



3.2 - Organisation der agilen Arbeit

Abschnitt 3 - Organisation und Personalressourcen

Inhaltsverzeichnis

Daten zum Smart Working im Jahr 2023

Durchführungsbestimmungen

Richtlinien

Organisation

Technologie

Weiterbildung

Arbeitsräume

Subjekte, Abläufe und Instrumente des Smart Working

Subjekte

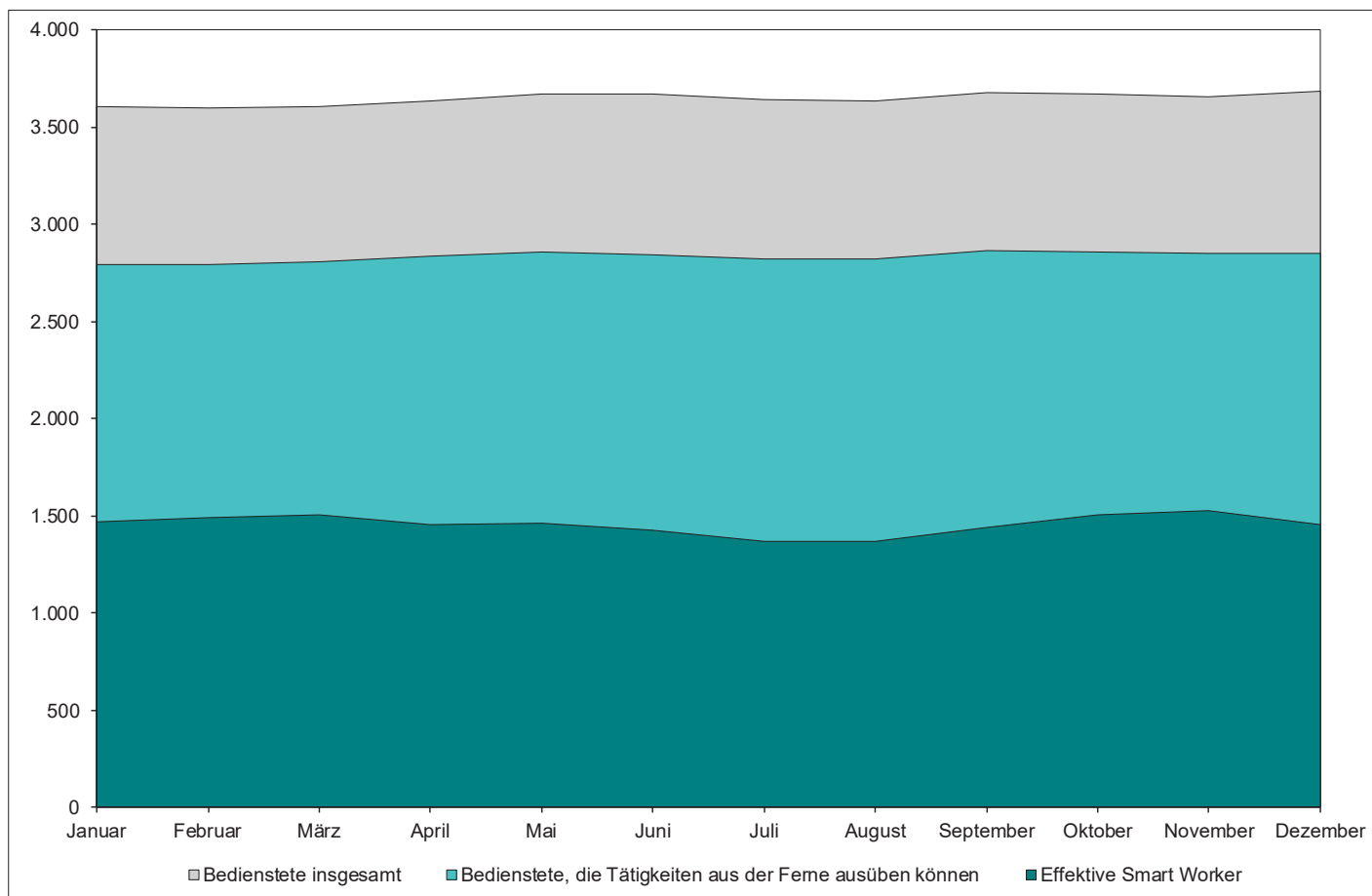
Abläufe

Instrumente

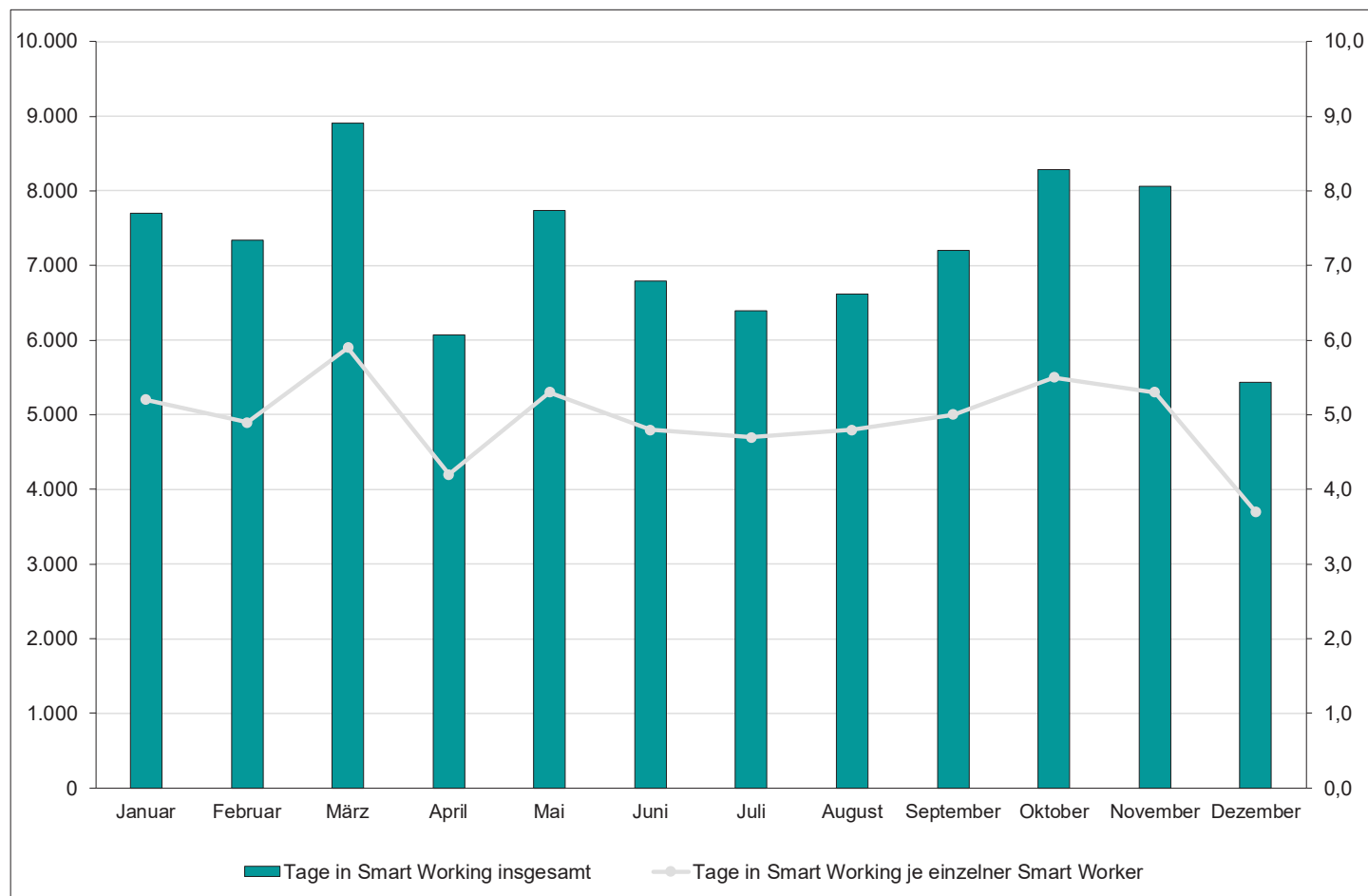
Entwicklungsprogramm für das Smart Working

Daten zum Smart Working im Jahr 2023

Bedienstete insgesamt, potenzielle und effektive Smart Worker - 2023 (November und Dezember vorläufig)



In Smart Working absolvierte Tage in der Landesverwaltung - 2023 (November und Dezember vorläufig)



Umsetzungsstatus des Smart Working in der Landesverwaltung - 2023

	Jän.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.*	Dez.*
Bedienstete insgesamt	3.607	3.598	3.607	3.634	3.674	3.669	3.644	3.633	3.679	3.674	3.659	3.686
Bedienstete, die Tätigkeiten aus der Ferne ausüben können ¹	2.790	2.791	2.805	2.840	2.857	2.842	2.823	2.820	2.863	2.861	2.854	2.850
Effektive Smart Worker ²	1.469	1.490	1.507	1.453	1.464	1.428	1.369	1.368	1.441	1.506	1.523	1.452
Tage in Smart Working je einzelner Smart Worker ³	5,2	4,9	5,9	4,2	5,3	4,8	4,7	4,8	5,0	5,5	5,3	3,7
Tage in Smart Working insgesamt ⁴	7.699	7.345	8.907	6.065	7.739	6.787	6.394	6.622	7.200	8.279	8.061	5.440
Prozentueller Anteil der effektiven Smart Worker an den Bediensteten, die Tätigkeiten aus der Ferne ausüben können ⁵	52,7%	53,4%	53,7%	51,2%	51,2%	50,2%	48,5%	48,5%	50,3%	52,6%	53,4%	50,9%
Prozentuelles Verhältnis zwischen in Smart Working und insgesamt absolvierten Arbeitsstunden ⁶	16,6%	17,1%	16,7%	16,5%	15,9%	15,5%	15,9%	15,9%	15,7%	16,5%	16,8%	15,3%

Die angegebenen Daten beziehen sich auf die Bediensteten der Landesverwaltung im engeren Sinne, d. h. die Verwaltungsbeamten der Ressorts, Abteilungen und Ämter des Landes (einschl. Journalisten und Ersatzkräfte), die Ende des Monats effektiv im Dienst sind. Straßenwärter und Förster werden demnach nicht berücksichtigt. Ausgeschlossen ist zudem das den Hilfskörperschaften des Landes zur Verfügung gestellte Landespersonal sowie das gesamte Lehr- und Verwaltungspersonal der Schulen staatlicher Art und der Schulen des Landes.

*Die Daten von November und Dezember sind vorläufig.

¹ Man berücksichtigt alle Verwaltungsbeamten der IV. bis IX. Funktionsebene.

² Bedienstete, die im Bezugszeitraum mindestens einen halben Tag in Smart Working bzw. Telearbeit absolviert haben.

³ Durchschnittswert der Tage pro Bediensteten, berechnet als Verhältnis zwischen insgesamt in agiler Arbeit (Smart Working + Telearbeit) absolvierten Tagen im Monat und der Anzahl der Bediensteten in agiler Arbeit im selben Monat.

⁴ Gesamtsumme der im Bezugsmonat in agiler Arbeit absolvierten Stunden geteilt durch 7,6 Stunden (Arbeitstage werden auf Vollzeiteinheiten umgerechnet).

⁵ Anzahl der effektiven Smart Worker (Smart Working + Telearbeit) geteilt durch die Anzahl der Bedienstete, die Tätigkeiten aus der Ferne ausüben können im Monat.

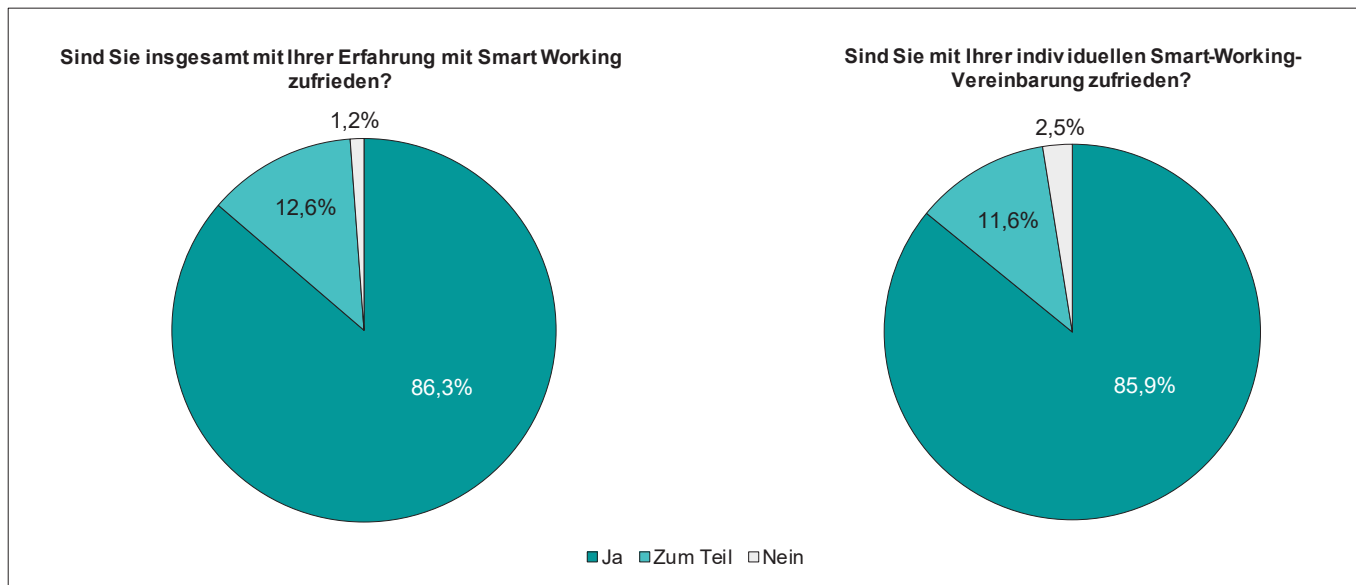
⁶ Anzahl der im agilen Modus (Smart Working + Telearbeit) geleisteten gesamten Arbeitsstunden im Monat dividiert durch die Arbeitsstunden insgesamt im selben Monat.

Zufriedenheit mit Bezug auf Smart Working

Im Rahmen der [Umfrage zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz](#), die im März 2023 durchgeführt wurde, konnten die Befragten die eigene Zufriedenheit mit der Erfahrung mit Smart Working sowie mit der unterzeichneten individuellen Vereinbarung bewerten. Die Zufriedenheit unter den Befragten ist sehr hoch: 86,3% gaben an, insgesamt mit ihren Smart-Working-Erfahrungen zufrieden zu sein, und 85,9% waren mit der getroffenen Vereinbarung zufrieden.

Wer geantwortet hat, dass er nur zum Teil oder gar nicht zufrieden ist, konnte einen Grund für die eigene Unzufriedenheit in Zusammenhang mit dem Smart Working bzw. der individuellen Zielvereinbarung angeben. Die am häufigsten als Ursache für Unzufriedenheit erwähnten Themen (d.h. diejenigen die mindestens von jedem zehnten Befragten zitiert wurden) waren die Hardware, das Arbeitsumfeld und die Ausstattung. Man kann also davon ausgehen, dass die bestehenden Bemühungen, um die technische Ausstattung zu verbessern sowie die die Organisationskultur rund um dieses wichtige Innovationsinstrument im Arbeitsumfeld auszubilden, weitergebracht werden müssen.

Zufriedenheit betreffend die Erfahrung mit Smart Working - 2023



Durchführungsbestimmungen

Richtlinien

Seit 1. April gelten für die praktische Umsetzung des agilen Arbeitens die besonderen Bestimmungen des zweiten Teilvertrags des [bereichsübergreifenden Kollektivvertrags für den Dreijahreszeitraum 2019-2021](#) und die erläuternden Leitlinien des [Rundschreibens Nr. 7 des Generaldirektors vom 16.03.2022](#).

Im bereichsübergreifenden Kollektivvertrag wurden folgende Eckpunkte zum Smart Working festgelegt:

- Smart Working geschieht auf freiwilliger Basis; dies gilt sowohl für den Bediensteten als auch für die Führungskraft;
- Smart Working kann zeitlich befristet wie auch unbefristet sein;
- Smart Working basiert auf der Erreichung von vereinbarten Zielen und/oder Leistungen;
- die Arbeitsleistung wird im Zeitraum zwischen 6.00 und 20.00 Uhr erbracht, wobei der Stundenplan bis auf eventuell vereinbarte Einschränkungen oder Zeiten der Erreichbarkeit frei gestaltbar ist;
- in den Ruhezeiten ist das Recht auf Unterbrechung der Verbindung gewährleistet;
- die Tätigkeiten in Smart Working können ohne Einschränkung des Arbeitsplatzes ausgeführt werden, sofern nicht in der individuellen Vereinbarung anderweitig vereinbart;
- die Erbringung von Überstunden ist im Smart Working nicht vorgesehen;
- Smart Working gibt in keinem Fall Anrecht auf Essensgutscheine;
- der Arbeitgeber garantiert eine korrekte und vollständige Information in Bezug auf Arbeitssicherheit;

Der zweite Teilvertrag für die Erneuerung des Kollektivvertrages sieht weiter vor, dass die Details von Fall zu Fall im Rahmen der individuellen Vereinbarung (gemäß Artikel 19, Gesetz Nr. 81/2017) geregelt werden. Die individuelle Vereinbarung definiert nämlich das Smart Working unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Führungskraft, der Struktur und des Antragstellers.

Der bereichsübergreifende Kollektivvertrag sieht somit die individuelle Vereinbarung als Mittel, um folgende Entscheidungen zu treffen:

- der zeitliche Rahmen der Vereinbarung;
- die allgemeine Beschreibung der Tätigkeiten und Ziele;
- die in Smart Working zu absolvierenden Tage/Halbtage oder die Anzahl der Tage in Smart Working die, bezogen auf einen Zeitraum, flexibel genutzt werden können;

- die Ruhezeiten sowie, falls nötig, Zeitspannen für Arbeit und Bereitschaft;
- die Merkmale des Ortes bzw. der Orte, an denen es möglich ist, die Arbeitstätigkeiten durchzuführen;
- die zu verwendende technologische Ausstattung;
- die Fristen des Widerrufs der Vereinbarung.

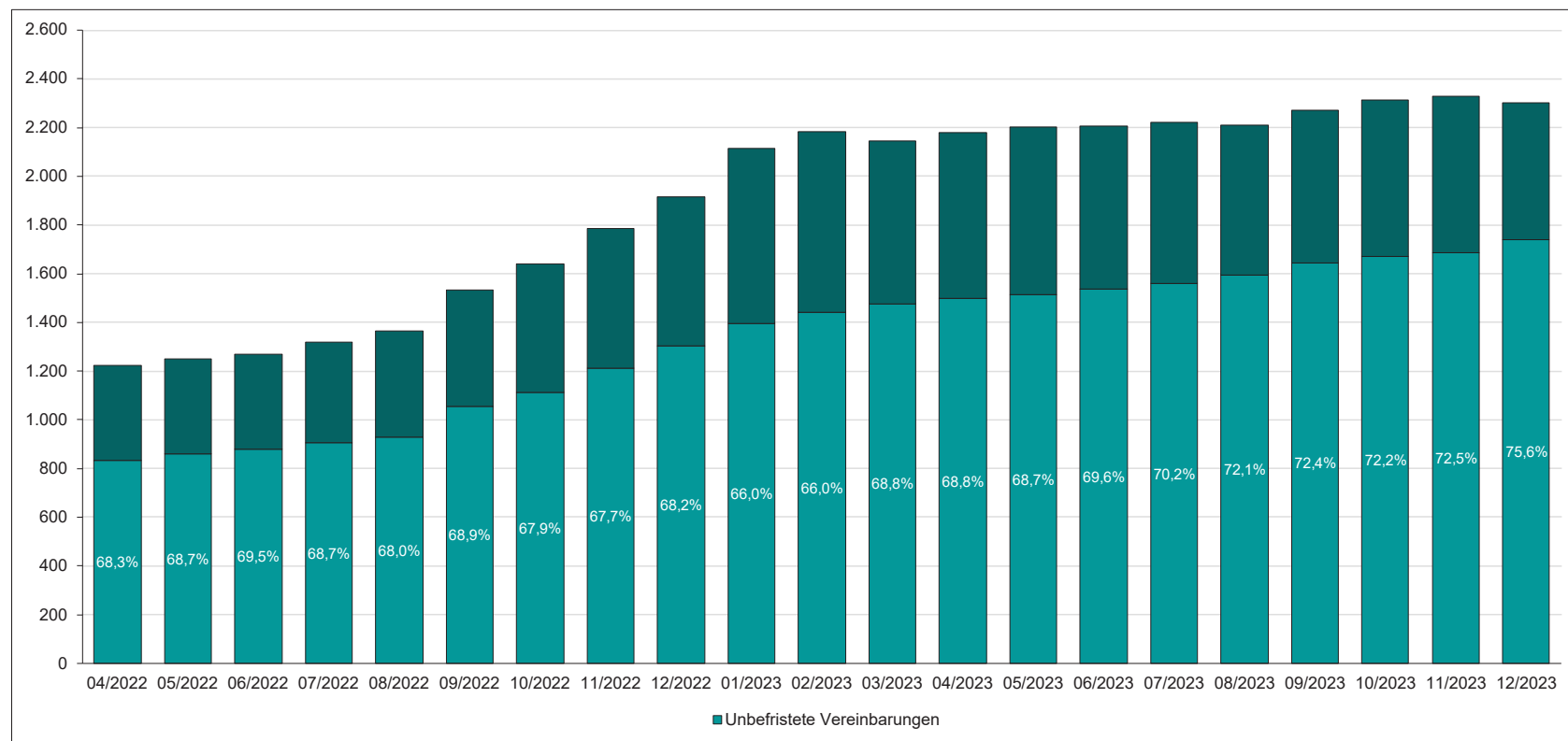
Innerhalb des durch den Kollektivvertrag definierten Rahmens ist, wie im Rundschreiben des Generaldirektors Nr. 7/2022 erwähnt, die individuelle Vereinbarung - welche sowohl von der Führungskraft als auch vom Personal zu unterzeichnen ist - die wichtigste organisatorische Maßnahme für die Umsetzung des Smart Working innerhalb der Landesverwaltung. Zu diesem Zweck haben die zuständigen Strukturen der Generaldirektion in Zusammenarbeit mit der Südtiroler Informatik AG (SIAG) ein entsprechendes Online-Formular ausgearbeitet, das die Definition der individuellen Vereinbarung ermöglicht.

Mit Stand 01.01.2024 sind 2.301 individuelle Vereinbarungen bezüglich Smart Working gültig. 1.740 dieser Vereinbarungen bleiben auf unbestimmte Zeit bzw. bis auf Widerruf gültig, während in knapp einem Viertel der Fälle (561) eine Frist festgelegt wurde. Nur 298 Vereinbarungen schreiben Smart Working an festgelegten Wochentagen vor, wohingegen in 2.003 Fällen ein wöchentliches (743) oder monatliches (1.260) Höchstmaß an Arbeitstagen in Smart Working vorgesehen ist.

Seit April 2022 ist die Zahl der laufenden individuellen Vereinbarungen stetig gewachsen und kletterte zu Beginn des Jahres 2023 auf über 2.000. Im letzten Quartal 2023 lag dieser Wert sogar konstant über dem Spitzenwert von 2.300. Gleichzeitig ist der Anteil der unbefristeten Vereinbarungen mit einem Anteil von etwa zwei Dritteln lange stabil geblieben, in der zweiten Jahreshälfte 2023 dann erst auf 70% gestiegen ist und schließlich zu Jahresende den Rekordwert von 75,6% erreicht hat.



Gültige individuelle Vereinbarungen und Prozentsatz der unbefristeten individuellen Vereinbarungen



Organisation

Um das Smart Working bestmöglich auf die Arbeitsweisen der einzelnen Organisationseinheiten und die unterschiedlichen Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abstimmen zu können, sind die Führungskräfte der einzelnen Organisationseinheiten dafür verantwortlich, jene Tätigkeiten zu identifizieren (und zu aktualisieren), die in Smart Working ausgeführt werden können.

Auf diese Weise wird die Gesamtzahl der Landesbediensteten ermittelt, deren Arbeitstätigkeiten für Smart Working geeignet sind, sowie die potenziell höchste Anzahl an Tagen in Smart Working.

Die Führungskräfte der Organisationseinheiten sind in weiterer Folge dafür verantwortlich, anhand der eingegangenen Anfragen jene Mitarbeiter zu identifizieren, die in das Smart Working eingearbeitet werden sollen und schließlich mit dem für geeignet befundenen Personal eine individuelle Vereinbarung zu treffen.

Von den Führungskräften wird ebenfalls erwartet, regelmäßig die Rahmenbedingungen dahingehend zu überprüfen, möglichst vielen Interessenten die Möglichkeit zu bieten, einen Teil ihrer Arbeit in Smart Working zu verrichten.

Technologie

Die Schaffung der notwendigen technologischen Voraussetzungen ist zentral für die Umsetzung des Smart Working.

Im Sinne der laufenden Modernisierung der technologischen Ausstattung werden auch in den nächsten Jahren neue tragbare PCs angekauft werden, weniger als Ergänzung als vielmehr als Ersatz für die bestehenden Desktop-PCs. Der Wahl der neuen Hardware wird ein neues Arbeitsplatzkonzept zugrunde liegen, welches flexibler und sowohl für Desksharing als auch für den Wechsel zwischen Präsenz und Smart Working geeignet sein wird.

Von entscheidender Bedeutung wird in den nächsten drei Jahren zudem die Einführung und Umsetzung der Virtual-Desktop-Technologie sein, um den Mitarbeitenden ein flexibleres und moderneres Arbeiten zu ermöglichen. Mit dieser neuen Technologie wird es für den Zugriff auf die Datenbanken des Landes nämlich nicht mehr erforderlich sein, eine Fernverbindung zum Büro-PC herzustellen, im Gegenteil, mit der Benutzung tragbarer PCs wird diese doppelte Verwendung nach und nach abgebaut. Die derzeit genutzten VPN-Verbindungen (Virtual Private Network) werden daher schrittweise abgeschafft.

Weiterbildung

Agiles Arbeiten soll nicht nur zu Modernisierung und Verbesserung der Verwaltung beitragen, sondern insgesamt Effizienz und Bürgerfreundlichkeit der Verwaltung stärken. Agiles Arbeiten bietet Möglichkeiten, um gemeinsam Ziele effizienter und rascher zu erreichen. Während in Zeiten der Pandemie der Fokus besonders auf das Smart Working gelegt wurde, geht es jetzt darum, das kollaborative Arbeiten

und den gemeinsamen Arbeits- und Lernprozess innerhalb von virtuellen, verteilten und agilen Teams zu fördern, wobei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig vom Arbeitsort zusammenarbeiten. Grundvoraussetzung dafür ist ein effizienter Einsatz der digitalen Arbeitsinstrumente, und dabei im Besonderen die verschiedenen Tools von Microsoft 365 mit denen die gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit des Teams wirksam und effizient gestaltet werden kann.

Durch eine Reihe von Personalentwicklung wird die Umsetzung des agilen Arbeitens unterstützt und begleitet wie die Bereitstellung von Selbstlernangeboten (Video-Tutorials, E-Learning-Kurse, Aufzeichnungen von Webinaren u.a.) zu den Tools von Microsoft 365 und zum Thema Smart Working, Coachings und Kursangebote für Führungskräfte zum Thema Agile Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams.

Seit April 2023 bietet das Amt für Personalentwicklung auf der Lernplattform der Landesverwaltung den Auffrischkurs "Sicherheit und Gesundheit in Smart Working" an. Dieser Kurs, der darauf abzielt, die Kenntnisse des Personals über die zu beachtenden Regeln in Smart Working und die Vorkehrungen zum Schutz der Gesundheit aufzufrischen, ist für alle, die eine individuelle Vereinbarung mit dem Vorgesetzten unterzeichnet haben oder unterzeichnen werden, verpflichtend und gilt auch als Auffrischung der grundlegenden Arbeitssicherheitsschulung mit einer zweistündigen Fortbildungsanrechnung.

Arbeitsräume

In dieser Phase sind keine großen Veränderungen bei der Neudefinition von Räumen vorgesehen, da das Veränderungspotenzial, das sich aus der Aktivierung des agilen Arbeitens ergibt, erst in einigen Jahren zu einer allgemeinen Neubewertung der Arbeitsmethoden und des tatsächlichen Bedarfs an physischem Arbeitsplatz führen wird. Kurz- bis mittelfristig lassen sich jedoch zwei wichtige Interventionsbereiche ausmachen:

1. Die erste betrifft die Umgestaltung des Arbeitsplatzes durch die schrittweise Ersetzung von stationären PCs durch Laptops und die damit einhergehende Flexibilisierung von Räumen und Arbeitstätigkeiten;
2. Die zweite konzentriert sich auf die Aktivierung von Coworking-Stationen in strategischen Orten des Gebiets.

Um den Bedarf an Coworking Spaces im Land zu ermitteln und die wichtigsten Bedürfnisse zu identifizieren, wurde im November 2022 eine Umfrage unter allen Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltungen in Südtirol durchgeführt. Die [Umfrage](#), die im Bereich Transparente Verwaltung auf der Webseite des Landes veröffentlicht ist, ergab recht reges Interesse von Seiten der Befragten (42,0% von insgesamt über 3.500 Teilnehmern). Es zeigte sich auch, dass für drei Viertel der an Coworking Interessierten der bevorzugte Arbeitsort in nur 13 Gemeinden zu finden ist. Vor allem Meran, Bruneck und Sterzing erweisen sich als potenzielle Anziehungspunkte für Coworking. Auf der Grundlage der gesammelten Daten werden in Zukunft spezielle Bewertungen durchgeführt, auch unter Berücksichtigung der Nachfrage und eventueller geeigneter Räumlichkeiten oder bereits von Privatpersonen gestarteter Initiativen.

Subjekte, Abläufe und Instrumente des Smart Working

Subjekte

Personal in Führungsposition

Die sowohl auf nationaler wie auf Landesebene geschaffenen Rahmenbedingungen schreiben den Führungskräften bei der Umsetzung des Smart Working eine zentrale Rolle zu. Sie sind nicht nur potenzielle Anwender der neuen Regelung, sondern zugleich mitverantwortlich für deren effiziente Umsetzung. Neben der Ausarbeitung und Unterzeichnung der individuellen Vereinbarung mit dem jeweiligen Mitarbeitenden bedarf es auch eingehender Vorbereitung und laufender Überprüfung seitens der Führungskräfte. Die Führungskräfte entscheiden - unter Berücksichtigung der Verpflichtung, maximale Effizienz bei der regelmäßigen Erbringung der Leistungen der eigenen Struktur zu gewährleisten - welches Personal und in welchem Umfang dieses berechtigt ist, agile Arbeit zu nutzen. Die Führungskräfte ermitteln jene Tätigkeiten, die in Smart Working ausgeübt werden können, sowie die etwaige Notwendigkeit spezifischer Fortbildung. Sie führen für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter eine Planung der Schwerpunkte durch und überprüfen die Erreichung der kurz- und mittelfristigen Ziele.

Abteilung Bereichsübergreifende Dienste

Die neu eingerichtete Abteilung Bereichsübergreifende Dienste ist der Generaldirektion unterstellt und unter Anderem zuständig für: konforme Arbeitsumgebung, flexibles und mobiles Arbeiten sowie die Förderung innovativer und schlanker Lösungen in allen Bereichen.

Die Förderung, Organisation und Weiterentwicklung des agilen Arbeitens fällt somit in den Zuständigkeitsbereich der neuen Abteilung, die eng mit zwei anderen Strukturen der Generaldirektion zusammenarbeitet, nämlich den Abteilungen Personal und Informationstechnik. Diese sind wiederum selbst an der Umsetzung des agilen Arbeitens beteiligt, zum einen durch die Erfassung der unterzeichneten Vereinbarungen, die Aktualisierung der entsprechenden Personalakten und in Bezug auf die Sicherheit am Arbeitsplatz im agilen Modus und zum anderen durch die Erfassung des spezifischen Bedarfs im IT-Bereich im Sinne einer ordnungsgemäßen Durchführung der Tätigkeiten im agilen Modus.

Organisationsamt

Das Organisationsamt wirkt aufgrund seiner Kompetenz in den Bereichen Organisationsprojekte, organisatorische Maßnahmen zur Digitalisierung und Dematerialisierung und Koordinierungsmaßnahmen im Bereich des Datenschutzes an der Erstellung der Dokumente für die Einzelvereinbarung mit, legt den Inhalt der Datenschutzerklärung fest und überprüft - in Abstimmung mit der Abteilung Informationstechnik - die Notwendigkeit eventueller Aktualisierungen der "Regelung zur Nutzung der IT-Dienste". Darüber hinaus ist der Bereich Controlling, der im Organisationsamt angesiedelt ist, für die Ausarbeitung und Aktualisierung dieses Unterabschnitts des Integrierten Tätigkeits- und

Organisationsplans sowie für das monatliche Monitoring des Stands der Umsetzung des agilen Arbeitens und für die Durchführung regelmäßiger Umfragen bei den Landesbediensteten zum Thema Wohlbefinden und agiles Arbeiten zuständig.

Amt für Personalentwicklung

Plant und organisiert spezifische Fortbildungsinitiativen zum Thema agiles Arbeiten, wobei der Schwerpunkt auf der Begleitung von Führungskräften im Hinblick auf ein möglichst effizientes Management dieser Arbeitsform liegt.

Abläufe

Von der durch das Smart Working ausgelösten Veränderung sind sämtliche Abläufe betroffen, in denen es Tätigkeiten gibt, die in Smart Working ausgeführt werden können. Es gibt jedoch allgemeine Prozesse (z.B. den Performance-Zyklus), bei denen die Veränderung über die "einfache" Koordinierung zwischen den Bediensteten, die weiterhin ausschließlich im Büro arbeiten, und jenen, die einen Teil ihrer Aufgaben in Smart Working ausführen, hinausgeht.

Instrumente

Die Instrumente für die Umsetzung des Smart Working unterscheiden sich je nach beteiligtem Subjekt und betreffen in erster Linie organisatorische Maßnahmen (individuelle Vereinbarung usw.), die Weiterbildung, das System zur Messung und Bewertung der Performance sowie die Dokumente zur Planung und Berichterstellung der organisatorischen Performance.

Entwicklungsprogramm für das Smart Working

		Ist			Soll		
	Einheit	2022	2023		2024	2025	2026
Stand der Umsetzung							
Bedienstete insgesamt	Anzahl	3.599	3.647		3.600	3.600	3.600
Gültige Smart-Working-Vereinbarungen am 31.12.	Anzahl	1.914	2.301		2.300	2.400	2.400
Effektive Smart Worker	Anzahl	1.480	1.456		1.500	1.600	1.600
Arbeitstage in Smart Working pro Woche je einzelner Smart Worker	Anzahl	1,5	1,4		1,5	1,5	1,5
Tage in Smart Working im Jahr	%	18,4	16,0		17,0	18,0	18,0
Verhältnis effektive Smart Worker/Bedienstete insgesamt	%	41,2	40,0		42,0	44,0	44,0
Verhältnis unbefristete individuelle Vereinbarungen/individuelle Vereinbarungen insgesamt	%	68,4	70,2		75,0	75,0	80,0
Weiterbildung							
Aus- und Weiterbildungsinitiativen zur Stärkung der digitalen Kompetenzen							
Aus- und Weiterbildungsinitiativen	Anzahl	48	-*		15	15	15
Teilnehmende	Anzahl	6.464	-*		1.000	1.000	1.000
Angebote in der digitalen Lernbibliothek	Anzahl	100	-*		100	100	100

*Die Daten für Jahr 2023 stehen noch nicht zur Verfügung.

	Einheit	Ist 2022	2023	2024	Soll 2025	2026
Aus- und Weiterbildungsinitiativen für Führungskräfte im Bereich Smart Working						
Aus- und Weiterbildungsinitiativen	Anzahl	2	-*	5	5	5
Teilnehmende	Anzahl	236	-*	30	30	30
Smart-Working-Coachings	Stunden	43	-*	50	50	50
Angebote in der digitalen Lernbibliothek	Anzahl	12	-*	12	12	12
Technologie						
Tragbare PCs	Anzahl	2.760	3.000	3.200	5.000	5.000
Verhältnis tragbare PCs/PCs insgesamt	%	39,0	42,0	45,0	60,0	60,0
Zusätzliche Geräte (Drucker, Headsets, Webcams)	Anzahl	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700
Aktive VPN-Verbindungen**	Anzahl	3.830	4.072	2.000	200	200
Interne Auswirkungen						
Personal						
Durchschnittliche Abwesenheitstage aus Krankheitsgründen	Anzahl	10,8	8,0	8,0	7,0	7,0
Wohlbefinden am Arbeitsplatz	%	-	84,6	-	-	-

*Die Daten für Jahr 2023 stehen noch nicht zur Verfügung.

** Ab dem Jahr 2024 ist der Übergang zur Virtual-Desktop-Technologie geplant. Dieser wird voraussichtlich im Jahr 2025 abgeschlossen sein, woraus sich ein drastischer Rückgang bei den VPN-Verbindungen ergeben wird.