

Zusammenwirken von Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung am Beispiel der Implementierung der Neuen Amtsorganisation beim Amt der Oö. Landesregierung

Inhaltsverzeichnis – Kapitel

1. **Vorwort**
2. **Unternehmensentwicklung:** Das Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015
3. **Organisationsentwicklung:** Die Neue Amtsorganisation (NAO) beim Land OÖ – ein Organisationsprojekt mit umfassenden Auswirkungen
 - 3.1 Die Neue Amtsorganisation – Grundsätze und Zielrichtung
 - 3.2 Auswirkungen und neue Anforderungen an die Organisation
 - 3.3 Organisationsentwicklung – Detailumsetzungsprojekte in den Direktionen
4. **Personalentwicklung** zur Unterstützung der OE-Prozesse bei der Einführung der Neuen Amtsorganisation (NAO)
 - 4.1. Basisqualifizierung im Bereich Organisationsentwicklung und Controlling
 - 4.2. Ganzheitliche Personalentwicklung: Begleitmaßnahmen im Zusammenwirken von PE, OE, CO
5. **Erfolgsfaktoren** von Reformprojekten und -maßnahmen – Erfahrungen beim Land OÖ
6. **Ein Blick in die Zukunft**
7. **Literaturverweise**
8. **Abkürzungsverzeichnis**

1. Vorwort

Im Jahr 2003 wurde die Ausrichtung der Landesverwaltung im "Management- und Unternehmenskonzept zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung bis 2015 (WOV 2015)" als Vision vorgezeichnet. Seither ist es Aufgabe des Top-Managements die Umsetzung der darin aufgezeigten Visionen bewusst und im Einklang mit dem Entwicklungsstand der Organisation und der in der Landesverwaltung beschäftigten Menschen zu gestalten.

Eines der WOV-Umsetzungsprojekte hatte das Ziel, die Gesamtorganisation des Amtes der Oö. Landesregierung nach Lebensbereichen neu zu gliedern. Eine Leitaussage (Nr. 702) des Management- und Unternehmenskonzeptes WOV 2015 fasst die grundsätzliche Strategie und die Gründe für die Änderungen wie folgt zusammen:

"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."

Diese Änderung bedeutete einen massiven Eingriff in gewachsene Strukturen und es war von Anfang an klar, dass diese Änderung nicht alleine als formale Organisationsänderung implementiert werden kann. Es galt dabei auch neue Denk- und Verhaltensweisen zu entwickeln, neue Kommunikationsstrukturen aufzubauen und die Menschen auf diesem Reformweg möglichst aktiv mitzunehmen.

Dabei spielte die Organisations- und Personalentwicklung eine zentrale Rolle. Wie im Rahmen des Projektes das Zusammenwirken gestaltet wurde und wie dadurch auch die Unternehmensentwicklung beeinflusst werden kann, wird hier anhand des konkreten Projektes "Neue Amtsorganisation" beschrieben.

2. Unternehmensentwicklung: Das Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015

Bevor auf das konkrete Projekt eingegangen werden soll, noch einige Erläuterungen zum Entstehungsprozess des Management- und Unternehmenskonzeptes WOV 2015.

Bereits seit Anfang der 90er Jahre wurden systematische Reformschritte gesetzt, die im Jahr 2003 in ein gemeinsames Unternehmenskonzept (WOV 2015) mündeten – ein chronologischer Überblick:

1991:

Das Leitbild der oö. Landesverwaltung wird erstellt.

Ab 1993:

In einem ersten umfassenden Aufgabenreform-Projekt werden alle Aufgaben aller Organisationseinheiten der Landesverwaltung geprüft und bei Bedarf angepasst.

Alle Organisationseinheiten haben Produktkataloge erstellt und laufend angepasst. Eine Kosten- und Leistungsrechnung wird schrittweise eingeführt.

Die Aufbauorganisation einiger Abteilungen wird entsprechend den aktuellen Anforderungen schrittweise verändert. Die Anpassung der Aufbauorganisation der Bezirkshauptmannschaften wird Schritt für Schritt vorgenommen.

1997:

Fast alle Arbeitsplätze werden mit EDV ausgestattet.

Das Intranet und die Homepage des Landes OÖ sind frei geschaltet. Seither werden die elektronischen Dienste im Intranet und Internet laufend ausgebaut.

2000:

Im Landhaus in Linz wird die erste Bürgerservicestelle eingerichtet.

2002 bis 2005:

In allen Bezirkshauptmannschaften werden Bürgerservicestellen im Sinne eines "One-Stop-Shop-Konzeptes" geschaffen.

2003:

Die Reformmaßnahmen werden seit 2003 unter dem "Dach" des Management- und Unternehmenskonzeptes WOV 2015 zusammengefasst und koordiniert.

Im **Management- und Unternehmenskonzept zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung WOV 2015** ist festgehalten, dass die Landesverwaltung sich zum Ziel gesetzt hat den Wandel der Verwaltung

- vom aufgabenerledigenden Verwaltungsapparat
- hin zum wirkungs- und bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen
- aktiv zu gestalten.

Die Entwicklung der öö. Landesverwaltung zu einer wirkungsorientierten Verwaltung braucht Initiativen und geeignete Ansatzpunkte.

Für eine solche Neuausrichtung der Verwaltung sind drei Bereiche als zentrale Ansatzpunkte von großer Bedeutung¹.

- Strategie: Visionen, Aufgaben oder Ziele
- Struktur: Ablauf- und Aufbauorganisation, formelle Regeln
- Potential: Menschen mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen, Wissen, technische Infrastruktur

Die Kultur einer Organisation kann hingegen nur indirekt beeinflusst werden und ist deshalb auch nicht immer vorhersehbar.

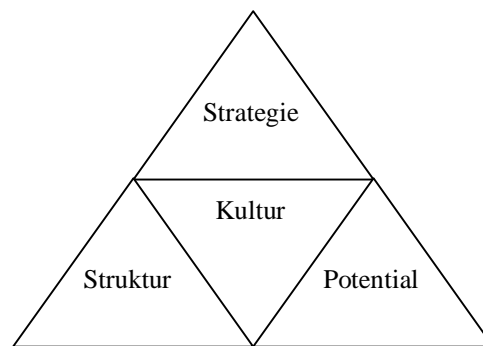


Abbildung 1: Heuristisches Dreiecks-Modell der Verwaltung als Organisationsmodell (Schedler, Proeller 2003 S. 21)

Übersetzt auf die Überlegungen in Oberösterreich lässt sich für den Einflussfaktor **Strategie** aus dem Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015 eine klare Strategie ableiten, wobei auf zwei unterschiedliche Ebenen eingegangen wird:

- Inhaltliche Ebene: Leitaussagen, Basisziele
- Prozessuale Ebene: Lernendes Dienstleistungsunternehmen; nachhaltige Verwaltungsentwicklung

Die Personalentwicklung (Einflussgröße **Potential**) ist dabei ein Schlüsselfaktor, um eine nachhaltige Verwaltungsentwicklung im Sinne der Unternehmensentwicklung zu ermöglichen. Dabei ist es wichtig rasch auf laufende Veränderungen zu reagieren bzw. bereits pro-aktiv gestaltend mitzuwirken.

Eine vorausschauende und gut getaktete PE kann vor allem dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie einhergeht mit Maßnahmen zur Organisationsentwicklung bzw. Organisations- und Personalentwicklung ineinandergreifen.

Im Bereich der Einflussgröße **Organisation** bedeutet das geplante Organisationsprojekt "Neue Amtorganisation – NAO" eine massive Intervention in das Gesamtsystem mit nachhaltigen Auswirkungen

¹ "Es handelt sich dabei um die Elemente einer Organisation, die formell gestaltbar bzw. beeinflussbar sind und in denen Veränderung durch Beeinflussung formaler Elemente erreicht werden kann"; Schedler, Proeller 2003 S. 20 ff

auf alle anderen Bereiche und beschleunigt dadurch auch weitere Entwicklungen im Bereich Strategie, Potential und Kultur des Unternehmens Land OÖ.

Die Ist-Situation stellte sich zu diesem Zeitpunkt kurz zusammengefasst wie folgt dar:

Die bereits angelaufenen und noch geplanten Entwicklungen im Bereich Controlling unter dem Projekttitel "Zielfindung, Planung und Steuerung (ZPS)" ergaben eine Neuorientierung, insbesondere durch Einführung von an die öffentliche Verwaltung angepassten betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten. Ein CO-Leitbild lag vor, die neuen Steuerungsinstrumente bzw.-prozesse wurden in Pilotabteilungen eingeführt, erprobt, laufend angepasst und führten zu einem neuen Verständnis der Verwaltung als dynamisches, komplexes Ganzes mit zielgerichtetem, ergebnis- und wirkungsorientiertem Handeln.

Eine flächendeckende Implementierung des CO nach ZPS brauchte Gesamtverantwortungen, die in einer entsprechenden Struktur umzusetzen sind. Das führte zu den parallelen Überlegungen für die NAO ("Structure follows Strategy").

Die vorgesehenen Entwicklungen im Bereich Strukturen und Abläufe, in unserem Fall die Einführung eines Direktionsmodells mit Lebensbereichen (Projekttitel "Neue Amtsorganisation – NAO" – siehe dazu Punkt 3.1.), um eine gemeinsame strategische Steuerung in diesen Lebensbereichen zu ermöglichen, bedingten eine umfassende Neuorientierung in organisatorischer Hinsicht.

Dies vor Augen, war es Aufgabe der PE, entsprechende Vorkehrungen zu treffen, um das Personal zeitgerecht mit dem notwendigen Wissen und Können, insbesondere auch mit Methodenkenntnis auf allen Ebenen zu versorgen. Das Personal mit seinen Fähigkeiten und Kenntnissen, also das gesamte in der Organisation vorhandene Wissen inklusive der notwendigen (technischen) Infrastruktur ist das gesamte Potential einer Organisation. Die notwendigen Schritte zur Vertiefung und Verbreiterung des für die Zukunft nötigen Potentials waren rechtzeitig zu planen und zur richtigen Zeit umzusetzen.

- 3. Organisationsentwicklung:** Die Neue Amtsorganisation (NAO) beim Land OÖ – ein Organisationsprojekt mit umfassenden Auswirkungen

3.1. Die Neue Amtsorganisation – Grundsätze und Zielrichtung

Im Entwicklungsfeld Optimierung von Abläufen und Strukturen des WOV 2015-Konzeptes ist die Leitidee der NAO bereits im Leitsatz Nr. 702 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."

Bei der Ist-Standerhebung zur Aufbauorganisation 1997 waren 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 einige der aufgezeigten Problemfelder. Die Führungsspanne des Landesamtsdirektors lag damals bei 26 und damit weit über der idealen Spanne von 4 bis 12 Personen. Für die Implementierung einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung sind klare Verantwortlichkeiten und Zielvereinbarungsstrukturen aber eine der wichtigsten Voraussetzungen.

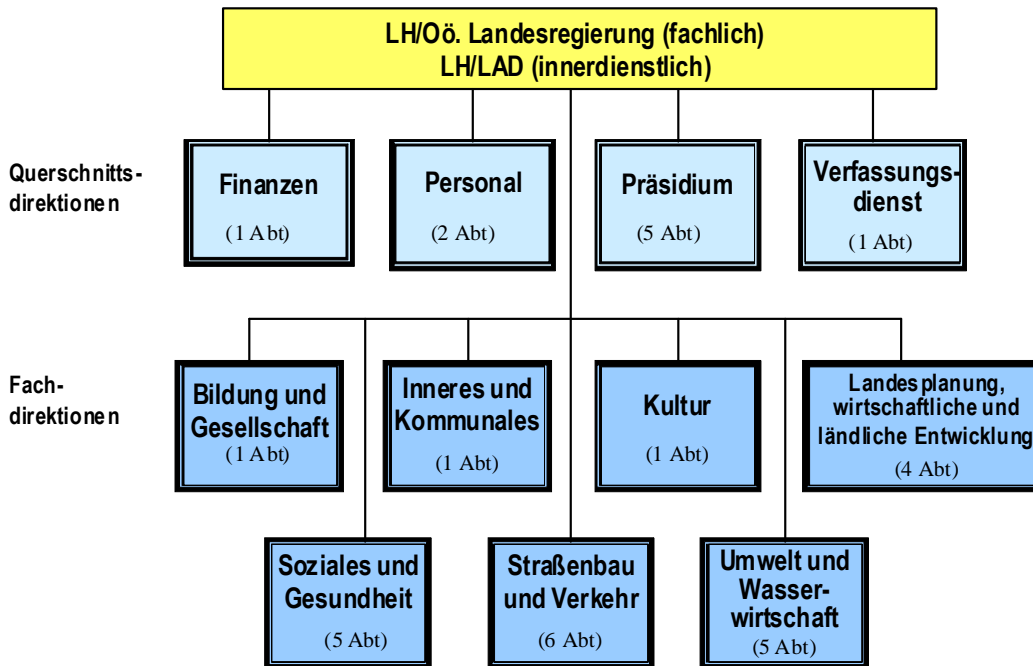
Im Rahmen eines Projektes erarbeitete eine Expertengruppe im Jahr 2000 einen Vorschlag zur Neustrukturierung, ausgehend vom beschriebenen Ist-Stand. Diese "Task-Force" erstellte mehrere denkbare Varianten inklusive einer Bewertung. Dieses Konzept stellte anschließend die Grundlage für eine breite Diskussion mit dem Top-Management und der politischen Führung dar. Bis zur Realisierung brauchte es dann noch insgesamt 8 Jahre, wobei innerhalb dieses Zeitraumes das zugrundeliegende Konzept bei anstehenden organisatorischen Entscheidungen berücksichtigt wurde. Die Voraussetzungen für die tatsächliche Implementierung wurden im Juni 2007 in der Oö. Landesregierung geschaffen.

Organigramm – Amt der Oö. Landesregierung (vor NAO)

(schematisch)



Neue Amtsorganisation (NAO) - Lebensbereichsgliederung



Mit der NAO-Implementierung stellte sich die Aufbauorganisation, ausgedrückt in Zahlen, folgendermaßen dar:

1997 – IST-Situation	2008 – SOLL-Situation
4 Abteilungsgruppen	6 Abteilungsgruppen
38 Abteilungen	32 Abteilungen
23 Unterabteilungen	-
2 abteilungsgleiche Organisationseinheiten	-
88 nachgeordnete Organisationseinheiten (ohne Straßenmeistereien)	56 nachgeordnete Organisationseinheiten (ohne Straßenmeistereien)

Neben den oben in Zahlen ersichtlichen Änderungen, gab es weitere essentielle Auswirkungen:

Die wesentlichen Änderungen durch das so genannte "Direktionenmodell" waren

- Die Zusammenführung von Rechts- und Fachbereichen in einer gemeinsamen Abteilung im jeweiligen Lebensbereich,
- die Reduktion von eingerichteten Organisationseinheiten (auch unterhalb der bestehenden Abteilungsstruktur) und
- die Schaffung einer neuen Leitungsfunktion - die Direktorin, der Direktor mit der Gesamtverantwortung für einen Lebensbereich.

Die Direktorin bzw. der Direktor ist für das strategische Geschäftsfeld verantwortlich und damit auch für das Entwickeln von abgestimmten Strategien.

Ein Beispiel: In der Direktion Umwelt und Wasserwirtschaft soll es künftig wesentlich besser gelingen die Umweltthemen unter Berücksichtigung sämtlicher Umweltmedien (Wasser, Boden, Luft) unter dem organisatorischen Dach der Direktion gemeinsam zu betrachten und in einen Gesamtzusammenhang zu bringen. Dadurch ist es möglich, konkret 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 werden dadurch erleichtert.

3.2. Auswirkungen und neue Anforderungen an die Organisation

Aus den obigen Ausführungen zu den Organisationsveränderungen durch die "NAO" wurden Entwicklungen angestoßen bzw. kamen neue Anforderungen auf die Organisation und die Menschen zu.

Aus OE-Sicht waren dabei die wesentlichsten vier Punkte:

- Es galt die neu geschaffene Direktionsfunktion zu etablieren: Die Gesamtverantwortlichkeit für die strategische Ausrichtung des Lebensbereichs und damit verbunden auch ein ganzheitliches Denken musste sowohl über neue organisatorische Richtlinien etabliert als auch durch neue geeignete Kommunikationsstrukturen innerhalb der jeweiligen neuen Direktionen und mit dem Top-Management unterstützt werden.
- Aufgrund der anstehenden neuen Planungsperiode von 6 Jahren galt es, neben den organisatorischen Neuerungen auch die Direktionen für die Zielfindungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse "fit" zu machen: Es wurden in allen Direktionen dazu Assistent/innen für CO eingerichtet. Es galt auf allen Ebenen einen geeigneten Wissens- und Erfahrungsaufbau sicherzustellen. Innerhalb der Direktion mussten arbeitsfähige Teams installiert werden (Aufbau von geeigneten Strukturen), bei den Mitarbeiter/innen mussten bewussteinbildende Maßnahmen verstärkt werden, um das notwendige Verständnis für die vorgesehenen Veränderungen zu erreichen.
- Für die Detailumsetzung der Organisationsstruktur galt es in den Direktionen einen entsprechenden Wissens- und Erfahrungsaufbau sicherzustellen, OE-Assistent/innen zur Prozessunterstützung und geeignete Veränderungs- und Steuerungsstrukturen zu finden und gleichzeitig entsprechende Kommunikationsprozesse pro-aktiv zu gestalten.
- Mitarbeiter/innen waren insgesamt auf alle Veränderungen vorzubereiten und die notwendige Entwicklungsarbeit zu leisten (-> Potentialentwicklung).

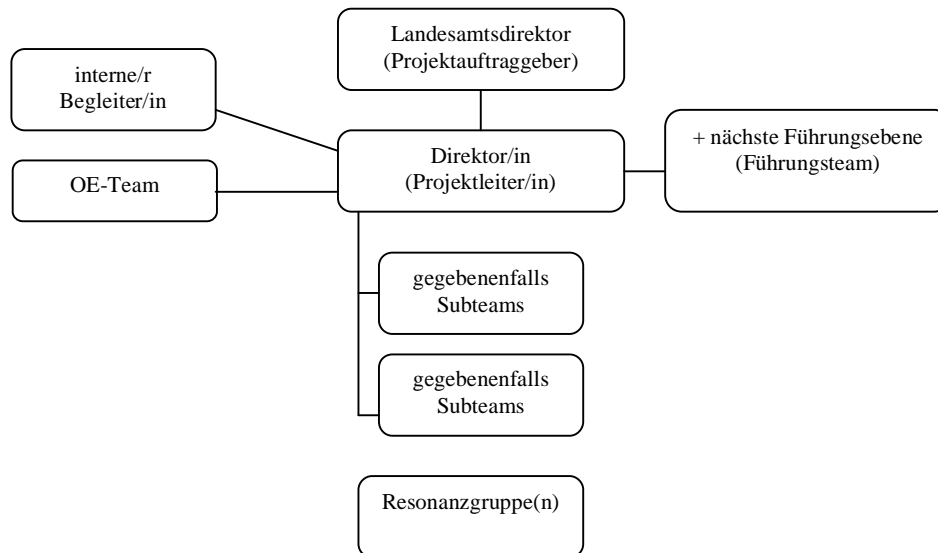
Diese Überlegungen galt es im Rahmen des NAO-Projektes mitzudenken. Für die neuen Direktionen wurden deshalb Organisationsentwicklungsprojekte installiert, die durch vorgegebene Projektstrukturen, beteiligungsorientiertes Prozessdesign sowie vorgegebene Verantwortungen und Funktionen für die oben genannten Entwicklungen den Weg – auch nach den Umsetzungsprojekten – ebnen sollten.

Wie das konkret in den sogenannten Detailumsetzungsprojekten angelegt wurde, wird im Folgenden dargestellt.

3.3. Organisationsentwicklung – Detailumsetzungsprojekte in den Direktionen

Für die Detailumsetzung wurde als verantwortliche Person erstmals die Direktorin/der Direktor als Führungskraft für die neue Struktur sichtbar. Weiters wurde auf Beteiligungs- und Kommunikationsstrukturen im Projekt durch Vorgabe von gewissen verpflichtenden Veranstaltungen großer Wert gelegt. Die Assistent/innen für CO und OE wurden über die Projektstruktur der Detailumsetzung etabliert und erstmals mit ihrer Rolle, ihren Aufgaben und in ihrer Funktion sichtbar (Auswahlverfahren und Qualifizierung – siehe Punkt 4.1.).

Im Detail stellte sich die Projektstruktur wie folgt dar:



Kurz zu den Funktionen, ihren Aufgaben und Verantwortungen:

NAO-Detailprojektleitung:

Direktor/in:

Trägt die Ergebnisverantwortung für Konzeption und Umsetzung der neuen Organisation und ist oberste Entscheidungsinstanz in der Direktion. Als Projektleiter/in ist sie/er für die Gestaltung des Veränderungsprozesses verantwortlich.

Führungsteam:

Direktor/in und nächste Führungsebene:

Trägt gemeinsam mit der Projektleitung die Ergebnisverantwortung für die Konzeption und unterstützt sie bei der Umsetzung der neuen Organisation; zeichnet gemeinsam mit der/dem Direktor/in für den Veränderungsprozess verantwortlich.

Projektteam (OE-Team):

Besteht aus der/dem Organisationsentwickler/in (Leitung des OE-Teams), der/dem Controller/in, 1-2 Personalvertreter, 1-2 Führungskräfte, 1-2 Mitarbeiter/innen:

Erbringt Dienstleistungen für das Führungsteam und die/den Direktor/in; entwickelt und adaptiert OE-Prozesse (Architektur, Workshop-Designs, gesamte methodische Unterstützung, ...) für die Direktion, sorgt für systematisches Monitoring des OE-Prozesses (Speed, Akzeptanz, Beteiligung, ...), schlägt Interventionen vor, setzt geeignete Methoden und Instrumente ein etc.

Resonanzgruppe:

Die interne Resonanzgruppe setzt sich zusammen aus einer Auswahl von Mitarbeiter/innen der Direktion und jedenfalls allen Personalvertreter/innen aus den betroffenen Bereichen der Direktion. Sofern die direkte Einbindung der Mitarbeiter/innen in das Detailumsetzungsprojekt nicht ohnehin den entsprechenden Informationstransfer sicherstellt, sind regelmäßige interne Resonanzgruppentreffen vorzusehen.

Interne NAO-Begleitung:

Mitarbeiter/in einer anderen Organisationseinheit (Mitglied des NAO-Projektteams):

Unterstützung der Direktorin/des Direktors bei WOV-Themen, Standards und Gestaltungsrahmen für die Direktion, Sparringpartner für laufende Veränderungsprozesse

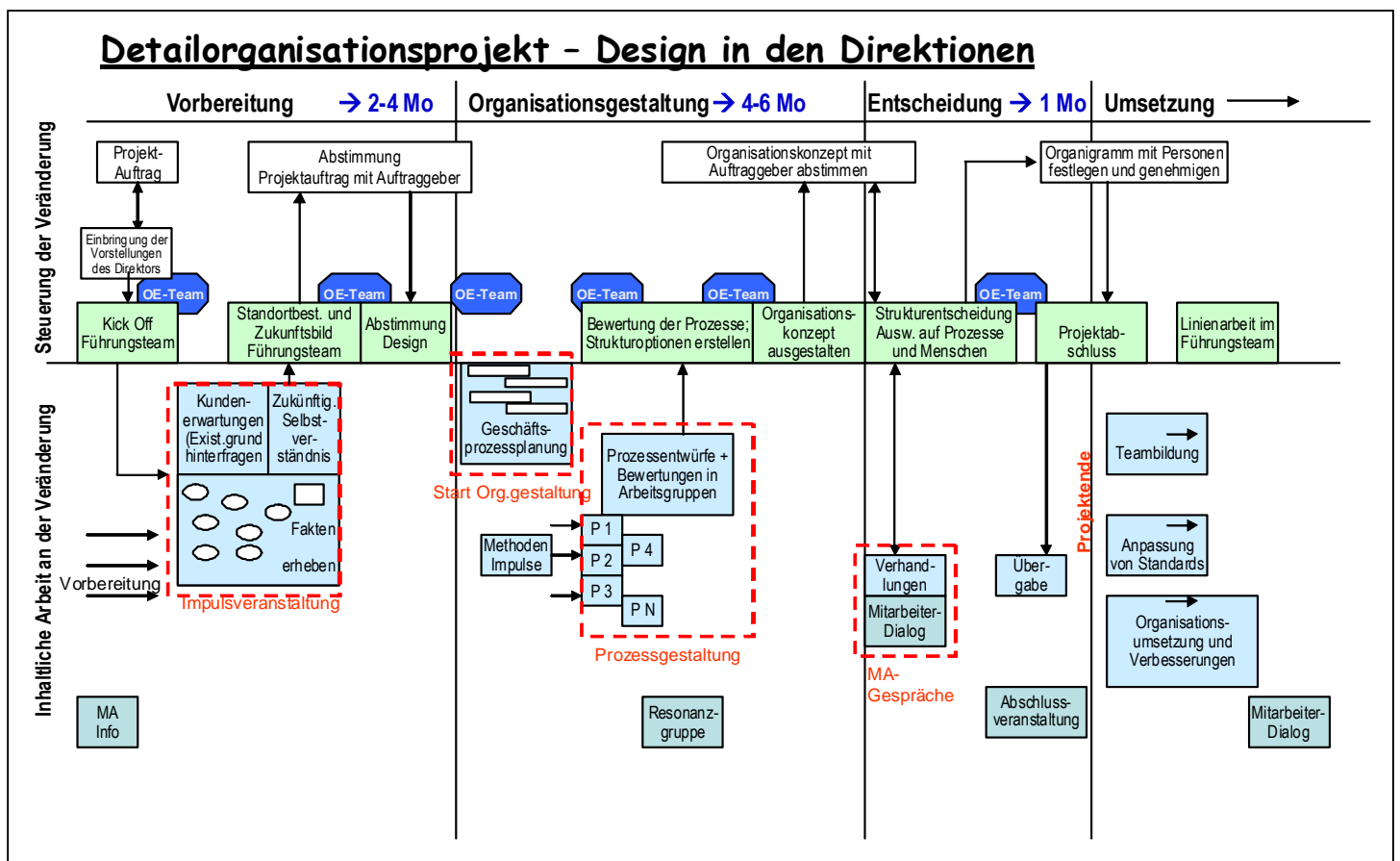
Externe NAO-Begleitung:
 Externe/r OE-Berater/in
 Wird erforderlichenfalls zu einzelnen wichtigen Schritten hinzugezogen.

Der Detailumsetzungsprozess als Prozess zur OE:

Als Prozessgrundlage diente eine NAO-Prozesslandkarte, die im Zuge der Ausbildung der OE-Assistent/innen erarbeitet wurde:

In dieser Landkarte wurden zwei Ebenen des OE-Prozesses dargestellt:

- Auf der **Steuerungsebene** wurden Entscheidungen zwischen dem Landesamtsdirektor als Auftraggeber bzw. den Führungskräften (Direktor/in und Führungsteam) auf Basis der Analysen und Vorschläge getroffen,
- die auf der Ebene der **inhaltlichen Arbeiten am Veränderungsprozess** erstellt wurden.



Die Entwicklung der Landkarte wurde unter dem Gesichtspunkt der Veranstaltungen erarbeitet. Es wurde für die Kernelemente des Umsetzungsprozesses ein Veranstaltungsdesign entwickelt, das in den jeweiligen Direktionen bedarfsgerecht angepasst wurde. Drehscheibe dafür war das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Organisationsentwickler/innen und des OE-Teams.

Veranstaltung	Ziel und Zweck der Veranstaltung	Verantwortung	sonstige Beteiligte
Kick-Off Workshop im Führungsteam der Direktion	1) Projektauftrag vorstellen 2) Projektorgane in der Direktion (Zusammensetzung, Rollen, Aufgaben) festlegen 3) Grundsätze, Spielregeln, Vor-	Direktor/in mit OE-Assistenz	Führungsteam und OE-Assistenz

Veranstaltung	Ziel und Zweck der Veranstaltung	Verantwortung	sonstige Beteiligte
	gaben, Grob Ablauf des Veränderungsprozesses bestimmen 4) Vorbereitungsphase planen		
Mitarbeiterinformation (MA-Info)	1) Mitarbeiter/innen informieren über Projekt, Projektziele, Ablauf, Projektorgane 2) Rückmeldungen der MA einholen	Direktor/in mit Führungsteam	OE-Assistenz
Impulsveranstaltung	1) Kennenlernen des Ist-Standes, der derzeitigen Organisation 2) Berührungspunkte, gemeinsame Themen, Chancen, Risiken, Handlungsfelder erkennen 3) Zukunft, Herausforderungen, Erwartungen spüren, erkennen 4) allfällige Ergänzung der Datenerhebung festlegen	Direktor/in mit Führungsteam; Leiter/innen von Sub-Arbeitsgruppen (falls eingerichtet)	Arbeitsgruppen, OE-Team; Controller/in
Standortbestimmung und Zukunftsbild - Workshop	Ist-Stand (= Standortbestimmung) sichern und abnehmen, daraus ergeben sich: 1) Klärung der Veränderungsziele und zukünftige Entwicklung (Zukunftsbild) 2) ev. Anpassung des Projektauftrages	Direktor/in mit Führungsteam	Controller/in
Start der Organisationsgestaltungsphase mit den Definitionen von relevanten Prozessen	1) "Übersetzung" von der Ebene Produkte und Planungseinheiten auf relevante Prozesse durchführen 2) Relevante Management-, Kern- und Supportprozesse der Direktion identifizieren und festlegen 3) Weitere Bearbeitung der Prozesse klären (Auftrag an Arbeitsgruppen AG)	Direktor/in mit Führungsteam, Leiter/innen der Arbeitsgruppen	
Arbeitsgruppentreffen (falls eingerichtet) (P1, P2,.....) und Bewertungen in den Arbeitsgruppen	1) IST-Prozesse beschreiben 2) SOLL-Prozesse beschreiben (Varianten) 3) allfällige Ideen und Anregungen zu den neuen Aufbaustrukturen beschreiben	Arbeitsgruppenleiter/innen	Arbeitsgruppen
Resonanzgruppen-Sitzung/en	1) Zwischen- oder Endergebnisse aus den Arbeitsgruppen den Mitarbeiter/innen, Kund/innen und ev. Partner/innen vorstellen 2) Rückmeldungen einholen	Direktor/in mit OE-Assistenz	allenfalls AG-Leiter bzw. MA
Bewertung der Prozesse und Ideen der Gruppen, Strukturoptionen erstellen	1) Ergebnisse aus Gruppen ins Führungsteam transferieren 2) Situation der Direktion anhand Prozessanalysen bewerten und Soll-Prozesse festlegen und entscheiden 3) Gestaltungskriterien entwickeln (auf Basis der Rahmenvorgaben des Projektauftrages) 4) Strukturoptionen entwerfen 5) Optionen erstmals schätzen	Direktor/in mit Führungsteam	OE-Team und Arbeitsgruppenleiter/innen

Veranstaltung	Ziel und Zweck der Veranstaltung	Verantwortung	sonstige Beteiligte
Organisationskonzept ausgestalten – Workshop	1) Organisationskonzept erstellen 2) Varianten ausarbeiten 3) Umsetzungspläne und -szenarien entwerfen	Direktor/in mit Führungsteam	OE-Team
Mitarbeitergespräche (MA-Gespräche) und Verhandlungen	1) Auswirkungen auf Prozesse und Personen mit Betroffenen besprechen, Alternativen aufzeigen 2) Verhandlungen mit betroffenen Gruppen	Direktor/in mit Führungsteam	Betroffene
Strukturentscheidung und Prozess- und Personalmaßnahmen - Workshop	1) Festlegung der Strukturen nach Projektende 2) Festlegung der Umsetzungsschritte und des Zeitplans	Direktor/in mit Führungsteam	Auftraggeber OE-Assistenz
Abschlussveranstaltung und Mitarbeiterinformation	1) Mitarbeiter/innen informieren über Ergebnisse 2) Rückmeldungen der MA einholen 3) Projektabschluss	Direktor/in mit Führungsteam	OE-Team

Ein hohes Maß an Vorbereitungs- und Umsetzungsarbeit lag bei den zentralen Stellen – der Amtsleitung, der Personal- und Verwaltungsentwicklung –, den verantwortlichen Führungskräften und den ausgebildeten OE- und CO-Assistent/innen.

Die intensive Beratung durch die Projektleiter/innen im OE- und CO-Bereich sowie die internen NAO-Begleiter/innen der Direktor/innen stellte sich als positives Erfolgskriterium heraus. Auch die Beiziehung von externen Berater/innen für die Direktor/innen stellte eine große Hilfe dar, insbesondere durch den professionellen "Blick von außen auf das Gesamtgeschehen".

4. Personalentwicklung zur Unterstützung der OE-Prozesse bei der Einführung der Neuen Amtorganisation (NAO)

Wie eingangs erwähnt, war es Aufgabe der PE, im Einklang und in Abstimmung mit der Verwaltungsentwicklung (CO- und OE-Projektleitung) geeignete Qualifizierungsmaßnahmen bereitzustellen, um die Einführung der NAO mit dem nötigen Support im Bereich Wissen, Können, Fertigkeiten zu versorgen, kurzum das notwendige Potential zu entwickeln.

Eines der Ziele war zu diesem Zeitpunkt, das Know-How in den Bereichen OE und CO auszubauen. Eine zielgerichtete Planung und Steuerung erfordert ein ausgeprägtes Wissen und Können zu Controlling, verankert in geeigneten Mitarbeiter/innen.

Gleichzeitig benötigte die Landesverwaltung zur Bewältigung der vorgesehenen strukturellen Veränderungsprozesse qualifizierte Organisationsentwickler/innen in ausreichender Anzahl.

Schnell war klar: Es braucht entsprechende, breiter angelegte und zielgruppenorientierte Qualifizierungsmaßnahmen.

4.1. Basisqualifizierung im Bereich Organisationsentwicklung und Controlling

Ziel dieser Basisqualifizierung war es zum einen in den Dienststellen Know-How aufzubauen, zum anderen aber auch in einem weiteren Schritt die Funktionsträger/innen (Controller/innen, Organisationsentwickler/innen) untereinander zu vernetzen und das gemeinsame Lernen in und an der Arbeit zu fördern. Eine praktische Umsetzung in den Dienststellen sollte umgehend folgen. Da dieser Prozess eine gewisse qualitative und quantitative Vorbereitung braucht, sollte damit frühzeitig begonnen wer-

den, unabhängig von der zu diesem Zeitpunkt noch offenen NAO-Beschlussfassung (Ein Regierungsbeschluss war notwendig!).

Folgendes Konzept wurde in Zusammenarbeit mit einem externen Berater (Unternehmensberatung Roland Steindl GmbH, Wien) ausgearbeitet und umgesetzt:

Der erste Schritt: Orientierungsworkshop

(Information an alle Abteilung des Amtes der oö. Landesverwaltung am 29. September 2006):

Ausschreibung an alle Abteilungen des Amtes der Oö. Landesregierung – Einladung zum:

Orientierungsworkshop für alle Interessent/innen in Form einer Großveranstaltung
(12. Oktober 2006, 9.00 – 13.00 Uhr, Redoutensaal Linz)

Ablauf und Inhalte:

- Input der Amtsleitung zu den geplanten Maßnahmen im Bereich OE und CO
- Arbeit an einer persönlichen Standortbestimmung:
Kleingruppenworkshops mit folgender Aufgabenstellung: Formulieren Sie kreative und ansprechende Stellenanzeigen für Controller/innen oder Organisationsentwickler/innen auf einem Flipchart) -> Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum
- Erfahrungsaustausch mit Personen, die derartige Funktionen bereits ausüben
- Input zu den Anforderungen an die Funktion einer/eines CO- bzw. OE-Assistent/in von Seiten der Amtsleitung
- Information über Ziele und Inhalte der geplanten Ausbildung
- Information über das Bewerbungs- und Auswahlprozedere

Teilnehmer/innen: 80 Mitarbeiter/innen des Landes OÖ

Planung und Organisation:

Abteilung Präsidium, Verwaltungsentwicklung in Kooperation mit der Abteilung Personal, Referat Bildung und Personalentwicklung

In Nachhang dazu:

Aussendung einer Information und Terminübersicht über die Basisausbildung in den Bereichen OE und CO mit dem Aufruf, sich definitiv für das Auswahlverfahren und die daran anschließende Basisqualifizierung anzumelden.

Der zweite Schritt: Beobachter/innen-Training

(24. Oktober 2006)

Beobachter/innen-Training für das Auswahlverfahren zur Basisqualifizierung in den Bereichen OE und CO

(24. Oktober 2006 im LDZ, 10.00-15.30 Uhr mit 8 Mitarbeiter/innen der oö. Landesverwaltung und einem externen Berater).

Aufbau und Inhalte:

- Allgemeine Regeln bei der Beobachtung
- Wahrnehmungsübung (Unterscheidung zw. Wahrnehmung, emotionaler Reaktion und kognitiver Bewertung verdeutlichen)
- Bewertungsskala der Wahrnehmung

Als Beobachter/innen standen zur Verfügung:

- Externer Berater
- Führungskräfte aus Fachabteilungen: 2 Abteilungsleiter/innen
- Abt. Personal: Referatsleiterin Bildung und Personalentwicklung, Referatsleiter Stellenbewertung
- Abt. Präsidium: Leiter des Projekts ZPS/CO; Leiterin des Projekts OE (Verwaltungsentwicklung)

Ablauf und Inhalte:

Methodische Vorbereitung auf Gruppenaufgabe, Rollenspiel und Interview-Situation inkl. zu beobachtende Kompetenzen (an Hand eines abgestimmten Bewertungsformulars; Näheres siehe beim nächsten Punkt "Auswahlverfahren"), Organisation und operative Detailbesprechung

Der dritte Schritt: Auswahlverfahren

(30. Oktober sowie 07. und 08. November 2006)

Einladung an alle gemeldeten Interessent/innen zum:

Auswahlverfahren für Controller/innen und Organisationsentwickler/innen

In Form von Gruppenhearings mit je 2-3 Interessent/innen mit folgenden drei Aufgabenstellungen:

Gruppendiskussion:

Lösung einer CO-/OE-Aufgabenstellung in der Gruppe und Präsentation der Ergebnisse auf Flip-Chart

Rollenspiel:

Kontraktgespräch zwischen Führungskraft und CO- bzw. OE-Assistent/in: Aufgabeklä rung, Spielregeln, Kommunikationsstrukturen

Interview mit Teilnehmer/in durch Beobachter/innen:

Vor dem Hintergrund eines vorher durch die/den Interessent/in ausgefüllten Selbsteinschätzungsbogen zu: Berufliche Biografie besondere Stärken/Schwächen als OE-/CO-Assistent/in, Interesse an und Engagement in der künftigen Rolle -> Feststellung der Divergenz von Selbst- und Fremdeinschätzung etc.

Ziel/Ergebnis:

Gesamtbewertung der Kompetenzen in Ergebnisorientierung, Wahrnehmung, Systematik und Systemverständnis, Kommunikation, Kooperation-Konflikt, Persönlichkeit durch alle Beobachter/innen.

Teilnehmer/innen: 48 Mitarbeiter/innen des Landes OÖ

Der vierte Schritt: Basisqualifizierung für OE- und CO-Assistent/innen

(Dezember 2006 – Juni 2007)

Aufgrund des Auswahlverfahrens wurden die geeigneten Assistent/innen für die neu zu bildenden Direktionen ausgewählt. Das Schlüsselproblem in dieser Phase war, dass das NAO-Direktionenmodell noch nicht beschlossen war. Nichts desto trotz wurde prophylaktisch weitergearbeitet um zum Zeitpunkt X (= Beschluss der NAO und Start der Vorbereitungen für die Umsetzung der strukturellen und organisatorischen Projekte) die notwendigen Ressourcen bereit zu haben. Wie bereits eingangs erwähnt, war im Hinblick auf die WOV-Ziele 2009 bereits seit geraumer Zeit klar, dass das Land OÖ für einen umfassenden und professionellen NAO-Vorbereitungs- und Umsetzungsprozess die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen vorzuhalten hat, unabhängig davon, ob und wann die tatsächliche NAO-Beschlussfassung stattfinden würde.

Daher fiel bereits Anfang 2006 die Entscheidung seitens der Amtsleitung, die Basisqualifizierung von Mitarbeiter/innen der öö. Landesverwaltung vorzubereiten.

Folgendes Qualifizierungs-Konzept wurde ausgearbeitet und umgesetzt:

Basis-Qualifizierung für CO (Dez. 2006 bis März 2007):

Lernthemen CO:

Zielfindung, Planung und Steuerung – Basiswissen der Organisation vermitteln (z.B. WOV-Kreislauf, Führungsleitbild, MbO-Managementphilosophie; Steuerungsprozesse und -kreislauf, Instrumente der strategischen und operativen Planung, Steuerungsunterstützung durch Kennzahlen und Reports etc.)

Bearbeitung und Schärfung der Rolle und Funktion als CO-Assistent/in, Vorbereitung auf die Funktion – eigene Lernziele setzen;
Rechnungswesen, Budget und Kostenrechnung im Land OÖ;
Erweiterung der persönlichen (emotionalen) Kompetenz für die Arbeit in spannungsreichen sozialen Umfeldern;
Mitentwickeln konkreter Konzeptionen sowie Vorbereiten der Umsetzung in der eigenen Organisationseinheit

Methodik: Fachinputs, Workshops und Erfahrungslernen (Instrumente ...)
Dauer: 4 Module à 2 Tage
Referent/innen: interne Fachexpert/innen, 1 externer Berater, interne Begleitung
Teilnehmer/innen: 17 ausgewählte Interessent/innen

Basis-Qualifizierung für OE (Dez. 2006 bis Juni 2007):

Lernthemen OE:

Aufbau und Struktur von Organisationen, insbes. Land OÖ (Architektur und unterschiedliche Teilprozesse der Implementierung der NAO), Veränderungsprozesse in Organisationen – Grundthemen und Spannungen, 7 Basisprozesse der Veränderung nach Glasl; OE-Projekte gestalten – Workshopdesign (praktische Arbeit an 1-2 Teilprozessen der NAO -> Entwurf eines gesamten NAO-Prozesses); Input zu Projekt- und Prozessmanagement im Allgemeinen (wie z.B. Umgang mit Gruppen – Interventionen setzen – Kontrakt- und Feedbackgespräche u.ä.)

Methodik: Fachinputs, Workshops, Erfahrungslernen – Arbeit am NAO-Prozessdesign
Dauer: 3 Module à 3 Tage
Referent/innen: interne Fachexpert/innen, 1-2 ext. Berater, interne Begleitung
Teilnehmer/innen: 12 ausgewählte Interessent/innen

Gemeinsames Modul für OE- und CO-Assistent/innen: Moderation und Präsentation

Methodik: Moderations- und Präsentationsinstrumente - Werkstattlernen
Dauer: 1 Modul à 2 Tage
Referent/innen: 2 externe Trainer/innen, 2 interne Begleiter/innen
Teilnehmer/innen: alle CO-/OE-Assistent/innen in der lfd. Fachausbildung

Der fünfte Schritt: Netzwerkbildung

Unmittelbar nach Abschluss der Basisqualifizierung galt es ein Lernvakuum zu vermeiden. Als weiterführende Maßnahme wurde die Netzwerkbildung beschlossen und umgesetzt:

Bildung eines OE- und eines CO-Netzwerkes für OE- und CO-Assistent/innen

Ziele: Das Gelernte in den Alltag transferieren, vertiefen, praktische Erfahrung sammeln – konkrete Umsetzungsbeispiele bearbeiten und gemeinsam beraten -> Lerntransfer, Vertiefung des Wissens und Könnens

Methodik: Regelmäßige Workshops im jeweiligen Netzwerk mit CO- und OE-Assistent/innen
Fallbeispiele und Fachinput; ständiges Lernen an Hand praktischer Beispiele, Implementierung der OE- und CO-Themen in den Dienststellen

Betreuung: Für CO bzw. OE verantwortliche Mitarbeiter/in aus der Gruppe
Verwaltungsentwicklung (Abt. Präsidium)

Frequenz: 4 - 6 Treffen pro Jahr, abhängig von aktuellen Entwicklungen

Die Basisqualifizierung im Bereich OE und CO war ein essentieller Bestandteil, jedoch nur ein spezifischer Teil. Die Personalentwicklung hatte die Aufgabe, gesamtheitlich zu denken, die laufenden Entwicklungen im Auge zu haben, um zur rechten Zeit auf allen Ebenen ansetzen zu können und geeignete Instrumente und Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten.

4.2. Ganzheitliche Personalentwicklung: Begleitmaßnahmen im Zusammenwirken von PE, OE, CO

Handlungsfelder der Personalentwicklung – ganzheitlicher Ansatz

Nachfolgendes Modell der PE-Handlungsfelder geht davon aus, dass die PE bei allen Prozessen im Unternehmen ihre Verantwortung wahrnehmen und entsprechende Maßnahmen setzen kann und muss.

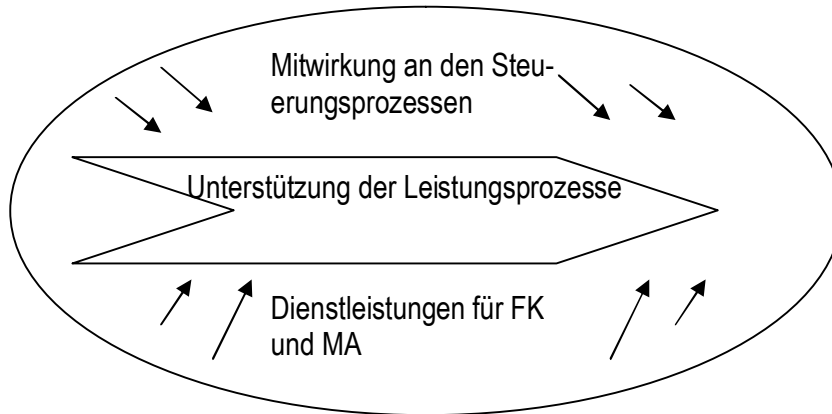


Abbildung: Handlungsfelder der Personalentwicklung, (vgl. Trigon Entwicklungsberatung 2007, PE-Werkstatt, Modul A, S.7/87)

Zu den Handlungsfeldern im Einzelnen und den Aufgaben der zentralen PE:

- Mitwirkung an den Steuerungsprozessen der Organisation zur strategischen Ausrichtung des Gesamtsystems und zur Unterstützung von Change Management
Beispielsweise durch:
 - Laufenden Kontakt zur Amtsleitung und zu den Top-Führungskräften
 - Intensiven Kontakt zu den Projektleiter/innen sowie Mitarbeit in den Verwaltungsentwicklungsprojekten
 - Aktuelle Kenntnis von internen Kommunikations- und Informationsaktivitäten und Mitwirkung in PE-Angelegenheiten
- Unterstützung der Kern-Leistungsprozesse (Primärprozesse) einer Organisation durch ein professionelles PE-Instrumentarium:
 - Umsetzung der Erkenntnisse aus der Mitwirkung in den Steuerungsprozessen
 - Spezifische PE-Entwicklungsarbeit, d.h. zeitnah und bedarfsgerecht das geeignete PE-Instrumentarium entwickeln, erproben und für die Umsetzung bereitstellen
 - Aktive Zusammenarbeit mit den Dienststellen – gemeinsames Nachdenken über geeignete Maßnahmen
 - Klarheit über Aufgaben und Verantwortungen im Bereich zentraler und dezentraler PE (als Führungsaufgabe)
- Dienstleistungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen:
Von der administrativen Abwicklung von PE-Angelegenheiten über Beratung zu den geeigneten PE-Instrumenten und deren Umsetzung.

Ausgehend von der Betrachtung der PE auf allen Ebenen wurden im Zeitraum 2007, 2008 und 2009 nachstehende Begleitmaßnahmen geplant, vorbereitet und finanziert, die zwischen der zentralen PE, der Amtsleitung, den (Top-) Führungskräften und den Projekten und Maßnahmen zur Verwaltungsentwicklung abgestimmt und (oft gemeinsam) vorgeschlagen und vereinbart wurden.

Die konkreten Begleitmaßnahmen waren und sind noch heute:

- Wissenserweiterung bzw. Erfahrungsaustausch zu aktuellen WOV-Themen:
 - ZPS-/CO-Workshops für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Abteilungen

- ZPS-/CO-Workshops für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in den Bezirkshauptmannschaften
 - WOV-Werkstätten zu ZPS/CO, NAO und zur PE mit jeweils rund 60 Führungskräften aus den Direktionen und Bezirkshauptmannschaften (Großgruppenveranstaltungen)
 - Installierung von internen und externen Begleiter/innen für die Direktor/innen zur Unterstützung der WOV-Umsetzungen in den Direktionen
 - WOV- bzw. NAO-Veranstaltungen in den Direktionen
 - Finanzierung von Workshops zur Initiierung der NAO-Prozesse wie z.B. Impuls- und Auftaktveranstaltungen zur Information der jeweiligen Mitarbeiter/innen, Teambuilding-Workshops, Strategieworkshops bis hin zu Abschlussveranstaltungen bei Beendigung der OE-Prozesse zur Umsetzung der NAO
 - Gruppen- und Einzel-Coaching in fachlicher (Schwerpunkt Strategische Planung) und in persönlicher Hinsicht (insbesondere für neu nominierte Führungskräfte)
 - CO-Qualifizierung in den Dienststellen (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen – dienststellenspezifische Seminare und Workshops)
 - Gemeinsamer Workshop für alle Direktor/innen: Schwerpunkt – neue Funktionen, Rollen und Aufgabenstellungen in den Direktionen – gemeinsame Steuerung der Prozesse
 - Verschiedene Führungskräfte-Workshops für Direktor/innen und deren Führungskräfte
 - Folgemodul für CO-Assistenten/innen zu KORE, Budget und SAP-Anwendungen im CO
 - Folgemodul für OE-Assistenten/innen zu Verwaltungsmanagement
- Ausrichtung der bestehender Qualifikationsschienen für die Führungsebene durch inhaltliche Anpassung des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms
 - Interview mit Direktor/innen, Abteilungsleiter/innen und Landesamtsdirektor im Jahr 2007 zur Klärung essentieller Inhalte im neu zu gestaltenden Führungskräfte-Lehrgang (FKL); Neuausschreibung des FKL mit neuen Inhalten – u.a. neues Modul zur PE (Abgrenzung zentrale und dezentrale PE-Aufgaben)
 - Führungskräfte-Entwicklung mittleres Management (neues Programm - Potentialanalyse und individuelle Fördermaßnahmen im mittleren Management)
 - Adaptierung des Potentialträger/innen-Lehrgangs (aktuelle WOV-Entwicklungen und Verwaltungsmanagement)
 - Einführung bzw. Weiterentwicklung von PE-Instrumenten für Führungskräfte:
 - Einführung bzw. Forcierung der mittelfristigen PE-Planung im Rahmen der Dienstpostenplan-Gespräche und
 - Einführung von PE-Konzepten der Dienststellen
 - Adaptierung der Unterlagen für das Mitarbeiter/innen-Gespräch
 - Maßnahmen zur Stärkung der Kundenorientierung:
 - Kundenforum Bezirkshauptmannschaften (2008) und Direktionen (2009): Ableitung der aktuellen Bedarfe aus Kundensicht und u.a. Adaptierung der Rahmenbedingungen aus PE-Sicht
 - Kundenorientierung: Qualifikation insbesondere im Bereich der Bürgerservicestellen

Eine nähere inhaltliche Beschreibung aller genannten Maßnahmen würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

Die jeweiligen Begleitmaßnahmen waren an den aktuellen Bedürfnissen orientiert, weitgehend maßgeschneidert und mit den Zielgruppen abgesprachen und vereinbart.

5. Erfolgsfaktoren von Reformprojekten und -maßnahmen – Erfahrungen beim Land OÖ

Je nachdem welche Elemente in einem Veränderungsprozess überwiegen, werden auch die Erfolgsfaktoren verschieden sein.

Ein aus dieser Sicht wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass beim Veränderungsprozess die Elemente der Entwicklung überwiegen. Das heißt, dass der Veränderungsprozess zum Beispiel auf Grund einer langfristigen, von allen Betroffenen erkennbaren Strategie gesetzmäßig abläuft. Diese Strategie kann und soll natürlich durchaus auch reformatorische oder revolutionäre Schritte vorsehen.

Für den Veränderungsprozess sind abhängig vom Veränderungsbereich die Methoden, Instrumente und Vorgangsweisen zu wählen. In Frage kommen dafür im Wesentlichen:

- Managemententscheidungen ohne Diskussion, die für große Organisationsänderungen – nicht für die Detailumsetzung – in Frage kommen können und
- Projekte mit Einbeziehung der Führungskräfte oder aller Betroffenen mit allen möglichen Zwischenformen, wobei noch die Wahl zwischen schwerpunktmäßig Top-down oder Bottom-up geführten Prozessen besteht.

Für jeden nachhaltig erfolgreichen Veränderungsprozess ist eine gewisse Identifikation aller oder zumindest überwiegender Teile der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen und seinen Aufgaben wichtig. Dringend notwendig ist auch der Grundkonsens darüber, einem modernen und erfolgreichen Unternehmen angehören zu wollen. Diese Voraussetzungen sollten jedenfalls vor Inangriffnahme großer Reformprozesse sichergestellt werden.

Voraussetzung ist daher, bei allen Betroffenen die Überzeugung zu wecken, dass die Träger/innen des Veränderungsprozesses nur den Erfolg des Unternehmens und seiner Mitarbeiter/innen im Auge haben und nicht Veränderungsprozesse um der Veränderung willen initiieren. Bei den Betroffenen ist von den Proponenten des Veränderungsprozesses die Überzeugung zu wecken, dass die Veränderung für das Unternehmen und damit für die Mitarbeiter gut ist, dass man sich etwas gedacht hat und dass man nach verantwortungsbewusster Überlegung persönlich wirklich davon überzeugt ist.

6. Ein Blick in die Zukunft

Einerseits zeigt das Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015 entsprechende inhaltliche Schwerpunkte für die nächsten 6 Jahre auf, die es zu unterstützen gilt. Aus Sicht der PE werden neue inhaltliche Schwerpunkte erwartet. Der entsprechende Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf ist zeitgerecht zu erkennen und zu decken.

Erfolgsfaktor: Entscheidend für die zukünftige Entwicklung wird sein, wie es gelingt die ZPS-Ergebnisse mit der strategischen PE zu verknüpfen.

Andererseits haben sich auch konkrete Themen aus der NAO ergeben. Ein Zukunftsthema ist derzeit die Konzipierung von Fachlaufbahnen als Perspektive im Vergleich zu den Führungslaufbahnen. Durch die in der NAO festgelegten transparenten Organisationsstrukturen und Richtlinien kam es zu einem Wegfall von bisher bestehenden Führungspositionen. Es wurde dadurch die Notwendigkeit erkannt, das Thema Fachkarriere erneut aufzugreifen, deren Bedeutung und Stellung in der Organisation genauer zu hinterfragen und zu klären.

Sonstige aktuelle Entwicklungen und Themen mit PE-, OE-, CO-Bezug:

- Generationenmanagement: Eine interne Arbeitsgruppe unter Leitung der PE beschäftigt sich derzeit mit der demografischen Entwicklung in der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf den Landesdienst in den Handlungsfeldern Gesundheit, Unternehmenswerte, personalrechtlicher Rahmenbedingungen, PE.
- Mentoring-Programm intern: Eine interne Arbeitsgruppe unter Leitung der PE arbeitet an einem Konzept für ein internes Mentoring-Programm zur Unterstützung der Förderung von Führungs- und Fachkräften mit einem engen Bezug zum aktuellen Programm zur Förderung der Chancengleichheit "Balance – Gleichstellung"
- Wissensmanagement: Erarbeitung von Grundlagen des Wissensmanagements an Hand eines Pilotprojektes in der Abteilung Personal
- MIS - Managementinformationssystem: Vorbereitung eines MIS zur Unterstützung ZPS-/CO-Aktivitäten

7. Literaturverweise:

- Friedrich Glasl, Trude Kalcher, Hannes Piper (2005): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der 7 OE-Basisprozesse; Hauptverlag: Bern/Stuttgart/Wien
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2003): New Public Management, 2. Auflage; Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt Berne, 2003.
- Trigon Entwicklungsberatung Wien; Seminarunterlage PE-Werkstatt Modul A, Strategische Personalentwicklung, 2007

8. Abkürzungsverzeichnis:

Abt.	Abteilung
Abteilungsgr.	Abteilungsgruppe
CO	Controlling
CO-Assistent/in	Controlling-Assistent/in
FKL	Führungskräfte-Lehrgang
NAO	Neue Amtsorganisation
OE	Organisationsentwicklung
OE-Assistent/in	Organisationsentwicklungs-Assistent/in
WOV 2015	Wirkungsorientierte Verwaltung 2015
ZPS	Zielfindung/Planung/Steuerung

Autoren

Amt der öö. Landesregierung:

Dr. Eduard Pesendorfer
Landesamtsdirektor

Dipl.-Ing. Daniela König MBA
Abt. Präsidium
Verwaltungsentwicklung

Mag. Olga Emerstorfer MBA
Abt. Personal
Referat Bildung und
Personalentwicklung