

WOV2021



LAND

OBERÖSTERREICH

# Management- und Unternehmenskonzept

Das langfristige Management- und Unternehmenskonzept des Landes Oberösterreich für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung



WOV2021



## Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Land Oberösterreich, Direktion Präsidium, Abteilung Präsidium  
Landhausplatz 1, 4021 Linz

Redaktion: Mag. Dr. Gerold Kaltenbrunner, Direktion Präsidium, Abteilung Präsidium

Fotos: Land OÖ

Grafik: Abteilung Presse/DTP-Center/Johannes Ortner (Job 2009928)

Druck: Eigenvervielfältigung

DVR: 0069264

Stand: 22. März 2010

## I. ALLGEMEINER TEIL

### 1. Leitaussage:

#### „Dienstleistungsunternehmen Land Oberösterreich als lernende Verwaltung“

**Moderne staatliche Gesellschaften brauchen moderne und leistungsfähige Verwaltungen. Denn Verwaltungen erbringen Dienstleistungen des Staates, die der Markt den Bürgerinnen und Bürgern und der Allgemeinheit nicht gesichert anbieten kann. Verwaltungen gewährleisten mit ihren Produkten eine funktionierende Gesellschaft im Rahmen der Vorgaben der politischen und demokratisch legitimierten Entscheidungsträger.**

**D**ie Anforderungen an den Staat und somit auch an die Verwaltung ändern sich immer schneller. Genauso wie in der Privatwirtschaft ist es daher auch für Verwaltungen notwendig, sich diesen Änderungen zu stellen, sich den neu formulierten Bedürfnissen und Notwendigkeiten der Gesellschaft anzupassen und zukunftsorientiert danach auszurichten.

Es genügt nicht, dass Verwaltungen durch kurzfristige Reformmaßnahmen ihre Schwachstellen beseitigen oder auf Zuruf von außen Modernisierungen vornehmen. Sie sollten sich vielmehr ziel- und wirkungsorientiert als lernende Organisation den Entwicklungen ihrer Umwelt anpassen.

Ziel aller Überlegungen zur mittelfristigen Verwaltungsentwicklung ist es daher, die Verwaltung

- vom aufgabenerledigenden Verwaltungsapparat
- hin zum wirkungs- und bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen

aktiv weiterzuentwickeln.

### 2. Das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung

Um einzelne dieser Vorhaben und Projekte in ihrem Zusammenwirken und ihren Wechselwirkungen besser verstehen zu können und auch offen darzulegen, in welche – gemeinsame – Richtung sie zielen, ist es vorteilhaft, das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (W0V) in den Grundzügen und Grundannahmen zu erläutern.

Dieses Modell orientiert sich an den Ergebnissen

In Oberösterreich haben wir dies bereits vor vielen Jahren mit der Formulierung eines Leitbildes der öö. Landesverwaltung begonnen und gestalten die Entwicklung seither sehr bewusst.

Zur Sicherung unserer nachhaltigen Verwaltungsentwicklung setzen wir nicht nur punktuelle und isolierte Maßnahmen, sondern berücksichtigen die Wechselwirkungen der einzelnen Entwicklungsschritte. Durch eine klare und transparente Formulierung der Zielrichtung für die ganzheitliche Verwaltungsentwicklung und der dazu notwendigen Maßnahmen und Schritte beziehen wir alle betroffenen Ebenen der Verwaltung in diesen Entwicklungsprozess mit ein und richten uns auf die Entwicklungsziele aus.

Die öö. Landesverwaltung orientiert sich an den Grundsätzen einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung (W0V). Wir entwickeln die Verwaltung durch abgestimmte Projekte und Vorhaben weiter.

Mit der Erstellung und beginnenden Umsetzung des Management- und Unternehmenskonzepts W0V 2015 im Jahr 2003 wurde der damalige Entwicklungsweg der Landesverwaltung fortgesetzt.

Aufbauend auf diesem Konzept und auf bereits bestehenden Bausteinen (z.B. Kostenrechnung, Aufgabenreform, neu strukturierte Bezirkshauptmannschaften, EDV-Unterstützung) wurde und wird die Organisation der öö. Landesverwaltung seit 2003 systematisch weiterentwickelt. Wesentliche Schritte waren bisher etwa die neue Aufbauorganisation und die langfristige bzw. strategische Planung.

und Wirkungen des Verwaltungshandelns für die Bürgerinnen und Bürger und die Allgemeinheit. Wesentlich ist auch, dass die Verwaltung Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse und deren Wirkungen übernimmt. Erst dies ermöglicht es, zu überprüfen und zu erkennen, inwieweit die gesellschaftspolitischen Ziele des Staates durch das Handeln der Verwaltung erreicht werden.



### 3. Basisziele einer wirkungsorientierten Verwaltung

Aus dem im WOV-Modell entwickelten Steuerungs- und Regelkreis einer öffentlichen Verwaltung ergeben sich die Steuerungs- und Zielgrößen (Basisziele).

Wir orientieren uns im Rahmen unserer Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen insbesondere an den Basiszielen

- Wirksamkeit
- Zweckmäßigkeit und Finanzierbarkeit
- Qualität und Kundengerechtigkeit
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit.

Wir verfolgen Ziele nicht eindimensional (nicht allein Ordnungsgemäßheit oder allein Wirtschaftlichkeit sind zu erreichen), wir steuern mehrdimensional, wobei es vor allem auf einen Ab- und Ausgleich der Basisziele ankommt.

Die langfristigen Kern- und Richtungsansagen verdeutlichen offen und nachvollziehbar, in welchen Bereichen (Entwicklungsfeldern) wir Maßnahmen und Initiativen setzen, damit unsere wirkungsorientierte Verwaltung weiter gestärkt und unsere Basisziele angemessen erreicht werden.

### 4. Das Management- und Unternehmenskonzept WOV 2021 im Stufenbau der Zielsetzungs- und Planungsebenen einer wirkungsorientierten Verwaltung

Dieses Management- und Unternehmenskonzept WOV 2021 ist mit seinen Kern- und Richtungsansagen in einen Stufenbau der Zielsetzungs- und Planungsebenen eingebettet. Dieser Stufenbau

gliedert sich einerseits in zeitlicher Hinsicht, andererseits nach organisatorischen Ebenen der Landesverwaltung.

In zeitlicher Hinsicht gehen wir von drei Ebenen aus:

#### 1. Normativkonzeptionelle Ebene (mit einem Geltungszeitraum von 10 bis 12 Jahren):

Aufbauend auf

- Visionen und Leitaussagen
- Grundprinzipien der Verfassung
- Staatszielbestimmungen
- Steuerungsmodellen

wird ein realisierbarer Soll-Zustand beschrieben,

- der differenzierte Kern- und Richtungsansagen (Leitaussagen) enthält und
- als Orientierungswerkzeug dient.

#### 2. Strategische Ebene (mit einem Geltungszeitraum von 6 Jahren / Legislaturperiode):

Aufbauend auf den Konzepten (Leitbildern) der normativ-konzeptionellen Ebene und diese konkretisierend

- werden lang- bis mittelfristige (strategische) Ziele in Strategien (Programmen) festgeschrieben, um dadurch
- die Basisziele einer wirkungsorientierten Verwaltung
  - Wirksamkeit

- Zweckmäßigkeit und Finanzierbarkeit
- Qualität und Kundengerechtigkeit
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit konkret verfolgen zu können.

Diese Strategien werden regelmäßig angepasst und in mittelfristigen Meilensteinen konkretisiert.

#### 3. Operative Ebene (für einen Geltungszeitraum von 1 Jahr / Jahresplanung):

Aufbauend auf den mittelfristigen Meilensteinen der Strategien (Programme)

- werden die konkreten operationalen Veränderungsziele (Maßnahmen, Vorhaben, Projekte) ge-

plant, und zwar

- in Abstimmung mit der Budgetierung für das betreffende Verwaltungsjahr.

In jedem dieser zeitlichen Geltungszeiträume werden die Zielsetzungs- und Planungsebenen

auch in organisatorischer Hinsicht differenziert:

## 1. Unternehmensweite Zielsetzungen:

Dabei werden Zielsetzungen (Konzepte und Leitbilder, Strategien und Programme, Jahrespläne) formuliert, die das ganze Dienstleistungsunter-

nehmen Land Oberösterreich betreffen und für alle Bereiche Gültigkeit haben.

## 2. Lebensbereichsbezogene Zielsetzungen:

Auf dieser organisatorischen Ebene werden die Ziele (Konzepte und Leitbilder, Strategien und Programme, Jahrespläne) eines Lebensbereichs for-

muliert. Ein Lebensbereich umfasst einen inhaltlichen Schwerpunkt des Verwaltungshandelns, wie z.B. Umwelt, Wirtschaft, Soziales, etc.

## 3. Organisationseinheitsbezogene Zielsetzungen:

Auf dieser organisatorischen Ebene werden jene Zielsetzungen (Konzepte und Leitbilder, Strategien und Programme, Jahrespläne) formuliert, die die Sollzustände für das Arbeiten in den Organisationseinheiten beschreiben.

Es enthält also keine Fachziele der Lebensbereiche. Diese sind in Lebensbereichsleitbildern (etwa dem Kulturleitbild) enthalten.

**Das Management- und Unternehmenskonzept WOV 2021 ist in diesem Stufenbau das unternehmensweite Konzept auf der normativ-konzeptionellen Ebene. Es enthält die Kern- und Richtungsaussagen für generelle Themen und Querschnittsthemen der oö. Landesverwaltung. Sie sollen für einen Zeitraum von 10 bis 12 Jahren gelten und so die generellen Leitaussagen für die Weiterentwicklung der oö. Landesverwaltung als eine wirkungsorientierte Verwaltung beinhalten.**

Das Management- und Unternehmenskonzept wird ergänzt und präzisiert durch Teilkonzepte und zwar derzeit für Steuerung und Controlling, Führung, Personal, Finanzen, Raum und Technik, Marketing und Qualitätsmanagement.

## 5. „Wir“ sind die oö. Landesverwaltung

Wie im Leitbild der oberösterreichischen Landesverwaltung definiert, sehen wir sowohl die Oö. Landesregierung, als auch die Landesbediensteten als oö. Landesverwaltung an, die ein gemeinsames organisatorisches System bilden. „Wir“ und „uns“ beziehen sich immer auf die gesamte Landesverwaltung.

dern nur im Zusammenwirken mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie im Rahmen der Gesetzgebung umgesetzt werden. Mit dem vorliegenden Management- und Unternehmenskonzept zielen „wir“ aber in dieselbe Richtung, die der Oö. Landtag bereits eingeschlagen hat.

Wir differenzieren nur dort, wo es für das Verständnis der Kern- und Richtungsaussagen erforderlich ist. Dabei verwenden wir dann Formulierungen wie „politische Führung“ oder „Verwaltungseinheiten“.

Mit

- der Neuformulierung der „Ziele und Grundsätze des staatlichen Handelns“ (Art 9 L-VG)
- dem Leitbild für die Erarbeitung von Normen
- der Verabschiedung der Flexibilisierungsklausel zum Voranschlag und

Natürlich kann eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung nicht allein von der Verwaltung, son-

weiteren Maßnahmen der Normenevaluierung.

## II. BESONDERER TEIL

**W**ir orientieren uns bei unseren Bemühungen zur nachhaltigen Verwaltungsentwicklung über einen Zeitraum von 10 bis 12 Jahren an den – in diesem besonderen Teil beschriebenen – Kern- und Richtungsaussagen, die in sieben Entwicklungsfelder gegliedert sind. Dabei sehen wir im Wesentlichen zwei Themenbereiche:

- **Wirkungen und Qualität für unsere Bürgerinnen und Bürger**

In den Entwicklungsfeldern „Wirkungsorientierung“ und „Orientierung an Kundinnen und Kunden“ werden wesentliche Aussagen zum Außenverhältnis der Verwaltung gemacht, die vor allem die Erreichung der Basisziele Wirksamkeit, Zweckmäßigkeit und Finanzierbarkeit sowie

Qualität und Anpassung an die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden unterstützen.

- **Eine moderne Organisation**

In den Entwicklungsfeldern „Planung und Steuerung“, „Gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung“, „Orientierung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“, „Wettbewerb“ und „Optimierung von Strukturen und Abläufen“ werden jene wesentlichen Richtungsaussagen zum Innenverhältnis der Verwaltung getroffen, die die Erreichung der Basisziele Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sowie einen angemessenen Finanzmitteleinsatz und Liquidität sicherstellen und uns Ansporn und Motivation für unser Handeln geben.

## WIRKUNGEN UND QUALITÄT FÜR UNSERE BÜRGERINNEN UND BÜRGER:

### 1. Entwicklungsfeld „Wirkungsorientierung“

#### Wir wollen Wirkungen erreichen und nicht nur Aufgaben erledigen (100)

- Die Wirkungen in der Gesellschaft und die Erfordernisse für die Bürgerinnen und Bürger und die Allgemeinheit stehen im Zentrum unseres Handelns; damit dient unser Handeln nicht nur dem Prinzip der Ordnungsgemäßheit, sondern auch der Erzielung von Wirkungen. (101)
- Wir bekennen uns zur politischen Verantwortung für die Gestaltung von Wirkungen in der Gesellschaft, für die Prioritätenreihung und die Beurteilung der Finanzierbarkeit unseres Leistungsangebotes. In regelmäßigen Abständen definieren wir Wirkungsziele und planen, steuern und beurteilen deren Erreichung. (102)
- Das Ausmaß und die Intensität unseres Handelns hat in ausgewogenem Verhältnis zu den angestrebten Wirkungen zu stehen und ist durch die erreichten Wirkungen zu rechtfertigen. (103)
- Wir fördern die Auseinandersetzung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Wirkungen ihres (staatlichen) Handelns. (104)

#### Wir konzentrieren uns auf die Kernaufgaben der Verwaltung (120)

- Wir konzentrieren uns auf jene Aufgaben, die im Sinne eines dem Subsidiaritätsprinzip verpflichteten und funktionierenden Gemeinwesens gewährleistet werden müssen (Kernaufgaben). (121)
- Soweit Kernaufgaben nicht unmittelbar von uns angeboten werden müssen, gewährleisten wir diese Aufgaben zur vereinbarten Qualität
  - durch private Anbieterinnen und Anbieter, die die Aufgaben zumindest wirtschaftlich gleichwertig erfüllen,
  - durch Ausgliederung, den Einsatz von „Contracting-Out“ oder „Public Private Partnership-Modellen“, wobei im Einzelfall nach den Kriterien der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit entschieden wird. (122)
- Wir nehmen Einfluss bei der Rechtsetzung und prüfen regelmäßig die bestehenden Rechtsvorschriften auf Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit des Leistungsangebotes. (123)

## 2. Entwicklungsfeld „Kundinnen- bzw. Kundenorientierung“

### Wir kennen unsere Kundinnen und Kunden, unser Angebot orientiert sich am Bedarf der Gesellschaft (200)

- Das Angebot unserer Dienstleistungen ist auf den Bedarf der Gesellschaft und auf die angestrebten Wirkungen abgestellt. Wir beobachten daher gesellschaftliche Veränderungen und das Verhalten unserer Kundinnen und Kunden und passen unser Angebot an. Dabei ist es wichtig, mit den Kundinnen und Kunden im Gespräch zu sein. (201)
- Als unsere Kundinnen und Kunden verstehen wir vor allem die Bürgerinnen und Bürger, die unsere Leistungen in Anspruch nehmen und auf die sich unser Handeln bezieht. Wir sehen auch die Allgemeinheit als Kunde der Verwaltung an, in deren Interesse (öffentlichem Interesse) wir ebenfalls tätig werden. (202)
- Gleichbehandlung und Gleichstellung aller Kundinnen und Kunden im Sinne der Grundrechte sind uns sowohl beim Angebot als auch bei der Erbringung unserer Dienstleistungen ein ständiger Auftrag. Dabei berücksichtigen wir die unterschiedlichen Auswirkungen unseres Handelns auf die unterschiedlichen Gruppen in der Gesellschaft. (203)
- Unsere Regelungen sind klar und einfach, bieten Schutz und Rechtssicherheit und verursachen den Kundinnen und Kunden keinen unnötigen Aufwand. (204)

### Unsere Leistungen sind unabhängig von Zeit und Ort, wir bieten den passenden Zugang an (220)

- Der Kontakt mit den Kundinnen und Kunden ist ein zentrales Element unserer Arbeit, wir berücksichtigen die Besonderheiten jeder Lebenssituation soweit wie möglich. (221)
- Im Interesse unserer Kundinnen und Kunden soll es nur eine Anlaufstelle der Verwaltung geben. Die unterschiedlichen Zuständigkeiten von Bund, Land und Gemeinden wollen wir im Hintergrund wahrnehmen. (222)
- Unsere Leistungen bieten wir dezentral dort an, wo ein berechtigter Kundinnen- und Kundenbedarf besteht. (223)
- Ein einheitliches E-Government-Portal ermöglicht den Kundinnen und Kunden Zugang zu den meisten Informationen und Leistungen aller Behörden. Wir stellen unseren Kundinnen und Kunden die
- den möglichst viele Verwaltungsleistungen interaktiv zur Verfügung. (224)
- Der persönliche Zugang zur Behörde ist immer eine Alternative zu E-Government. Wir richten unsere Öffnungszeiten nach Kundinnen- und Kundengruppen, bei besonderen Bedürfnissen kommen wir auch zu den Kundinnen und Kunden. (225)
- Im persönlichen Kontakt ist One-Stop-Government unser Servicestandard; in Bürgerservicezentren bieten wir Informationen und einfache Sofort erledigungen an. (226)
- In komplexeren Verfahren und Angelegenheiten bieten wir den Kundinnen und Kunden eine koordinierende Ansprechpartnerin bzw. einen koordinierenden Ansprechpartner an. (227)

### Dienstleistungsgesinnung ist unser Markenzeichen – Das Land steht für hohe Qualität (240)

- In jeder Situation treten wir den Kundinnen und Kunden wertschätzend und partnerschaftlich gegenüber. Dies gilt natürlich auch für behördliches Auftreten. (241)
- Wir bemühen uns im Rahmen der Rechtsordnung um positive Lösungen – für die Bürgerin, den Bürger und die Allgemeinheit. Unsere Kernkompetenz liegt dabei auch im Abwägen der Interessen verschiedener Gruppen von Kundinnen und Kunden. (242)
- Für unsere Leistungen legen wir Qualitätsstandards fest, die wir veröffentlichen. (243)
- Wir führen ein flächendeckendes Qualitätsmanagement ein. Zertifizierungen streben wir nur in speziellen Fällen an. (244)
- Wir nehmen auch kritische Rückmeldungen gerne an und arbeiten ständig an Verbesserungen unserer Abläufe für den Kontakt mit Kundinnen und Kunden. (245)

### Unsere Verwaltung ist transparent, verständlich in Verfahren und Sprache und nachvollziehbar (260)

- Die Kundinnen und Kunden können in unseren Leistungskatalog jederzeit einsehen, Informationen bieten wir über Medien und persönlich an. (261)
- Der Lauf eines Verwaltungsverfahrens soll elektronisch verfolgbar sein. (262)
- Wir verwenden eine einfache und verständliche Sprache. (263)
- Unsere Entscheidungen sind eindeutig und nachvollziehbar, die Akzeptanz der Kundinnen und Kunden ist uns wichtig. (264)
- Unsere Öffentlichkeitsarbeit dient der Bewusstseinsbildung und fördert die Akzeptanz unserer Arbeit. (265)
- Wir stellen uns mit unserem Leistungsangebot externen Beurteilungen und Qualitätswettbewerben; unsere Leistungen sind messbar, wir unterziehen sie einer Kosten-Nutzen-Betrachtung. (266)

## EINE MODERNE ORGANISATION:

### 3. Entwicklungsfeld „Planung und Steuerung“

#### Wir etablieren eine umfassende Zielvereinbarungskultur (300)

- Die Erhöhung der Wirksamkeit unseres Handelns setzt klare Ziele voraus. Diese sind notwendig für die Planung von Maßnahmen und für die Steuerung der Zielerreichung. Wir vereinbaren daher in unserer Verwaltung durchgängig Ziele (Vereinbarungskultur, Kontraktmanagement). (301)
- Im Sinne einer zielgerichteten Vorgangsweise setzen wir uns daher bereits bei der Gesetzgebung für wirkungsorientierte Rechtsvorschriften ein und regen die Entwicklung eines Verfahrens zur Evaluierung von Rechtsvorschriften (retrospektive Gesetzesfolgenabschätzung) an. (302)
- Wir schließen Zielvereinbarungen zwischen der politischen Führung der Verwaltung und den Führungskräften der Verwaltung ab, die Leistungsaufträge mit Ergebnis- und Wirkungszielen enthalten. (303)
- Zielvereinbarungen setzen wir auf allen Ebenen als durchgängiges Führungsinstrument ein, um so die Weitergabe und Konkretisierung sowie Operationalisierung der Zielsetzungen sicherzustellen. (304)

#### Wir verbessern Planung und Steuerung (320)

- Wir verbessern unsere Planung und Steuerung auf der Grundlage der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, weil wir überzeugt sind, dadurch die Basisziele einer wirkungsorientierten Verwaltung (Wirksamkeit, Zweckmäßigkeit und Finanzierbarkeit, Qualität, Kundengerechtigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit) besser zu erreichen. (321)
- Wir planen und steuern auf allen organisatorischen Ebenen die Erstellung unserer Leistungen in den verschiedenen Planungszeiträumen. Wir verwenden Standards für die Planungs- und Steuerungsprozesse; die eingesetzten Instrumente entwickeln wir laufend weiter. (322)
- Wir stimmen die Ressourcenplanung (Inputplanung) verstärkt mit der Ergebnis- und Wirkungsplanung (Output- und Outcome-Planung) ab, um dadurch die Wirkungsorientierung weiter zu fördern. (323)
- Im Bereich der strategischen Planung erarbeiten wir Strategien für einen Geltungszeitraum von 6 Jahren und Meilensteine für 3 Jahre. (324)
- Die Verwaltungseinheiten unterstützen dabei die politische Führung in der Strategieentwicklung; wesentliche Vorleistung dafür sind Umfeld- und Trendbeobachtungen, die wir regelmäßig durchführen. (325)
- In regelmäßigen Abständen evaluieren wir das Unternehmenskonzept, die Teilmanagementkonzepte, Leitbilder, Strategien und entwickeln sie weiter. (327)

## Wir führen betriebswirtschaftliche Instrumente ein (340)

- Wir nutzen betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente so, dass sie den Bedürfnissen einer wirkungsorientierten Verwaltung entsprechen. (341)
- Wir nutzen unser Controlling und die davon umfassten Informationen als Steuerungsunterstützung. Die Controllingmaßnahmen sind dabei auf die Planungs- und Steuerungsprozesse abgestimmt. (342)
- Unsere Controllerinnen und Controller unterstützen die Führungskräfte mit Controllinginstrumenten. (343)
- Wir nutzen die Kosten- und Leistungsrechnung flächendeckend zur Steuerung der Leistungserstellung. (344)
- Mit der Forcierung von E-Government-Prozessen zur Kundinnen- bzw. Kundenorientierung nutzen wir die vorhandenen Instrumente auch zur Steuerung der Leistungserstellung. (345)
- Wir entwickeln ein Management-Informationssystem mit Informationen aus dem integrierten Rechnungswesen, dem Leistungs- und Wirkungscontrolling, dem Prozesscontrolling sowie dem Qualitätsmanagement. (346)
- Wir kommunizieren laufend mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den geplanten Wirkungszielen und den eingesetzten Instrumenten der Planung und Steuerung. (348)

## 4. Entwicklungsfeld „Gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung“

### Wir fördern Unternehmergeist durch klare Verantwortungen und Befugnisse (400)

- Wir bekennen uns dazu, dass Verantwortung und Befugnisse – sowohl für die Ergebnisse unseres Handelns als auch für die dafür eingesetzten Ressourcen – zusammengeführt und damit Unternehmergeist geweckt wird. Damit soll auch die Ergebnis- und Wirkungsverantwortung unserer Führungskräfte erhöht werden. (401)
- Der unternehmerische Handlungsspielraum für unsere Führungskräfte wird Schritt für Schritt erweitert. Gleichzeitig bleibt gewährleistet, dass das Land Oberösterreich nach außen hin und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber als einheitliches Unternehmen in Erscheinung tritt und nach dem Gleichheitsgebot handelt. Dazu werden entsprechende Verfahren, Standards und Rahmenbedingungen fortgeschrieben und weiterentwickelt, die ein einheitliches Vorgehen und eine gesamthafte Ausrichtung in Ressourcenfragen sicherstellen. Dies ist insbesondere in Angelegenheiten des Dienst- und Besoldungsrechtes, der Personalrekrutierung und der grundlegenden Ausrichtung der Finanz- und Personalbewirtschaftung von Bedeutung. (402)
- Wir stellen einen tragfähigen Ausgleich zwischen den Interessen an der Stärkung unternehmerisch handelnder Führungsverantwortung und an der Gesamtoptimierung des Landes Oberösterreich in Ressourcenfragen her. Dazu leisten Informationen über die angestrebten und erzielten Ergebnisse durch die Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums einen wesentlichen Beitrag. (403)
- Wir streben auch im Verhältnis zu anderen Gebietskörperschaften die Bereinigung von Kompetenzen an, um durch klare Verantwortungsstrukturen die Effektivität und Effizienz zu steigern. (404)

### Wir setzen Globalbudgets und Leistungsaufträge ein (420)

- Wir versuchen, neben der kameralistischen Haushaltsdarstellung ein produktgruppenorientiertes Budget (Globalbudget) zu erstellen, mit dem auch die internen betrieblichen Leistungsbeziehungen abgebildet werden. Globalbudgets setzen Leistungsaufträge in Zielvereinbarungen voraus. (421)
- Wir forcieren den Einsatz von Flexibilisierungsbzw. Versuchsklauseln, um für die weitere Gestaltung des Haushaltes und der erforderlichen Instrumente Erfahrungen zu sammeln. (422)
- Das gesamte Rechnungswesen wird den Erfordernissen einer wirkungsorientierten Verwaltung angepasst. (423)
- Wir streben die vereinfachte Übertragung von Kreditmitteln und die Bildung von Rücklagen an. Über die Verwendung managementbedingter

Einsparungen schließen wir gesonderte Vereinbarungen ab. (424)

- Wir streben die gegenseitige Deckungsfähigkeit von Personal- und Sachaufwand an, wobei die konkrete Umsetzung im Einvernehmen mit den

politisch Verantwortlichen erfolgt. (425)

- Wir diskutieren die Schritte der Zusammenführung von Ergebnis- und Ressourcenverantwortung sowohl auf politischer als auch auf Verwaltungsebene. (426)

## Wir schaffen die personellen Voraussetzungen für die gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung (440)

- Wir setzen auf eigenverantwortliche und qualifizierte Führungskräfte, die mehr Befugnisse erhalten sollen, aber auch die Ergebnisse ihrer Entscheidungen zu verantworten haben. (441)
- Unsere Steuerungsinstrumente dienen auch dazu, die Qualität der Entscheidungen der Führungskräfte zu beurteilen. (442)
- Die Fortschreibung eines durchgängigen Produktkatalogs soll die Ergebnisorientierung erleichtern. (443)
- Wir tragen Sorge für einen einheitlichen Sprach-

gebrauch und ein einheitliches Grundverständnis unserer Führungskräfte über den Begriff „Verwaltung als Unternehmen“; zudem informieren wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Unternehmensziele – auf allen Ebenen der Zielhierarchie – und über die angestrebten sowie erreichten Ergebnisse. (444)

- Wir werden im Zuge dieser Vorhaben auch Verantwortung und Befugnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne des Subsidiaritätsprinzips erweitern. (445)

## 5. Entwicklungsfeld „Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeiterorientierung“

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für uns ein wesentlicher Erfolgsfaktor (500)

- Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind uns wertvoll: Wir fordern und fördern sie nach ihren Fähigkeiten. Wir ermöglichen Motivation und fördern Eigeninitiative sowie Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; sie sollen ihre Arbeit als sinnvoll erkennen können. Wir sehen darin einerseits wesentliche Erfolgsfaktoren für unser Dienstleistungsunternehmen, andererseits soll dadurch die Entfaltung und Verwirklichung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit gefördert werden. (501)
- Personelle Vielfalt bereichert die öö. Landesverwaltung. Wir bekennen uns zu aktiver Gleichbehandlung und Gleichstellung, um insbesondere die Chancengleichheit von Frauen und Männern

zu gewährleisten. (501a)

- Die bestmögliche Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen ist uns besonders wichtig. (501b)
- Wir schätzen den Grundsatz der Subsidiarität und stärken die Eigenverantwortung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unsere Haltung ist von grundsätzlichem Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gekennzeichnet. (502)
- Wir bieten Orientierung und Identifikationsmöglichkeiten und fördern diese durch internes Marketing und Maßnahmen zur Corporate Identity. (503)
- Wir sind eine lernende Verwaltung. Die ständige Weiterentwicklung ist Aufgabe jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters auf allen Ebenen und in allen Bereichen. (504)

### Unsere Initiativen zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung (520)

- Wir fördern Veränderungsbereitschaft sowie konkrete Projekte und Initiativen zur Verbesserung der Unternehmenskultur. Dadurch stärken wir die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erleichtern Verhaltensänderungen. (521)
- Wir beseitigen überflüssige interne Genehmigungs- und Kontrollschleifen und verflachen die Hierarchie. (522)

- Wir schaffen leistungsfördernde Rahmenbedingungen durch Investition in technische und räumliche Infrastruktur. (523)
- Wir unterstützen durch bewusste, auch an Lebensphasen und Lebenssituationen orientierte Aufgabengestaltung und durch eine breite Palette von Personalentwicklungsmaßnahmen die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dabei fördern wir besonders die Führungskräfteentwicklung, das Bewusstsein für verschiedene Karrierewege, präventive Maßnahmen zur Erhaltung der körperlichen und geistigen Gesundheit sowie die Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Beeinträchtigungen. (524)

- Wir stärken das Bewusstsein unserer Führungskräfte, dass Personalentwicklung und die Unter-

stützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in schwierigen Situationen ein wesentlicher Teil ihrer Führungsaufgabe ist. (525)

- Wir fördern die Leistungsbereitschaft. Dazu nutzen wir verschiedene Möglichkeiten; beispielsweise belohnen wir Verbesserungsvorschläge bzw. Initiativen im Sinn der Wirkungsorientierung. (526)

## Wir pflegen wertschätzenden Umgang und intensive Kommunikation (540)

- Wesentliche Elemente und Instrumente unserer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung sind umfassende Information, offene Diskussion und aufrichtiges Feedback. (541)
- Wir stellen unser Wissen und unsere Erfahrung offen im Unternehmen zur Verfügung und betreiben ein professionelles Wissensmanagement. Dazu setzen wir verstärkt Initiativen. (542)
- Wir sehen das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch als wesentliches Führungsinstrument an und legen dabei besonderen Wert auf die Zielvereinbarungen. (543)

- Wir anerkennen unterschiedliche Zugänge zu Themen und empfinden die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Bereicherung. (543a)
- Wir pflegen einen partnerschaftlichen und wertschätzenden Umgang miteinander und unterstützen den konstruktiven Umgang mit Konflikten. (545)
- Wir setzen auf professionelles Auftreten im Dienst und unterlassen diskriminierendes Verhalten. (546)
- Positives Denken bestimmt unser Handeln. (547)

## 6. Entwicklungsfeld „Wettbewerb“

### Wir forcieren den Wettbewerbsgedanken (600)

- Wir fördern Motivation und Erfolge durch Wettbewerb und Vergleiche mit anderen. Damit zusammenhängende Potenziale wollen wir nutzen und sind auch bereit, unsere Strukturen so zu verändern, dass wir vergleichbar werden. (601)
- Wir regen an, auch im Bereich von Behörden Wettbewerb zuzulassen (z.B. durch Aufhebung der örtlichen Zuständigkeiten bei gleichem sachlichen Zuständigkeitsbereich). (602)
- Wir fördern den fairen Umgang mit dem Wettbe-

werbsgedanken in der Verwaltung und einen verantwortungsbewussten Umgang mit Wettbewerbsdaten. (603)

- Wir fördern bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie bei Führungskräften den positiven Zugang zum Wettbewerbsgedanken. (604)
- Wir leisten einen Beitrag zur Spitzenposition Oberösterreichs im Wettbewerb der Regionen Europas. (605)

### Wir setzen Instrumente zur Erhöhung des Wettbewerbs ein (620)

- Wir betreiben verwaltungsinterne Benchmark-Projekte, wie auch Benchmarking mit anderen Verwaltungen bzw. vergleichbaren Unternehmen der Privatwirtschaft. Zudem fördern wir den Aufbau von Vergleichsringen zwischen einzelnen vergleichbaren Verwaltungseinheiten. (621)
- Wir stehen vergleichenden Testbewertungen unserer Produkte durch externe Einrichtungen aufgeschlossen gegenüber. (622)

- Wir setzen die innerbetriebliche Leistungsverrechnung innerhalb der Verwaltung ein, um den Rechtfertigungsdruck für die erbrachten internen Leistungen zu erhöhen. (623)
- Wir schaffen für interne Dienstleister marktähnliche Bedingungen. (624)
- Wir fördern Initiativen zum gegenseitigen Lernen vom Besten. (626)

## 7. Entwicklungsfeld „Optimierung von Strukturen und Abläufen“

### Unsere Aufbauorganisation wird immer flexibler (700)

- Unsere Aufbauorganisation dient der Erzielung von Wirkungen und der Leistungserstellung; organisatorische Strukturen passen wir an Zweck und Wirkung an. (701)
- Unsere Aufbauorganisation bildet die Lebensbereiche so ab, dass eine strategische Planung und Ausrichtung möglich ist und Leistungen und Prozesse fachlich gut integriert sind. Auf dieser Ebene streben wir auch die Zusammenführung der Ergebnis- und Ressourcenverantwortung an. (702)
- Im Interesse einer wirtschaftlichen und schlan- ken Verwaltungsstruktur prüfen wir auch im konkreten Einzelfall die Ausgliederungsmöglich- keiten nach den für Kernaufgaben entwickelten Kriterien. (703)
- Wir nutzen verstärkt Projektorganisation und fördern Funktionen auf Zeit. (704)
- Querschnittsdirektionen wirken bei der Steue- rung und Koordinierung mit und werden auch als interne Dienstleister tätig. (705)

### Unsere Abläufe sind klar und einfach (720)

- Unsere Prozesse sind auf rasche Abwicklung im Interesse unserer Kundinnen und Kunden aus- gerichtet, Schnittstellen werden möglichst reduziert und unproduktive Arbeitsschritte weg- gelassen. Der ständigen Prozessoptimierung kommt daher hohe Bedeutung zu. (721)
- Wir nutzen die technischen Möglichkeiten (z.B. den elektronischen Akt) konsequent zur Vereinfachung und Beschleunigung unserer Prozesse. (722)
- Wir schaffen klare und einfache Richtlinien für unsere Dienstleistungen und standardisieren die Abläufe auch im Interesse der Qualitätssiche- rung für unsere Kundinnen und Kunden. (723)

WOV2021

