



„New Work“ im Arbeitsmarktservice Tirol

Projektleitung AMS:
Dr. Philipp Seirer-Baumgartner

Projektleitung Institut WIFO: Julia Bock-Schappelwein
Projektleitung Institut EVACON: Andrea Egger

WIFO  ÖSTERREICHISCHES INSTITUT
FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG



Wien, November 2025

"New Work" im Arbeitsmarktservice Tirol

Julia Bock-Schappelwein (WIFO), Andrea Egger (EVACON)

November 2025

Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

Im Auftrag des Arbeitsmarktservice Tirol

Begutachtung: Ulrike Famira-Mühlberger (WIFO)

Wissenschaftliche Assistenz: Lydia Grandner (WIFO)

Die vorliegende Studie untersucht, wie "New-Work"-Ansätze im Arbeitsmarktservice Tirol verstanden werden, wie der aktuelle Stand der Organisations- und Arbeitskultur im Vergleich zu zentralen "New-Work"-Prinzipien einzuschätzen ist und welche Entwicklungsmöglichkeiten sich daraus ergeben. Im Zentrum steht dabei nicht die Einführung eines neuen Systems, sondern die reflexive Weiterentwicklung einer bereits stark sinnorientierten Serviceorganisation unter den Bedingungen eines rechtlich regulierten öffentlichen Dienstes. Die zentrale Frage, die im Rahmen der Studie gestellt und beantwortet wird, lautet: "Was bedeutet "New Work" für das Arbeitsmarktservice Tirol als Organisation und Arbeitgeber:in".

2025/2/S/WIFO-Projektnummer: 24095

© 2025 Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, EVACON e.U. – Evaluation & Consulting

Medieninhaber (Verleger), Hersteller: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

1030 Wien, Arsenal, Objekt 20 • Tel. (43 1) 798 26 01 0 • <https://www.wifo.ac.at> • Verlags- und Herstellungsort: Wien

Kostenloser Download: <https://www.wifo.ac.at/publication/pid/64381658>

| INHALTSVERZEICHNIS | SEITE |
|---|-----------|
| Executive Summary | IV |
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Studienkonzept und Methode | 3 |
| 3. Begriffsbestimmung von New Work | 6 |
| 3.1 Ursprüngliches Konzept nach Frithjof Bergmann: New Work als neue Arbeitskultur | 7 |
| 3.2 Aktueller Diskurs: Sinnorientierung, Humanisierung und Managementmethode | 9 |
| 3.3 Neue Begriffe im New-Work-Diskurs | 11 |
| 3.3.1 Agiles Arbeiten | 11 |
| 3.3.2 New Leadership | 11 |
| 3.3.3 Hybrides Arbeiten | 12 |
| 3.4 New Work Charta & Empowerment-Ansatz | 12 |
| 3.5 Schlussfolgerungen für die Analyse und Umsetzung von New Work im AMS Tirol | 14 |
| 3.5.1 Gestaltung des Diskurses | 14 |
| 3.5.2 Test von New-Work-Ansatz und Managementmethoden | 15 |
| 3.5.3 Passung zur Organisation und Mitarbeiter:innen | 15 |
| 3.5.4 Wahl des Analyserahmens | 15 |
| 3.5.5 Erhöhung der Arbeitgeber:innenattraktivität durch New Work für bestimmte Gruppen von Arbeitnehmer:innen | 16 |
| 4. Praxisbeispiele für New Work | 16 |
| 4.1 New Work im öffentlichen Sektor | 16 |
| 4.2 Ganzheitlicher Ansatz und Reallabor in Bundesbehörden in Österreich | 19 |
| 4.3 Einsatz von KI in Public Employment Services (PES) | 20 |
| 4.4 Agile Transition in der Bundesagentur für Arbeit | 20 |
| 4.5 Agiles Arbeiten im deutschen Jobcenter Peine | 22 |
| 4.6 Neue Raumkonzepte | 22 |
| 4.7 New Work im AMS Vorarlberg | 22 |
| 4.7.1 An Werten ausgerichtete Arbeitskultur | 23 |
| 4.7.2 Förderung von Selbstverantwortung und Veränderung der Führungskultur ("Vertrauensbasierte Führung") | 24 |
| 4.7.3 Telearbeit verändert Besprechungsformate | 24 |
| 4.7.4 Iteratives Managementmodell: Ausprobieren und Weiterentwickeln | 24 |
| 4.7.5 Arbeitszeitflexibilisierung in Diskussion | 25 |
| 4.8 New Work als strategische Entwicklung im AMS Kärnten | 26 |
| 4.8.1 "Culture for Success" - Arbeit an der Unternehmenskultur | 26 |
| 4.8.2 Dialogfähige Führungskräfte | 26 |
| 4.8.3 Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle | 27 |
| 4.8.4 Agiles Arbeiten | 28 |
| 4.8.5 Lernen und Kompetenzentwicklung | 28 |
| 4.9 New Work im AMS Burgenland | 29 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.9.1 | Vision & Mission | 29 |
| 4.9.2 | PERMA-LEAD | 30 |
| 4.9.3 | Personalplanung entlang der Mitarbeiter:innenwünsche | 30 |
| 4.9.4 | "Walk&Talk" – Gesundheitsförderung & Team-Stärkung | 31 |
| 4.10 | New Work im AMS Wien | 31 |
| 4.10.1 | Transformation zum hybriden Arbeiten | 31 |
| 4.10.2 | Arbeitszeitflexibilisierung in der ServiceLine des AMS Wien | 33 |
| 4.10.3 | Agile Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel | 33 |
| 5. | Anschlussfähigkeit der Organisationskultur des AMS Tirol an New Work Prinzipien | 35 |
| 5.1 | Von der Verwaltungs- zur Serviceorganisation | 35 |
| 5.2 | Freiheit | 36 |
| 5.3 | Selbstverantwortung | 36 |
| 5.4 | Sinn | 36 |
| 5.5 | Entwicklung | 37 |
| 5.6 | Soziale Verantwortung | 37 |
| 5.7 | Fazit | 38 |
| 6. | Verständnis und Verortung von New Work im AMS Tirol | 38 |
| 6.1 | Key Informant Interviews | 38 |
| 6.2 | Ein Blick auf New Work in der Organisation aus Sicht der Mitarbeiter:innen | 47 |
| 6.3 | Organisationale Arbeitshindernisse aus Beschäftigtensicht | 55 |
| 6.4 | Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter:innen | 57 |
| 6.4.1 | Arbeitszeitmodelle als zentrales Handlungsfeld | 57 |
| 6.4.2 | Weiterbildung | 58 |
| 6.4.3 | Führungskultur | 58 |
| 6.4.4 | Arbeitsplatz- und Raumgestaltung | 58 |
| 6.4.5 | Eigenverantwortung und Home Office | 59 |
| 7. | Reflexion von Transformationspotenzial und Handlungsoptionen | 60 |
| 8. | Beantwortung der Fragestellung | 62 |
| 9. | Literatur | 68 |
| | Anhang: Fragebogen | 72 |

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Untersuchungsdesign | 3 |
| Abbildung 2: Faktoren- und Skalenanalyse | 5 |
| Abbildung 3: Visionsbild des AMS Burgenland (Stand 2025) | 29 |
| Abbildung 4: Wortwolke zu New Work | 40 |
| Abbildung 5: Herausforderungen zur Verankerung von New Work-Ansätzen im AMS Tirol | 46 |
| Abbildung 6: Personenbezogene Informationen der Teilnehmer:innen | 49 |
| Abbildung 7: Umsetzungsstand von New Work im AMS Tirol | 51 |
| Abbildung 8: Umsetzungsstand in den New Work-Dimensionen nach personenbezogenen Merkmalen | 53 |
| Abbildung 9: Umgang des AMS Tirol mit Projekten mit wechselnden Anforderungen (Frage 09) | 55 |
| Abbildung 10: Wunsch nach mehr/weniger Eigenverantwortung und Home Office | 59 |

VERZEICHNIS DER ÜBERSICHTEN

| | |
|--|----|
| Übersicht 1: Dimensionen von New Work | 6 |
| Übersicht 2: Zuordnung der offenen Fragen zu den 4 New Work Dimensionen | 6 |
| Übersicht 3: Zentrale Erkenntnisse aus den Key-Informant-Interviews | 41 |
| Übersicht 4: Gültige Antworten | 48 |
| Übersicht 5: Exemplarische Ansätze, um aktuelle Themen im AMS mit New Work Prinzipien bzw. Methoden zu adressieren | 65 |

Executive Summary

Das AMS Tirol nimmt den internen Generationswechsel und die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen an Arbeit und Führung zum Anlass, um sich mit dem Trend "New Work" zu beschäftigen. Die vorliegende Studie untersucht, wie New-Work-Ansätze im Arbeitsmarktservice Tirol verstanden werden, wie der aktuelle Stand der Organisations- und Arbeitskultur im Vergleich zu zentralen New-Work-Prinzipien einzuschätzen ist und welche Entwicklungsmöglichkeiten sich daraus ergeben. Im Zentrum steht dabei nicht die Einführung eines neuen Systems, sondern die reflexive Weiterentwicklung einer bereits stark sinnorientierten Serviceorganisation unter den Bedingungen eines rechtlich regulierten öffentlichen Dienstes. Die zentrale Frage, die im Rahmen der Studie gestellt und beantwortet wird, lautet: "Was bedeutet New Work für das Arbeitsmarktservice Tirol als Organisation und Arbeitgeber:in".

Methodik und empirische Grundlage

Unter dem Begriff New Work wird heute eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte, Managementmethoden und Werkzeuge verstanden. In einem ersten Schritt wurden diese unterschiedlichen Zugänge im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit und Relevanz für das AMS analysiert. Dazu wurden einerseits einschlägige Befunde herangezogen und andererseits zahlreiche Praxisbeispiele von New Work in öffentlichen Organisationen recherchiert. Diese sind im Bericht ausführlich dargestellt und liefern Anhaltspunkte für die Bewältigung von Herausforderungen, wie sie sich auch im AMS Tirol stellen. Die Recherchen bei der Bundesagentur für Arbeit in Deutschland sowie im AMS Kärnten, Wien, Vorarlberg und Burgenland zeigen, dass New-Work-Konzepte und Prinzipien bereits angewendet werden, auch wenn sie nicht immer explizit unter diesem Begriff geführt werden.

Die Untersuchung im AMS Tirol selbst basiert auf einem Mixed-Methods-Design. Grundlage bilden eine Analyse relevanter Dokumente (Leitbilder, Führungskräfteleitbild, bestehende Befragungsergebnisse), Expert:inneninterviews, leitfadengestützte Interviews mit Schlüsselpersonen im AMS Tirol, eine Online-Befragung der Mitarbeiter:innen sowie ein Reflexionsworkshop mit Führungskräften.

New-Work-Konzepte: Mehr als nur Homeoffice und flexible Arbeitszeiten

Der ursprüngliche New-Work-Ansatz von Frithjof Bergmann aus den 1970er Jahren zielte darauf ab, Arbeit so zu gestalten, dass sie freie, selbstbestimmte Menschen hervorbringt. Sinnvolle Tätigkeit, die Nutzung neuer Technologien und eine sozial und ökologisch verträgliche Wirtschaftsform waren dabei zentrale Elemente. Auf dieser Grundlage entwickelte Markus Väth 2019 die New-Work-Charta, die fünf zentrale Prinzipien für Arbeit formuliert: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung. Diese Prinzipien sollen Orientierung bei der Gestaltung von Arbeit bieten, um Mehrwert für die Mitarbeiter:innen, für die Organisation und für die Gesellschaft zu bringen. Dieser Dreiklang passt gut zu einer öffentlich-rechtlichen Organisation wie dem AMS, mit definiertem gesellschaftlichem Auftrag. Ergänzend liefert der Empowerment Ansatz von Christian H. Schemuly einen zusätzlichen Impuls, die "psychologische Sicherheit", um möglichst angstfrei zu arbeiten. Diese Ansätze sind an die Unternehmenskultur im AMS Tirol insofern anschlussfähig, als sie mit der hohen Mitarbeiter:innenorientierung, dem Bewusstsein für die gesellschaftliche Verantwortung der Organisation und Effizienzzielen

(im Sinne von "wirkungsvolles Arbeiten") gut vereinbar sind. Diese Elemente haben sich in den qualitativen Befragungen als wichtig für die Arbeit im AMS Tirol herausgestellt und bilden sich auch im Organisations- und Führungskräfteleitbild ab.

In der neueren Beratungsliteratur zu New Work liegt der Fokus zudem häufig stark auf organisationalen Rahmenbedingungen, die Produktivität, Zufriedenheit und Mitarbeiter:innenbindung fördern als auch die organisationale Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Umwelten unterstützen sollen. Dabei zählen alternative Führungs- und Organisationsformen, partizipative Prozessgestaltung, orts- und zeitflexibles Arbeiten, Digitalisierung sowie moderne Arbeitsplatzkonzepte (zonenbasierte Raumkonzepte, Coworking Spaces) sowie agile Methoden und Innovationsförderung zu New-Work-Praktiken.

Im öffentlichen Sektor soll New Work gemäß vorliegenden Befunden darüber hinaus dazu beitragen, Arbeitsweisen moderner, flexibler und bürger:innenorientierter zu gestalten. Häufig genannte Ziele sind eine Effizienzsteigerung durch die Optimierung von Prozessen und der Abbau bürokratischer Routinen – insbesondere mithilfe von Digitalisierung und agilen Methoden – sowie die Erhöhung der Arbeitgeber:innenattraktivität und die Förderung von Verwaltungsinnovation. Ein weiteres Ziel ist der Aufbau eines innovationsfreundlichen Umfelds, in dem neue Ideen und Ansätze leichter entwickelt und umgesetzt werden können. In Österreich unterstützt das Bundeskanzleramt (Abteilung Verwaltungsinnovation) Behörden und nachgeordnete Dienststellen bei der Einführung und Weiterentwicklung von New-Work-Ansätzen.

Die Bedeutung von New Work im Kontext einer sich wandelnden Organisation

New Work bedeutet für das AMS Tirol die Fortsetzung eines Kulturwandels. Seit der Ausgliederung aus dem Bundesministerium für Arbeit 1994 wandelte sich das AMS von einer Verwaltungsbehörde hin zu einer kund:innenorientierten Dienstleistungsorganisation mit Fokus auf Vermittlung, Beratung und Ausgestaltung aktiver Arbeitsmarktpolitik.

Die aktuelle Auseinandersetzung mit New Work markiert eine weitere Phase dieses Kulturwandels. Während die erste Phase vor allem nach außen auf Kund:innen, Servicequalität und gesellschaftlichen Auftrag gerichtet war, richtet sich die zweite nun nach innen: auf die Qualität der Zusammenarbeit, die Motivation der Mitarbeiter:innen, das Führungsverständnis und die gelebte Organisationskultur.

Analyse entlang der New-Work-Prinzipien und Praktiken

Die Mitarbeiter:innenbefragung sowie ergänzende Befunde aus den Interviews und der Dokumentenanalyse lassen eine Reihe von Schlüssen für einzelne Dimensionen von New Work zu. Die New-Work-Prinzipien Freiheit und Selbstverantwortung bzw. Selbstbestimmung im Sinne des Empowerment-Ansatzes finden sich in den Dokumenten zum Leitbild und Führungskräfteleitbild bislang wenig wieder. Dies spiegelt sich auch in eher mäßigen Bewertungen der Mitgestaltungsmöglichkeiten, des Handlungsspielraums und des Freiraums zum Experimentieren durch die Mitarbeiter:innen wider. Die Möglichkeiten zur Wahrnehmung von Eigenverantwortung werden von den meisten Mitarbeiter:innen in ihrer Einschätzung zwar als ausreichend erlebt, bei einigen besteht jedoch durchaus der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung. Führungskräfte regen eine differenzierte Diskussion darüber an, was einzelne Personen unter Begriffen wie Autonomie, Selbst- bzw. Eigenverantwortung verstehen und in Bezug auf welche

organisationalen Bedingungen bzw. Prozesse Änderungswünsche bestehen, beispielsweise hinsichtlich der Zeiteinteilung.

Der (gesellschaftliche) Sinn und die soziale Verantwortung sind im Leitbild des AMS zentral verankert und werden im AMS Tirol stark wahrgenommen. Die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowohl im Hinblick auf fachliche Weiterbildung als auch im Bereich sozialer Kompetenzen sind grundsätzlich gegeben und es bestehen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten. Formate wie Hospitation und Jobrotation sind etabliert, auch wenn sie nicht immer genutzt werden. Die letzte Mitarbeiter:innenbefragung ergab, dass sich Mitarbeiter:innen als sehr kompetent erleben, was mit einer hohen Mitarbeiter:innenzufriedenheit im AMS Tirol einhergeht.

Die Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die Anpassungsfähigkeit der Organisation selbst werden von den Mitarbeiter:innen, soweit von diesen beurteilbar, unterschiedlich eingeschätzt. Die Organisation wird teilweise als "star" beschrieben, was sich möglicherweise durch die Einführung der neuen Organisationsstruktur (OrgaNeu) ändern kann. Mehr "Bewegung" zuzulassen und zu fördern, wurde im Reflexionsworkshop thematisiert und als wesentlich erachtet. Die Reflexion der Organisation kommt, zumindest aus Sicht vieler Mitarbeiter:innen, etwas zu kurz. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte regen an, das AMS an einem Nachmittag pro Woche geschlossen zu halten, um Raum für gemeinsame Reflexions-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (Innovationsräume) zu schaffen. Dies erscheint ihnen vor dem Hintergrund zunehmend effizienter Selbstbedienungs- und Online-Angebote für Kund:innen realistisch und in Bezug auf den sozialen Zusammenhalt und Austausch wichtig. Die zahlreichen Verbesserungsvorschläge im Rahmen der New-Work-Befragung lassen auf ein hohes Interesse der Mitarbeiter:innen schließen, die Organisation bzw. Arbeitsweisen des AMS Tirol weiterzuentwickeln. Führung im AMS Tirol orientiert sich am österreichweit gültigen Führungskräfteleitbild des AMS, das gemeinsame Werte und Grundsätze definiert, zugleich wird regionaler und individueller Anpassungsbedarf geäußert. Die Rückmeldungen der Beschäftigten in der Mitarbeiter:innenbefragung, in der New-Work-Befragung und in den Key Informant Interviews sprechen insgesamt für ein hohes Vertrauen in Führungskräfte sowie für eine Führungskultur, die auf Wertschätzung, offener Kommunikation sowie situativ unterstützender Führungshaltung beruht. In diesen Aspekten deckt sich die gelebte Führungspraxis mit zentralen New-Work-Prinzipien. Herausforderungen durch hybrides Arbeiten scheinen weitgehend bewältigt, wobei die Frage der "Fairness" wiederkehrend ist und nach Aushandlung verlangt.

Im AMS Tirol hat die Mitarbeiter:innenorientierung eine hohe Bedeutung und wird entsprechend gelebt. Dies zeigt sich an den Gesundheitsmaßnahmen, an den Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (z. B. Teilzeioptionen, Home Office), an gelebter gegenseitiger Unterstützung und Zusammenarbeit (Teamzusammenhalt) sowie an einer wertschätzenden Führungskultur. Die Befragungsergebnisse zu New Work deuten auf eine hoch entwickelte Mitarbeiter:innenorientierung hin, wobei hinsichtlich der Flexibilität der Arbeitszeit noch Verbesserungswünsche bestehen, insbesondere in Bezug auf die tatsächliche Nutzbarkeit der Gleitzeioption und die raschere Anpassung der Wochenstundenzahl. Gleichzeitig wird die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter:innen bei Arbeitsspitzen (z. B. Saisonende, an Montagen oder bei längeren Ausfallzeiten und Personalengpässen) als hoch beschrieben. Eine Reduktion der

Mehrstunden bei geringerer Auslastung wird hingegen teilweise als schwierig durchsetzbar von Führungskräften empfunden.

Überlegungen zur Adaption von Räumlichkeiten stehen eher noch am Beginn bzw. scheinen im Sinne von New Work noch wenig "denkbar", beispielsweise die Gliederung von Räumen in Arbeitszonen je nach Arbeitsmodus bzw. Desksharing.

Was soll New Work bedeuten, was nicht?

Mit der vorliegenden Studie wurde im AMS Tirol ein Reflexionsprozess angestoßen und mit dem Pilotprojekt "New Work" in Landeck ein erster Experimentierraum geschaffen. Gleichzeitig zeigt sich, dass bereits viele Elemente, die österreichweit im AMS etabliert sind, mit New-Work-Prinzipien übereinstimmen und trotz regulatorischer Rahmenbedingungen Spielräume für Flexibilität eröffnen.

Obwohl der Bewusstwerdungsprozess darüber, was New Work im AMS Tirol konkret bedeutet, noch am Anfang steht, lässt die bisherige Diskussion erkennen, welche Zielrichtung verfolgt wird. In den Key Informant Interviews und im Reflexionsworkshop wurde deutlich, dass das AMS Tirol seine bestehenden Stärken Sinnorientierung, Gemeinschaft und Zusammenarbeit, hohe Mitarbeiter:innenorientierung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhalten und weiterentwickeln möchte.

Darüber hinaus soll es um Effizienz im Sinne von Wirksamkeit gehen, also um die Frage, wie die Arbeit mit Zielgruppen und Unternehmen möglichst wirkungsvoll gestaltet werden kann. Dazu gehört auch, Hindernisse im Arbeitsalltag zu beseitigen. Sinn und Effizienz sollen stärker miteinander verbunden und durch zielgerichtete digitale Prozesse, geeignete Tools und ein entsprechend angepasstes Controlling unterstützt werden. Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft die Förderung von psychologischer Sicherheit und einer angstfreien Organisationskultur. Fehler in der Arbeit mit Kund:innen sollen zwar weiterhin vermieden, aber offen besprochen werden dürfen, um daraus zu lernen. Eine "Kultur des Unperfekten", insbesondere im Projektkontext soll Mut, Experimentierfreude und Innovation fördern.

Von hoher Bedeutung ist auch die weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitszeitmodellen, stets im Einklang mit Dienstleistungsqualität, öffentlichem Auftrag und Schwankungen in der Dienstleistungsnachfrage. Generell ist mehr "Bewegung" im Unterschied zur Starrheit wünschenswert. In Bezug auf die Projektarbeit soll New Work auch das Ausprobieren neuer Methoden – gegebenenfalls unter Einsatz geeigneter technischer Tools – bedeuten. Betont wurde auch, dass New Work keinesfalls zu einer zusätzlichen Bürokratisierung oder neuen Dokumentationspflichten führen darf. Im Gegenteil, es soll zu einer "Entschlackung" beitragen.

Dort, wo die Transformation bereits sichtbar ist, wie etwa bei hybriden Arbeitsformen, der Führungs- und Leadershipentwicklung, Gesundheits- und Weiterbildungsprogrammen (ergänzt durch kleinere Online-Lerneinheiten) sowie in Kultur- und Visionsprozessen in Landeck und Innsbruck, soll sie weiterentwickelt und fortgeführt werden.

Zudem werden tiefgreifende Fragen diskutiert, etwa in Bezug auf das Prämienmodell oder ein adaptiertes Controlling, das Kooperation statt Konkurrenz fördert. Offen bleibt, ob und wie mehr strukturelle Freiheitsgrade Autonomie und Eigenverantwortung stärken können, ohne Mitarbeiter:innen zu überfordern oder mit diesen in Konflikt zu geraten.

1. Einleitung

Transformationsprozesse in der Arbeitswelt sind keineswegs ungewöhnlich. Besonders bemerkenswert an der aktuellen Situation ist jedoch die hohe Geschwindigkeit sowie das nahezu gleichzeitige Auftreten mehrerer Krisen. Innerhalb kurzer Zeit haben zwei disruptive Ereignisse diesen Wandel erheblich beschleunigt: der Ausbruch der COVID-19-Pandemie im März 2020 und die Eskalation des Krieges in der Ukraine im Februar 2022. Diese Entwicklungen führen einerseits zu einem beschleunigten Schub in Richtung Digitalisierung, während andererseits die Abhängigkeit von fossilen Rohstoffen verstärkt sichtbar wird. Zugleich gibt es einen verstärkten Fokus auf die Ökologisierung der Wirtschaft, der durch den Klimawandel zusätzlich an Bedeutung gewinnt. Der Einsatz künstlicher Intelligenz, u.a. seit der Einführung von ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer) im November 2022, trägt weiter zur digitalen Transformation bei. Hinzu kommen geopolitische Spannungen beispielsweise im Nahen Osten und in Ostasien, die die Situation zusätzlich komplexer gestalten. Obendrein entstehen erstmals demographische Herausforderungen, da die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre in den nächsten Jahren den Arbeitsmarkt verlassen werden, während die nachfolgenden Kohorten deutlich geringer besetzt sind und diese Abgänge österreichweit nicht ausgleichen können. Das hat zur Folge, dass der Ersatzbedarf nicht gänzlich aus jungen, neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Menschen gedeckt werden kann, weshalb das vorhandene Potenzial an Arbeitskräften besser als in der Vergangenheit auszuschöpfen ist (Bock-Schappelwein et al., 2024; Bock-Schappelwein & Egger, 2023). Auf Ebene der Unternehmen, die durch eine stabile bzw. alterszentrierte Alterszusammensetzung gekennzeichnet sind, bedeuten altersbedingte Abgänge, dass bei Neueinstellungen die Altersstruktur heterogener werden kann. Dies erfordert eine aktive Auseinandersetzung und Sensibilisierung für die daraus resultierenden Spannungen. Insbesondere müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Generationen im Unternehmen sowie unterschiedliche Arbeitsstile im Unternehmen frühzeitig adressiert werden, um potenzielle Konflikte zu vermeiden (Bock-Schappelwein et al., 2021). All das betrifft das Arbeitsmarktservice (AMS) in mehrfacher Hinsicht, einerseits in Bezug auf die Kund:innen (Arbeitgeber:innen und Arbeitssuchende), als auch als Organisation und Arbeitgeber:in.

In einem Umfeld, das bereits vor der COVID-19-Pandemie und dem Krieg in Europa häufig als volatil, unsicher, komplex und von Ambiguität geprägt beschrieben wurde (VUCA-Welt)¹⁾, gilt es für Organisationen daher Strategien zu finden, um mit all dem "gut leben" zu können (Peschl & Fundneider, 2019). New Work kann als ein Instrument für eine mitarbeiter:innenorientierte Arbeitswelt betrachtet werden, das als Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt dient. Dabei werden Arbeitsmethoden und -strukturen möglichst so gestaltet, dass sowohl Organisationen als auch Mitarbeiter:innen besser mit den vielfältigen Herausforderungen umgehen können²⁾. Durch die Einführung von New-Work-Praktiken sollen Organisationen anpassungsfähiger,

1) VUCA steht für "volatility, uncertainty, complexity, ambiguity".

2) Gelegentlich wird von Unternehmensberatungen Organisationen empfohlen, auf "VUCA" in der Außenwelt mit VUCA in der Organisation zu antworten: Dann stehen die Buchstaben für "vision", "understanding", "clarity" und "agility" (Gabler Wirtschaftslexikon (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>, abgerufen am 04.08.2025).

flexibler und widerstandsfähiger werden, weil flexibles Reagieren auf Veränderungen in der (Unternehmens-)Umwelt durch agile Organisationsgestaltung möglich wird. Wissen und Kompetenzen sind über Organisationseinheiten hinweg vernetzt bzw. werden entsprechend anlassbezogen zu organisationalen Einheiten zusammengezogen.

Dem New-Work-Ansatz folgend entschloss sich das AMS Tirol, die grundlegenden Kriterien von Arbeitgeber:innenattraktivität und Mitarbeiter:innenzentrierung neu zu denken und gegebenenfalls auch im Sinne einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung und Prozessoptimierung zu erweitern. Vor diesem Hintergrund lautet die zentrale Fragestellung für die Studie:

Was bedeutet New Work für das Arbeitsmarktservice Tirol als Organisation und Arbeitgeber:in?

Um sich einer Antwort zu nähern, wurden seitens des AMS Tirol weitere Leitfragen definiert:

- Welche Probleme sollen mit New Work gelöst werden? (Wie lautet die Frage, die mit New Work beantwortet werden soll?)
- Welche aktuellen Schwierigkeiten und Herausforderungen könnten mit welchem New-Work-Prinzip, mit welcher New-Work-Methode im weitesten Sinn (z. B. Arbeitsmethode, Leadershipmodell, technischen Lösung, Organisationsform) adressiert werden? Was wären Vor- und Nachteile?
- Was soll New Work bedeuten, was nicht? Was sind der erwünschte Zielzustand und die damit verbundenen Hoffnungen?
- Wie verhalten sich "öffentlicher Auftrag" des AMS und "gefühlter" tieferer Sinn und Zweck der Arbeit? Inwiefern stimmen diese überein und woran sind Spirit und Purpose erkennbar?
- Wo sehen die einzelnen Mitarbeiter:innen das AMS Tirol in Bezug auf verschiedene Dimensionen von New Work?

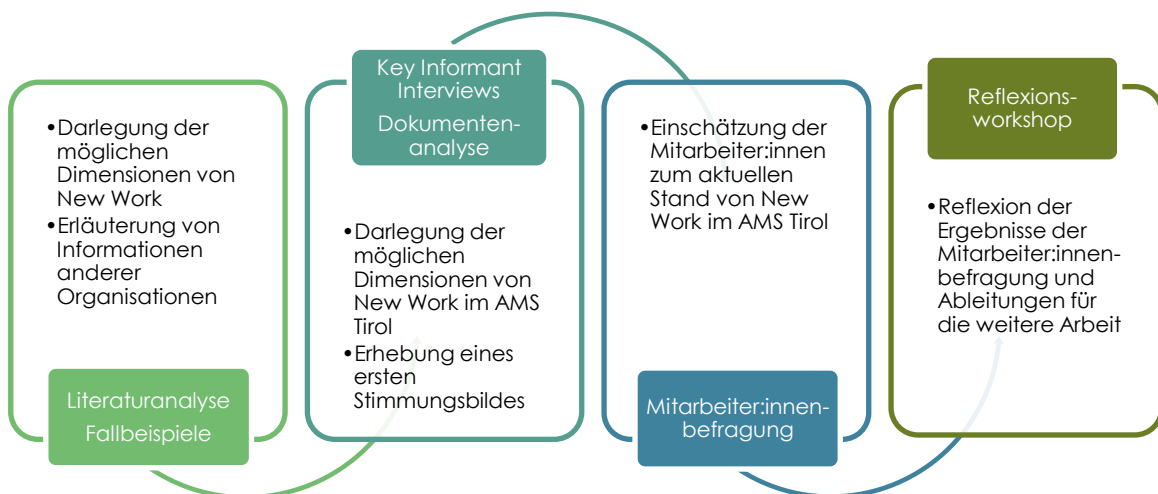
Ziel ist, nach einer Begriffsbestimmung und nach verschiedenen Fallbeispielen von New Work die Bedeutung von New Work in ihren verschiedenen Facetten in den Organisationseinheiten des AMS Tirol zu erörtern. Dazu wurden qualitative Interviews als auch eine Mitarbeiter:innenbefragung durchgeführt, nach Praxisbeispielen gesucht und ein abschließender Reflexionsworkshop mit Führungskräften, dem Betriebsrat und der Gleichstellungsbeauftragten abgehalten.

Im Folgenden werden in Kapitel 2 das Studienkonzept und die Methoden ausführlich dargestellt, gefolgt von einer Begriffsbestimmung in Kapitel 3 und Praxisbeispielen in Kapitel 4. Kapitel 5 behandelt die Anschlussfähigkeit der Organisationskultur des AMS Tirol an die Prinzipien von New Work. Anschließend wird in Kapitel 6 das Verständnis und die Verortung von New Work im AMS Tirol anhand qualitativer Befunde erläutert. Kapitel 7 bietet Einblick in das Transformationspotenzial sowie die Handlungsoptionen, während das abschließende Kapitel die Ausgangsfragestellungen reflektiert.

2. Studienkonzept und Methode

Die Analyse der Bedeutung von New Work in ihren verschiedenen Facetten innerhalb der Organisationseinheiten des AMS Tirol erfolgt schrittweise (Abbildung 1). Zunächst wurden die aktuelle Literatur sowie Fallbeispiele zu New Work in seinen unterschiedlichen Dimensionen gesichtet, um die "Breite" des Untersuchungsgegenstandes aufzuzeigen. Im Rahmen der Literaturrecherche wurden zentrale Konzepte von New Work, deren Rezeption sowie empirische Befunde dazu untersucht. Die Fallbeispiele wurden aus Fachartikeln (Magazinen), Podcasts und innerhalb des AMS mittels Expert:inneninterviews erhoben. In den vier Bundesländern Vorarlberg, Kärnten, Wien und Burgenland fanden dazu Interviews mit Vertreter:innen der Landesgeschäftsführung, der Personalabteilung, einer regionalen Geschäftsstelle (RGS) und einer ServiceLine statt. Die Personen hatten jeweils Führungsverantwortung und konnten konkrete Aussagen zu aktuellen Entwicklungen und der Auslegung von New Work innerhalb der Organisationseinheit geben. Die daraus abgeleiteten, verschriftlichten Fallbeispiele wurden den Expert:innen vorgelegt und von diesen, zum Teil nach Nachbearbeitung, für den Bericht frei gegeben. Insgesamt fanden sechs Expert:inneninterviews und mehrere Vorgespräche statt.

Abbildung 1: **Untersuchungsdesign**



Q: WIFO-EVACON.

Anschließend wurde aufbauend auf den Erkenntnissen aus einer Dokumentenanalyse (AMS-Leitbild, Führungskräfteleitbild, Umfrageergebnisse, Dokumentationen von Prozessen) mittels leitfadengestützten Key-Informant-Interviews die zentrale Fragestellung behandelt, was New Work für das AMS Tirol als Organisation und Arbeitgeber:in bedeutet. Die besprochenen Teilaspekte bezogen sich auf Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsort, Well-Being, Work-Life-Integration, Sinnstiftung, kontinuierliches Lernen und Entwicklung sowie New Leadership und Digital Leadership. Das Ziel bestand darin, einen Überblick über die aktuelle Arbeitsweise der Organisationseinheiten und zu den bestehenden Arbeitsprozessen zu erhalten sowie Informationen zur technischen Ausstattung und zur Unternehmenskultur zu erfassen. Ebenso wurde die

Einschätzung zu relevanten New Work Themenbereichen abgefragt. Hieraus ergab sich ein erstes Stimmungsbild. In Summe wurden im Rahmen von 5 Key-Informant-Interviews 11 Personen befragt.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde eine Online-Mitarbeiter:innenbefragung unter allen Mitarbeiter:innen im AMS Tirol durchgeführt³⁾. Diese orientierte sich am Reifegradmodell "Future of Work" für die öffentlichen Verwaltung in Österreich, das zur Messung und Analyse der Arbeitsorganisation des Bundes entwickelt wurde. Dieses Modell entstand in Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Partner:innen in der Sektion III des Bundeskanzleramtes⁴⁾. Das Reifegradmodell "Future of Work" umfasst sechs Analysedimensionen (rechtliche Rahmenbedingungen, Gesundheit, Work-Life Balance, Working Social Capital, Führung/Digital Leadership und Performance), für die die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf die Arbeitsorganisation abgefragt wird. Jede Analysedimension kann einen Wert zwischen 0 und 3 annehmen und je näher dieser bei 3 liegt, umso "reifer", d.h. tiefer verankert bzw. integriert ist die systematische Analyse und Entwicklung innerhalb der Dimension in Bezug auf die Arbeitsorganisation.

Die Mitarbeiter:innenbefragung umfasste fünf Abschnitte mit in Summe 29 Fragen, worunter sich sieben offene Fragen befanden. Die fünf Abschnitte bezogen sich auf Arbeitsorganisation (9 Fragen, davon eine offene Frage), Flexibilität und Arbeitsort (7 Fragen, darunter 2 offene Fragen), Gesundheit (3 Fragen, darunter eine offene Frage), Vision & Werte / Lernen & Entwicklung (6 Fragen, darunter eine offene Frage) und Führung (4 Fragen, darunter zwei offene Fragen). In den allermeisten Fällen gab es je Frage vier Antwortmöglichkeiten, die sich entsprechend eines Stufen- oder Reifegradmodells dadurch auszeichneten, dass jede Antwortstufe (von 1 bis 4) eine Steigerung darstellt. Niedrigere Antwortstufen markieren ein wahrgenommenes Entwicklungspotenzial in Bezug auf die aktuelle Situation und höhere dagegen eine gewisse "Reife" und damit weniger Verbesserungspotenzial (Beispiel⁵⁾: Frage F10: Wie etabliert ist Home Office in deiner Geschäftsstelle? 1: Home Office wird nicht unterstützt (obwohl es möglich wäre); 2: Home Office ist nur in Ausnahmefällen erlaubt (z. B. mit spezieller Genehmigung); 3: Home Office ist regelmäßig möglich, aber mit bestimmten Einschränkungen (z. B. nur an bestimmten Tagen oder für bestimmte Tätigkeiten); 4: Home Office ist vollständig integriert und für alle geeignet, die remote arbeiten können).

Außerdem wurden Kontextinformationen zu personenbezogenen Aspekten (Geschlecht, Alter), Betriebszugehörigkeitsdauer, Beschäftigungsausmaß, Funktion, Arbeitsbereich und Geschäftsstelle erhoben.

In einem weiteren Schritt wurden 19⁶⁾ der 29 Fragen aus den fünf Abschnitten der Mitarbeiter:innenbefragung mittels Faktorenanalyse trennscharf in vier New Work Dimensionen

³⁾ Die Erhebung und Auswertung erfolgte durch das WIFO in Zusammenarbeit mit EVACON, wobei die Angaben vollständig anonym und streng vertraulich behandelt wurden.

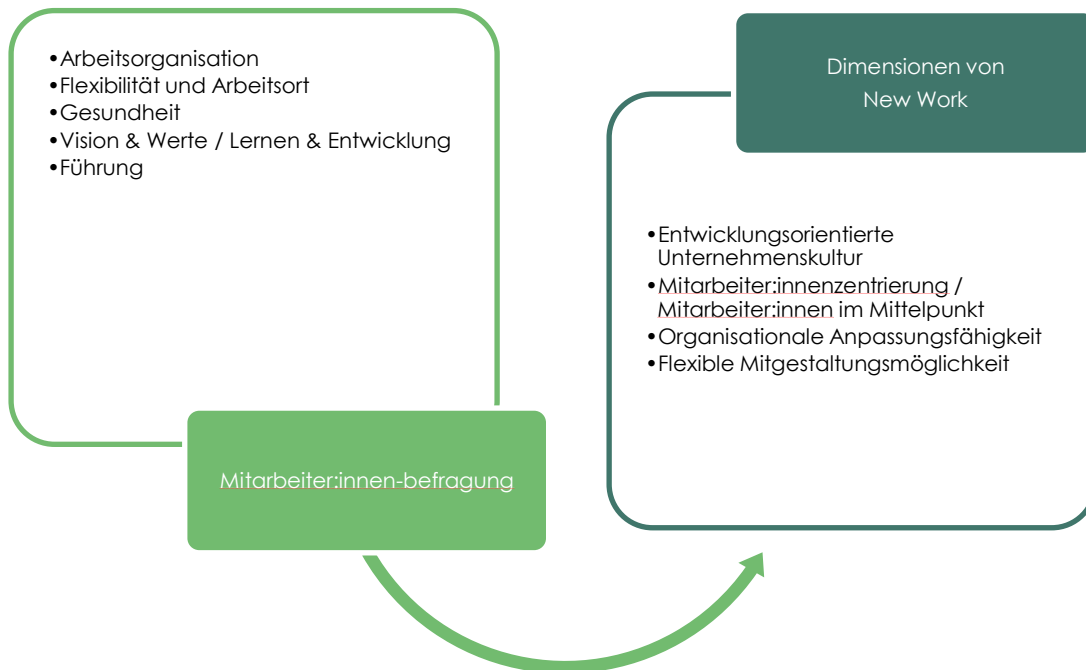
⁴⁾ Aktuell angesiedelt in der Sektion III des Bundeskanzleramtes, davor im BMKÖS. <https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/innovation-und-strategische-weiterentwicklung/future-of-work/fow-angebote/>

⁵⁾ Alle Fragen sind im Anhang zu finden.

⁶⁾ Von den restlichen 10 Fragen entfielen 7 auf offene Fragen (F08, F13, F16, F19, F25, F28, F29) und 3 folgten in der Antwortgestaltung nicht dem Konstrukt, dass jede Antwortstufe eine Steigerung darstellt (Fragen F04, F09, F11).

strukturiert, die entsprechend ihrer inhaltlichen Ausrichtung "Entwicklungsorientierte Unternehmenskultur", "Mitarbeiter:innenzentrierung/Mitarbeiter:innen im Fokus", "Organisationale Anpassungsfähigkeit" und "Flexible Mitgestaltungsmöglichkeit" benannt wurden. Übersicht 1 bietet einen Überblick über die Zuordnung der Fragen auf die vier New Work Dimensionen.

Abbildung 2: **Faktoren- und Skalenanalyse**



Q: WIFO-EVACON.

Von den 7 offenen Fragen konnten 6 diesen vier New Work-Dimensionen zugeordnet werden; die übrige Frage bezieht sich auf eine allgemeine Einschätzung (Hast du noch konkrete Anregungen oder Anmerkungen, wie das AMS Tirol moderne Arbeitsweisen umsetzen kann und dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen als auch die Anforderungen an einen modernen Dienstleistungsbetrieb erfüllen kann (Frage 29)?) (Übersicht 2).

Die aus der Mitarbeiter:innenbefragung gewonnenen Ergebnisse wurden anschließend in einem Reflexionsworkshop diskutiert und mögliche Handlungsoptionen aufgezeigt.

Übersicht 1: Dimensionen von New Work

| Flexible Mitgestaltungsmöglichkeit (3 Fragen) | Organisationale Anpassungsfähigkeit (3 Fragen) | Mitarbeiter:innen-zentrierung / Mitarbeiter:innen im Fokus (6 Fragen) | Entwicklungsorientierte Organisationskultur (7 Fragen) |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • "F03 Mitbestimmung Aufgabenverteilung" • "F06 Struktur der Arbeitsabläufe" • "F15 Flexibilität Raumnutzung" | <ul style="list-style-type: none"> • "F01 Flexibilität auf externe Veränderungen" • "F02 Flexibilität auf interne Veränderungen" • "F07 Einschätzung organisatorischer Gegebenheiten" | <ul style="list-style-type: none"> • "F05 Abteilungs-übergreifende Zusammenarbeit" • "F10 Home Office" • "F12 Flexibilität der Arbeitszeitmodelle" • "F17 Umgang mit Gesundheit und Wohlbefinden" • "F18 Stellenwert der Gesundheitsvorsorge" • "F24 Förderung von Lernen & Weiterbildung" | <ul style="list-style-type: none"> • "F14 Berücksichtigung individueller Lebenssituationen" • "F20 Partizipation an Werten & Vision des AMS Tirol" • "F21 Freiraum für neue Ideen & Ansätze" • "F22 Beschreibung Unternehmenskultur" • "F23 Selbstreflexion & Weiterentwicklung im AMS Tirol" • "F26 Einschätzung Führungsstil" • "F27 Umgang der Führung mit digitaler Transformation" |

Q: WIFO-EVACON.

Übersicht 2: Zuordnung der offenen Fragen zu den 4 New Work Dimensionen

| Flexible Mitgestaltungsmöglichkeit | Organisationale Anpassungsfähigkeit | Mitarbeiter:innen-zentrierung / Mitarbeiter:innen im Fokus | Entwicklungsorientierte Organisationskultur |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • F16 Wie können die Räumlichkeiten in deiner Geschäftsstelle besser genutzt werden? | <ul style="list-style-type: none"> • F08 Welche organisatorischen Gegebenheiten im AMS Tirol, sind für deine Arbeit besonders hinderlich? | <ul style="list-style-type: none"> • F13 Hast du Verbesserungsvorschläge oder Anmerkungen zu Arbeitszeitmodellen im AMS Tirol? • F19 Hast du Verbesserungsvorschläge zu den Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge im AMS Tirol? • F25 Hast du Verbesserungsvorschläge zu Lernen und Entwicklung bzw. Weiterbildung im AMS Tirol? | <ul style="list-style-type: none"> • F28 Hast du noch Anmerkungen zu den Herausforderungen neuer Technologien oder zu den digitalen Tools, die im AMS Tirol eingesetzt werden (sollten)? |

Q: WIFO-EVACON.

3. Begriffsbestimmung von New Work

Generell umfasst "New Work" eine Vielzahl von Konzepten und Ansätzen, die darauf abzielen, die Arbeitswelt moderner, flexibler und menschenzentrierter zu gestalten. Während der

ursprüngliche Ansatz von Frithjof Bergmann auf einer Überwindung des Arbeits- (und Lohn-)systems beruhte und die Sinnstiftung ("Arbeit, die man wirklich, wirklich will") in das Zentrum rückte (Bergmann, 1990, 2020), zielen heutige Konzepte darauf ab, innerhalb des bestehenden Systems bzw. innerhalb von Organisationen Arbeitsstrukturen anzupassen und Mitarbeiter:innen zu stärken, um Produktivität, Mitarbeiter:innenzufriedenheit und Mitarbeiter:innenbindung zu erhöhen (Bock-Schappelwein & Kügler, 2022; Fraunhofer IAO, 2019). Nachfolgend wird die Entwicklung von Bergmanns ursprünglichem Ansatz, seiner Rezeption sowie ein Vorschlag zur Kategorisierung des aktuellen Diskurses dargestellt, um in der Folge systematisch Anknüpfungspunkte von New Work an die Arbeit im AMS Tirol zu analysieren.

3.1 Ursprüngliches Konzept nach Frithjof Bergmann: New Work als neue Arbeitskultur

"Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt." (Bergmann, 2020, S. 12)

Bereits in den 1970er-Jahren beschäftigte sich Bergmann intensiv mit der zunehmenden Automatisierung und erkannte darin die Chance, Arbeit, sowohl Erwerbsarbeit als auch Arbeit im umfassenderen Sinne, neu zu denken. Zentral war für ihn der Freiheitsbegriff im Sinne von Selbstbestimmung. Freiheit verstand Bergmann als Handlungs- und Selbstentwicklungsfreiheit, die es ermöglicht, eine Tätigkeit auszuüben, die das Leben erfüllt. Dieses Motiv liegt bereits seinem philosophischen Werk "On Being Free" ("Die Freiheit leben") aus dem Jahr 1977 zugrunde, in dem er Freiheit als praktische Realität deutet, verstanden als Selbstwachstum, produktive Lebensführung und gesellschaftliche Ermöglichungsbedingungen. Inhaltlich verschiebt Bergmann den Fokus "from outside to inside the person". Demnach soll Freiheit eine lebensweltliche Praxis werden und nicht bloß eine politische Abstraktion (Bergmann, 1977). Dies suchte Bergmann Zeit seines Lebens auch praktisch umzusetzen, unter anderem in den von ihm initiierten Center for New Work, von denen das erste in Flint, Michigan (USA) entstand, um die Folgen von Massenentlassungen abzufedern, weitere folgten weltweit. Besonders in Deutschland⁷⁾ fand Bergmanns Ansatz Resonanz (Bergmann, 2020; Rosenfeld, 2022).

⁷⁾ Vereinzelt wird auch auf Initiativen im österreichischen Kontext verwiesen, etwa in der Tabakfabrik Linz, wo mit der Grand Garage ein Innovations- und Makerspace entstand, der in der öffentlichen Debatte in Bezug zu New Work gesetzt wurde. Allerdings handelt es sich dabei weniger um ein von Bergmann initiiertes Center for New Work als vielmehr um eine an seine Ideen angelehnte Praxisplattform.

Frithjof H. Bergmann (1930–2021) war ein österreichisch-US-amerikanischer Sozialphilosoph. Mit 19 Jahren wanderte er in die USA aus, schlug sich zunächst mit verschiedenen Jobs durch, lebte zeitweise als Selbstversorger und begann schließlich ein Philosophiestudium an der Universität Princeton, wo er promovierte. Im Anschluss erhielt er Lehraufträge an renommierten Universitäten wie Stanford, Chicago und Berkeley⁸⁾. In den frühen 1980er Jahren war die Stadt Flint, Michigan, ein Paradebeispiel für den industriellen Niedergang in den USA. Die Automobilindustrie, dominierend in der Region, befand sich in einer tiefen Krise. Automatisierung und Standortverlagerungen führten zu Massenentlassungen, die Arbeitslosigkeit war hoch. In Reaktion darauf und als Alternative zu Massenentlassungen schlug Bergmann General Motors ein 6-Monate-Arbeitsmodell vor: Die Beschäftigten sollten sechs Monate "normal" weiterarbeiten und die übrigen sechs Monate in einem "Zentrum für Neue Arbeit" (Center for New Work) verbringen, um herauszufinden, was sie "wirklich, wirklich wollen" und wie sie damit ihren Lebensunterhalt verdienen könnten. Gemeinsam mit Richard Gull gründete er dieses Center. Dieser Vorschlag konnte den wirtschaftlichen Niedergang Flints letztlich nicht verhindern, ein Arbeitszeit-Split wurde von Teilen der Gewerkschaftsvertreter:innen und der Belegschaft abgelehnt (Rosenfeld, 2022).

Der Ansatz von Bergmann beruht u. a. auf Erfahrungen in der Arbeit mit arbeitslosen Menschen in New Work Centern. Diese Erkenntnisse führten ihn zu drei übergeordneten Zielen einer neuen Arbeitskultur (Krings, 2023, S. 7):

1. Neue Formen des Wirtschaftens: Bergmann kritisierte die auf Massenproduktion ausgerichtete Wirtschaft als zu komplex, teuer und unökologisch. Er verwies darauf, dass die scheinbar günstigen Preise oft durch die Externalisierung von Umwelt- und Sozialkosten zustande kommen. Stattdessen plädierte er für kleinere, regional eingebettete Produktionswerkstätten, in denen vielfältige Produkte hergestellt werden und die in lokale Netzwerke eingebunden sind.
2. Förderung und Integration moderner Technologien: Bergmann verstand digitale Technologien nicht als Bedrohung, sondern als Chance, Hierarchien abzubauen und horizontale Strukturen zu fördern. Technologien wie 3D-Druck oder digitale Plattformen sah er als Werkzeuge, um gemeinschaftliche, solidarische Nutzungsformen zu erproben und neue Arbeitszusammenhänge zu schaffen.
3. Veränderte Einstellung zur Arbeit: Arbeit sollte nicht nur dem Broterwerb dienen, sondern die Persönlichkeit stärken und zur Entfaltung eigener Talente beitragen. Damit stellt Bergmann Selbstermächtigung der Menschen in den Vordergrund⁹⁾.

Bergmanns Konzept verstand sich als Gegenmodell sowohl zum kapitalistischen als auch zum sozialistischen Arbeitsmodell. In der breiten Rezeption lösten sich die ursprünglichen system- und kulturkritischen Elemente teilweise von seinem Entwurf. Parallel dazu traten stärker

⁸⁾ <https://newwork-newculture.dev/frithjofbergmann/>

⁹⁾ Anmerkung: Diskutiert wurde auch, dass die Arbeit in Erwerbsarbeit, Gemeinwohlarbeit und Arbeit an der eigenen Entwicklung aufgeteilt ist.

pragmatische Aspekte in den Vordergrund wie Humanisierung (Empowerment, Lernkultur, Selbstorganisation) und Management-/Effizienzperspektiven (Agilität, Performance, Employer Branding). Bergmann äußerte sich in seinen letzten Lebensjahren wiederholt kritisch gegenüber dem Mainstream-New-Work-Diskurs und beklagte, dass sein radikaler Ansatz zunehmend verwässert würde und sich auf bloße Managementtools, oberflächliche Arbeitsumgebungsverbesserungen oder Marketingstrategien reduzierte¹⁰⁾.

3.2 Aktueller Diskurs: Sinnorientierung, Humanisierung und Managementmethode

Es gibt keine einheitliche Definition von New Work. Laut New-Work-Barometer 2023, bei dem 613 Unternehmensvertreter:innen aus Deutschland zu ihrem Verständnis von New Work befragt wurden, nennen diese am häufigsten empowermentorienteerte Führung¹¹⁾ gefolgt von Selbstorganisation, offene Fehlerkultur, Arbeitsortautonomie, selbstbestimmtes Lernen, Arbeitszeitautonomie, agile Führung, Verflachung von Hierarchien, agile Projektarbeit (z. B. Scrum), transformationale Führung, Digital Leadership, Design Thinking, rollenbasiertes Arbeiten, Förderung von Achtsamkeit, Ausgabe von mobilen Technologien, Förderung von Sinnfindung, Shared Leadership, Labdays, teilautonome Gruppen oder auch offene Bürokonzepte etc. (Schermuly & Meifert, 2023). Für das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft ist New Work ein Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen (ifaa, 2023). Das Fraunhofer IAO wiederum definiert New Work als erwerbsorientierte Arbeit, die durch Virtualisierung, Vernetzung und Flexibilisierung von Ort, Zeit und Inhalt gekennzeichnet ist. Digitalisierung und Innovationsdruck erfordern diesem Ansatz zufolge zunehmend agile, selbstorganisierte und kund:innenorientierte Arbeitsprinzipien. Parallel verändern sich die Erwartungen der Beschäftigten hin zu Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung. Daraus resultiert ein neues Führungsverständnis, das weniger hierarchisch, dafür coachend, lateral und unterstützend geprägt ist (Fraunhofer IAO, 2019).

Kohl et al. (2022) zufolge lässt sich New Work, aufbauend auf Hackl et al. (2017) anhand der drei Dimensionen Places, People und Tools/Technology beschreiben, worunter sich Weiterentwicklung und Führung der Belegschaft, räumliche und technische Gestaltung von Arbeitsräumen, Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie orts- und zeitunabhängige, zusammenarbeitfördernde Technologien subsumieren. Eine Diskursanalyse der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) fasst diese Gemengelage als drei Subdiskurse zusammen:

- Systemkritischer Sinndiskurs: Dieser Ansatz orientiert sich direkt an Bergmanns Ethos, wobei Arbeit als Emanzipationsraum, Sinnsuche und gesellschaftliche Transformation im Mittelpunkt stehen.

¹⁰⁾ Frithjof Bergmann übt Kritik an aktueller New Work-Debatte | Personal | Haufe., abgerufen am 25.08.2025.

¹¹⁾ Dabei muss angemerkt werden, dass viele ehemalige Studierende des Autors, der einen empowermentorientierten New-Work-Ansatz vertritt, den Fragebogen beantwortet haben.

- Mitarbeiterorientierter Humanisierungsdiskurs: Diesem Ansatz zufolge wird New Work als Mittel zur Stärkung von Selbstbestimmung, Empowerment und Lernkultur gesehen¹²⁾.
- Businessorientierter Managementdiskurs: Unter diesem Ansatz können sämtliche New-Work-Ansätze gebündelt werden, die effektive Maßnahmen zur Begegnung unternehmerischer Herausforderungen darstellen und oft auf Produktivität und unternehmerische Leistungsfähigkeit fokussieren.

Die Autor:innen vergleichen die Diskussion mit einer "Arena", in der verschiedene Diskurse um die Definition des Phänomens "New Work" konkurrieren. Wesentliche Akteur:innen sind dabei Unternehmensberatungen, die einerseits neue Trends aufgreifen (müssen), sich aber auch wiederum differenziert positionieren, um Aufmerksamkeit zu erhalten. Deutsche Großunternehmen nennen ihnen zufolge New Work in Geschäftsberichten im HR-Bereich, wobei dieser aber hauptsächlich geschäftsorientiert adressiert wird (Taimer & Weckmüller, 2020). Consulting-Konzepte wiederum betonen teilweise stark den Flexibilisierungsaspekt etwa bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort und/oder die notwendigen Technologien dafür. Ein weiterer Fokus liegt auf der (flexiblen) Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinweg. (Wieder-)entdeckt wurden auch die Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Businessmodelle, die im Zuge von New Work diskutiert werden, sowie eine Erwerbsarbeitszeitreduktion (New Work Magazine, 2024; Schmitt, 2021).

Wesentlich bei der Anwendung von New Work Konzepten und Tools in der unternehmerischen Praxis ist, welche Gestaltungselemente in Organisationen durch die jeweilige Theorie bzw. durch das jeweilige Konzept adressiert werden. Diese fallen nämlich je nach Autor:in oder Beratungsagentur sehr unterschiedlich aus und reichen von (alternativen) Organisations- und Führungsformen über humanorientiertes Produktivitätsmanagement (partizipative Prozessoptimierung, agile Methoden wie Scrum oder Kanban), Digitalisierung, Innovation, Business Modell, Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie, mobile Technologien, Raumgestaltung (zonenbasierte Raumkonzepte, Coworking Spaces, gläserne Fabrik) bis hin zu einer Vielzahl von Tools und Methoden (für einen Überblick siehe beispielsweise ifaa (2023) oder Schnell und Schnell (2018)).

Ein weiterer wesentlicher Aspekt bei der Umsetzung von New Work bzw. diskursprägend ist die Perspektive, die eingenommen wird. Diese kann aus Sicht der Arbeitgeber:innen, Arbeitnehmer:innen oder des Betriebsrats erfolgen. Schroeder et al. (2024) kategorisieren in ihrer Analyse zum Stand von New Work in deutschen KMUs die jeweiligen Spannungsfelder in den Dimensionen People, Places und Tools. In der Dimension Places beispielsweise, die sich in die Kategorien Desksharing, Mobile Arbeit/Home Office/Hybride Arbeitswelt und Co-Working unterteilt, ist bei Desksharing aus Arbeitgeber:innenperspektive die effiziente Nutzung der Büroflächen relevant, für Arbeitnehmer:innen die dynamische Arbeitsumgebung und mögliche Kreativität sowie für den Betriebsrat, wie die Arbeitsplatzsuche funktioniert. In Bezug auf die Unternehmenskultur, enthalten in der Dimension People mit den weiteren Kategorien agile(s) Arbeit(en), Start-Up Kultur und flexible Arbeitszeit/Arbeitszeitmodelle, wiederum ist für Arbeitgeber:innen die Arbeitgeber:innenattraktivität, für die Arbeitnehmer:innen Selbstverwirklichung/Empowerment,

¹²⁾ Beispiel dafür ist die New Work Charta von Väth (2019), auf die im Folgekapitel noch genauer eingegangen wird.

Kompetenzen, Hierarchien Autonomie, Sinnstiftung und für den Betriebsrat Beteiligung und Entgrenzung, Mitbestimmung sowie digital divide ein Thema.

3.3 Neue Begriffe im New-Work-Diskurs

Es gibt eine Vielzahl von Begriffen, die im Zusammenhang mit New Work immer wieder fallen, darunter agiles Arbeiten, New Leadership und hybrides Arbeiten. Diese drei werden in der Folge kurz erklärt, da sie in den Folgekapiteln häufig vorkommen.

3.3.1 Agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten stellt die Flexibilität, Selbstorganisation und iterative Entwicklung in den Mittelpunkt von Unternehmen, um schnell auf Veränderungen und Kund:innenbedürfnisse reagieren zu können. Anstatt starrer Hierarchien und langwieriger Prozesse werden selbstorganisierte Teams eingesetzt, die in kurzen Zyklen (Iterationen) arbeiten und regelmäßiges Feedback nutzen, um Ergebnisse zu erzielen. Komplexe Aufgaben werden in kleine Schritte unterteilt, die wiederholt durchlaufen werden, mit Phasen des Planens, Umsetzens und Überprüfens. Kernprinzipien sind dabei Transparenz, Vertrauen, eine offene Fehlerkultur und die Orientierung am Nutzen für Kund:innen. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, haben sich agile Methoden wie Scrum¹³⁾ oder Kanban¹⁴⁾ in vielen Branchen etabliert, um komplexen, sich schnell ändernden Anforderungen gerecht zu werden. Scrum ist ein Framework für iterative Produktentwicklung mit Sprints, definierten Rollen (Scrum Master, Product Owner, Entwicklungsteam) und festen Meetings, während Kanban eine kontinuierliche Methode ist, die auf der Visualisierung des Arbeitsflusses durch ein Kanban Board, der Begrenzung laufender Arbeit und dem Ziel der Prozessoptimierung basiert. Der Hauptunterschied liegt im regelmäßigen, zeitlich fixierten Arbeiten in Scrum Sprints im Gegensatz zum flexiblen, kontinuierlichen Fluss von Aufgaben bei Kanban. Kanban soll einen reibungslosen und effizienten Arbeitsfluss gewährleisten und Störungen minimieren sowie die Anzahl der Aufgaben, die gleichzeitig bearbeitet werden, reduzieren, um Überlastung zu vermeiden.

3.3.2 New Leadership

Häufig wird von einer neuen Führungskultur im Zusammenhang mit New Work gesprochen, die auf Vertrauen, Selbstverantwortung und partizipativer Entscheidungsfindung basiert. Der Ansatz kombiniert verschiedene moderne Führungskonzepte wie Agile Leadership, Servant Leadership und Transformational Leadership, um Flexibilität, Kreativität und eine positive Unternehmenskultur zu schaffen¹⁵⁾. Führungskräfte werden zu "Enablern" oder "Coaches"¹⁶⁾ anstatt zu klassischen hierarchischen Vorgesetzten. Das erfordert wiederum "starke" Mitarbeiter:innen, die

¹³⁾ <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

¹⁴⁾ https://www.org-handbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Kanban/Kanban_node.html

¹⁵⁾ <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/new-leadership-definition-prinzipien-faehigkeiten.html>

¹⁶⁾ Führungskräfte fragen dabei Mitarbeitende, woran sie gerade arbeiten, was sie hindert bei der Arbeit weiterzukommen und was sie als Führungskraft tun könnten, um zu unterstützen.

Fach- und Selbstkompetenz sowie soziale Kompetenz vereinen, verantwortungsvoll und selbstständig arbeiten und digital versiert sind. Zum Teil geht es bei New Leadership auch nicht nur darum, den finanziellen Erfolg eines Unternehmens zu fördern, sondern auch den "Purpose", also den gesellschaftlichen Sinn einer Organisation im Blick zu behalten¹⁷⁾.

3.3.3 Hybrides Arbeiten

Hybrides Arbeiten ist ein Arbeitsmodell, das Präsenzarbeit im Büro mit mobiler Arbeit kombiniert, indem Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben teilweise vor Ort und teilweise ortsunabhängig wie etwa von zu Hause aus oder auch von anderswo erledigen¹⁸⁾. Arbeitnehmer:innen, mit Erfahrung mit Home Office oder hybrider Arbeitsweise wollen dies zumeist nicht mehr missen und bevorzugen Arbeitgeber:innen, die dies anbieten. Umgekehrt bieten Unternehmen explizit hybride Arbeitsformen an, um damit Mitarbeiter:innen anzuwerben (Hofmann & Rief, 2025).

3.4 New Work Charta & Empowerment-Ansatz

Zwei im deutschsprachigen Raum häufig rezipierte Ansätze von New Work sind die New Work Charta von Markus Väth und der Empowerment-Ansatz von Carsten C. Schermuly. Beide lassen sich grob dem mitarbeiter:innenorientierten Humanisierungsdiskurs zuordnen, weisen jedoch in ihren Gestaltungselementen Überschneidungen sowohl mit dem Sinn- und Managementdiskurs auf. Aufbauend auf der Theorie Frithjof Bergmanns entwickelte der Arbeitspsychologe Markus Väth die New Work Charta, eine Art Manifest, das inzwischen von über 700 Unternehmer:innen und Führungskräften unterzeichnet wurde¹⁹⁾. Sie basiert auf fünf Prinzipien (Väth, 2019):

1. **Freiheit:** Schaffung von Experimentierräumen für neues Arbeiten, Schaffung einer Kultur der Angstfreiheit, Stärken der gemeinsamen Vernetzung.
2. **Selbstverantwortung:** Etablieren von Modellen der Selbstorganisation, Erweitern von Budget-Autorität, Etablieren finanzieller Beteiligungsmodelle.
3. **Sinn:** Verfolgen einer selbst-bewussten Unternehmensidentität, Definieren einer klaren Wertschöpfung, Sinnhaftes Gestalten des Alltags.
4. **Entwicklung:** Etablieren kollektiver Lernstrukturen, Stärken einer kontinuierlichen Selbststeuerung, Etablieren abgestufter, kollektiver Entscheidungsstrukturen.

¹⁷⁾ <https://www.hrtoday.ch/de/article/die-groessten-new-leadership-mythen>

¹⁸⁾ Manchmal wird Hybride Work auch als eine Zusammenarbeit von KI-Agenten und Menschen verstanden, was hier jedoch nicht gemeint ist.

¹⁹⁾ <https://humanfy.de/new-work-charta/>, abgerufen am 25.08.2025.

5. **Soziale Verantwortung:** Berücksichtigen von nachhaltigem und ökologischem Wirtschaften, Verwurzen des Unternehmens durch regionales Engagement, Bewusstes Folgen des Grundsatzes des ehrlichen Kaufmanns²⁰).

Diese Prinzipien sollen sich im unternehmerischen Alltag widerspiegeln, können aber auch auf individueller oder gesellschaftlicher Ebene angewendet werden. Väth verbindet dabei Theorien aus den Arbeitswissenschaften sowie der Motivationspsychologie mit dem New Work Konzept von Bergmann (1990, 2020).

Der zweite Ansatz, der im deutschen Diskurs große Aufmerksamkeit erfährt, ist der Empowerment-Ansatz von Carsten C. Schermuly (2020). Schermuly versteht New Work als Bündel von Maßnahmen, die das psychologische Empowerment von Mitarbeiter:innen stärken sollen. Er knüpft damit explizit an die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) bzw. Ryan und Deci (2000) sowie an die Empowerment-Forschung von Spreitzer (1995) an. Zentral sind dabei vier psychologische Dimensionen:

- **Bedeutung** (Meaning): Das Empfinden, dass die eigene Arbeit sinnvoll ist.
- **Kompetenz** (Competence): Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, die Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.
- **Selbstbestimmung** (Self-determination): Das Erleben von Autonomie und Handlungsspielraum.
- **Einfluss** (Impact): Die Wahrnehmung, durch das eigene Handeln etwas im organisationalen Kontext bewirken zu können.

Schermuly (2020) betont, dass Unternehmen durch gezielte Interventionen wie etwa partizipative Führung, transparente Kommunikation, kontinuierliches Feedback und Möglichkeiten zur Mitgestaltung die Wahrnehmung dieser vier Dimensionen fördern können. In beide Ansätzen, sowohl von Väth als auch von Schermuly wird versucht, New Work theoretisch zu fundieren, praktisch anschlussfähig zu machen und mittels Fragebogeninstrumenten "messbar" zu machen, um in weiterer Folge Zusammenhänge etwa mit Arbeitszufriedenheit zu untersuchen.

Die Kritik an den Ansätzen von Bergmann, Väth und Schermuly bezieht sich zumeist auf die Dimensionen Freiheit, Autonomie und Selbstbestimmung bzw. Verantwortung, da diese gewissermaßen als Entfaltungsziel in der Erwerbsarbeit postuliert wird, ohne auf jene Mitarbeiter:innen zu achten, die das nicht möchten oder können. Organisationsberater, Psychotherapeut und Konfliktforscher Eidenschink merkt an, dass sich seiner Coaching- und Beratungserfahrung nach viele Personen aus allen Hierarchiestufen mit "Verantwortung, Selbstbestimmung, Sich-

²⁰) Der "Ehrbare Kaufmann" ist eine seit dem Mittelalter überlieferte Leitfigur: Kaufleute sollen nicht allein an kurzfristigem Gewinn orientiert sein, sondern ihr Handeln an Fairness, Integrität, Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft und Nachhaltigkeit ausrichten. In moderner Form wird er als "unternehmerisches Leitbild" verwendet: Verantwortung für Beschäftigte, Kund:innen, Geschäftspartner:innen, Gesellschaft und Umwelt.

Hervortun, Sich-Zeigen, Sich-Vertreten" schwer tun. All dies sind Kompetenzen, die bei New Work gefragt sind und damit von viel mehr Menschen gefordert werden. In den New Work Manifesten oder Chartas würden diese Kompetenzen oft als Voraussetzung gesehen und gar nicht weiter thematisiert. Außerdem sei das zugrundeliegende Menschenbild von nach Autonomie strebenden Mitarbeiter:innen ausschließlich positiv gerahmt (Eidenschink, 2022). Flache Hierarchien und selbstgesteuerte Teams werfen neue Fragen des Verhandelns von Organisation und Mitarbeiter:innen auf wie etwa "Kollektive Selbststeuerung ist m. E. darauf angewiesen, dass eine Mehrheit der Beteiligten die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung, zur Reflexion impliziter Gruppenregeln, zur Abgrenzung gegenüber Erwartungen anderer, und zur Gelassenheit auch bei Anfeindungen und Abwertungen mitbringt"²¹⁾. Diese Kompetenzen und auch die Konflikte und generellen "Nebenwirkungen" von New Work sind aus seiner Sicht kaum in Fall- und Praxisbeispielen beschrieben (Eidenschink, 2022).

Trotz der Vielfalt an Konzepten, die von einer Humanisierung der Arbeitswelt bis hin zu Managementmethoden reichen, herrscht weitgehend Übereinkunft, dass New Work mehr als nur Home Office oder digitale Arbeitsmethoden ist. Well-being, work-life-balance und purpose-driven-work gehören genauso zu einem ("ganzheitlichen") New Work Verständnis wie agile Arbeitsmethoden mit dafür notwendiger Feedback- und Unternehmenskultur (Helmold, 2023). Ziel-Übereinkunft besteht weitgehend darin, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der Menschen und den Anforderungen der modernen Gesellschaft gerecht wird. Die Bedürfnisse lassen sich nach den erwähnten Konzepten so auf den Punkt bringen, dass Menschen eine sinnvolle Arbeit wollen und sie wollen sich wirksam fühlen.

3.5 Schlussfolgerungen für die Analyse und Umsetzung von New Work im AMS Tirol

New Work ist ein Sammelbegriff aus verschiedenen Konzepten, Methoden und organisationalen Gestaltungselementen, die sich einerseits von Frithjof Bergmann ableiten lassen und sich zum anderen aus den technologischen Entwicklungen ergeben. Aus der Sichtung der Literatur und des aktuellen Diskurses lassen sich für die weitere Analyse wie auch für die potenzielle Umsetzung von New Work im AMS Tirol eine Reihe von Schlüssen ziehen.

3.5.1 Gestaltung des Diskurses

Da das AMS Tirol "New Work" bislang nicht explizit für sich definiert hat, besteht die Möglichkeit, den Diskurs aktiv zu gestalten und durch die bewusste Auswahl von spezifischen Konzepten gezielt zu steuern. Aufgrund der bereits hohen Mitarbeiter:innenorientierung im AMS Tirol (Kapitel 6.2) erscheint insbesondere der mitarbeiter:innenorientierte Humanisierungsdiskurs anschlussfähig. Dabei könnten Management- und Digitalisierungstools nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur Stärkung der Mitarbeiter:innenkompetenzen eingesetzt werden – immer auch mit Blick auf den Kund:innennutzen. Der Ansatz von Väth (New Work Charta) ist insofern vielversprechend, als er neben Aspekten von Freiheit, Selbstverantwortung und Entwicklung auch die Dimension der dreifachen Wertschöpfung betont: Arbeit soll einen Mehrwert für die Mitarbeiter:innen, für die Organisation und für die Gesellschaft erbringen. Dieser Dreiklang scheint

²¹⁾ <https://metatheorie-der-veraenderung.info/2020/02/22/new-work/>

für eine öffentlich-rechtliche Organisation mit definiertem gesellschaftlichen Auftrag besonders relevant.

3.5.2 Test von New-Work-Ansatz und Managementmethoden

Bei New Work handelt es sich in erster Linie um konzeptionelle Orientierungsrahmen und nicht um empirisch abgesicherte (Wirk-)Modelle. Einzelne Ansätze verweisen zwar auf arbeits- und motivationspsychologische Theorien (z. B. Selbstbestimmungstheorie, Empowerment), insgesamt gilt jedoch, dass viele Methoden im Bereich "New Work" dem Charakter von Managementmoden entsprechen. Abrahamson (1996) definiert diese als "zeitlich begrenzte kollektive Überzeugungen, dass bestimmte Managementtechniken den Fortschritt der Managementwissenschaften darstellen". Kieser (1997) weist jedoch darauf hin, dass diese oft kurzfristige Popularitätsschübe erfahren, die weniger durch nachgewiesene Wirksamkeit als durch soziale Prozesse, mediale Verbreitung und Nachahmung bestimmt sind. Daher empfiehlt es sich, neue Managementmethoden zunächst in Pilotprojekten kleinräumig zu erproben und zu bewerten, bevor eine flächendeckende Einführung erfolgt.

3.5.3 Passung zur Organisation und Mitarbeiter:innen

Statt universeller Ansätze oder "one-size-fits-all"-Lösungen (BMKÖS, 2023) sollte die jeweilige Passung zum organisationalen Kontext, zu den rechtlich-regulativen Rahmenbedingungen und zu den spezifischen Bedürfnissen und Kompetenzen von Mitarbeiter:innen und Kund:innen geprüft werden. In Bezug auf agiles und/oder selbstverantwortliches Arbeiten gilt es nicht nur die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen, die eventuell erlernt werden können, zu berücksichtigen, sondern auch die Ängste, die mit einer transparenten Arbeitsweise und Abstimmung im Team einhergehen. Insofern ist es durchaus legitim, aus dem "Bauchladen" von New Work einzelne Elemente auszuwählen und auszuprobieren. Zum Beispiel kann agiles Arbeiten in der Projektentwicklung oder partizipative Entscheidungen in bestimmten Teams, die sich das zutrauen und wollen, eventuell auch mit Unterstützung (Change Management) eingeführt werden. Große kulturelle Veränderungen hingegen brauchen Zeit und vor allem eine hohe Veränderungsbereitschaft der Organisation (Böhme, 2022).

3.5.4 Wahl des Analyserahmens

Für die gegenwärtige Studie wurde ein möglichst offener Zugang zu den verschiedenen New-Work-Ansätzen gewählt. Um den aktuellen Stand im AMS Tirol bestimmen zu können, wurden die Dimensionen der New Work Charta nach Väth als analytisches Raster herangezogen. Ergänzend wurden konkrete Umsetzungselemente einbezogen, darunter Arbeitsort- und Arbeitszeitflexibilisierung, Leadership sowie die Einstellungen zu und der Einsatz von Digitalisierung. Damit wird gewährleistet, dass sowohl normative Leitprinzipien als auch praktische Gestaltungsinstrumente systematisch erfasst werden.

3.5.5 Erhöhung der Arbeitgeber:innenattraktivität durch New Work für bestimmte Gruppen von Arbeitnehmer:innen

Häufig wird von Unternehmensberatungen das Argument angeführt, dass mit New Work die Arbeitgeber:innenattraktivität erhöht wird (Tasler, 2025). Einige Umfrageergebnisse wie etwa die Trendstudie zu Arbeitgeberattraktivität²²⁾²³⁾, stützen diese Aussage.

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeit scheint eine Auseinandersetzung damit, welche (potenziellen) Arbeitnehmer:innen das AMS Tirol ansprechen will, im Vorfeld zu möglichen New Work Initiativen nicht unwesentlich. Während das Angebot von hybriden Arbeitsformen für viele Arbeitskräfte attraktiv ist, sprechen partizipative und agile Arbeitsformen eher einen bestimmten Typus von Arbeitskraft an, der dann aber auch nicht durch starre Ablaufstrukturen enttäuscht werden sollte. Die Frage, die sich also stellt, ist, für wen kann und will das AMS attraktiv als Arbeitgeberorganisation sein?

4. Praxisbeispiele für New Work

Im Folgenden werden verschiedene Beispiele aus dem Bereich New Work im weitesten Sinn angeführt, die Bezug zum öffentlichen Sektor bzw. zum AMS haben, beginnend mit einer Kurzdarstellung der Rolle von New Work im öffentlichen Sektor. Für die Fallbeispiele wurde einerseits eine Desk Research durchgeführt, andererseits mit organisations- bzw. personalverantwortlichen Personen Interviews geführt.

4.1 New Work im öffentlichen Sektor

New Work in öffentlich-rechtlichen Organisationen bzw. im öffentlichen Sektor bezieht sich auf die Anwendung moderner Arbeitskonzepte und -methoden, die ursprünglich aus der Privatwirtschaft stammen. Die Kernaspekte sind dabei ähnlich, etwa:

- Flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office und hybrides Arbeiten häufig in Erwartung der Verbesserung der Work-Life-Balance, zur Reduktion von Pendelwegen und CO₂-Einsparungen; damit verbunden Anpassungsbedarf bei rechtlichen Regelungen und Infrastruktur (Cassini Consulting, 2021; factro, 2025; OECD, 2021; Seiter, 2021).
- Agile Arbeitsweisen für effizientere Prozesse, höhere Anpassungsfähigkeit und schnellere Iterationen bei Services (Governance, 2022; OECD, 2023). Die Bundesagentur für Arbeit (BA) sammelte im Rahmen von "Agile BA" erste Erfahrungen mit agilen Methoden in Innovationsprojekten und IT-Entwicklung (Bundesagentur für Arbeit, 2021).
- Digitale Werkzeuge und Automatisierung zur Optimierung von Prozessen, Beschleunigung von Verwaltungsabläufen und besserem Bürgerservice durch Kollaborationstools,

²²⁾ <https://www.topjob.de/wissenswertes/detail/trendstudie-arbeitgeberattraktivitaet/>

²³⁾ Die stärksten positiven Treiber von Arbeitgeber:innenattraktivität sind laut dieser Studie aus 2021 eine Kultur, die neue Arbeitsformen trägt (New Work Culture), Vertrauen und internes Unternehmertum. Die drei stärksten Zerstörer sind ein von Resignation geprägtes Klima (resignative Trägheit), Altersdiskriminierung und das Gefühl, kaum Entscheidungen treffen zu können. Bei der Generation X stehen Vertrauen und Freiraum für Führung ganz oben auf der Bedürfnisliste, die Generation Y legt Wert auf internes Unternehmertum und die Generation Z blüht auf in einem Umfeld produktiver Energie.

E-Akte und KI-Anwendungen (Cassini Consulting, 2021; European Commission, 2022; OECD, 2023).

- Behörden- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit mittels digitaler Plattformen, die die Kooperationen über Organisationsgrenzen hinweg erleichtern, wofür verbindliche Governance-Strukturen notwendig sind (Hertie School et al., 2021; Kuhlmann & Bogumil, 2021).
- Führungs- und Kulturwandel zur Entwicklung einer vertrauensbasierten, unterstützenden Führung, Förderung psychologischer Sicherheit und partizipativer Entscheidungsprozesse (Cassini Consulting, 2021; OECD, 2023). PwC (2022) beispielsweise betont, dass Kulturwandel im öffentlichen Sektor nur gelingt, wenn Führungskräfte aktiv als Enabler geschult werden.

Kontinuierliche Qualifizierung: zum Ausbau digitaler, methodischer und kollaborativer Kompetenzen, weil hybride Arbeit auch soziale Einbindung und Gesundheitskompetenz erfordert (Jaß, 2024; Seinsche et al., 2023, 2024). Die Ziele von New Work in der öffentlichen Verwaltung sind oft:

- Effizienzsteigerung durch die Optimierung von Prozessen und Reduzierung von Bürokratie durch Digitalisierung und agile Methoden,
- Erhöhung der Arbeitgeber:innenattraktivität und Verwaltungsinnovation,
- Förderung einer innovationsfreundlichen Umgebung, in der neue Ideen und Ansätze leichter umgesetzt werden können.

Insgesamt soll "New Work" im öffentlichen Sektor dazu beitragen, die Arbeitsweise moderner, flexibler und bürger:innenorientierter zu gestalten. Diesbezüglich spielt auch die Digitalisierung im Kontakt mit den Bürger:innen eine wichtige Rolle.

Auch die österreichischen Bundesministerien haben New Work aufgegriffen und treiben das Thema unter der im Bundeskanzleramt angesiedelte Abteilung III/9 – Strategisches Performancemanagement und Verwaltungsinnovation unter dem Titel "Future of Work" in Form eines Reallabors voran²⁴⁾. In diesem Reallabor werden gemeinsam mit wissenschaftlichen Partner:innen sowie Expert:innen aus der Verwaltung und Zivilgesellschaft neue Formen der Zusammenarbeit erprobt und Wissen darüber gesammelt²⁵⁾ (Details dazu folgen in Kapitel 4.24.1).

Im aktuellen Regierungsprogramm²⁶⁾ finden sich mehrere Anknüpfungspunkte an die "Modernisierung" von Arbeit in Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung. So werden z. B. in Bezug auf die Arbeitszeit "Sandboxes / Lern- und Experimentierräume unter Mitbestimmung des Betriebsrates" und "wissenschaftlich begleitete Pilotprojekte zu neuen Arbeitszeitformen wie etwa 4-Tage-Woche und Vertrauensarbeitszeit" (§. 104) genannt. In Bezug auf den Öffentlichen

²⁴⁾ <https://www.donau-uni.ac.at/de/universitaet/fakultaeten/wirtschaft-globalisierung/departments/egovernance-wirtschaft-verwaltung/zentren/e-governance/news-veranstaltungen/news/2021/future-of-work-ein-reallabor.html>, abgerufen am 20.08.2024.

²⁵⁾ <https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/innovation-und-strategische-weiterentwicklung/future-of-work/>

²⁶⁾ <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/regierungsdokumente.html>

Dienst wird von "moderne Arbeitszeitmodelle ermöglichen und Modernisierung der Infrastruktur" und "Modernisierung der Arbeitsumgebung in Bezug auf Arbeitszeit und neue Technologien" (S. 220) gesprochen.

Die Umsetzung von New-Work-Ansätzen im öffentlichen Sektor ist mit einer Reihe von Herausforderungen verbunden. Beispielsweise erschweren bürokratische und föderale Strukturen häufig eine einheitliche Umsetzung, da unterschiedliche Regelwerke und komplexe Zuständigkeiten zu Reibungsverlusten führen (Kuhlmann & Bogumil, 2021; OECD, 2021). Sofern die öffentliche Leistungserbringung zusätzlich an bestimmte Öffnungszeiten gebunden ist, resultieren daraus Grenzen der Arbeitszeitflexibilisierung. Eine offene Bürogestaltung eignet sich nicht für vertrauliche Gespräche mit Bürger:innen. Damit Rechtmäßigkeit, Regelorientierung und Berechenbarkeit bei der öffentlichen Leistungserbringung nicht gefährdet werden, sind auch Grenzen bei der Flexibilisierung der Aufgabenerledigung gesetzt. Mitarbeiter:innen könnten zwar über die Form der Zusammenarbeit und der eigenen Entwicklung, aber nicht unbedingt über die Art der Aufgabenerledigung entscheiden (Böhme, 2022). Auch in Bezug auf die Organisationskultur sind Hindernisse zu erwarten. Der Kultur im öffentlichen Sektor, historisch geprägt aus der langen Tradition Weberianischen Bürokratie, die hierarchisch, zentralisiert, regelorientiert, standardisiert, formalisiert, spezialisiert und funktional organisiert ist, stehen typische Merkmale von New Work oft diametral gegenüber. Denn "Zur Verwirklichung von New Work müssen Organisationen kulturelle Eigenschaften wie eigenverantwortliches Arbeiten, Teamstrukturen, dezentrale Führungsstrukturen, positive Fehlerkultur oder iteratives Erarbeiten von Themen aufweisen" (Böhme, 2022). Hinzu kommt die Frage nach Kosten und Ressourcen. Investitionen in IT-Infrastruktur, Softwarelösungen sowie die räumliche Umgestaltung erfordern erhebliche finanzielle Mittel.

Vor diesem Hintergrund erscheint es ratsam, neue Konzepte zunächst in Pilotprojekten zu erproben und anschließend skaliert einzuführen (Cassini Consulting, 2021; PwC, 2022). Darüber hinaus setzen rechtliche und sicherheitsbezogene Aspekte, Datenschutz und IT-Sicherheit der Flexibilisierung oft Grenzen. Demgegenüber können verbindliche und transparente Policies Handlungsoptionen erweitern (OECD, 2023). Die Einführung hybrider Arbeitsmodelle wiederum bringt das Risiko der Entgrenzung von Arbeit mit sich (Jaß, 2024; Seiter, 2021). Neue Belastungen entstehen durch die erhöhte Koordinationsanforderung, aber auch durch die Gefahr einer schwächeren sozialen Einbindung. Hier gewinnen psychosoziale Ressourcen und präventive Maßnahmen an Bedeutung (Seinsche et al., 2023, 2024). Mit der "Mode" New Work geht einerseits ein mögliches Zeitfenster für bestimmte Veränderungen auf, die eventuell schon länger Thema waren und mit der aktuellen Trendwelle nun leichter umsetzbar sind. Andererseits wird aber auch davor gewarnt, nur der "Mode" wegen allzu schnell auf bestimmte neue Arbeitsweisen abzustellen, die möglicherweise für die Leistungserbringung ungünstig sind oder Menschen schlichtweg überfordern (Eidenschink, 2019).

Nachfolgend werden Beispiele von New Work im öffentlichen Sektor dargelegt. Diese reichen von "Modernisierungsinseln" für die Umsetzung von New Work, wie etwa die bauliche Umgestaltung eines Rathauses, das den unterschiedlichen (hybriden) Arbeitsweisen der Mitarbeiter:innen gerecht werden soll, bis hin zur Anwendung von Scrum bei der Entwicklung von neuen Services für Bürger:innen. Es werden unter anderem der New-Work-Ansatz in den

Bundesbehörden in Österreich und in Arbeitsmarktverwaltungen beleuchtet. Außerdem wurde eine Befragung des AMS Burgenland, Kärnten, Wien und Vorarlberg zu ihren Erfahrungen mit der Umsetzung von New Work durchgeführt.

4.2 Ganzheitlicher Ansatz und Reallabor in Bundesbehörden in Österreich

Das Bundeskanzleramt (Abteilung III/9 – Strategisches Performancemanagement und Verwaltungsinnovation) unterstützt die Bundesbehörden und auch nachgeordnete Dienststellen bei der Umsetzung von New Work im Rahmen der Projektreihe "Future of Work". Die Innovationsabteilung nimmt die netzwerkorientierte Wissensverteilung und die damit einhergehende gesellschaftliche Komplexität zum Anlass, um neue Arbeits- und Kollaborationsmethoden zu testen und einzuführen. Durch die Förderung der "Eigenverantwortlichkeit" der Belegschaft soll das "Wissen der Vielen" bestmöglich genutzt werden. Mitarbeiter:innen sollen so ihre Potentiale größtmöglich entfalten und durch eine erhöhte Arbeitsmotivation ihre Produktivität steigern können. Zugleich gilt es auch Rahmenbedingungen für die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass die Mitarbeiter:innen ihre Leistungen abrufen und effektiv in die Arbeit der Gesamtorganisation einbringen können. Vertrauen, Transparenz, Kommunikation, soziale Gefüge der Organisation, das rechtliche Regelwerk, der Grad der Mitarbeiter:innen-Bindung, die technische Ausstattung, die gelebten Führungsstile als auch die nachhaltige Gesundheit der Mitarbeiter:innen sind dabei relevant²⁷⁾.

Im Jahr 2022 wurde mit der Einrichtung eines Reallabors begonnen. Gemeinsam mit Wissenschafter:innen, Verwaltungsexpert:innen und Zivilgesellschaft wurden neue Formen der Zusammenarbeit erprobt und Wissen darüber gesammelt. Nach der Pilotierung steht der Reflexionsraum nun auch anderen Organisationseinheiten der Bundesverwaltung zur Verfügung. Interessierte Abteilungen können sich an das Bundeskanzleramt wenden und werden von diesem mit Zielklärung und Workshops begleitet. Mit einer Mitarbeiter:innenbefragung kann der Reifegrad der Organisationseinheit in Bezug auf New Work eingeschätzt werden. Ergänzend werden Gespräche (Interviews) geführt und bestehende Dokumente und Daten (Fehlzeitenreport u. ä.) analysiert. Gemeinschaftlich wird mit der jeweiligen Organisationseinheit in einem hierarchiefreien Raum an der Weiterentwicklung von New Work gearbeitet. Erarbeitete Lösungen werden umgesetzt und später wiederum reflektiert. Beispiele bisheriger solcher Lösungen sind etwa neue Arbeitszeitmodelle und "Shared Leadership", die aktuell in den Ministerien getestet werden. In einem Reallabor wurde etwa die Auswirkungen der Aufhebung der Kernarbeitszeit sowie des festen Arbeitsorts auf die Arbeitsorganisation und -kultur in der Verwaltungseinheit untersucht. Durch iterative Workshopformate, den Einsatz qualitativer und quantitativer Erhebungsinstrumente sowie regelmäßige Projektbesprechungen entstand im Projekt eine Form der "lernenden Governance". Daraus entwickelte sich ein dynamisches Governance-Dokument, das die grundlegenden Regeln der Zusammenarbeit festlegt und in regelmäßigen Abständen von Mitarbeiter:innen und Führungskräften neu ausgehandelt werden kann ("living paper").

Da jede Verwaltungseinheit unterschiedliche Aufgaben, Ziele, organisatorische Strukturen, Bürger:innenkontakt, Stakeholder, rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen und

²⁷⁾ <https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/innovation-und-strategische-weiterentwicklung/future-of-work/>

Mitarbeiter:innenbedürfnisse hat, ergeben sich dementsprechend unterschiedliche Schwerpunkte bzw. unterschiedliche New-Work-Ansätze (Interview mit Benedikt Montag, 2025)²⁸⁾.

4.3 Einsatz von KI in Public Employment Services (PES)

Aktuell eröffnen sich in den Arbeitsmarktverwaltungen mit neuen KI-Anwendungen neue Chancen. International setzen die PES stark auf KI in unterschiedlichster Ausprägung, um Automatisierungspotenzial zu heben oder auch, um ein übergreifendes Wissensmanagement zu etablieren (Egger, 2025). Das AMS Österreich etwa evaluiert verschiedene KI-gestützte Zugänge und Optionen.

Erste Pilotprojekte der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Deutschland zeigen, dass sich durch die neuen Anwendungen enorme Zeiteinsparungen bei der Bearbeitung von Bescheiden erzielen lassen, was der BA aufgrund bevorstehender Pensionierungswelle entgegenkommt. Außerdem sollen Mitarbeitende künftig durch automatisierbare Arbeitsschritte entlastet werden, um etwa mehr Zeit für vertiefende Beratungsgespräche zu haben²⁹⁾. Die künstliche Intelligenz von Aleph Alpha soll mehrere Aufgabenbereiche der BA abdecken. Sie soll Teile von Bescheiden formulieren (nicht jedoch darüber entscheiden), Wissen der Mitarbeiter:innen dokumentieren und digitalisieren sowie Kund:innen "beraten"³⁰⁾. Die Kund:innenkommunikation erfolgt mit einem KI-Chatbot, bei dem sich Kund:innen über die Leistungen der Bundesagentur informieren lassen können³¹⁾. Aktuell hilft die KI "Stea-BERT" (in Anlehnung an das Schweizer "Job-BERT") den Mitarbeiter:innen der BA dabei, Informationen aus Stellenanzeigen zu extrahieren, was eine deutliche Zeitersparnis beim Erstellen und Publizieren von Stellenausschreibungen mit sich bringt, die beim Matching zwischen Arbeitsuchenden und offenen Stellen benötigt werden. Darüber hinaus werden mit Machine Learning Methoden Dokumente automatisiert erkannt und nach Vollständigkeit geprüft und sortiert, was ein schnelleres Reagieren auf Kund:innenanliegen möglich macht³²⁾.

4.4 Agile Transition in der Bundesagentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) führte in den vergangenen Jahren zentrale Elemente von New Work mit der Initiative "Agile Transition" ein. Ziel war es, langwierige, stark formalisierten Projektabläufe abzulösen, die trotz jahrelanger Arbeit und hohem Ressourceneinsatz letztlich nicht immer die Erwartungen der Nutzer:innen erfüllten. Daher stellte die BA ihre

²⁸⁾ <https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/innovation-und-strategische-weiterentwicklung/future-of-work/>

²⁹⁾ <https://www.heise.de/news/Bundesagentur-fuer-Arbeit-will-19-Millionen-Euro-fuer-KI-ausgeben-9983642.html>

³⁰⁾ <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/digitalisierung-arbeitsagentur-will-bis-zu-19-millionen-euro-fuer-ki-zahlen/100079417.html>

³¹⁾ Dieses Angebot setzt das AMS Österreich bereits seit Anfang 2024 um (Egger, 2025).

³²⁾ Die Mitarbeiter:innen von derartigen kognitiven Routinetätigkeiten zu "befreien", könnte unter den Ansatz des "radikalen Arbeitens" fallen, ein weitere Begriff, der im Rahmen von New Work Fuß zu fassen scheint. Dabei geht es um die "Entrümpelung" der Arbeit, also um die Konzentration der menschlichen Tätigkeit auf das Wesentliche, wobei Technik und KI zu Hilfe genommen werden können.

Standardvorgehensweise bei Digitalisierungsprojekten auf agile Methoden wie Scrum um (Details dazu finden sich in Kapitel 3.3.1), um flexibler auf sich ändernde Anforderungen reagieren zu können.

Begleitet wurde dieser Wandel durch umfassende Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter:innen, eine angepasste Raumgestaltung (z. B. offene Bürokonzepte, Kreativbereiche, Whiteboards, Labs) sowie gezielte Kommunikationskampagnen im Intranet. Die Projektteams setzen sich interdisziplinär zusammen — aus Fachleuten, IT-Spezialist:innen und User-Experience-Expert:innen — und binden Bürger:innen systematisch über Frühfeedback-Mechanismen in den Entwicklungsprozess ein. Die Mitarbeiter:innen erleben agile Werte im operativen Alltag unmittelbar über gleichberechtigte Kommunikation, Entscheidungen im persönlichen Austausch und die direkte Mitgestaltung des Lösungskonzepts. Dafür treten formale Verwaltungsvorgänge in den Hintergrund, wodurch eine neue Arbeitskultur entsteht (Mautner, 2022).

Laut des internen Revisionsberichts eröffnet die agile Projektmethodik im Digitalisierungs-/IT-Bereich hohe Flexibilität und Gestaltungsspielraum. Im Ergebnis kommt die Interne Revision zu der Einschätzung, dass die Rahmenbedingungen der BA grundsätzlich ein agiles Arbeiten ermöglichen und dieses durchaus erfolgreich umgesetzt wird: "Die geprüften Projekte setzten die agile Durchführungsform in der Regel mit der nötigen Sicherheit und Erfolgsorientierung um. Die Einbindung von Endanwenderinnen und Endanwendern – als eines der zentralen Elemente des agilen Vorgehens – konnte unter Berücksichtigung der spezifischen Erfordernisse der einzelnen Projekte in geeigneter Weise realisiert werden." (Bundesagentur für Arbeit, 2024, S. 1). Die identifizierten Verbesserungsbedarfe zeigen die Herausforderungen bei der Einführung agiler Arbeitsweise (Bundesagentur für Arbeit, 2024, S. 1).

- Kein einheitliches Verständnis und Akzeptanz für die agile Vorgehensweise unter der Belegschaft. Externe Mitarbeitende waren zu Beginn ihrer Tätigkeit in den Projekten teilweise nicht ausreichend über die Spezifika des agilen Arbeitens in der BA informiert.
- Eine Zuordnung der Aktivitäten und Zwischenziele eines Projekts zu den übergreifenden Projektzielen war nicht immer ohne weiteres möglich.
- Bedarfsträger/-innen waren nicht immer mit ausreichend eigenem Personal mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen in die Projektarbeit eingebunden.
- Das strategische Projektcontrolling berücksichtigte agile Aspekte nur unzureichend.
- Die projektinterne Fortschrittskontrolle könnte – beispielsweise durch übergreifend zur Verfügung gestellte Hilfsmittel – effizienter gestaltet werden.
- Die Abruf- und Abrechnungsmodalitäten für externe Dienstleistungen haben einen bedarfsgerechten Einsatz externen Personals in den agilen Projekten nicht immer unterstützt.

Insgesamt kommt die Revision zu dem Schluss, dass agile Projekte in der BA grundsätzlich erfolgreich durchgeführt werden, es aber in zentralen Bereichen wie etwa Verständnis, Governance, Controlling und externe Leistungen strukturelle Verbesserungen braucht, um die Potenziale agiler Methoden voll auszuschöpfen.

4.5 Agiles Arbeiten im deutschen Jobcenter Peine

Im Zuge der Einführung des Bürgergeldes und veränderter Kund:innenbedarfe probierte das Jobcenter Peine in Niedersachsen unter dem Motto "Herausforderungen anders angehen" mit den Berater:innen in einer Workshopreihe agile Methoden aus, um interne Prozesse flexibler und kund:innenorientierter zu gestalten³³⁾. In einem Erfahrungsbericht des Beraters Schulz (2023) heißt es, die Anwendung agiler Methoden sei nicht nur geeignet, sondern auch hilfreich für Jobcenter, gerade im Kontext komplexer SGB II-Strukturen. Mitarbeiter:innen erarbeiteten u. a. Prototypen zur Neugestaltung interner Abläufe bzw. Kund:innenkontakte. Lerneffekt war etwa, den Perfektionismus bei den Erstentwürfen hintenanzustellen. Das Format führte zur Gestaltung freundlicherer ausgestalteter interner Räumlichkeiten, zur Entwicklung einfacher Erklärvideos zur Orientierung für Bürger:innen im Jobcenter und einer Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen für die Wirkung bestimmter Abläufe beim Jobcenter auf die Kund:innen und in der Folge etwa zu der Erkenntnis, wann mit Kund:innen Kontakt zu halten ist. Dieser Ansatz entspricht dem New-Work-Gedanken insofern, dass Arbeitsprozesse offen, mutig in der Gestaltung und eingebettet in kontinuierliches Nutzer:innenfeedback sein sollten.

4.6 Neue Raumkonzepte

Hybride Arbeitskonzepte, die Arbeiten im Unternehmen und außer Haus kombinieren, eröffnen die Chance, Unternehmenskultur und Bürogestaltung neu zu erfinden. Die Aufwertung des Büros mit Lernlandschaften, Sitzungsräumen oder offenen Kollaborationsflächen oder auch Beratungszonen für vertrauliche Gespräche sollen ein Umfeld schaffen, das zur jeweiligen Tätigkeit passt, zum Wohlfühlen und zur Produktivität beiträgt. Es gilt, Zonen für unterschiedliche "Arbeitsmodi" zu kreieren. Beispielsweise unterstützen neutral gestaltete Bereiche ungestörtes Deep Work, eine Couchlandschaft mit Lagerfeueratmosphäre wiederum regt ein kollektives Brainstorming an. Bei der Umgestaltung von Arbeitsräumen sind allerdings die künftigen Arbeitsformen der Mitarbeiter:innen ausschlaggebend. Das wurde etwa bei der Renovierung des alten Rathauses der Stadt Reutlingen in Deutschland berücksichtigt, nachdem festgestellt wurde, dass nicht einfach die alte Anzahl an Arbeitsplätzen bzw. Büros in neue übergeführt werden sollten. Die beabsichtigte Renovierung mündete schließlich in einen Organisationsentwicklungsprozess, der generell die Zukunft der Arbeit im Rathaus thematisierte. Dabei wurden die künftigen Nutzungsbedürfnisse, die neben Mitarbeiter:innenbedürfnissen auch jene der Bürger:innen umfassen, die ins Rathaus kommen, erarbeitet. Diese bildeten schlussendlich die Basis für die neuen Renovierungspläne (Bath, 2025).

4.7 New Work im AMS Vorarlberg

"Es hat mir so eindrücklich gezeigt, wenn Mitarbeiter:innen den Sinn erkennen, dann ist die Bereitschaft zur Veränderung da und dann geht das schnell" (Katharina Neuhofer, Stv. Landesgeschäftsführerin)

³³⁾ <https://www.wissensimpuls.de/neuigkeit/2023-02-17-agiles-arbeiten-im-jobcenter-sinnvoll-oder-verrueckt/>

Das AMS Vorarlberg verwendet den Begriff "New Work" nicht explizit als Projekt- oder Programmbezeichnung. Dennoch weisen zentrale Handlungsfelder wie etwa Wertvorstellungen, Führungsansatz und Weiterentwicklung von Arbeitsorganisation und Selbstorganisation zahlreiche Parallelen zu New-Work-Prinzipien auf. Im Mittelpunkt stehen die Förderung einer offenen Unternehmenskultur sowie die kontinuierliche, behutsame Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Die Umsetzung erfolgt in unterschiedlichen Bereichen, beginnend bei der Wertearbeit über neue Ansätze der Arbeitszeitgestaltung bis hin zu Projekten, die bereichsübergreifende Kooperation, Experimentieren und partizipative Ideenentwicklung fördern.

4.7.1 An Werten ausgerichtete Arbeitskultur

Bereits vor einigen Jahren initiierte die Landesgeschäftsführung die Entwicklung eigener Unternehmenswerte für das AMS Vorarlberg, um die bestehenden Werte des AMS Österreich zu präzisieren. In moderierten Workshops mit Führungskräften wurden fünf Kernwerte definiert:

- Kommunikation – offen, ehrlich und direkt, mit der Bereitschaft, zu Fehlern zu stehen;
- Kooperation – lösungsorientierte Zusammenarbeit im Sinne der Gesamtorganisation und Beitrag zu gemeinsamen Zielen;
- Vertrauen – geprägt von einer vertrauensvollen Grundhaltung, Reflexion des eigenen Handelns sowie verbindlichem und transparentem Vorgehen;
- Verantwortung – proaktives Handeln, Vorbildwirkung und gesamthafte Übernahme von Verantwortung;
- Wertschätzung – respektvolle Begegnung auf Augenhöhe, sichtbare Anerkennung und Offenheit für andere Sichtweisen.

Diese fünf Kernwerte sind mit konkreten Leitsätzen hinterlegt, wie etwa "Ich kommuniziere offen, ehrlich und direkt und stehe zu Fehlern und Versäumnissen" oder "Zur Stärkung der Vertrauensbasis reflektiere ich mein Handeln".

Drei Jahre nach Einführung erfolgte eine Evaluation, aus der weitere Maßnahmen abgeleitet wurden:

- Integration der Werte in Bewerbungs- und Führungskräfte-Hearings;
- Tischkalender mit wöchentlich wechselnden Werten und Reflexionsimpulsen für Mitarbeitende (Tischkalender erfreuen sich hoher Beliebtheit bei den Mitarbeiter:innen);
- Verankerung wertebezogener Diskussionen in Besprechungen jenseits von Kennzahlen;
- Entwicklung eigener Werteleitbilder in einzelnen Geschäftsstellen im Zuge eines Generationenwechsels.

Eine zentrale Erkenntnis war, dass die initial (top-down) erfolgte Werteerstellung ohne breite Mitarbeiter:innenbeteiligung die Umsetzung der Werte erschwerte. Heute würde man jedenfalls die Mitarbeiter:innen einbeziehen, so Katharina Neuhofer, Stv. Landesgeschäftsführerin, was auch in jenen Abteilungen, die das Leitbild für sich weiterentwickeln, gemacht wird. Weiters ist eine kontinuierliche Arbeit an der Sichtbarkeit der Werte notwendig und eine Integration in den Arbeitsalltag bzw. in die Prozesse. Bloße Bekanntheit reicht nicht aus, so Katharina Neuhofer.

4.7.2 Förderung von Selbstverantwortung und Veränderung der Führungskultur ("Vertrauensbasierte Führung")

Das Führungsverständnis der Landesgeschäftsstelle orientiert sich an einem vertrauensbasierten Steuerungsmodell. Die Landesgeschäftsführung sieht ihre Rolle nicht mehr primär in der zahlenbasierten Kontrolle, sondern in der Unterstützung der vier regionalen Geschäftsstellen bei der Erreichung ihrer Ziele und Arbeitsschwerpunkte. Vertrauen bedeutet hier, dass die Geschäftsstellen selbst wissen, welche Aufgaben zu erledigen sind, und diese eigenverantwortlich umsetzen. Gleichzeitig bleibt eine Orientierung an strategischen Schwerpunkten bestehen, die jährlich in Managementklausuren gemeinsam mit den Führungskräften festgelegt werden. Die Landesgeschäftsführung sucht den direkten Austausch, um aktuelle Herausforderungen zu verstehen und gezielt Unterstützung anbieten zu können. Dazu zählen auch Bereiche, in denen strukturelle oder arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen die Zielerreichung erschweren (z. B. steigende Langzeitarbeitslosigkeit bei sinkendem Stellenangebot). Dieses Rollenverständnis erfordert von Führungskräften mehr proaktive Kommunikation, höhere zeitliche Investition und die Bereitschaft, auf die spezifische Situation der Geschäftsstellen einzugehen. Vertrauensbasierte Führung ist für die stellvertretende Landesgeschäftsführerin dann wirksam, wenn sie mit entsprechender unterstützender Kommunikation und einem klaren Rollenbild verbunden wird; sie ist zwar zeitintensiver, fördert aber Eigenverantwortung und kooperative Problemlösung.

4.7.3 Telearbeit verändert Besprechungsformate

Erweiterte Telearbeitsregelungen haben die Besprechungskultur verändert. In der Abteilung der stellvertretenden Landesgeschäftsführerin gibt es keinen Tag, an dem alle Teammitglieder vor Ort sind. Hybride Formate führen unter den aktuellen technischen Bedingungen oft zu Informationsverlusten bei den Online zugeschalteten Teilnehmer:innen. Daher wird, wenn nicht alle in Präsenz anwesend sind, auf vollständig virtuelle Meetings gesetzt. Raum für persönliche Begegnung und sozialen Austausch gibt es darüber hinaus, und dieser hat in Vorarlberg einen hohen Stellenwert, der sich beispielsweise in gemeinsamen Aktionen der Teams zeigt.

Eine andere Abteilung setzt wöchentliche "Stand-up-Meetings" ein, wo kurze Berichte aller Anwesenden zu aktuellen Aufgaben und Problemen, dokumentiert auf Flipcharts, angefertigt werden. Raum für persönlichen Austausch und soziale Interaktion bleibt damit ein wichtiger Bestandteil der Arbeitskultur.

4.7.4 Iteratives Managementmodell: Ausprobieren und Weiterentwickeln

"PDCA – Das haben wir alle total verinnerlicht", so die stv. Landesgeschäftsführerin, die auf ein sehr aktives Qualitätsmanagement in Vorarlberg verweist. Organisationsentwicklung läuft nach "Plan – Do – Check – Act" ab. Ein Beispiel dazu ist der vor einem Jahr eingeführte Ablauf, dass Kund:innen ein Ticket ziehen, der hinsichtlich seiner Auswirkungen überprüft wird und ein anderes Beispiel das neue Fehlzeitenmanagement, bei dem sich herausgestellt hat, dass weniger Prozesse angestoßen wurden, als die Auswertung der Fehlzeiten erwarten ließ. Bei Prozessen mit Kund:innen wird auf Customer Journey oder die Kund:innengruppen (extern moderierte Workshops mit Kund:innen) zurückgegriffen.

Das AMS Vorarlberg betreibt auch aktiv das (österreichweite implementierte) Ideenmanagement "Ideefix". "Es ist in den Köpfen der Mitarbeiter:innen verankert, dass das Unternehmen einen großen Mehrwert zieht, wenn Ideen von den Mitarbeiter:innen kommen, die wir dann auch umsetzen können." Konkret bot ein Team mit hoher Expertise die Übernahme der Exekutionsfälle einer anderen RGS an. Der Nutzen zeigte sich unmittelbar als Entlastung in einer stark beanspruchten Einheit. Dadurch stieg die Bereitschaft weiterer Stellen zur Teilnahme und ihre Skepsis sank. Entscheidend ist die erlebte Sinnhaftigkeit, wie Katharina Neuhofer anmerkt.

Die genannten Beispiele schließen insofern an New Work an, als Mitarbeiter:innen sich aktiv einbringen können und auch einbringen (Empowerment) und dies auch wertgeschätzt wird. Außerdem anschlussfähig ist das iterative Ausprobieren, wobei der Zyklus in den genannten Beispielen sehr lange ist, während in klassischen agilen Organisationen iteratives Vorgehen kleinteiliger und zeitlich engmaschiger (Wochenzyklus) stattfindet. PDCA, Ideefix und Customer Journey sind grundsätzlich im AMS Österreich verankert, die AMS in den Bundesländern leben dies eventuell unterschiedlich, wobei generell im AMS ein guter Austausch besteht und die "Wege kurz sind", wie Katharina Neuhofer berichtet.

4.7.5 Arbeitszeiflexibilisierung in Diskussion

In einzelnen Geschäftsstellen des AMS Vorarlberg wird derzeit über eine Aufteilung der Arbeitszeit auf vier Wochentage diskutiert. Zugleich wird erhoben, ob dafür überhaupt Interesse besteht und wie sich ein solches Modell mit den Öffnungszeiten und organisatorischen Rahmenbedingungen vereinbaren ließe. Neu ist, dass diese Diskussion zugelassen wird und die Teams selbst nach Lösungsmöglichkeiten suchen können. Zuvor hatte die Befürchtung, dass niemand am Freitag arbeiten möchte, die Debatte bereits im Vorfeld blockiert.

Darüber hinaus gibt es Überlegungen zu weiteren Flexibilisierungen von Arbeits- bzw. Servicezeiten im Service für Unternehmen (SfU). Beispielsweise sind Unternehmensbesuche während der Mittagszeit in der Gastronomie sowieso nicht möglich bzw. von Seiten der Unternehmenskund:innen nicht gewünscht, insofern könnten betreffende Mitarbeiter:innen auch eine lange Mittagspause machen, wenn sie das wollen. Arbeitszeitblöcke würden dann entsprechend verlagert. Diese Überlegungen sind in der Konzeptionsphase und mit dem Betriebsrat abgestimmt.

Das AMS Vorarlberg als lernende Organisation zeigt zusammenfassend Anknüpfungspunkte zu New Work in Bezug auf Freiheit (Experimentierräume), Selbstverantwortung (Vertrauen, Empowerment und Beteiligung) und Entwicklung (Selbsterneuerung). Bewährt hat es sich, Werte im Kerngeschäft zu operationalisieren, in der Führung Vertrauen mit klaren Routinen zu verbinden (regelmäßiges Rückfragen), die PDCA-Logik konsequent einzusetzen, Ideenmanagement mit echten Umsetzungschancen und Anerkennung zu betreiben sowie Flexibilisierung arbeitsprozess- und kund:innenlogisch zu denken (z. B. SfU-Pilot mit Änderung der Arbeitszeitlege und lange Mittagspause).

4.8 New Work als strategische Entwicklung im AMS Kärnten

"New Work ist kein Konzept, das man einfach übernehmen kann. New Work muss gefühlt und gelebt werden", Melanie Jann (Stv. Landesgeschäftsführerin AMS Kärnten)

Für das Arbeitsmarktservice Kärnten ist New Work in erster Linie Ausdruck einer gelebten Unternehmenskultur. Im Fokus steht nicht nur die Einführung einzelner Managementmethoden, flexibler Arbeitszeitmodelle oder Home Office-Regelungen, sondern eine umfassende kulturelle Transformation. Zentrale Elemente sind Führung auf Augenhöhe, partizipative Entscheidungsprozesse, Reflexion und Feedback, das Prinzip "Klarheit vor Harmonie", Sinnorientierung in der täglichen Arbeit, Effizienz, kontinuierliche Lernchancen, Eigenverantwortung, Mut und Ermutigung sowie die Fähigkeit zum offenen Dialog. Die nachfolgenden "Bausteine", die das AMS Kärnten bereits umgesetzt oder in Erprobung hat, sind daher im Kontext einer offenen Unternehmenskultur und einer langfristigen strategischen Entwicklung zu verstehen.

4.8.1 "Culture for Success" - Arbeit an der Unternehmenskultur

Bis 2030 wird voraussichtlich rund die Hälfte des derzeitigen Personals im AMS Kärnten altersbedingt ausscheiden. Vor diesem Hintergrund verfolgt das AMS Kärnten das Ziel, die Unternehmenskultur aktiv zu gestalten, um Wissenstransfer, Werteorientierung und Organisationsidentität für die nachfolgenden Arbeitskräfte nachhaltig zu sichern. Aufbauend auf einem bereits bestehenden, ausgeprägten informellen Zusammenhalt, gegenseitiger Unterstützung und einer starken "Hands-on-Mentalität" wurde gemeinsam ein Kulturleitbild erarbeitet und in einer "Fibel" schriftlich festgehalten. Dieses dient als übergeordnete Orientierung, auch wenn in den einzelnen Dienststellen weiterhin eigene Subkulturen bestehen.

Ein zentraler Bestandteil dieses Entwicklungsprozesses war die Benennung sogenannter Kulturträger:innen: 23 Mitarbeiter:innen, jeweils (mindestens) eine Person pro Organisationseinheit, die aufgrund ihrer Position, ihrer Integrität und ihrer Bereitschaft, auch kritische Themen offen anzusprechen, als Botschafter:innen der Unternehmenskultur fungieren. Sie treten aktiv für die gemeinsam entwickelten Werte ein und fördern deren Umsetzung.

Ein Beispiel ist die gelebte Fehlerkultur: "Wir halten nicht still, wenn Fehler passieren. Wir sprechen diese offen an – selbstverständlich nicht personenbezogen, sondern mit der Intention: ‚Schaut, dass es euch selbst nicht passiert‘.", so Melanie Jann, stv. Landesgeschäftsführerin.

Die Schnittmenge zwischen "Culture for Success" und dem New-Work-Ansatz ist somit groß, da beide auf einem Mindset der Offenheit, Transparenz und Selbstverantwortung beruhen. Beide sind zudem eng mit modernen Führungsansätzen (New Leadership) verbunden, die auf Empowerment, Sinnorientierung und partizipative Steuerung setzen.

4.8.2 Dialogfähige Führungskräfte

Im Kontext von New Work braucht es Führungspersönlichkeiten, die nicht nur kommunikations-, sondern vor allem dialogfähig sind, so Melanie Jann: Sie müssen Fragen und Diskussionen zulassen, diese aber auch konstruktiv steuern, Argumente aufnehmen und Gegenargumente

formulieren können. Ebenso tragen sie Verantwortung dafür, dass Rahmenbedingungen wie Home Office, Partizipation und Gleichstellung wie etwa beim Zugang zu flexiblen Arbeitszeiten geschaffen werden.

Sinnorientierung bedeutet, dass die Frage nach dem "Warum" der Arbeit zugelassen wird. Richtlinien und Vorgaben dürfen hinterfragt werden ebenso wie bisher unübliche Fragestellungen Raum bekommen. Vor diesem Hintergrund und angesichts des laufenden Generationenwechsels hat das AMS Kärnten im Arbeitsprogramm 2025 den Schwerpunkt "Vorbilder Führungskräfte" gesetzt. Ziel ist es, durch klare Rollen- und Erwartungsdefinitionen sowie gezielte Weiterbildungsmaßnahmen langfristige Stabilität und Effektivität in der Führungsarbeit sicherzustellen. Dadurch soll eine kontinuierliche Anpassung an künftige Herausforderungen gewährleistet werden. Dabei gilt die Grundannahme: Leadership im Sinne von New Work kann erlernt werden. Basis dafür ist das österreichweite Führungsverständnis im AMS sowie das bundesweite Führungskräfteprogramm und vor allem auch der neu in Kärnten startende FK-Lehrgang "Lust am Führen".

New-Work-Ansätze werden von der obersten Führungsebene unterstützt, wobei ein Verständnis von New Work vorliegt, das agiles, selbstorganisiertes und sinnstiftendes Arbeiten umfasst. Alle Mitarbeiter:innen sehen die Aufgabe und den Sinn des AMS darin, Menschen mit Arbeit zu verbinden, so die Überzeugung der stellvertretenden Landesgeschäftsführerin. Ihrer Ansicht nach ist es aber auch wichtig, dass die täglichen Tätigkeiten mit Sinn erfüllt sind bzw. als sinnvoll wahrgenommen werden. Und auch Tätigkeiten außerhalb des Kerngeschäfts, etwa in Hausbetreuung oder Administration, werden bewusst mit dem übergeordneten Zweck verknüpft ("purpose driven work"). Wichtig ist auch die Entwicklung der Mitarbeiter:innen in die Eigenverantwortung.

4.8.3 Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle

Zur besseren Anpassung an saisonale Schwankungen in den Regionalgeschäftsstellen (RGS) wird derzeit ein Jahresarbeitszeitmodell erprobt. Es soll sowohl Arbeitsspitzen abfedern als auch erweiterte Freizeitoptionen für Mitarbeiter:innen schaffen. Im Sinne eines Overflow-Managements können Aufgaben wie etwa die Berechnung von Arbeitslosengeld an andere RGS ausgelagert werden. Auch Beratungen lassen sich per Videoübertragung standortübergreifend durchführen, insbesondere wenn spezielles Fachwissen erforderlich ist.

Über die bundesweite Home Office-Regelung hinaus hat das AMS Kärnten festgelegt, dass grundsätzlich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter einen Tag pro Woche im Home Office arbeiten kann. Die detaillierten Arbeitsplatzbeschreibungen bieten in den meisten Fällen Möglichkeiten, Tätigkeiten zu bündeln, die nicht vor Ort oder im direkten Kund:innenkontakt erbracht werden müssen. Für Beratungskräfte sind durch freiwillige Video-Beratungen bis zu zwei Home Office-Tage pro Woche möglich.

Darüber hinaus besteht begrenzt die Möglichkeit, den Arbeitsort zu wechseln: Mitarbeiter:innen der Landesgeschäftsstelle können beispielsweise einen Tag pro Monat in einer RGS arbeiten und umgekehrt. In einigen RGS stehen dafür buchbare Arbeitsräume zur Verfügung. Dies fördert bereichsübergreifenden Austausch und Zusammenarbeit und ermöglicht auch einmal ein gemeinsames Mittagessen für informelle Kommunikation. Gleichzeitig muss der Zielkonflikt mit

den ökologischen Nachhaltigkeitszielen berücksichtigt werden, weshalb auf öffentliche Verkehrsmittel hingewiesen und die Praxis teilweise wieder eingeschränkt wird.

Klassisches Desksharing gibt es derzeit nicht, allerdings teilen sich in fünf Büros jeweils zwei Mitarbeiter:innen den Raum und arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten. Die ursprünglich für Videobewerbungsgespräche eingerichteten Kojen werden inzwischen auch für konzentriertes Arbeiten genutzt. Geprüft wird, ob diese künftig von Kund:innen genutzt werden könnten, um Beratungsgespräche mit dislozierten Berater:innen zu führen wie etwa bei krankheitsbedingten Ausfällen vor Ort.

4.8.4 Agiles Arbeiten

Das AMS Kärnten verfolgt das Ziel, Agilität mit strategischer Ausrichtung zu verbinden. Lernpartnerschaften, insbesondere mit Industrieunternehmen, spielen dabei eine zentrale Rolle. In der Kooperation mit "Flex" wurde beispielsweise das Scrum-Framework hinsichtlich der Anwendungsmöglichkeit im AMS analysiert, Stand-up-Meetings probeweise eingeführt und Kanban-Methoden aus der Partnerschaft mit Infineon angedacht, um Projektfortschritte visuell darzustellen. Derzeit wird ein Tool für Belastungsvisualisierung mit Ampelsystem geprüft.

Für kreative Problemlösungen kommen Methoden wie Design Thinking zum Einsatz. So wurde etwa das Schnittstellenproblem zwischen dem Service für Unternehmen und Service für Arbeitssuchende (SfU/SfA) und Ersts-service/Jobservice mithilfe einer Customer Journey analysiert und optimiert. Für Führungskräfte wurde ein Methodenset zur Unterstützung moderner Leadership-Ansätze erarbeitet. Im Arbeitsalltag der Teams/Abteilungen hat sich z. B. die "PAULA"-Methode bewährt, bei der Probleme konkret beschrieben und Auswirkungen geschildert werden (inklusive "Zeit zum Jammern"), Ursachen identifiziert, Lösungsideen entwickelt und Auswirkungen der Ideen bewertet und Lösungen ausgewählt werden.

4.8.5 Lernen und Kompetenzentwicklung

Das Verständnis von Lernen verändert sich im AMS Kärnten derzeit grundlegend: Es soll stärker lebensnah, selbstgesteuert und an den individuellen Bedarf angepasst erfolgen. Ziel ist eine engere Verzahnung von Arbeiten und Lernen, unterstützt durch flexible Formate und Micro-Learnings "on demand".

Freiwillige Angebote wie "Lunch and Learn" oder "Learning out loud" (Mitarbeiter:innen berichten in Besprechungen aktiv, was sie in einer Weiterbildung gelernt haben) fördern den internen Wissensaustausch und sollen dem Lernen einen hohen Stellenwert geben. Zudem gibt es Hospitationsmöglichkeiten in anderen Geschäftsstellen – sowohl für Mitarbeiter:innen als auch für Führungskräfte. Vorab werden Lernziele und Feedbackwünsche festgelegt, im Anschluss findet ein gemeinsamer Austausch statt. Aufgabe der Führungskräfte ist, zum Lernen anzustiften und Lernmöglichkeiten gemeinsam mit den Teams zu schaffen, also an der Lernkultur zu arbeiten. Derzeit finden diese Initiativen allerdings nur in einzelnen RGS statt und sind noch nicht flächendeckend umgesetzt. Um das zu erreichen, braucht es eine systematische Verankerung in allen Geschäftsstellen, klare Ressourcen (Zeit und organisatorische Unterstützung) sowie das aktive

Commitment der Führungskräfte, Lernen als festen Bestandteil des Arbeitsalltags zu etablieren. Daran arbeitet das AMS Kärnten noch.

4.9 New Work im AMS Burgenland

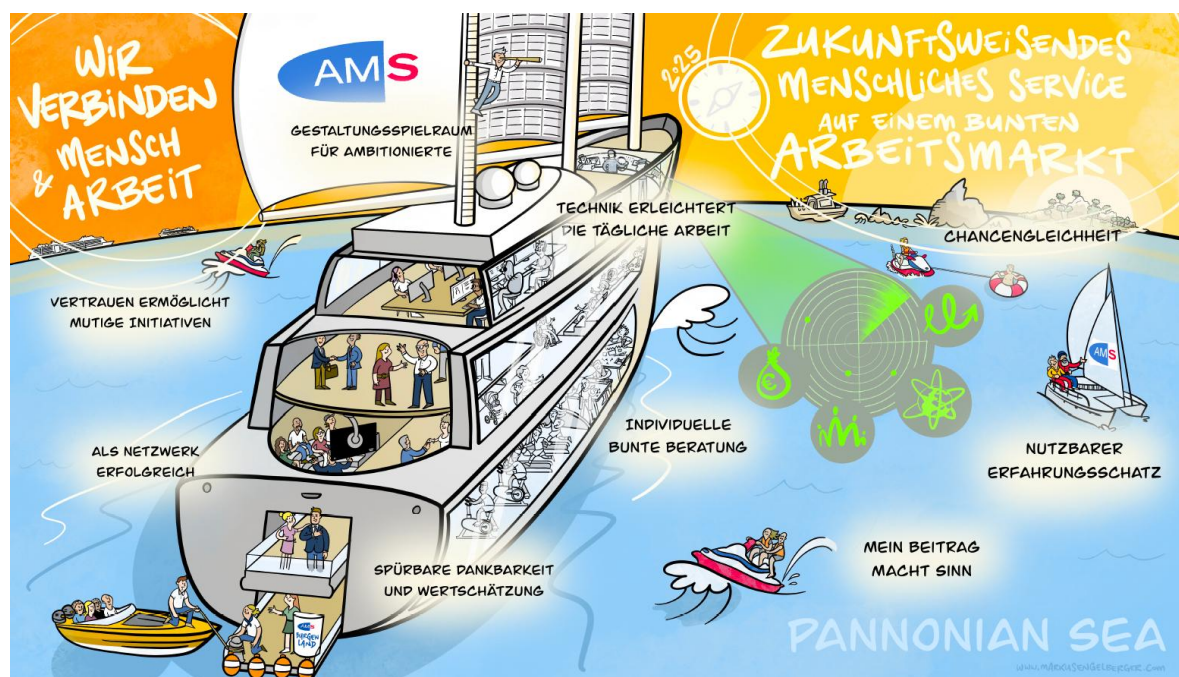
*"Gestalte kein großes Managementsystem, sondern geh in die Umsetzung."
(Esther Schulz, Abteilungsleiterin Interne Serviceprozesse, AMS Burgenland)*

Das AMS Burgenland mit rund 180 Mitarbeiter:innen setzt stark auf einen wertschätzenden Umgang miteinander und das AMS soll sowohl als Arbeitgeber:in als auch für Kund:innen ein verlässlicher Partner sein. Generell sind die burgenländischen Geschäftsstellen durch die stärkere Nutzung von Telearbeit flexibler und agiler geworden, auch in jenen Einheiten mit intensivem Kund:innenkontakt. Das Prinzip "Arbeite wo, wann und wie du willst. Hauptsache die Leistung passt" ist zwar aufgrund fixer Öffnungszeiten, Fristenläufen und des Behördenstatus nicht umsetzbar, dennoch prägen Flexibilität und Vertrauen die Arbeitsweise.

4.9.1 Vision & Mission

Während das AMS bundesweit ein Mission Statement ("Wir verbinden Mensch und Arbeit") formuliert hat und mit einer mittelfristigen Planung und einem Führungskräfteleitbild Orientierung gibt, initiierte das AMS Burgenland noch vor der COVID-19-Pandemie einen ergänzenden Visionsprozess. Ausgangspunkt war das Bedürfnis nach einem Leitbild, das "mit Herz und Menschlichkeit gefüllt" ist. Die ersten Treffen fanden bewusst informell in der Kaffeeküche der Landesgeschäftsstelle statt.

Abbildung 3: Visionsbild des AMS Burgenland (Stand 2025)



Q: AMS.

Es wurden auch Handlungsspielräume anhand der Fragen "Müssen – Sollen – Können" analysiert. Im Rahmen des Visionsprozesses stellte sich die Frage: *Womit können wir unsere Handlungsspielräume nutzen? Mit welchen Projekten, die in unserem Verantwortungsbereich liegen?* Nach der COVID-19-Pandemie begleitete ein externer Moderator die Besprechungen und visualisierte die Diskussionen. Daraus kristallisierte sich das heutige Visionsbild des AMS Burgenland heraus, mit der zentralen Botschaft, zukunftsweisendes, menschliches Service auf einem bunten Arbeitsmarkt zu erbringen. Gleichzeitig werden Mitarbeiter:innen ermutigt, selbstständig Initiative zu ergreifen.

In diesem Visionsprozess entstand ein Bild, das das AMS Burgenland als Schiff auf den Wellen des Arbeitsmarktes darstellt. An unserem Schiff können andere Organisationen und Unternehmen andocken (Service für Unternehmen (SfU)). Mitarbeiter:innen unterstützen Kund:innen individuell (Service für Arbeitsuchende (SfA) und Berufsinformationszentrum (BIZ)). Die Arbeit wird durch neue Technologien erleichtert, ambitionierte Mitarbeiter:innen erleben Handlungsspielräume, Vertrauen ermöglicht mutige Initiativen, und Wertschätzung sowie Dankbarkeit sind spürbar.

Diese Vision wurde über die Jahre weiterentwickelt. Während anfangs das Umfeld im Fokus stand, wurde zuletzt der "Innenraum" des Schiffs als Symbol für die Arbeitskultur betrachtet. Dort finden sich etwa ein Fitnessraum (fachlich fit bleiben) und ein moderner Konferenzraum mit Headsets (moderne Arbeitsumgebung). Die Vision wurde 2025 auf einem Schiffsfest mit allen Mitarbeiter:innen gefeiert und hat damit seinen lebendigen, identitätsstiftenden Charakter ausgebaut.

4.9.2 PERMA-LEAD

Das AMS Burgenland verfolgt seit mehreren Jahren einen Führungsansatz, der durch PERMA-LEAD gestützt wird – einem Modell der Positiven Psychologie, das auf Martin Seligman zurückgeht (Seligman, 2011). PERMA steht für Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment und wird im Führungskontext auf die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen übertragen (Reichel & Reichel, 2019). Ziel ist es, positive Emotionen und gute Beziehungen zu fördern, Mitarbeiter:innen zu ermutigen, Engagement zu zeigen, Sinn in der Arbeit zu erleben und Leistung zu erbringen, die gewürdigt wird.

Im AMS Burgenland haben sich Führungskräfte in diesem Ansatz fortgebildet. Jede regionale Geschäftsstelle setzt Elemente eigenständig um, um eine wertschätzende und positive Organisationskultur sowohl im Umgang mit Mitarbeiter:innen als auch mit Kund:innen aufzubauen und zu stärken.

4.9.3 Personalplanung entlang der Mitarbeiter:innenwünsche

Um die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter:innen bestmöglich in die Personalplanung einzubinden, erhebt das AMS Burgenland bereits im Mai eines Kalenderjahres die individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter:innen für das Folgejahr. Dazu gehören etwa Bildungskarenz, die Ausweitung oder Reduktion der Arbeitszeit oder Altersteilzeit, und für 2025 erstmals auch der Wunsch nach einem Sabbatical. Diese Wünsche werden systematisch mit den verfügbaren Planstellen abgeglichen. Bereits im Herbst liegt eine erste Planungsvariante vor. Dieses

Vorgehen unterstützt eine lebensphasenorientierte Personalpolitik und ist ein Baustein der Mitarbeiter:innenorientierung.

4.9.4 "Walk&Talk" – Gesundheitsförderung & Team-Stärkung

Nach den COVID-19-Maßnahmen bestand die Herausforderung, das soziale Miteinander wieder zu fördern. Dazu wurde in den regionalen Geschäftsstellen das Format "Walk&Talk" erprobt. Mitarbeiter:innen gingen gemeinsam spazieren und kehrten danach ein, um in lockerer Atmosphäre den Austausch zu stärken. Die Rückmeldungen waren äußerst positiv, sodass das Format verstetigt und im Rahmen der Gesundheitsförderung verankert wurde. Heute können regionale Geschäftsstellen Anträge stellen, um bis zu zweistündige Spaziergänge mit einem definierten Gesprächsvorhaben durchzuführen. "Walk&Talk" verbindet damit Gesundheitsförderung, Teamentwicklung und informelle Kommunikation. Kreative Problemlösungen können damit ebenfalls gefördert werden.

4.10 New Work im AMS Wien

4.10.1 Transformation zum hybriden Arbeiten

Das AMS Wien hat im Zuge der COVID-19-Pandemie eine tiefgreifende Transformation im Bereich der Arbeitsorganisation erfahren. Während Telearbeit im AMS rechtlich bereits durch eine bestehende Richtlinie vorgesehen war, galt sie vor der Pandemie als kaum praktikabel, insbesondere mit Blick auf den intensiven Kund:innenkontakt. Die Krise wirkte hier als Katalysator für einen umfassenden Wandel.

Zu Beginn der Pandemie mussten Führungskräfte unterschiedliche, pragmatische Lösungen finden, etwa, dass manche Mitarbeiter:innen weiterhin vor Ort arbeiteten, andere nahmen Stand-PCs mit nach Hause, um arbeitsfähig zu bleiben. Diese Phase war von Improvisation geprägt, veranlasste die Personalabteilung aber bald zu einem strukturierten, partizipativen Projekt, das in der Folge zu einem "Kulturprojekt" mit weitreichendem "Mindshift" wurde. Heute ist Home Office in rund 90% der Bereiche und Abteilungen des AMS Wien möglich. Entscheidend war dabei nicht die vollständige Virtualisierung aller Tätigkeiten, sondern die Entwicklung eines klaren Rahmens. In einem Katalog wurde partizipativ festgelegt, welche Tätigkeiten sich grundsätzlich für Home Office eignen und welche nicht. Damit wurde ein Teil der "Fairness-Diskussion" in Bezug auf Home Office-Möglichkeit bereits im Rahmen des Projekts geführt und partizipativ beschlossen. Geeignet für Home Office sind entsprechend der Liste u. a.:

- Routinetätigkeiten an einer Mensch-Computerschnittstelle (z. B. Daten, Reporting, Statistik, AL-Meldungen über e-Channels, Controllinglisten, Datenqualität, Dateneingabe, Approbation, Listenbearbeitung);
- Hoch autonome Tätigkeiten ohne permanente Abhängigkeit zu Kolleg:innen oder Führungskräften (Bearbeitung Eingliederungsbeihilfe, QBB, sonstige Förderungen, Zubuchungen EIV, Vermittlung/Matching, Antragsbearbeitung, Begehren, Erbringung sämtlicher Dienstleistungen für Unternehmenskund:innen im Rahmen des Kernprozesses "Unternehmen unterstützen" inklusive Einsatz virtueller Werkzeuge und administrativer

Tätigkeiten sowie die komplette Auftrags- und Förderabwicklungen, Kurszubuchungen, Kurseinladungen);

- Informationszentrierte Beratungstätigkeiten; reiner Informationsaustausch (Start-Gespräche über Telefon, telefonische Beratung und Fragebeantwortung, Video-Beratung, eAMS-Konto Nachrichten, ServiceLine);
- Recherchetätigkeiten, Konzepterstellung, Websiteerstellung, Programmieren, Webinare, Tagungen, Günther Steinbach Akademie (GSA)-Module, E-Learning, Auswertungen und Präsentationserstellung.

Darüber hinaus wurden "Goldene Regeln" für hybrides Arbeiten und Führen entwickelt und betreffen Aspekte wie Kommunikation, Vertrauen und die individuelle Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen.

Ein Paradigmenwechsel zeigte sich besonders deutlich bei der ServiceLine. Während man dort ursprünglich Home Office für unmöglich hielt, erwies sich gerade dieser Bereich als technisch unkompliziert umsetzbar. Über digitale Systeme sind die Steuerung und Kontrolle der Arbeit sogar vergleichsweise einfach. Die eigentliche Herausforderung bestand in der Organisation bezüglich der Arbeitsspitzen.

Die Einführung hybrider Arbeit erforderte eine Neuausrichtung des Führungsverständnisses, wofür die Personalabteilung Weiterbildungen und Workshops anbot. Führungskräfte mussten lernen, "disloziert" zu führen, d. h. Teams auch auf Distanz zu steuern. Wichtige Aspekte waren dabei:

- individuelle Kommunikation,
- differenzierter Umgang mit Mitarbeiter:innen (anstatt uniformer Regeln),
- Sicherung von Bindung und Zugehörigkeit trotz räumlicher Distanz.

Trotz der weitgehenden Etablierung hybrider Arbeit gibt es weiterhin Grenzen. So lebt die Beratung der Kund:innen im Kern von direktem, persönlichem Kontakt. Daher wurde eine Home Office-Obergrenze eingeführt, derzufolge maximal 40% der Arbeitszeit im Home Office verbracht werden darf. Es gibt zwar auch Tätigkeiten, die im Home Office erledigt werden können und auch Telefonberatung ist möglich, aber das umfasst nur einen geringen Anteil der wöchentlichen Arbeitszeit. Videoberatung hat sich derzeit noch nicht etabliert. Im Front Office mit vielen Spontanberatungen ist Home Office gar nicht möglich. Mitarbeiter:innen können jedoch im AMS Wien relativ leicht ihren Arbeitsplatz zwischen den Abteilungen wechseln, sofern sie das möchten.

Mittlerweile gilt hybrides Arbeiten im AMS Wien als "normal". Für jüngere Mitarbeiter:innen ist es selbstverständlich, während manche ältere Beschäftigte bzw. Führungskräfte den Wandel bis zu ihrer Pensionierung nicht mehr aktiv mitgestalten. Insgesamt hat sich jedoch gezeigt, dass das AMS Wien den Übergang von einer "nicht vorstellbaren" zu einer hochgradig etablierten hybriden Arbeitsweise erfolgreich gemeistert hat.

4.10.2 Arbeitszeitlexibilisierung in der ServiceLine des AMS Wien

In der ServiceLine Wien sind rund 142 Beschäftigte in sieben Teams tätig, ein Großteil davon in Teilzeit und mit Betreuungspflichten für Kinder. Der Arbeitsanfall ist aufgrund langjähriger Erfahrungswerte gut prognostizierbar, wobei sich wiederkehrende Spitzenzeiten deutlich abzeichnen. Besonders hohe Anrufvolumina entstehen regelmäßig an Montagen, nach Schließtagen sowie an Auszahlungstagen, wenn Leistungen des AMS über Banken überwiesen werden. Zudem zeigen sich die ersten beiden Wochen eines Monats als arbeitsintensiver als die darauffolgenden.

Vor diesem Hintergrund wurde Teilzeitbeschäftigten vor mittlerweile drei Jahren auf freiwilliger Basis die Möglichkeit eröffnet, in den ersten beiden Wochen eines Monats mehr Stunden zu leisten und im Gegenzug im weiteren Monatsverlauf Gleittage in Anspruch zu nehmen. Auch wenn diese Lösung mit einem erhöhten administrativen Aufwand verbunden war, erwies sie sich für Beschäftigte und Organisation gleichermaßen als vorteilhaft. Die Personalabdeckung wurde in den Hochlastphasen verbessert, während Mitarbeiter:innen ihre Arbeitszeit selbstbestimmter gestalten konnten. Entscheidend ist, damit das Modell gut funktioniert, dass es eine verbindliche Vereinbarung zum Stundenabbau gibt, so Claudia Tauber-Streicher, die Leiterin der ServiceLine.

Eine weitere Idee kam vor knapp zwei Jahren aus der Belegschaft selbst, der sogenannte "Splitdienst". Da die meisten Anrufe bei der ServiceLine zwischen 8:00 und 10:00 Uhr sowie zwischen 14:00 und 15:30 Uhr liegen, kann die Mittagszeit im Home Office anderweitig von Mitarbeiter:innen genutzt werden. Gerade für Teilzeitbeschäftigte mit Betreuungspflichten erwies sich der Splitdienst als attraktive Lösung mit vormittags zwei bis drei Stunden zu telefonieren und am Nachmittag nochmals eine kürzere Einheit zu leisten. Dieses Modell, bei dem die Home Office Zeit auf 50% angehoben werden darf, ist so beliebt, dass die Leitung mittlerweile darauf achten muss, mittags eine ausreichende Personalpräsenz sicherzustellen. Die Rückmeldungen aus der Belegschaft fallen durchweg positiv aus. Mitarbeiter:innen berichten, dass es deutlich weniger anstrengend sei, die Telefonie in zwei kürzere Blöcke zu teilen, als durchgehend sechs Stunden am Stück (mit 10-minütiger Bildschirmpause pro Stunde) zu telefonieren.

Das Beispiel zeigt zwei Möglichkeiten der Arbeitszeitlexibilisierung, bei der Mitarbeiter:innen und Organisation profitieren. Die Integration der Vorschläge von Leitungs- und Mitarbeiter:innenebene in die Organisationspraxis stärkt sowohl die Leistungsfähigkeit der ServiceLine als auch die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter:innen.

4.10.3 Agile Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel

Die RGS Johnstraße verfügt mit Stand September 2025 über 62 Mitarbeiter:innen und hat bereits vor rund fünf Jahren mit einer Organisationsänderung ("ORGA-neu") begonnen, die die Abläufe neu strukturierte: Im Ersts-service werden Kund:innen empfangen, Arbeitslosmeldungen entgegengenommen und bearbeitet, während im Jobservice die weitere Betreuung erfolgt. Für das Ersts-service ist keine Terminvereinbarung notwendig, während im Jobservice nur mit Termin gearbeitet wird. Besonders das Ersts-service ist stark von saisonalen Schwankungen betroffen. Im Winter steigt die Zahl der Meldungen von Arbeitslosen aus der Baubranche erheblich, sodass es zu Spitzentagen am Ende der Bausaison kommt, an denen sich Kund:innen im oder

vor dem AMS in langen Schlangen einfinden. Auch wenn Mitarbeiter:innen aktiv durch die Wartenden gehen, nach den Anliegen fragen und auf das Online-Service hinweisen, bevorzugen viele dennoch das persönliche Gespräch. Gründe dafür liegen in geringen digitalen Kompetenzen, unzureichenden Deutschkenntnissen in Schriftform und teilweise auch in Gewohnheiten bzw. der Kultur³⁴⁾. Auch in den Sommermonaten können Engpässe entstehen, obwohl der Vorgemerktenstand deutlich geringer liegt, weil die Anzahl der spontanen Vorsprachen dennoch hoch ausfallen kann. Auch Krankenstandsfälle können in Kombination mit der Urlaubszeit zu knappen Personalressourcen führen. In solchen Fällen "sprangen" bislang Mitarbeiter:innen aus dem Jobservice unterstützend im Ersts-service ein.

Aufgrund steigender Kund:innenzahlen bei gleichbleibendem Personalstand informierte die Leitung der RGS Johnstraße vor knapp zwei Jahren die Belegschaft in einer großen gemeinsamen Besprechung offen über die Situation: "Wir müssen das gemeinsam schaffen, wir bekommen nicht mehr Personal.", so Alexander Gayer, Leiter der RGS Johnstraße. In der Folge wurde eine "Arbeitsgruppe für agile Zusammenarbeit" (AGAZ) gegründet, in der jeweils zwei Vertreter:innen pro Abteilung vertreten waren. Ziel war es, Lösungen für die angespannten Rahmenbedingungen zu entwickeln. Während die Leitung bei den ersten beiden Treffen noch anwesend war, arbeitete die Gruppe anschließend eigenständig weiter und wandte sich nur bei Bedarf an die Führung. Zu Beginn wurden die Erwartungen der Mitarbeiter:innen eingesammelt, die im Verlauf schrittweise bearbeitet wurden.

Das zentrale Ergebnis war eine Veränderung der Zusammenarbeit zwischen Ersts-service und Jobservice. Jobservice-Mitarbeitende übernehmen seither eigenständig Kund:innen aus dem Ersts-service, wenn sie im Ticketsystem einen entsprechenden Bedarf erkennen, und unterstützen an frequenzstarken Tagen aktiv im Ersts-service. Damit wurde ein deutliches Umdenken angestoßen, weil das bisherige Verständnis von "aushelfen" einem neuen Selbstverständnis von "gemeinsam arbeiten" wich. In der Belegschaft mit vielen (Alters-)Teilzeitkräften entwickelte sich dadurch ein neues Bewusstsein, dass "wir ein Haus sind", wie es die RGS-Leitung formuliert.

Die Ergebnisse spiegeln sich auch in den Befragungen zur Zusammenarbeit wider, die sich innerhalb von eineinhalb Jahren signifikant verbessert haben. Die AGAZ selbst sieht ihre Aufgabe derzeit als erfüllt und verzichtet auf weitere regelmäßige Treffen.

Das Fallbeispiel verdeutlicht Anknüpfungspunkte an New Work: die eigenständige Erarbeitung von Lösungen durch Mitarbeiter:innen, die Übernahme gemeinsamer Verantwortung sowie die Etablierung flexibler, abteilungsübergreifender Arbeitsweisen. Dies hat nicht nur den Zusammenhalt gestärkt, sondern auch die organisatorische Resilienz der RGS erhöht.

³⁴⁾ Anmerkung: Aus Saison-RGS in Tirol wird berichtet, dass es für Beschäftigte z. T. Tradition sei, nach Ende der Bausaison gemeinsam persönlich zum AMS zu gehen und dann noch zu feiern. Diese Tradition ist auch Herrn Gayer aus der Vergangenheit bekannt.

5. Anschlussfähigkeit der Organisationskultur des AMS Tirol an New Work Prinzipien

Nachdem im vorangegangenen Kapitel eine Reihe von Praxisbeispielen gezeigt haben, wie New Work in der öffentlichen Verwaltung oder auch in anderen AMS Geschäftsstellen umgesetzt werden, liegt in allen folgenden Kapiteln nunmehr der Fokus auf New Work im AMS Tirol. Die Frage lautet nun:

Wie sehr steht die aktuelle Organisationskultur des AMS Tirol im Einklang mit New Work Prinzipien bzw. wie sehr ermöglicht sie diese, sowie in weiterer Folge Arbeitsformen, die mit New Work in Verbindung stehen?

Auf Basis der Diskursanalyse (Kapitel 3) wurde bereits herausgearbeitet, dass Sinn und Empowerment der Mitarbeiter:innen zentrale Grundsätze von New Work sind ("Sinnvoll und wirksam tätig sein"). Sämtliche weitere Managementaspekte, agiles Arbeiten, Flexibilisierungsaspekte etc. können diesen untergeordnet und als Instrumente betrachtet werden, um den Grundsätzen von New Work gerecht(er) zu werden. Hierfür sind Organisationsleitbilder wie das AMS Leitbild und das AMS Führungskräfteleitbild ein guter Hinweis auf die Kultur einer Organisation, wofür sie steht und was sie wie erreichen will.

In einem ersten Schritt werden daher das AMS Leitbild, das Führungskräfteleitbild und die Vision der Organisation dahingehend beleuchtet, wie anschlussfähig die enthaltenen, handlungsleitenden Aspekte an New Work sind. Konkret werden sie mit den in der New Work Charta formulierten Dimensionen Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung verglichen (siehe Kapitel 3.4). Des Weiteren werden die Ergebnisse der Mitarbeiter:innenbefragung "Wir gemeinsam" des AMS Tirol punktuell herangezogen, um Hinweise auf die tatsächlich gelebte Kultur zu erhalten, und auch ein kurzer Rückblick auf die Entwicklung der Organisation gegeben.

5.1 Von der Verwaltungs- zur Serviceorganisation

Das AMS Österreich wurde am 1. Juli 1994 aus dem Bundesministerium für Arbeit ausgegliedert und erlebte eine Transformation von einer Verwaltungsorganisation zu einer Dienstleistungs- und Beratungsorganisation, die in ihren Gremien sozialpartnerschaftlich besetzt ist. Einhergehend wandelte sich auch das Verständnis von Arbeitslosigkeit. Während in den 1970er Jahren Arbeitslosigkeit noch die Ausnahme darstellte bzw. für saisonale Branchen typisch war, stieg die Arbeitslosigkeit in den 1980er Jahren stark an und eine aktive Arbeitsmarktpolitik war gefordert. Die Aufgaben des Dienstleistungsunternehmens AMS wurden vielfältiger, um, dass immer noch bestehende politische Ziel der Vollbeschäftigung zu unterstützen: Beratung, Information, Qualifizierung und finanzielle Förderung kamen zur Auszahlung der Versicherungsleistung hinzu, ebenso eine Vielzahl an Kooperationspartner:innen und Stakeholdern. Der Kulturwandel von einer Verwaltungs- zu einer Serviceorganisation zeigt sich nachhaltig im aktuellen Leitbild (2025), das stark an den Kund:innen, den Unternehmen und den Arbeitssuchenden (inkl. Kund:innen für Berufsberatung) ausgerichtet ist.

Das AMS Tirol hat das Leitbild inklusive Vision und darüber hinaus auch ein verschriftlichtes Führungsverständnis (Führungskräfteleitbild), das vom AMS Österreich ausgegeben wurde,

genauso übernommen. Im Unterschied dazu haben manche Bundesländer und auch regionale Geschäftsstellen das Leitbild weiterentwickelt und für ihren Bereich operationalisiert (z. B. AMS Vorarlberg, Kapitel 4.7). Als Vision formuliert das AMS Österreich im Leitbild (S.1):

"Wir verbinden Menschen mit Arbeit. Das AMS ist das führende kund:innen-orientierte Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich. Wir bringen Arbeitsuchende und Arbeitgebende zusammen und sorgen dafür, dass Arbeitslosigkeit nicht länger dauert, als es die Arbeitsmarktverhältnisse bedingen. Wir tragen durch unsere Arbeit zur gesellschaftlichen Stabilität bei."

5.2 Freiheit

Das Führungsverständnis, wie im Führungsleitbild dargelegt ("Führungsverständnis im AMS. Wir verbinden Mensch und Arbeit"), betont Offenheit und Innovationsbereitschaft insofern, als "Ich fördere eine Kultur der Kreativität und Innovation, bin neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen, lern- bzw. experimentierfreudig und nütze meine Handlungsspielräume." Ebenso wird Fehlerlernen adressiert: "Ich erkenne Fehler als Potenzial für Weiterentwicklung – sowohl bei mir selbst als auch bei meinen Mitarbeiter_innen." (S.5). Im Leitbild heißt es: "Kreativität zur Erreichung der gemeinsamen Ziele ist uns wichtig. Wir setzen uns offen mit konstruktiven Ansätzen auseinander." (AMS Leitbild, S.2). Trotz dieser positiven Bezüge fehlt eine explizite Kultur der psychologischen Sicherheit: Fehler im Sinne der New Work Charta dürfen nicht nur als Lernchance verstanden werden, sondern auch angstfrei kommuniziert werden. Elemente wie Experimentierräume und eine "Kultur des Unperfekten" sind bislang nicht erkennbar.

5.3 Selbstverantwortung

Selbstverantwortung zeigt sich, wie im Führungsleitbild abgebildet, in Delegation und Entscheidungsräumen, die im Führungsverständnis abgebildet sind: "Ich statte meine Mitarbeiter:innen mit Handlungsspielräumen aus und stehe ihnen bei Fragen und Konflikten unterstützend... zur Verfügung." und "Ich delegiere Zuständigkeiten und formuliere klare Verantwortlichkeiten." (S.4). Im Leitbild des AMS heißt es dazu: "Wir unterstützen eigenverantwortliches Handeln durch die Vereinbarung erreichbarer Ziele und klarer Entscheidungsräume." (AMS Leitbild, S.2). Damit werden individuelle Verantwortung und Mitgestaltung betont. Was nicht erkennbar ist, sind institutionalisierte Modelle der Selbstorganisation wie etwa agile Teams oder kollektive Budget- und Entscheidungsautonomie. Interviews deuten zudem an, dass es früher auf Ebene der regionalen Geschäftsstellen mehr finanzielle Spielräume gab, die inzwischen eingeschränkt wurden (siehe Kapitel 6.1).

5.4 Sinn

Der Sinnbezug ist im AMS-Leitbild stark verankert: "Wir verbinden Menschen mit Arbeit" (S.1) und "Wir tragen durch unsere Arbeit zur gesellschaftlichen Stabilität bei." (S.1). Darüber hinaus heißt es im Führungsleitbild zum Führungsverständnis: "Ich mache meinen Mitarbeiter:innen den Sinn ihrer Arbeit und den Nutzen ihres individuellen Beitrags [...] sichtbar." (S.4).

Sinn ist damit sowohl individuell (Beitrag jeder Person) als auch gesellschaftlich (Stabilität, Beschäftigung) fundiert. Auch der dreifache Wertschöpfungsbegriff, d. s. ökonomische, humane und soziale Wertschöpfung, wird indirekt abgedeckt, auch wenn eher im Sinne von Stabilität als gesellschaftlicher Transformation. Die Ergebnisse der Mitarbeiter:innenbefragung 2024 im AMS Tirol bestätigen, dass auch die Mitarbeiter:innen ihre Arbeit als sinnvoll im Hinblick auf die Gesellschaft sehen. Immerhin 86% stimmten 2024 der Aussage zu, dass "Meine Arbeit erachte ich als sinnvoll, da ich damit zur Stabilität unserer Gesellschaft beitrage."

5.5 Entwicklung

Individuelle als auch organisationale Entwicklung werden sowohl im Leitbild als auch im Führungsleitbild häufig angesprochen, wie etwa, dass Führungskräfte Potenziale erkennen sollen: "Ich erkenne die Stärken und Entwicklungspotenziale meiner Mitarbeiter:innen [...]" (S.7) und sich selbst reflektieren: "Ich reflektiere laufend mein Handeln und kenne meine Stärken und Entwicklungspotenziale." (S.6). Außerdem: "Ich nutze Benchmarking und den bundesländerübergreifenden Good-Practice-Austausch, um effektive, nachhaltige und effiziente Wege [...] zu finden." (S.4). Das Leitbild ergänzt: "Durch gezielte Aus- und Weiterbildung sowie individuelle Personalentwicklung fördern wir die fachlichen Fähigkeiten und sozialen Qualitäten jeder und jedes Einzelnen." (S.2). Es zeigt sich ein starkes Bekenntnis zu individueller und organisationaler Weiterentwicklung. Sätze wie "Wir sind offen für neue Lösungen" (AMS Leitbild, S.2) lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Organisation Interesse an Innovation und kreativer Problemlösung hat, was auch im Vorschlagswesen des AMS sichtbar wird. Nicht angesprochen werden in den Dokumenten hingegen kollektive Entscheidungsstrukturen und Selbsterneuerungsmechanismen, also ein systematisches Verwerfen überholter Praktiken. Die Ergebnisse der Mitarbeiter:innenbefragung 2024 deuten zudem auf eine sinkende Zufriedenheit bei der Vorbereitung auf Veränderungsprozesse hin, was ein möglicher Hinweis darauf sein kann, dass organisationale Lernprozesse zwar angestrebt, aber Mitarbeiter:innen nicht so gut eingebunden sind. Beispielsweise stimmten nur 61%, und damit deutlich weniger als in der Befragung 2023, der Aussage zu: "Ich werde ausreichend vorbereitet, um mit Neuerungen bzw. Veränderungsprozessen gut umzugehen." Andererseits stimmten 88% der befragten Mitarbeiter:innen der Aussage zu: "Meine Fähigkeiten und Kompetenzen passen mit den beruflichen Anforderungen gut zusammen." Das kann so interpretiert werden, dass die Mitarbeiter:innen gut eingeschult sind und, was den Kernaspekt von New Work entsprechen würde, sich "wirksam" fühlen, weil sie ihre Arbeit kompetent ausführen können. Sich kompetent zu fühlen, geht üblicherweise auch mit einer hohen Arbeitszufriedenheit einher (Tasler, 2025).

5.6 Soziale Verantwortung

Gleich an mehreren Stellen wird die gesellschaftliche Relevanz und soziale Verantwortung des AMS im Führungsleitbild angesprochen. Das Führungsverständnis fordert etwa: "Ich achte auf die soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit [...]" (S.8) sowie "Ich fördere die Gleichstellung von Frauen/Männern/allen Geschlechtern. Ich schätze und achte die Diversität unserer Mitarbeiter:innen." (S.6). Das Leitbild unterstreicht (S.1): "Chancengleichheit ist uns ein wichtiges Anliegen. [...] Wir wissen um die Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit und nehmen die daraus wachsenden Herausforderungen [...] aktiv an." Soziale Verantwortung ist

damit mit Gleichstellung, Diversität, Nachhaltigkeit und faire Ressourcennutzung umfassend verankert. Der Bezug zu regionalem Engagement ist durch die regionalisierten Geschäftsstellen und dem öffentlichen Auftrag gegeben bzw. ist ein "flächendeckendes und regionales Dienstleistungsangebot" (§.1) im Leitbild verankert. Anschlussfähig an das New Work Prinzip des "Ehrbaren Kaufmanns" ist der Satz im Leitbild, dass die Ressourcen des AMS "effektiv, sozial und ökologisch verantwortungsvoll" (§.1) eingesetzt werden sollen. Weiters auch: "Zu unseren wichtigsten Werten intern und extern zählen Fairness, Achtung der Würde von Menschen sowie der partnerschaftliche Umgang miteinander." (§.1). Darüber hinaus bekennt sich das AMS zu einem "modernen IT-Angebot" (§.1), das den Kund:innen rasche Informationsvermittlung ermöglicht.

5.7 Fazit

Mit dem Kulturwandel von einer Verwaltungs- zu einer Serviceorganisation richtete sich der Blick des AMS stark nach außen im Sinne der Kund:innenorientierung. Im Zuge des Generationenwandels, des internen Fachkräftebedarfs und des Wettbewerbs um potenzielle Arbeitskräfte muss sich der Blick nun auch nach innen richten.

Das Leitbild und das Führungsverständnis des AMS sind in weiten Teilen anschlussfähig an die New-Work-Dimensionen, insbesondere, weil die Bereiche Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung besonders stark verankert sind. Weniger stark ausgeprägt sind hingegen Freiheit und Selbstverantwortung. Psychologische Sicherheit, institutionalisierte Selbstorganisation und erweiterte Entscheidungs- und Budgetautonomie sowie organisationale Selbsterneuerung werden bislang kaum adressiert.

Damit stellt sich die Frage, ob mehr Raum für Freiheit und Selbstverantwortung tatsächlich helfen könnte, aktuelle Herausforderungen wie Mitarbeiter:innenbindung, Motivation und Arbeitgeberattraktivität zu lösen oder ob solche Öffnungen innerhalb der aktuellen Organisationsstruktur die bestehenden Probleme sogar verschärfen könnten. Wenn in der Debatte Kritik an der New Work Charta geübt wird, so sind es gerade diese beide Dimensionen, die im Visier der Kritiker:innen stehen, hauptsächlich mit dem Argument, dass nicht alle Arbeitnehmer:innen Selbstverantwortung und einen möglichst weiten Handlungsspielraum wollen. Insofern stellt sich die Frage für das AMS Tirol, in welchen Bereichen bzw. für welche (Gruppen von) Mitarbeiter:innen es produktiv wirken kann, dass Mitarbeiter:innen selbstorganisiert entscheiden und arbeiten (z. B. in Bezug auf die Arbeitseinteilung), und in welchen nicht? Außerdem stellt sich die Frage, ob die bereits vorhandenen Stärken in Bezug auf New Work stärker nach außen getragen werden sollten. Dazu zählt neben den genannten auch, dass das AMS eine Organisation ist, die ständig an neuen Ideen, innovativen Service- und (IT-)Angeboten arbeitet.

6. Verständnis und Verortung von New Work im AMS Tirol

6.1 Key Informant Interviews

Um zu bestimmen, wie New Work in all seinen Dimensionen im AMS Tirol wahrgenommen wird und was in dem Zusammenhang relevante Themen, Erwartungen oder auch Befürchtungen

sind, wurden Interviews mit verschiedenen "Key Informants"³⁵⁾ geführt. Zwischen Ende November und Anfang Dezember 2024 wurden bei fünf Terminen, an denen in Summe 9 Personen teilgenommen haben (Führungskräfte (LGS, RGS), Personalabteilung, Qualitätsmanagement, IT-Koordination, KI-Beauftragter, Gleichstellungsbeauftragte für Beschäftigte, Betriebsrat) leitfadengestützt zuallererst allgemeine Fragen zu New Work (z. B. Begriffsverortung, Beschäftigung des AMS Tirol mit der Thematik allgemein), zu den Berührungspunkten bei der Arbeit und zu den Erfahrungen gestellt. Außerdem wurde danach gefragt, in welchen Bereichen New Work schon als Thema etabliert ist und wo etwaiger Veränderungsbedarf besteht, wobei das Augenmerk auf die Bereiche Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsort, Well-Being, Work-Life-Integration, Sinnstiftung, kontinuierliches Lernen und Entwicklung sowie auf New Leadership und Digital Leadership gelenkt wurde.

Die interviewten Personen assoziieren mit New Work zuallererst die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie Leadership (Abbildung 4).

³⁵⁾ Key Informants sind im qualitativen Forschungsdesign zentrale Auskunftspersonen, die aufgrund ihrer Position, Expertise oder besonderen Erfahrung über ein vertieftes, oftmals institutionelles oder feldspezifisches Wissen verfügen. Sie werden gezielt ausgewählt, um durch ihre Perspektiven Einsichten in Strukturen, Prozesse und Deutungsmuster zu eröffnen, die für Außenstehende schwer zugänglich sind.

Abbildung 4: **Wortwolke zu New Work**



Q: WIFO-EVACON.

Übersicht 3: Zentrale Erkenntnisse aus den Key-Informant-Interviews

Arbeitsorganisation

| Status Quo: Arbeitsorganisation | Chancen | Herausforderungen |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Nach Zuständigkeiten organisiert Rechtliche Rahmenbedingungen, Richtlinien, MA-Wünsche, Saisonalität und RGS-Größe determinieren Arbeitsorganisation Öffnungszeiten (LGS Entscheidung) | <ul style="list-style-type: none"> Statt auf Zuständigkeiten auf Zusammenarbeit schauen Vorgaben in Einheiten Überdenken der starren Öffnungszeiten New Work bei bestehenden Strukturen künftig mitdenken Flexibilisierung Projektbezogenes Arbeiten Freiräume, die durch Technologieeinsatz entstehen, sinnvoll nutzen Gestaltungsmöglichkeiten Safe spaces (für Austausch) Job rotation als Chance zur Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Gruppen Rotationsmodelle Coachings Supervision Strukturiertes Besprechungssetting finden Koordinierter inhaltlicher Austausch zwischen/innerhalb der Einheiten Über Kernprozesse übergreifende Prozesse als Instrumente zur Flexibilisierung Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit Willkommenskultur Prozesse und Rahmenbedingungen verbessern "Situationselastisch" reagieren Bearbeitung spezifischer Leistungen durch Technologieeinsatz ortsunabhängiger möglich Misch-Office Personen während Spitzenzeiten (Front- / Back-Office); eröffnet zugleich auch HO-Option für Front-Office Mehr Gestaltungsspielraum bei Beratungen Mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsspielraum, um auf Kund:innenwünsche reagieren zu können Verbesserung von Prozessen und Rahmenbedingungen Nachhaltigkeits-Board, um Eigenverantwortung ausprobieren zu können | <ul style="list-style-type: none"> Derzeit mehr Kontrollen anstatt von Freiräumen Starre Vorgaben / Richtlinien / Öffnungszeiten / Organisation auf Abteilungsebene Richtlinie derzeit zu starr, um andere Organisationsformen finden zu können Schnittstellenprobleme überwinden Agile Arbeitsmethoden unter den bestehenden Regelungen Fehlertoleranz (Handlungsbedarf bei Fehlerkultur) Job rotation wird nicht gelebt Personalmangel Eingeschränkter Gestaltungsspielraum für Berater:innen Verbesserung der Kund:innenzufriedenheit Flexibilität für MA als Herausforderung |

Arbeitszeit, Arbeitsort

| Status Quo: Arbeitszeit, Arbeitsort | Chancen | Herausforderungen |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Home-Office <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kein HO bei Saisonende, Saisonspitzen • Teilzeit • Neuer Zugang zu TZ (nicht nur bei Betreuungspflichten) • Sabbatical • Teilen von Arbeitsplätzen • Gleitzeitmodelle | <ul style="list-style-type: none"> • Service-Line: obwohl keine Gleitzeit, dennoch Vorteil: keine Arbeit bleibt liegen • Jahresarbeitszeitmodelle • RGS können unter den gegebenen Rahmenbedingungen Arbeitszeitmodelle definieren • Individuelle Arbeitsgestaltung bei Job-Service möglich • HO spart Wegzeiten • Online-Beratungstermine • HO für Back-Office-Tätigkeiten gut geeignet | <ul style="list-style-type: none"> • Starre Arbeitszeiten (schwieriger bei Beratung; schwierig in der Service-Line) • Unterschiedliche Möglichkeiten der AZ-Gestaltung für unterschiedliche Gruppen von MA • Fairness: welchen Ausgleich gibt es bei unterschiedlichem Ausmaß von Flexibilität? • HO & Beratungssetting (z. B. Start- und Bilanzgespräch in Präsenz) • HO im Team organisiert & Richtlinien zur Häufigkeit von Terminen • Trotz HO und TZ: Dienstbetrieb aufrecht erhalten • Online-Termine nicht für alle Zielgruppen geeignet |

| Status Quo: Well-Being, Work-Life-Integration, Sinnstiftung | Chancen | Herausforderungen |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sinnstiftende Arbeit am AMS möglich • Umfassendes Gesundheitsprogramm • Teamtage • Social Benefits • AMS übernimmt Kosten für Kinderbetreuung • Vergünstigte Aktionen / verbesserte Konditionen • Vereinbarkeit wird im AMS gelebt | <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsseminare • Massage • Wertschätzung • Sinnstiftung als Ansatzpunkt, um junge Menschen für das AMS zu motivieren • Vermittlung von positiven Erfolgserlebnissen • Stolz • Identifikation mit dem Unternehmen • Social benefits • Vereinbarkeit wird gelebt • Transparenter machen, was das AMS leistet/bietet (-> AMS sichert Existenz, gewährleistet Transparenz, unterstützt Unternehmen) • Attraktivität des AMS als AG aufzeigen • Sicherer Arbeitsplatz • Guter Arbeitgeber • Gutes Führen • Politik muss wieder Vertrauen ins AMS haben, in die Berater:innen und ihr Erfahrungswissen • Aufzeigen des gesellschaftlichen Auftrags des AMS • Selbstorganisation & Selbststeuerung (Pausen, Termine etc.) • Supervision • Coachings • Employer Branding (AG-Attraktivität) | <ul style="list-style-type: none"> • Nicht viel Spielraum durch die gesetzlichen Vorgaben • Werte des AMS werden nicht richtig nach außen getragen, obschon immer wichtiger • AMS muss bei der Vermarktung des eigenen Unternehmens moderner werden • Psychische Belastungen • Spagat zwischen MA, die selbst organisierter agieren wollen und solchen, die klare Vorgaben bevorzugen |

Kontinuierliches Lernen und Entwicklung

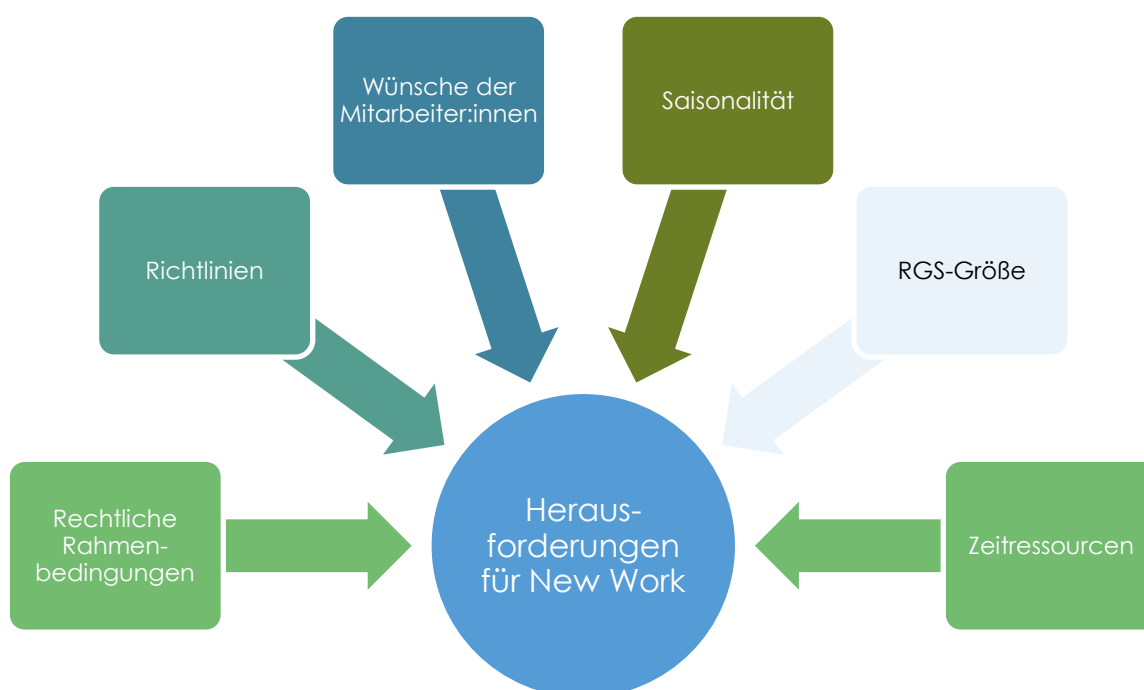
| Status Quo: Kontinuierliches Lernen und Entwicklung | Chancen | Herausforderungen |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes Aus- und Weiterbildungsprogramm • Wissensmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Laufendes Wissensmanagement • Modulares Schulungsangebot • Blended learning • Schulungen in Präsenz anbieten (als Ausdruck des Bedürfnisses nach persönlichem Austausch) • Laufendes Wissensmanagement, um MA mehr Sicherheit zu geben • Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung als Zeichen von Wertschätzung • Eigenverantwortung übernehmen wollen • Wenn neue Technologien im AMS eingesetzt werden, bedeutet Schulung, dass man auch an die Belegschaft denkt (Aspekt von Wertschätzung) • Informationsbereitstellung, -aufbereitung | <ul style="list-style-type: none"> • Nicht immer Weiterentwicklungschancen auf Ebene der RGS gegeben • Eigenverantwortung und Selbststeuerung in der Wissensgenerierung • Überforderung durch Umfang von Richtlinien und Handbüchern • Beschränkte Arbeitsplatzgestaltung • Beschränkte Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten |

| Status Quo: New Leadership / Digital Leadership | Chancen | Herausforderungen |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hierarchien werden gering gehalten • Partizipativer Ansatz mit MA • Interne Projekte • Führungskräftelehrgang | <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsaufbau zwischen MA und Führungskräften sowie innerhalb der Gruppe der Führungskräfte • Gute Kommunikation • Zielerreichung nicht Thema für Berater:innen, sondern für Führungskräfte • Zurverfügungstellen von Zeitressourcen für neue Themen, die ausprobiert werden sollen • Vertrauensvolles Führen • Wertschätzung • Art der Kommunikation (kann Druck erhöhen, aber auch herausnehmen) • Neu-Denken von Führung • Führungskräfte übernehmen Verantwortung, federn diese aber auch ab; haben Belastungen im Blick • Führungskräfteentwicklung • Mehrwert für alle erkennbar und sichtbar machen • Sicherheit durch laufendes Wissensmanagement • Vorteile des AMS bereits beim Recruiting aufzeigen (transparent machen, was das AMS bietet) | <ul style="list-style-type: none"> • Eigenständiges Arbeiten im Spannungsfeld zu (Ziel-)Vorgaben • AMS-Lohnstrukturen • Zu wenig Eigenverantwortung der MA (zu wenig selbstbestimmt) • Weniger Entscheidungsspielraum • Es gibt unmittelbar Vertrauen, aber Vertrauen im System nicht sehr stark ausgeprägt -> Kontrolle (gelitten durch Standardisierung) • Belastungen haben zugenommen • Demotivation • Kaum finanzieller Anreiz für Übernahme von Führungsaufgaben • Unterschiedliche Kommunikationsplattformen • Zusammenhalt innerhalb der Gruppe gegeben, zwischen den Gruppen dagegen ausbaufähig • Nicht begleitete Gesetzesänderungen treffen Berater:innen im unmittelbaren Kund:innenkontakt am stärksten; verhängen ALG-Sperren |

Q: WIFO-EVACON.

Für jeden Bereich konnte damit, wie in Übersicht 3 aufgezeigt, der Status Quo skizziert sowie Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit New Work identifiziert werden. Zusammenfassend lässt sich aus den Key-Informant Interviews eine Reihe von Ansätzen für New Work ableiten, wiewohl darin die Herausforderung liegt, diese unter den gegebenen Kontextbedingungen zu verankern, wozu die rechtlichen Rahmenbedingungen, Richtlinien, Wünsche der Mitarbeiter:innen, Saisonalität, RGS-Größe und auch Zeitressourcen zählen (Abbildung 5).

Abbildung 5: **Herausforderungen zur Verankerung von New Work-Ansätzen im AMS Tirol**



Q: WIFO-EVACON.

Im Bereich der Arbeitsorganisation besteht etwa die Herausforderung, Freiraum trotz starrer Vorgaben, Richtlinien und Kontrollen zu schaffen sowie Flexibilität trotz starrer Öffnungszeiten zu ermöglichen bzw. diese zu überdenken. Zudem wäre projektbezogenes Arbeiten anzudenken. Mit Misch-Offices, die den Wechsel zwischen Front- und Backoffice vorsehen, würde sich die Option auf Home Office auch für jene Beschäftigte eröffnen, die bislang kein Home Office in Anspruch nehmen konnten. Möglicherweise ergeben sich aus dem Technologieeinsatz (Stichwort KI) auch Chancen auf Freiräume, die für New Work sinnvoll genutzt werden könnten. Außerdem wurde als weitere Chance mehr Gestaltungsspielraum bei Beratungen genannt.

Hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit wurde die Komplexität von Home Office in der Umsetzung unter den gegebenen Strukturen (z. B. kein Home Office während saisonaler Spitzenzeiten oder Personalengpässen, Organisation im Team) in den Interviews aufgezeigt und auch die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen (z. B. Ganzjahresarbeitszeitmodell) angesprochen. Zugleich

sollten auch die Vorteile spezifischer Arbeits(zeit)modelle wie etwa in der ServiceLine hervorgehoben werden, wo zwar keine Gleitzeit möglich ist, allerdings auch keine Arbeit liegen bleibt.

Bei Well-Being, Work-Life-Integration und Sinnstiftung wurden Employer Branding, Wertschätzung (z. B. Personalentwicklung, Kommunikation, Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsmaßnahmen) und die im AMS Tirol gelebte Vereinbarkeit hervorgestrichen und ebenso die Attraktivität des AMS als Arbeitgeber:in (z. B. social benefits, sicherer Arbeitsplatz, gute:r Arbeitgeber:in, AMS sichert Existenz und unterstützt Unternehmen). Hier gilt es insbesondere, die Werte des AMS Tirol klar nach außen zu kommunizieren und sich damit als potenzielle:r Arbeitgeber:in sichtbar zu machen. Dafür bedarf es einer entsprechenden, am Leitbild ausgerichteten Vermarktung. Hinsichtlich Sinnstiftung gilt es, Erfolgserlebnisse im beruflichen Alltag wie etwa die Zuweisung zu passenden Kurse für Kund:innen, die dann erfolgreich zur Beschäftigung führen, auch wahrnehmen zu können, wiewohl der unmittelbare Kund:innenkontakt abnimmt (z. B. Abmeldung über eJobRoom).

Wissensmanagement wurde in den Interviews in Bezug auf kontinuierliches Lernen und Entwicklung als Zeichen von Wertschätzung betrachtet. Die Belegschaft wird laufend geschult, um Überforderungen etwa durch neue Richtlinien oder Handbücher abzuwenden und damit Sicherheit zu geben. Zugleich wurde aber auch erwähnt, dass Schulungen in Zukunft modular angeboten werden könnten bzw. sollten. Auch wenn Lerneinheiten online stattfinden können und werden, wird laut Key Informants die persönliche Begegnung, der Austausch und die Gemeinschaft vor Ort, abseits vom Arbeitsalltag, ebenfalls sehr von den Mitarbeiter:innen geschätzt.

Für New Leadership bzw. Digital Leadership werden laut den Interviews Vertrauen, eine gute Kommunikation und Beziehungsaufbau benötigt. Hierarchien sind gering zu halten, dafür sollte der partizipative Ansatz gestärkt werden. Eigenständiges Arbeiten wird jedoch durch Zielvorgaben bzw. durch die Unterstützung seitens der Führungskräfte determiniert. Interne Projekte bieten bei gegebenen Organisationsstrukturen die Möglichkeit, kreativ sein zu können, auch wenn sie oft zusätzliche Arbeit bedeuten.

6.2 Ein Blick auf New Work in der Organisation aus Sicht der Mitarbeiter:innen

Zwischen Mitte März und Anfang April 2025 wurde die Online-Befragung der Mitarbeiter:innen durchgeführt. Hierbei wurde erhoben, inwieweit das AMS Tirol moderne Arbeitsweisen bereits umsetzt und dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen als auch die Anforderungen an einen modernen Dienstleistungsbetrieb erfüllt. Die antwortenden Personen wurden ersucht, jene Antwort auszuwählen, die ihre aktuelle Arbeitssituation am besten beschreibt bzw. am ehesten ihrer Einschätzung entspricht.

Von den 455 im AMS Tirol Beschäftigten nahmen 354 an der Befragung teil, die Rücklaufquote belief sich auf 77,8%. Gut jede zweite an der Befragung teilnehmende Person gab auch eine gültige Antwort ab³⁶).

³⁶) Hierbei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass die Antwortmöglichkeit "Weiß nicht" nicht gegeben war und auch keine Antwort auf eine Frage zulässig war.

Übersicht 4: Gültige Antworten

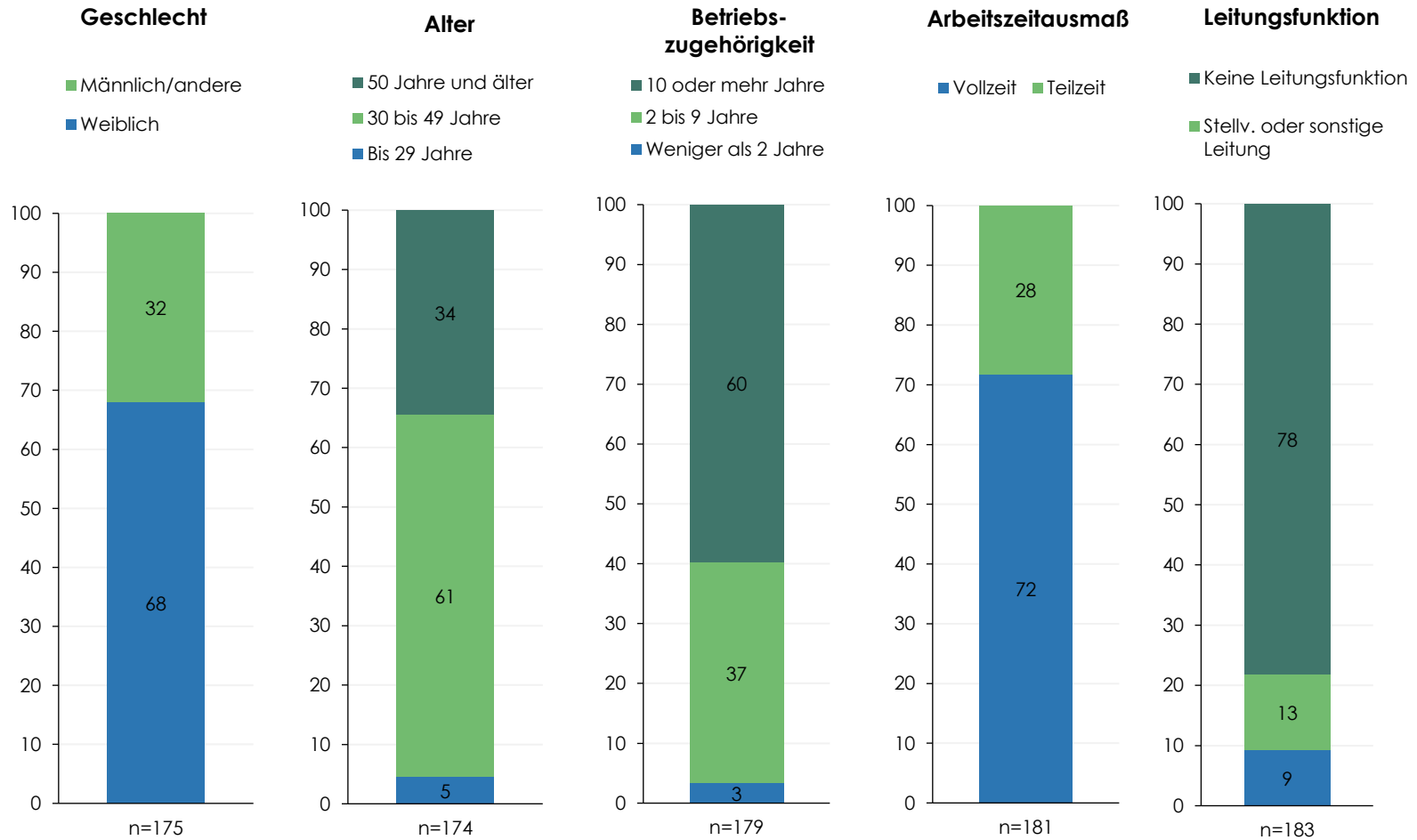
| | n | Gültig | % gültig | % missing |
|--|-----|--------|----------|-----------|
| Abschnitt 1/5: Arbeitsorganisation | | | | |
| "F01 Flexibilität auf externe Veränderungen" | 354 | 218 | 61,6 | 38,4 |
| "F02 Flexibilität auf interne Veränderungen" | 354 | 218 | 61,6 | 38,4 |
| "F03 Mitbestimmung Aufgabenverteilung" | 354 | 220 | 62,1 | 37,9 |
| "F04 Wunsch nach mehr/weniger Eigenverantwortung" | 354 | 219 | 61,9 | 38,1 |
| "F05 Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit" | 354 | 220 | 62,1 | 37,9 |
| "F06 Struktur der Arbeitsabläufe" | 354 | 217 | 61,3 | 38,7 |
| "F07 Einschätzung organisatorischer Gegebenheiten" | 354 | 213 | 60,2 | 39,8 |
| "F09 Umgang mit Projekten mit wechselnden Anforderungen" | 354 | 208 | 58,8 | 41,2 |
| Abschnitt 2/5: Flexibilität und Arbeitsort | | | | |
| "F10 Home Office" | 354 | 208 | 58,8 | 41,2 |
| "F11 Wunsch nach mehr/weniger Home Office" | 354 | 202 | 57,1 | 42,9 |
| "F12 Flexibilität der Arbeitszeitmodelle" | 354 | 209 | 59,0 | 41,0 |
| "F14 Berücksichtigung individueller Lebenssituationen" | 354 | 201 | 56,8 | 43,2 |
| "F15 Flexibilität Raumnutzung" | 354 | 208 | 58,8 | 41,2 |
| Abschnitt 3/5: Gesundheit | | | | |
| "F17 Umgang mit Gesundheit und Wohlbefinden" | 354 | 206 | 58,2 | 41,8 |
| "F18 Stellenwert der Gesundheitsvorsorge" | 354 | 204 | 57,6 | 42,4 |
| Abschnitt 4/5: Vision & Werte, Lernen & Entwicklung | | | | |
| "F20 Partizipation an Werten & Vision des AMS Tirol" | 354 | 193 | 54,5 | 45,5 |
| "F21 Freiraum für neue Ideen & Ansätze" | 354 | 191 | 54,0 | 46,0 |
| "F22 Beschreibung Unternehmenskultur" | 354 | 194 | 54,8 | 45,2 |
| "F23 Selbstreflexion & Weiterentwicklung im AMS Tirol" | 354 | 187 | 52,8 | 47,2 |
| "F24 Förderung von Lernen & Weiterbildung" | 354 | 197 | 55,6 | 44,4 |
| Abschnitt 5/5: Führung | | | | |
| "F26 Einschätzung Führungsstil" | 354 | 196 | 55,4 | 44,6 |
| "F27 Umgang der Führung mit digitaler Transformation" | 354 | 191 | 54,0 | 46,0 |

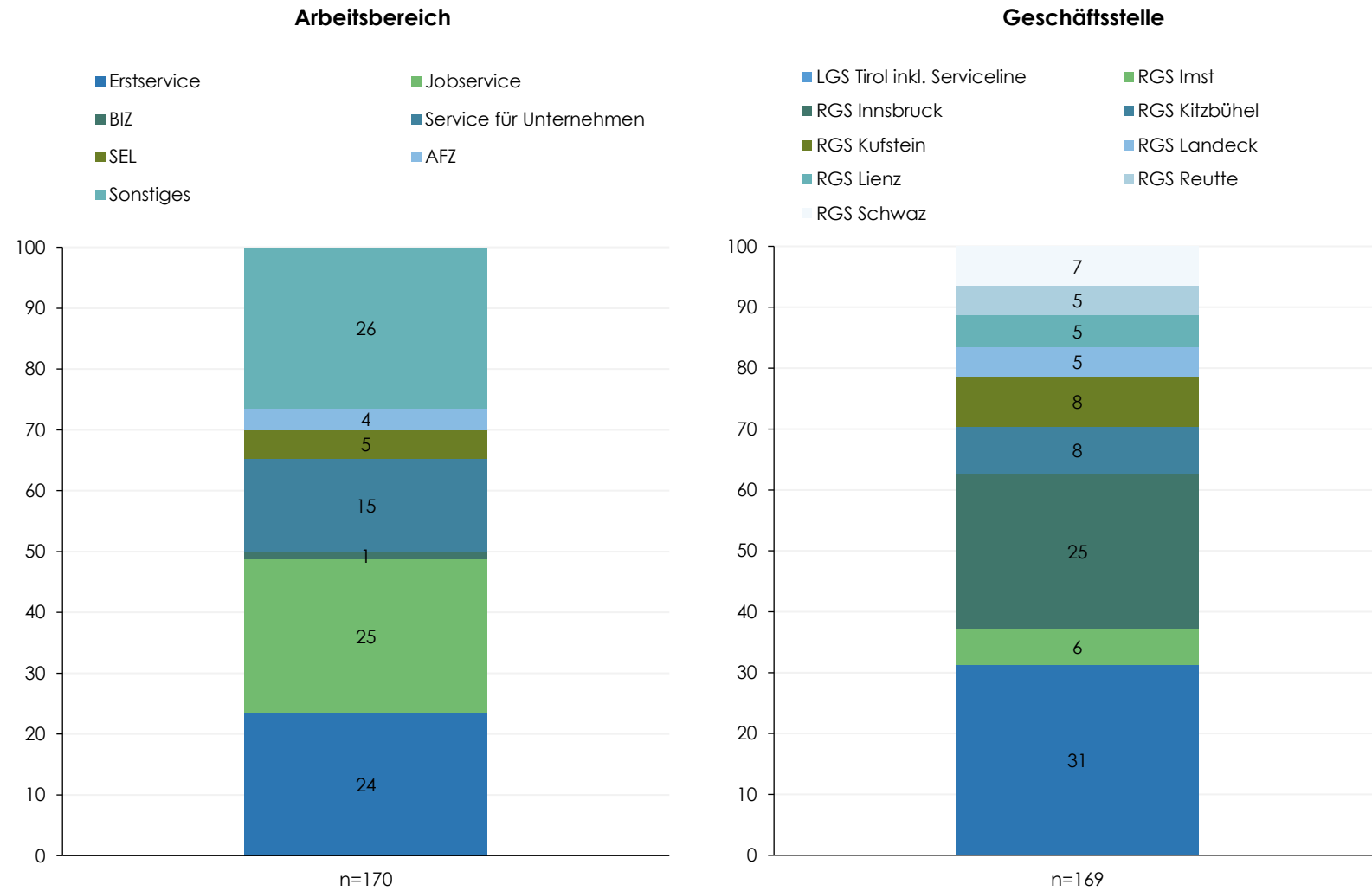
Q: Mitarbeiter:innenbefragung. F08, F13, F16, F19, F25, F28, F29: offene Fragen.

Die Teilnehmer:innen an der Befragung, für die Angaben zur Person vorliegen, waren überwiegend weiblich (68%), zwischen 30 und 49 Jahre alt (61%), schon mindestens 10 Jahre beim AMS Tirol tätig (60%), überwiegend vollzeitbeschäftigt (72%) und hatten keine Leitungsfunktion inne (78%). Je ein Viertel von ihnen war im Erst- oder Jobservice tätig und rund jede zweite Person in Innsbruck tätig (31% LGS Tirol inkl. ServiceLine, 25% RGS Innsbruck) (Abbildung 6).

Damit entsprach die Teilnehmer:innenstruktur an der Befragung mit einem Frauenanteil von 68% in etwa der geschlechtsspezifischen Belegschaftsstruktur im AMS Tirol mit 65,5%, ebenso die Arbeitszeitverteilung (Vollzeitanteil 65% (Arbeitsmarktservice Tirol, 2025)).

Abbildung 6: **Personenbezogene Informationen der Teilnehmer:innen**
Verteilung in %



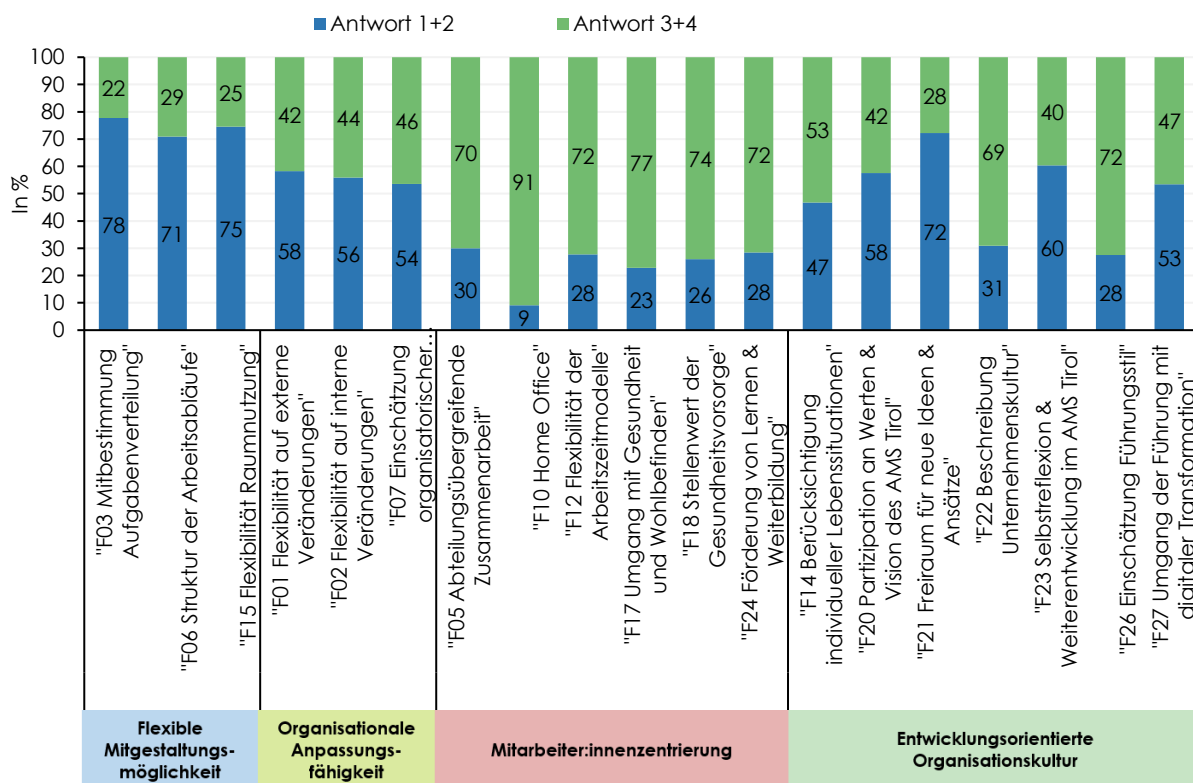


Q: Mitarbeiter:innenbefragung.

Entsprechend dem stufenweisen Aufbau der Antwortkategorien, der sich dadurch auszeichnet, dass jede Antwortstufe (von 1 bis 4) eine Steigerung darstellt, liefern die Antworten 1 und 2 Hinweise zum wahrgenommenen Entwicklungspotenzial bzw. Raum für Entwicklung, wohingegen die Antworten 3 und 4 darauf hindeuten, dass dieser Bereich aus einer aktuellen Perspektive bereits fortgeschritten umgesetzt wird. Dabei gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass es sich um die Einschätzung zum IST-Zustand handelt und nicht um eine Bewertung in Bezug auf den SOLL-Zustand.

Gemessen an den vier identifizierten Dimensionen von New Work (flexible Mitgestaltungsmöglichkeit, organisationale Anpassungsfähigkeit, Mitarbeiter:innenzentrierung, entwicklungsorientierte Organisationsstruktur), worin 19 Fragen einfließen, zeigt sich, dass das AMS Tirol im Bereich der Mitarbeiter:innenzentrierung und hier insbesondere bei Home Office und Umgang mit Gesundheit und Wohlbefinden nach Einschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Organisation bereits weit fortgeschritten ist, wohingegen der Bereich der flexiblen Mitgestaltungsmöglichkeit aus heutiger Sicht etwas weniger weit entwickelt ist wie etwa bei der Mitbestimmung über Aufgabenverteilung und Priorisierung oder auch bei der flexiblen Nutzung von Räumlichkeiten (Abbildung 7).

Abbildung 7: **Umsetzungsstand von New Work im AMS Tirol**



Q: Mitarbeiter:innenbefragung

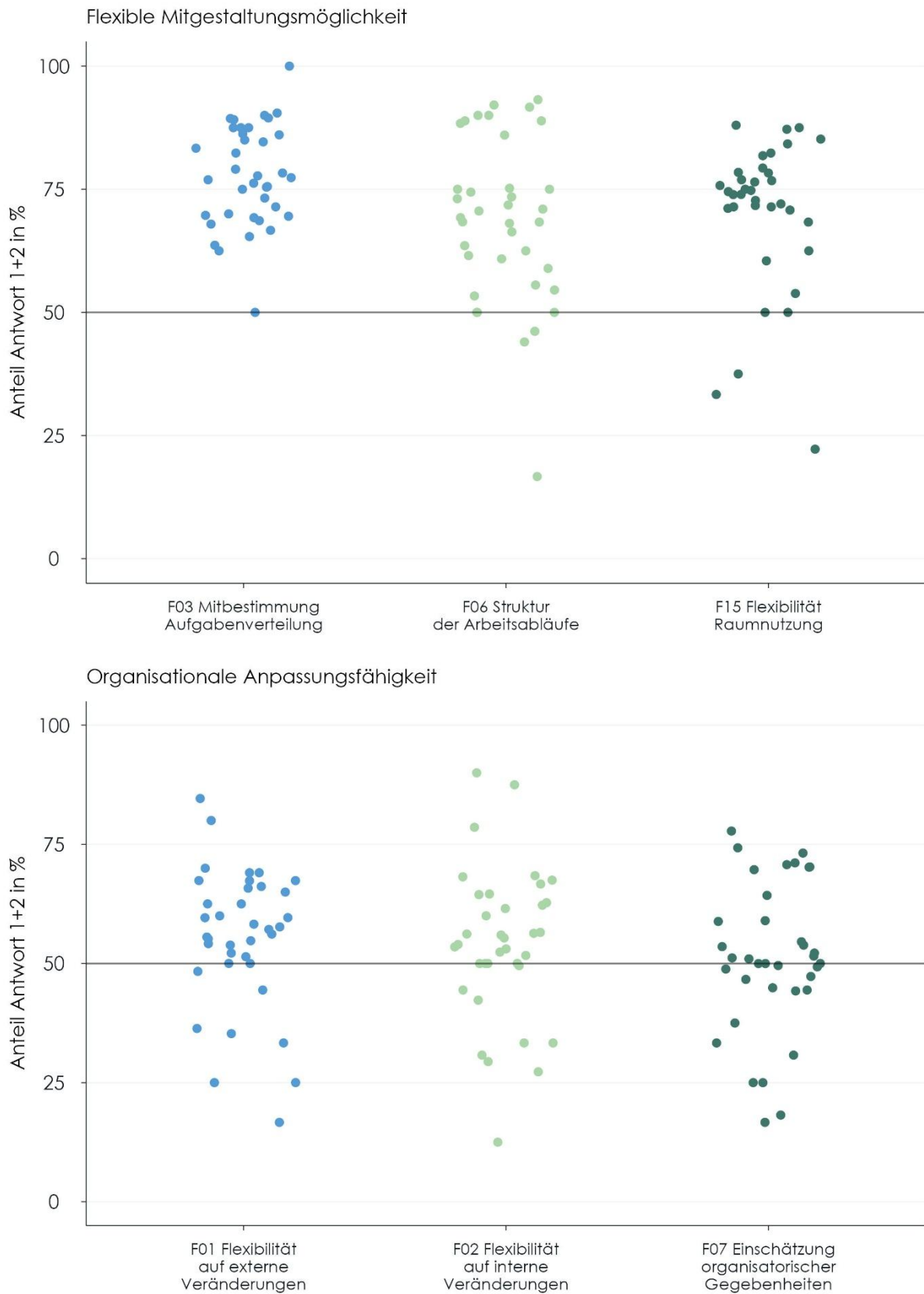
Innerhalb der New Work-Dimension "Flexible Mitgestaltungsmöglichkeit" gibt es nach Einschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Organisation in allen drei Ausprägungen – bei der Mitbestimmung über Aufgabenverteilung und Priorisierung sowie bei der Struktur der Arbeitsabläufe und auch bei der Flexibilität der Raumnutzung – aus heutiger Sicht noch Entwicklungspotenzial. Differenziert nach personenbezogenen Merkmalen sehen jüngere Beschäftigte, erst kurz im Unternehmen befindliche Arbeitskräfte, Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte im Ausländer:innenfachzentrum sowie Beschäftigte in der LGS Tirol sowie in der RGS Lienz (Abbildung 7, Abbildung 8) hier das AMS Tirol bereits auf einer höheren Reifegradstufe.

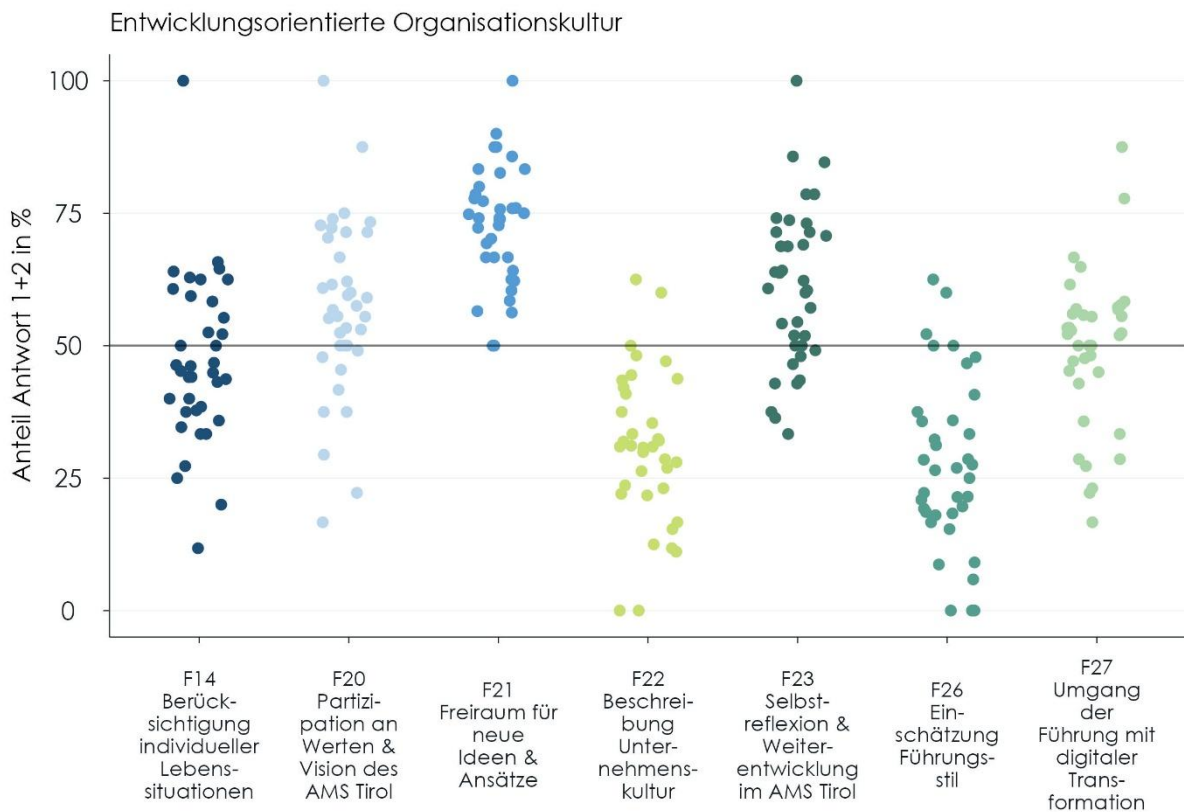
Auch innerhalb der New Work-Dimension "Organisationale Anpassungsfähigkeit" überwiegt nach Einschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Organisation in allen Ausprägungen – Flexibilität in der Reaktion auf externe unvorhersehbare Veränderungen (z. B. Arbeitsmarktlage, Betriebsschließungen), Flexibilität in der Reaktion auf interne Veränderungen (z. B. durch Krankenstände, Personalmangel), Einschätzung der organisatorischen Gegebenheiten im AMS Tirol – zwar die Einschätzung, dass aus heutiger Sicht Raum für Entwicklung besteht, allerdings deutlich weniger stark ausgeprägt als in der New Work-Dimension "Flexible Mitgestaltungsmöglichkeit", der die Mitarbeitenden überwiegenden einen niedrigen Reifegrad zugeordnet haben. Beschäftigte in den RGS Landeck, Reutte und Schwaz sowie Beschäftigte im Ausländer:innenfachzentrum (Abbildung 7, Abbildung 8) sehen bereits einen vergleichweisen höheren Reifegrad in Bezug auf die Dimension "Flexible Mitgestaltungsmöglichkeiten".

Demgegenüber ist das AMS Tirol nach Einschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Organisation in der New Work-Dimension "Mitarbeiter:innenzentrierung" und hier in allen Ausprägungen – abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Home Office, Flexibilität der Arbeitszeitmodelle, Umgang mit Gesundheit und Wohlbefinden, Stellenwert der Gesundheitsvorsorge, Förderung von Lernen und Weiterbildung – gegenwärtig bereits fortschrittlich. Dieser Befund gilt auch differenziert nach personenbezogenen Merkmalen bis auf die RGS Imst, die bei der Flexibilität der Arbeitszeitmodelle und dem Stellenwert der Gesundheitsvorsorge aus heutiger Sicht noch Entwicklungspotenzial ortet (Abbildung 7, Abbildung 8).

Einzig etwas uneindeutig fällt die Einschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Organisation in der New Work-Dimension "Entwicklungsorientierte Organisationskultur" aus. Das AMS Tirol wird aus heutiger Sicht als fortschrittlich beim vertrauensbasierten, unterstützenden Führungsstil der Führungskräfte und bei der Unternehmenskultur eingestuft, wohingegen Raum für Entwicklung beim Freiraum für neue Ideen und Ansätze geortet wird und ebenso bei der Partizipation an Werten und Visionen des AMS Tirol und bei der Verankerung von Selbstreflexion und Weiterentwicklung in der Unternehmenskultur des AMS Tirol. Dagegen eher uneindeutig ist die Einschätzung zur Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation und beim Umgang der Führungskräfte mit digitaler Transformation. Unter Berücksichtigung der personenbezogenen Merkmale wird Raum für Entwicklung beim Freiraum, um neue Ideen und Ansätze ausprobieren zu können, von allen durchwegs gleichermaßen gesehen, wohingegen es aus heutiger Sicht bereits weit fortgeschritten ist bei der Unternehmenskultur (Abbildung 7, Abbildung 8).

Abbildung 8: **Umsetzungsstand in den New Work-Dimensionen nach personenbezogenen Merkmalen**

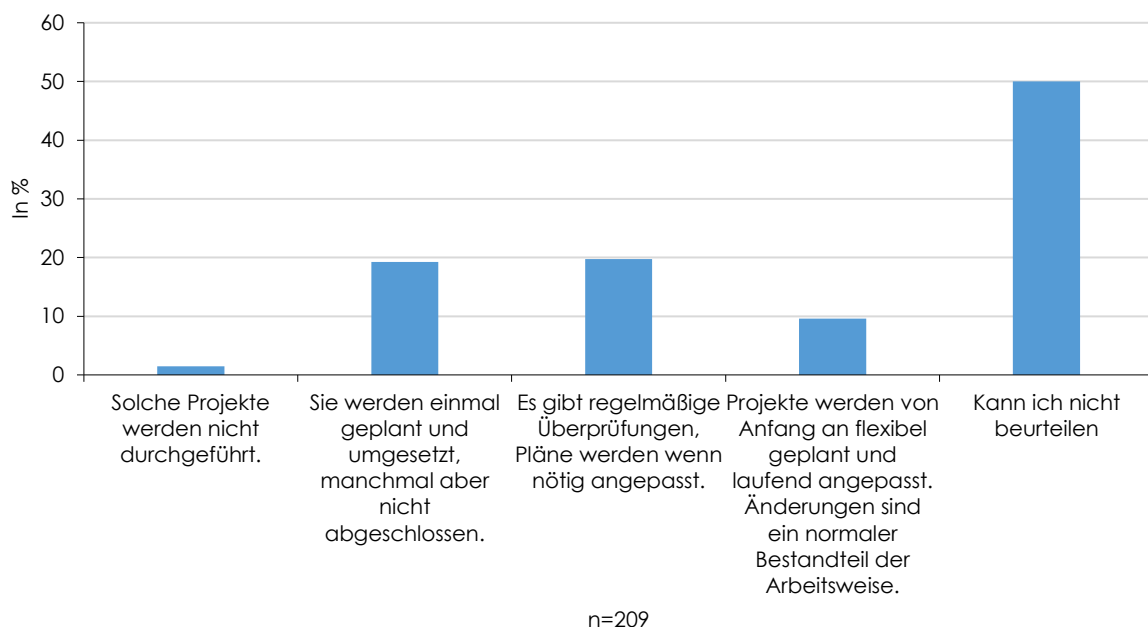




Q: Mitarbeiter:innenbefragung.

Im Detail wurde auch nachgefragt, wie das AMS Tirol mit Projekten umgeht, deren Anforderungen sich häufig ändern oder anfangs unklar sind. Dies war die einzige Frage, wo das Stufenmodell in den Antwortmöglichkeiten zwar eingesetzt wurde, allerdings um die zusätzliche Antwortkategorie "Kann ich nicht beurteilen" erweitert wurde, weil große Teile der Belegschaft des AMS Tirol nicht in Projekten, sondern in Prozessen arbeiten. Die Hälfte der Antworten entfiel daher auf diese Kategorie. Bei den verbleibenden Antworten überwog dagegen die Einschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Organisation, dass das AMS Tirol hier tendenziell auf einem mittleren bis höheren Reifegrad agiert (Abbildung 9), also die organisationalen Rahmenbedingungen so gestaltet sind, dass Projektfortschritte regelmäßig überprüft und Pläne angepasst werden. Dass einige der Ansicht sind, dass Projekte manchmal nicht abgeschlossen werden, deckt sich mit Aussagen in den qualitativen Key-Informant-Interviews, wonach manchmal Projekte bzw. Ideen liegen gelassen werden.

Abbildung 9: **Umgang des AMS Tirol mit Projekten mit wechselnden Anforderungen (Frage 09)**



Q: Mitarbeiter:innenbefragung.

6.3 Organisationale Arbeitshindernisse aus Beschäftigtensicht

Da es bei den New-Work-Prinzipien nicht nur um Sinn auf einer höheren Ebene, also das Unternehmensziel, geht, sondern auch darum, wie sinnvoll die täglichen Aufgaben wahrgenommen werden, und im Managementdiskurs von New Work auch um Effizienz, wurden die Mitarbeiter:innen nach möglichen Widrigkeiten gefragt. Auf die Frage, welche organisatorischen Gegebenheiten im AMS Tirol als besonders hinderlich für die Arbeit erachtet werden, beantworteten 91 Personen die offen gestellten Fragen zum Teil recht ausführlich.

Die Auswertung der offenen Antworten mittels Inhaltsanalyse zeigt eine Vielzahl an strukturellen, personellen und kulturellen Hindernissen, die von den Mitarbeiter:innen wahrgenommen werden. Am häufigsten genannt wurden Aspekte der Organisationsgestaltung (36 Nennungen). Hier stehen lange Entscheidungswege, eine als übermäßig kontrollierend empfundene Prozessführung sowie Leerläufe im Vordergrund. Kritisiert wird auch die Vielzahl paralleler Informationskanäle und Tools, die gleichzeitig zu bedienen sind, die den Überblick erschweren und zu Ineffizienzen führen, ebenso wie die zunehmende Dokumentations- und Statistiklast. In der Wahrnehmung mancher Beschäftigter fehlt zudem ein strukturierter Rückmeldeprozess bei der Einführung neuer Anordnungen. Einigen gibt es zu wenig bundeslandspezifische bzw. auch RGS-spezifische Abweichungsmöglichkeiten, eine Nennung bezieht sich auf zu viele Abweichungsmöglichkeiten. Auch die hohe Zahl an Führungskräften bei gleichzeitig als knapp erlebtem Personalbestand wird problematisiert.

Weitere 20 Nennungen gingen spezifisch auf Personalbesetzungsproblematiken ein: Hier dominieren Hinweise auf langsame Nachbesetzungen von Stellen im Falle von Langzeitkrankenständen und allgemein, geringe Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung sowie eine insgesamt als unzureichend empfundene personelle Ausstattung. Teilweise wird auch eine intransparente Verteilung des Personals und ein "Aussitzen" von Führungsproblemen mit älteren Führungskräften angesprochen.

Auf die Organisationskultur (11 Nennungen) beziehen sich Aussagen, die starres Abteilungsdenken und eine mangelnde Nutzung vorhandenen Erfahrungsschatzes kritisieren. Mitarbeiter:innen bemängeln ein Festhalten an traditionellen Vorgehensweisen ("das machen wir immer schon so") und eine Fokussierung auf Steuerungsinstrumente wie die Balanced Scorecard anstelle der Menschen. Einzelne Antworten verweisen auf den behördlichen Amtscharakter, der die Dienstleistungserbringung erschwere.

Kommunikationsprobleme wurden zehnmal genannt. Mitarbeiter:innen beschreiben unklare Informationswege, verspätete oder lückenhafte Weitergabe von Informationen sowie die Unübersichtlichkeit durch eine Vielzahl von Kanälen. Häufig mussten Informationen über mehrere Stationen hinweg eingeholt werden.

Weitere Hindernisse beziehen sich auf starre Rahmenbedingungen. Neunmal wurde die mangelnde Flexibilität der Öffnungszeiten kritisiert, ebenfalls neunmal die Zielvorgaben, die als unrealistisch oder widersprüchlich zum Kund:innennutzen beschrieben wurden und einmal wurde die Sanktionierungspraxis bzw. Nachsicht kritisiert ("Nachsichtsvorgaben bei erfolgter Sanktion machen das AMS und vor allem die zuständige Betreuung für Personenstammdaten unglaublich"). Auch die geringe Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter:innen wird von einigen explizit genannt.

Die technische Ausstattung (7 Nennungen) wird vor allem aufgrund von Ausfällen, mangelnder Nutzungsfreundlichkeit und fehlender Modernisierung negativ bewertet. Im Bereich externe Vorgaben (6 Nennungen) werden die Vielzahl kurzfristiger gesetzlicher Änderungen, die mangelnde Leistungsqualität externer Partner:innen sowie die mangelnde Anpassung von Stichtagsregelungen an reale Gegebenheiten (starre Vorgaben bezüglich Einstellzusagen in Bezug auf Höchstdauer bei Bau und Gastgewerbe) als hinderlich erlebt.

Weitere sonstige Nennungen (18 Nennungen) beziehen sich auf unzureichend etablierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, kurzfristige Anordnungen und Probleme in der internen Vertretungsregelung. Zusätzlich werden intransparente Aufstiegschancen und bürokratische Hürden und redundante Bearbeitung von Aufgaben (Controlling-Abfragen) und bei (Reise-)Abrechnungen bemängelt.

Ein Querschnittsthema über nahezu alle Kategorien hinweg ist die Wahrnehmung von "Starrheit". Insgesamt 28 Nennungen enthalten explizite Verweise auf unflexible Strukturen, festgefahrene Abläufe oder starre Vorgaben (z. B. bei Terminen, Arbeitszeitmodellen oder Abteilungsgrenzen). Diese Wahrnehmung von Unbeweglichkeit zieht sich wie ein roter Faden durch die Antworten und deutet auf ein grundlegendes Spannungsfeld zwischen organisationaler Regellorientierung und dem Bedürfnis nach mehr Flexibilität in der täglichen Arbeit.

6.4 Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter:innen

Die Befragung der Mitarbeiter:innen zu den organisationalen Rahmenbedingungen brachte eine Vielzahl an konkreten Vorschlägen hervor, die sowohl die Arbeitszeitgestaltung als auch Weiterbildung, Führungskultur, Arbeitsumgebung und digitale Prozesse betreffen. Insgesamt zeigt sich ein starkes Bedürfnis nach mehr Flexibilität, Mitsprache und einer besseren Anpassung organisatorischer Rahmenbedingungen an die tatsächlichen Arbeitsanforderungen.

6.4.1 Arbeitszeitmodelle als zentrales Handlungsfeld

Ein Großteil der Vorschläge (56 Nennungen) bezieht sich auf die Arbeitszeitgestaltung. Das AMS als Arbeitgeber:in bietet ein formal sehr flexibles Gleitzeitmodell. Die Rahmenarbeitszeit reicht von 6:00 bis 22:00 Uhr, Zeitguthaben von bis zu 60 Stunden (mit Zustimmung der Führungskraft bis zu 150 Stunden) sind möglich, ebenso Zeitminus von bis zu 60 Stunden. Bis zu 44 Gleittage pro Jahr können konsumiert werden, wenn die Arbeitsorganisation dies erlaubt. In der Praxis orientiert sich die Arbeitszeit jedoch stark an den Öffnungszeiten des AMS, was die Flexibilität erheblich einschränkt.

Die Mitarbeiter:innen wünschen sich daher mehr Mitsprache bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie die tatsächliche Nutzbarkeit der Gleitzeitoption. Öfters (13x) genannt wurde die Einführung einer Viertagewoche, wobei offenbleibt, wie diese ausgestaltet ist. Einige wenige schlagen noch flexiblere Home Office-Regelungen vor und eine Reduktion bzw. Anpassung der Öffnungszeiten des AMS. Letzteres wird mit dem Argument verbunden, dass durch kürzere Servicezeiten Raum für "Backoffice-Tätigkeiten" und interne Besprechungen entstünde. Zudem könnten digitale Services stärker zur Kund:innenlenkung beitragen und damit den Druck auf starre Präsenzzeiten reduzieren. Besprechungen würden dann nicht länger "zwischen Tür und Angel" im Kund:innenverkehr stattfinden müssen, sondern mit höherer Qualität und Beteiligung aller.

Darüber hinaus wird Verbesserungspotenzial bei den Teilzeitmöglichkeiten gesehen: Hierbei besteht trotz positiver Erwähnung der Vereinbarkeitsoptionen³⁷⁾ im AMS die Kritik, dass diese zu

³⁷⁾ Im AMS selbst sind Vereinbarkeit und Diversität sehr wichtig. Die Mitarbeiter:innenbefragung 2024 zeigte auch diesbezüglich eine große Stärke des AMS Tirol.

wenig flexibel gehandhabt werde bzw. eine Änderung der Lage der Arbeitszeit bzw. Stundenanzahl eine zu lange Vorlaufzeit brauche. Bei den offenen Antworten wird auch öfters thematisiert, dass Teilzeit und Flexibilität auf Kosten der Vollzeitkräfte ginge, die diese Flexibilität gewissermaßen abfedern müssten. Mehrere Antworten lassen das Thema "Fairness" in der Arbeitszeitverteilung anklingen, auch in Bezug auf Unterschiede zwischen Organisationseinheiten (wegen starrer Öffnungszeiten). Vereinzelt wird ein Sabbatical oder Altersteilzeit auch für Beamt:innen vorgeschlagen, ebenso eine bessere Abstimmung und Transparenz in der Personalplanung. Auch sollte das gewählte Arbeitszeitmodell nicht ausschlaggebend für Karrierechancen sein.

6.4.2 Weiterbildung

Ein zweiter extra abgefragter Bereich betrifft die Weiterbildung. Gewünscht werden mehr fachspezifische Angebote (ALV-Workshops, PVA-Rückverrechnung/Reha-Geld/Altersteilzeit, AMF-Workshops zu bestimmten Förderungen, Sozialversicherungsthemen) sowie aktuelle Inhalte im Zuge der Umsetzung digitaler Tools (Erweiterung des bestehenden Office-Workshops, KI). Die Mitarbeiter:innen schlagen zudem eine stärkere Ausweitung von Kurzformaten und Onlineangeboten vor, die besser in den Arbeitsalltag integrierbar wären. Häufig kritisiert wird Zeitmangel, da Kolleg:innen für Abwesende einspringen müssen. Auch überbuchte Themen sollten häufiger angeboten werden. Innovative Vorschläge umfassen die Einrichtung eines Pools für individuelle Weiterbildungswünsche, aus dem automatisiert Einladungen und Informationen generiert werden könnten. Zudem wird eine effizientere Gestaltung der Grundschulung (Günther Steinbach Akademie (GSA)) mit Praxisanteilen gefordert.

6.4.3 Führungskultur

Die wenigen kritischen Rückmeldungen zur Führungskultur betonen die Notwendigkeit stärkerer Reflexion, Feedbackkultur und einer konsequenteren Wertschätzung langjähriger Mitarbeiter:innen. Gefordert wird, dass Führung auf Kompetenz und Ausbildung beruhen soll und Vertrauen in die Mitarbeiter:innen stärker zum Tragen kommen soll. Es wurde außerdem darauf verwiesen, dass sich Führungskräfte zwar mit neuen Technologien auseinandersetzen, jedoch kaum an der bestehenden Struktur rütteln wollen.

6.4.4 Arbeitsplatz- und Raumgestaltung

Während zum Teil explizit betont wird, dass das AMS Tirol viele positive Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsvorsorge und in Bezug auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen setzt, gibt es mehrfach Verbesserungsvorschläge zur Arbeitsplatzausstattung und Ergonomie. Genannt werden ergonomische Möbel, zwei Bildschirme und Headsets. AMS interne Angebote könnten mit bestehenden Angeboten der AUVA/ÖGK verschränkt werden, so eine Anregung.

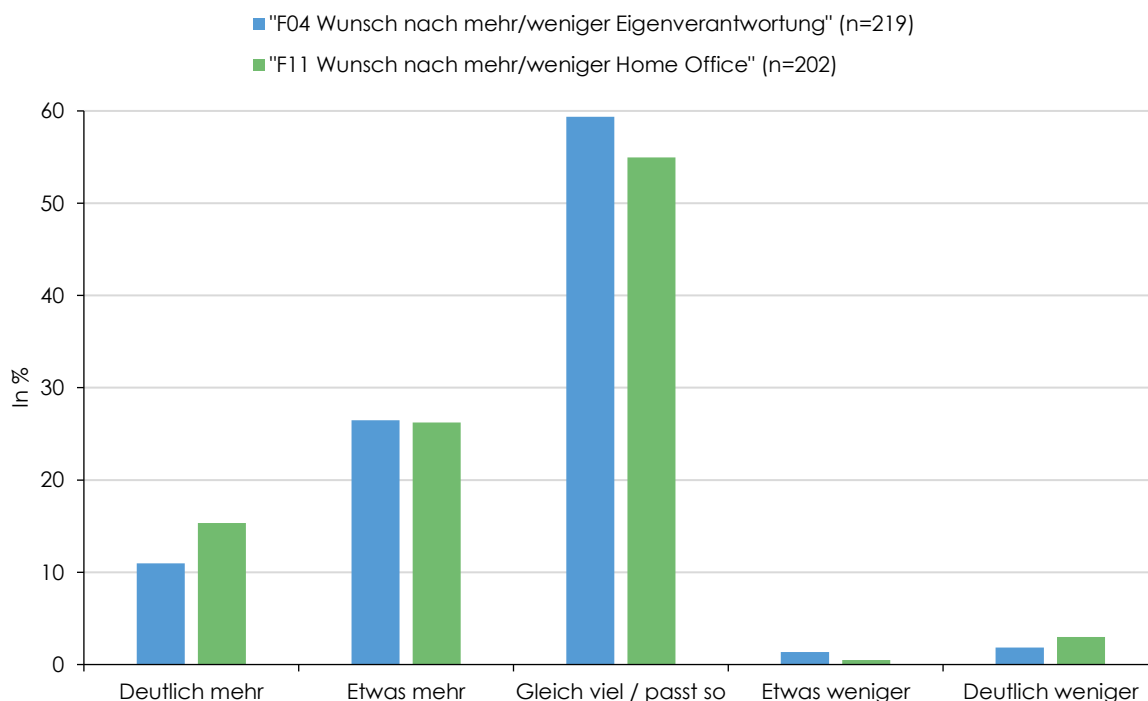
Bei der Raumgestaltung reicht das Spektrum der eher vereinzelt Verbesserungsansätze von Sanierungen, über neue Nutzungskonzepte bis hin zu gezielten Umbaumaßnahmen bei Sozialräumen und Errichtung von Klimaanlage. Auch die Einführung eines (verbesserten) Kund:innenleitsystems, Desksharing-Modelle für Home Office-Beschäftigte sowie eine bessere Nutzung von Gängen wird vorgeschlagen, wobei letzteres von manchen kritisch gesehen wird, da "die Gänge den Kund:innen gehören".

In Bezug auf New Work zweifeln einige Mitarbeiter:innen daran, dass die zentralen Werte Freiheit, Selbstständigkeit und Teilhabe von New Work in der bestehenden Struktur des AMS überhaupt umsetzbar sind. Gleichzeitig zeigen die vielfältigen Vorschläge, dass die Mitarbeiter:innen sehr wohl Ideen und konkrete Ansätze entwickeln, wie Flexibilisierung, Digitalisierung und (Kultur-)wandel gestaltet werden könnten.

6.4.5 Eigenverantwortung und Home Office

Home Office war ein zentrales Thema in den Gesprächen mit den Key Informants, wobei angenommen wurde, dass viele Mitarbeiter:innen noch mehr Home Office wünschen. Um dies mit der Sichtweise der Mitarbeiter:innen abzugleichen, wurde sie im Rahmen der Mitarbeiter:innenbefragung eine entsprechende Frage gestellt. Gut die Hälfte der Befragten findet das Ausmaß von Home Office für sich selbst so passend, ein Viertel wünscht sich etwas mehr Home Office und rund 15% deutlich mehr (Abbildung 10). Da einerseits Eigenverantwortung in New-Work-Konzepten häufig genannt wird, gleichzeitig bei den Key Informant Interviews aber auch angesprochen wurde, dass Mitarbeiter:innen das zum Teil gar nicht anstreben, wurde im Rahmen der Mitarbeiter:innenbefragung ebenfalls die Chance genutzt, dies zu klären. Knapp 60% sind mit dem Ausmaß an Eigenverantwortung im Job zufrieden und wollen keine Veränderung, ein Viertel wiederum möchte etwas mehr Eigenverantwortung und rund 11% deutlich mehr, 3% deutlich weniger (Abbildung 10). Das Thema Eigenverantwortung wurde auch bei nachfolgendem Reflexionsworkshop mit Führungskräften diskutiert (siehe Kapitel 7).

Abbildung 10: **Wunsch nach mehr/weniger Eigenverantwortung und Home Office**



Q: Mitarbeiter:innenbefragung.

7. Reflexion von Transformationspotenzial und Handlungsoptionen

Bei der Mitarbeiter:innenbefragung, die die Einschätzung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Organisation abfragte, wurden die Rückmeldungen zum IST-Stand gesammelt. Da aber noch kein SOLL-Stand definiert wurde bis auf jene wenigen Fragen, bei denen auch der Wunsch der Mitarbeiter:innen zusätzlich erhoben wurde, ging es in einem nächsten Schritt darum, die Ergebnisse einzuordnen. Daher fand im September 2025 ein Reflexionsworkshop mit 16 Führungskräften einschließlich Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragte des AMS Tirol statt. Dabei wurden zentrale Ergebnisse der Mitarbeiter:innenbefragung präsentiert und diskutiert. Ziel des Workshops war, das Transformationspotenzial im Kontext des Megatrends New Work zu analysieren und zu bewerten, konkrete Handlungsspielräume zu erarbeiten und Möglichkeitsräume kritisch zu hinterfragen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiter:innenbefragung zu Autonomie und Selbstverantwortung wurden differenziert reflektiert: Während in Landeck bei einer eigenen RGS-Umfrage drei Viertel der Mitarbeiter:innen keine oder wenig Selbstverantwortung gewünscht hatten, hatten sich über alle Geschäftsstellen hinweg bei der Umfrage im Rahmen der vorliegenden Studie die meisten zufrieden gezeigt oder hätten sich noch mehr Verantwortung gewünscht. Führungskräfte betonten dabei einerseits, dass mit "Selbstverantwortung" oder "Autonomie" sehr unterschiedliche Bilder verbunden werden könnten und dass es daher wichtig sei, jeweils zu klären, was gemeint ist. Andererseits trafen Berater:innen in ihrer täglichen Arbeit bereits in hohem Maß autonome Entscheidungen, empfänden aber in Bezug auf die Arbeits(zeit)gestaltung womöglich zu wenig Autonomie.

Das derzeit verschriftlichte Führungsverständnis wurde von den Teilnehmer:innen als wenig persönlich, gehaltvoll und ansprechend bewertet. Manche Führungskräfte entwickeln daher eigene Ansätze oder erarbeiten gemeinsam ein für sie passenderes, praxisnahes Führungsverständnis aus.

Diskutiert wurde auch die Fehlerkultur. Während Fehler im Umgang mit Kund:innen möglichst vermieden werden müssten, fand die Idee einer "Kultur des Unperfekten" oder eines "Muts zur Lücke" Zustimmung, um überhöhten Perfektionsdruck zu reduzieren und dadurch effizienter im Hinblick auf übergeordnete Ziele zu arbeiten.

Ein wiederkehrendes Anliegen war, den Fokus innerhalb des AMS stärker auf Positives und Gelingen zu legen. In Sitzungen und Protokollen sollte daher systematisch auch nach Erfolgen gefragt und diese dokumentiert werden. Ein solcher Ansatz knüpft an das PERMA-Lead-Konzept des AMS Burgenland an, in dem das "P" für "Positive Emotion" steht und das Ziel verfolgt wird, positive Erfahrungen in Organisationen gezielt zu fördern.

Betont wurde, dass die Zusammenarbeit innerhalb von Organisationseinheiten grundsätzlich gut funktioniere, dass aber auch ein Geben und Nehmen erforderlich sei, sowohl zwischen Organisation und Mitarbeiter:innen (wechselseitige Bedarfe und Bedürfnisse) als auch zwischen Mitarbeiter:innen untereinander, etwa bei der Verteilung von Arbeit und Arbeitszeit. Schief lagen und deren Wahrnehmung sollten angesprochen werden.

Es stand die Frage im Raum, wie ein abteilungsübergreifendes Wir-Gefühl gestärkt werden kann. Als Vorbild wurde das New-Work-Projekt der RGS Landeck genannt, bei dem

gemeinsame Werte erarbeitet und von allen Mitarbeiter:innen unterzeichnet wurden. Um Commitment zu erzeugen, sollte daher ein gemeinsames Produkt erarbeitet werden, wie eben beispielsweise ein Leitbild oder eine Vision. Konkret plant die RGS Innsbruck, analog zur RGS Landeck, die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision.

Als weiteren konkreten Schritt beschloss die Führungskraft, das Wort "Aushelfen" zu streichen und konsequent durch "Wir arbeiten gemeinsam" zu ersetzen. Gegenseitiges Verständnis und Interesse aneinander sollen gezielt durch abteilungsübergreifende Projekte gefördert werden. Als gutes Beispiel wurde erwähnt, dass ServiceLine-Mitarbeiter:innen 2025 freiwillig tageweise im Erstsoservice in der RGS Innsbruck mitarbeiteten, was sich sehr bewährt hat. Die ServiceLine-Mitarbeiter:innen waren neugierig auf den persönlichen Kund:innenkontakt vor Ort anstelle des üblichen telefonischen Kund:innenkontakts und die Arbeit bereitet ihnen Spaß. Dies schaffte wechselseitige Wertschätzung und förderte den Wissensaufbau, laut Führungskraft, was die Sinnhaftigkeit gemeinsamer Arbeit unterstreicht.

Hinsichtlich der Öffnungszeiten wurde von den Führungskräften im Workshop die Einschätzung der Befragten geteilt, dass eine Reduktion in Verbindung mit der Digitalisierungsstrategie ("Mein AMS") sinnvoll wäre. Während derzeit geringfügige regionale Anpassungen oder Genehmigungen für einzelne Tage möglich sind, tendierte die Diskussion klar dazu, einen Nachmittag pro Woche landesweit geschlossen zu halten. Dieser solle für Reflexion, gemeinsame Weiterentwicklung und Weiterbildung genutzt werden.

Diskutiert wurde auch anlässlich der Kritik von Mitarbeiter:innen an der Sinnhaftigkeit und Effizienz von Dokumentation sowie den sehr unterschiedlich langen Beratungsprotokollen, wie Dokumentationspflichten sinnvoll gestaltet werden können, mit dem Ziel, unnötige Bürokratie zu vermeiden und den Sinn im Notwendigen zu verdeutlichen. Vereinbart wurde, dass in abteilungsübergreifenden Runden geklärt werden soll, was notwendig, was freiwillig und was entbehrlich ist. Dokumentation soll als sinnvoll erlebt werden, was bei Berater:innen dann der Fall ist, wenn die Dokumentation für den Beratungsprozess hilfreich ist, oder wenn ein Verständnis für die Notwendigkeit bestimmter Statistiken besteht. Die aktuelle Form der Betreuungsvereinbarung, die verpflichtend ist, wird als wenig stimmig empfunden. Anpassungen werden dementsprechend empfohlen. Eine ältere bewährte Vorlage könnte gleichzeitig Beratungsleitfaden und Ergebnissicherung darstellen. Wichtig war den Führungskräften die klare Forderung, keine zusätzlichen Tools einzuführen, sondern die Dokumentation für die Arbeit hilfreich, nützlich und praktikabel zu gestalten. Regionale Geschäftsstellen könnten sich jederzeit an die Landesgeschäftsstelle wenden, um zu besprechen, was tatsächlich Pflichteinträge sind, wie der Umfang aussehen sollte und was von den Berater:innen freiwillig genutzt werden kann. Seitens des Service für Unternehmen (SfU) wurde zudem der Wunsch eingebracht, Anmerkungen bei Kund:innen zu streichen, die kontraproduktiv für die Vermittlung sind oder aufgrund ihres Alters keine Relevanz mehr besitzen. Als kurzfristige Maßnahme wurde vorgeschlagen, Überschriften bei so genannten „X-Texten“ einzuführen, um bei Bedarf ein schnelleres Auffinden der relevanten Deskriptoren bzw. der gesuchten Informationen in der Datenbank zu ermöglichen. Langfristig wäre eine Überarbeitung anzudenken.

Unter dem Schlagwort "Sinn und Kontrolle" setzten sich die Führungskräfte auch mit der Gestaltung von Controllingprozessen auseinander. Diskutiert wurde, wie Steuerungsinstrumente Sinn

stiften können, wie sie kommuniziert werden und wie sie das Wir-Gefühl und die Partizipation stärken können. Dabei wurde die Forderung nach weniger Druck und mehr Sinn betont. Neben der Frage, welche Informationen tatsächlich notwendig seien, wurde auch die Frequenz von Reportings wie der Balanced Scorecard kritisch hinterfragt. Für einzelne Führungskräfte ist es wichtig, Informationen stärker nach ihrem Mehrwert für die Praxis zu filtern und die Steuerung so zu gestalten, dass sie Orientierung gibt und weiterbringt. Die Ausgestaltung des Controllings greift tief in die Motivation von Mitarbeiter:innen und die Art der Zusammenarbeit (oder auch Konkurrenz) ein und kann empfundenen Sinn unterstützen oder auch sabotieren. Insofern ist die Ausgestaltung des Controllings eine zentrale Stellschraube im Zusammenhang von New Work. Ebenfalls diskutiert wurde, ob das im AMS verwendete Prämiensystem mit New Work Prinzipien einhergeht. Dieses lässt aktuell in eingeschränktem Ausmaß die "Weitergabe" der Übererreichung von Zielen an Teams mit mangelnder Zielerreichung zu. Inwieweit das allerdings ausreichend ist, um die Zusammenarbeit zu stärken, wurde in Frage gestellt, aber nicht abschließend beantwortet.

Zusammenfassend zeigte der Workshop, dass Führungskräfte des AMS Tirol New-Work-Ansätze insbesondere im Sinne von Sinnorientierung auch in der täglichen Arbeit und in den Abläufen in den Bereichen abteilungsübergreifender Zusammenarbeit, gemeinsamer Verantwortung und einer konstruktiven "Kultur des Unperfekten" mit dem Blick auf Positives verorten. Gleichzeitig wurde deutlich, dass auch zentrale Steuerungs- und Dokumentationsinstrumente stärker am Kriterium der Sinnhaftigkeit ausgerichtet werden müssen, um Akzeptanz zu finden und das gemeinsame Wir-Gefühl zu fördern.

8. Beantwortung der Fragestellung

Zurückkommend auf die in der Einleitung formulierte zentrale Forschungsfrage "**Was bedeutet New Work für das Arbeitsmarktservice Tirol als Organisation und Arbeitgeber:in?**" lassen sich nach Durchführung der verschiedenen Analyseschritte, beginnend mit Desk Research, Praxisbeispielen, Key Informant Interviews, Mitarbeiter:innenbefragung und Reflexionsworkshop eine Reihe von zentralen Erkenntnissen ableiten.

New Work bedeutet für das AMS Tirol die Fortsetzung eines bereits stattfindenden Kulturwandels. Seit der Ausgliederung aus dem Bundesministerium für Arbeit am 1. Juli 1994 wandelte sich das AMS von einer Verwaltungsbehörde hin zu einer kund:innenorientierten Dienstleistungsorganisation mit Fokus auf Vermittlung, Beratung und Ausgestaltung aktiver Arbeitsmarktpolitik. Dieser Wandel war tiefgreifend und prägte das Selbstverständnis der Organisation nachhaltig. Das AMS leistete nunmehr Dienst an den Kund:innen anstatt zu verwalten, die Kooperation mit Partner:innen der aktiven Arbeitsmarktpolitik verstärkte sich und laufend mussten neue Ansätze für Zielgruppen entwickelt werden.

Die aktuelle Auseinandersetzung mit New Work markiert eine weitere Phase dieses Kulturwandels. Während die erste Phase vor allem nach außen auf Kund:innen, Servicequalität und gesellschaftlichen Auftrag gerichtet war, richtet sich die zweite nun nach innen auf die Qualität der Zusammenarbeit, die Motivation der Mitarbeiter:innen, das Führungsverständnis und die gelebte Organisationskultur.

Im Zentrum steht damit nicht mehr nur die Frage "Wie gut leistet das AMS seinen Auftrag?", sondern **"Wie gestaltet das AMS Tirol die Arbeit so, dass sie Menschen stärkt, gut mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden vereinbar ist und effizient (= wirksam) ist?"**

Im AMS Tirol ist New Work keine Revolution, sondern viel mehr eine reflektierte Weiterentwicklung der bestehenden Organisations- und Arbeitskultur. Es geht darum, die Arbeitsweise im Spannungsfeld von öffentlichem Auftrag, digitalen Transformationsprozessen und veränderten Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit aktiv zu gestalten. Die Einführung von Home Office markiert einen Wendepunkt und war Anlass, Arbeitsprozesse, Zusammenarbeit und Wertigkeiten neu zu verhandeln, wobei die "Fairness der Arbeitsverteilung" nach wie vor ein Thema ist.

Aktuell stehen zwar auch Autonomie, Selbstverantwortung und Gestaltungsspielräume für Mitarbeiter:innen zur Diskussion, Schwerpunkte scheinen jedoch stärker auf der Zusammenarbeit im Team und abteilungsübergreifend, dem gemeinsamen Bewältigen von Herausforderungen und dem Erreichen von Zielen zu liegen. Sowohl Führungskräften als auch Mitarbeiter:innen ist dabei offensichtlich wichtig, den Blick auf das "große Ganze" zu behalten, was an den zahlreichen Verbesserungsvorschlägen in der Mitarbeiter:innenbefragung erkennbar ist.

New Work wird somit als Brücke zwischen Effizienz, Sinnorientierung und organisationalem Lernen verstanden. In diesem Prozess darf auch experimentiert und Neues ausprobiert werden. Das AMS Tirol nutzt den New-Work-Trend somit ein Stück weit als organisationales Lernprojekt, bei dem es um eine Haltung geht, die Zusammenarbeit, Vertrauen, Effizienz, Sinn- bzw. Missionorientierung und Flexibilität fördert. Die Umsetzung erfolgt in unterschiedlichen Handlungsfeldern, beginnend mit hybriden Arbeitsmodellen über Führungskräfteentwicklung bis hin zu experimentellen Formaten (z. B. Reflexionsworkshop, Pilotprojekt zu Arbeitszeitmodellen, Leitbildprozess in Regionalgeschäftsstellen) sowie einer Neu-Ausrichtung des Controllings, die diese Prinzipien unterstützt.

Welches Problem soll New Work lösen?

Häufig besteht in Organisationen ein konkreter Anlassfall oder ein Problem, um sich mit New Work zu beschäftigen. Dies ist im AMS Tirol nicht vordergründig der Fall, sondern das AMS Tirol möchte sich aktiv mit dem Trend auseinandersetzen und Optionen und Bedeutung für die eigene Organisation ausloten. Vor dem Hintergrund demographischer Herausforderungen und des Generationenwechsels möchte das AMS Tirol eine attraktive Arbeitgeberin sein, auch bei sich verändernden Ansprüchen von (potenziellen) Bewerber:innen und Mitarbeiter:innen. Die konkrete Frage würde also lauten: Wie kann das AMS Tirol unter Bedingungen wachsender Komplexität, Digitalisierung und Personalengpässen eine attraktive, sinnstiftende und zugleich effiziente Arbeitgeberin bleiben?

Eine Antwortoption aus Sicht von New Work wäre dazu, dass der Sinn der Arbeit, d. h. "Menschen mit Arbeit zu verbinden", für die meisten Mitarbeiter:innen zwar unbestritten ist, sich im Alltag jedoch eine Diskrepanz zwischen Sinn und Handlung auftut. Obwohl Beschäftigte ihre Tätigkeit als gesellschaftlich relevant erleben, finden sie im Arbeitsalltag jedoch teilweise hinderliche Bedingungen vor wie etwa administrative Pflichten, gelegentliche Widersprüchlichkeiten und Umständlichkeit (z. B. auf die Informationsgewinnung bzw. Weitergabe). Damit ist das

zentrale "Problem", das New Work lösen soll, die Rückgewinnung von Wirksamkeit im Arbeitsalltag, also das Sicht- und Spürbarmachen des Sinns in der täglichen Arbeitshandlung. Diese Zielrichtung deckt sich mit dem Konzept "Radikal arbeiten" von Markus Väth (2023)³⁸⁾, wonach Arbeit "radikal" im Wortsinn werden soll, reduziert auf das Wesentliche, befreit von überflüssigen Routinen und bürokratischen Umwegen, sodass Energie wieder dort eingesetzt werden kann, wo sie gesellschaftlichen und menschlichen Wert schafft. New Work soll in diesem spezifischen Sinn unter anderem auch Bürokratie abbauen (z. B. reduzierte Berichtspflichten), durch klare Zuständigkeiten bzw. Informationswege transparentere Kommunikation fördern und digital gestützte Abläufe sollen die Routineaufgaben vereinfachen (z. B. keine Mehrfacheingaben).

Welche aktuellen Schwierigkeiten und Herausforderungen könnten mit welchem New-Work-Prinzip, mit welcher New Work-Methode im weitesten Sinn adressiert werden? Was wären Vor- und Nachteile?

New Work ist einerseits eine Haltungsfrage in Bezug auf die New Work Prinzipien, andererseits bietet es zahlreiche Ansätze für Managementmethoden. Im Folgenden werden exemplarisch Möglichkeiten aufgelistet, um aktuelle Themen im AMS mit New Work Prinzipien bzw. Methoden zu adressieren (Übersicht 5).

³⁸⁾ Markus Väth ist Begründer der New Work Charta und hat mit "Radikal Arbeiten" ein abgewandeltes Konzept entwickelt, bei dem das gesellschaftliche Transformationspotenzial von Arbeit und Begriffe wie "Freiheit" außen vorgelassen werden.

Übersicht 5: Exemplarische Ansätze, um aktuelle Themen im AMS mit New Work Prinzipien bzw. Methoden zu adressieren

| Schwierigkeit / Hemmnis / Thema | Passendes Prinzip / Methode | Potenzieller Nutzen | Vorsicht / Risiko |
|---|--|---|--|
| Bürokratische Reflexe (Überdokumentation, Genehmigungspfad) | "Clear-Kriterien" für Notwendigkeit von Dokumentation; Radikal-Arbeiten-Prinzip ("Eliminiere, was keinen Sinn erfüllt") | Konzentration auf das Wesentliche, geringere Belastung, schnellere Abläufe | Gefahr, dass zu viel gekürzt wird; mögliche Qualitäts- oder Rechtsrisiken |
| Trägheit durch Hierarchiestufen, wenig Autonomie | Empowerment, Delegation von Entscheidungskompetenz nach unten, New-Leadership-Ansatz (Führung als Coach) | Schnellere Entscheidungen, höhere Eigenverantwortung, Stärkung des Vertrauens | Ungleiche Bereitschaft und Kompetenzniveaus; Bedarf an Rollenklärung |
| Diskrepanz zwischen Sinn und Alltag | Kommunikation von Sinn, Verbindung von Aufgaben mit dem Auftrag; angepasstes Controlling, das Wirkung statt Output misst | Höheres Commitment, Motivation, emotionaler Rückhalt | Wenn Strukturen und Prozesse unverändert bleiben, droht kognitive Dissonanz |
| Faire Arbeitsverteilung, unterschiedliche Home Office-Möglichkeiten | Transparente Teamabsprachen, Einsatz digitaler Planungstools (z. B. gemeinsame Dienstplanung), Team-Feedback-Schleifen | Gerechtere Aufteilung, bessere Nachvollziehbarkeit, Förderung des Teamgeists | Gefahr ungleicher Belastung, wenn Abstimmung nicht konsequent erfolgt |
| Projektmensetzung | Entlehnung aus agilen Methoden: Arbeit in Zeiteinheiten definieren, Umsetzung in kurzen Iterationen (Sprints), Stand-Up-Meetings, klare Priorisierung, aktives Verwerfen oder Zurückstellen nicht priorisierter Aufgaben | Erhöhte Dynamik, Sichtbarkeit von Fortschritt, bessere Zielorientierung | Gefahr von Überforderung ohne Moderation oder Schulung; mangelnde Anschlussfähigkeit an formale Strukturen |
| Flexibilität & Zusammenarbeit | Partizipation bei Arbeitszeitgestaltung (inkl. klare Regelkommunikation), Selbstverantwortung bei Zeitausgleich fördern, Führung als Coach, cross-funktionale Teams, gemeinsame Reflexions- und Lernräume, Peer-Feedback | Realistischere Balance zwischen individueller und organisationaler Flexibilität; höheres Vertrauen; effizientere Nutzung von Gleitzeit, Stärkung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, Förderung von organisationalem Lernen | Höherer Abstimmungsaufwand, potenzielle Entscheidungsverzögerungen |
| Unübersichtlichkeit von Informations-(quellen) | KI-basierte Unterstützung, Suchfunktion | Effizienz, Wissensmanagement | Sicherung der Aktualität der Information |
| Fachkräftemangel | Employer Branding mit Sinn- und Wertekommunikation | Arbeitgeber:innen-attraktivität | Erwartungsdruck auf Führungskräfte |
| Innovationsförderung | Experimentierräume, "Kultur des Unperfekten", Fehlerlernen | Kreativität, Lernfähigkeit | Angst vor Kontrollverlust |

Q: WIFO-EVACON.

Wie verhalten sich "öffentlicher Auftrag" des AMS und "gefühlter" tieferer Sinn und Zweck der Arbeit? Inwiefern stimmen diese überein und woran sind Spirit und Purpose erkennbar?

Der öffentliche Auftrag des AMS, laut Arbeitsmarktservicegesetz (AMSG) die Unterstützung von Arbeitssuchenden und Arbeitslosen bei der (Wieder-)Eingliederung in den Arbeitsmarkt sowie die Unterstützung von Unternehmen bei der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften und der Förderung von Aus- und Weiterbildung, findet sich im Leitbild wieder, wonach Menschen in

Arbeit zu vermitteln und gesellschaftliche Stabilität zu sichern sind. Dies wird von den Mitarbeiter:innen auch als zentraler Sinn ihrer Tätigkeit erlebt. Laut Mitarbeiter:innenbefragung 2024 des AMS Tirol sahen 86% der Beschäftigten ihre Arbeit als gesellschaftlich sinnvoll an. Damit stimmen Auftrag und gefühlter Sinn überein.

Spirit und Purpose werden auch in den Antworten der Key Informant Interviews und der Mitarbeiter:innenbefragung im Rahmen der New-Work-Studie erkennbar:

- Im Stolz auf die gesellschaftliche Relevanz der Arbeit,
- im Wunsch, einen positiven Beitrag zu leisten und Wirksamkeit zu erleben,
- und in Projekten, die gemeinsame Werte (z. B. RGS Landeck) fördern.

Die Herausforderung besteht nun darin, diesen Sinn und Spirit auch nach außen im Employer Branding stärker zu betonen.

Wo sehen die Mitarbeiter:innen das AMS Tirol in Bezug auf verschiedene Dimensionen von New Work?

Die Mitarbeiter:innenbefragung sowie ergänzende Befunde aus den Key Informant Interviews und der Dokumentenanalyse lassen eine Reihe von Schlüssen für einzelne Dimensionen von New Work zu. Die New-Work-Prinzipien Freiheit und Selbstverantwortung bzw. Selbstbestimmung im Sinne des Empowerment-Ansatzes finden sich in den Dokumenten zum Leitbild und Führungskräfteleitbild bislang wenig wieder. Dies spiegelt sich in eher mäßigen Bewertungen der Mitgestaltungsmöglichkeiten, des Handlungsspielraums und des Freiraums zum Experimentieren wider. Der (gesellschaftliche) Sinn und die soziale Verantwortung sind hingegen im Leitbild des AMS zentral verankert und werden im AMS Tirol stark wahrgenommen. Die Möglichkeiten der Wahrnehmung von Eigenverantwortung werden von den meisten Mitarbeiter:innen laut Befragung in der Studie in ihrer Einschätzung als ausreichend erlebt, bei einigen besteht der Wunsch nach mehr Eigenverantwortung. Von Führungskräften wird eine differenzierte Diskussion darüber angeregt, was einzelne Personen unter Begriffen wie Autonomie, Selbst- bzw. Eigenverantwortung verstehen und in Bezug auf welche organisationalen Bedingungen bzw. Prozesse Änderungswünsche bestehen (z. B. Zeiteinteilung).

Die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowohl im Hinblick auf fachliche Weiterbildung als auch im Bereich sozialer Kompetenzen sind grundsätzlich gegeben. Formate wie Hospitation und Jobrotation sind etabliert. Die letzte Mitarbeiter:innenbefragung ergab, dass sich Mitarbeiter:innen als sehr kompetent in dem erleben, was sie tun. Dies dürfte auch mitverantwortlich für die hohe Mitarbeiter:innenzufriedenheit im AMS Tirol sein. Menschen, die über ausreichende Kompetenzen verfügen, um ihre Arbeit gut zu erledigen und ihre Fähigkeiten einbringen dürfen, berichten in der Regel über eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Die Entwicklungsmöglichkeiten bzw. die Anpassungsfähigkeit der Organisation werden von den Mitarbeiter:innen, soweit von diesen beurteilbar, unterschiedlich eingeschätzt. Die Organisation wird teilweise als "starr" beschrieben, was sich möglicherweise durch die Einführung der neuen Organisationsstruktur (OrgaNeu) ändern kann. Mehr "Bewegung" zuzulassen und zu fördern, wurde bereits im Reflexionsworkshop thematisiert und als wesentlich erachtet. Die Reflexion der Organisation kommt zumindest aus Sicht vieler Mitarbeiter:innen etwas zu kurz.

Führung im AMS Tirol orientiert sich am österreichweit gültigen Führungskräfteleitbild des AMS, das gemeinsame Werte und Grundsätze definiert, zugleich wird regionaler und individueller Anpassungsbedarf geäußert. Die Rückmeldungen der Beschäftigten in der Mitarbeiter:innenbefragung, in der New-Work-Befragung und in den Key Informant Interviews sprechen insgesamt für ein hohes Vertrauen in die Führungskräfte sowie für eine Führungskultur, die auf Wertschätzung, offener Kommunikation sowie situativ unterstützender Führungshaltung beruht. In diesen Aspekten deckt sich die gelebte Führungspraxis mit zentralen New-Work-Prinzipien. Herausforderungen durch hybrides Arbeiten scheinen weitgehend bewältigt, wobei die Frage der "Fairness" wiederkehrend ist und nach Aushandlung verlangt. Inwieweit kooperative Entscheidungsprozesse, Ermöglichung von Eigenverantwortung, Förderung von Lern- und Reflexionsräumen und weitere im New Work Spektrum verankerte Aspekte von Führung umgesetzt werden, kann im Detail nicht beurteilt werden und war auch nicht Intention der Studie. In Bezug darauf, inwiefern dies grundsätzlich in der Organisation etabliert ist, liefert die Umfrage zahlreiche Detaillerggebnisse, die nach RGS und Abteilung auch sehr unterschiedlich ausfallen.

Im AMS Tirol hat die Mitarbeiter:innenorientierung eine hohe Bedeutung und wird entsprechend gelebt. Dies zeigt sich an den Gesundheitsmaßnahmen, an den Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (z. B. Teilzeitoptionen, Home Office), an gelebter gegenseitiger Unterstützung und Zusammenarbeit (Teamzusammenhalt) sowie an einer wertschätzenden Führungskultur. Die Befragungsergebnisse zu New Work deuten auf eine hoch entwickelte Mitarbeiter:innenorientierung hin, wobei hinsichtlich der Flexibilität der Arbeitszeit noch Verbesserungswünsche bestehen insbesondere in Bezug auf die tatsächliche Nutzbarkeit der Gleitzeitoption und die raschere Anpassung der Wochenstundenzahl.

Gleichzeitig wird die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter:innen bei Arbeitsspitzen (z. B. Saisonende, an Montagen oder bei längeren Ausfallzeiten und Personalengpässen) als hoch beschrieben. Eine Reduktion der Mehrstunden bei geringerer Auslastung wird hingegen teilweise als schwierig durchsetzbar von Führungskräften empfunden.

Um den gemeinsamen Austausch zu stärken, Lernmöglichkeiten und Innovationsräume zu schaffen und den Gemeinschaftssinn zu fördern, wird von Mitarbeiter:innen als auch Führungskräften vorgeschlagen, das AMS an einem Nachmittag pro Woche geschlossen zu halten. Dies erscheint ihnen vor dem Hintergrund zunehmend effizienter Selbstbedienungs- und Online-Angebote für Kund:innen realistisch.

Überlegungen zur Adaption von Räumlichkeiten stehen eher noch am Beginn bzw. scheinen im Sinne von New Work noch wenig "denkbar", beispielsweise die Gliederung von Räumen in Arbeitszonen je nach Arbeitsmodus bzw. Desksharing.

Was soll New Work bedeuten, was nicht?

Mit der vorliegenden Studie wurde im AMS Tirol ein Reflexionsprozess angestoßen und mit dem Pilotprojekt "New Work" in Landeck ein erster Experimentierraum geschaffen. Gleichzeitig zeigt sich, dass bereits viele Elemente, die österreichweit im AMS etabliert sind, mit New-Work-Prinzipien übereinstimmen und trotz regulatorischer Rahmenbedingungen Spielräume für Flexibilität eröffnen.

Obwohl der Bewusstwerdungsprozess darüber, was New Work im AMS Tirol konkret bedeutet, noch am Anfang steht, lässt die bisherige Diskussion erkennen, welche Zielrichtung verfolgt wird. In den Key Informant Interviews und im Reflexionsworkshop wurde deutlich, dass das AMS Tirol seine bestehenden Stärken Sinnorientierung, Gemeinschaft und Zusammenarbeit, hohe Mitarbeiter:innenorientierung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhalten und weiterentwickeln möchte.

Darüber hinaus soll es um Effizienz im Sinne von Wirksamkeit gehen, also um die Frage, wie die Arbeit mit Zielgruppen und Unternehmen möglichst wirkungsvoll gestaltet werden kann. Dazu gehört auch, Hindernisse im Arbeitsalltag zu beseitigen. Sinn und Effizienz sollen stärker miteinander verbunden und durch zielgerichtete digitale Prozesse, geeignete Tools und ein entsprechend angepasstes Controlling unterstützt werden.

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft die Förderung von psychologischer Sicherheit und einer angstfreien Organisationskultur. Fehler in der Arbeit mit Kund:innen sollen zwar weiterhin vermieden, aber offen besprochen werden dürfen, um daraus zu lernen. Eine "Kultur des Unperfekten" insbesondere im Projektkontext soll Mut, Experimentierfreude und Innovation fördern.

Von hoher Bedeutung ist auch die weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitszeitmodellen, stets im Einklang mit Dienstleistungsqualität, öffentlichem Auftrag und Schwankungen in der Dienstleistungsnachfrage. Generell ist mehr "Bewegung" im Unterschied zur Starrheit wünschenswert.

In Bezug auf die Projektarbeit soll New Work auch das Ausprobieren neuer Methoden auch gegebenenfalls unter Einsatz geeigneter technischer Tools bedeuten.

Betont wurde auch, dass New Work keinesfalls zu einer zusätzlichen Bürokratisierung oder neuen Dokumentationspflichten führen darf. Im Gegenteil, es soll zu einer "Entschlackung" beitragen.

Dort, wo die Transformation bereits sichtbar ist, wie etwa bei hybriden Arbeitsformen, der Führungs- und Leadershipentwicklung, Gesundheits- und Weiterbildungsprogrammen (ergänzt durch kleinere Online-Lerneinheiten) sowie in Kultur- und Visionsprozessen in Landeck und Innsbruck soll sie weiterentwickelt und fortgeführt werden.

Zudem werden tiefgreifende Fragen diskutiert, etwa in Bezug auf das Prämienmodell oder ein adaptiertes Controlling, das Kooperation statt Konkurrenz fördert. Offen bleibt, ob und wie mehr strukturelle Freiheitsgrade Autonomie und Eigenverantwortung stärken können, ohne Mitarbeiter:innen zu überfordern oder mit diesen in Konflikt zu geraten.

9. Literatur

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285. <https://doi.org/10.2307/258636>

Arbeitsmarktservice Tirol. (2025). Geschäftsbericht 2024.

Bath, J. (2025). Verwaltung neu gedacht: Hybrid Work als Fundament für das Rathaus der Zukunft (No. Staffel 2, Folge 2) [Broadcast]. <https://www.podcast.de/episode/690702758/staffel-2-folge-2-verwaltung-neu-gedacht-hybrid-work-als-fundament-fuer-das-rathaus-der-zukunft>

Bergmann, F. (1977). *On Being Free*. University of Notre Dame Press.

- Bergmann, F. (1990). Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In W. Fricke (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik 1990 (S. 71–80).
- Bergmann, F. (2020). Neue Arbeit, neue Kultur. arbor.
- BMKÖS. (2023). Future of Work – Reallabore/Angebote. Wien. <https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/innovation-und-strategische-weiterentwicklung/future-of-work/>
- Bock-Schappelwein, J., & Egger, A. (2023). Arbeitsmarkt und Beruf 2030. Rückschlüsse für Österreich (AMS report 173).
- Bock-Schappelwein, J., Egger, A., & Mayer, W. (2024). Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials. Strategien europäischer Länder (WIFO-Gutachtenserie).
- Bock-Schappelwein, J., Huemer, U., & Hyll, W. (2021). Was lässt sich aus der Altersstruktur von Belegschaften für den Arbeitskräftebedarf der Zukunft ableiten? Eine Altersstrukturanalyse österreichischer Unternehmen (Modul 2). WIFO. <https://www.wifo.ac.at/publication/pid/4652968>
- Bock-Schappelwein, J., & Kügler, A. (2022). „New Work“ in der Industrie. Handlungsempfehlungen zur flexiblen Produktion. WIFO. <https://www.wifo.ac.at/publication/pid/25643682>
- Böhme, D. (2022). New Work – was ist das eigentlich und welche Bedeutung hat dieser Ansatz im öffentlichen Sektor. Public Governance, 1(2022), 6–12.
- Bundesagentur für Arbeit. (2021). Agile BA: Die Bundesagentur für Arbeit auf dem Weg in die Zukunft. BA.
- Bundesagentur für Arbeit. (2024). Agile Durchführung von Projekten (Bericht gemäß § 386 SGB III) [Interne Revision].
- Cassini Consulting. (2021). New Work in der Verwaltung: Hat die Pandemie Flügel verliehen? Düsseldorf: Cassini Consulting AG. <https://www.cassini.de/inspire/studie-new-work-in-der-verwaltung>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Egger, A. (2025). KI in den europäischen Arbeitsmarktservices. AMS info, 726. <https://forschungsnetzwerk.ams.at/dam/jcr:45c7290f-3018-4085-8ba1-ed8c4eb6c89f/AMS%20info%20726%20-%20Andrea%20Egger%20-%20KI%20in%20den%20europaeischen%20Arbeitsmarktservices.pdf>
- Eidenschink, K. (2019). Hat New Work auch Nebenwirkungen? LinkedIn.
- Eidenschink, K. (2022, 70). Über New-Work-Nebenwirkungen und organisationale Veränderung (No. 46) [Broadcast]. <https://podcasts.apple.com/at/podcast/46-%C3%BCber-new-work-nebenwirkungen-und-organisational/id1510713371?i=1000568825118>
- European Commission. (2022). Communication to the Commission: A new Human Resources Strategy for the Commission.
- factro. (2025, Juli 4). New Work in der Öffentlichen Verwaltung umsetzen. <https://www.factro.de/blog/new-work-oeffentliche-verwaltung/>
- Fraunhofer IAO. (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle.
- Governance, P. (2022). New Work – was ist das eigentlich und welche Bedeutung hat dieser Ansatz im öffentlichen Sektor? Gastkommentar von C. Verenkotte. Public Governance, erbst. https://publicgovernance.de/media/PG_Sommer_Herbst2022_New_Work.pdf
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Gabler.
- Helmold, M. (2023). New Work als neues Arbeitskonzept. In M. Helmold, M. Landes, E. Steiner, T. Dathe, & L. Jeschio (Hrsg.), New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hertie School, McKinsey, & Company. (2021). Und es geht doch! Öffentliche Verwaltung kann Innovation. <https://www.mckinsey.com/de/our-insights/und-es-geht-doch>
- Hofmann, J., & Rief, S. (2025). Beyond hybrid work. Die post-hybride Arbeitswelt. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/3439bfda-1fa9-4016-9c3d-6bbe17d99bfc>

- ifaa. (2023). New Work. Was ist New Work ... Und was nicht? Zahlen | Daten | Fakten. ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Zahlen_Daten_Fakten/ifaa_Zahlen_Daten_Fakten_New_Work.pdf
- Jaß, L. (2024). Job demands and resources perceived by hybrid working public servants. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19, 26. <https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5>
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49–74. <https://doi.org/10.1177/135050849741004>
- Kohl, N., Sperber, A.-M., Fehr, W., & Rapp, J. (2022). New Work in der Praxis – Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59(4), 1075–1087. <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00889-2>
- Krings, B.-J. (2023). New Work und die Zukunft der Arbeit. *Bundeszentrale für Politische Bildung*, 73(46), 04–09.
- Kuhlmann, S., & Bogumil, J. (2021). Verwaltungsreformen in Deutschland: Von New Public Management zur Good Governance. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33505-2>
- Mautner, S. (2022). New Work – was ist das eigentlich und welche Bedeutung hat dieser Ansatz im öffentlichen Sektor? *Public Governance*, erbst. https://publicgovernance.de/media/PG_Sommer_Herbst2022_New_Work.pdf
- New Work Magazine. (2024). 4, 3, 2, 1-Tage-Woche. Welche Bedeutung hat die Arbeitszeit noch? 4/August 2024.
- OECD. (2021). *Public Employment and Management 2021: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6a1fc237-en>
- OECD. (2023). *Teleworking, workplace policies and trust*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/daed5097-en>
- Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2019). The role of radical organizational responsiveness in a complex digital world. In J. Fritz & N. Tomaschek (Hrsg.), *Omplexe Organisation: Digitalisierung als Triebkraft einer veränderten Arbeitswelt* (S. 15–30). Waxmann.
- PwC. (2022). *Future of Government: Transformation im öffentlichen Sektor*. PwC Deutschland.
- Reichel, K., & Reichel, R. (2019). Digitale Kompetenzen für die Pflege 4.0. Warum IT-Schulungen zu kurz greifen. *EthikJournal*, 5. Jahrgang(1. Ausgabe 2019).
- Rosenfeld, E. (2022). The Rise and Fall of „New Work“ in Flint. *Belt Magazine*. <https://beltmag.com/rise-fall-center-new-work-flint-bergmann-gull/>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schermuly, C. C. (2020). *Mini-Handbuch Führungspraxis*. Ratgeber. Beltz.
- Schermuly, C. C., & Meifert, M. (2023). *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023*. SRH University.
- Schmitt, T. (2021). *Work—Be Next! (The Mission Work: Trendradar #4)*. Handelsblatt Research Institute.
- Schnell, B., & Schnell, J. (2018). *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22020-4>
- Schroeder, W., Seils, C., & Greef, S. (2024). Verbreitungsgrad von New Work-Arbeitsformen in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland (Forschungsbericht / BMAS, FB648. Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Universität Kassel. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-99401-4>
- Schulz, R. (2023, Februar 17). *Agiles Arbeiten (im Jobcenter): Sinnvoll oder verrückt?* WissensImpuls. <https://www.wissensimpuls.de/neuigkeit/2023-02-17-agiles-arbeiten-im-jobcenter-sinnvoll-oder-verrueckt/>
- Seinsche, L., Schubin, K., Neumann, J., & Pfaff, H. (2023). Do I want to work from home today? Specific job crafting strategies of public service employees working from home during the COVID-19 pandemic in Germany: A qualitative study. *Frontiers in Psychology*, 14:1183812. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183812>
- Seinsche, L., Schubin, K., Neumann, J., & Pfaff, H. (2024). Working from home during COVID-19: Boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees in a qualitative study. *BMC Public Health*. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>
- Seiter, K. (2021). *New Work in Kommunen. innovative Verwaltung*, 11, 48.
- Seligman, M. (2011). *Flourish*. NY: Free Press.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Taimer, L., & Weckmüller, H. (2020). New-Work-Diskursanalyse: Humanisierung der Arbeit oder effektives Managen? *Personalführung*, 10(2020), 14–21.
- Tasler, L. (2025). New Work als Schlüssel zur Motivation der Generation Z: Eine Untersuchung der Selbstbestimmungstheorie im Arbeitskontext (No. 2; Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Paper). Fakultät für Wirtschaftswissenschaften / Wismar Business School.
- Väth, M. (2019). New Work Charta. humanfy.
- Väth, M. (2023). Radikal arbeiten: Wie wir Arbeit wieder sinnvoll machen. Vahlen.

Anhang: Fragebogen

Abschnitt 1/5 – Arbeitsorganisation

F1 Wie flexibel kann deine Geschäftsstelle auf unvorhersehbare Veränderungen der Rahmenbedingungen deiner Arbeit reagieren? (bspw. bedingt durch Umbrüche am Arbeitsmarkt, Betriebsschließungen, ...)

1. Es gibt in unserer Geschäftsstelle noch keinen einheitlichen Ablauf wie wir in unserem Arbeitsalltag rasch und flexibel darauf reagieren können.
2. Es gibt in unserer Geschäftsstelle einen groben Ablauf dazu.
3. Es gibt in unserer Geschäftsstelle einen fixen Ablauf dazu, den wir auch anwenden.
4. Unsere Geschäftsstelle optimiert den Ablauf stetig.

F2 Wie flexibel kann deine Geschäftsstelle auf Veränderungen im direkten Arbeitsumfeld reagieren? (bspw. bedingt durch Krankenstände, Personalmangel, ...)

1. Es gibt in unserer Geschäftsstelle noch keinen einheitlichen Ablauf wie wir in unserem Arbeitsalltag rasch und flexibel darauf reagieren können.
2. Es gibt in unserer Geschäftsstelle einen groben Ablauf dazu.
3. Es gibt in unserer Geschäftsstelle einen fixen Ablauf dazu, den wir auch anwenden.
4. Unsere Geschäftsstelle optimiert den Ablauf stetig.

F3 Inwieweit entscheiden die Mitarbeiter_innen in deiner Geschäftsstelle gemeinsam über Aufgabenverteilung und Priorisierung?

1. Aufgabenverteilung und Priorisierung erfolgt überwiegend durch Führungskräfte.
2. Die Mitarbeiter_innen haben begrenzte Mitsprache bei Aufgabenverteilung und Priorisierung.
3. Die Mitarbeiter_innen treffen regelmäßig gemeinsam Entscheidungen über Aufgabenverteilung und Priorisierung.
4. Die Mitarbeiter_innen entscheiden überwiegend selbst über Aufgabenverteilung und Priorisierung.

F4 Möchtest du selbst mehr oder weniger Eigenverantwortung bei deiner Arbeit übernehmen?

1. deutlich mehr
2. etwas mehr
3. gleich viel / passt so
4. etwas weniger
5. deutlich weniger

F5 Inwieweit ist abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei deiner Arbeit möglich?

1. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist bei meiner Arbeit nicht möglich.
2. Es gibt fallweise bzw. projektweise abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.
3. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit passiert bei meiner Arbeit regelmäßig.
4. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist integraler Bestandteil meiner Arbeit.

F6 Die Arbeitsabläufe in unserer Geschäftsstelle sind...

1. ... grundsätzlich starr
2. ... eher starr
3. ...eher flexibel
4. ...grundsätzlich flexibel

F7 Wie schätzt du die organisatorischen Gegebenheiten im AMS Tirol ein?

1. Die organisatorischen Gegebenheiten erschweren effizientes und produktives Arbeiten.
2. Es gibt unterstützende organisatorische Gegebenheiten, die jedoch nicht konsequent umgesetzt oder genutzt werden.
3. Die organisatorischen Gegebenheiten fördern produktives Arbeiten, aber es gibt noch Optimierungsbedarf.
4. Die organisatorischen Gegebenheiten werden kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt, um effizientes und produktives Arbeiten zu fördern.
- 4.

F8 Welche organisatorischen Gegebenheiten im AMS Tirol, sind für deine Arbeit besonders hinderlich?

F9 Wie geht das AMS Tirol mit Projekten um, deren Anforderungen sich häufig ändern oder anfangs unklar sind?

1. Solche Projekte werden nicht durchgeführt.
2. Sie werden einmal geplant und umgesetzt, manchmal aber nicht abgeschlossen.
3. Es gibt regelmäßige Überprüfungen, Pläne werden wenn nötig angepasst.
4. Projekte werden von Anfang an flexibel geplant und laufend angepasst. Änderungen sind ein normaler Bestandteil der Arbeitsweise.
5. Kann ich nicht beurteilen.

Abschnitt 2/5 – Flexibilität und Arbeitsort

F10 Wie etabliert ist Home Office in deiner Geschäftsstelle?

1. Home Office wird nicht unterstützt (obwohl es möglich wäre).
2. Home Office ist nur in Ausnahmefällen erlaubt (z.B. mit spezieller Genehmigung).
3. Home Office ist regelmäßig möglich, aber mit bestimmten Einschränkungen (z.B. nur an bestimmten Tagen oder für bestimmte Tätigkeiten).

4. Home Office ist vollständig integriert und für alle geeignet, die remote arbeiten können.

F11 Wenn du die Möglichkeit hättest: Würdest du gerne mehr oder weniger von deiner Arbeitszeit im Home Office verbringen?

1. deutlich mehr
2. etwas mehr
3. gleich viel / passt so
4. etwas weniger
5. deutlich weniger
6. Keine Home Office Möglichkeit

F12 Wie flexibel sind die Arbeitszeitmodelle (Wochenstundenausmaß, Verteilung auf Wochentage, Sabbatical, ...) in deiner Geschäftsstelle?

1. Die Arbeitszeitmodelle sind fest vorgegeben und nicht verhandelbar.
2. Die Inanspruchnahme verschiedener Arbeitszeitmodelle ist vereinzelt möglich.
3. Sowohl betriebliche Bedürfnisse als auch persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen werden bei der Wahl des Arbeitszeitmodells berücksichtigt, aber es gibt klare Grenzen und Vorgaben.
4. Die Inanspruchnahme von verschiedenen Arbeitszeitmodellen wird sehr flexibel und individuell an die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen angepasst, wobei sowohl betriebliche als auch persönliche Wünsche stark berücksichtigt werden.

F13 Hast du Verbesserungsvorschläge oder Anmerkungen zu Arbeitszeitmodellen im AMS Tirol?

F14 Wie werden unterschiedliche Lebenssituationen von Mitarbeiter_innen in deiner Geschäftsstelle wahrgenommen und bei der Arbeitsplanung berücksichtigt?

1. Unterschiedliche Lebenssituationen werden als Belastung für die Geschäftsstelle gesehen.
2. Persönliche Lebenssituationen werden geduldet, solange sie die Abläufe nicht stören.
3. Unterschiedliche Lebenssituationen bieten teilweise Chancen zur Weiterentwicklung der Organisation.
4. Die Geschäftsstelle profitiert stark von den verschiedenen Lebenssituationen.

F15 Können die Räumlichkeiten in deiner Geschäftsstelle flexibel genutzt werden?

1. Die Räume und Arbeitsplätze sind fest zugewiesen und werden nicht flexibel genutzt.
2. Es gibt vereinzelt Räume und Arbeitsplätze, die flexibel genutzt werden könnten, aber das geschieht nur selten.
3. Es gibt einige Räume bzw. Arbeitsplätze, die flexibel genutzt werden. Es gibt auch flexibel nutzbare Gemeinschaftsflächen.

4. Es gibt viele flexibel nutzbare Räume, Arbeitsplätze und Gemeinschaftsflächen, die Raumnutzungskonzepte werden laufend verbessert.

F16 Wie können die Räumlichkeiten in deiner Geschäftsstelle besser genutzt werden (Gänge, Besprechungsräume...)?

Abschnitt 3/5 - Gesundheit

F17 Wie wird in deiner Geschäftsstelle allgemein mit gesundheitlichen Themen und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter_innen umgegangen?

1. Gesundheitliche Themen werden als Privatsache betrachtet.
2. Es wird bei Bedarf auf gesundheitliche Themen eingegangen, jedoch eher bei schwerwiegenden Themen.
3. Gesundheitliche Themen werden wahrgenommen, es gibt dafür ein grundsätzliches Verständnis.
4. Es gibt ein starkes Bewusstsein für gesundheitliche Themen inkl. aktiver Unterstützung.

F18 Welchen Stellenwert haben Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge in deiner Geschäftsstelle?

1. Präventionsprogramme werden eher als zusätzliche Belastung wahrgenommen, für die im Arbeitsalltag oft keine Zeit bleibt.
2. Einzelne Mitarbeiter_innen nehmen anlassbezogen an Programmen zur Gesundheitsvorsorge teil, insgesamt ist die Teilnahmebereitschaft dafür eher gering.
3. Gesundheitsvorsorge hat eine hohe Bedeutung in unserer Geschäftsstelle; es wird ermöglicht daran teilzunehmen.
4. Unsere Geschäftsstelle fördert aktiv die Teilnahme zu Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge. Es gibt regelmäßig Angebote dafür.

F19 Hast du Verbesserungsvorschläge zu den Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge im AMS Tirol? (Teilnahmemöglichkeiten, Angebot, ...)

Abschnitt 4/5 – Vision & Werte / Lernen & Entwicklung

F20 Inwieweit wurden bzw. werden die Werte und die Vision des AMS Tirol durch die Mitarbeiter_innen gemeinsam entwickelt?

1. Es gibt keine einheitliche Vision und keine klaren Werte.
2. Vision und Werte sind vorhanden, wurden bzw. werden aber nicht gemeinsam entwickelt.
3. Vision und Werte wurden bzw. werden teilweise gemeinsam entwickelt.
4. Vision und Werte des AMS Tirol sind tief in der Unternehmenskultur verankert und werden kontinuierlich gemeinsam weiterentwickelt.

F21 Inwieweit haben Mitarbeiter_innen im AMS Tirol den Freiraum neue Ideen und Ansätze auszuprobieren?

1. Es gibt keinen speziellen Freiraum, um neue Ideen und Ansätze auszuprobieren.
2. Es gibt Freiraum, um neue Ideen und Ansätze auszuprobieren, der selten genutzt wird.
3. Es gibt Freiraum, um neue Ideen und Ansätze auszuprobieren und dieser wird regelmäßig genutzt.
4. Der Freiraum, um neue Ideen und Ansätze auszuprobieren ist integraler Bestandteil unserer Arbeitskultur.

F22 Wie würdest du die Unternehmenskultur in deiner Geschäftsstelle beschreiben?

1. Eine angstbasierte Kultur herrscht vor. Fehler werden negativ bewertet.
2. Fehler werden eher negativ bewertet und maximal als Lernchance für den Einzelnen betrachtet.
3. Fehler werden überwiegend als Lernchance für Einzelne aber auch für die Organisation gesehen.
4. Es herrscht Vertrauen und Offenheit im Umgang mit Fehlern. Mitarbeiter_innen fühlen sich sicher, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen.

F23 Wenn Sie an das AMS Tirol als Organisation denken: Inwieweit verankert sind Selbstreflexion und Weiterentwicklung in der Unternehmenskultur des AMS Tirol?

1. Es gibt keine organisationsweite Selbstreflexion und Weiterentwicklung.
2. Erste Ansätze zur organisationsweiten Selbstreflexion und Weiterentwicklung sind erkennbar.
3. Mechanismen zur organisationsweiten Selbstreflexion und Weiterentwicklung sind etabliert.
4. Die organisationsweite Selbstreflexion und Weiterentwicklung sind integraler Bestandteil der Unternehmenskultur des AMS Tirol.

F24 Inwieweit werden Lernen und Weiterbildung in deiner Geschäftsstelle gefördert und inwieweit haben Mitarbeiter_innen auch die Möglichkeit dafür? Lernen und Weiterbildung...

1. ... wird nicht gefördert und es gibt keine Möglichkeiten dafür.
2. ...wird gelegentlich gefördert und es gibt gelegentlich Möglichkeiten dafür.
3. ...wird regelmäßig gefördert und es gibt regelmäßig Möglichkeiten dafür.
4. ... ist integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und es gibt umfassende Möglichkeiten dafür.

F25 Hast du Verbesserungsvorschläge zu Lernen und Entwicklung bzw. Weiterbildung im AMS Tirol? (Teilnahmemöglichkeiten, Angebote, ...)

Abschnitt 5/5 - Führung

F26 Inwieweit setzen Führungskräfte im AMS Tirol auf einen vertrauensbasierten, unterstützenden Führungsstil?

1. Führungskräfte agieren überwiegend autoritär, mit wenig Fokus auf Vertrauen und Unterstützung.
2. Es gibt Ansätze vertrauensbasierter und unterstützender Führung, diese werden jedoch nicht konsequent angewendet.
3. Die Mehrheit der Führungskräfte fördert aktiv Vertrauen, Unterstützung und offene Kommunikation.
4. Eine vertrauensbasierte, unterstützende und proaktive Führungskultur ist fest etabliert und prägt die gesamte Organisation.

F27 Wie begegnen die Führungskräfte des AMS Tirol digitaler Transformation und den Herausforderungen neuer Technologien?

1. Unsere Führungskräfte ignorieren weitgehend die Herausforderungen der digitalen Transformation und neuer Technologien.
2. Unsere Führungskräfte setzen sich kontinuierlich mit den Herausforderungen der digitalen Transformation und neuer Technologien auseinander.
3. Unsere Führungskräfte gestalten aktiv eine Unternehmenskultur, die technologischen Wandel und digitale Anpassungsfähigkeit unterstützt.
4. Unsere Führungskräfte treiben gezielt digitale Transformationsstrategien voran und nutzen neue Technologien für Innovation.

F28 Hast du noch Anmerkungen zu den Herausforderungen neuer Technologien oder zu den digitalen Tools die im AMS Tirol eingesetzt werden (sollten)?

F29 Hast du noch konkrete Anregungen oder Anmerkungen, wie das AMS Tirol moderne Arbeitsweisen umsetzen kann und dabei die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen als auch die Anforderungen an einen modernen Dienstleistungsbetrieb erfüllen kann? (Stichwort: „New Work“)

Abschließende Fragen

Antworten werden nur in Gruppen zusammengefasst, um die Anonymität zu gewährleisten.

Hast du eine Leitungsfunktion?

- ☐ Ja, ich bin Abteilungs- oder RGS-Leiter_in
- ☐ Ich habe eine stellvertretende Leitungsfunktion oder eine sonstige Leitungsfunktion
- ☐ Nein

Geschlecht

- ☐ Weiblich
- ☐ Männlich (und alternative Geschlechter)*
*Um Anonymität im Zuge der Auswertung zu wahren

Alter

- ☐ Bis 29 Jahre
- ☐ 30 bis 49 Jahre
- ☐ 50 Jahre und älter

Dauer der Betriebszugehörigkeit

- ☐ Weniger als 2 Jahre
- ☐ 2 bis 9 Jahre
- ☐ 10 oder mehr Jahre

Art der Beschäftigung

- ☐ Vollzeit
- ☐ Teilzeit

Arbeitsbereich (Mehrfachantwort möglich)

- ☐ Erstservice
- ☐ Jobservice
- ☐ BIZ
- ☐ Service für Unternehmen
- ☐ SEL

- AFZ
- Sonstiges

Geschäftsstelle:

- LGS Tirol inkl. Serviceline
- RGS Imst
- RGS Innsbruck
- RGS Kitzbühel
- RGS Kufstein
- RGS Landeck
- RGS Lienz
- RGS Reutte
- RGS Schwaz