

## Die neue Amtsorganisation in der oberösterreichischen Landesverwaltung

### 2.1. Aufgabenstellung und Ziele

Die Menschen in Oberösterreich, die politische Ebene sowie die Mitarbeiterinnen und 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 Leitidee 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."*

Moderne Verwaltungsstrukturen brauchen neben der Lösung von aufbauorganisatorischen Problemen entsprechende Zukunftsperspektiven. Für die neue Amtsorganisation in Oberösterreich lassen sich diese in vier Kernaussagen zusammenfassen:

- (1) Die Organisation soll sich an Lebensbereiche (strategische Geschäftsfelder) orientieren.** Die hohe Aufgabenzersplitterung und Arbeitsteiligkeit in der Leistungserstellung erschwert eine ganzheitliche Produktbetrachtung 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. Gelingt es, die Aufgaben zu sinnvollen strategischen Geschäftsfeldern zusammenzufassen, bewirkt dies eine verbesserte interne Abstimmung und Ausrichtung. Wenn Wirkungen bewusst erzeugt werden sollen, muss durch sinnvoll zusammengehörende Lebensbereiche eine einheitliche Zielsetzung und Leistungserstellung, strategische und operative Planung und Steuerung ermöglicht werden.
- (2) Identitätsstiftung durch den Lebensbereich hat Vorrang vor einer mechanistischen Organisationsgestaltung.** Bei einer mechanistischen Organisationsgestaltung wären 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.

**(3) 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.

**(4) 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.

## **2.2. Ablauf des Projektes/Vorhabens**

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 41 (einschließlich Bezirkshauptmannschaften) und damit weit über der idealen Spanne von 4 bis 14 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 eine Bewertung. Dieses Konzept stellte anschließend die Grundlage für eine breite Diskussion mit dem Top-Management dar. Bis zur Realisierung brauchte es dann noch insgesamt 8 Jahre, wobei innerhalb dieses Zeitraumes, das zugrundeliegende Konzept bei wesentlichen organisatorischen Entscheidungen maßgeblich berücksichtigt wurde. Die rechtlichen Voraussetzungen für die tatsächliche Implementierung wurden im Juni 2007 in der Oö. Landesregierung gelegt.

## **2.3. Ergebnisse, heutiger Stand**

Die neue Amtsorganisation trat durch die Verordnung des Landeshauptmannes zur Geschäftseinteilung des Amtes der Oö. Landesregierung am 1. Jänner 2008 formell in Kraft. Es wurden damit die zusammengehörenden Aufgaben- und Fachbereiche in 11 Direktionen zusammengefasst. In vier Querschnittsdirektionen sind die Steuerungs- und Supportaufgaben angesiedelt. Die Fachaufgaben sind nach Lebensbereichen in sieben Fachdirektionen abgebildet. Die weitere Untergliederung der Direktionen in Abteilungen bzw. sonstige fachliche

Bereiche entspricht dabei ihren Aufgaben und -tiefen.

### Neue Amtsorganisation (NAO) - Lebensbereichsgliederung

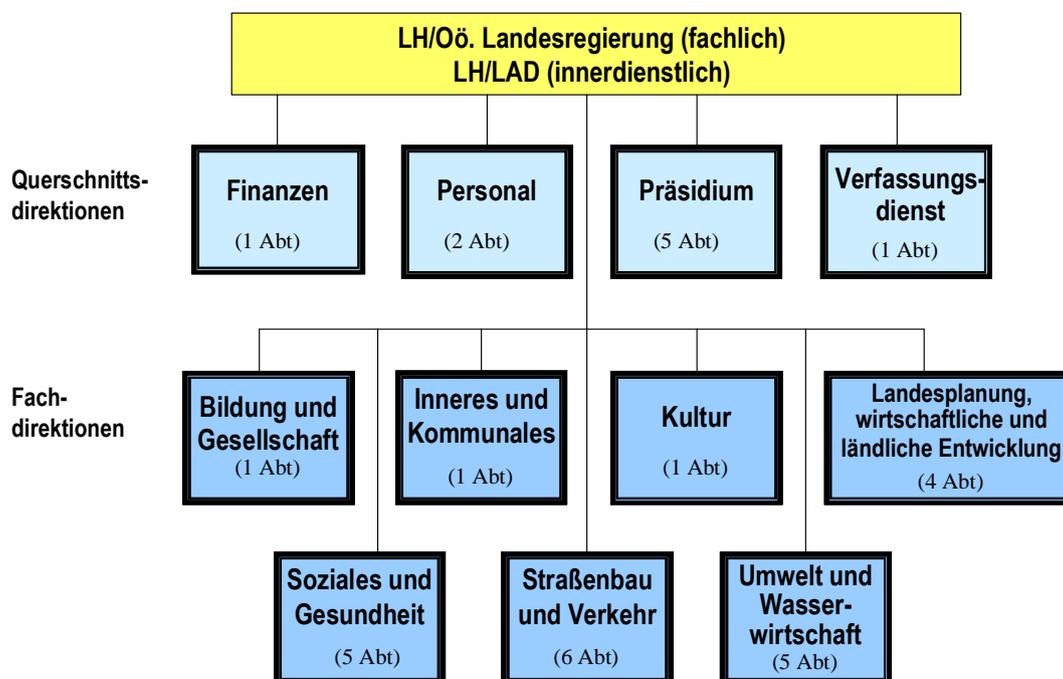


Abbildung 2: Die neue Amtsorganisation im Überblick

Mit der Implementierung wird die Aufbauorganisation sich gegenüber 1997 wie folgt darstellen:

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

Tabelle 1: Unterschiede der Aufbauorganisation zwischen 1997 und 2008

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

Die Direktorin bzw. der Direktor ist für das strategische Geschäftsfeld verantwortlich und damit auch für das Entwickeln von abgestimmten Strategien im Lebensbereich. In der Direktion für Straßenbau und Verkehr z.B. stand bisher beim Aufbau der Straßen-Infrastruktur die Technik

im Vordergrund. Jetzt und in Zukunft wird es wichtig sein, dass auch den großen Verkehrsherausforderungen durch Generalverkehrsplanung, Recht und Verkehrssicherheit Rechnung getragen wird. Um ein zweites Beispiel zu nennen, in der Direktion für Umwelt und Wasserwirtschaft muss es künftig 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.

#### **2.4. Ausblick**

Durch die Schaffung von strategischen Geschäftsfeldern mit dafür verantwortlichen Direktorinnen und Direktoren kommt die oö. Landesverwaltung auf dem Weg zu einer wirkungsorientierten Verwaltung 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.