

„Future of Work“

Neues Arbeiten in der österreichischen Bundesverwaltung.



Benedikt Montag, MSc

Bundesministerium für Kunst, Kultur,
öffentlichen Dienst und Sport

Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation

Abteilung III/C/9 – Strategisches Performancemanagement und Verwaltungsinnovation

in Kooperation mit:

Agenda

1. Kontext.

Wieso beschäftigen wir uns mit „New Work“ in der österreichischen Bundesverwaltung?

2. „Future of Work“ als Transformationsprozess.

Wie beschäftigen wir uns mit „New Work“ in der österreichischen Verwaltung?

3. Bisherige Erkenntnisse und Take- aways

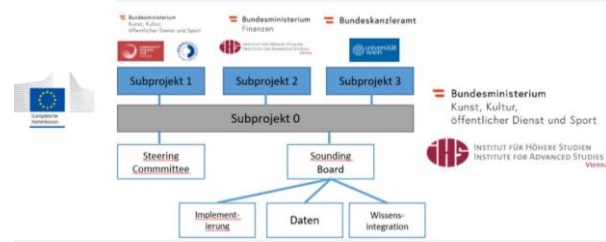
Was haben wir bisher gelernt?

4. Ausblick und unsere nächsten Aktivitäten

Was können wir für Sie tun?

**Better Regulation, Simulation in
Verwaltungsprozessen (TSI-Projekt)**

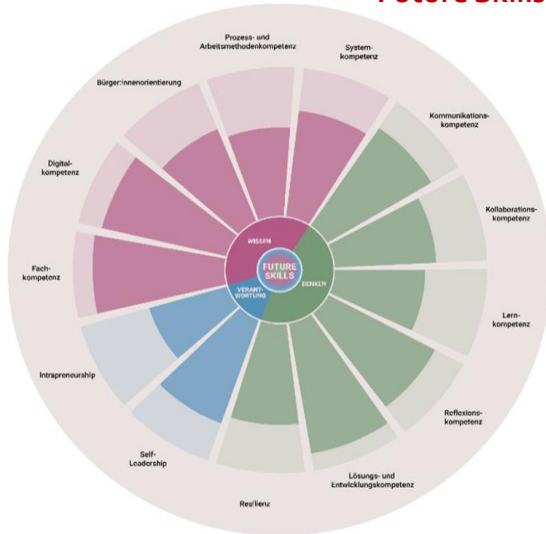
BMKÖS / Abt IIIc9. Portfolio



GLA-Reallabore

Future of Work

Future Skills



Universität für
Weiterbildung
Krems



Digitale Verwaltung und Ethik



Kontext - Veränderte Rahmenbedingungen.

Netzwerkgesellschaft

Die Struktur der Gesellschaft verändert sich in Richtung einer neuen Art der Vernetzung....

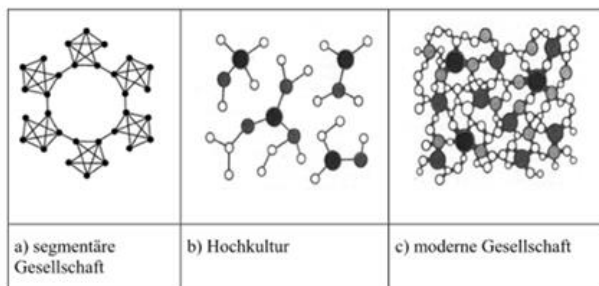
Wissensgesellschaft

... in der Wissen und Informationen zu zentralen Ressource des Handelns und somit des Arbeitens wird....

Diverse Gesellschaft

... und einer zunehmend digitalen und komplexen Welt durch vielfältige Lebenszugänge aufgenommen und verarbeitet wird.

Abbildung 1 Vernetzung und Gesellschaftsformen (vgl. Tenbruck 1972: 60; Watts 1999: 500 f.)



Netzwerkarten in verschiedenen Gesellschaftsformen (vgl. Holzer 2010: 55.)



→ Alle diese Prozesse verändern Anforderungen an die Verwaltung und somit auch unsere tägliche Arbeitswelt!

Kontext. Wieso Future of Work in der Verwaltung? Metatrends der Arbeitswelt.

- Wissen & Information
- Problemlösung
- Legitimation & Transparenz
- Innovation
- Steigende Komplexität
- Digitalisierung
- Dynamischer & disruptiver Wandel
- Multikausalität
- Schnelllebige Gesellschaft
- Verändertes Angebot & Nachfrage am Arbeitsmarkt
- Demographische „Brüche“
- Flexibilisierung der Berufswelt



Analysebedarf in der Bundesverwaltung:

Welche technischen, organisatorischen und personalpolitischen Rahmenbedingungen braucht es, um:

- a) Als moderner und attraktiver Arbeitgeber zu wirken?
- b) Dienstleistungen weiterhin effizient, effektiv und nachhaltig anbieten zu können?
- c) Mitarbeiter:innen zu animieren, gerne und nachhaltig zu arbeiten?

Kontext. New Work & die öffentliche Verwaltung

It's not gonna be one size fits all

- B-VG: Die Verwaltung als Exekutive; Transition des politischen Willens in die gesellschaftliche Umwelt & Information der politischen Entscheidungsträger:innen über die Umwelt
- Öffentliche Verwaltung als äußerst heterogenes System mit vielen Organisationen, Institutionen, Aufgaben und Arbeitsgebieten
- z.B.: Zentralverwaltung mit ca. 43.000 Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichsten Aufgaben und Funktionen (Jurist:innen, Betriebs- und Volkswirt:innen, Psycholog:innen, Personalist:innen, Budgetist:innen, Projektmanager:innen, Fachexpertinnen und Fachexperten bis hin zu Teamassistent:innen)

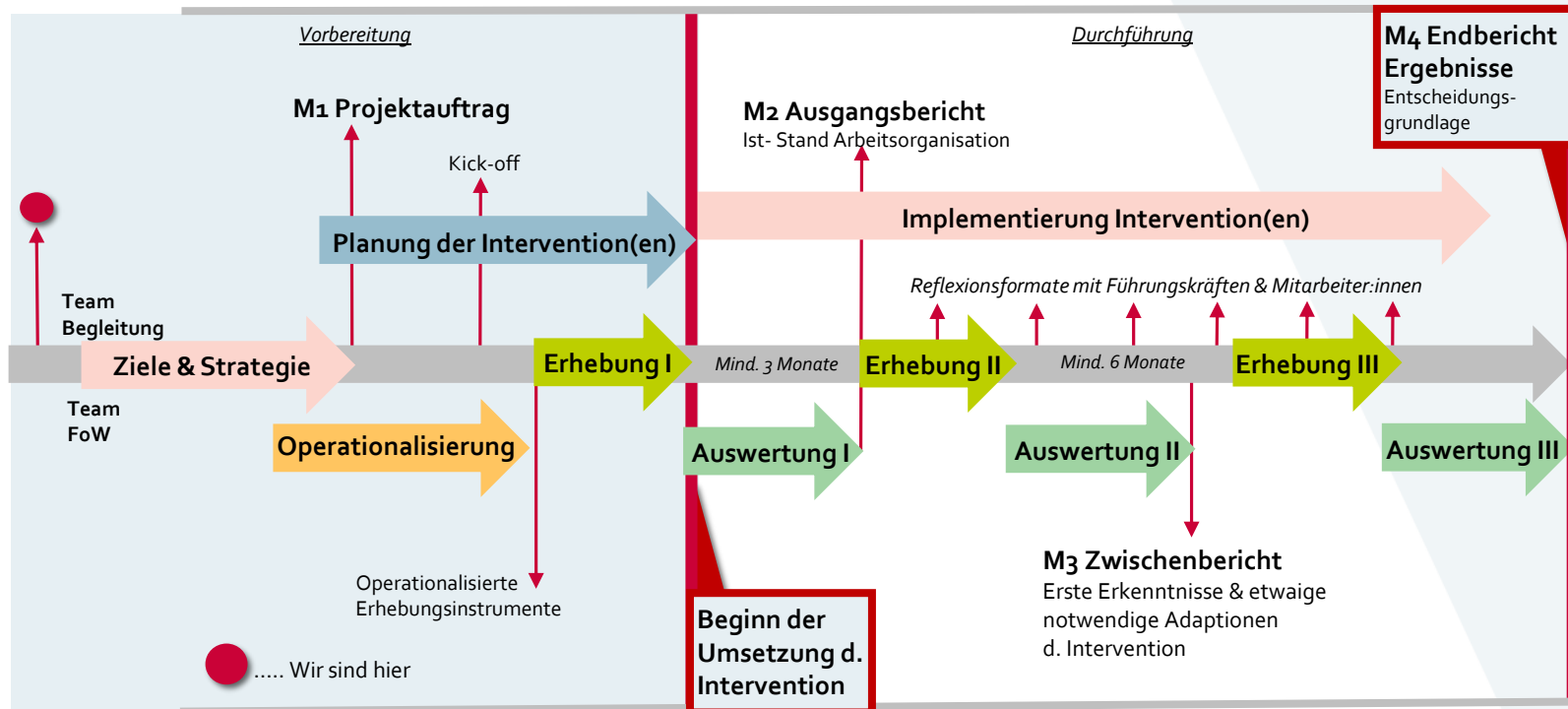
→ Wie werden sich die Veränderungen der Arbeitswelt auf diese Aufgaben und Funktionen auswirken? Wie organisieren wir unseren Arbeitsalltag um den Veränderungen Rechnung zu tragen?

Die Projektreihe „Future of Work“ als Reallaboransatz

Ein partizipatives Modell zur zukunftsorientierten Gestaltung von Arbeitsorganisation

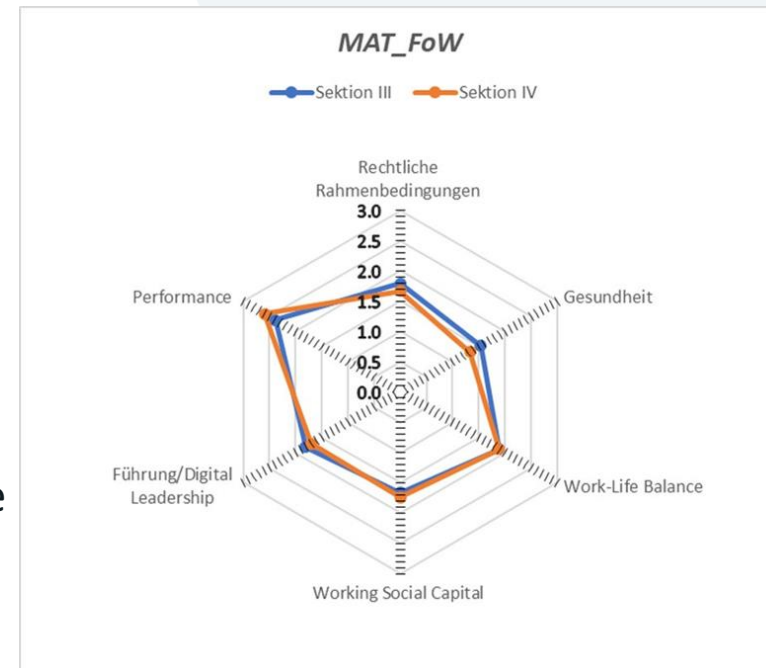
- **Testung neuer Arbeitsweisen** mit entsprechender technischer Ausstattung (Innovation) in einem räumlich/organisatorisch abgegrenzten Raum sowie zeitlich definierten Rahmen
- **Agiler Projektmanagement-Ansatz** mit Back-Log
- **Einbindung verschiedener Stakeholder** mit unterschiedlichen Perspektiven und Wissenshintergründen (insb. Nutzer:innen)
- **Beobachtung und wissenschaftliche Analyse:** Quantitativ, Qualitativ, Reflexiv, Matching Expectations, Design-Thinking, Future Modeling
- **Learning by doing:** KKS, neue Software, Workshopraum, Arbeitsmodelle, etc..
- **Zusammenführung** der Erkenntnisse in einem evidenzbasierten und nutzer:innen-orientierten Praxisleitfaden sowie Verbreitung der Erkenntnisse („upscaling“)

FoW meets öffentliche Verwaltung Indikativer Prozessvorschlag zur Transformation via Mitarbeiter:innen-zentrierten Maßstäben



Ergebnisse der Future of Work – Projektreihe

- Ein in sechs Teile gegliederter **Leitfaden** (230 S.)
- Zugehörige Aufgebaute **Kompetenzen und Wissen** zu:
 - Gesellschaftlichen Metatrends
 - Internationale Beispiele
 - Dienstrecht und dessen Handlungsspielraum
 - Agile Projektmanagementmethoden
 - Zukunftsorientierte Workshop-Formate
 - Erwartungshaltungen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer:innen- Seite
- Quantitative & Qualitative Monitoringinstrumente
- Anleitung & Prozess zur Gestaltung von Governance



Vgl. Ergebnisse des Projekts Future of Work mit den Sektionen III & IV – Illicg & WU Wien

Take-aways

Empfehlungen des BMKÖS zur Neugestaltung von Arbeitsorganisation

Thema	Erfahrung	Erkenntnis
Wandel der Arbeit als Wandel der damit verbundenen Einstellungen	Future of Work als kultureller Change- Prozess bei dem Digitalisierung unterstützend wirken kann	Änderungen in der Arbeitsumgebung und struktureller Gewohnheiten sind zentrale Ansatzpunkte für (Arbeits-) Organisationsentwicklung
„Be a Copy Cat“	Eine Vielzahl an Institutionen, Unternehmen und Organisationen beschäftigen sich bereits mit dem Thema- “see what works there”	Vernetzung, Erfahrungsaustausch und das Sammeln von Ideen können Projekten der Organisationsentwicklung Zeit und Ressourcen sparen und zu kreativen Lösungen führen.
Eine gemeinsame Sprache finden	Die Transition von wissenschaftlichen Erkenntnissen in praxisorientierte Maßnahmen kann konfliktbeladen und schwierig sein (Unterschiedliche Logiken)	Klare Kommunikation, regelmäßiger Austausch, agiles Vorgehen und stetige Reflexion als wertvolle Bestandteile einer transdisziplinären Projektstruktur.

Take-aways

Empfehlungen des BMKÖS zur Neugestaltung von Arbeitsorganisation

Thema	Erfahrung	Erkenntnis
Unterschiedliche Geschwindigkeiten	Die Heterogenität der Bundesverwaltung spiegelt sich auch in ihren Mitarbeiter:innen wieder. Einstellungen zur Arbeit, Arbeitsmotivation und digitale Kompetenzen sind unterschiedlich ausgeprägt.	Es gilt einen Spagat zu schaffen, zwischen „Leaving no one behind“ und einer angemessenen Lernkurve. Unterschiedliche Formate für unterschiedliche Zielgruppen könnten sinnstiftend sein.
„Flow of Information“	Zur effizienten, effektiven und nachhaltigen Arbeit benötigt es einen klar definierten Auftrag sowie ausreichende Informationen über Funktion der Tätigkeit.	Klar strukturierte und koordinierte Kommunikationsprozesse stellen das Rückgrat einer effektiven, effizienten und nachhaltigen Dienstleistungserbringung dar.
Datenschutz und –Sensibilität als zentraler Einflussfaktor	Die Möglichkeit disloziert zu arbeiten, wird stark durch den möglichen Zugriff auf Daten und Informationen geprägt.	Für eine breit ausgerollte Strategie des mobilen Arbeitens benötigt es eine kohärente Strategie zu Datenmanagement und IT-Sicherheits-Architektur

Take-aways

Empfehlungen des BMKÖS zur Neugestaltung von Arbeitsorganisation

Thema	Erfahrung	Erkenntnis
Vertrauen und Transparenz	Die Gestaltung der Arbeit als Koordinationsprozess zwischen individuellen Bedürfnissen und Bedarf der Position.	Transparente Entscheidungsfindungsprozesse und offener Umgang mit „Problemen“ schaffen eine Kultur des Vertrauens und der Kooperation.
Veränderung benötigt Kapazitäten	Änderungen der Infrastruktur und des gewohnten Settings können zu einem veränderten Mindset beitragen.	Die Abkehr von Gewohnten ist ein zeit- und ressourcenaufwändiger Prozess- etwaige Vorteile neuer Arbeitsorganisation benötigen Zeit und Raum sich zu entfalten.
Klare Vision und Zielvorgaben	Eine Veränderung der Arbeitsorganisation gelingt nur mit dem Willen der Mitarbeiter:innen. Da „Ungewohntes“ als Mehraufwand erfahren wird, müssen Sinn und Zweck einer Intervention klar ersichtlich sein.	Zur kohärenten Transformation einer Arbeitskultur wird ein strukturiertes Leitbild benötigt, mit welchem sich Mitarbeiter:innen identifizieren können.

“Future of Work“ – Programm 2023



- **Monitoring und Evaluierung:**
 - Anwendung des Erhebungsinstrumentes I (Reifegradmodell) in anderen Organisationseinheiten; evtl. in der MA- Befragung; Beratung & Nutzung im Kontext des neuen VAB-Standorts. Ebenso: Nutzung des Erhebungsinstrumentes II
- **Weiterbildungsprogramme & Verbreitung:**
 - Vermittlung des erworbenen Wissens und der Implikationen an Mitarbeiter:innen und Führungskräfte der Bundesverwaltung sowie im Rahmen internationaler Konferenzen.
- **Integrierte Zukunftsstrategie:**
 - Schließung der Schnittstellen für eine Road-Map des öffentlichen Dienstes, welche Aspekte des Recruitings, Onboarding, Offboarding, der Organisationsentwicklung, der Fortbildung / Future Skills (insb. für Führungskräfte) und strategischen Zielsetzungen integriert.
- **FoW 2.0:**
 - Eröffnen neuer Experimentierräume und methodischer Vorgehensweisen (im VAB Innovation-Hub) für interessierte Organisationseinheiten.

Future of Work: Ausblick auf die nächsten Jahre

- **Ausweitung & Spezialisierung der Instrumente:**

Anwendung der Instrumente auf andere Organisationseinheiten der Bundesverwaltung (dzt. BMI & BMF)

- **Aufbau einer Datenbasis d. Arbeitsorganisation**

Aufbau eines strukturierten Monitorings der Arbeitsorganisation der Bundesverwaltung (Kennzahlen & Berichtswesen)

- **Gesamtziel**

Strukturelle Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation der Bundesverwaltung unter Einbezug von Führungskräften, Mitarbeiter:innen, Wissenschaft → In Zukunft auch Bürger:innen?



Vgl. Ergebnisse des Workshops: FoW auf der Innovate 2022

Danke für die Aufmerksamkeit!

Ich freue mich auf Ihre Rückfragen und Anmerkungen.

Benedikt Montag, MSc

benedikt.montag@bmkoes.gv.at

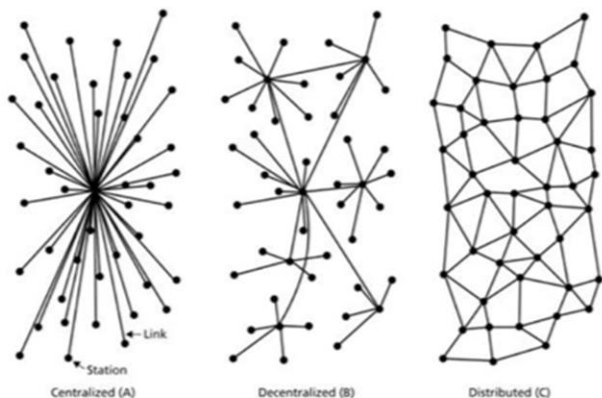
**Bundesministerium für Kunst, Kultur,
öffentlichen Dienst und Sport**

Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation

Abteilung III/C/9 – Strategisches Performancemanagement und Verwaltungsinnovation

Take-aways

Identifizierte Trends zur Neugestaltung unserer Arbeitswelt



Resilienz: Fähigkeit eines Individuums oder einer Organisation mit belastenden Herausforderungen umzugehen. Netzwerk C weist das höchste Maß an Resilienz auf.

- Flexibilität
- Offenheit und strukturelles Lernen
- Digital literacy & digital skills
- Analytische Fähigkeiten
- Anpassungsfähigkeit
- Netzwerkfähigkeiten
- Innovations- und Kooperationsräume
- Führungskultur
- “Organisierte Diversität”
- Sinnstiftung
- Dienstleistungs-, Ziel- und Wirkungsorientierung
- Kommunikation
- Vertrauen
- Performance-management

Take-aways

Erwartungen von Expert:innen aus der Zentralverwaltung

Themenfelder	Erwartungen
Digitalisierung	<i>„Also die Veränderung wird sehr stark in die Digitalisierung getrieben werden, weil hier die Prozessabläufe sich total verändern werden.“</i>
Hierarchien und Organisation	<i>„Das Problem wird werden, [...] Vernetzung zu Stande zu bringen und Hierarchiedenken [...] abzubauen, das abzubauen wird eines der großen Hürden sein.“</i>
Teamfähigkeit	<i>„Teamfähigkeit, weil die Dinge so komplex geworden sind, dass ein Einzelner das nicht mehr bearbeiten kann. Er braucht ein Team, um das Problem zu lösen. Hierarchien lösen sich auf und Teams kommen immer mehr.“</i>
Führungskompetenz	<i>„Ergebnis- und zielorientiertes Arbeiten, gegenseitiges Vertrauen und Zutrauen als auch Führen auf Distanz werden viel wichtiger werden.“</i>
Demographischer Wandel	<i>„Ziel müsse es sein, eine ausgeglichene demografische Personalpolitik zu betreiben, also berufserfahrene Personen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen, um eine weitere Pensionierungswelle des gleichen Ausmaßes in 40 Jahren zu vermeiden.“</i>
Methodenkompetenz	<i>„Das heißt die Analysen draus zu ziehen, warum etwas so funktioniert wie es funktioniert [...] Analyse zu beherrschen und Dinge herauszufiltern.“</i>
Lernfähigkeit	<i>„Ich brauche diese Aufgeschlossenheit und Offenheit (...). Sei es Anwendung von Software, sei es das Wissen im Hintergrund. Also ich brauche einfach so durchwegs eine relativ gute Allgemeinbildung, Interesse an meinem Job und die Bereitschaft mich selber laufend weiterzubilden. Ich glaube das ist die Kernkompetenz, die wir mehr suchen.“</i>

Vgl. Ergebnisse des Sub-Projekts: „Matching Expectations – Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen im Kontext des öffentlichen Dienstes“ im Rahmen der Befragung von Expert:innen der Bundesverwaltung mit Personalverantwortung, Juli 2021

"Future of Work" – Elemente eines Transformationsprozesses

