

# Smart Working: Flexibles Arbeiten in der Südtiroler Landesverwaltung

Koordination:

Hanspeter Staffler, Generaldirektor der Südtiroler Landesverwaltung

Autorin:

Margit Laimer, Generaldirektion des Landes

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Was heißt "Smart Working"?	2
1.2	Warum Smart Working?	3
1.3	Auseinandersetzung mit Smart Working in der Südtiroler Landesverwaltung	4
1.4	Konkrete Möglichkeiten und Modelle	5
1.4.1	Smart Working in Reinform	5
1.4.2	Smart Working "light"	6
1.4.3	Periphere, multisektorische Arbeitsplätze	6
1.4.4	Ausbau der Telearbeit	6
1.5	Welche Schritte müssen unternommen werden?	7

## 1.1 Was heißt “Smart Working”?

Die Europäische Kommission beschreibt Smart Working als einen Weg, Arbeit durch eine Kombination aus Flexibilität, Selbständigkeit und Zusammenarbeit so zu gestalten, dass Arbeitnehmer nicht unbedingt an ihrem Arbeitsplatz oder einen vorab festgelegten Ort gebunden sind und ihre Arbeitszeiten selbst verwalten können.<sup>1</sup>

In der Richtlinie des Präsidenten des Ministerrates Nr. 3/2017 wird Smart Working, im Italienischen auch *lavoro agile* genannt, als neue Form der Arbeitsleistung hinsichtlich Raum und Zeit<sup>2</sup> beschrieben. Das bei der School of Management des Politecnico in Mailand angesiedelte Osservatorio Smart Working spricht hingegen von einer neuen Managementphilosophie, die darauf basiert, den Personen Flexibilität und Autonomie in Bezug auf den Arbeitsort, die Arbeitszeit und die Instrumente zurückzugeben, im Gegenzug gegen ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein für die Arbeitsergebnisse.<sup>3</sup>

Smart Working steht also für eine Arbeitsweise, die den Mitarbeitenden die Freiheit gibt, selbst darüber zu entscheiden wann und wo sie ihre Arbeitsleistungen erbringen. Diese Arbeitsform ist nicht für jede Person und nicht für jede Tätigkeit geeignet. Man denke an Schalterdienste oder die Betreuung von Menschen. Die neuen Technologien schaffen aber immer mehr Möglichkeiten, Arbeiten orts- und zeitungebunden zu verrichten.

Die Vorstellung, lediglich die Stempeluhr zu entfernen und Büroräume umzugestalten greift jedoch zu kurz. Hinter dem Konzept Smart Working steckt eine neue Lebensform für den Einzelnen und ein Kulturwandel in Unternehmen und Gesellschaft. Arbeitgeber geben Kontrolle ab, Arbeitnehmer übernehmen mehr Selbstverantwortung. Die gemeinsamen Ziele werden in partnerschaftlichen Absprachen definiert. Die Arbeit in der Projektlogik nimmt zu und man trifft sich nicht mehr nur physisch mit Arbeitskollegen, sondern auch in virtuellen Teams.

---

<sup>1</sup> Vgl. Entschließung des Europäischen Parlaments vom 13. September 2016 zur Schaffung von Arbeitsmarktbedingungen zur Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Berufs- und Privatleben.

<sup>2</sup> Vgl. Direttiva del presidente del Consiglio die Ministri recante indirizzi per l'attuazione die commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti: [...] nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, il cosiddetto lavoro agile o *smart working*.

<sup>3</sup> Vgl. [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/osservatori/smart-working](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/smart-working), 13.03.2018. “Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.”

## 1.2 Warum Smart Working?

Die Bedürfnisse, Wünsche und Werte der Menschen ändern sich im Laufe der Zeit. Dies gilt sowohl für das Individuum, das je nach Lebensabschnitt unterschiedliche Ziele verfolgt oder sie zumindest anders gewichtet, als auch für die Gesellschaft als Ganze, die durch sich wandelnde politische, wirtschaftliche, kulturelle und familiäre Bedingungen geprägt wird.

So vielfältig und unterschiedlich Lebensentwürfe und Gesellschaften auch sein können, bestimmte Tendenzen lassen sich doch eindeutig feststellen. Karriere steht für viele in der Lebensplanung längst nicht mehr an erster Stelle. Insbesondere junge Menschen legen großen Wert auf eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Sie wünschen sich genügend Zeit, um ihren Interessen abseits der Arbeit nachzugehen. Junge Eltern möchten sich intensiv um ihre Kinder kümmern, aber auch ihren Beruf nicht vernachlässigen.

Ein wesentlicher Faktor für die Zukunft der Arbeit ist die demografische Entwicklung. Die Gesellschaft wird älter, Menschen leben länger, die geburtenstarken Jahrgänge gehen demnächst in Pension, der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter an der Gesamtbevölkerung nimmt kontinuierlich ab. Konkret heißt das, dass immer mehr ältere Menschen im familiären Umfeld oder in Einrichtungen Betreuung und Pflege benötigen. Die Kinder, hauptsächlich die Töchter, kümmern sich um ihre Elterngeneration und wünschen sich, dies gut mit der Erwerbsarbeit vereinbaren zu können.

Was für die Gesellschaft gilt, gilt auch für die Belegschaft der Unternehmen, das Personal der öffentlichen Verwaltung, sprich für die Gesamtheit der Erwerbstätigen: sie werden älter. Damit ändern sich die Rahmenbedingungen und Bedürfnisse. Ziel muss es sein, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Dazu tragen u.a. generationengerechtes Führen, ein hoher Handlungsspielraum und Flexibilität bei.

Die Technik entwickelt sich rasant weiter. Noch vor 15 Jahren war es kaum vorstellbar, ohne Aktenordner und Festnetztelefon zu arbeiten. Heute können wir über mobile Endgeräte, WiFi und Cloud-Lösungen theoretisch überall unsere Arbeitsumgebung aufbauen. Papier wird mehr und mehr verschwinden und unser Büro passt zukünftig in die Aktentasche.

Das bedeutet auch, dass der einzelne Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin nicht mehr zwingend ein geräumiges Büro mit Aktenschränken, Schreibtisch, Ablage und IT-Ausstattung braucht. Großraumbüros, Sitzungsräume und flexibel genutzte Arbeitsecken könnten reichen; insbesondere wenn ein Großteil der Arbeitsleistung ganz außerhalb der Infrastruktur des Arbeitgebers erbracht wird.

Aus ökonomischer Sicht ein enormes Einsparpotential, denn jeder Arbeitsplatz kostet<sup>4</sup> und dies bei teils geringer Auslastung, aufgrund der Teilzeitbeschäftigten. Durch Smart Working kann man außerdem Einsparungen bei den Überstunden und Essensgutscheinen erzielen<sup>5</sup>.

All diese gesellschaftspolitischen, technischen und ökonomischen Faktoren machen Smart Working möglich und notwendig.

### 1.3 Auseinandersetzung mit Smart Working in der Südtiroler Landesverwaltung

Die Landesverwaltung galt, was die Arbeitsbedingungen und insbesondere die Arbeitszeitmodelle angeht, lange und gilt zum Teil immer noch als vorbildhaft. 43,2 Prozent der Landesbediensteten arbeiten in Teilzeit.<sup>6</sup> 19, 23, 28, 33 Stunden, vertikale oder horizontale Teilzeit, Telearbeit, Wartestände, Freistellungen usw., es gibt viele Möglichkeiten. Dennoch wird der Ruf nach mehr Flexibilität, nach räumlicher Ungebundenheit, nach selbstverantwortlichem Arbeiten lauter. Außerdem sind viele Unternehmen längst nachgerückt und bieten den Mitarbeitenden (nebst höheren Löhnen) auch flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsmodelle.

Die Arbeitsgruppe „Zukunft Landespersonal 2030“ analysiert die Demografie der Landesverwaltung, organisiert Sensibilisierungs- und Weiterbildungsveranstaltungen und erarbeitet Handlungsansätze im Umgang mit dem demografischen Wandel. Sie identifiziert Smart Working als einen Baustein, der dazu beitragen kann, auf dem stark umkämpften Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben und junge Arbeitskräfte anzuziehen. Grundsätzlich kann Smart Working aber in jeder Phase des Arbeitslebens interessant und vorteilhaft sein und zur Produktivität oder den Erhalt der Arbeitsfähigkeit beitragen.

Im August 2015 wurde das von Ministerin Marianna Madia eingebrachte Gesetz zur Reorganisation der öffentlichen Verwaltungen<sup>7</sup> erlassen, in der Folge kurz „legge Madia“ genannt. Das Gesetz sieht u.a. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Lebenszeit und Arbeitszeit vor. Die Umsetzungsrichtlinie zum obgenannten Gesetz Nr. 3/2017<sup>8</sup> gibt konkrete Handlungsanleitungen für *lavoro agile* bzw. Smart Working in der öffentlichen Verwaltung. Darin wird außerdem unterstrichen,

---

<sup>4</sup> Vgl. Controlling Report 03/2014, Kosten eines Arbeitsplatzes in der Landesverwaltung.

<sup>5</sup> Vgl. Presentazione Telepat 2.0, L'esperienza di lavoro a distanza della Provincia Autonoma di Trento, 20/10/2017.

<sup>6</sup> Vgl. Personal des Landes, Stand 31.12.2017, [http://www.provinz.bz.it/de/downloads/Situazione\\_del\\_personale\\_al\\_31\\_12\\_2017.pdf](http://www.provinz.bz.it/de/downloads/Situazione_del_personale_al_31_12_2017.pdf), 21.03.2018

<sup>7</sup> Vgl. Legge del 7 agosto 2015, n. 124, Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

<sup>8</sup> Vgl. Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzato a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

dass die Umsetzung von Smart Working keine zusätzlichen Kosten verursachen soll. Die Performance muss durch geeignete Indikatoren gemessen werden, denn Ziel ist eine Steigerung der Effizienz und Effektivität. In der Auseinandersetzung mit dem Gesetz und der Richtlinie hat sich die Landesverwaltung auch mit Smart Working befasst.

Um von der Theorie einen Schritt weit in Richtung Praxis zu gelangen, hat die Generaldirektion der Landesverwaltung am 26. Oktober 2017 einen Workshop zum Thema Smart Working - *lavoro agile* organisiert. Hauptziel der Veranstaltung war es, sich konkrete Beispiele aus der Wirtschaft und der Verwaltung anzuschauen und sie auf ihre Anwendbarkeit in der Südtiroler Landesverwaltung hin zu untersuchen. Zu Gast waren zwei Mitarbeiterinnen der Autonomen Provinz Trient und die Leiterin des Bereichs Human Resources der Europäischen Akademie Bozen. Sie haben ihre Konzepte und Erfahrungen mit Smart Working vorgestellt und mit den Führungskräften der Landesverwaltung im Bereich Personal, Personalentwicklung, Organisation, Informationstechnik sowie Vertretern des Beirats zur Gewährleistung der Gleichbehandlung, des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und gegen die Diskriminierungen (CUG<sup>9</sup>) und des EURAC-Instituts für Public Management diskutiert.

## 1.4 Konkrete Möglichkeiten und Modelle

### 1.4.1 Smart Working in Reinform

Wie bereits eingangs beschrieben, versteht man unter Smart Working eine flexible Form der Arbeitsleistung hinsichtlich Raum und Zeit. Das Ausmaß der Flexibilität ist nicht a priori vorgegeben. In der höchsten Ausbaustufe bedeutet Smart Working, dass die Arbeitnehmer absolute Autonomie in ihrer Zeiteinteilung und der Wahl ihres Arbeitsortes haben.

Für die Bediensteten wird kein eigener Arbeitsplatz mehr eingerichtet, weder am Sitz des Arbeitgebers noch im Wohngebäude der Mitarbeitenden. Zur Verfügung gestellt wird lediglich die nötige Informationstechnik, die es u.a. erlaubt, von überall aus auf die Arbeitsunterlagen zuzugreifen und es ermöglicht, über Telefon- und Videokonferenzen an digitalen Besprechungen teilzunehmen.

Es gibt keine vorgegebenen Zeiten, an denen der oder die Bedienstete erreichbar sein muss. Es kann aber vereinbart werden, dass über die Kalendereinsicht nachvollziehbar ist, wann er oder sie die Arbeit verrichtet und kontaktiert werden kann. Die Teilnahme an Sitzungen und Terminen wird von Fall zu

---

<sup>9</sup> Vgl. CUG - Comitato di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

Fall vereinbart. Entscheidend für den Erfolg dieses Modells ist eine engmaschige Absprache des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers hinsichtlich der Ziele und über den Stand der Arbeiten.

Die Europäische Akademie Bozen hat diese Form des Smart Working eingeführt<sup>10</sup>.

#### 1.4.2 Smart Working "light"

Die räumliche und zeitliche Flexibilität kann auch auf ein festgelegtes Stundenausmaß oder bestimmte Personengruppen reduziert werden. Die Autonome Provinz Trient macht es vor und gewährt Führungskräften und Direktoren im Rahmen des sogenannten *lavoro mobile* monatlich 36 Stunden frei gestaltbare Arbeitsstunden. *Lavoro agile* hingegen, das in der Trientner Landesverwaltung auch von nicht Führungskräften beansprucht werden kann, ist auf monatlich 21 Stunden beschränkt.

#### 1.4.3 Periphere, multisektorielle Arbeitsplätze

Um Mitarbeitenden eine räumliche Alternative zu den angestammten Arbeitsplätzen zu bieten, könnte man periphere, multisektorielle Büros oder Arbeitsplätze andenken. Konkret würde das bedeuten, dass der Arbeitgeber Arbeits- und IT-Infrastruktur in der Peripherie zur Verfügung stellt, die von Mitarbeitenden, die in der Nähe wohnen, flexibel genutzt werden können. Die Arbeitsplätze könnten im Sinne des *desk sharing* von mehreren Mitarbeitenden benutzt werden, mit dem Vorteil, dass sie sich an bestimmten Tagen Pendelzeiten und -kosten sparen.

Diese Arbeitsplätze wären keiner bestimmten Organisationseinheit zugeordnet, sondern könnten von Mitarbeitenden aller Landesdienste genutzt werden. Daher sprechen wir von multisektoriellen Arbeitsplätzen. Sofern vorhanden, könnten freie Arbeitsplätze bei den bereits in der Peripherie angesiedelten Landesdiensten in dieser Form genutzt werden. Man denke z.B. an die Forststationen, die Schulsekretariate, die Grundbuch- und Katasterämter, um nur einige zu nennen.

#### 1.4.4 Ausbau der Telearbeit

Telearbeit wurde in der Südtiroler Landesverwaltung 1998 eingeführt und zwar versuchsweise mit 10 Telearbeitern bzw. Telearbeiterinnen. Derzeit arbeiten 112 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen teilweise von Zuhause aus. Die Telearbeit ist im Bereichskollektivvertrag zur Arbeitszeit des Landespersonals vom 24. November 2009<sup>11</sup> geregelt. Sie fußt grundsätzlich auf dem Erreichen der vereinbarten Ziele, was vom direkten Vorgesetzten regelmäßig und standardisiert überprüft wird. Die Arbeitszeit ist frei

---

<sup>10</sup> Vgl. Präsentation Smart working von Stefanie Franchi, Bereichsleiterin Human Resources, Eurac Research, 26.10.2017.

<sup>11</sup> Vgl. Kollektivvertrag vom 24. November 2009, Bereichskollektivvertrag zur Arbeitszeit des Landespersonals, <http://lexbrowser.provinz.bz.it>, 24.03.2018.

gestaltbar, ausgenommen die tägliche Erreichbarkeit am Telearbeitsplatz für mindestens zwei ununterbrochene Stunden, die mit dem Vorgesetzten zu vereinbaren sind. Die für die Telearbeit notwendige technische Ausstattung wird von der Landesverwaltung zur Verfügung gestellt. Das Personal muss zu Hause über einen geeigneten Arbeitsplatz mit denselben Sicherheitsstandards wie im Büro verfügen.

Telearbeit ist nicht mit Smart Working gleichzusetzen, ist aber auch eine Arbeitsform, die mehr Freiheit bei der Zeiteinteilung gewährt, und eine Alternative zum Pendeln an den Arbeitsplatz bietet. Auch was die Zielvereinbarungen und die Überprüfung der Zielerreichung anbelangt, kommt sie dem Smart Working nahe und kann somit als Vorstufe betrachtet werden.

## 1.5 Welche Schritte müssen unternommen werden?

- a) **Die Arbeitsgruppe informieren:** Die Arbeitsgruppe Smart Working, die sich im Oktober 2017 zum ersten Mal getroffen hat, wird um Mitglieder aus dem Bereich des Arbeitsschutzes und der Prüfstelle des Landes<sup>12</sup> erweitert. Das vorliegende Konzept wurde der Arbeitsgruppe am 14. Mai 2018 vorgestellt, ihre Empfehlungen wurden eingeholt und letzte Anpassungen vorgenommen.
- b) **Die gesetzlichen Grundlagen schaffen:** Das Staatsgesetz vom 2. August 2015, Nr. 124 und die Richtlinie des Präsidenten des Ministerrates Nr. 3/2017 geben den Rahmen vor. Die Personalordnung des Landes<sup>13</sup> wurde mit Landesgesetz vom 11. Juli 2018, Nr. 10 angepasst und „flexibles Arbeiten“ bzw. „*lavoro agile*“ in Art. 4, Absatz 6, Buchstabe b eingefügt.
- c) **Kollektivvertrag neu:** Die Detailbestimmungen zur Form und zum Ausmaß, in dem Smart Working in der Landesverwaltung umgesetzt werden soll, sind mit den Gewerkschaften zu verhandeln und kollektivvertraglich zu regeln. Das Arbeitspensum muss genau definiert und eine Form der Abrechnung bzw. Indikatoren für die Zielerreichung festgelegt werden. Es ist aber auch wichtig, den Mitarbeitenden genügend Freiheit zu gewähren. Daher sind die Zeiten, an denen die Bediensteten erreichbar sind, festzulegen.

Klare Regeln sind notwendig, um Smart Working umsetzbar und verwaltbar zu machen. Eine der Kernentscheidungen wird jene sein, wer bestimmt, welche Personen Smart Working in Anspruch nehmen können. Gleichzeitig ist zu überlegen, ob man eine Verpflichtung für Smart Working einführt, z.B. dass in jedem Ressort eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitenden Smart Working

---

<sup>12</sup> Vgl. Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzato a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, lettera C.

<sup>13</sup> Vgl. Landesgesetz vom 19. Mai 2015, Nr. 6, Personalordnung des Landes, <http://lexbrowser.provinz.bz.it>, 24.03.2018

betreiben. Dies um der gesetzlichen Verpflichtung gerecht zu werden und Smart Working in der Landesverwaltung zu forcieren.

- d) **Die IT macht es möglich:** In den letzten Jahren und Monaten wurden viele IT-Projekte umgesetzt oder in die Wege geleitet, die Smart Working ermöglichen. Einer der größten Meilensteine ist die Umstellung der gesamten Landesverwaltung auf Office 365, samt Cloud- und DataShare-Lösungen. Dennoch sind viele Detailspekte genau zu analysieren, beispielsweise welche Hard- und Software den „Smart Workern“ zur Verfügung gestellt wird, wie die Datensicherheit garantiert wird usw. Hierzu ist von den Fachexperten ein Konzept auszuarbeiten und ein Projekt umzusetzen. Die Informatik arbeitet aktuell an einer Ausschreibung für die Hardware-Bereitstellung für die nächsten fünf Jahre. Hier wird es nötig sein, Flexibilität vorzusehen, um den Anforderungen, die durch Smart Working entstehen, gerecht zu werden. Verbesserungsbedarf wird beim Zugriff von außen auf die geschützten Datenbanken der Landesverwaltung festgestellt. Weiters muss man sich mit dem Thema Bandbreite auseinandersetzen.
- e) **Raum finden und adaptieren:** Die peripheren, multisektoriellen Arbeitsplätze müssen lokalisiert, eventuell angemietet oder gekauft und ausgerüstet werden. Nutzungsrichtlinien und Zeitpläne sind zu erarbeiten, damit *desk sharing* gut funktionieren kann. Bei großem Andrang könnte es notwendig werden, Ranglisten zu erstellen. Wird Smart Working gut angenommen, werden gleichzeitig Arbeitsräume frei die umgestaltet, anders genutzt oder veräußert werden können.
- f) **Führungskräfte schulen:** Die Führungskräfte müssen auf diese neue Aufgabe vorbereitet werden. Es beginnt bei der Entscheidung darüber, welche Tätigkeiten für Smart Working in Frage kommen und welche nicht. Es geht weiter damit, dass sie abschätzen müssen, für welche Mitarbeitenden diese Arbeitsform geeignet ist. Ein Mitarbeiter, der nicht immer sichtbar, greifbar und erreichbar ist, muss zwangsläufig anders geführt werden. Ziele sind gemeinsam genau festzulegen, eng zu stecken und zu überprüfen. Weiters müssen die Führungskräfte über die Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit Smart Working aufgeklärt werden. Hier ist die Personalentwicklung gefordert, das Thema in den Weiterbildungsplänen zu verankern und Fortbildungsveranstaltungen zu organisieren. Bei der Ausbildung für neue Führungskräfte, die diesen Herbst starten wird, wird das Thema aufgegriffen. Die Aufgabendefinition und -bewertung sind für das Gelingen von Smart Working essentiell.
- g) **Smart Working und Arbeitsschutz:** Es wird abgeklärt, was bei dieser neuen Arbeitsform in Bezug auf den Arbeitsschutz zu unternehmen ist. Dafür wäre es sinnvoll, genauer zu definieren, welche Orte für die Erbringung der Leistung in Frage kommen. Sollten es den Bediensteten ermöglicht werden, auch im Ausland zu arbeiten, sind die Arbeitsschutzbestimmungen und die

Sozialversicherungen der jeweiligen Länder und auch steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Die damit zusammenhängenden Fragen, sollen im Vorfeld geklärt werden.

- h) **Ein Pilotprojekt starten:** Ist der Rahmen erst einmal gesteckt, empfiehlt es sich, mit einem Pilotprojekt zu starten, dies dann zu evaluieren und gegebenenfalls wo nötig nachzubessern. Nach dieser Testphase kann Smart Working nach und nach in der Landesverwaltung ausgeweitet werden.