



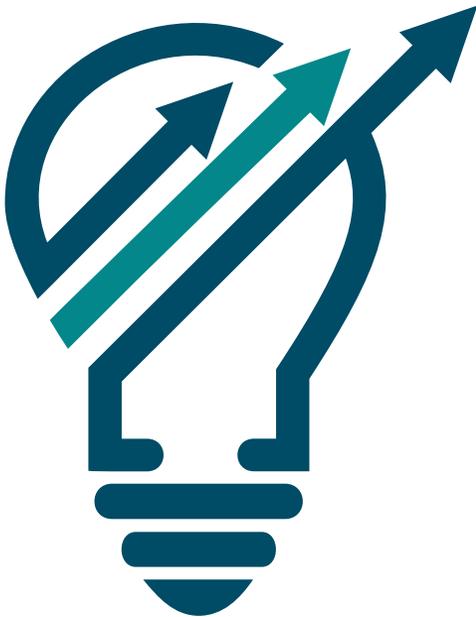
Grobkonzept New Work der Stadtverwaltung Olpe

Ergebnispräsentation

Düsseldorf, 17.12.2020

/ Für die öffentliche Hand von morgen /

Die Ergebnispräsentation verfolgt drei wesentliche Ziele



- Vorstellung des Projektes „**Grobkonzeption New Work** “ inkl. Vorgehensweise und Methode
- Vorstellung des **Zielbildes, strategischer Ziele** und **Handlungsfelder**
- Vorstellung der Bedeutung von **Veränderungsmanagement** und **Kommunikation** inkl. **erster Maßnahmen** und **Erfolgsfaktoren**

Die Ergebnispräsentation stellt das Grobkonzept New Work für die Stadtverwaltung Olpe vor

- 1 |** Einleitung und Auftragsstellung

- 2 |** Einführung New Work

- 3 |** Projektvorgehen

- 4 |** Bestandsaufnahme

- 5 |** Grobkonzept New Work für die Stadtverwaltung Olpe

- 6 |** Fazit und Empfehlung

- |** Anhang

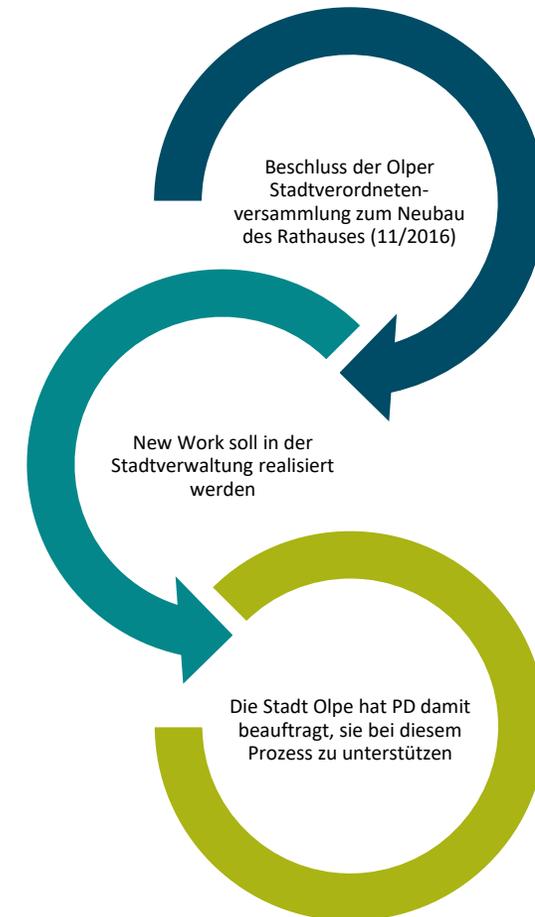
Einleitung und Auftragsstellung



Die Stadtverordnetenversammlung der Kreisstadt Olpe hat am 10.11.2016 den Neubau des Rathauses beschlossen. Diese Maßnahme wurde im weiteren Verlauf in Form des Neubaus eines Bürgerhauses, bestehend aus Rathaus und Museum, als „Kristallisationspunkt“ in das in Aufstellung befindliche integrierte städtebauliche Entwicklungskonzept (ISEK) aufgenommen. Der geplante Rathausneubau ist Anlass, die bisherigen Arbeitsweisen sowie ihre zugrunde liegenden Strukturen und Prozesse in der Stadtverwaltung im Sinne des Themenfeldes „New Work“ zu transformieren. New Work ist als Maßnahmenbündel sowohl in Folgebeschlüssen der Stadtverordnetenversammlung, im ISEK wie auch in der in Bearbeitung befindlichen Smart-City-Strategie der Stadt Olpe festgelegt.

Es ist vorgesehen, dass im Rahmen von New Work non-territoriales Arbeiten, die Trennung von Front Office (Bürgerbüro) und Back Office sowie die Ausweitung der Möglichkeiten des Home Office etabliert werden sollen. Hierfür werden im Rathausneubau neue Raumkonzepte geschaffen. Damit liegen die räumlichen Parameter und einige zentrale Maßnahmen bereits vor. Darüber hinaus gibt es jedoch offene Fragen zur Realisierung von New Work in der Stadtverwaltung: Welche Ziele sollen mit New Work verfolgt werden? Welche weiteren Handlungsfelder müssen bei der Realisierung von New Work bedient werden? Und wie kann der Wandel von bisheriger Arbeitsweise zu neuen Konzepten des Zusammenarbeitens erfolgreich gestaltet werden?

Die Stadtverwaltung Olpe hat PD - Berater der öffentlichen Hand GmbH damit beauftragt, sie bei diesen Fragestellungen zu unterstützen. Methodisch wurden hierfür eine Dokumentenanalyse, ein Interview, ebenso wie zwei Workshops zu den Themen Strategie und Umsetzung mit Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Das Ergebnis der Zusammenarbeit ist das vorliegende Grobkonzept New Work für die Stadtverwaltung Olpe. Das Grobkonzept soll für die Stadtverwaltung eine Orientierungshilfe sein, um sie zur weiteren Verwirklichung des Themas zu befähigen.



Einführung New Work

New Work in der kommunalen Verwaltung

New Work ist ein Sammelbegriff für die Arbeitswelt der Zukunft

New Work beschreibt als Oberbegriff die moderne **Arbeitswelt**, die sich unter anderem auszeichnet durch

- eine **moderne Art der Führung** und **Vertrauen** in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- **Selbstbestimmung und Freiraum** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der täglichen Arbeit und der Wahl ihres Arbeitsplatzes,
- das Hinterfragen etablierter Prozesse und Strukturen, um dank **digitalisierter** Prozesse mehr Zeit für Projektarbeit und neue Aufgaben zu schaffen,
- die Ermöglichung **einer Teilhabe an einer sinnstiftenden Gemeinschaft**,
- **Räumlichkeiten**, die flexible Formen der Zusammenarbeit, die Arbeit in Projektteams und (informellen) Austausch ermöglichen.



New Work bedeutet nicht nur eine veränderte Arbeitsumgebung, sondern auch gelebte agile Werte der Zusammenarbeit

Zentrale Werte, die die „agile Haltung“ prägen

Mut
Fokus
Offenheit
Respekt
Selbstverantwortung
Selbstverpflichtung



Das agile Arbeiten unterscheidet sich vom klassischen Vorgehen ...

Klassisches Arbeiten

- Umfassende Planung und Erfassung aller Anforderungen ex ante
- Bewertung am Ende
- Aufwändige Meetings, hoher Dokumentationsaufwand
- Klare Hierarchie, spezialisierte Teams
- Klassische Führungskultur mit Fokus auf Kontrolle und viele Regeln

Agiles Arbeiten

- Formulierung des Ziels und der Produktvision, schneller Start
- Ständige Überprüfung der Vorgehensweise im Team
- Kunde (Bürgerinnen und Bürger) und Anspruchsgruppen (Nutzerinnen und Nutzer) bewerten Zwischenergebnisse
- Absprachen auch über informelle Kommunikation, Stand-Up Meetings
- Selbstorganisierte Teams, geteilte Verantwortung, flachere Hierarchien

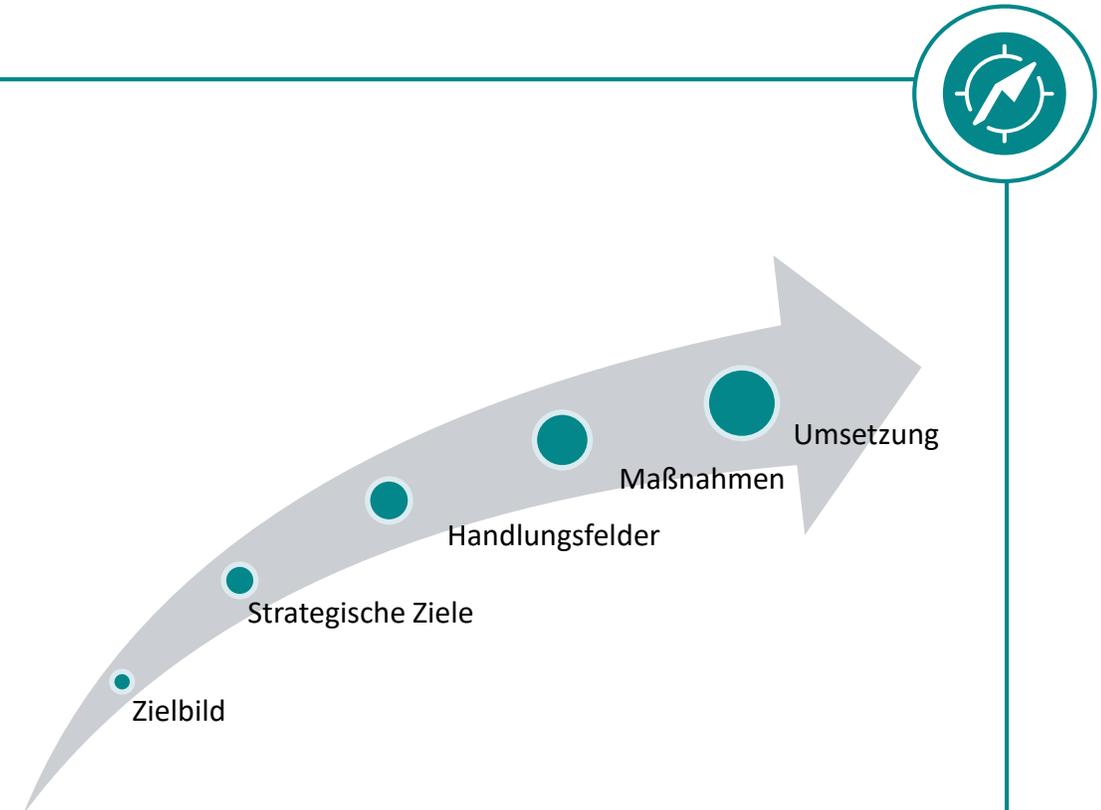
Projektvorgehen

Erarbeitung eines Grobkonzeptes New Work

Die Entwicklung des Grobkonzepts orientiert sich entlang eines strategischen Entwicklungspfades

Die Erarbeitung des Grobkonzeptes New Work für die Stadtverwaltung Olpe orientierte sich an dem typischen Entwicklungspfad für die Strategieentwicklung. Die Entwicklung einer Strategie für New Work stellt aufgrund der Vielzahl von Maßnahmen und Projektideen eine komplexe Aufgabe dar. Daher ist für eine geordnete, zielführende Umsetzung ein strukturiertes Vorgehen unerlässlich.

Ausgangspunkt für das Grobkonzept ist eine Einführung in das Thema New Work und eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation in der Stadtverwaltung Olpe. Im nächsten Schritt wird ein grobes Zielbild erarbeitet und strategische Ziele abgeleitet, die den Handlungsrahmen skizzieren. Vertieft werden die strategischen Ziele in festgelegten Handlungsfeldern, d. h. erarbeiteten Themenschwerpunkten. Je Handlungsfeld sind Leitfragen formuliert, die der Stadtverwaltung Olpe ermöglichen, konkrete Projektideen bzw. Maßnahmen für die Umsetzung eigenständig zu entwickeln. Für die Umsetzung wird ein kurzer Exkurs in das Thema Kommunikations- und Veränderungsmanagement gegeben. Abschließend sind die Erfolgskriterien und erste Ideen für Maßnahmen dargestellt, die PD in Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Olpe im Umsetzungsworkshop entwickelt hat.



Das Grobkonzept stellt keine abschließende Strategie dar, sondern sollte im weiteren Verlauf evaluiert und angepasst werden



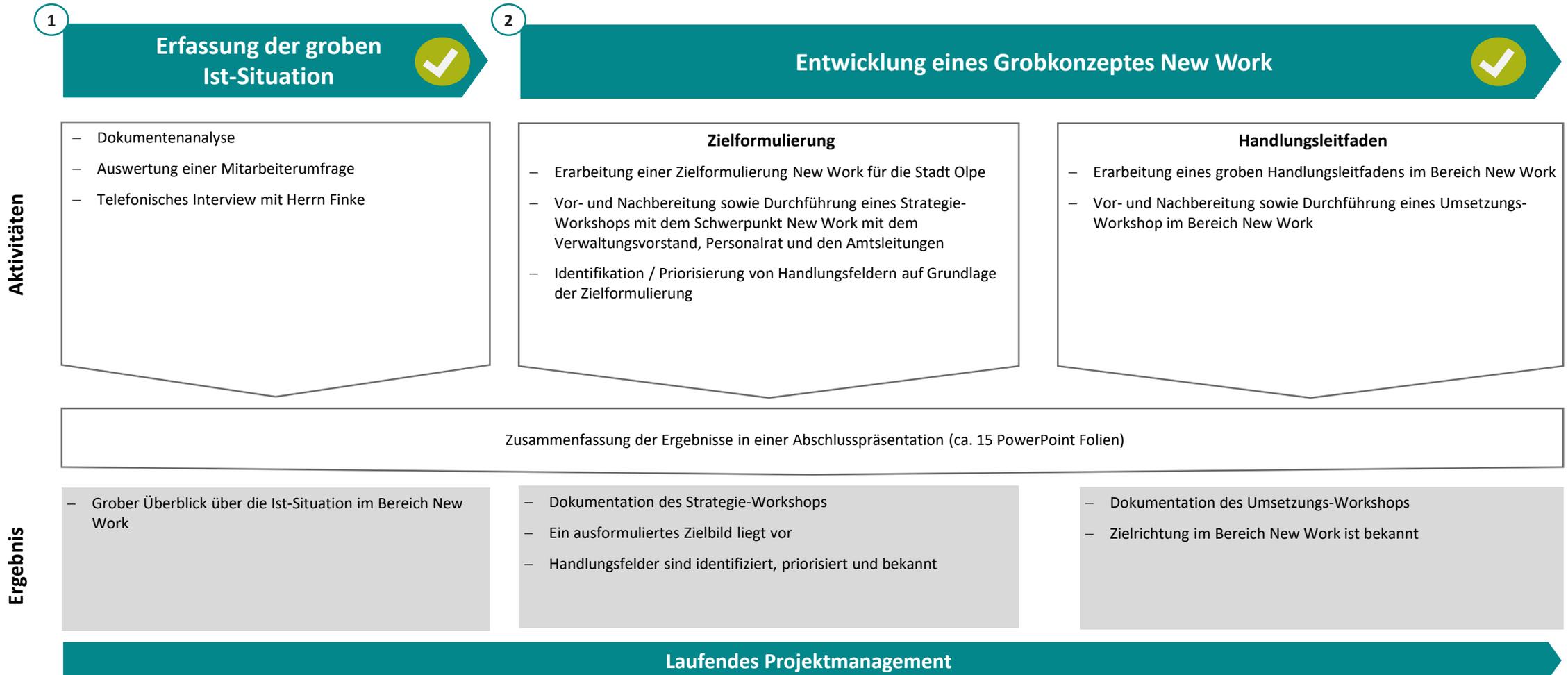
Mit der Entwicklung des Grobkonzeptes New Work hat die Stadtverwaltung Olpe eine fundierte Grundlage für den Wandel hin zu einer neuen Arbeitsweise gelegt. Aber: Sie stellt keine vollumfängliche Strategie dar. Zentrale Aspekte der Strategieentwicklung können im Rahmen des Grobkonzeptes nur skizziert werden. Die Elemente der Strategieentwicklung und -umsetzung müssen im weiteren Verlauf verfeinert, erweitert und aktualisiert werden. Das Ziel des Grobkonzeptes ist es, ein Fundament zu bilden, damit die Stadtverwaltung Olpe das Thema New Work in Eigenregie weiterführen und realisieren kann.

In diesem Sinne ist der Prozess zur Verwirklichung von New Work nicht als linear, sondern als Kreislauf sich wiederholender Phasen zu verstehen. Die Phasen können sich zum Teil auch überlappen und parallel verlaufen. Vor diesem Hintergrund können Strategieentwicklung, -umsetzung und -aktualisierung in sechs Schritten durchgeführt werden.*

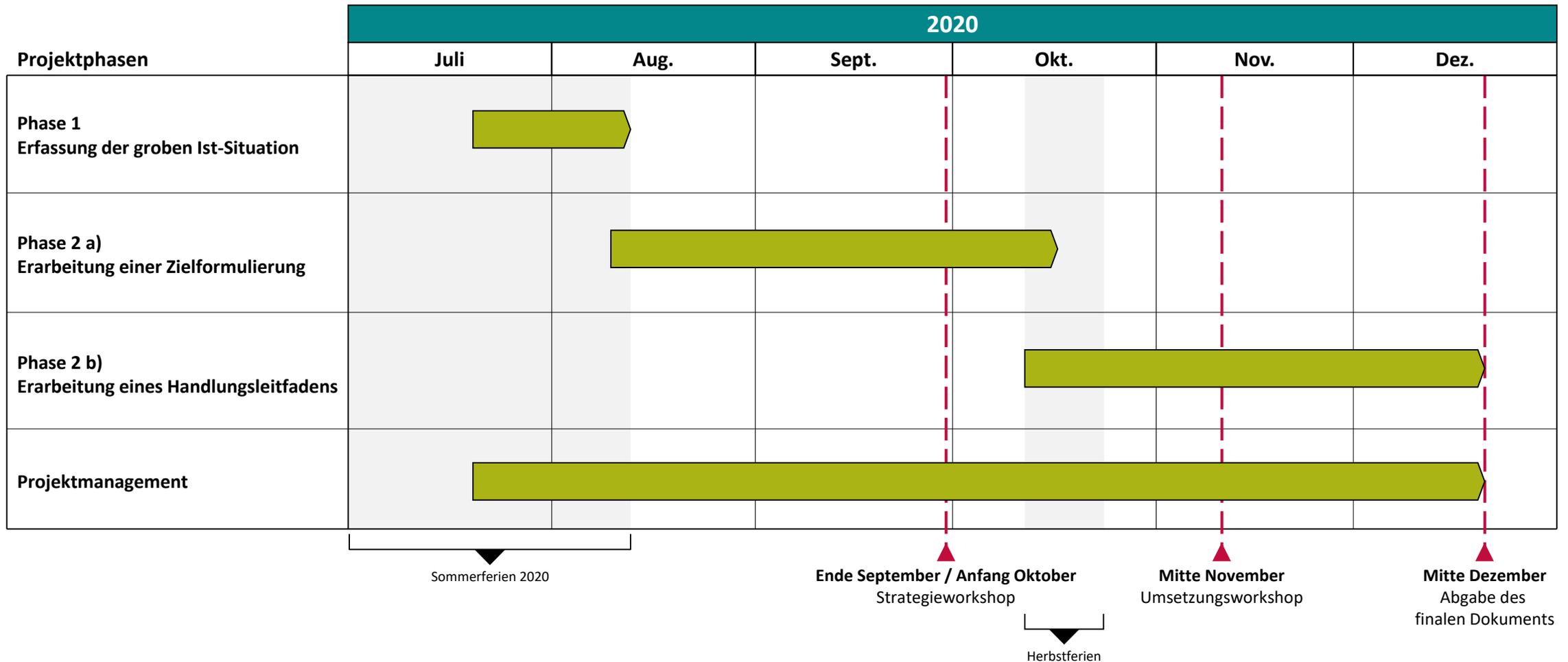


*Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Phasen des Strategiekreislaufes finden Sie im Anhang.

Die Begleitung der Stadt Olpe erfolgte in 2 Phasen



Das Grobkonzept wurde innerhalb von sechs Monaten erarbeitet



Bestandsaufnahme

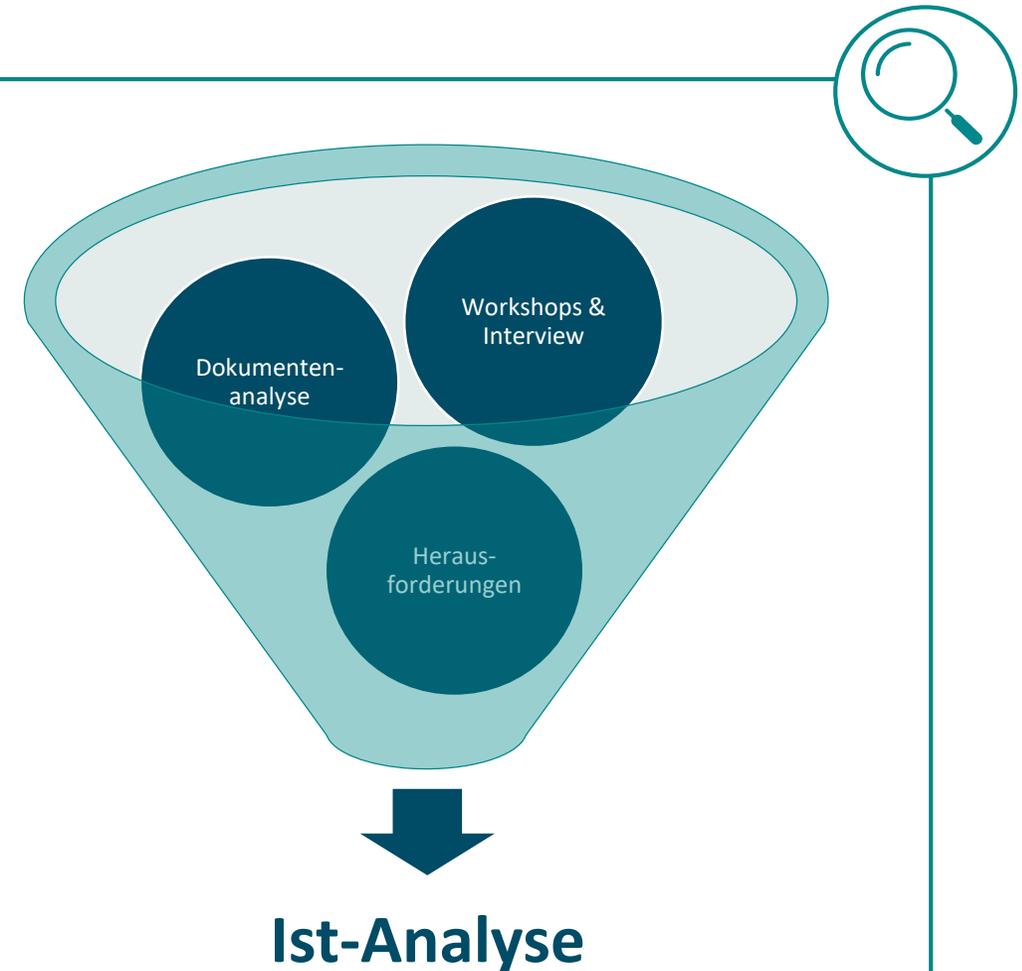
New Work in der Stadtverwaltung Olpe

Die Ist-Analyse ist das Fundament zur weiteren Erarbeitung des Grobkonzepts

Zur Analyse des Ist-Zustandes wurde eine Bestandsaufnahme des Themas New Work in der Stadtverwaltung Olpe durchgeführt. Sie bildet die Grundlage für die Entwicklung des Zielbildes, der Handlungsfelder und für die anschließende Umsetzung.

Methodisch wurde der Ist-Zustand in drei Aspekten untersucht:

- Beschreibung zentraler Herausforderungen und Rahmenbedingungen
- Auswertung eines Interviews mit Herrn Finke und Frau Hartmann, sowie der Ergebnisse aus dem durchgeführten Strategieworkshop
- Analyse der vorhandenen Dokumente zum Thema New Work
 - Beschlüsse des Rates, Ausschreibung des neuen Rathauses, ISEK
 - Interne Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Anforderungen und Bedürfnissen bzgl. der zukünftigen Raumstruktur
 - Zwischenergebnisse des Entwicklungsprozesses der Smart City-Strategie



Die Ist-Analyse zeigt zentrale Herausforderungen der Stadtverwaltung Olpe und wichtige Gründe, warum New Work verwirklicht werden soll

Was sind die zentralen Herausforderungen?

Trends wie der **demografische Wandel** und der **Fachkräftemangel** betreffen auch die Stadt Olpe. Die Stadtverwaltung muss sich deshalb modernisieren und als attraktive Arbeitgeberin aufstellen.

Die **Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger** haben sich verändert. Anliegen sollen schnell und digital bearbeitet werden können. Der Trend zur Digitalisierung ist vor diesem Hintergrund unumgänglich.

Die **Digitalisierung** soll proaktiv gestaltet werden, sowohl in der Verwaltung (**E-Government**) als auch stadtweit (**Smart City**). Für diese Aufgabe braucht es adäquate Strukturen und Prozesse, um z. B. die **Zusammenarbeit** zwischen den einzelnen **Fachbereichen** und **Ämtern**, welche teilweise als äußerst **schwierig angesehen** wird, zu verbessern und eine übergreifende Projektarbeit zu begünstigen.

Das **integrierte Stadtentwicklungskonzept** soll umgesetzt und der **Neubau des Rathauses** zukunftsfähig gestaltet werden.

Warum soll New Work realisiert werden?

New Work adressiert die genannten Herausforderungen: Die Stadtverwaltung kann attraktiver für Fachkräfte werden und die Digitalisierung z. B. effektiver gestalten. Die Stadtverwaltung muss **notwendige Veränderungen** durchführen und die **gewohnten Abläufe und Strukturen aufbrechen**.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von täglich anfallenden Routinetätigkeiten bzw. **sich wiederholenden Arbeitsabläufen entlastet**. Dies bietet mehr Freiraum für Beratungsansprüche von Bürgerinnen und Bürgern.

Mittelfristig stärkt die **Entlastung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die **Zufriedenheit** am Arbeitsplatz und die **Motivation** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann erhöht werden.

Flexiblere Gestaltung der Arbeitsplatznutzung und Arbeitszeiten wird durch New Work ermöglicht. Durch weniger Arbeitsplätze gibt es **Potenziale zur Kosteneinsparung**.

Projektarbeit wird erleichtert – auch über die Grenzen der Fachbereiche hinaus. Dadurch wird die **Kommunikation und der Austausch** untereinander gefördert.

Best Practice Venlo: Eine Exkursion in die Stadtverwaltung Venlo hat einen bleibenden positiven Eindruck hinterlassen.



In der Stadtverwaltung wurden bereits einige New Work-Aktivitäten identifiziert - teilweise stehen diese jedoch noch am Anfang und es besteht weiter Handlungsbedarf

Was wurde bisher erreicht?

New Work wird **in einen größeren, konzeptionellen Rahmen eingebettet**. Im ISEK wird New Work als Maßnahmenbündel genannt. Ebenso soll es in die **Smart City-Strategie** integriert werden, die aktuell von der Stadt Olpe erarbeitet wird.

Ein **Raumkonzept für das neue Rathaus** wurde entwickelt.* Durch interne Workshops und eine breite Befragung der Fachbereiche wurden Anforderungen an die Ausgestaltung der Büros, Besprechungsräume etc. bedarfsorientiert zusammen-getragen.

Folgende **Maßnahmen** sind bereits fest geplant:

- Non-territoriales Arbeiten
- Trennung von Front- und Back-Office
- Ausweitung der Teleheimarbeit
- Clean-Desk-Prinzip

Wo besteht Handlungsbedarf?

Es fehlt ein gemeinsames Verständnis von New Work. Es ist noch nicht allen Beteiligten bewusst, welche Themen über die räumliche Dimension hinaus durch die Transformation tangiert werden.

Insbesondere der **Wandel der Arbeitskultur und der Werte**, der mit New Work einhergeht, wurde bisher kaum wahrgenommen und adressiert.

Die bisherigen Maßnahmen sind noch nicht in einen sinnhaften Zusammenhang gesetzt. **Es fehlt ein strategischer Zugang** zu dem Thema New Work, um die bisher geplanten Maßnahmen auf die Aufgaben, Herausforderungen und Ziele der Stadtverwaltung auszurichten.

Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herrschen Ängste und Unsicherheiten gegenüber den Auswirkungen des Wandels. Sie müssen eingebunden und mitgenommen werden, damit New Work nicht an der Realität abprallt.



*Das Raumkonzept beinhaltet die Quantität und grobe Ausstattung der Büros und weiteren Räume für die jeweiligen Fachbereiche und Ämter. Es ist Bestandteil des Auslobungstextes für das neue Rathaus.

Das Grobkonzept New Work

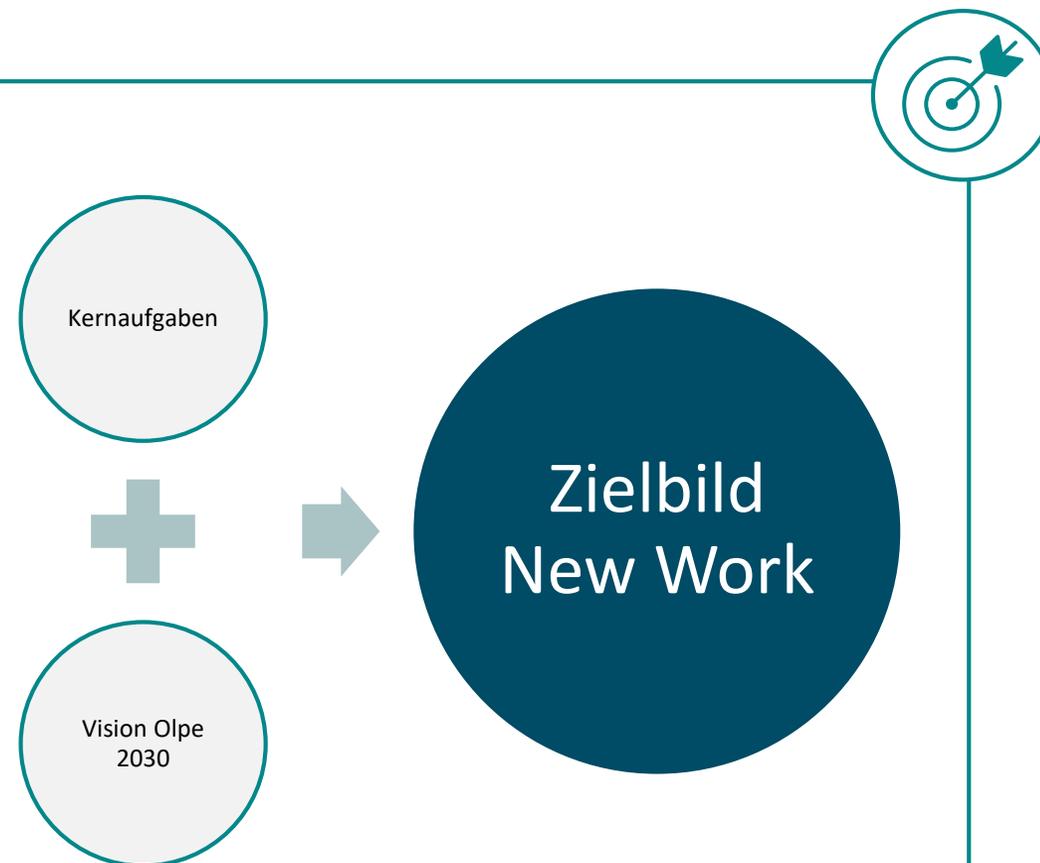
Zielbild und strategische Ziele

Das Zielbild ist der Wegweiser des Wandels hin zu New Work. Die Grundlage sind die Aufgaben und die Vision 2030 der Stadtverwaltung Olpe

Für die Realisierung des Themenfelds New Work braucht die Stadtverwaltung Olpe einen Orientierungsrahmen, in welche Richtung sie gehen will. Das hier definierte Zielbild bildet den zentralen Referenzpunkt, anhand dessen die Maßnahmen und deren Umsetzung ausgerichtet werden.

Die **Herleitung** des New Work-Zielbildes erfolgt auf der Grundlage zweier Quellen. Zunächst sind das die **Kernaufgaben**, vor deren Hintergrund die Stadtverwaltung Olpe, wie andere Kommunen auch, agieren muss. Hier ist insbesondere die **Gewährleistung der kommunalen Daseinsvorsorge** in der Gegenwart und Zukunft zu nennen. Dies bedeutet auch, dass die Stadt Olpe die **Digitalisierung proaktiv gestalten** muss.* Hierfür ist es wichtig, dass adäquate Prozesse und Strukturen etabliert und nicht bloß bestehende Prozesse digitalisiert werden.

Die zweite Quelle für die Herleitung der Ziele ist die **Vision Olpe 2030**, die Bestandteil der in der Entwicklung befindlichen Smart-City-Strategie ist. Die Vision zeichnet ein Bild davon, wie die Stadt Olpe im Jahr 2030 aufgestellt sein will. Das Zielbild New Work soll dazu beitragen, die Formulierungen der Vision zu konkretisieren. Darüber hinaus wird auf diese Weise Kontinuität zwischen dem Grobkonzept und dem übergeordneten, strategischen Rahmen sichergestellt.



*Diese Aufgabe ist gesetzlich verankert. Durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) sowie z. B. das E-Government Gesetz Nordrhein-Westfalen (EGovG NRW) ist die Stadtverwaltung Olpe dazu verpflichtet, eine Vielzahl an Verwaltungsleistungen digital für die Bevölkerung bereit zu stellen.

Das Zielbild New Work besteht aus fünf strategischen Zielen



- 1** Verwaltungsleistungen serviceorientiert anbieten
- 2** Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin steigern
- 3** Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen
- 4** Innovative Arbeitsstrukturen schaffen
- 5** Eine Kultur etablieren, die Tradition und Moderne vereint

Erläuterung des Zielbilds 1/2

1) Verwaltungsleistungen serviceorientiert anbieten

Die Stadtverwaltung Olpe tritt als zentrale Dienstleisterin für die Bürgerinnen und Bürger auf. Service- und Nutzerorientierung wird zum zentralen Paradigma, um die Leistungen in hoher Qualität bereitzustellen. Die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger werden von Anfang an berücksichtigt. Das Bürgerbüro im neuen Rathaus wird symbolisch für dieses Ziel stehen.

2) Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin steigern

Die Stadtverwaltung Olpe ist eine attraktive Arbeitgeberin nach außen. Trotz des demografischen Wandels und damit einhergehender Konkurrenz um Arbeitskräfte, zieht die Stadtverwaltung junge und kompetente Fachkräfte an. Darüber hinaus trägt sie zu einem positiven Image der Stadt bei.

3) Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen

Das neue Rathaus unterstützt durch seine Architektur das New Work-Konzept. Es ist ein Ort an dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne arbeiten. Freiheit und Gestaltungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind so groß wie möglich. Hierfür sind Arbeitszeiten flexibel gestaltet und Möglichkeiten für Home Office gegeben. Dabei wird die Teilhabe an der kollegialen Gemeinschaft gefördert.



Erläuterung des Zielbilds 2/2



4) Innovative Arbeitsstrukturen schaffen

Die Gestaltung der Digitalisierung erfordert adäquate und effektive Arbeitsstrukturen. Neue Formen der Zusammenarbeit in Projekten werden offen ausprobiert, Silodenken wird vermieden. Non-territoriales Arbeiten ist hierfür ein zentraler Schlüssel. Darüber hinaus experimentiert die Stadtverwaltung mit der Einführung agiler Arbeitsformen.

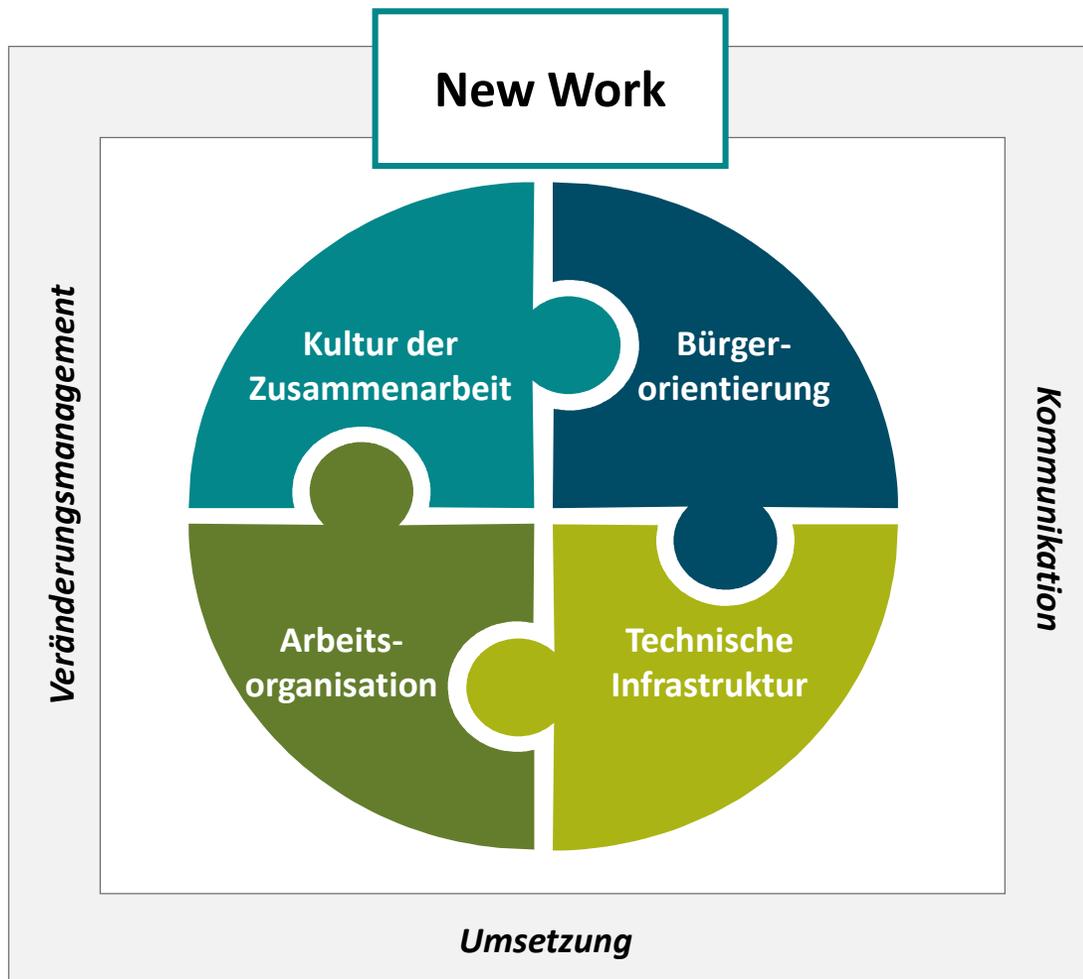
5) Eine Kultur etablieren, die Tradition und Moderne vereint

Durch die bevorstehenden Veränderungen wird ein Kulturwandel in der Stadtverwaltung Olpe eingeläutet. Neue Werte legen den Grundstein für ein neues Miteinander. Bewährte Formen des respektvollen Umgangs und der Kollegialität gehen hierbei jedoch nicht verloren. Tradition und Moderne werden als Ganzes in einer Olper Kultur gelebt.

Das Grobkonzept New Work

Handlungsfelder

Das Thema New Work in der Stadtverwaltung Olpe beinhaltet vier Handlungsfelder – diese müssen in ihrer Umsetzung durch Maßnahmen der Kommunikation und des Veränderungsmanagements begleitet werden



Handlungsfelder in Olpe

- Weisen einen abgegrenzten **inhaltlich-thematischen Schwerpunkt** auf und beinhalten verschiedene **Maßnahmen**
 - **Bündelung** von **Aktivitäten bzw. Maßnahmen** zur **Realisierung und Umsetzung** von New Work
- Handlungsfelder stützen und unterstützen sich gegenseitig

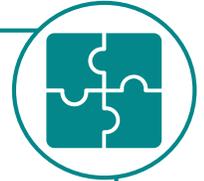
Zentraler Erfolgsfaktor



- **Begleitung** der Umsetzung durch Maßnahmen der **Kommunikation** und des **Veränderungsmanagements** sowie einer **Vorbildfunktion der Führungsebene**

Steckbrief zum Handlungsfeld „Kultur der Zusammenarbeit“

Kultur der Zusammenarbeit



Kurzbeschreibung

New Work verändert nicht nur Räumlichkeiten und Projektstrukturen. Es initiiert einen Wandel in der Art und Weise, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen und miteinander arbeiten. Sie handeln eigenverantwortlich und mit größtmöglichem Gestaltungsspielraum. Offene Kommunikation auf Augenhöhe, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen sind die Basis dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzend und respektvoll miteinander umgehen. Auch die Führungskultur verändert sich: „Führung auf Distanz“ und Vertrauen in die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wichtiger. Wenn das „Wie“ der Zusammenarbeit nicht mitgedacht wird, kann für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Eindruck entstehen, dass unter der neuen, glänzenden Oberfläche alles beim Alten geblieben ist. Das wiederum schafft Frustrationen und Abneigungen gegenüber Veränderungen. Daher ist es für dieses Handlungsfeld zentral, dass Führungskräfte den Wandel vorleben und klar kommunizieren, dass auch der informelle Austausch wertvolle Arbeitszeit ist und nicht weiterhin die Maßgabe gilt, möglichst lange am Schreibtisch sitzen zu müssen.

Strategische Ziele

- 2) Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin steigern
- 3) Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen
- 5) Eine Kultur etablieren, die Tradition und Moderne vereint

Inhalte

- Werte der Zusammenarbeit: z.B. Gegenseitiges Vertrauen, offene Kommunikation, Eigenverantwortung, Familienfreundlichkeit, Feedbackkultur, Offenheit
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das höchste Gut und stehen gerade in Zeiten des demographischen Wandels im Zentrum des Handelns.
- Es sollen nicht nur neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden, sondern ebenso bestehendes Personal gehalten und wertgeschätzt werden.
- Kulturelle Praktiken: z.B. wiederkehrende Rituale, Symbole, Umgangsformen, informeller Austausch, gemeinsames Essen und Feiern
- Nachhaltige Veränderung der Führungskultur: z.B. flache Hierarchien, Kommunikation auf Augenhöhe, Führung auf Distanz, Zielvereinbarungen und Weiterbildungen, gegenseitige Feedbackgespräche (z.B. 360-Grad-Feedback)

Steckbrief zum Handlungsfeld „Bürgerorientierung“

Bürgerorientierung



Kurzbeschreibung

Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an eine Stadtverwaltung haben sich allgemeinen gesellschaftlichen Veränderungen angepasst. Viele Menschen wollen Termine bei der Verwaltung online abschließen können, Vorgänge schnell und einfach abwickeln und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung zielorientiert beraten werden. Dies verdeutlicht: Die Stadtverwaltung Olpe ist zentrale Dienstleisterin für die Menschen vor Ort. Vor diesem Hintergrund ist es durchgehend wichtig, die Qualität der angebotenen Dienstleistungen auf dem aktuell hohen Niveau zu halten und ggf. weiter zu steigern. Hierfür ist insbesondere das Front Office des geplanten Bürgerbüros im Fokus, das offen, einladend und nutzerorientiert gestaltet werden soll. Darüber hinaus berührt dieses Handlungsfeld auch Aspekte des E-Government, der Smart City und der Öffentlichkeitsbeteiligung. In diesem Handlungsfeld ist auch die räumliche Gestaltung zentral. Um ansprechend und offen für die Öffentlichkeit zu wirken, ist etwa die Einrichtung eines Cafés oder von Lesecken in Kombination mit einer öffentlichen Bibliothek denkbar. Ein öffentlicher Wartebereich kann zudem multifunktional genutzt werden und beispielsweise wechselnde Kunstaussstellungen zeigen. Gleichzeitig unterstützt ein funktionaler und ansprechend gestalteter Wartebereich die Arbeit der Verwaltung, da die Besucherinnen und Besucher trotz teilweise längerer Wartezeiten ausgeglichener zu ihren Terminen erscheinen.

Strategische Ziele

- 1) Verwaltungsleistungen serviceorientiert anbieten
- 2) Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin steigern
- 3) Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen

Inhalte

- Prozessorganisation im Bürgerbüro und räumliche Ausstattung.
- Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Serviceorientierung.
- Berührungspunkte und Abhängigkeiten mit E-Government und Smart City müssen berücksichtigt werden.
- Eine Trennung in Front Office und Back Office erhöht im Idealfall die Serviceorientierung für die Bürgerinnen und Bürger.
- Qualitätssicherung durch Evaluation sowie Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger.

Steckbrief zum Handlungsfeld „Arbeitsorganisation“

Arbeitsorganisation



Kurzbeschreibung

Die Arbeitsorganisation bezieht sich auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Die Organisation der Verwaltung muss so gestaltet sein, dass Freiraum und Flexibilität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. Die Arbeit in fachbereichsübergreifenden Projekten benötigt Strukturen, die die effektive Zusammenarbeit auch abseits der Linie fördern. Die Einführung agiler Management-Methoden, wie z.B. Scrum oder Kanban können dies unterstützen. Weitere wichtige Aspekte sind etwa die Flexibilität der Arbeitszeiten, Regelungen zum Home Office und zur Kommunikation in der Organisation. Auch Themen wie Desk Sharing, Clean Desk-Regelungen und Kontrolle der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in diesem Handlungsfeld erfasst.

Strategische Ziele

- 2) Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin steigern
- 3) Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen
- 4) Innovative Arbeitsstrukturen schaffen

Inhalte

- Aufteilung der Verwaltungsgebäude in Front- und Back Office-Bereiche.
- Back Office-Bereiche sollen ein abteilungsübergreifendes Desk Sharing nutzen.
- Kontrolle der Leistungen und Vertrauen, Arbeiten in abteilungsübergreifenden Projektteams und direkte Kommunikation.
- Methoden des Projekt- und Programm-Managements werden zentral für vermehrte Arbeit in (ämterübergreifenden) Projekten.
- Organisation der Arbeit auf flexible aber nachvollziehbare Art und Weise, um ein Höchstmaß an Flexibilität, unter anderem auch Home Office, zu ermöglichen.

Steckbrief zum Handlungsfeld „Technische Infrastruktur“

Technische Infrastruktur



Kurzbeschreibung

Die technische Infrastruktur bildet das Fundament, auf dem alle anderen Handlungsfelder von New Work aufbauen. Im Büro brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ausreichende Hardware-Ausstattung, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Geeignete Software unterstützt Projektteams bei der Planung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Beide Bereiche treffen insbesondere auf das Home Office zu: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen hierfür technische Lösungen, damit sie problemlos von Zuhause aus auf Akten zugreifen und mit ihren Kolleginnen und Kollegen kommunizieren können. Die technische Ausstattung ist hierbei nur wirksam, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit dieser ausreichend geschult sind.

Strategische Ziele

- 2) Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin steigern
- 3) Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen
- 4) Innovative Arbeitsstrukturen schaffen

Inhalte

- Hardwareausstattung, z.B. Arbeitsplätze, Monitore, Headsets.
- Softwareausstattung, z.B. Tools für Projektmanagement, elektronischer Workflow, Dokumenten-Managementsystem, Software für Chats und Videokonferenzen.
- Qualifikation für das IT-Personal, aber auch für Ansprechpersonen in den Ämtern und Fachabteilungen („Digital-Lotsen“).
- Einführungen und kurze Schulungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einführung neuer Software und Standards.

Das Grobkonzept New Work

Veränderungsmanagement und Kommunikation inkl. Umsetzungsmaßnahmen

Kommunikations- und Veränderungsmanagement sind entscheidende Faktoren zur erfolgreichen Einführung von New Work



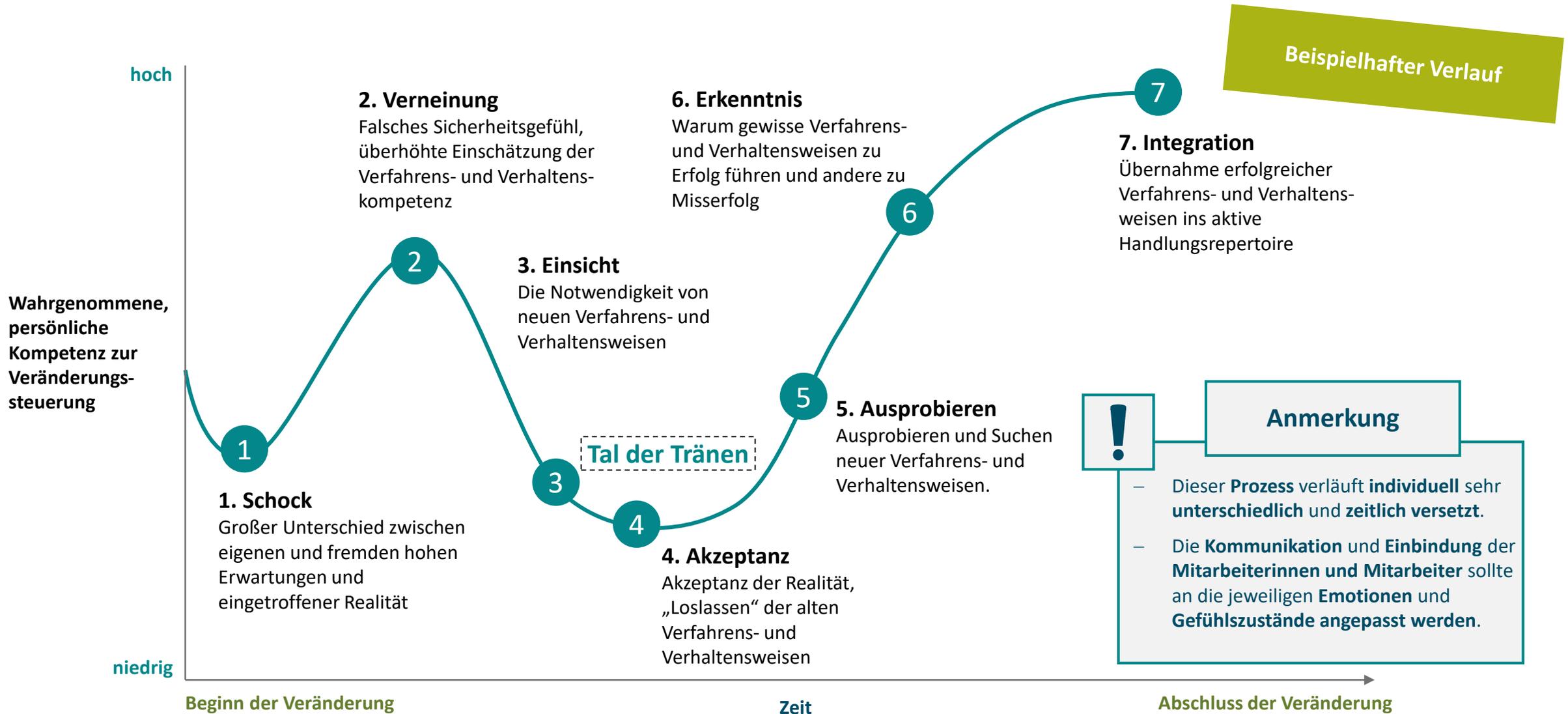
“

Die digitale Transformation geht nicht vorbei, sondern immer weiter. (...) Umso wichtiger ist es, die Kolleginnen und Kollegen auf dem Weg mitzunehmen und die Idee einer lernenden Organisation zu verankern, die Freude an der Veränderung hat. Denn bei aller Technologiebegeisterung: Transformation wird von Menschen gemacht, nicht von Maschinen.“

Dr. Michael Müller-Wünsch,
Otto-Group

”

Ein Veränderungsprozess gleicht häufig einer Achterbahnfahrt, auf der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rational und emotional angesprochen werden müssen



Damit ein Veränderungsprozess erfolgreich ist, muss er sowohl gemanagt als auch kommuniziert werden



Durch die Etablierung von New Work wird ein tiefgreifender Veränderungsprozess eingeleitet, der durch ein strategisches Veränderungsmanagement begleitet werden muss.

Effektives Veränderungsmanagement läuft in drei Phasen ab – die Stadt Olpe sollte daher die richtigen Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt planen



Erfolgskriterien und Tipps für die Umsetzung – Ergebnisse aus dem Umsetzungsworkshop und Erfahrungswissen

Die Führungsebene muss **New Work vorleben**. Konkret bedeutet dies z.B. die Akzeptanz von Home Office, **gelebtes Vertrauen** in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine **aktive Feedbackkultur** in alle Richtungen. Ebenso gehört dazu eine neue **Personalführung**, die den Beschäftigten mehr Raum gibt und ihnen eine mitarbeiterorientierte Arbeitsorganisation ermöglicht, mit flacheren Hierarchien und Projektstrukturen

Lebenslanges Lernen und eine **lebensphasenorientierte Personalentwicklung** sind zentral, um Motivation zu fördern und Leistungsbereitschaft auszubauen. Es gilt sowohl Erfahrungswissen als auch Neugier und Affinität zu digitalen Anwendungen wertzuschätzen und den Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

In dem Veränderungsprozess sollten aufgeschlossene **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Multiplikatoren** genutzt werden. Es sollte klar kommuniziert werden, dass New Work ein Veränderungsprozess ist, der zeitnah gestartet werden muss und nicht mit dem Einzug in ein Gebäude plötzlich da ist. Dabei sollten Schritte, die bereits erfolgen, **klar kommuniziert, Sorgen ernst genommen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertgeschätzt** werden.



Ein Erfolgsfaktor ist die möglichst große Freiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, u.a. durch **Flexibilisierung der Arbeitszeit** und ein **flächendeckendes Home Office-Angebot**.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der **Austausch zwischen Ämtern** und die partnerschaftliche Zusammenarbeit. Möglichst viele Informationen zwischen Ämtern sollten ausgetauscht werden, um Prozesse zu beschleunigen.

Heterogene Teams und Chancengleichheit gehören zu einer zukunftsfähigen Personalpolitik dazu. Neue Blickwinkel erhöhen zudem die Kreativität und Bereitschaft, Neues zu lernen und auszuprobieren. Gleichzeitig sind diverse Organisationen attraktiv für Fachkräfte. Teams sollten **aufgeschlossen und kooperativ zusammenarbeiten**.

Damit New Work ein Erfolg wird, gibt es zentrale Rollen und idealerweise eine Projektgruppe, die den Prozess vorantreibt

Entwurf eines Rollenverständnis
in der Stadtverwaltung Olpe

Verwaltungsvorstand

Der Verwaltungsvorstand will die Verwaltung zukunftsfähig machen und sieht New Work dafür als ein Hilfsmittel an. Der Verwaltungsvorstand kennt Konzepte aus anderen Verwaltungen und erkennt in der eigenen Organisation möglichen Handlungsbedarf.

- Der Verwaltungsvorstand definiert Ziele und sendet klare Signale, dass Veränderungen kommen werden.
- Der Verwaltungsvorstand lebt neue Konzepte vor und fördert dadurch die Akzeptanz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Projektmanagement

Das Projektmanagement muss die Kosten sowie Machbarkeit im Blick behalten.

- Das Projektmanagement gießt die Wünsche und Ideen der Mitarbeiterschaft in realistische Formen.
- Das Projektmanagement koordiniert die Workshops und die Beteiligung der Mitarbeiterschaft. Das Projektmanagement bringt den Prozess ins Rollen.

Arbeitsgruppe New Work

Die Arbeitsgruppe New Work besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der Mitarbeiterschaft. Die Arbeitsgruppe New Work sollte möglichst divers besetzt sein – Hierarchie spielt hier keine Rolle.

- Die Arbeitsgruppe entwickelt neuen Ideen und Maßnahmen.
- Die Arbeitsgruppe bringt eine Vielzahl an Perspektiven ein und ist eine Vertretung der Mitarbeiterschaft.
- Die Arbeitsgruppe New Work bezieht die Meinungen der Mitarbeiterschaft in die Entwicklung neuer Ideen und Maßnahmen mit ein.

Mitarbeiterschaft

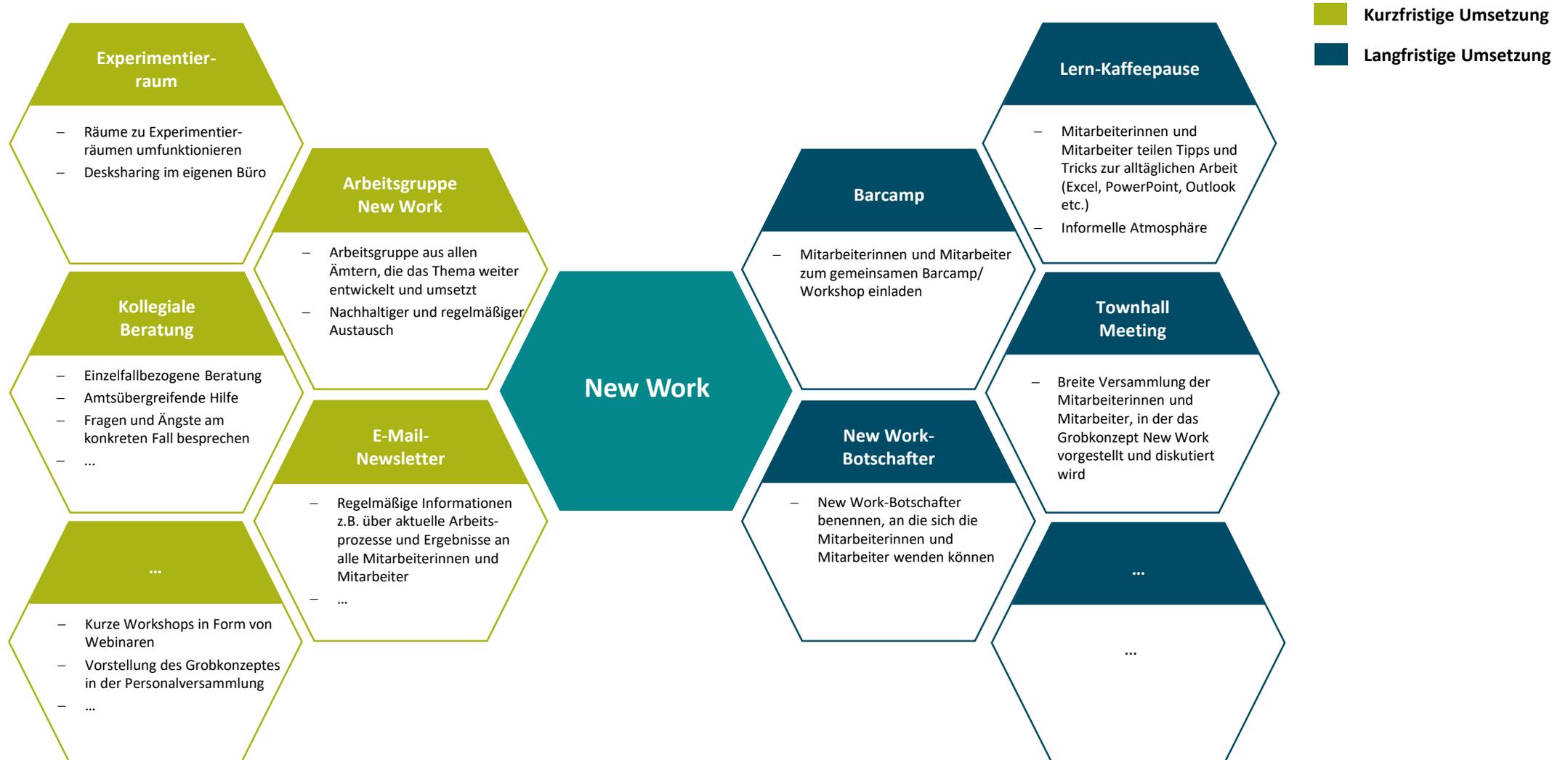
Die Mitarbeiterschaft sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterschaft kennt die Anforderungen und bringt neue Ideen ein. Sie sollte in den Prozess z. B. bei der Priorisierung von Maßnahmen eingebunden werden.

Das Thema New Work kann in der Stadtverwaltung Olpe in verschiedenen Formaten bzw. Maßnahmen umgesetzt werden*



*Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll einen Einblick in die Methodenvielfalt von New Work geben

Gemeinsam mit der Stadtverwaltung Olpe wurden bereits erste Maßnahmen identifiziert, die in Zukunft angegangen werden sollen



Fazit und Empfehlung

Mit dem vorliegenden Grobkonzept New Work hat die Stadt Olpe eine solide Grundlage geschaffen – nun heißt es: Weitermachen!

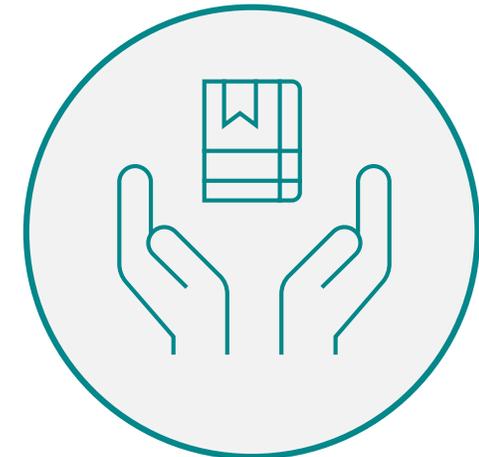
Das erarbeitete Grobkonzept bildet ein **stabiles Fundament** für das Thema **New Work** in der Stadtverwaltung Olpe. Auch der **Grundstein für die Umsetzung** ist gelegt.

Es wurden **Erfolgskriterien** definiert, u.a.

- Rückendeckung durch die Verwaltungsspitze
- Gelebtes Vertrauen
- Fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit

Und es wurden erste **Maßnahmen** entwickelt, u.a.

- Bildung einer Arbeitsgruppe New Work
- Einrichtung eines Experimentierraumes
- Ausweitung kollegialer Beratungs- und Austauschformate



Behalten Sie nun das Tempo bei! Arbeiten Sie die Handlungsfelder anhand der Leitfragen weiter aus und setzen Sie die ersten Maßnahmen konkret in die Tat um.

Aufbauend auf den Erfahrungen der PD geben wir Ihnen sechs Empfehlungen zur erfolgreichen Umsetzung des Grobkonzeptes New Work mit auf den Weg

Empfehlungen von PD



Nehmen Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an im Veränderungsprozess mit



Leben Sie agile Arbeitsweisen und kooperative Werte der Zusammenarbeit



Setzen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Multiplikatoren ein



Lassen Sie die Entwicklung und Veränderung der Verwaltungskultur zu. Fördern Sie eine neue Arbeits- und Kommunikationskultur.



Die Führung muss New Work vorleben.



Zögern Sie nicht, sondern legen Sie mit ersten konkreten Schritten los - z. B. mit einem Experimentierraum!

Anhang

Strategiekreislauf

Zur Orientierung sind die einzelnen Phasen der Strategieentwicklung mit beispielhaften Kerninhalten nachfolgend tabellarisch dargestellt.



Phase	Kerninhalte
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse der Ausgangssituation – Ermittlung relevanter Trends & Entwicklungen – Bezugnahme auf übergeordnete Konzepte und Strategien – Standortbestimmung
Zieldefinition/Zielbild	<ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung/Erneuerung eines Leitbildes New Work – Definition übergeordneter Ziele
Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Definition strategischer Handlungsfelder und Leitthemen – Priorisierungen von Handlungsfeldern
Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Operationalisierung der Strategie – Maßnahmen-, Zeit- und Budgetplanung – Strategische Steuerung der Umsetzung – Begleitung durch Kommunikations- und Veränderungsmanagement
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Bewertung der Maßnahmen – Messung der Wirksamkeit
Adaption	<ul style="list-style-type: none"> – Anpassung der Strategie – Beginn des neuen Strategiezyklus



Anhang

Arbeitsmaterial

Leitfragen zum Handlungsfeld „Kultur der Zusammenarbeit“

Kultur der Zusammenarbeit



Leitfragen

- Wie gehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander um? Wird das „Du“ oder „Sie“ präferiert?
- Gibt es einen Verhaltenskodex o.ä.?
- Findet Austausch über Amtsgrenzen hinweg statt? Fall nein, wie kann dieser gefördert werden? Welche Themen und Fachbereiche würden von einem amtsübergreifenden Austausch profitieren?
- Gibt es gemeinsame Pausen zum Mittagessen oder Kaffee? Gibt es Ansprechpersonen für diese Themen?
- Helfen Kolleginnen und Kollegen aus, wenn jemand gerade „unter Wasser“ steht?
- Wie können agile Werte in der eigenen Verwaltung gelebt werden? Welche konkreten Ideen und Maßnahmen können wir umsetzen, um die Werte mit Leben zu füllen?

Leitfragen zum Handlungsfeld „Bürgerorientierung“

Bürgerorientierung



Leitfragen

- Gibt es Werte und Prinzipien, die bisher Orientierung im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern gegeben haben? Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bisher viele Erfahrungen im Bürgerkontakt gesammelt? Wo müssen zusätzliche Schulungen angeboten werden? Welche Rolle spielt Nutzerzentrierung in der Stadtverwaltung?
- Welche organisatorischen Veränderungen müssen vorgesehen werden, um einen guten Service im Front Office anbieten zu können? Wie müssen Prozesse und Arbeitsabläufe neu gestaltet werden? Welche Personen müssen involviert werden, um die Änderungen gut zu planen?
- Wie kann eine gute, barrierefreie Wegeleitung aussehen? Wie sollen die Wartebereiche für Bürgerinnen und Bürger gestaltet werden? Kann eine öffentlich zugängliche Bewirtung die Aufenthaltsqualität zusätzlich erhöhen?
- Wie kann die öffentlich zugängliche Fläche zu einem „Dritten Ort“* ausgestaltet werden, als Ort der Öffentlichkeit und Gemeinschaftsbildung?
- Sind kinderfreundliche Wartebereiche, sinnvoll und sollten eingeplant werden?

Steckbrief zum Handlungsfeld „Arbeitsorganisation“

Arbeitsorganisation



Leitfragen

- Wie viel Zeit verbringen die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils in den Arbeitsmodi „Einzelarbeit“, „Dialog“ und „Teamarbeit“?*
- Benötigen einzelne Teams eine „Homebase“ – eine Art Zuhause für das Team? Eine Homebase ermöglicht enge Teamarbeit, auch wenn es keine zugewiesenen Arbeitsplätze mehr gibt.
- Wie kann die neue Arbeitsumgebung so gestaltet werden, dass sie reaktionsfreudig ist und auf Veränderungen reagiert? Wie können wir die Arbeitsumgebung gestalten, um agile Werte der Zusammenarbeit zu fördern?
- Welche agilen Methoden und Werkzeuge (z.B. Scrum, Kanban) wurden in der Verwaltung schon einmal ausprobiert? Gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits Erfahrung mit agilen Arbeiten gesammelt haben (auch außerhalb der Verwaltung)? In welchen Projekten könnten diese pilotiert werden?

Steckbrief zum Handlungsfeld „Technische Infrastruktur“

Technische Infrastruktur



Leitfragen

- Wo besteht Bedarf bei der Anschaffung von Hardware?
- Welche Software werden bis jetzt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt und wie sind die Erfahrungen?
- Gibt es insbesondere Software, die Arbeit in ämterübergreifenden Projektteams unterstützt?
- Wie sind die Erfahrungen mit der IT-Abteilung? Gibt es, formell oder informell, Ansprechpersonen in den Abteilungen für digitale Angelegenheiten, sogenannte Digitallotsen?
- Sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Technik zur mobilen Arbeit ausgestattet und haben Zugang zu Online-Konferenztools wie z.B. Webex?
- Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Nutzung der Soft- und Hardware geschult? Gibt es Ansprechpersonen zur kollegialen Beratung und Schulung?

Anhang

Skizzierung möglicher Maßnahmen

Das Barcamp bietet für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Plattform, um ihr Thema kurz zu präsentieren und sich darüber auf Augenhöhe auszutauschen

Barcamp	
Ziel	– Austausch, Ideen- und Wissenstransfer, Vernetzung zwischen verschiedenen Stakeholdern stärken
Teilnehmende	– Offen oder an ausgewählte Gruppen
Zeitraumen	– Mindestens drei Stunden
Aufwand	– Gering bis mittel (abhängig von Themensammlung)
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> – Vorbereitung / Briefing der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – Sessionplanung und Sammlung der Themen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern – Sessionlänge zwischen 25 und 45 Minuten – Dokumentation
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> – Sowohl analog als auch digital möglich – Es sollten ausreichend Räume zur Verfügung stehen, für Pausen und parallel laufende Sessions



✓ Stärken

- Austausch zwischen den Stakeholdern auf Augenhöhe
- Gute und direkte Möglichkeit, Ideen und Projekte vorzustellen
- Angenehme Atmosphäre für Vernetzung

! Herausforderungen

- Anfangs müssen Teilnehmerinnen und Teilnehmer etwas animiert werden, um inhaltliche Inputs zu geben
 - Tipp: Direkte Ansprache, um „das Eis zu brechen“

Ein Experimentierraum bietet Raum für Innovation und die Erprobung neuer Arbeitsmethoden

Experimentierraum	
Ziel	– Raum zur Erprobung neuer Arbeitsmethoden
Teilnehmende	– Offen für alle Interessierten; auch mit fester Projektgruppe denkbar
Zeitraumen	– permanent
Aufwand	– Niedrig-mittel
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> – Der Raum wird mit technischen und analogen Utensilien zur Moderation und Organisation befüllt – In ihm können neue Werkzeuge der Zusammenarbeit frei und ungezwungen ausprobiert werden
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> – Denkbar ist die Verknüpfung mit einer eigenen Projektgruppe „Innovation“ für engagierte und experimentierfreudige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Passender Ort für Lern-Kaffeepause



✓ Stärken

- Sichtbarer Anlaufpunkt für New Work
- Maßnahmen können getestet werden, bevor sie in der gesamten Verwaltung ausgerollt werden

! Herausforderungen

- Raum muss gepflegt und regelmäßig neu bestückt werden

Eine New Work-Sprechstunde bietet eine niedrigschwellige Möglichkeit, Fragen oder z.B. Sorgen vertraulich zu besprechen

New Work-Sprechstunde	
Ziel	– Sprechstunde für den Austausch zu New Work
Teilnehmende	– Zwischen 2-6 Personen
Zeitraumen	– 1-1,5 Stunden
Aufwand	– niedrig
Vorgehen	– Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Fragen, Sorgen, Ängste etc. äußern und darüber vertraulich sprechen – Sowohl zu zweit als auch in Kleingruppen denkbar
Besonderheiten	– Wichtig: Die Sprechstunde ist ein geschützter Raum. Alles, was dort besprochen wird, wird vertraulich behandelt, damit jeder frei sprechen kann



Stärken

- Offenes und flexibles Format
- Geringer organisatorischer Aufwand
- Im persönlichen Gespräch können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell eingebunden werden



Herausforderungen

- Kommunikation „auf Augenhöhe“ muss von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gelebt werden!

Townhall Meetings bietet die Möglichkeit einer strukturierten Partizipation zur Ideensammlung

Townhall Meeting	
Ziel	– Strukturierte Partizipation zur Ideensammlung und Entscheidungsfindung
Teilnehmende	– Offen für alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Zeitraumen	– Eintägig + einige Wochen Vor- und Nachbereitung
Aufwand	– hoch
Vorgehen	– Einleitung, ggf. thematischer oder methodischer Input – Ideensammlung in themenspezifischer Gruppenarbeit – Zentrale Sammlung der Ergebnisse und ggf. Abstimmung
Besonderheiten	– Interaktivere Form einer Mitarbeitenden-Versammlung



✓ Stärken

- Sehr gut geeignet, um die breite Mitarbeiterschaft zu informieren und „mitzunehmen“
- Klare Abstimmungsergebnisse mit hoher, demokratischer Legitimation

! Herausforderungen

- Hoher Ressourcenaufwand, auch in der Vorbereitung

Anhang

Exkurs zu Telearbeit und Home Office

Exkurs: Telearbeit und Home Office – wie wird aus der Pflicht eine Kür

- Die Möglichkeit zu Telearbeit und Home Office bedeutet eine hohe Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden.
- Flexibles Arbeiten steigert die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeberin.
- Telearbeit bzw. Home Office sollte ein Angebot für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber keine dauerhafte Anforderung sein.
- Eine zeitliche Begrenzung ist wichtig, um Zugehörigkeits- und Teamgefühl zu fördern.
- Die Zugehörigkeit kann durch „Online-Teamevents“, gemeinsames virtuelles Kaffeetrinken oder Ähnliches gestärkt werden und informelle Gespräche ermöglichen.



Ihre Ansprechpersonen



Arne-Lars Winter

Consultant / Projektleitung (Standort Düsseldorf)

Telefon: +49 172 5817821

E-Mail: arne-lars.winter@pd-g.de



Bettina Henrichs

Managerin (Standort Düsseldorf)

Telefon: +49 152 51760823

E-Mail: bettina.henrichs@pd-g.de



Anne-Kristin Kruse

Consultant (Standort Berlin)

Telefon: +49 173 5887787

E-Mail: anne-kristin.kruse@pd-g.de



Fabio Kadner

Werkstudent (Standort Düsseldorf)

Telefon: +49 162 1012618

E-Mail: Fabio.Kadner@pd-g.de



PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Friedrichstraße 149, 10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0

F +49 30 25 76 79 - 199

info@pd-g.de

www.pd-g.de

