

Dr. Paul Gruber, Dr. Gerold Kaltenbrunner, Dr. Eduard Pesendorfer

### **WOV 2021 – KONZEPT, ERREICHTES, AUSBLICK**

Im März 2003 hat die Oö. Landesregierung das langfristige Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015 für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung beschlossen; damit wurde ein Konzept für eine langfristige Unternehmensausrichtung der oö. Landesverwaltung bis zum Jahr 2015 in Kraft gesetzt. Dieses Konzept wurde für eine weitere Legislaturperiode weiterentwickelt und im März 2010 als das langfristige Management- und Unternehmenskonzept WOV 2021 für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung beschlossen.

Die oö. Landesverwaltung bedient sich damit eines in der Privatwirtschaft, insbesondere in der Konzernsteuerung, schon lange geübten Instrumentes der strategischen Ausrichtung und Langfristplanung. Dieses Instrument ist für die öffentliche Verwaltung einigermaßen neu, da eine langfristige Planung den bisherigen Gesetzmäßigkeiten und Steuerungsmechanismen der Verwaltung nicht entsprochen hat.

Das Konzept WOV 2015 bzw. 2021 ist aber nicht die Übernahme eines modischen Trends aus der Privatwirtschaft à la Balanced Score Card, dieses Konzept ist vielmehr

- das konkrete (Zwischen)Ergebnis der bisherigen Entwicklungsschritte in Oberösterreich,
- aber auch das bewusste Bekenntnis der oö. Landesverwaltung zum Modell der Wirkungsorientierung,
- damit das gemeinsame Dach und die Bündelung aller bisherigen und künftigen Reform- und Entwicklungsschritte
- und beschreibt das Bild der Verwaltung der Zukunft in Oberösterreich und damit die weitere Entwicklungsrichtung.

Mit diesem Beitrag wollen wir das Instrument der Unternehmensausrichtung - im Sinne der ganz konkreten Ausformung für die oberösterreichischen Verhältnisse – erläutern und kurz die bis 2010 gesetzten Umsetzungsschritte darstellen. Das Konzept lässt sich vor allem dann verstehen und nachvollziehen, wenn man die Entwicklungsschritte dort hin kennt.

#### **1. Verwaltungsentwicklung als permanenter Prozess**

Unsere Zeit ist geprägt von Veränderungen in der Arbeitswelt, großer Vielfalt und Differenzierung in den Wertesystemen, Globalisierung und neuen Technologien. Der Wandel, der alle Bereiche der Gesellschaft erfasst, zwingt auch die Verwaltungen zu neuen Sichtweisen. Daraus ergibt sich, dass sich das Rollenverständnis und die Aufgabenstellungen der Verwaltung ständig ändern und vor allem der öffentlichen Verwaltung zunehmend neue Aufgaben übertragen werden. Deshalb sind jene Maßnahmen

notwendig, die wir üblicherweise unter der Bezeichnung Verwaltungsreform oder besser Verwaltungsentwicklung zusammenfassen.

Die öö. Landesverwaltung war immer mit Erfolg bemüht, den gesellschaftlichen Änderungen Rechnung zu tragen. Die Rasanz und der Umfang der Entwicklung hat die öö. Landesverwaltung zu Beginn der 1990er-Jahre veranlasst, diesen Veränderungen durch einen bewusst gestalteten und permanenten Prozess der Verwaltungsentwicklung gerecht zu werden. Dabei wurde immer danach getrachtet, die Verwaltungsreform- und Verwaltungsentwicklungsmaßnahmen bewusst und aktiv mitzugestalten und unter Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen, weil nur so gewährleistet ist, dass wertvolle Erfahrungen nicht unter die Räder sinnloser Selbstzweckerneuerungen kommen.

Einen wesentlichen Meilenstein in dieser Verwaltungsentwicklung stellte das Projekt "Aufgabenreform in der Landesverwaltung" dar. Dabei wurde neben dem primären Projektziel der Reduktion der öffentlichen Aufgaben der Landesverwaltung sowie der Verbesserung des Leistungsprogrammes immer auch das Ziel verfolgt, dass durch das Projekt Aufgabenreform auch das Bewusstsein für den Veränderungsprozess der Verwaltung vom aufgabenerledigenden Verwaltungsapparat hin zum ziel-, ergebnis- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen gefördert wird. Damit war aber seit dem Projekt Aufgabenreform auch ein klares Reformziel für die Verwaltungsentwicklung in Oberösterreich formuliert.

Seit ca. 20 Jahren läuft daher in Oberösterreich ein permanenter Verwaltungsentwicklungsprozess. Eine Besonderheit stellt dabei dar, dass dieser Prozess nicht aufgrund des Drucks der leeren Kassen oder auf Zuruf von außen erfolgte, sondern auf Basis der Aussagen der Organisationsentwicklung mit einem ganzheitlichen Entwicklungsansatz. Es war unser Anliegen, nicht nur durch kurzfristige Verwaltungsreformmaßnahmen die Schwachstellen unseres Systems zu beseitigen oder auf Zuruf von außen Modernisierungen vorzunehmen, sondern ziel- und wirkungsorientiert den sich ständig ändernden Anforderungen der Umwelt anzupassen und uns im Sinne einer lernenden Organisation permanent zu erneuern.

Im Sinne dieser Grundsätze der permanenten und nachhaltigen Verwaltungsentwicklung wurden viele Veränderungsprojekte und "Reformbaustellen" in der öö. Landesverwaltung begonnen bzw. realisiert. Diese Verwaltungsreform- und Verwaltungsentwicklungen standen aber immer schon unter dem eindeutigen Reformziel: "Das Dienstleistungsunternehmen Land Oberösterreich".

Damit war und ist aber auch ein Wandel im Selbstverständnis und in der gesamten Kultur der Verwaltung angesprochen, der alle Aspekte und Elemente sowie Ebenen einer Organisationseinheit betrifft und nur gesamtheitlich betrachtet und betrieben werden kann. Zur Sicherung einer nachhaltigen Verwaltungsentwicklung war es daher notwendig, nicht nur

punktueller und isolierter Maßnahmen zu setzen, sondern auf die Wechselwirkungen der einzelnen Entwicklungsschritte Bedacht zu nehmen. Diese einzelnen Entwicklungsschritte selbst sowie die Notwendigkeit, sie unter dieses gemeinsame Dach zu stellen, führten letztlich zur Formulierung eines gesamtheitlichen Entwicklungskonzeptes.

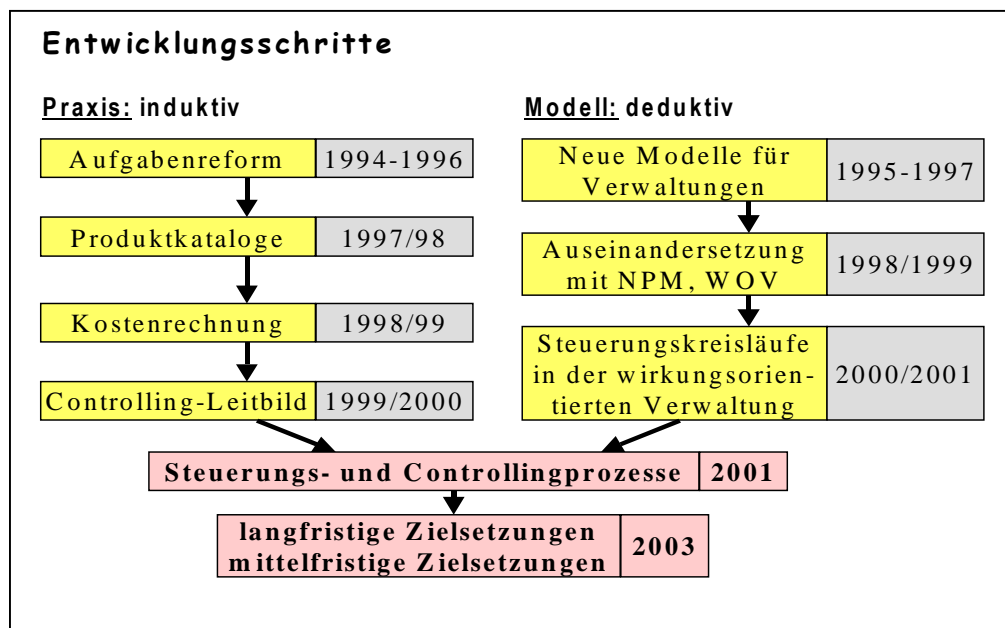
## **2. Grundlagen und Entwicklungsschritte**

Mit dem Großprojekt Aufgabenreform in den Jahren 1993 bis 1994 wurden die ersten wichtigen Entwicklungen Richtung Wirkungsorientierung in der öö. Landesverwaltung eingeleitet. Dabei wurden eine systematische Durchforstung der Aufgaben sowie die Erarbeitung von Vorschlägen zur Reduktion und zur Verbesserung des Leistungsprogrammes der Landesverwaltung durchgeführt und damit ein Einsparungspotential von 789 Personenjahren ermittelt. Bewusst wurde versucht, diese Einsparungen über Aufgabenreduktion (Aufgabenkritik) zu erzielen und nicht mit Effizienzsteigerungen zu verquicken.

Über diesen zahlenmäßigen Erfolg hinaus gelang es Oberösterreich mit diesem Projekt, einen umfassenden Produktkatalog für die gesamte Verwaltung samt Einmal-Vollkostenrechnung zu erstellen, was damals in Österreich einzigartig war. Damit wurde aber auch die Grundlage für die weitere Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente wie Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling gelegt. Der Haupteffekt des Projektes lag zusätzlich in der systematischen Änderung der Betrachtungsweise der Leistungen der Verwaltung: Nicht allein die Aufgabenerledigung und die Ressourcenallokation standen im Mittelpunkt, sondern die Arbeitsergebnisse, die Produkte, der Output. Somit war dieses Projekt wesentlicher Impulsgeber für die verstärkte Outputorientierung.

Es ergaben sich daher zwei wesentliche Themenblöcke für die weitere Reformarbeit:

- Einerseits die Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente aufbauend auf Produktkatalog und Kostenrechnung (als induktive Weiterentwicklung nach der Aufgabenreform),
- andererseits die bewusste und verstärkte Auseinandersetzung mit neuen Steuerungsmodellen, wie dem New Public Management (NPM) und der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOF) (als deduktive Ableitung von Anforderungen aus einem Modell).



(Abbildung 1: Entwicklungsschritte)

## 2.1 Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente

Wegen der eindeutigen Erfolge der Aufgabenreform war klar, dass die Aufbereitung entsprechender betriebswirtschaftlicher Daten systematisch in der öö. Landesverwaltung fortgesetzt werden sollte. Basis dieser verstärkten Outputorientierung bildete der Produktkatalog; es wurde ein beispielgebender Leitfaden für die Produktdefinition erarbeitet und der Produktkatalog neuerlich überarbeitet, um als Basis für die Kostenträgerrechnung der Kosten- und Leistungsrechnung dienen zu können.

Parallel dazu wurde die Entscheidung getroffen, in der öö. Landesverwaltung die Kosten- und Leistungsrechnung flächendeckend mit SAP/R3 einzuführen. Gleichzeitig haben wir auch Überlegungen angestellt, ein Produktberichtswesen (inkl. Produktbeschreibungen nach dt. Vorbildern) aufzubauen, wobei mögliche relevante Kenngrößen für die Produkte des Produktkataloges gesucht wurden. Diese Überlegungen wurden aber nicht fortgesetzt, weil nicht klargestellt war, welche lang- und mittelfristigen Ziele zu verfolgen sind und mit welchen Steuerungsgrößen diese Zielerreichung gelenkt werden sollte. Daher wäre damit die Gefahr eines übermäßigen Kennzahlenbürokratismus verbunden gewesen.

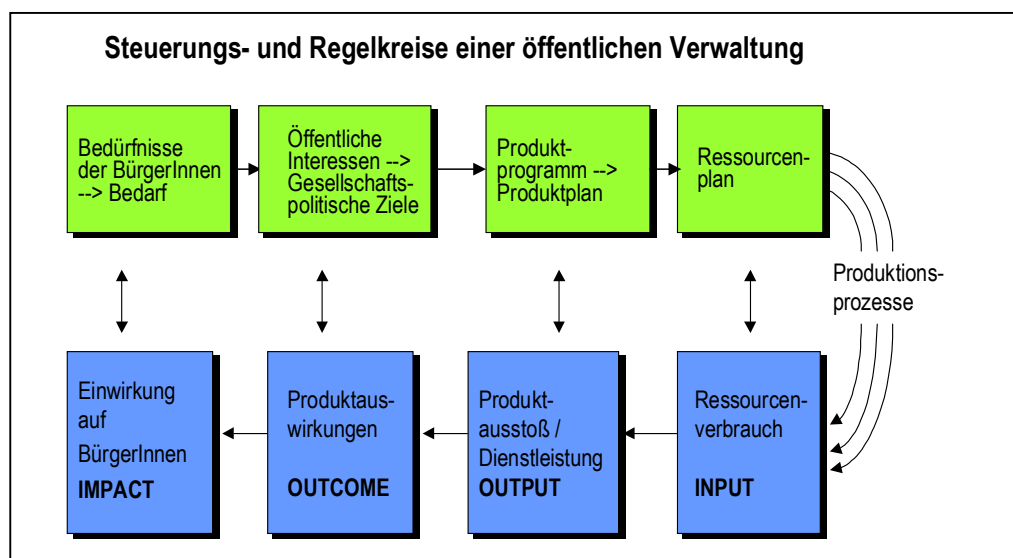
Deshalb haben wir keine aufwendigen Produktbeschreibungen erstellt, sondern 1998 sehr intensiv über das Steuerungsverständnis einer öffentlichen Verwaltung nachgedacht und als Ergebnis 2000 unser Controlling-Leitbild verabschiedet, das neben einer eindeutigen Definition des Controllings in einer öffentlichen Verwaltung auch die Basisziele unseres Verwaltungshandelns klarstellt. Diese Basisziele wurden später in das Konzept 2015 übernommen und für das Konzept 2021 geringfügig umformuliert.

Damit haben wir für die öö. Landesverwaltung festgeschrieben, welche Steuerungsgrößen in unseren betriebswirtschaftlichen Instrumentarien abzubilden sind. Das Leitbild wurde auch breit kommuniziert.

## 2.2 New Public Management und wirkungsorientierte Verwaltungsführung

Nach dem Abschluss der Aufgabenreform im Frühjahr 1996 lag aber für uns auf der Hand, dass mit dem Schritt zur Outputorientierung auch eine generelle Auseinandersetzung mit den damals gerade neuen Steuerungsmodellen wie dem "New Public Management" oder der "wirkungsorientierten Verwaltungsführung" notwendig wurde.

Wir haben dies dann auch sehr intensiv in einer kleinen Strategiegruppe betrieben und uns vor allem mit dem Schweizer Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung auseinandergesetzt, weil die Schweizer Kantonalverwaltungen - aus damaliger Sicht - für uns am ehesten als Vorbild galten und mit uns vergleichbar waren. Ganz wesentlich war es, ein Grundverständnis für die Anliegen der Wirkungsorientierung zu erzielen. Insbesondere der "Steuerungs- und Regelkreis einer öffentlichen Verwaltung", wie er von Buschor und Schedler entwickelt wurde, war die Grundlage unserer Überlegungen.



(Abbildung 2: Steuerungs- und Regelkreis einer öffentlichen Verwaltung)

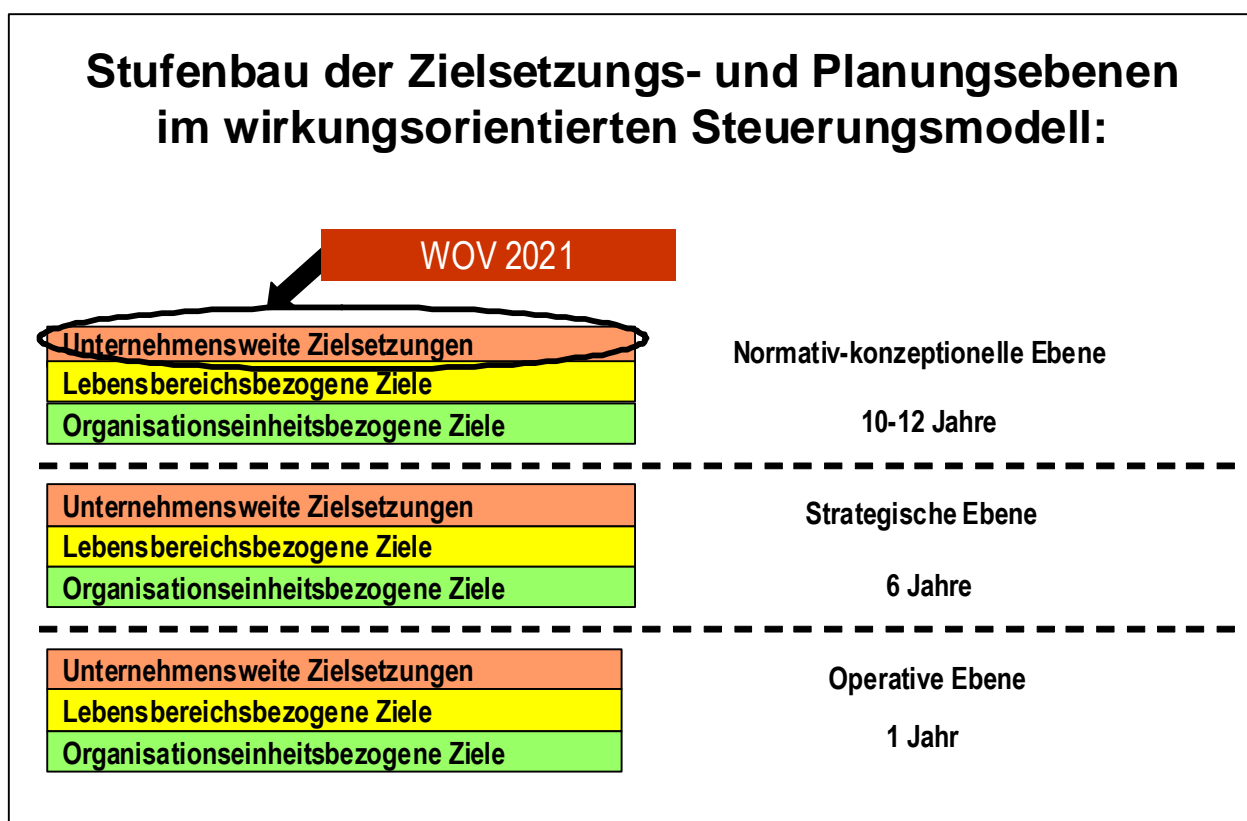
Anhand dieses Regelkreises als visualisierter Essenz des WOV-Modells konnten wir eine inhaltliche Auseinandersetzung unserer Führungskräfte mit der Wirkungsorientierung erzielen.

Sowohl diese Auseinandersetzung als auch die Festlegung der Basisziele des Verwaltungshandelns in unserem Controlling-Leitbild führten dazu, dass wir nach längerer Entwicklungszeit unserer Landesregierung 2001 ein Konzept für standardisierte Steuerungs- und Control-



### 3. Langfristige Ausrichtung und Stufenbau der Zielsetzung

Um den oben erwähnten Bezugsrahmen für unternehmens- und lebensbereichsbezogene Steuerung in der öö. Landesverwaltung im Rahmen unserer Führungskräfte-schulung besser vermitteln zu können, haben wir das Schaubild über den Stufenbau der Zielsetzungsebenen entwickelt (*Abbildung 4*). Es ist darin vorgesehen, dass in zeitlicher Hinsicht neben der operativen Ebene der Jahresplanung und der strategischen Ebene unserer Legislaturperiode noch eine langfristige normativ-konzeptionelle Ebene von Bedeutung ist. Auf dieser normativ-konzeptionellen Ebene ist es vor allem wichtig, durch Leitbilder und Richtungsaussagen eine Grundausrichtung und Grundorientierung für die gesamte Landesverwaltung oder einzelne inhaltliche Lebensbereiche, für die die Verwaltung zuständig ist, zu formulieren.



(Abbildung 4: WOV-2015 im Stufenbau der Zielsetzungen)

Es wurde also mit der Erarbeitung und Standardisierung unserer neuen wirkungsorientierten Steuerungsprozesse die Notwendigkeit erkennbar, auch innerhalb der Verwaltung eine langfristige Ausrichtung dieses "Unternehmens Landesverwaltung" vorzunehmen.

Dieser Bedarf an langfristiger Ausrichtung ergab sich aber auch aus den übrigen Reformmaßnahmen, da eine transparente Bündelung und Konzentration der Verwaltungsentwicklungsschritte bereits eingefordert wurde und im Interesse unserer gesamtheitlichen Betrachtung eine Abstimmung und ein gesamtheitliches Entwicklungskonzept überfällig waren.

Nach der Verabschiedung der standardisierten Steuerungs- und Controllingprozesse wurde im Jahr 2002 sehr intensiv an der Erstellung eines langfristigen Unternehmenskonzeptes gearbeitet; es sollte

- in konsequenter Fortsetzung unserer Reformschritte als oberste Ebene die Zielsetzungspyramide vervollständigen,
- ein gemeinsames Dach für alle weiteren Entwicklungsmaßnahmen bilden,
- das Zusammenwirken und die Zusammenhänge aller bisherigen und künftigen Reformmaßnahmen für alle Beteiligten transparent darstellen,
- ein klares Bekenntnis zum Modell der Wirkungsorientierung enthalten,
- damit auch Orientierung und Klarheit über die Weiterentwicklung bieten
- und so die Identifikation mit der neuen Ausrichtung ermöglichen.

Nach einer über einjährigen Diskussion und Redaktionsphase konnte im März 2003 das langfristige Management- und Unternehmenskonzept des Landes Oberösterreich für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung - WOV 2015 - vorgelegt werden, das im Stufenbau der Zielsetzungsebenen das unternehmensweite Konzept auf der normativ-konzeptionellen Ebene war.

Es besteht aus Kern- und Richtungsaussagen für generelle Themen und Querschnittsthemen der Landesverwaltung, soll für 12 Jahre gelten und beinhaltet generelle Leitaussagen für die Weiterentwicklung zur wirkungsorientierten Verwaltung. Das Konzept wurde – wie bereits erwähnt – als WOV 2021 für die nächste Legislaturperiode weiterentwickelt.

#### **4. Gliederung und Kernaussagen des WOV 2021**

Das Management- und Unternehmenskonzept WOV 2021 gliedert sich in einen allgemeinen und einen besonderen Teil. Im allgemeinen Teil wird eine grundsätzliche Leitaussage der öö. Landesverwaltung getroffen (das Dienstleistungsunternehmen Land Oberösterreich als lernende Verwaltung), zudem wird das Modell der Wirkungsorientierung in seinen Kernaussagen beschrieben und die Basisziele der Wirkungsorientierung sowie die Zielsetzungsebenen erläutert.

Folgende Basisziele der Wirkungsorientierung sind in WOV 2021 definiert:

- Wirksamkeit
- Zweckmäßigkeit und Finanzierbarkeit
- Qualität und Kundengerechtigkeit
- Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

Der besondere Teil wird angelehnt an die gängige Strukturierung des New Public Managements bzw. der wirkungsorientierten Verwaltungsführung in sieben Entwicklungsfelder unterteilt. Diese sieben Entwicklungsfelder sind



- Wirkungsorientierung
- Kunden- bzw. Kundinnenorientierung
- Planung und Steuerung
- Gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung
- Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenorientierung
- Wettbewerb
- Optimierung von Strukturen und Abläufen

Im besonderen Teil unseres Management- und Unternehmenskonzeptes sind in den sieben Entwicklungsfeldern insgesamt 117 Kern- und Richtungsaussagen enthalten. Diese Kern- und Richtungsaussagen werden in Form von

- Bekenntnissen und Richtungsentscheidungen
- langfristigen Zielen als Beschreibung von Zuständen in der Zukunft
- langfristigen Zielen für die Entwicklung und den Einsatz von Instrumenten
- Werthaltungen und Einstellungen

formuliert.

Als Beispiel für diese vier Formen der Kern- und Richtungsaussagen und zur exemplarischen Veranschaulichung sollen vier dieser Kernaussagen dargestellt werden.

Als Beispiel für Bekenntnis und Richtungsentscheidungen:

*"Die Wirkungen in der Gesellschaft und die Erfordernisse für die Bürgerinnen und Bürger und die Allgemeinheit stehen im Zentrum unseres Handelns; damit dient unser Handeln nicht nur dem Prinzip der Ordnungsmäßigkeit, sondern auch der Erzielung von Wirkungen."*

Als Beispiel für langfristige Ziele als Beschreibung von Zuständen in der Zukunft:

*"Die Erhöhung der Wirksamkeit unseres Handelns setzt klare Ziele voraus. Nur dann können die Planung von Maßnahmen und die Steuerung der Zielerreichung verbessert werden. Wir wollen daher in unserer Verwaltung eine durchgängige und umfassende Zielvereinbarungskultur (Kontraktmanagement) etablieren."*

Als Beispiel für langfristige Ziele für die Entwicklung und den Einsatz von Instrumenten:

*"Wir entwickeln ein Management-Informationssystem mit Informationen aus dem integrierten Rechnungswesen, dem Leistungs- und Wirkungscontrolling, dem Prozesscontrolling sowie dem Qualitätsmanagement."*

Als Beispiel für Werthaltungen und Einstellungen:

*"Wir kommunizieren laufend mit unseren Mitarbeitern und Führungskräften die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den geplanten Wirkungszielen und den eingesetzten Instrumenten der Planung und Steuerung."*

## 5. Was haben wir, was brauchen wir?

Die öö. Landesverwaltung hat mit dem Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015 bzw. 2021 ein Konzept erstellt und langfristige Entwicklungsziele formuliert. Das heißt aber auch, dass die wirkungsorientierte Verwaltungsführung im Sinne dieser Zielsetzungen zum Zeitpunkt der Beschlussfassung 2003 noch nicht Realität war, sondern im Sinne dieses Konzeptes realisiert werden sollte. Mittlerweile sind wesentliche Umsetzungsschritte wie die durchgängige Schaffung von Lebensbereichsleitbildern, die Inangriffnahme von Strategieprozessen, die Ausrichtung der Personalentwicklung auf WOV, die Neuorganisation des Amtes der Landesregierung gesetzt worden. Weitere wichtige Schritte sind in Umsetzung.

Wir haben also mit dem Konzept in Oberösterreich

- ein abgestimmtes Bild über die Verwaltung der Zukunft,
- übersetzt in ein langfristiges Unternehmenskonzept,
- ein Commitment der politischen und administrativen Führung zu diesem Bild der Verwaltung der Zukunft,
- standardisierte Steuerungs- und Planungsprozesse und
- Vorschläge und Muster für die dazu notwendigen Instrumente.

Wir haben mit WOV 2015 bzw. 2021 in Oberösterreich daher nicht

- einen völligen Turnaround von heute auf morgen samt Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die unmittelbare Betroffenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Konzept, da die Veränderungen erst in konkreten Projekten erfolgt sind oder erfolgen müssen,
- die sofortige Umstellung und den sofortigen Kulturwandel in den Köpfen, da dies nur sukzessive und langfristig erfolgen kann,
- den Stein der Weisen und das Geheimrezept für die perfekte Verwaltung.

Wir brauchen daher in die weiteren Phasen der Verwaltungsentwicklung

- konkrete Erfahrungen und Erfolge in den WOV-relevanten Umsetzungsprojekten,
- Unterstützung und Kooperation von anderen Verwaltungen,
- Menschen, die das von uns gezeichnete Bild der Verwaltung der Zukunft Wirklichkeit werden lassen.

Für die Steuerung der WOV-Umsetzung sind aus unserer Sicht fünf Ebenen relevant:

- Projektmanagement-Ebene: "die WOV-Umsetzung managen"
- Konzept- und Strategieentwicklung-Ebene: "unternehmensweite Konzepte (weiter) entwickeln und verankern"
- WOV-relevante Projekt-Ebene: "laufende Veränderungsprojekte auf WOV ausrichten"
- Dienststellen-Ebene: "die Dienststellen in der WOV-Umsetzung begleiten"

- Bewusstseinsbildungs-Ebene: "WOV verständlich und annehmbar machen"

Mit der gesamtheitlichen und umfassenden Ausrichtung auf das Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung haben wir in Oberösterreich natürlich einen hohen Anspruch an unsere Weiterentwicklung gestellt. Wir müssen in der Praxis unter Beweis stellen, dass Wirkungsorientierung funktionieren kann. Wir glauben, dass wir in den seit Beschluss von WOV 2015 im Jahr 2003 und seiner Weiterentwicklung zu WOV 2021 im Jahr 2010 durch die Umsetzung vieler in der Strategie vorgesehener Maßnahmen schon einen großen Beitrag zu dieser Beweisführung erbracht haben. In der Folge sind die wesentlichen Maßnahmen dargestellt.

## 6. Beurteilung der Umsetzungsmaßnahmen bis Ende des Jahre 2010

In der Jubiläumsausgabe der Zeitschrift VerwaltungInnov@tiv "Effizienz und Wirkungsorientierung für eine rechtsstaatliche und leistungsstarke Verwaltung" anlässlich des zehnjährigen Bestandes des Führungsforums Innovative Verwaltung aus dem Jahre 2009 wurden in einem Artikel Erfolgsfaktoren großer Verwaltungsreformprozesse formuliert. Der derzeitige Umsetzungsstand der WOV-Strategie in Oberösterreich wird im Folgenden unter Zugrundelegung dieser Erfolgsfaktoren dargestellt:

Kriterium	Kurze Beschreibung des Kriteriums	Ergebnisse 2003 - 2010
<b>Vision</b>	Die Vision geht dem Veränderungsprozess voraus.  Sparsamkeit und Effizienz bieten alleine keine ausreichende Basis für Reformprojekte.	Das Konzept WOV 2015 bzw. 2021 zeichnet ein Bild einer zukünftigen modernen Verwaltung und enthält Richtungsansagen für die langfristige Entwicklung der öö. Landesverwaltung. Es gibt eine gute inhaltliche und sachliche Orientierung und ist unter Führungskräften gut bekannt und verstanden.
<b>Klare Ziele</b>	Aus der noch etwas undeutlichen Vision abgeleitete klare Ziele; diese sind glaubwürdig allen Beteiligten zu kommunizieren.	Klare Ziele und deren Kommunikation gibt es <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ in Form der WOV-Meilensteine,</li> <li>▪ in verschiedenen Zielvereinbarungen vor allem mit der Amtsleitung,</li> <li>▪ in den einzelnen (WOV-Umsetzungs-) Planungen der Organisationseinheiten,</li> <li>▪ in den in verschiedenen Veranstaltungen (WOV-Vorträgen mit Diskussionen, Dienstbesprechungen, Konferenzen usw.) vorgetragenen Zielen und Schwerpunkten der WOV-Umsetzung.</li> </ul>
<b>Breite Einbindung</b>	Gemeinsames Vorhaben von Politik und Personal; Vertrauen der Politik ge-	Das Konzept WOV 2015/2021 sieht die Einbindung und vor allem auch den gemeinsamen Weg mit der Politik vor.

	winnen; breite Betroffenheit, Beteiligung und Akzeptanz schaffen;	Die Politik ist in die Zielfindung, Planung und Steuerung (ZPS) eingebunden.
<b>Win-Win-Situation</b>	Bürger (bessere Verwaltung), Politik (effektiveres Regieren) und Mitarbeiterschaft (neue Rolle der Verwaltung, mehr Selbstbewusstsein) sollen gewinnen.	Nutzen und Vorteile werden der Öffentlichkeit, der Politik und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern laufend kommuniziert.  Sie sind aber vor allem der Öffentlichkeit und zum Teil auch der Politik noch zu wenig bewusst. Dazu sind noch mehr konkrete Erfolge nötig.
<b>Kraft für Veränderungen</b>	Starker Auftraggeber mit Umsetzungswillen, hochrangige Promotoren; während des gesamten Prozesses spürbar;	Die Kraft geht vor allem von der Amtsleitung und einigen Direktorinnen / Direktoren bzw. Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter sowie Bezirkshauptleuten aus.
<b>Gesamtheitliches Vorgehen</b>	Keine Maßnahme ohne Diagnose, Konzept und Blick auf das Ganze;	Die Maßnahmen konzentrierten sich stark auf die Neue Amtsorganisation (NAO) und ZPS sowie die Personalentwicklung (PE). ZPS und PE werden vor dem Hintergrund der Gesamtstrategie weiterverfolgt.  NAO ist abgeschlossen und war von einer professionellen und systematischen Vorgangsweise geprägt.
<b>Differenzierte Prozessbetrachtung</b>	Veränderungsprozesse bestehen aus strategischen, operativen und unterstützenden (z.B. Kommunizieren) Prozessen;	Im NAO-Projekt wurden die Teilprozesse gut beachtet.  Im WOV-Projekt ZPS werden vor allem die normative, strategische und die kommunikative Ebene beachtet.
<b>Professionelles Projektmanagement</b>	Ausgewähltes Projektteam, genügend Ressourcen, realistische Zeitplanung mit Fristen, Systembeobachtungen, Assistenzleistungen, gemeinsame Ausrichtung usw.	Das Projektteam des Gesamtprozesses wurde entsprechend der Entwicklung bereits mehrmals angepasst.  Die Ressourcen sind sehr knapp bemessen. Durch Konzentration auf Schwerpunkte soll den knappen Ressourcen entsprochen werden.  Assistenzleistungen werden in den Direktionen durch Organisationsentwicklungs- und Controllingassistentinnen und -assistenten erbracht.
<b>Angepasste Implementierung</b>	Gestaltungsspielräume nutzen, angemessene Partizipation und Top-down- oder Bottom-up- oder Middle-in-Prozesse; pragmatische, angepasste Lösungen; Entwicklungen und eine gewisse Eigendynamik zulassen;	Die einzelnen Projekte und Umsetzungen in den Organisationseinheiten erfolgen sehr angepasst und pragmatisch.
<b>Umgang mit schwierigen Ver-</b>	Harte und schmerzhaft Veränderungen rasch und	Im NAO-Projekt wurden schwierige Veränderungen rasch und vollständig durchgezogen.

<b>änderungen</b>	vollständig durchziehen;	
<b>Etappenziele, Komplexität reduzieren</b>	Überschaubare Etappenziele setzen und damit raschere Erfolge erzielen; Erfolge erlebbar machen;	Das NAO- und ZPS-Projekt stellen solche Etappen dar. Aber auch die Implementierung der ZPS-Instrumente und der lang- und mittelfristigen Planungen erfolgt in Etappen.
<b>Personalentwicklung</b>	Aufbau der nötigen neuen Kompetenzen; Erlernen neuer Methoden u. Verhaltensweisen, Entwicklung bestimmter Fähigkeiten; Entwicklungs- und Lernbereitschaft fördern; Umstellung der Unternehmenskultur in die Wege leiten;	PE ist ein Schwerpunkt der WOV-Umsetzung. Es fand bzw. findet ein starkes Zusammenwirken beim Projekt ZPS mit der PE statt.
<b>Umfassende Kommunikation und Information</b>	Sinn und Zweck vermitteln, offenes Ohr für Rückmeldungen; konstruktiver Umgang mit Widerständen, Menschen gewinnen; Vertrauen schaffen;	Die Kommunikation wird als ein eigener Projektteil berücksichtigt. Die allgemeine Kommunikation der Amtsleitung über Intranet, Zeitung, MA-Briefe etc. und die Kommunikation im Rahmen des NAO-Projekts funktionieren gut bzw. haben gut funktioniert.  Die Kommunikationsprozesse in der Linie sind sehr unterschiedlich.

## 7. Ausblick:

- Im Entwicklungsfeld "Wirkungsorientierung" sind weitere konkrete Wirkungsindikatoren und Wirkungsziele zu erarbeiten, damit 2015/2016 erstmals Aussagen zur Erreichung angestrebter Wirkungen getroffen werden können (Zielevaluierung).
- Diese Wirkungsziele sind in ein noch aufzubauendes Managementinformationssystem (MIS) zu integrieren. Mit diesem System wollen wir eine umfassende elektronische Unterstützung des Managements und der Führungskräfte (auf allen Ebenen) sicherstellen.
- Im Entwicklungsfeld "Kundinnen- und Kundenorientierung" ist in den nächsten Jahren eine neuerliche umfangreiche Befragung hinsichtlich der Kundinnen- und Kundengerechtigkeit unserer Leistungen geplant.
- Mitte 2012 wird der erste flächendeckende Strategieprozess in der öö. Landesverwaltung abgeschlossen sein. Im Entwicklungsfeld "Planung und Steuerung" werden wir daher in den nächsten Jahren die Zielfindungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse (ZPS) evaluieren.
- Im Entwicklungsfeld "Gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung" werden wir uns mit dem Globalbudget auseinander zu setzen haben. Vor dem Hintergrund des

neuen Bundeshaushaltsrechts werden wir sinnvollerweise Hand in Hand mit dem Bund vorgehen.

- Im Entwicklungsfeld "Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung" wird durch weitere Maßnahmen der Personalentwicklung den weiter steigenden Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechnung zu tragen sein. Ebenso wird es notwendig sein, die demografische Entwicklung in die Personalplanung verstärkt einfließen zu lassen.
- Im Entwicklungsfeld "Wettbewerb" ist unter dem Aspekt unserer Leitaussage "Dienstleistungsunternehmen Land Oberösterreich als lernende Verwaltung" geplant, verstärkt Benchmarkings mit anderen Landesverwaltungen durchzuführen, damit vorhandene Optimierungspotentiale wahrgenommen werden können.
- Im Entwicklungsfeld "Optimierung von Strukturen und Abläufen" werden wir die neue Amtsorganisation (NAO), die mit 1. Jänner 2008 in Geltung gesetzt wurde, hinsichtlich der damit angestrebten Ziele evaluieren.

#### Dr. Paul Gruber

**Dr. Paul Gruber** war von 1990 bis 2005 fachlicher Experte für Verwaltungsreform und Verwaltungsentwicklung und Projektleiter zahlreicher großer Reformprojekte in der öö. Landesverwaltung, insbesondere auch der Entwicklung und Einführung der wirkungsorientierten Landesverwaltung (WOV). Seit 2005 ist er Bezirkshauptmann von Grieskirchen bzw. Urfahr-Umgebung.

Kontakt: [paul.gruber@ooe.gv.at](mailto:paul.gruber@ooe.gv.at)

#### Mag. Dr. Gerold Kaltenbrunner

**Mag. Dr. Gerold Kaltenbrunner** ist seit 1983 beim Amt der Oö. Landesregierung beschäftigt. Seit 2006 ist er Leiter der Gruppe Verwaltungsentwicklung, Organisation und Controlling in der Abteilung Präsidium des Amtes der Oö. Landesregierung. Ebenso ist er seit 2006 Lektor an der Fachhochschule Linz, Sozial- und Verwaltungsmanagement.

Kontakt: [gerold.kaltenbrunner@ooe.gv.at](mailto:gerold.kaltenbrunner@ooe.gv.at)

#### Dr. Eduard Pesendorfer

**Dr. Eduard Pesendorfer** ist seit Juni 1970 beim Amt der Oö. Landesregierung beschäftigt. Er ist seit 28. Oktober 1988 Landesamtsdirektor und als solcher hauptverantwortlich für die Verwaltungsentwicklung in Oberösterreich.

Kontakt: [lad.pesendorfer@ooe.gv.at](mailto:lad.pesendorfer@ooe.gv.at)