

Zwischen Hierarchie und Selbstverantwortung -

ein agiles

Experiment im Arbeitsmarktservice OÖ

Dr.ⁱⁿ Edith Weickl, Personalleitung AMS OÖ

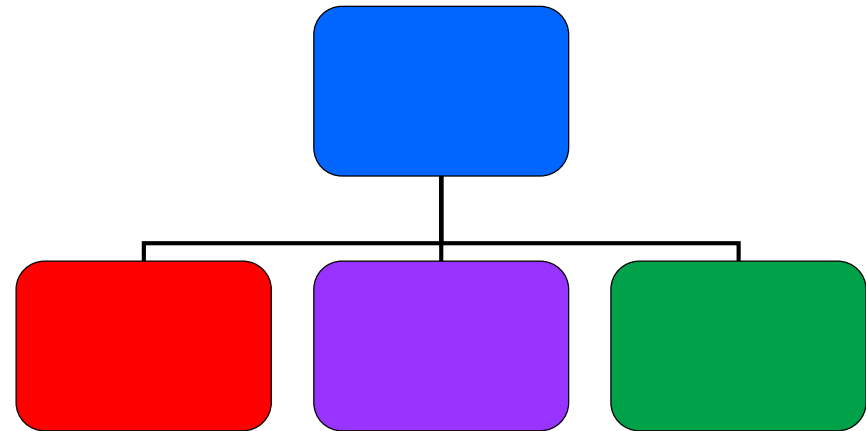
19. September 2019



Arbeitsmarktservice OÖ

Dienstleistungsunternehmen öffentlichen Rechts

- Organisation:
 - eine zentrale Landesgeschäftsstelle
 - 15 regionale Geschäftsstellen
 - eine Service Line - Callcenter
- 3 Kernprozesse
 - Service für Arbeitsuchende
 - Service für Unternehmen
 - Berufsinformation
- KundInnen / monatlich:
 - 40.000 Arbeitsuchende
 - 22.800 betreute offene Stellen
 - 6.500 BIZ-KundInnen
- aktuell: 4,4% AL-Quote
- 860 MitarbeiterInnen mit 71 Führungskräften





Definition von Agilität

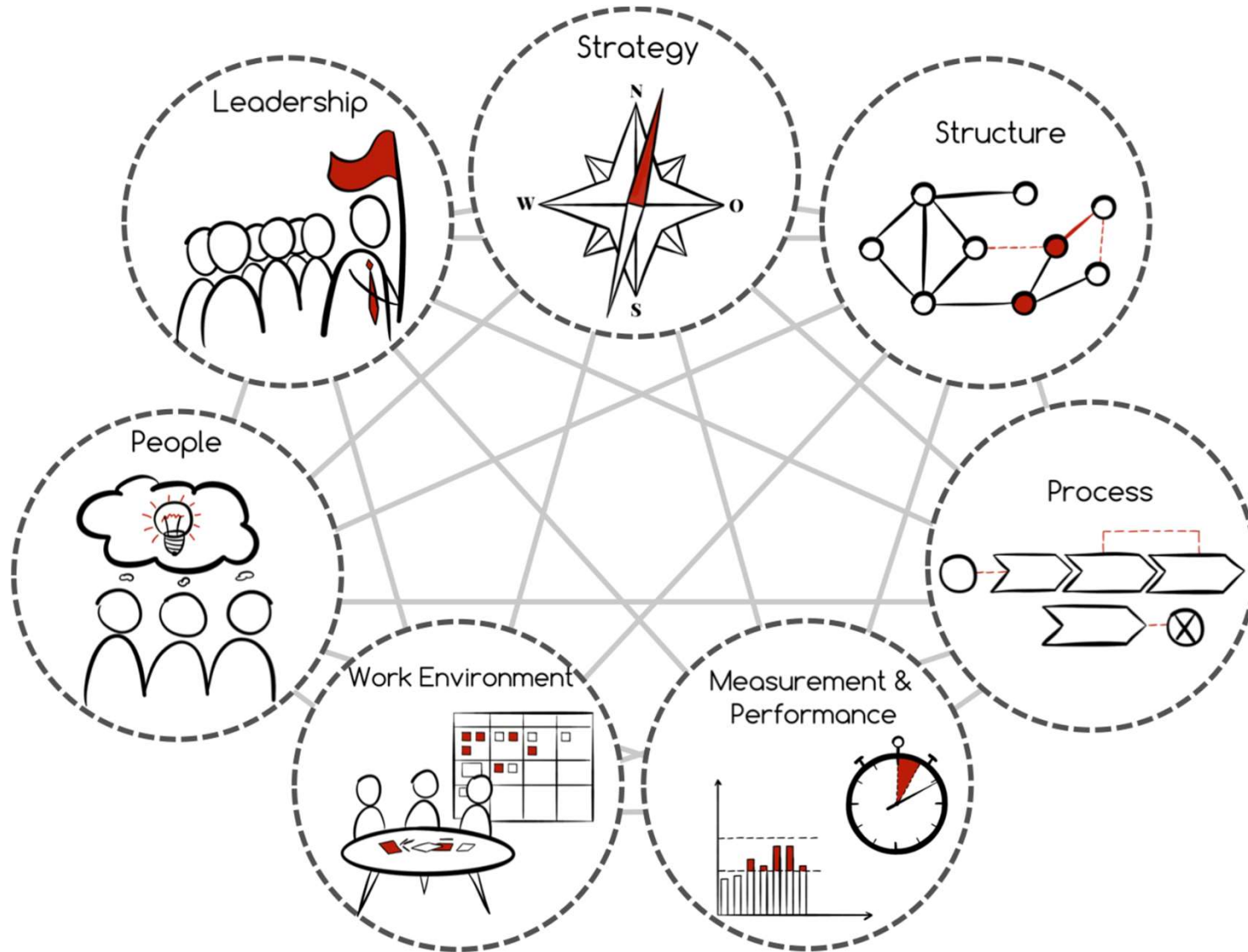
= beweglich, regsam, wendig

Grundhaltung & Fähigkeit einer Organisation

- in einem schnell veränderlichen Umfeld
- mit selbstverantwortlichen Teams möglichst
 - aktiv,
 - flexibel,
 - schnell,
 - anpassungsfähig,
 - kundInnenorientiert
- in Umgebungsänderungen zu agieren,
- um Performance zu verbessern.



Agilität = Haltung



Agil arbeiten

- Zusammenarbeit = Projektorientiert mit mehr Freiraum / Verantwortung
- sehr enge Zusammenarbeit mit den Kunden
- Komplexität reduzieren = Kleine Arbeitseinheiten, kleine Schritte
- Zeitfaktor = kurzfristige, evolutionäre Veränderungen = wo es gerade notwendig ist
- geplant wird in kürzeren Intervallen = keine Wasserfallprojekte, keine Jahresplanungen, da längerfristige Prozesse zu behäbig
- Perfektionismus hinterfragen = Pareto Prinzip
- Prototyping, Ergebnisse sofort verwenden, Reflexionsschleifen, wenn notwendig anpassen
- Visualisierung von Wissensarbeit und Arbeitsfortschritt, gemeinsames Tun / Experimentieren mit mehr Autonomie = Motivation, Engagement, Kreativität, Leichtigkeit, Kompetenz



Veränderung in Teamarbeit / Führung

- Kleine Teams (3 - 9)
- Unterschiedlichkeit als Ressource = spezielle Kompetenzen werden gewürdigt = gemeinsame, bestmögliche Lösungen = Fähigkeit zu Interdisziplinarität
- Hierarchische Kommunikation zu langsam = direkt, sofort, jede/r mit jedem/r
- Weniger Dokumentation, mehr Handschlagqualität, Kommunikation
- Entbürokratisierung = Querdenken + kritisches Hinterfragen
- Dezentrale Entscheidungen = im Team selbst = sich selbst und dem Team verpflichtet
- FK als ErmöglicherIn / Coach = Freiraum und Feedback geben



Wie beginnen?

- Entscheidung der Landesgeschäftsführung
 - Neue Arbeitsformen + Zusammenarbeit
 - Work flow neu denken, weniger Bürokratie, mehr Autonomie
- Agile Prinzipien entwickeln
 - Vertrauen / Zutrauen
 - Kundenbeziehung neu denken
 - Selbstverantwortung / Entscheidung vor Ort
 - Gemeinsames Weiterentwickeln / eigenes Tempo
- Arbeitsumgebung anpassen
 - Teamarbeitsplätze
 - Begegnungszonen
- Handlungs- und Entscheidungsspielraum ausloten
 - Rechtsgrundlagen
 - Bundesrichtlinien
- Agile Experimentierfelder identifizieren
 - Supportprozess: Förderungen / Qualifizierung für Arbeitsuchende
 - Service Line - Callcenter



Kleine Schritte

- **Prozessanalyse Förderungen**
 - Veränderungen - Budget, Potential, Kundenbedürfnissen
- **Regionalisierung + Bündelung von Förderangeboten**
 - Regionenmodell, weg vom Bezirksdenken / Abteilungsdenken
 - Attraktivierung + Individualisierung der Förderangebote,
- **Neue Arbeitsteams**
 - Abteilungsintern: Mischung von ExpertInnenwissen und -kompetenzen
 - Erweiterung: Einbezug der Kernprozesse / SpezialistInnen aus Service für Unternehmen und Service für Arbeitsuchende
 - Experimentieren mit agilen Methoden, offene Kommunikation, Entscheidungsmatrix, Selbstverantwortung



Lern- und Verlernerfahrungen

- Organisationale Agilität = sowohl top down als auch bottom up notwendig
- Regeln des Changemanagements
 - Big picture + gemeinsame Sprache
 - Tempo, „Balance im Disruptivem“
 - Freiwilligkeit
- Mehr Mut im Tun, weniger Analyse
- agiles Projektmanagement entwickeln
- Denkmuster verlassen, sich neu orientieren, Kompetenzen erweitern
 - Veränderungsbereitschaft + Mentale Flexibilität
 - Verantwortungsbereitschaft, Lern- und entwicklungsbereitschaft
 - Konstruktiver Umgang mit Verunsicherung + Widersprüchlichkeiten
 - Fähigkeit mit unterschiedlichen Menschen zu arbeiten
- Neues Führungsverständnis =
 - Kann sich nicht mehr auf Hierarchie stützen
 - Vertrauen + Zutrauen zeigen
 - Offenheit und Autonomie gewähren
 - Coach / BeraterIn



**Agilität ist keine Technik,
sondern eine Haltung**