

Bettina Vogl-Lang (BMF), Rupert Schmutzer (act MC)

„Innovationsnetzwerke“

Instrument zum wirkungs- und zukunftsorientierten Verwaltungshandeln



- **Bedeutung und Verständnis von Innovationsnetzwerken im BMF**
- **Organisationskonzept**
- **Themen für die praktische Nutzung**

- **Warum ist Innovation für uns ein Thema**
(Beweggründe/Motivation)
- **Was haben wir getan**
(Lösungsansatz)
- **Wo stehen wir zur Zeit**
(Status der Umsetzung)

Unsere Definition für „Netzwerke“

= Arbeitsmodus zur

- Förderung von Innovation & Bearbeitung zukunftsorientierter Themen (im Sinne von „Forschung & Entwicklung“)
- Schaffung eines offenen Diskussionsklimas für neue Themen mit offenem Ausgang
- Hierarchieübergreifende Einbeziehung von MitarbeiterInnen in den Innovationsprozess
- Mögliche Einbindung von externen Partnern (Wirtschaftsbeteiligte, Wissenschaft) in den Innovationsprozess
- Förderung von Engagement und Akzeptanz
- Entscheidungshilfe für das Management in Hinblick auf mögliche weitere Maßnahmen
- Steuerung eines transparenten Innovationsprozesses
- Ganzheitliche Betrachtung komplexer Themen („Drüberschauen“)

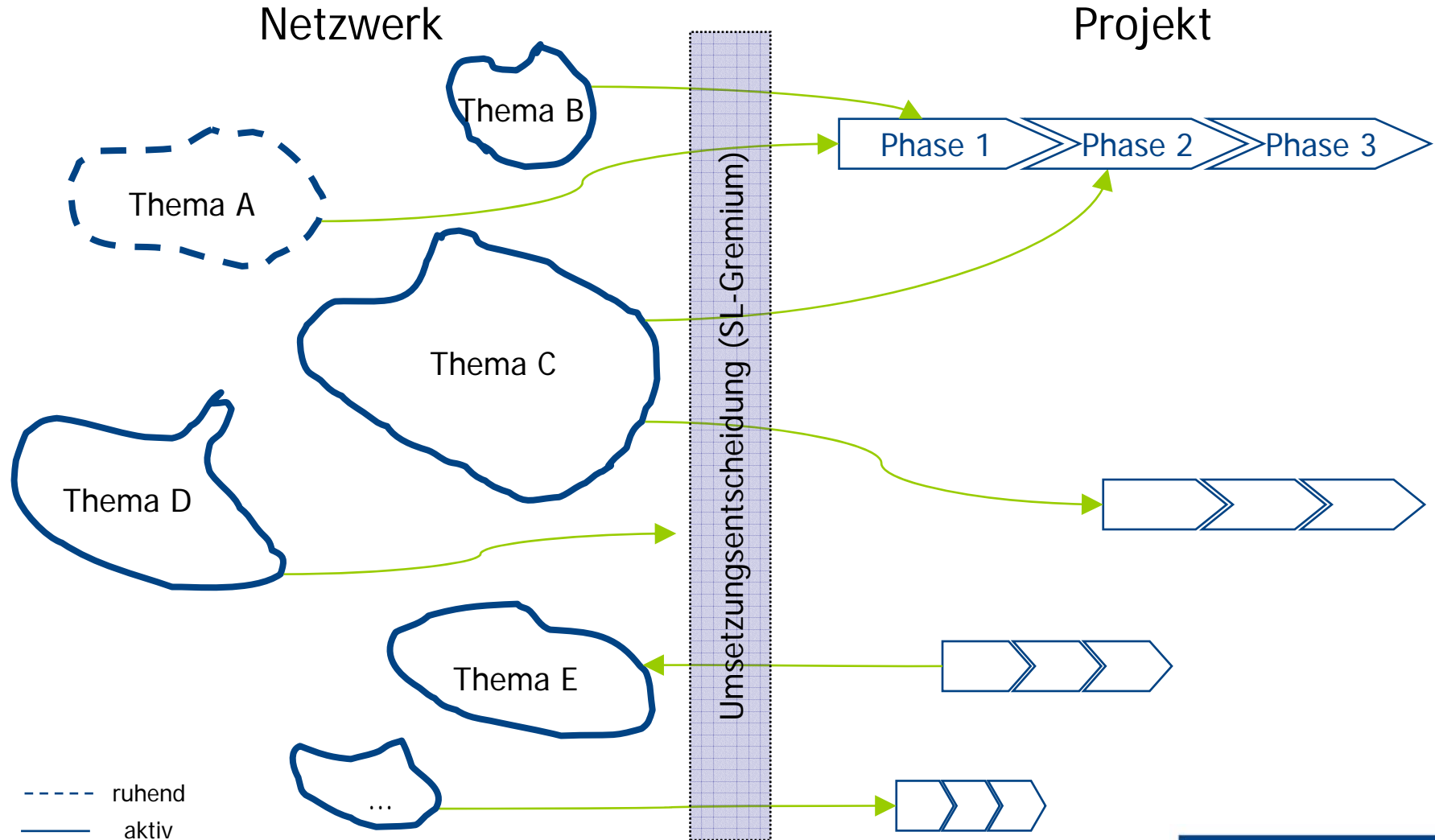
Wir nutzen die Ressource „Expertenwissen“

... in einem Netzwerk	... in der Beratung
Aufzeigen von zukünftigen Trends im Rahmen von Forschung und Entwicklung	Unterstützung bei konkreten Problemstellungen
Erarbeitung von zukunftsorientierten Lösungen und Entscheidungshilfen	Lösung von gegenwärtig existierenden Problemen
„Offener Expertenkreis unter Einbeziehung von externen Partnern“	„Definierter interner Expertenkreis“
Beherrschung des Innovationsprozesses	Sicherstellung der Produktion

Wir vertrauen auf die Wirkung unterschiedlicher Arbeits- und Kooperationsformen

	Netzwerk	Projekt
Inhaltlicher Schwerpunkt	Neue Ideen generieren bzw. grobe Ideen/Aufträge konkretisieren	Ideen/konkrete Aufträge umsetzen
Struktur	Nachvollziehbares Arbeiten innerhalb definierter Rahmenbedingungen	Formale Organisation (Lenkungsausschuss, Projekthandbuch, etc.)
Kommunikation	Offen, transparent	Innerhalb der Projektstrukturen
Ergebnischarakter	Schaffung von objektivierten Entscheidungshilfen anhand von Szenarien	Umsetzung eines konkreten Projektauftrages
Zeitlicher Horizont	Flexibel (solange ein Innovationsthema relevant ist)	Genau definiert

Netzwerke sind mit Projekten verbunden

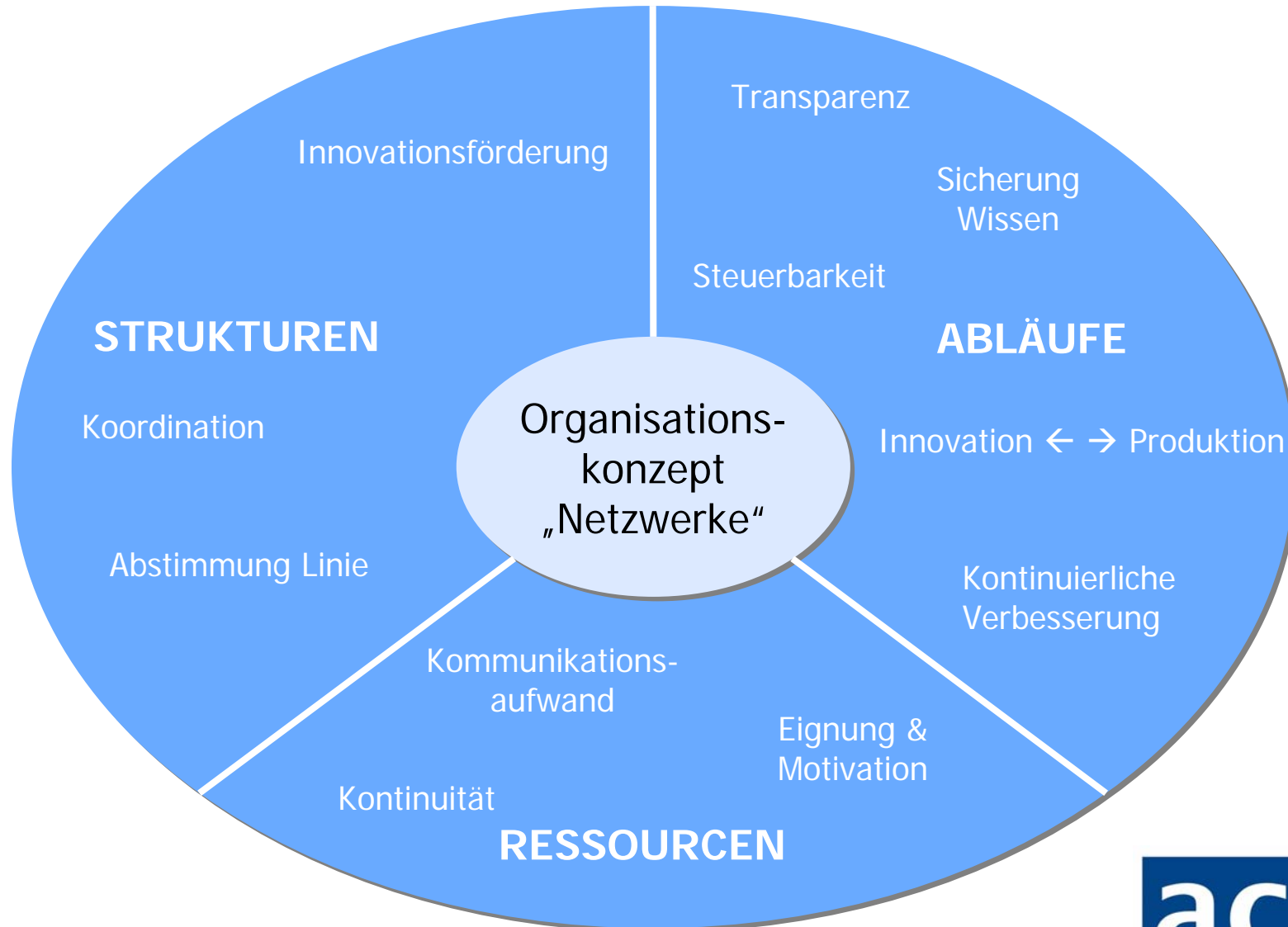


Netzwerke müssen organisiert werden



BMF

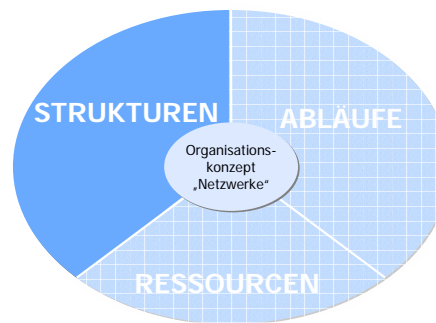
BUNDESMINISTERIUM
FÜR FINANZEN





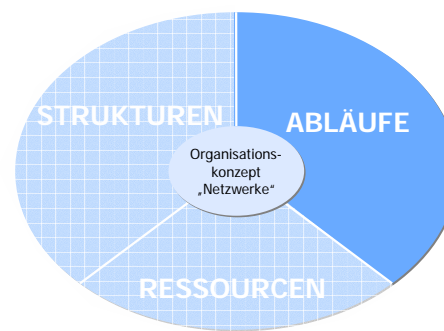
-
- **Bedeutung und Verständnis von Innovationsnetzwerken im BMF**
 - **Organisationskonzept**
 - **Themen für die praktische Nutzung**

Netzwerke brauchen Strukturen



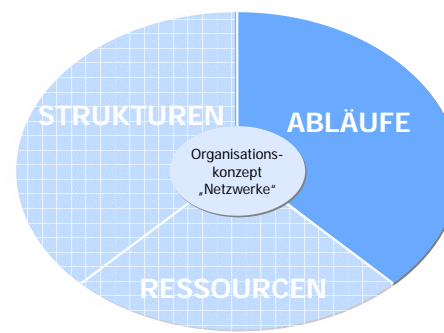
Herausforderung	Lösungsansatz im BMF
Schaffung innovationsfördernder Arbeitsstrukturen (bei gleichzeitiger Transparenz)	Definierte Rahmenbedingungen mit flexibler Ausgestaltung je Netzwerk-Thema
Koordination aller Netzwerk-Themen (laufend/in Bearbeitung und geplant) untereinander	Einrichtung der Rolle „Netzwerk-KoordinatorIn“ um den Überblick zu wahren
Abstimmung aller Netzwerk-Themen (laufend/in Bearbeitung und geplant) mit Linienaufgaben	Einrichtung der Rolle „Netzwerk-KoordinatorIn“ um einheitliche und gemeinsame Ausrichtung zu wahren (Strategiekonformität)

Netzwerke brauchen Abläufe (1/2)



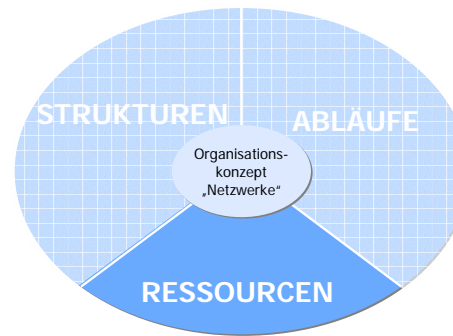
Herausforderung	Lösungsansatz im BMF
<p>Transparenz über den Ergebnisfortschritt eines Netzwerks (laufend)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarungen zum Berichtswesen (siehe Netzwerk-Regeln) • Vereinbarungen zur Ergebnisdokumentation (siehe Netzwerk-Regeln) • Regelmäßig neue Mitarbeiterinformation über Newsletter (push) und Intranet
<p>Steuerbarkeit gewährleisten ohne die Innovationskraft zu gefährden (- Balance zwischen Ressourcen- und inhaltlicher Steuerung)</p>	<p>Definierte Netzwerk-Prozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Start/Initialisierung - Aktivphase
<p>Kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsmodus „Innovationsnetzwerke“</p>	<p>Laufende Evaluierung der Netzwerke:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hinsichtlich Arbeitsmodus (Organisationsebene) - Hinsichtlich Ergebnisse (Inhaltsebene)
<p>Sicherung des in den Netzwerken generierten Wissens und verfügbar machen für alle MitarbeiterInnen</p>	<p>Laufende Erfassung der Ergebnisse gemäß Anforderungen des Wissensmanagements im BMF</p>

Netzwerke brauchen Abläufe (2/2)



Herausforderung	Lösungsansatz im BMF
<p>Aufnehmen des Innovationsbedarfs aus der „Produktion“ in ein Netzwerk (Produktion → Innovation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Ideensammlung zu Netzwerk-Themen: <ul style="list-style-type: none"> - Anregungen von innen (Mitarbeiter, interne Revision, etc.) - Anregungen von außen (Rechnungshof, Kunden, etc.) • Allgemeine Vorgaben aus Regierungsprogramm • Definierter Netzwerk-Prozess „ Start/Initialisierung“
<p>Überführen der Ergebnisse eines Netzwerks in den Aktionsplan des BMF (Innovation → Produktion)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge für Transfermaßnahmen müssen ein Teil der Netzwerk-Arbeit sein • Netzwerk-KoordinatorIn führt die Netzwerk-Ergebnisse einem definierten Entscheidungsprozess zu (positiv/negativ) • NetzwerkerInnen stehen einem etwaigen Projekt – zumindest unterstützend - zur Verfügung • Definierter Netzwerk-Prozess „ Aktivphase“

Netzwerke nutzen Ressourcen



Herausforderung	Lösungsansatz im BMF
Kontinuität in der Bearbeitung der Netzwerk-Themen gewährleisten	Mehrstufige Teamzusammensetzung je Netzwerk-Thema: <ul style="list-style-type: none"> - Kernteam - Erweitertes Team und themenspezifische ExpertenInnen - Interessierte MitarbeiterInnen
Minimierung des Aufwands (Zeit, Kosten) für die Netzwerk-Teilnehmer	Kommunikation über elektronische Plattform bzw. Groupware
Bestgeeignete Mitarbeiterressourcen für ein Netzwerk-Thema identifizieren und zur Teilnahme motivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Offene/transparente Kommunikation über den Arbeitsmodus „Netzwerk“ und laufende/geplante Netzwerk-Themen (Intranet, Informationsverteilung über Schlüsselpersonen, Informationsveranstaltungen, etc.) • Definierter Netzwerk-Prozess „ Start/Initialisierung“ • Möglichkeit zur Mitarbeit für alle hierarchischen Ebenen • Flexible Einbringungsmöglichkeit der interessierten MitarbeiterInnen und damit auch flexibler Ressourceneinsatz

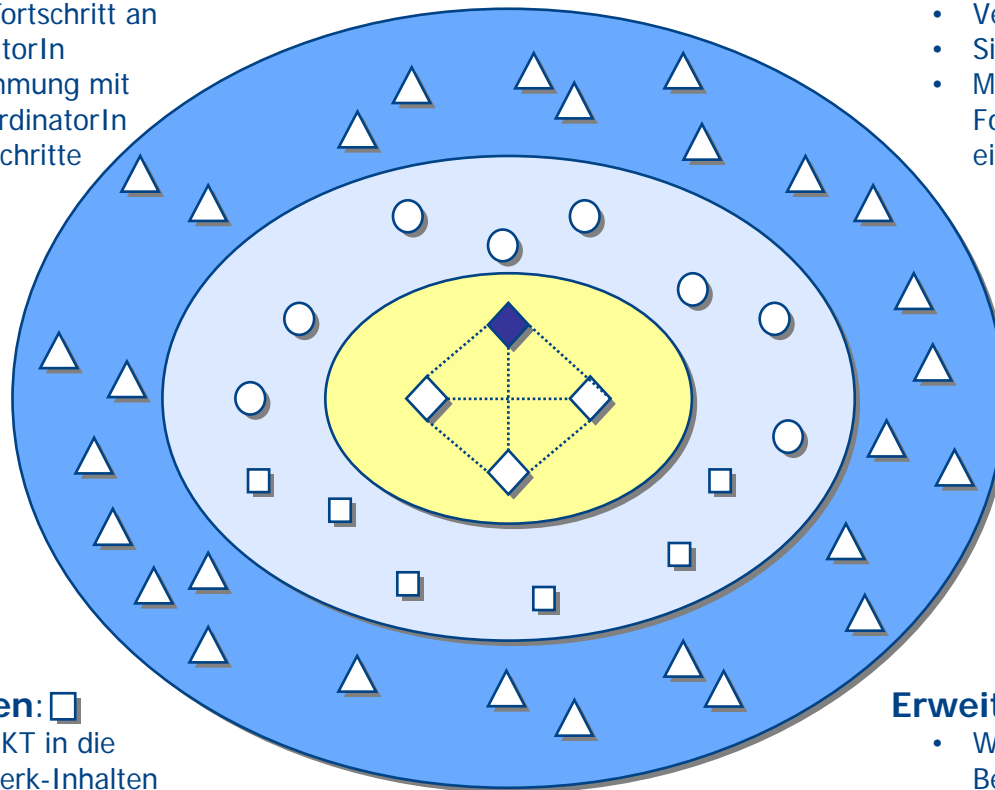
Netzwerke integrieren mehrere Expertenkreise

Netzwerk-SprecherIn:

- Koordiniert die Netzwerk-Prozesse
- Berichtet den Ergebnisfortschritt an den Netzwerk-KoordinatorIn
- Kommuniziert in Abstimmung mit dem/der Netzwerk-KoordinatorIn laufend die Arbeitsfortschritte

Kernteam (KT):

- Führt die Netzwerk-Prozesse durch
- Verantwortlich für Ergebnisse
- Sichert das erarbeitete Wissen
- Macht Vorschläge für Folgemaßnahmen (z.B. Einrichtung einer Projektgruppe)



Themen-ExpertenInnen:

- Werden punktuell vom KT in die Bearbeitung von Netzwerk-Inhalten eingebunden
- Verfolgen die Arbeit und Ergebnisse des Netzwerks
- Bringen sich je nach Wissen und Interessensschwerpunkt ausschnittsweise ein

Erweitertes Team:

- Werden regelmäßig vom KT in die Bearbeitung von Netzwerk-Inhalten eingebunden
- Verfolgen aktiv und gesamthaft die Arbeit und Ergebnisse des Netzwerks



Interessierte MitarbeiterInnen

Netzwerke haben Regeln

Zu vereinbaren sind unter folgenden Mindeststandards
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Beschreibung des Themas • Klare Beschreibung der Erwartungen an die Bearbeitung
Dokumentation der Ergebnisse: <ul style="list-style-type: none"> - Laufender Fortschritt - Zwischen- und Endergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Berichterstattung über den Ergebnisfortschritt (Form, Adressat) • Festlegung der laufenden und insbes. abschließenden Ergebnisdokumentation (unter Berücksichtigung der Wissensmanagementanforderungen)
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Moderation • Festlegung der Kommunikation im Netzwerk (z.B. regelmäßige Meetings)
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung Netzwerk-SprecherIn (Kommunikation nach außen) • Festlegung des Kernteams • Festlegung der Aufnahme weiterer Mitglieder ins Netzwerk (erweitertes Team, ThemenexpertenInnen) und deren Rollen
Arbeitstechniken	Selbstorganisation des Netzwerk-Teams in Hinblick auf die Inhalte

- Bedeutung und Verständnis von Innovationsnetzwerken im BMF
- Organisationskonzept
- Themen für die praktische Nutzung

Themen für Netzwerke haben besondere Eigenschaften

- Sie haben eine besondere Bedeutung für nachgeordnete Bereiche
- Sie sind komplex und ganzheitlich zu behandeln (abteilungs- und/oder sektionsübergreifend)
- Ihr Ausgang ist ungewiss
- Sie erfordern zukunftsorientierte und nachhaltige Lösungsansätze
- Es ist zielführender sie außerhalb der vorhandenen Strukturen (Linie) zu behandeln
- Sie beinhalten umfassendes Veränderungspotenzial
- Sie führen zur Entwicklung von „Best Practice“

Unsere Ideen für Netzwerk-Themen

- **Ganzheitliches E-Government**
- **Kommunikation / Wissensmanagement / Qualitätsmanagement**
- **Internationale Programme**
(zB Zoll 2013/Fiscalis 2013)
- **Compliance:**
 - extern: gegenüber den Kunden (Vereinfachung von Gesetzen, etc.)
 - intern: gegenüber den MitarbeiterInnen (im Sinne von Identifikation mit der Aufgabe)
- **Schlüsselaufgaben und Rollenbild der Finanzverwaltung**
(zB im Zollbereich international aktuell: Future Role of Customs)
- **Kontrollmanagement**
- **Aus- und Weiterbildung**
- **Methoden zur Generierung von Innovationsthemen**



BMF

**BUNDESMINISTERIUM
FÜR FINANZEN**

Danke für Ihre Aufmerksamkeit !