

Beim Amt der oberösterreichischen Landesregierung sind die Einheiten in Hinkunft strategisch angelegt

Neue Amtsorganisation ob der Enns

Von Daniela König
und Eduard Pesendorfer

- Ab 2008 decken Abteilungen ganze Lebensbereiche ab.
- Flache Hierarchien.

Linz. Unsere Zeit ist geprägt von Veränderungen in der Arbeitswelt, großer Vielfalt und Differenzierung in den Wertesystemen, der Globalisierung und neuen Technologien. Damit die Verwaltung weiterhin erfolgreich mitgestalten und verschiedene Interessen ausgleichen kann, muss diese die gesellschaftlichen Änderungen berücksichtigen.

Seit über 15 Jahren läuft in Oberösterreich ein Verwaltungsentwicklungsprozess mit vielen Reformprojekten und Veränderungsbaustellen und einem eindeutigen Reformziel: ein wirkungs- und bürgerorientiertes Land OÖ – ein Dienstleistungsunternehmen als lernende Verwaltung.

Reformen seit der 90er

Eine gravierende Reformmaßnahme startete 1994 mit der Durchführung einer Aufgabenreform. Bereits in diesem Projekt und bei Aufbau des Controllings zeigten sich aufbauorganisatorische Schwachstellen, weshalb 1997 eine Ist-Stand-Erhebung zur bestehenden aufbauorganisatorischen Struktur beauftragt wurde. In einer verwaltungsinternen Projektgruppe wurde deswegen im Jahre 1999/2000 ein Vorschlag zur Neustrukturierung des Amtes der oberösterreichischen Landesregierung erarbeitet. Parallel dazu wurde an der Entwicklung eines Konzepts für eine wirkungsorientierte Verwaltung (WOV) mit internen und externen Experten gearbeitet. Im März 2003 wurde als gemeinsames Dach für alle Verwaltungsentwicklungsmaßnahmen das Unternehmens- und Managementkonzept für eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung WOV 2015 einstimmig in der Oö. Landesregierung verabschiedet.

Das Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015 ist das Grundgerüst und der Rahmen für die Verwaltungsentwicklung in Oberösterreich. Es ist das bewusste Bekenntnis der oö. Landesverwaltung zum Modell der Wirkungsorientierung und ist das gemeinsame Dach und die Bündelung aller bisherigen und künftigen Reform- und Entwicklungsschritte.

WOV 2015 beschreibt das Bild der Verwaltung der Zukunft in Oberösterreich und damit die weitere Entwicklungsrichtung. An erster Stelle steht dabei die Wirksamkeit.



Die Döstlingbergbahn ist ein Wahrzeichen von Linz, Kulturhauptstadt in 2009 – das neue Amt kommt schon 2008. Foto: apa

Die Menschen in Oberösterreich, die politische Ebene sowie die Mitarbeiter sollen klar sehen, wozu die Landesverwaltung da ist und was sie an Wirkungen erreicht.

Im Entwicklungsfeld Optimierung von Abläufen und Strukturen des WOV 2015 Konzeptes ist die Idee der neuen Amtsorganisation bereits im Leitsatz festgehalten: „Unsere Aufbauorganisation wird immer flexibler. Wir streben eine Aufbauorganisation an, die Lebensbereiche so abbildet, dass auf dieser Ebene eine strategische Planung und Ausrichtung möglich ist und eine hohe fachliche Integration der Leistungen und Prozesse besteht. Auf dieser Ebene streben wir auch die Zusammenführung der Ergebnis- und Ressourcenverantwortung an.“

Neue Amtsorganisation

Im Rahmen der Ist-Stand-Erhebung 1997 zur Aufbauorganisation stellte sich die Struktur des Amtes der oberösterreichischen Landesregierung in Zahlen folgendermaßen dar: Vier Abteilungsgruppen umfassten insgesamt 38 Abteilungen, 23 Unterabteilungen sowie zwei abteilungsgleiche Organisationseinheiten und 88 nachgeordnete Organisationseinheiten (ohne Straßenmeistereien).

Die unterschiedliche Tiefengliederung und damit verbunden lange Entscheidungswege und unflexible Strukturen, fehlende Kriterien für die Einrichtung von Organisationseinheiten und dadurch unsachgemäße inhomogene Strukturen mit unterschiedlichster Größe waren einige der aufgezeigten Problemfelder. Die Führungsspanne des Landesamtsdirektors lag damals bei 26 Personen – und damit weit über der idealen

Spanne von vier bis 14 Personen. Für die Implementierung einer WOV sind klare Verantwortlichkeiten und Zielvereinbarungsstrukturen aber eine der wichtigsten Voraussetzungen.

Die neue oberösterreichische Amtsorganisation lässt sich in vier Kernaussagen zusammenfassen:

- Die Organisation soll sich an Lebensbereiche (strategische Geschäftsfelder) orientieren. Die hohe Aufgabenzersplitterung und Arbeitsteiligkeit in der Leistungserstellung erschwert eine ganzheitliche Betrachtung und damit auch die Zielerreichung. Durch die unterschiedlichen Zuständigkeiten in verschiedenen Organisationseinheiten wurden zum Teil widersprechende oder unabgestimmte Leistungen erbracht. Der Abbildung von Lebensbereichen kommt also eine zentrale Stellung zu. Wenn Wirkungen bewusst erzeugt werden sollen, muss durch sinnvoll zusammengehörende Lebensbereiche eine einheitliche Zielsetzung und Leistungserstellung, strategische und operative Planung und Steuerung ermöglicht werden.

- Eine Identitätsstiftung durch den Lebensbereich hat Vorrang vor einer mechanistischen Organisationsgestaltung. Zwar wären bei einer mechanistischen Organisationsgestaltung überall ideale Führungsspannen realisiert. Da die öffentliche Verwaltung ihre Leistungen aber in unterschiedlichstem Ausmaß und dadurch mit verschiedener Leistungstiefe zu erstellen hat, muss die Identitätsstiftung als Gestaltungskriterium vor einheitlichen Größenordnungen gesehen werden.

- Eine neue Struktur hat die Steuerung der Organisationseinheiten und der

Landesverwaltung zu unterstützen. Die neue Aufbaustruktur muss die Zusammenführung von Ergebnis- und Ressourcenverantwortung unterstützen und dieser Entwicklung Rechnung tragen.

- In den Abteilungen und Direktionen sind flache Hierarchien vorzusehen. Durch die zum Teil sehr tiefen hierarchischen Gliederungen war die Aufbauorganisation weder wirtschaftlich noch flexibel. Die neue Struktur soll durch vernünftige (breitere) Führungsspannen im Wesentlichen auch eine wirtschaftliche Aufbauorganisation gewährleisten.

Ab 2008 formell in Kraft

Die neue Amtsorganisation tritt durch die Verordnung des Landeshauptmannes zur Geschäftseinteilung des Amtes der oberösterreichischen Landesregierung am 1. Jänner 2008 formell in Kraft. Es werden damit die zusammengehörenden Aufgaben- und Fachbereiche in elf Direktionen zusammengefasst. In vier Querschnittsdirektionen sind die Steuerungs- und Supportaufgaben angesiedelt. Die Fachaufgaben sind in sieben Fachdirektionen abgebildet. Die weitere Untergliederung der Direktionen in Abteilungen und sonstige fachliche Bereiche entspricht dabei ihren Aufgaben und -tiefen.

Eine Gegenüberstellung der Amtsorganisationen im Jahr 2008 und im Jahr 1997 (in Klammer) zeigt die Sinnhaftigkeit der neuen Aufbauorganisation:

- * Fünf (statt vier) Abteilungsgruppen
- * 32 (statt 38) Abteilungen
- * keine Unterabteilungen mehr (statt ehemals 23)
- * und nur 56 (statt 88) nachgeordnete Organisati-

onseinheiten (jeweils ohne Straßenmeistereien).

Die wesentlichste Änderung des Direktionsmodells ist – neben der organisatorischen Zusammenführung von Rechts- und Fachbereichen und der Reduktion von eingerichteten Organisationseinheiten – die Schaffung einer Direktionsfunktion.

Direktor als Stratege

Der Direktor ist für das strategische Geschäftsfeld verantwortlich und damit auch für das Entwickeln von abgestimmten Strategien im Lebensbereich. In der Direktion für Umwelt und Wasserwirtschaft muss es künftig etwa wesentlich besser gelingen die Umweltthemen unter Berücksichtigung sämtlicher Umweltmedien (Wasser, Boden, Luft) gemeinsam zu betrachten und in einen Gesamtzusammenhang zu bringen. Dadurch ist es möglich, konkrete abgestimmte Schwerpunkte und Ziele (Bündelung der Maßnahmen) mittel- und langfristig zu planen und zu

steuern. Der Ausgleich zwischen öffentlichen und individuellen Interessen bei Umweltthemen, die Umsetzung von landesweiten Qualitätsstandards und eine einheitliche Entscheidungslinie wird dadurch erleichtert.

Lange Vorbereitung

Alleine der Realisierungszeitraum vom Konzept im Jahr 2000 bis zum Inkraft-Treten der Verordnung am 1. Jänner 2008 zeigt, dass sich eine solche umfassende Reform nicht ohne entsprechender Diskussionszeit umsetzen lässt. Als Reformverantwortlicher braucht es entsprechende Geduld und Überzeugung.

Wesentlich dabei ist, dass durch ein entsprechendes inhaltlich überzeugendes Konzept die Diskussionsprozesse sehr zielgerichtet geführt werden und das große Gesamtbild nicht aus den Augen zu verlieren.

Befürworter und Visionäre in Politik und Verwaltung sind Voraussetzung um sowohl den Diskussionsprozess auf der Politik- als auch auf Verwaltungsebene entsprechend „am köcheln“ zu halten.

Umfangreiche Diskussions- und Kommunikationsprozesse mit Politikern, Abteilungsleitern, der Personalvertretung und Mitarbeitern sind beim Veränderungsprozess ausschlaggebend für eine erfolgreiche Umsetzung und das Mittragen der Reform.

Durch die Schaffung von strategischen Geschäftsfeldern mit dafür verantwortlichen Direktoren kommt die oberösterreichische Landesverwaltung auf dem Weg zu einer WOV einen wesentlichen Schritt weiter. Damit werden die Voraussetzungen für entsprechende Zielfindungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse geschaffen. In der nächsten Legislaturperiode – 2009 bis 2015 – ist somit die Landesverwaltung in der Lage, abgestimmte Strategien und Maßnahmen als Entscheidungsgrundlage der Politik vorzulegen. ■

■ Zu den Autoren



Dipl.-Ing. Daniela König MBA in Public Management, ist seit 2004 Mitarbeiterin im Präsidium, Mitwirkung und Leitung von Reformprojekten wie Qualitätsmanagement und neue Amtsorganisation.



Dr. Eduard Pesendorfer ist seit 1988 Landesamtsdirektor von Oberösterreich und seither Initiator der Verwaltungsentwicklung in der Landesverwaltung, sowie Präsidiumsmitglied des FIV. ■