

**SONDERDRUCK**

**t.**

**TRAUNER VERLAG**

**UNIVERSITÄT**

**SCHRIFTENREIHE  
PUBLIC & NONPROFIT  
MANAGEMENT  
HERAUSGEBEN VON  
REINBERT SCHAUER**

**REINBERT SCHAUER ■ NORBERT THOM ■  
DENNIS HILGERS (HRSG.)**

**Innovative Verwaltungen**  
**Innovationsmanagement als Instrument**  
**von Verwaltungsreformen**

**Internationales Forschungscolloquium**  
**„Public Management“**  
**(PUMA-Forschungscolloquium)**  
**Johannes Kepler Universität Linz**

**Eine Dokumentation**

# Impressum

Reinbert Schauer ■ Norbert Thom ■  
Dennis Hilgers (Hrsg.)  
**Innovative Verwaltungen**  
Innovationsmanagement als Instrument  
von Verwaltungsreformen  
Internationales Forschungscolloquium  
„Public Management“  
(PUMA-Forschungscolloquium)  
Johannes Kepler Universität Linz

© 2011

Alle Rechte beim Herausgeber  
und den Referenten

Die Veröffentlichung erfolgt mit  
finanzieller Unterstützung durch  
die Wissenschaftshilfe der Wirt-  
schaftskammer Oberösterreich  
und den Verband der öffentlichen  
Wirtschaft und Gemeinwirtschaft  
Österreichs

Institut für Betriebswirtschafts-  
lehre der gemeinwirtschaftlichen  
Unternehmen  
Johannes Kepler Universität Linz  
4040 Linz  
Österreich/Austria

Herstellung:  
TRAUNER DRUCK GmbH & Co KG,  
4020 Linz, Köglstraße 14,  
Österreich/Austria

Kommissionsverlag:  
TRAUNER  
Verlag + Buchservice GmbH  
4020 Linz, Köglstraße 14,  
Österreich/Austria

ISBN 978-3-85499-850-1  
[www.trauner.at](http://www.trauner.at)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Grußadresse des Rektors	11
Grußadresse des Dekans	13

### Hauptvorträge

<i>Norbert Thom, Bern:</i> Innovationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Innovationswiderstand – Erfahrungen aus dem Schweizer Umfeld	15
<i>Hermann Hill, Speyer:</i> Von Innovationsmanagement und Management der Unsicherheit zur zukunftsfähigen Verwaltung	39
<i>Angelika Flatz, Wien:</i> Das Personalmanagement des Bundes – Schlüsselfaktor im Innovations- prozess	49
<i>Christoph Badelt, Wien:</i> Konzept und Praxis der „unternehmerischen Universität“	59
<i>Gabriele Löscher, Hamburg:</i> Ansätze zur Universitätsreform in Hamburg – ein Erfahrungsbericht	71
<i>Dennis Hilgers, Hamburg:</i> Ecclesia semper reformanda – Öffentliche Verwaltungen zwischen Restauration und Revolution	89

### Allgemeines Innovationsmanagement

<i>Thomas Faust, Hagen:</i> Verwaltungsreformen als ethisch-normative Innovationen	117
<i>Nils Otter, Villach – Mike Weber, Berlin:</i> Die Bürokratie im Kontext des Triple-Helix-Ansatzes – Zu den Bestim- mungsgründen innovativen Verhaltens in der öffentlichen Verwaltung	133

<i>Ludwig Theuvsen – Ludwig Arens, Göttingen:</i> Kommunikation und innovatives Verwaltungsmanagement – Sektor- und grenzüberschreitender Informationsaustausch durch öffentliche Verwaltungen in Deutschland	151
<i>Philipp Alexander Zeeh, Münster:</i> Anforderungen an die Schaffung eines einheitlichen Informationszugangsgesetzes	165
<i>Ursula Giesen-Winkler – Burkhard Margies – Rudolf Fisch, Speyer:</i> Integration externen Wissens bei der Einführung einer verständlichen Verwaltungssprache	177

## **Leadership Innovation**

<i>Caroline Brüesch – Laurence Kager, Winterthur:</i> Risikokultur als Grundlage für Innovationsmanagement in Verwaltungen	191
<i>Isabell Egger-Peitler – Renate Meyer, Wien:</i> Das Konzept der Public Service Motivation – empirische Ergebnisse und praktische Relevanz	205
<i>Christian Waldner, Bern:</i> Impression Management von Bewerbenden im öffentlichen Sektor	217
<i>Kathrin Prümm, Bremen:</i> Innovatives Personalmanagement und kommunale Integrationspolitik – Wege zu einer erfolgreichen Rekrutierung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund	231
<i>Verena Ebmer, Linz:</i> Einflussfaktoren auf das strategische Management in öffentlichen Spitälern	245

## **Service Innovation**

<i>Jörn von Lucke, Friedrichshafen:</i> Innovationsschub durch Open Data, Datenportale und Umsetzungswettbewerbe	261
<i>Tino Schuppan, Potsdam:</i> Einheitliche Behördenrufnummern im Vergleich der EU-Staaten	273

## Management Innovation

*Volker Uhl, Hamburg:*

Changemanagement in der Verwaltungsorganisation einer außer-universitären Forschungseinrichtung der Leibniz Gemeinschaft 289

*Eckart Lantz, Buxtehude:*

Gestaltungsempfehlungen zur Nutzung von Leistungserfassungsverfahren in der kommunalen Praxis 297

*Alexander Kroll – Isabella Proeller – John Philipp Siegel, Potsdam:*

Die Verwendung von Performance-Informationen: Eine Frage der Aufbau- oder Ablauforganisation? 309

*Peter Reitinger, Linz:*

Organisatorische Entwicklungen und Erneuerungen in der oberösterreichischen Landesverwaltung – Erfahrungen aus einem Reformprozess und dem Verwaltungsalltag 321

*Christian Bayreder, Linz:*

Innovative Managementwerkzeuge in der Wirtschaftskammer Oberösterreich 331

*Veronika Meszarits, Wien:*

Performance Budgeting in der österreichischen Bundesverwaltung 343

*Rolf Ritsert – Mirjam Pekar, Münster:*

Steuerung und Management in den Polizeien der Länder und des Bundes – eine empirische Analyse 357

*Arndt Krischok, Berlin:*

Die Einflüsse von Netzwerken auf Innovationsbemühungen im öffentlichen Sektor 371

*Birgit Grüb, Linz:*

Public Private Partnerships als innovative Netzwerke 385

## Management Accounting

*Günter Riegler, Graz:*

Konsolidiertes Finanzcontrolling und konsolidierte Budgetierung – Reformansätze in der Stadt Graz 401

<i>Bernhard Hirsch – Dominik Hammer – Christian Nitzl – Joachim Schauß – Andreas Scherm, München:</i> Controlling in Kommunen – Empirische Erkenntnisse zum Status quo in deutschen Gemeinden	419
<i>Ulf Papenfuß, Hamburg:</i> Transparenz und inhaltliche Ausgestaltung im öffentlichen Beteiligungsreporting in Deutschland, Österreich und der Schweiz – Empirische Analyse und Gestaltungsvorschläge	433
<i>Sönke E. Schulz, Kiel:</i> Wissensmanagement als staatliche Innovation, als Basis gesellschaftlicher und staatlicher Innovationen	447
<i>Michaela Schaffhauser-Linzatti, Wien:</i> Die Wissensbilanz als innovatives Managementinstrument im öffentlichen Bereich	461
<i>Ulrich Bergmoser, Düsseldorf:</i> Vitalisierung des Budgetrechts in sechs Entwicklungsfeldern – Innovationsbeitrag von Verwaltungsreformansätzen zugunsten einer erneuerten parlamentarischen Steuerung	477
<i>Michael Heike, Luzern – Theo Haldemann, Zürich – Martin Bachmann, Basel:</i> Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument in öffentlichen Organisationen – Ergebnisse einer empirischen Studie in der Schweiz mit Anregungen und Zukunftsperspektiven	499
<b>Accounting Innovation</b>	
<i>Norvald Monsen, Bergen:</i> Rechnungen für Public Management: Finanzwirtschaftliche und erwerbswirtschaftliche Informationen	511
<i>René Geißler, Berlin:</i> Innovationsmanagement in der kommunalen Haushaltskonsolidierung	521
Moderatoren, Referenten und Co-Autoren	535

# **Organisatorische Entwicklungen und Erneuerungen in der oberösterreichischen Landesverwaltung – Erfahrungen aus einem Reformprozess und dem Verwaltungsalltag**

Peter Reitinger, Linz

## **1 Staaten stehen vor großen Herausforderungen**

Die Weltentwicklung hat regional sehr viel Wohlstand, aber auch herausfordernde Aufgabenstellungen für staatliche Organe mit sich gebracht. Von den vielen Beispielen mit hohem Bedarf an innovativen Ideen sei einleitend der sehr aktuelle Bereich der Immigration aufgezeigt: Strategien zu diesem Thema lassen sich auch im klassischen „Ansoff-Diagramm“ (siehe Abbildung 1) darstellen.

Staatliche Verwaltungen müssen sich heute immer intensiver und rascher auf „Märkten“ behaupten, d.h. sie müssen beispielsweise Akzeptanz in der Bevölkerung finden oder gesetzliche Regelungen durchsetzen und auch wirtschaftlich vertretbare Maßnahmen setzen. Der Begriff „Markt“ hat für öffentliche Einrichtungen logischerweise eine andere Bedeutung als im Wirtschaftsleben.

Erfolge werden in staatlichen Verwaltungen anders definiert. Es gelten zwar immer stärker auch wirtschaftliche Kriterien, aber vorrangig sind Kriterien wie Sicherheit, Interessenausgleich, soziale Stabilität, Sorge für Lebens- und Wirtschaftsgrundlagen und ähnliche. Um diese Kriterien und Ansprüche erfüllen zu können, müssen Staaten mit der heutigen raschen gesellschaftlichen Entwicklung Schritt halten und sich innovativ laufend mit bestehenden oder neuen oder geänderten Produkten (Regeln, Förderungen, Informationen usw.) auf sich än-

dernde „Märkte“ (geografische Handlungsfelder, Bevölkerungsgruppen, fachliche Problemstellungen usw.) einstellen.

	<b>„Bestehende Märkte“</b>	<b>„Neue Märkte“</b>
<b>„Bestehende Produkte“</b>	<b>„Marktdurchdringung“:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle betr. Menschen (Immigranten) zeitgerecht erreicht?</li> <li>• Gesellschaft in Öster. unterstützt?</li> </ul>	<b>„Marktentwicklung“:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nationale Interessen in der Europ. Union</li> <li>• Aufklärung der Medien und Bevölkerung</li> </ul>
<b>„Neue Produkte“</b>	<b>„Produktentwicklung“:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Regelungen</li> <li>• Neue Behörden</li> <li>• Neue Verfahren</li> <li>• Mehr Sprachkurse tauglich?</li> </ul>	<b>„Diversifikation“:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärker gemeinsame EU-Politik</li> <li>• Unterstützung der Herkunftsländer</li> <li>• Aktive Zuwanderungspolitik</li> </ul>

Abbildung 1: Ansoff-Diagramm des strategischen Innovationsmanagements auf die staatliche Verwaltung der Einwanderung übertragen

Große Herausforderungen gibt es in Österreich und anderen Ländern genug: z.B. die Steuerung des wachsenden Ressourcenverbrauchs, die dauerhafte Sicherung des erreichten Wohlstands, die zunehmenden Stratifikationen in und zwischen den Gesellschaften mit den Folgeerscheinungen Armut, Hunger und Gewalt, die Entwicklung des Bildungswesens und der Altersvorsorge, die Ausweitung und Sicherung demokratischer und menschenrechtlicher Grundwerte.

Diese und immer neue große Herausforderungen rufen nach inhaltlichen und organisatorischen Innovationen. Wir brauchen eine gute organisatorische Basis, um inhaltliche Neuerungen gut entwickeln und umsetzen zu können. Methoden des Innovationsmanagements können auch Staatsorganen helfen, die jeweiligen Aufgaben zu bewältigen (siehe Beispiel in Abbildung 1).

## 2 Innovative Gesamtorganisation als Basis

Obige Erkenntnisse und die immer stärkeren und schnelleren Entwicklungen in der Welt und in der Gesellschaft sowie zahlreiche Vorbilder anderer Verwaltungen haben uns in der oberösterreichischen Landesverwaltung in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts dazu bewogen, immer stärker auf eine bewusste und möglichst kontrollierte beständige Weiterentwicklung der gesamten Landesverwaltung zu achten. Natürlich hat es vorher auch Entwicklungen gegeben. Diese waren aber oft sehr vielfältig, nicht immer koordiniert, manchmal eher zufällig.

Die Leitung des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung hat neben das bestehende breite Regelwerk von materiell-rechtlichen, verwaltungsrechtlichen und innerdienstlichen Normen ein Entwicklungskonzept gestellt, das die umfassende organisatorische und inhaltliche Weiterentwicklung des Systems der Landesverwaltung und seiner Teile leiten soll. Das „**Management- und Unternehmenskonzept des Landes Oberösterreich für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung**“ (WOV 2015 bzw. WOV 2021) wurde im Jahre 2003 von der Landesregierung beschlossen, wird seither in logischen Schritten umgesetzt und wurde auch schon vorher in Einzelmaßnahmen verwirklicht.

Dieses Konzept unterstützt die gesamte Landesverwaltung und seine Teile durch ein Steuerungsmodell, durch organisatorische Entwicklungsziele und inhaltlich vor allem durch Wirkungsziele auf dem Weg in die Zukunft.

Das Konzept enthält nicht Managementbereiche, sondern bewusst folgende **sieben Entwicklungsfelder**, mit denen das gesamte Verwaltungsleben erfasst werden soll. Die Ideen und Ziele der sieben Entwicklungsfelder werden durch Methoden und Instrumente lebendig (siehe Beispiele in Tabelle 1).

Entwicklungsfeld	Beispiele für Methoden und Instrumente
Wirkungsorientierung	Wirkungsziele, Fokus auf Kernaufgaben;
Kundinnen- und Kundenorientierung	Instrumente zur Erfassung der Kundenrückmeldungen, Bürgerservicestellen, Angebote im Internet;
Planung und Steuerung	Planungsinstrumente für alle Ebenen für 3 Zeiträume: für ein Jahr, für Legislaturperioden und 2 Legislaturperioden; Kontraktmanagement
Gemeinsame Ergebnis- u. Ressourcenverantwortung	FLEXI-Pilotprojekte
Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung	Personalentwicklungsmaßnahmen: (verpflichtende) PE-Konzepte der Dienststellen, Angebote der Personalabteilung, Führungskräfteentwicklung usw.
Wettbewerb	Best Practice, z.B. Vergleiche der Bezirkshauptmannschaften
Optimierung von Strukturen und Abläufen	Durchgehende straffe, strategierorientierte Aufbaustrukturen, Verbesserungen der Arbeitsabläufe;

Tabelle 1: Sieben Entwicklungsfelder der oberösterreichischen Landesverwaltung

Das WOV-Konzept der oberösterreichischen Landesverwaltung lenkt die Aufmerksamkeit u.a. auf Einflüsse von außen („Entwicklung der Organisation von außen nach innen“) und auf inhaltliche Wirkungen nach außen (Ergebnis- und Wirkungsorientierung). Damit wollen wir (in Anlehnung an Max Weber) in einer zwangsläufig gefühlsbetonten und teilweise irrational geprägten Welt neue zeitentsprechende Rationalitäten schaffen.

### 3 Die Entwicklung der oberösterreichischen Landesverwaltung 1990-2010

Externe und interne Impulse haben in den vergangenen 20 Jahren zu folgenden wesentliche Neuerungen in der oberösterreichischen Landesverwaltung geführt,

die alle in einem Entwicklungszusammenhang und unter einem gemeinsamen Stern (WOV-Konzept) stehen:

<b>Jahr(e) der Realisierung</b>	<b>Wesentliche Neuerungen</b>
1991 bis heute	Ausgliederungen verschiedener Ausprägung
1994, 2005, (2010)	Gesonderte Aufgabenreformen
seit 1981	Führungskräfte-Lehrgänge
seit 2003	Kostenleistungsrechnung flächendeckend
1999 und 2005	Pensionsreformen: Durchrechnung, Pensionskasse usw.
2001	Besoldungsreform mit verwendungsorientierten Gehältern
2003	Management- und Unternehmenskonzept (WOV 2015 / 2021)
seit 2003	3 Pilotprojekte zur Budgetflexibilisierung
seit 2005 (beginnend 2000)	Bürgerservicestellen: 2 in Linz und 15 bei Bezirkshauptmannschaften
2004	Neues Dienstleistungszentrum
2009	Neue Aufbaustrukturen (Amt und BHen) flächendeckend
seit 2009	Neue strategische Leistungsplanungen mit Politik und BHen unter besonderer Berücksichtigung der Weltwirtschaftskrise
2010	Zeitwertkonto

Tabelle 2: Wesentliche bisherige organisatorische Neuerungen in der oberösterreichischen Landesverwaltung

Die langfristige organisatorische Entwicklung der oberösterreichischen Landesverwaltung folgt logischen Schritten (siehe Abbildung 2). Der Konzepterstellung folgte eine Informationskampagne. Personalentwicklungsmaßnahmen (PE) waren und sind eine Daueraufgabe. Die nächsten Schritte waren: eine neue Gesamtorganisation (Aufbauorganisation nach Lebensbereichen), neue langfristige Planungen (für 2 Legislaturperioden) und die strategische Planung für die Legislaturperiode 2009 bis 2015. Diese strategische Planung wird wegen der Weltwirtschaftskrise angepasst.

Dabei zeigte sich sehr deutlich: gut organisierte Verwaltungen können auf Änderungen im Umfeld (z.B. Krisensituationen) besser reagieren!

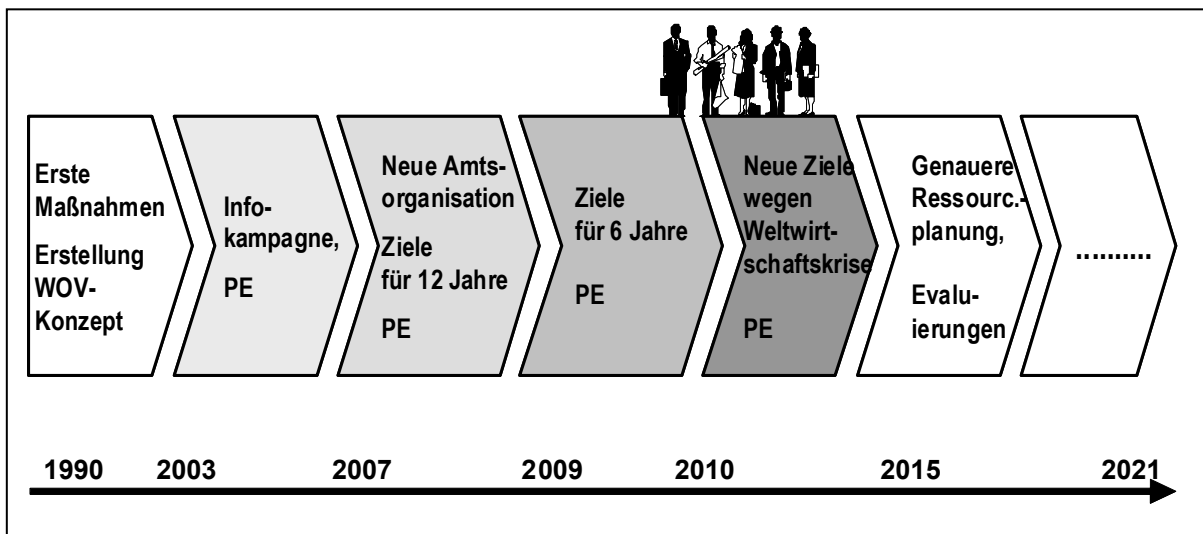


Abbildung 2: Logische Schritte der Verwaltungsentwicklung in Oberösterreich

Oberösterreich leistet damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Staatssystems in Österreich.

## 4 Einzelne Erfahrungen mit den Reformprozessen in der oberösterreichischen Landesverwaltung

Die organisatorischen Entwicklungen in der oberösterreichischen Landesverwaltung sollen und können eine sehr gute Basis für die inhaltliche Arbeit sein. Das wird in großem Umfang noch zu beweisen sein. Aber es zeigen sich schon jetzt, beispielsweise in Zeiten einer weltweiten Wirtschaftskrise mit großen Einnahmeausfällen, bedeutende Vorteile neuer Strukturen und Instrumente. Die Zusammenarbeit in einem sinnvoll funktional gegliederten Verwaltungsunternehmen, die klar modellierte strategische Leistungsplanung, die strukturierte Abstimmung mit der Politik, der Einsatz von Assistenzen für Controlling und Organisationsentwicklung, die sich laufend weiterentwickelnde Ressourcenplanung und vieles mehr geben uns alle Chancen, die derzeitige Krisensituation auf Landesebene gut zu bewältigen.

Dieser Optimismus hindert uns nicht daran, kritisch auf die Entwicklung der oberösterreichischen Landesverwaltung zu blicken. Mehr noch, laufende oder periodische Evaluierungen und kritische Analysen und die Chancen daraus zu lernen, stellen vielleicht den wichtigsten Schlüssel zum Erfolg dar! Nicht umsonst lautet der Leitsatz des Unternehmenskonzepts: **„Dienstleistungsunternehmen Land Oberösterreich als lernende Verwaltung“**. Ideen und Innovationen von verschiedenen Impulsgebern innerhalb und außerhalb des Amtes können unser Unternehmen laufend systematisch bereichern!

Laufende Lern- und Veränderungsprozesse stehen aber in einem gewissen Widerspruch zur bisherigen Ausrichtung von staatlichen Verwaltungen als Garanten von Stabilität, Sicherheit und Ordnung in einem Staat. Änderungen können zu zumindest vorübergehenden Störungen im System und womöglich zu Störungen im zu sichernden und zu gestaltenden Umfeld führen. Recht drastisch hat dies Joseph A. Schumpeter Anfang des 20. Jahrhunderts ausgedrückt: „Innovation ist schöpferische Zerstörung“. In einem für Stabilität und Ordnung geschaffenen System werden selbst notwendige Änderungen oftmals als unproduktive Störungen und Zerstörungen empfunden.

Ein weiteres kulturelles Hemmnis zeigt sich in der oft auftretenden Abneigung gegenüber betriebswirtschaftlichen Instrumenten. Es besteht bewusst oder unbewusst die Sorge, die Ideale eines geordneten Zusammenlebens und der Grundsatz der Rechtstaatlichkeit würden durch Kriterien der Effizienz und Effektivität gefährdet. Das Gegenteil ist der Fall. Effizienter und effektiver Rechtsvollzug und Interessensausgleich bringen Vorteile für die Bevölkerung und die Verwaltung (einschließlich Politik).

In der Entwicklung der oberösterreichischen Landesverwaltung ist sehr gut zu verfolgen, wie viel Zeit kulturelle Veränderungen benötigen und wie sehr beständige Kräfte und Geduld erforderlich sind. Eine beständige Kraft ging und geht in Oberösterreich vor allem von Landesamtsdirektor Dr. Eduard Pesendorfer aus.

Die Gesetzgebung ist eine Quelle der Erneuerung. Viele Erneuerungsimpulse kommen aus neuen oder geänderten Materiengesetzen und Rechtsnormen für organisatorische Belange. Verstärkt werden müssen allerdings noch die erneuernden Kräfte, die aus Rückmeldungen der Verwaltung an die Gesetzgebung resultieren können. Eine zeitgemäße (innovative, wirkungsorientierte, lernende

usw.) Verwaltung gelingt nur im Zusammenspiel mit der Gesetzgebung. Die vollziehenden Organe hätten eine große Zahl an Erfahrungen und Ideen, die sie den Gesetzgebern zur Verfügung stellen könnten. Bisher erreicht nur ein Teil der Rückmeldungen die Gesetzgeber. In Oberösterreich wurde daher im Rahmen der Landesgesetzgebung das Projekt „Wirkungsorientierte Gesetzgebung“ gestartet, das uns auf regionaler Ebene von einer wirkungsorientierten Verwaltung näher zu einem „wirkungsorientierten öffentlichen Dienst“ führen könnte. Das eben erwähnte Projekt kann sich nur auf die Landesgesetzgebung beziehen. Ein „wirkungsorientiertes staatliches Hoheits- und Dienstleistungssystem“ benötigt das Zusammenspiel von Gesetzgebung und Vollziehung auf allen Ebenen bis hin zur Europäischen Union.

## 5 Die großen organisatorischen Herausforderungen

Die organisatorische Entwicklung der oberösterreichischen Landesverwaltung ist noch nicht am Ziel und wird auch nie ganz am Ziel sein. Denn solche Entwicklungen sind ein dauernder Prozess.

Die großen Ziele und Herausforderungen sieht die Führungsspitze der oberösterreichischen Landesverwaltung in folgenden sechs Punkten:

### (1) **Gemeinsamer Weg**

Die Landesverwaltung geht einen stärker gemeinsamen Weg. Vertreterinnen bzw. Vertreter der Politik, Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie mitvollziehende Partnerinnen und Partner haben möglichst gemeinsame oder abgestimmte fachliche und organisatorische Ziele und pflegen koordinierte Vorgangsweisen (Entwicklungsfelder Planung und Steuerung, Mitarbeiter/innenorientierung).

### (2) **Zeithorizonte**

Die Landesverwaltung plant und handelt unter kurz- und langfristigen Perspektiven und berücksichtigt damit auch den Bedarf künftiger Generationen, soweit er absehbar ist (Entwicklungsfeld Planung und Steuerung).

(3) **Effektivität und Effizienz**

Die Landesverwaltung beachtet besonders die Wirkungen (Zweckmäßigkeit) im Land und bei der Bevölkerung und nicht nur die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit (Wirkungs- und Kundenorientierung).

(4) **Verantwortlichkeiten**

Eine dynamische Entwicklung der oberösterreichischen Landesverwaltung wird durch bewusst verteilte (auch dezentrale!) Verantwortlichkeiten, Zielvereinbarungen, Spielräume usw. im Rahmen der gesetzlichen und finanziellen Vorgaben gefördert (lernende Organisation, Mitarbeiter/innenorientierung).

(5) **Ressourcen**

Leistungen und Ressourcen werden (unter Einbeziehung des Gesetzgebers) besser aufeinander abgestimmt (gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung).

(6) **Ganzheitliche Betrachtung**

Die Landesverwaltung ist ein ganzheitliches System mit vielen zu berücksichtigenden Komponenten (sieben WOV-Entwicklungsfelder).

Wir sehen es als unsere Pflicht, diese organisatorischen Ziele mit aller Kraft zu verfolgen, damit Gesetzgeber und Verwaltung (einschließlich Politik) und andere öffentliche Einrichtungen den eingangs angesprochenen fachlichen Herausforderungen besser entsprechen können! Es liegt in unserer Verantwortung!

## Literatur

**Amt der öö. Landesregierung (2009):** Das langfristige Management- und Unternehmenskonzept des Landes Oberösterreich für eine wirkungsorientierte Verwaltung, Eigenverlag, Linz, 2009.

**Schäfer, Anette (2008):** Die Kraft der schöpferischen Zerstörung: Joseph A. Schumpeter. Die Biografie, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2008.

**Theweleit, Klaus; Hrsg. (2004):** Absolute Max Weber, orange-press, Freiburg, 2004.

**Tutor2u:** [http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff\\_matrix.htm](http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm), 30. Sept. 2010.