Bürowelten einen Platz erobern.

3.1.4 Ökologische, technologische und physische Sicherheit

Ökologische Risiken wie der Klimawandel fordern auch die Konzeption von neuen Arbeitswelten heraus. Gebäude müssen der Sommerhitze standhalten und angenehmes Arbeiten ermöglichen. Dafür kommen unter anderem intelligente Lüftungssysteme und eine gut funktionierende Beschattung zum Einsatz. Es ist aber unsere gesellschaftliche Pflicht, auch hier die Biodiversität berücksichtigen. Dazu gehören die klimafreundliche Ausrichtung oder das Nachrüsten der Gebäude mit erneuerbaren Energien und das Stromsparen.

Das Internet of Things vernetzt die Haustechnik und ermöglicht eine feinmaschige Interaktion von digitalen Geräten und Systemen. So komfortabel der Einsatz digitaler Tools ist, so verwundbar macht er auch. Transparenz ist hier ein schmaler Grat, einerseits vereinfacht die Datendurchgängigkeit viele Arbeitsprozesse, andererseits wirft sie Fragestellungen des Datenschutzes und der Cyber-Kriminalität auf. Es sind Standards und Technologien gefragt, mit deren Hilfe man präventive Massnahmen zur Datensicherheit umsetzen kann. Die entscheidenden Faktoren sind Vertraulichkeit, Korrektheit und Genauigkeit der Daten sowie deren Anpassung an die Bedürfnisse des Unternehmens – bei Gemeinden wäre dies zum Beispiel der sichere Umgang mit den privaten Daten der Bürgerinnen und Bürger.

Auch der physische Schutz nimmt einen hohen Stellenwert ein, explizit in Verwaltungsgebäuden. Viele öffentliche Verwaltungen sind heute noch ein offener Raum. Man kann sich ungehindert durch das Gebäude bewegen. Da Übergriffe gegen Mitarbeitende zugenommen haben, müssen zukünftig klare Sicherheitsabläufe bereits in der Architektur des Hauses berücksichtigt werden. Prozessabläufe müssen so in der Innenarchitektur abgebildet werden, dass kurze Wege für die Bürgerinnen und Bürger innerhalb des Gebäudes möglich sind (siehe Abschnitt 4.1).

3.2 Bürgerinnen und Bürger als Kunden der Verwaltung

Kunden sind die Bürgerinnen und Bürger. Sie dürfen einen modernen, effizienten Service erwarten, der von einer effektiven und zeitgemässen Verwaltungsorganisation erbracht wird.

Den klassischen Schalter und Vorraum als eine Art Wartezimmer, Sinnbild eines Verwaltungstraktes, wird es in dieser Art in Zukunft nicht mehr geben. An seine Stelle tritt ein Willkommens-Ort mit Bürgernähe als Visitenkarte des Hauses, an dem man sich herzlich empfangen fühlt. Ein grosszügiger Empfangsbereich mit Tresen kann stellvertretend allen Bürgerinnen und Bürgern als erste Anlaufstelle dienen. In einem angenehmen Ambiente, ähnlich einer Hotel-Lobby, kann man warten. Mit der Möglichkeit, einen Kaffee (nicht aus dem Automaten) oder Kaltgetränk zu beziehen, bietet der Raum auch eine Gelegenheit für mobiles Arbeiten.

Inwieweit ein zukünftiges Verwaltungsgebäude «Bürgernähe» und sonstige Dienstleistungsangebote erbringen soll, entscheidet jede Stadt oder Gemeinde individuell. Offenkundig ist aber, dass sich die meisten administrativen Dienstleistungen in Zukunft digital erledigen lassen und damit einen «Schaltertermin» obsolet machen (siehe Abschnitt 3.4.1). Es werden jedoch auch in Zukunft Zusammenkünfte mit den Bürgerinnen und Bürgern oder deren Interessensvertreter in verschiedenen Departementen notwendig sein, obwohl sie aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung reduziert werden können. Oftmals sind dies kritische oder emotional geladene Treffen, bei denen der Sicherheitsaspekt berücksichtigt werden muss. Die entsprechenden Räume haben die erwähnten Anforderungen an Grösse, Sicherheit und Infrastruktur zu erfüllen, dürfen sich aber trotzdem durch ein freundliches und angenehmes Ambiente auszeichnen. Eine geschickte Anordnung der Räume im Gebäude erspart den Bürgerinnen und Bürgern einen «Orientierungslauf», zudem können Sicherheitszonen zu Verwaltungsmitarbeitenden klar abgegrenzt werden.

3.3 Die «Amtsstube 4.0»

Die oben genannten Megatrends sind für die moderne «Amtsstube» richtungweisend. Sie erfordern nicht nur Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Gestaltung von Räumen, sondern auch im Denken von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Eine moderne Verwaltung darf frisch aussehen, ihr Image von grauen, langen Gängen ablegen und für Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeitende zum Vertrauens- und Wohlfühlraum werden. Dies passiert schon deshalb automatisch, weil sich das Raumprogramm und der Bedarf an nötigen Räumen mit ihren Funktionen geändert hat und weiterhin ändern wird. Einige Typologien fallen weg, andere kommen hinzu. Bedingt durch die Digitalisierung von Daten brauchen Berge von Akten nicht mehr physisch aufbewahrt werden. Aktenarchive können verschwinden oder sind nur im Sinne der Aufbewahrung historisch wertvoller Dokumente nötig. Ob die Archivierung in wertvollen Stockwerkflächen geschehen muss, sollte in Einzelbetrachtung entschieden werden.

Mit einem neuen Verständnis von Führung oder fachlich «Leadership» fällt auch die Sichtbarmachung von Hierarchien weg. Immer mehr grosse und mittelständische Unternehmen leben dies bereits vor: Nur weil man eine leitende Position hat, muss die Tätigkeit nicht mehr im Eckbüro mit Vorzimmerdame stattfinden. Moderne Führung ist Führung auf Augenhöhe. Vertrauliche Gespräche bekommen neue Räume, der Grösse der Gruppe angepasst.

Spätestens seitdem die Pandemie der modernen Gesellschaft Video-Telefonie auferlegt hat, braucht es auch einen Ort für diese Art von Besprechungen. Es wäre akustisch sehr belastend, wenn alle an ihren Plätzen digitalen Meetings teilnehmen würden.

Die sich verändernden Raumtypologien werden in Zukunft noch variabler sein müssen. Wir befinden uns in einer schnelllebigen Zeit und müssen immer in der Lage sein, agil zu reagieren. Der Wert der Fläche zeigt sich in seiner Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Realer und digitaler Raum gehören zueinander und gehen nahtlos ineinander über. Künstliche Intelligenz (KI) wird immer mehr lästige Routinearbeit übernehmen. Bei eintönigen Tätigkeiten sind Maschinen schneller und präziser, die stetig wachsende Rechenleistung sorgt für immer mehr Einsatzmöglichkeiten. Damit verändern sich auch die Aufgaben der Mitarbeitenden in der Verwaltung. Neue Tätigkeiten und Fähigkeiten sind gefragt, sodass auch neuartige Jobprofile entstehen. Generell wird die Lern- und Anpassungsfähigkeit zu einem Schlüsselthema der Zukunft. Die Privatwirtschaft investiert seit Jahren sehr erfolgreich in dieses Thema und entwickelt sich dadurch auch stetig weiter. Das Staatslabor, die Innovationsplattform zum Austausch zwischen Akteuren des öffentlichen Sektors, hat sieben Kerneigenschaften für die «öffentliche Verwaltung der Zukunft» definiert (siehe Abbildung 3). Sie beschreiben, wie es der öffentlichen Verwaltung und dem Staat zukünftig gelingen wird, der Gesellschaft zu dienen.



Abbildung 3 - «Die öffentliche Verwaltung der Zukunft», (<https://www.staatslabor.ch>, 2023)

3.4 Digitalisierungsstrategie des Bundes

3.4.1 Digitale Verwaltung Schweiz

Die Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) ist ein Zusammenschluss der Organisation E-Government Schweiz (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2023) und der Schweizerischen Informatikkonferenz (Schweizerische Informatikkonferenz, 2023). Die DVS hat zum Ziel, die Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden in der digitalen Transformation zu verbessern. Die Zusammenarbeitsorganisation ist seit 1. Januar 2022 operativ tätig. Ein rollender Umsetzungsplan definiert die Projekte und Leistungsschwerpunkte, dazu gehören auch ein entsprechendes Monitoring und Controlling (Digitale Verwaltung Schweiz, 2023).

Im internationalen Vergleich kommt die Digitalisierung von Diensten und Prozessen der Verwaltung in der Schweiz eher langsam voran. Zudem stellen sich neue Anforderungen an die Verwaltungstätigkeit, wie zum Beispiel bei der Datenverwaltung das Prinzip «Once only» oder eine weitgehende Automatisierung von administrativen Abläufen (Eidgenössisches Finanzdepartement EFD, 2023).

Die Aufgaben sind mannigfaltig. Durch Arbeitsgruppen sollen bestimmte Themen konsequent vorangetrieben werden wie: Identitätsmanagement und E-ID, Voice, Telekommunikation, Informations- und Cybersicherheit, Datenplattformen, Cloud Governance und Workplace.

3.4.2 Arbeitsgruppe Workplace

Die Arbeitsgruppe Workplace behandelt Themen rund um den digitalen Arbeitsplatz der öffentlichen Verwaltung. Sie erarbeitet gemeinsam nutzbare Lösungen und entwickelt diese weiter. So werden beispielsweise Hard- und Softwarekomponenten sowie Services (erforderliche Dienstleistungen) geprüft. Die Arbeitsgruppe gibt Empfehlungen ab und fördert den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern. Sie führt jährlich eine Workplace Conference zu aktuellen ICT-Themen mit Fokus auf die Büroautomation durch. (Digitale Verwaltung Schweiz, 2023)

3.4.3 Ziele der Digitalen Verwaltung Schweiz bis 2026

Anhand der fünf Ambitionen der DVS-Agenda bis 2026 sind klare Zielvorgaben definiert und ist entsprechendes Budget gesprochen. Die fünf Schwerpunkte sind:

1. Digitaler Kanal zwischen Bevölkerung und Verwaltung etablieren
2. Potenzial zur Automatisierung und Vereinfachung für die Wirtschaft ausschöpfen
3. Behördenübergreifende digitale Identifikation etablieren
4. Föderales Datenmanagement aufbauen
5. Institutionelle Grundlagen für Cloud-Dienste in der Verwaltung schaffen
(Digitale Verwaltung Schweiz, 2023)

3.4.4 Bedeutung der digitalen Entwicklung für die zukünftige Administration

Die digitale Entwicklung in der Schweiz hat im Vergleich zu anderen europäischen Staaten einen Rückstand aufzuholen. Das bedeutet, dass in den kommenden Jahren insbesondere im digitalen Bereich grosse Fortschritte erzielt werden müssen. Diese Veränderungen erfordern neue Prozesse auf allen Ebenen, insbesondere bei Städten und Gemeinden. Die umfangreichen Veränderungen und der starke Druck, möglichst viele administrative Aufgaben und Arbeiten zu digitalisieren, führen aus unserer Sicht zu fundamentalen Veränderungen. Sie haben einen direkten Einfluss auf die Abwicklung von Tätigkeiten und stellen neue Anforderungen an die Infrastruktur von Gebäuden. Wie diese Anpassungen aussehen und wie sie sich auf die Infrastrukturanforderungen auswirken, kann heute noch nicht definiert werden. Sicher ist aber, dass der eingeschlagene Weg und die Zielsetzungen bis 2026 einen ersten Schritt bedeuten und eine weitere starke Digitalisierung die Administration der Zukunft massiv verändern wird. Die Auswirkungen auf die Workplace-Strategie und Arbeitswelten der Zukunft werden einen Fokus auf deren Flexibilität legen, denn nichts ist sicherer als die Veränderung der Arbeitstätigkeiten.

«Ohne datengetriebene KI-Anwendungen werden Kernaufgaben der Verwaltung in Zukunft nicht mehr aufrechterhalten werden können.»

Professor Dieter Rombach, Vorstandsvorsitzender der Science and Innovation Alliance Kaiserslautern, aus «Die Zukunft der öffentlichen Verwaltung datenbasiert gestalten», Fraunhofer/Deloitte 10/2022.

4 Verwaltungsmodelle der Stadt Wil nach New Work im Variantenvergleich

4.1 Organisation in Verwaltungsgebäuden

Ein offenes Haus in einem Zentralbereich, das alle Kontakte zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern abdeckt, ist wünschenswert. Idealerweise mit einem erweiterten, einladenden Warte- und Aufenthaltsbereich, zum Beispiel mit einem öffentlichen Café, einer Bibliothek oder einer Ausstellungsfläche. Ein durchgängig offenes Haus wie in früheren Zeiten ist heute aber aus Sicherheitsgründen nicht mehr zulässig. Deshalb müssen Bewegungsabläufe in Verwaltungsgebäuden neu durchdacht und angepasst werden. Wie bereits einleitend unter dem allgemeinen Thema Sicherheit erwähnt, brauchen moderne Verwaltungen angepasste Prozesse, um ihre Daten und die Mitarbeitenden zu schützen. Prozessabläufe innerhalb eines Verwaltungsgebäudes, das mehrere Abteilungen oder Departemente beherbergt, können zentral oder dezentral organisiert sein.

Waren physische Übergriffe auf Angestellte früher eine Ausnahme, nimmt die gesellschaftliche Entwicklung leider eine andere Richtung. Es müssen neue Sicherheitszonen angedacht werden, die definieren, welche Bereiche für die Öffentlichkeit zugänglich sind und welche nur von befugten Verwaltungsangestellten betreten werden dürfen. Bestimmte öffentliche Bereiche können auch mit einem Schlüsselcode gesichert sein. Ausserdem muss der Schutz für Mitarbeitende in Gesprächsräumen zum Beispiel mittels unsichtbaren Alarms oder Fluchttür erhöht werden.

4.2 Unterschiedliche Verwaltungsmodelle von dezentral bis zentral

In der Abwägung der Vor- und Nachteile von dezentraler bzw. zentraler Verwaltungsorganisation spielt die Stadt- bzw. Gemeindegrösse eine wesentliche Rolle. Aufgrund der Dimensionierung von Verwaltungseinheiten, insbesondere im Kontext von Einwohnerzahlen und verfügbaren Büroverwaltungsflächen vor Ort, gibt es zwangsläufig unterschiedliche Standortmodelle. Unter Umständen lässt die Flächenverfügbarkeit nicht zu, am gesuchten Standort eine Art «Verwaltungszentrale» aller Einheiten zu betreiben, oder die benötigte Flächenverfügbarkeit liegt ausserhalb des definierten Lage-Radius, in der die Verwaltungseinheiten liegen sollen.

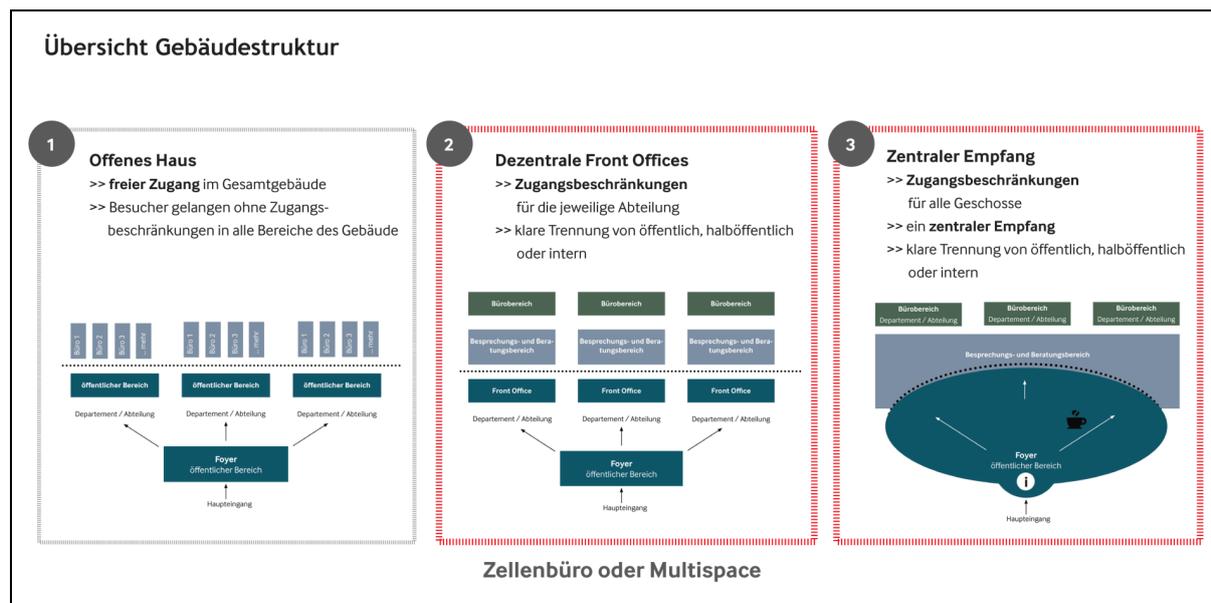


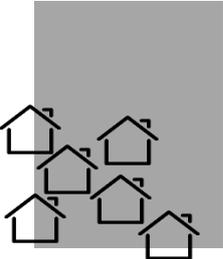
Abbildung 4 - Gebäudestruktur in Verwaltungen (Integral design-build AG, 2023)

4.3 Verwaltungsorganisationsformen im Kontext der Stadt Wil

Die Stadt Wil betreibt ein dezentrales Standort-Verwaltungsmodell der verschiedenen Departemente und Abteilungen. Einerseits ist es in den vergangenen Jahrzehnten historisch gewachsen und konnte die vorhandenen Flächenkapazitäten der eigenen Liegenschaften optimal nutzen, andererseits stand das Thema einer Immobilien- und Standortstrategie bisher nicht im Fokus. In Bezug auf die Stadtgrösse und die Anzahl der Verwaltungseinheiten ist ein zentraler Standort machbar und durchaus realistisch, der effektive Flächenbedarf ist aber abhängig von der zukünftigen Arbeitsplatzstrategie. Um für die Stadt Wil das «richtige» Verwaltungsmodell zu finden, werden anhand einer Auslegeordnung die Vor- und Nachteile der drei Verwaltungsmodelle «Dezentral», «Teilzentral» und «Zentral» beleuchtet. Berücksichtigt werden in der Beurteilung die zukünftigen, in Kapitel 3 beschriebenen Treiber in Bezug auf die relevanten Mega-Trends, die Digitalisierung des Bundes und die Bürgerinnen und Bürger als Kunden. Die Beurteilung wird in Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile sowie der Chancen und Risiken analysiert.

4.3.1 Dezentral

Dezentral ist das aktuelle Verwaltungsmodell der Stadt Wil und zeichnet sich durch fünf Verwaltungsstandorte gemäss der Standort-Karte (Kapitel 2.1) aus.

<p>Verwaltungsmodell Dezentral</p> 	<p>Aktuelles Verwaltungsmodell mit</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 eigenen Liegenschaften • 2 Anmietungen <p>Alle Departemente sind über die Stadt verteilt und operieren grösstenteils autark.</p>
---	---

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Standorte mit eigener Identität/Tradition • Jeder Standort voll und ganz auf den Service abgestimmt, den er anbietet • Verwaltung in Wiler Altstadt = Identifikation mit Geschichte • Eigene Liegenschaft • Kreis potenzieller Mitarbeitende erweitert sich durch grösseren Einzugsradius (Wege zur Arbeit) <p><i>Aktuelle Mietstandorte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mietobjekte können gekündigt werden, Auszug in grössere Liegenschaft möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in New Work bedingen bauliche Anpassung, zeit- und kostenaufwendig während der Nutzung • Wenig Flexibilität; Erweiterung auf der Fläche möglich, da Gebäudestruktur gegeben • Direkter Know-how-Transfer auf das «Gebäude» reduziert • Sicherheitsadaption erfordert Massnahmen, tendenziell eher hohe Investition • Mehrfache Infrastruktur durch Vielzahl von Gebäuden • Weite Wege bei Austausch mit anderen Departementen • Weite Wege für Bürgerinnen und Bürger, Anfahrt von verschiedenen Standorten • Wir-Kultur schwer entwickelbar, da keine Einheit unter den Departementen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Implementierung von New Work im Bestand als bei Neubau • Veränderungsprozess kann früher starten • Verkauf der Liegenschaften, Kapital zum Neubau / STWE 	<ul style="list-style-type: none"> • Zustand der Liegenschaften, evtl. Investitionsbedarf • Risiko von ausufernden Flickenteppicharbeiten, die Kosten sprengen • Investitionen in New Work ohne flächenmässigen, konzeptionellen Mehrwert • Veränderung für Mitarbeitende, am selben Ort anders zu arbeiten, ist oftmals zu gross, erfordert viel Aufwand und Begleitung (Widerstand grösser) • Vermietung der Liegenschaft könnte schwierig sein (zu prüfen) • Investition vs. Mietertrag ungenügend

4.3.2 Teilzentral

Das teilzentrale Verwaltungsmodell fokussiert sich auf zwei, maximal drei Standorte. Dabei werden historische, repräsentative Liegenschaftsstandorte (im Eigentum der Stadt) beibehalten.

<p>Verwaltungsmodell Teilzentral</p> 	<p>Verwaltungsmodell mit 2 Standorten</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Liegenschaftsstandorte • 1 Bestand mit einer Abteilung • 1 Standort neu für alle anderen Departemente/Abteilungen
---	--

<p>Vorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 oder 2 zentrale Standorte werden beibehalten • Eigene Liegenschaft, keine «Miete» <p><i>Aktuelle Mietstandorte</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mietobjekte können gekündigt werden, Auszug in grössere Liegenschaft möglich <p><i>Neue Fläche/Gebäude</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • New-Work-Themen einfacher abbildbar • Modernste Sicherheitsstandards umsetzbar • Planung mit Ausrichtung auf Zukunft (Verwaltung 4.0) • Direkter Know-how-Transfer einfacher möglich 	<p>Nachteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einwohnerschaft hat immer noch verschiedene Standorte <p><i>Bestehendes Gebäude</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in New Work aufwendig und teuer • Keine/wenig Flexibilität/Erweiterung, Gebäudestruktur gegeben • 2-Klassen-Denken, alte Räume vs. neue Infrastruktur • Investitionen in Liegenschaften bleiben (je nach Immobilienstrategie) <p><i>Neues Gebäude</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Austausch nur im eigenen Gebäude • einheitliche Kultur bzw. enger Austausch immer noch schwierig
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bessere Vernetzung / Abstimmung mehrerer Departemente • Gebündelter Service für Bürgerinnen und Bürger • Sich verändernde Anforderungen an Verwaltung können einfacher auf der Fläche abgebildet werden, hohe Flexibilität • Attraktive Arbeitszonen, interessant für Fachkräfte • Attraktiverer Arbeitgeber, «neue Kultur» schafft Aufbruchstimmung 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Interessenten für Vermietung oder Verkauf (je nach Immobilienstrategie) • Veränderungen für Mitarbeitende am alten Ort mit hohem Aufwand • Nichtakzeptanz der «2-Klassen-Gesellschaft» • Prozess- und Abstimmungsaufwand unter den Departementen grösser als bei zentralem Standort

4.3.3 Zentral

Der zentrale Verwaltungsstandort zieht alle Departemente und Abteilungen an einem neuen Standort zusammen (ausgenommen der Werkhof). Die bestehenden Liegenschaften werden als Verwaltungsstandorte aufgegeben.

<p>Verwaltungsmodell Zentral</p> 	<p>Verwaltungsmodell mit einem Standort</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Liegenschaftsstandort neu, alle Departemente an einem Standort zusammengeführt
---	---

<p>Vorteile</p>	<p>Nachteile</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Planung moderner Verwaltung 4.0 gleichmässig für alle Mitarbeitenden • Attraktiver Arbeitsort, moderne Infrastruktur • Sicherheitsaspekte können vollumfänglich aufgenommen werden • Bürgerinnen und Bürger haben nur eine Anlaufstelle für ihre Anliegen • Hohe Flexibilität auf den Arbeitsflächen, einfache Anpassung an sich verändernde Anforderungen in der Verwaltung • Synergiegewinn durch gemeinsame Services • Kostenreduktion in der Infrastruktur, reduzierte Betriebskosten • Nachhaltigkeitsthemen umsetzbar • Keine teuren Sanierungen und Umbauten in bestehende Infrastruktur (je nach Immobilienstrategie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Tradition der historischen Gebäude • Investitionen in Neubau / Planung, lange Übergangszeit (Entscheidungsfindung, Stimmvolk, Planung, Bauzeit)
<p>Chancen</p>	<p>Risiken</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiver Arbeitgeber, erleichtert die Rekrutierung von Fach- und Nachwuchskräften • Wir-Kultur wird gestärkt • Direkter Know-how-Austausch möglich • Bessere Vernetzung/Abstimmung der einzelnen Departemente und Abteilungen durch Kollaboration an einem Ort • Veränderungen durch E-Government können berücksichtigt werden • Neueste Technik, Ökologie, Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Neubau dauert viele Jahre (Entscheidungsfindung, Stimmvolk, Planung, Bauzeit), Umstellung dauert lang • Weit mit den Trends vorausschauen, aber keine Erfahrungswerte haben • Mangelnde Interessenten für Vermietung oder Verkauf (je nach Immobilienstrategie) • Verzögerung, bis neuer Standort umgesetzt wird, u.U. keine passende Liegenschaft verfügbar • teure Miet- oder Kaufkosten am neuen Standort • u.U. unattraktive Lage, ausserhalb der «Stadtzone»

In der ersten Analyse der unterschiedlichen Liegenschaftsmodelle ging es um die objektive Betrachtung der Vor- und Nachteile. Alle relevanten Informationen für die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen der Verwaltung und auch die Gesichtspunkte der Bürgerinnen und Bürger wurden zusammengetragen. Chancen und Risiken wurden der Betrachtung gegenübergestellt. Die bauliche Qualität der einzelnen Liegenschaften wurde hierbei nicht berücksichtigt. Eine Immobilienanalyse der Liegenschaften ist unabdingbar.

4.4 Erarbeitung der Entscheidungsgrundlagen

Jedes Projekt startet mit einer Vision. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte und Zielsetzungen aufgezeigt (Abbildung 5). Abhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden ist der Erarbeitungszeitraum für eine Vision und Strategie von sechs bis acht Monaten realistisch.

Parallel muss eine Liegenschaftsanalyse der Bestandsimmobilien vorgenommen werden. Wie ist der bauliche und technische Zustand? Wann sind allfällige Sanierungen notwendig? Wie aufwendig und machbar sind bauliche Eingriffe in die Gebäudestruktur, um neue Raumtypologien möglich zu machen? Wie hoch sind die Kosten und ist der Nutzen einer Umbaumaßnahme im Verhältnis zu einem Umzug? Ziel ist es, eine gemeinsame Grundlage und ein Verständnis zu schaffen sowie die Chancen und Risiken klar zu benennen, sodass eine Entscheidungsgrundlage für das Parlament vorliegt.

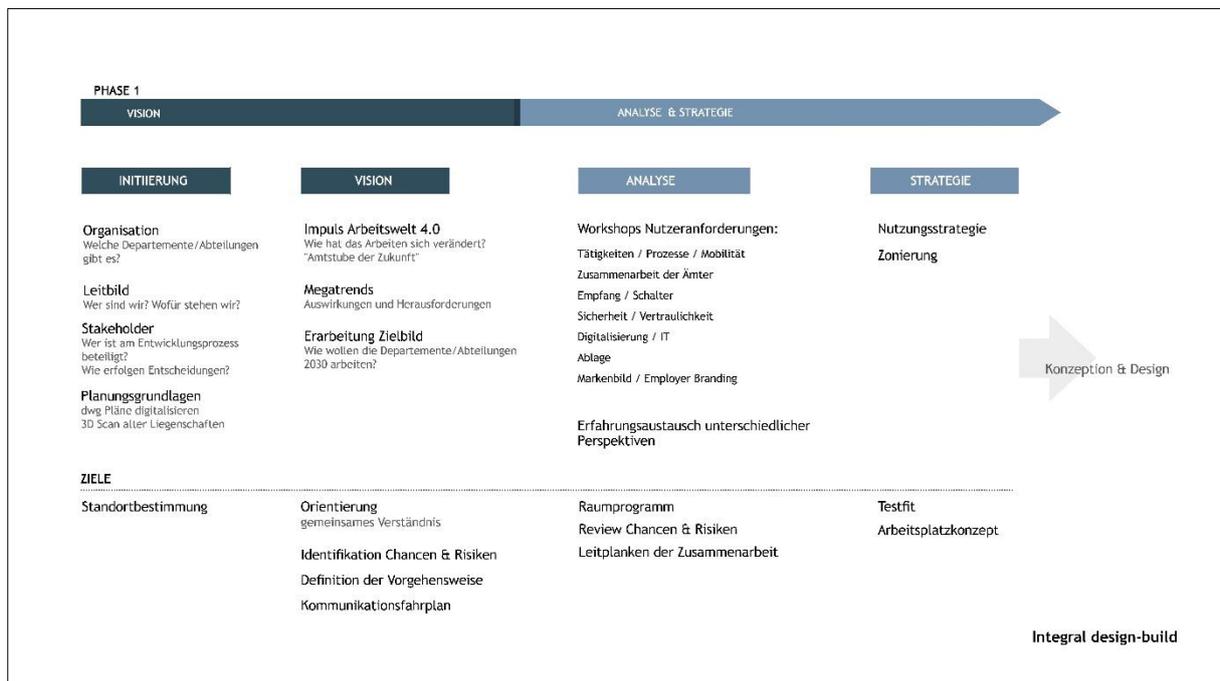


Abbildung 5 - Vorgehensweise Vision/Strategie (Integral design-build AG, 2023)

Folgende Fragen werden in einem Visionsworkshop zusammen erarbeitet:

- Wie will die Verwaltung Wil morgen und in den nächsten zehn Jahren arbeiten? (Vision)
- Was ist der Auslöser, zu diesem Zeitpunkt ein neues Arbeitsplatzkonzept zu entwickeln? (Ausgangslage)
- Welche Hauptgründe gibt es für die Einführung eines neuen Arbeitsplatzkonzepts? (Analyse)
- Welche Ziele werden mit der Einführung des neuen Konzepts verfolgt? (Ziele)
- Welchen Mehrwert verspricht sich die Verwaltung anhand des neuen Bürokonzeptes? (Auftraggeber- und Kundennutzen)

5 Fazit

5.1 Anforderungen an die Amtsstube / Verwaltung der Zukunft

Die Anforderungen an die Verwaltung der Zukunft sind vielschichtig, die sich beschleunigende digitale Entwicklung mit E-Government ist dabei ein zentraler Treiber. Die Grundlagen bilden moderne Arbeitswelten, die effiziente Arbeitsabläufe, Synergieeffekte und Know-how-Transfer fördern, sowie Kollaborationszonen und eine hohe Attraktivität für die Mitarbeitenden. Gerade Letzteres schafft im Kampf um gute Fachkräfte oft einen entscheidenden Vorteil.

Die zu erwartende Transformation in der Verwaltung mit wachsenden und schrumpfenden Abteilungen hat auch Auswirkungen auf die Fläche, die heutige Anforderungen zukünftig aufnehmen muss. Geteilte Services und Infrastrukturen wirken sich kostensenkend auf die Erstellung und späteren Betriebskosten aus. Voraussetzung dafür sind flexible Raumverhältnisse, die in älteren Gebäudeinfrastrukturen nur mit beträchtlichen Kosten und oft stark eingeschränkter Umsetzbarkeit geschaffen werden können. Grosse Bedeutung kommt auch dem Thema Personensicherheit in einzelnen Abteilungen zu. Sicherheitsaspekte müssen infrastrukturenmässig geschickt abgebildet werden.

Diese aktuellen und zukünftigen Anforderungen sind selbstredend eher auf modernen Büroflächen als in historischen oder älteren Gebäudeflächen umsetzbar.

5.2 Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung der drei Verwaltungsmodelle

Die Gegenüberstellung der drei Verwaltungsmodelle zeigt der Stadt Wil sehr anschaulich deren Vor- und Nachteile auf. Mit dem Fokus auf New Work, eine hohe Flexibilität der Raumgestaltung, eine Stärkung des Wir-Gefühls, einen hohen Synergienutzen gemeinsamer Infrastruktur und die Abbildung zukünftiger Anforderungen steht an erster Stelle die zentrale Lösung auf einer neuen Fläche. Eine teilzentrale Lösung ist auch denkbar, jedoch sind die einzelnen kritischen Punkte genauer zu betrachten, insbesondere unter der Prämisse einer gemeinsamen Kultur und einer einheitlichen modernen Bürowelt mit vielen Vorzügen.

Die dezentrale Lösung kann aus heutiger Sicht nicht die modernen Workplace-Themen aufnehmen. Nur über umfangreiche und mit hohen Kosten verbundene Eingriffe in der bestehenden Infrastruktur können Optimierungen erzielt werden. Herausfordernd ist auch der Umgang mit dem aus Erfahrungswerten bekannten grösseren Widerstand der Mitarbeitenden, die sich mit den Veränderungen im gewohnten Arbeitsumfeld schwertun.

Aus Sicht Eigentum stellt sich die Situation auf den ersten Blick anders dar. Eigene Liegenschaften können voll ausgelastet werden. Damit bestehen keine Leerstände und es sind nur tiefe «Eigenmietkosten» fällig. Die Risiken liegen eher bei den Unterhalts- und Sanierungskosten, die eine unbekannte Grösse darstellen und durch eine Immobilienzustandsbewertung offengelegt werden müssen. Dazu gehören auch anstehende Investitionen zum CO₂-Ziel Netto-Null bis 2050. Gegebenenfalls sind die Kosten in einem akzeptablen Rahmen, aber grössere Investitionen zu Infrastrukturanpassung auf New Work stehen dann in einem inakzeptablen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Aus Sicht der Einwohnerschaft, also der Kundinnen und Kunden, zielt eine optimale Dienstleistung ganz klar auf einen zentralen Standort ab, an dem sie sämtliche Leistungen (wenn auch tendenziell

weniger, bedingt durch die Digitalisierung) beziehen können. Aus Kostensicht darf davon ausgegangen werden, dass der Betrieb und Unterhalt sowie durch gemeinsame Infrastrukturnutzung die Haushaltsbelastung über die Betriebslaufzeit bei einer neuen Fläche sicherlich tiefer ausfallen.

5.3 Eine neue Arbeitsplatzstrategie unabhängig vom gewählten Verwaltungsmodell

Eine neue Arbeitsplatzstrategie ist nicht an ein Verwaltungsmodell (Dezentral oder Zentral) gebunden, es beschreibt lediglich, wie die Mitarbeitenden der Verwaltung zukünftig miteinander zusammenarbeiten wollen. Ausgangspunkte für die Arbeitsplatzstrategie ist dabei immer der Prozess und der Raum. Vereinfacht erklärt, werden die analysierten Prozesse wie Tätigkeiten, Abläufe und Mobilität mit den Megatrends abgeglichen und die entsprechenden zukünftigen Arbeitsweisen und Bedürfnisse ermittelt. Diese neuen Arbeitsweisen erfordern unterschiedliche Raumtypologien (stilles, konzentrierte Arbeiten, kollaboratives Arbeiten, externe Kommunikation, Meetings etc.), die ein Raumanforderungsprogramm ergeben. Das neue Raumprogramm kann nun mit den bekannten Anforderungen auf die betrachteten drei Verwaltungsmodelle umgelegt werden. Der Aufwand, diese im Liegenschaftsbestand (im Falle der Stadt Wil mit verschiedenen historischen Gebäuden) umzusetzen, ist in der Regel bedeutend grösser als in einem Neubau. Im Bestand führt dies oft zu überproportional hohen Kosten, die – der älteren Gebäudestruktur geschuldet – zu mehr oder minder starken Einschränkungen in der Umsetzung führen.

Der Faktor Mensch reagiert auf Veränderungen unterschiedlich, deshalb macht es Sinn, diese Transformation zu begleiten. Veränderungen lösen oft Besorgnis oder Widerstand aus, was mit zielgerichteten Massnahmen frühzeitig entschärft und in eine positive Erwartungshaltung umgemünzt werden kann.

6 Handlungsempfehlung zum weiteren Vorgehen

6.1 Empfehlung zur Konkretisierung der Arbeitsplatzstrategie und weiteres Vorgehen

Für das weitere Vorgehen sehen wir die folgenden Arbeitsschritte, die in gegenseitiger Abhängigkeit stehen. Die Grafik in Kapitel 4.4 zeigt die überordneten Phasen und einzelnen Schritte zur Konkretisierung der Arbeitsplatzstrategie, beginnend mit der Visionsentwicklung und der Zielbildschärfung, noch bevor die Standortstrategie geklärt werden muss.

Empfohlener Prozessablauf:

- Vision und Zielbild für zukünftige Arbeitsplatzstrategie
- Klärung des bevorzugten Verwaltungsmodells bzw. der Standortstrategie
- Entwicklung einer Immobilienstrategie basierend auf dem Entscheid zur Standortstrategie
- Standortevaluation auf der Basis der Arbeitsplatzstrategie
- Standort- und Machbarkeitsprüfung in Bezug auf Arbeitsplatz / technische Rahmenbedingungen
- Analyse und Strategie der neuen Arbeitswelt – Erarbeitung von Layoutkonzepten

Die detaillierten Inhalte und der exakte Prozessablauf mit Terminierungen sind Teil eines zukünftigen Projektauftrags an ein auf neue Arbeitswelten spezialisiertes Innenarchitektur-Unternehmen, vorzugsweise mit Verwaltungserfahrung.

6.2 Organisation, Ressourcen und Zeitbedarf zur Arbeitsplatzstrategie

Wir empfehlen, ein Arbeitsstrategie-Team der Stadtverwaltung zu konstituieren, welches das Projekt seitens der Stadtverwaltung begleitet und vertritt, geführt durch externe Spezialisten. Damit eine schlanke Projektabwicklung gewährleistet ist, sind diese mit zu definierenden Entscheidungskompetenzen auszustatten. Eine Arbeitsstrategieentwicklung soll in enger, gemeinsamer Zusammenarbeit zwischen Besteller und Spezialist schlank, effizient und zielgerichtet angepackt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Standortkarte Departemente Stadt Wil (Integral design-build AG, 2023)	5
Abbildung 2 - Megatrend-Map (https://www.zukunftsinstitut.de , 2023)	6
Abbildung 3 - «Die öffentliche Verwaltung der Zukunft», (https://www.staatslabor.ch , 2023)	10
Abbildung 4 - Gebäudestruktur in Verwaltungen (Integral design-build AG, 2023)	13
Abbildung 5 - Vorgehensweise Vision/Strategie (Integral design-build AG, 2023)	17
Abbildung 6 - Gebäudestruktur in Verwaltungen (Integral design-build AG, 2023)	25

Literaturverzeichnis

Digitale Verwaltung Schweiz. (19.02.2023). Von <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/> abgerufen

E-Government-Strategie Schweiz 2020-2023. (19.02.2023). Von <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2019/2998/de> abgerufen

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD. (19.02.2023). Von <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/digitalisierung/e-government-schweiz.html> abgerufen

[https://www.staatslabor.ch.](https://www.staatslabor.ch/) (28.02.2023). Von <https://www.staatslabor.ch/de/7-thesen-fuer-die-oeffentliche-verwaltung-der-zukunft> abgerufen

<https://www.zukunftsinstitut.de.> (2023).

Integral design-build AG. (2023).

Schweizerische Informatikkonferenz. (19.02.2023). Von <https://sik.swiss/> abgerufen

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (19.02.2023). Von E-Government:

<https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/KMU-Politik/E-Government.html> abgerufen

Wil, Geschäftsprüfungskommission der Stadt. (01.02.2020). *Postulat "Immobilien- und Standortstrategie der städtischen Verwaltung"*. Wil: Geschäftsprüfungskommission.

Abbildung 2 - Megatrend-Map (https://www.zukunftsinstitut.de, 2023)

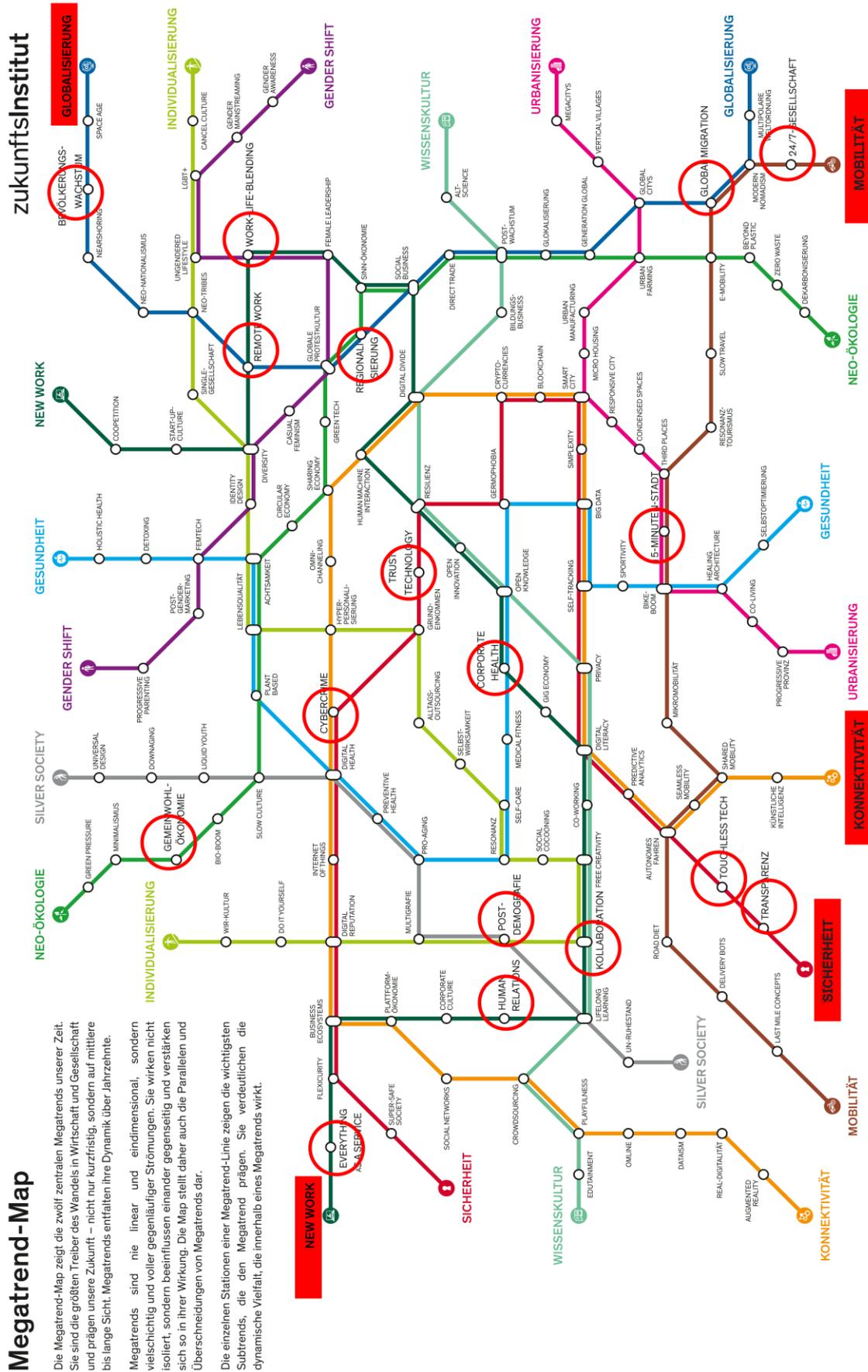


Abbildung 6 - Gebäudestruktur in Verwaltungen (Integral design-build AG, 2023)

Übersicht Gebäudestruktur

