

Praxisfenster

Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Oberösterreich

Dr. Eduard Pesendorfer, Landesamtsdirektor, Amt der oö. Landesregierung, Linz

1. Einleitung

Für die Weiterentwicklung der oö. Landesverwaltung hat 1993 und 2003 jeweils ein neuer Abschnitt begonnen. Die sich vielfältig ändernden Anforderungen und Bedürfnisse der Gesellschaft haben 1993 zu ersten Reformschritten im Sinne des "New Public Management" geführt, bei denen u. a. ein Steuerungsmodell und Konzept zur gesamtheitlichen und vorausschauenden Verwaltungsentwicklung erarbeitet wurde. 2003 beschloss die Oö. Landesregierung das umfassende und langfristige Management- und Unternehmenskonzept für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung (WOV 2015).

2. Das Konzept WOV 2015

Das wesentlichste Ziel steckt schon im Namen dieses Konzeptes: In der Gesellschaft sollen angestrebte Wirkungen erzeugt werden. Zum Herzstück des Konzeptes WOV 2015 gehören ein Modell eines Steuerungs- und Regelkreises für die öffentliche Verwaltung in Oberösterreich sowie 119 Kern- und Richtungsaussagen, die Entwicklungsziele, Werthaltungen und Hinweise auf einzusetzende Instrumente enthalten. Die Kern- und Richtungsaussagen werden 7 Entwicklungsfeldern zugeordnet (siehe Tabelle). Um die Umsetzung in diesen Feldern zu voranzutreiben, laufen derzeit 12 Großprojekte (WOV-Leitprojekte) und zahlreiche Pilotprojekte und es wurden bereits erste sog. Management-Teilkonzepte entwickelt. Die derzeit bestehenden 36 Abteilungen des Amtes der Oö. Landesregierung und die 15 dezentralen Bezirkshauptmannschaften werden in ihrer Entwicklung durch die Amtsleitung und vereinzelt auch durch externe Berater unterstützt.

3. Bisherige Erfahrungen mit der Verwaltungsentwicklung

- Die Bewältigung des breiten Entwicklungsansatzes erfordert klar eingeschränkte Zielsetzungen für kürzere Phasen (Komplexitätsreduktion).
- Ein umfassender Reformprozess in einer großen Organisation bedeutet eine große Herausforderung für die Steuerung. Eine gewisse Eigendynamik muss akzeptiert werden und ist vielleicht sogar notwendig.
- Organisationsreformen umfassen v. a. das Erlernen neuer Methoden, Instrumente und Verhaltensweisen, den Aufbau neuer Kompetenzen und die Umstellung auf eine neue Betriebskultur und haben naturgemäß einen hohen Zeitbedarf. Die Führungskräfte spielen dabei und auch beim nachfolgenden Punkt eine bedeutende Rolle.
- Ein wichtiger Faktor der Organisationsentwicklung ist die Kommunikation. Entscheidend ist die direkte Interaktion von Mensch zu Mensch.
- Das Motiv der Sparsamkeit und Effizienz bietet zwar Anreize zur Reform, ist aber alleine keine ausreichende Basis für Reformprozesse.

4. Ausblick

Die oö. Landesverwaltung wird ihren Reformprozess voraussichtlich bis ins Jahr 2015 fortsetzen. Wir werden vor allem unsere bestehenden Aufgaben an ein sich ständig änderndes Umfeld anpassen (Aufgabenreform), eine neue Aufbauorganisation fertig stellen, uns mit Wirkungszielen auseinandersetzen sowie Steuerungsprozesse und Qualitätsmanagement ausbauen.

WOV-Entwicklungsfeld	Überblick über den Stand Verwaltungsentwicklung in Oberösterreich
Wirkungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ein Großteil der Abteilungen hat Wirkungen (grob) beschrieben. ■ Abstimmungen mit Politik und Bezirkshauptmannschaften laufen. ■ Ein zweiter Aufgabenreformprozess wurde gestartet. ■ Ein Projekt zur wirkungsorientierten Gesetzgebung läuft.
Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Umsetzung der Ergebnisse der Kundenbefragung der Bezirkshauptmannschaften im Jahre 2001 ist weitgehend abgeschlossen. ■ Bürgerservicestellen wurden zentral und dezentral eingerichtet. ■ Erhebung von Kundenbedarf/Fremdbildern erfolgte in einzelnen Abteilungen. ■ Ein Großteil der Abteilungen hat Kunden definiert. ■ Umfangreiche Infos sind im Internet. Kundeninfo-System und weitere Internet-Zugangsmöglichkeiten sind in Vorbereitung.
Planung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Viele Abteilungen haben langfristige Ziele und Planungen (ca. 12 Jahre). ■ Strategische Planungen (6 Jahre) gibt es bisher in wenigen Abteilungen. ■ Ein Teil der Dienststellen stellt Jahresplanungen auf das neue System um. ■ Es bestehen weitgehend durchgängige Zielvereinbarungen. ■ Systeme zur Leistungserfassung sowie zur Kosten- und Leistungsrechnung sind weitgehend etabliert. ■ Ein Management-Informationssystem ist im Aufbau. ■ Die Abstimmung mit der politischen Führung läuft.
Gemeinsame Ergebnis- u. Ressourcenverantwortung.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Im Rahmen einer Flexibilitätsklausel zur Haushaltsordnung werden neue Formen der Gebarung und Budgetierung in Pilotprojekten erprobt. ■ Zur Führungskräfteauswahl und -entwicklung wurden neue Auswahlverfahren und umfangreiche Lehrgänge geschaffen.
Mitarbeiter/innenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leitbilder und Zielvereinbarungen bieten bereits für einen Großteil der Mitarbeiter/innen Orientierung und Mitsprachemöglichkeiten. ■ Ein modernes, sich weiterentwickelndes Besoldungssystem orientiert sich immer stärker an Leistungen. ■ Viele Dienststellen haben mit einer systematischen Personalentwicklung begonnen. ■ Die Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten sind umfangreich und werden ständig weiterentwickelt.
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> ■ In einigen Dienststellen werden bereits Instrumente zum gegenseitigen Lernen vom Besten eingesetzt (Optimierungsworkshops). ■ Einzelne Dienststellen beteiligen sich an internationalen Wettbewerben.
Optimierung v. Strukturen u. Abläufen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zahlreiche Einzelprojekte zur Verbesserung der Aufbauorganisation wurden abgeschlossen. ■ Eine neue Aufbauorganisation des gesamten Amtes wird vorbereitet. ■ In zahlreichen Dienststellen laufen Projekte zur Optimierung einzelner Arbeitsabläufe. ■ Der elektronische Akt ist im Versuchsstadium.