



Regierungsrat

Luzern, 2. November 2021

ANTWORT AUF ANFRAGE

A 596

Nummer: A 596
Protokoll-Nr.: 1286
Eröffnet: 10.05.2021 / Finanzdepartement

Anfrage Berset Ursula und Mit. über den notwendigen Wandel im Personalmanagement der Verwaltung für die digitale Transformation

Zu Frage 1: Wenn die Verwaltung digitaler wird, wo sieht der Regierungsrat die grössten Veränderungen im Anforderungsprofil von Verwaltungsmitarbeitenden? Wo stellt der Regierungsrat bereits heute eine Veränderung fest? Mit welchen Massnahmen will er die heutigen Mitarbeitenden an die neuen Anforderungen heranführen?

Damit die digitale Transformation in unserer Verwaltung gelingt, sind digitales Grundwissen und IT-Anwendungskompetenzen eine wichtige Voraussetzung, aber auch Know-how in Sachen Datenschutz und -sicherheit sowie entsprechende Kompetenzen im Bereich der digitalen Kommunikation. Die Mitarbeitenden der Verwaltung haben als Teil der Gesellschaft auch selbst neue, gestiegene Anforderungen an Prozesse sowie ihr Arbeitsumfeld und wollen dieses auch aktiv mitgestalten. Diese Grundhaltung, die eigenen Prozesse regelmässig auf ihre Stabilität, Effizienz und Nutzerfreundlichkeit zu hinterfragen, ist eine Voraussetzung für den digitalen Wandel.

Ein weiteres Handlungsfeld im Rahmen des kulturellen Wandels ist die Zusammenarbeit im Netzwerk, welche nebst der Dienststellenorientierung immer stärker an Bedeutung zunehmen wird und ein gemeinsames Ziel voraussetzt. Den Rahmen um diese Handlungsfelder Technologie, Prozesse und Arbeiten im Netzwerk bildet ein Führungsverständnis, welches diese Felder bewusst fördert und ermöglicht. Hier gilt es, den nötigen Gestaltungsfreiraum zu schaffen, damit diese Kompetenzen eingesetzt werden können.

Um die Weiterentwicklung der erforderlichen Kompetenzen zu unterstützen, stehen sowohl den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten in den Bereichen der digitalen Kommunikation, der Arbeitsmethodik, der Zusammenarbeit und der Führung zur Verfügung. Beispielsweise Seminare wie «Datenschutz und Informationssicherheit», «Arbeiten mit digitalen Kollaborationstools», «Digitale Transformation verstehen», «Selbstsicher in die digitale Zukunft», «Agile Methoden für die Selbst- und Teamorganisation» usw. Auch in den Führungslehrgängen ist die Führung in der neuen Arbeitswelt ein wichtiger Themenschwerpunkt. Zudem setzen sich die Führungskräfte im Workshop «Remote Leadership – Führen in Zeiten von «Work Smart» mit dem neuen Führungsverständnis, der Führungsrolle und den Führungsinstrumenten der neuen Arbeitswelt auseinander.

Zu Frage 2: Welche Stelle in der Verwaltung kümmert sich um dieses Thema?

Die digitale Transformation ist eine der grössten Herausforderungen für alle Unternehmen wie auch für die Gesellschaft in der heutigen Zeit. Aus diesem Grund benötigt es für einen solchen Wandel eine klare Vision und Positionierung der Führungsebene sowie eine gelebte Vorbildfunktion. Interdisziplinäre Gremien wie die Konferenz der Departementssekretäre (KDS) und das Gremium der Organisationsverantwortlichen (OVG), die Dienststelle Informatik, die Abteilung Organisation und Finanzausgleich des Departementssekretariats des Finanzdepartementes sowie die Fachstelle Changemanagement der Dienststelle Personal sind in diesem Thema Initiatoren und agieren als Pacemaker. In Zusammenarbeit mit den Dienststellen, bei welchen die Umsetzungsverantwortung liegt, begleiten sie diesen Wandel und leisten Unterstützung in der Methodik.

Das Bildungs- und Kulturdepartement führt zusammen mit den Dienststellen den Digitalisierungsprozess an den kantonalen Schulen und sie unterstützen den Prozess an den Volksschulen. Die Umsetzung erfolgt in interdisziplinären und organisationsübergreifenden Projekt- und Arbeitsgruppen, welche neue Wege mit agilen Arbeitsweisen gehen. Die Projekte basieren auf pädagogischen Konzepten und die Erkenntnisse aus dem Fernunterricht fließen dabei in die Überlegungen mit ein.

Zu Frage 3: In einer digitalen Verwaltung braucht es besonders offene, flexible und kreative Mitarbeitende. Mit welchen Massnahmen und Instrumenten will der Regierungsrat solche Persönlichkeiten für die Verwaltung gewinnen? Wie können diese oftmals jungen und beruflich noch unerfahrenen Personen wirkungsvoll in Entscheidungsprozesse einbezogen werden?

Für die Bewältigung der kommenden Herausforderungen in der Verwaltung sind die Mitarbeitenden zentral. Unabhängig von ihrem Alter oder dem Dienstalter haben viele Mitarbeitende den Anspruch, Veränderungen mitgestalten zu dürfen und sehen ihre berufliche Zufriedenheit auch in der Wirksamkeit ihrer Tätigkeit.

Die spezifischen Anforderungen an eine Stelle – Fähigkeiten und Kompetenzen, welche die Mitarbeitenden zur optimalen Aufgabenerfüllung benötigen – werden in einer Stellenbeschreibung festgehalten und dienen als Grundlage bei der Ausschreibung. Durch das nachfolgende Selektionsverfahren wird sichergestellt, dass die offene Stelle mit der richtigen Person besetzt werden kann. In Einzelfällen wird das Selektionsverfahren durch gezielte Eignungstests ergänzt.

Zudem investiert der Kanton Luzern mit einer attraktiven beruflichen Grundbildung in junge Berufsleute und sichert sich damit seine zukünftigen Fachpersonen und Nachwuchskräfte. Ebenfalls stehen sowohl den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zwecks Aneignung des erforderlichen Know-hows sowie zur Weiterentwicklung zur Verfügung.

Zu Frage 4: Wie will der Regierungsrat auf den notwendigen Kulturwandel in der Verwaltung Einfluss nehmen, um eine digitale Transformation zu ermöglichen beziehungsweise zu beschleunigen?

Für eine digitale Transformation braucht es das Zusammenspiel verschiedener Ebenen. Nebst der eigentlichen Technologie geht dieser Wandel auch mit der Arbeit auf Prozessebene, dem Arbeiten im Netzwerk und einer kooperativen Führungskultur einher.

Mit der Unterzeichnung der Work Smart Charta haben wir ein klares Zeichen für diesen Kulturwandel gesetzt. Damit dieser Veränderungsprozess gelingt, wurde in der Dienststelle Personal eine Fachstelle Changemanagement eingerichtet. Diese Fachstelle unterstützt die Organisationseinheiten bei der Einführung und Umsetzung von Work Smart, wobei auch den Führungskräften eine zentrale Rolle zukommt. Wir stehen mitten in diesem Veränderungsprozess, welcher der kantonalen Verwaltung bisher gut gelungen ist. Dies wurde nicht zuletzt mit dem durch die Pandemie bedingten funktionierenden HomeOffice-Betrieb dokumentiert.

Im Bereich der interdisziplinären Zusammenarbeit wird die gemeinsame Entwicklung der Digitalstrategie eine zentrale Rolle spielen, da darin nicht nur abteilungsbezogene, sondern auch übergreifende Themen in die Zielsetzungen einfließen werden.

Zu Frage 5: Eine wesentliche Kraft der Digitalisierung ist das Teilen von Daten in Echtzeit über Verwaltungsstellen hinweg. Dies erfordert eine enge, auch direktionsübergreifende Zusammenarbeit der Verwaltungsstellen. Wo steht die Verwaltung heute in der Nutzung dieses Potentials? Was ist das Ziel in diesem Bereich für die nächsten Jahre?

Die Digitalisierung erfordert aufgrund der hohen Vernetzung sehr oft einen interdisziplinären Ansatz, welcher bereits heute in der Mehrheit der Projekte realisiert wird. Diese Projektarbeit hilft mit, gemeinsame Ziele in den Vordergrund zu stellen und nach und nach das rein dienststellenbezogene Denken aufzuweichen.

Im Rahmen des Projekts Digitaler Kanton wurde mit der BizTalk ESB (Enterprise Service Bus)-Lösung als eine der ersten Umsetzungsmassnahmen die universelle Datendrehscheibe geschaffen. Mit Hilfe des ESB ist die Verwaltung in der Lage, unabhängig von der verwendeten Fachanwendung Prozessdaten auszutauschen. In den nächsten Jahren werden mit Hilfe dieses Werkzeugs Prozesse und Fachanwendungen digital durchgängiger gemacht und auch die Prozesse mit anderen föderalen Ebenen optimiert.

Zu Frage 6: Digitalisierung kann nur erfolgreich sein, wenn die vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzer die digitalen Dienstleistungen auch anwenden. Wo sieht der Regierungsrat diesbezüglich die grössten Herausforderungen? Welche Massnahmen zur Verbesserung der Akzeptanz, Zugänglichkeit und Anwendung von Online-Angeboten sind angedacht?

Wir stellen heute bei den Mitarbeitenden des Kantons Luzern eine hohe Akzeptanz bezüglich der Digitalisierung fest. Die Digitalisierung hat eine hohe Selbstverständlichkeit. Die Digitale Transformation ist bereits seit mehreren Jahren ein Thema und wird gezielt vorangetrieben. Bei der Einführung neuer Tools und zur Erhöhung der Akzeptanz neuer Lösungen werden die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühestmöglich in die Projekte einbezogen und gezielt geschult.

Auf Ebene der Einwohnerinnen und Einwohner stossen die digitalen Veränderungen vor allem bei der jüngeren Generation auf grosses Interesse und Zustimmung. Eine Herausforderung der kommenden Zeit wird es sein, Einwohnerinnen und Einwohner, welche aus diversen Gründen digital fern sind, in dieser Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten. Hier bedarf es neuer Ideen und Umsetzungsmassnahmen. Diese Themen werden Inhalt der Digitalstrategie des Kantons Luzern sein.