



## **Bewerbungsschrift**

**des Oberösterreichischen Landesrechnungshofes  
zum 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb**

**Themenfeld „Qualität in der Verwaltung“:**

**„Weg von einer hoheitlichen Kontrollbehörde, hin zu einer  
dienstleistungsorientierten Know-How Organisation“**



## I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

<b>1</b>	<b>Präambel.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>LRH 2010 – „Aussagen aus der Zukunft“.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Kurzdarstellung des LRH.....</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Organisationsentwicklungsprojekte im LRH.....</b>	<b>4</b>
4.1	Anfangsphase, Umbruch.....	4
4.2	Konsolidierungs-, Verfeinerungs- und Professionalisierungsphase.....	4
<b>5</b>	<b>Übergreifende konzeptionelle Grundlagen.....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Konkrete Konzepte und Organisationsentwicklungsprojekte.....</b>	<b>8</b>
6.1	Umbau der Organisation.....	9
6.1.1	Flache Organisation.....	9
6.1.2	Prozesse .....	10
6.1.3	Neue Funktionen .....	11
6.1.4	Projektmanagement .....	12
6.2	Leitbild- und Strategieentwicklung .....	13
6.2.1	Strategieentwicklungsprozess .....	13
6.2.2	Mitarbeiterklausuren und Strategieworkshops.....	13
6.2.3	Strategiefokussierung, Balanced Scorecard (BSC).....	14
6.2.3.1	BSC-Entwicklung im LRH.....	14
6.2.3.2	Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen .....	16
6.3	Leistungsorientierte Besoldung und Belohnung .....	16
6.3.1	Potenzialanalyse, Schulungsprogramme, Mbo + Mbe .....	17
6.3.2	Controlling, Leistungsgrade.....	20
6.4	Internationale und nationale Vernetzung.....	20
<b>7</b>	<b>Zukunftsperspektiven.....</b>	<b>21</b>
<b>8</b>	<b>Wirkungen, Nutzen und Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>22</b>
8.1	Wirkungen im Außenverhältnis .....	22
8.2	Wirkungen im Innenverhältnis.....	23
8.3	Nutzenmessung .....	24
<b>9</b>	<b>Innovation und Veränderung.....</b>	<b>25</b>
<b>10</b>	<b>Übertragbarkeit.....</b>	<b>26</b>
<b>11</b>	<b>Gender Mainstreaming .....</b>	<b>26</b>
<b>12</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>27</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Vernetzung der Teilbereiche .....	5
Abb. 2: Neue Organisationsstruktur LRH .....	9
Abb. 3: Grundkonzeption Prüfungs- und Beratungsprozess .....	10
Abb. 4: Ursache-Wirkungsketten in der BSC des LRH OÖ .....	15
Abb. 5: Maßnahmen, Messgrößen und Zieltreiber .....	16
Abb. 6: 360° Kompetenzrad .....	18
Abb. 7: Bewertungsbogen (Beispiel) .....	18
Abb. 8: Persönliches Kompetenzrad .....	19
Abb. 9: Chronologie Organisationentwicklung LRH .....	29

## ORIENTIERUNGSLEITFADEN

Bewertungskriterium		Fundstelle im Langtext (Seite)
<b>1a</b>	Welche Ziele sind für das vorgestellte Konzept formuliert worden?	1, 2
<b>1b</b>	Wer wurde an der Konzeptentwicklung beteiligt?	8, 8
<b>1c</b>	Welche QM-Instrumente werden eingesetzt und wie sind sie verknüpft?	4
<b>1d</b>	Wie verschafft sich die Organisation ein Bild von den Erwartungen und der Zufriedenheit der Bürger/Kunden/Anspruchsgruppen?	7
<b>1e</b>	Inwieweit gibt es festgelegte Standards und/oder Servicegarantien gegenüber Bürger/Kunden und Anspruchs-/Interessengruppen?	3
<b>1f</b>	Inwieweit misst die Organisation die Mitarbeiterzufriedenheit?	7
<b>1g</b>	Welche Rolle hat die Verwaltungsleitung/Führung im Veränderungsprozess?	8
<b>1h</b>	Inwieweit ist das Konzept vom Gedanken der ständigen Verbesserung getragen?	7
<b>1i</b>	Welche Maßnahmen wurden eingeleitet, um Qualitätsbewusstsein in der Organisation zu schaffen?	7
<b>1j</b>	Inwieweit nutzt die Organisation Methoden des Leistungsvergleichs (Benchmarking)?	7
<b>2a</b>	Inwieweit ist das vorgestellte Konzept mit der Gesamtverwaltungsstrategie und der Verwaltungsmodernisierung verknüpft? Bitte belegen Sie dies anhand von kurzen Beispielen.	1, 5, 14, 22, 23, 27
<b>2b</b>	Inwieweit werden die vorgestellten Aktivitäten im Themenfeld bei der Personalentwicklung genutzt?	16 ff.
<b>3a</b>	Wie weit ist die Umsetzung fortgeschritten (Ergebnisse/Wirkungen)?	4ff., 9ff., 21ff., 22ff.
<b>3b</b>	Inwieweit sind die Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit der Maßnahmen gewährleistet?	24
<b>3c</b>	Woran können Sie erkennen, dass die Idee der ständigen Verbesserung wesentlicher und integraler Bestandteil der originären Aufgabenerfüllung/täglichen Arbeit bei allen Mitarbeitenden geworden ist?	29
<b>4a</b>	Inwieweit wurden neue Ideen entwickelt?	25
<b>4b</b>	Ist das dargestellte Konzept innovativ bzw. kreativ in dem Sinne, dass es über übliche QM-Konzepte hinausreicht?	25
<b>4c</b>	Inwieweit wurden bekannte Ideen auf die konkrete Situation hin angepasst und damit bisher bestehende Hindernisse/Widerstände überwunden?	8, 9ff., 26

<b>Bewertungskriterium</b>		<b>Fundstelle im Langtext (Seite)</b>
<b>5a</b>	Was/wer hat besonders zum Erfolg beigetragen und wie wurden Hindernisse/Widerstände im Projekt/Prozess überwunden?	<b>8</b>
<b>5b</b>	Wie wird beobachtet, ob die gesetzten Ziele in der Praxis erreicht werden?	<b>14, 24f.</b>
<b>5c</b>	Inwieweit nutzt die Organisation Controllinginstrumente zur Sicherung der Zielerreichung?	<b>7f., 14, 20</b>
<b>6a</b>	Inwieweit sind die Interessen beider Geschlechter von Anfang an bei der Planung und Umsetzung der Aktivitäten im Themenfeld berücksichtigt worden?	<b>26</b>
<b>7a</b>	Welche nachweisbaren Ergebnisse, Wirkungen und Verhaltensänderungen sind feststellbar?	<b>22ff., 27</b>
<b>7b</b>	Wie wird der Nutzen gemessen und nachgewiesen?	<b>24</b>
<b>7c</b>	Inwieweit messen Sie den Nutzen für die Gesellschaft?	<b>25</b>
<b>8a</b>	Was können andere Organisationsbereiche oder andere Verwaltungen von den Erfahrungen Ihrer Organisation lernen und auf ihre eigene Praxis übertragen?	<b>26</b>
<b>8b</b>	Gibt es besondere Bedingungen für die Übertragbarkeit?	<b>26</b>

## 1 PRÄAMBEL

Der Oberösterreichische Landesrechnungshof (kurz LRH) wurde am 1.1.2000 als unabhängiges Organ des Oberösterreichischen Landtages eingerichtet, das sich in seiner rechtlichen Konzeption und Aufgabenstellung wesentlich von seiner Vorgängerorganisation, der Abteilung Landeskontrolldienst des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung (LKD), unterscheidet. Um den neuen Anforderungen und den internationalen Standards an eine unabhängige Finanzkontrolle gerecht zu werden, waren tiefgreifende Änderungen in der Organisation und bei den Management-Instrumenten erforderlich. **So wurden umfangreiche Organisationsentwicklungsprojekte gestartet, um die Aufbau- und Ablauforganisation des LRH im Vergleich zum hierarchiegeprägten Weber'schen Bürokratiemodell des LKD radikal neu zu gestalten.** Diese Projekte haben den LRH letztlich in die Lage versetzt, durch seine Prüfungs- und Beratungstätigkeit die Qualität der Organisations- und Leistungsprozesse in der Verwaltung voranzutreiben und damit einen wesentlichen Beitrag zu leisten, den Qualitätsanforderungen in der Verwaltung im Sinne eines „New Public Management“ gerecht zu werden.

Die LRH-internen Organisationsentwicklungsprojekte bewirkten somit eine völlige Neupositionierung der öffentlichen Finanzkontrolle in der politischen Landschaft in Oberösterreich und trugen wesentlich zur **Sensibilisierung der Politik und Verwaltung in Richtung strategisches Denken, Wirkungsorientierung, Modernisierung, gesamthafte Systemsicht, nachhaltige Organisationsverbesserung, ressortübergreifende Prozessoptimierung** etc. bei.

Die Entwicklung des LRH hat also, wie sich an Hand von Beispielen zeigen lässt, einen „Qualitätsschub“ in der Oberösterreichischen Landesverwaltung erzeugt. Indem sich der LRH selbst einem „mit dem NPM kompatiblen“ Entwicklungsprozess und dem CAF („Common Assessment Framework“, siehe Beilage zum Bewerbungsschreiben) unterzogen hat und die Grundsätze der Verwaltungsreform mittlerweile in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert sind, genießt er in der Landesverwaltung eine Vorbildfunktion und kann damit seiner Rolle als Initiator von Qualitäts- und Leistungsverbesserungen in der Verwaltung glaubhaft und wirksam gerecht werden. **Der LRH sieht sich als Promotor für Veränderungsprozesse in der Verwaltung.**

---

## 2 LRH 2010 – „AUSSAGEN AUS DER ZUKUNFT“

Unter dem **Motto: „Weg von einer Behörde, hin zu einem wissensbasierten Dienstleister“** fand der LRH seinen individuellen Entwicklungspfad, der es ihm ermöglicht, folgende Teilziele zu erreichen:

- LRH ist Braintrust für die Politik
- LRH ist Kompetenzzentrum für gesellschaftspolitisch relevante Themen
- LRH ist Motor der Verwaltungsinnovation, hat hohe Vorbildwirkung und setzt neue qualitative Maßstäbe in der oberösterreichischen Landesverwaltung
- LRH ist national und international vernetzt
- LRH ist Expertenorganisation, die Mitarbeiter haben ein hohes Qualifikationsniveau, sie agieren eigenverantwortlich nach dem Prinzip des „lebenslangen Lernens“
- Design von routinierten, gut strukturierten, standardisierten und IT-unterstützten Prozessen
- Integration von Qualitäts- und Wissensmanagement im Prüfungs- und Beratungsprozess

Durch verschiedene gezielte Maßnahmen, wie Entwicklung/Herunterbrechen der Visionen und des Leitbilds, Aufsetzen der Organisationsentwicklungsprojekte, intensive Öffentlichkeitsarbeit, Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Richtung der neuen Unternehmenskultur, Förderung des unternehmerischen Denkens und der Kundenorientierung sowie Fokussierung der operativen Prüfungs- und Beratungstätigkeit auf das Paradigma der Wirkungserzielung in der Verwaltung gelang es dem LRH, einen **einzigartigen Entwicklungsprozess in seiner Organisation zu initiieren**. Dazu war eine umfassende Mitarbeiterbeteiligung notwendig. Diese fand, unter federführender Impulsgebung durch ein Management-Team (Direktor und 2 Mitarbeiterinnen) u.a. in Mitarbeiterklausuren, Arbeitskreisen und sonstigen Organisationsplattformen (Strategieworkshops, Projektleiter-Erfahrungsaustauschrunden, Mitarbeiterbesprechungen, Kamingsgespräche) statt.

## 3 KURZDARSTELLUNG DES LRH

Die (rechtlichen) Rahmenbedingungen des LRH werden durch anerkannte, internationale Standards (Deklaration von LIMA), das Oö. Landesrechnungshofgesetz und die Geschäftsordnung des LRH festgelegt. Das Landesrechnungshofgesetz gilt derzeit als modernste rechtliche Grundlage für eine öffentliche Kontrolleinrichtung in Österreich. Die Grundsätze sind:

- Völlige Unabhängigkeit von der Verwaltung
- Verschärfte Möglichkeiten zur Durchsetzung der Prüfungsfeststellungen
- Betonung der Wirkungs-, Leistungskontrolle sowie
- Durchführung der Prüfungstätigkeit nach einem Programm, das sich die Kontrolleinrichtung selbst setzt (Recht auf Initiativprüfung)

Initiativprüfungen sind der Schwerpunkt der Tätigkeit des LRH. Sie haben Vorrang vor allen anderen Aufgaben (wie Sonderprüfungen und Gutachten). Die Auswahl und Planung der Initiativen, selbst ausgewählten Prüfungsprojekte orientiert sich an kritischen Faktoren und Risiken („Risikoanalyse“). Eine „sehr wirksame“ Prüfungsart stellt die Folgeprüfung dar, in welcher der LRH nach einem Jahr beurteilt, ob die Verwaltung die im Rahmen einer Initiativ- bzw. Sonderprüfung getroffenen Empfehlungen umgesetzt hat. Der durch solche Folgeprüfungen entstandene „Rechtfertigungsdruck“ erhöht den Umsetzungsgrad der Empfehlungen des LRH beträchtlich, er liegt regelmäßig bei über 90 %.<sup>1</sup>

Die verfassungsrechtlich garantierte Unabhängigkeit ermöglicht es dem LRH, seine Prüfungs- und Beratungsprozesse völlig frei zu gestalten. Wesentliches Bestimmungselement der Qualität der Prüfungs- und Beratungsprozesse ist die „Annehmbarkeit“ der Empfehlungen durch die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung. Sie hängt unmittelbar mit der Anerkennung des LRH als unabhängige Expertenorganisation und der Qualität der Beratungsleistungen zusammen.

Im Zuge der Prüfungen und Beratungen hat daher der LRH **Standards- und Servicegarantien gegenüber seinen Stakeholdern** entwickelt:

- Keine Kritik ohne Empfehlung
- Wirkungsorientierung: Gesamtbeurteilung vor reiner Mängelaufzählung, Erfolgs- und Ergebniskontrolle vor reiner Formalkontrolle
- Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Zielerreichung
- Verständlichkeit, Zukunftsorientierung, Aktualität der Ergebnisse
- Transparenz, Veröffentlichung der Ergebnisse
- Partnerschaftlicher Umgang mit den Prüfungskunden
- Objektive Sachverhaltserhebung, einheitliche Sachverhaltsbeurteilung („Spruchpraxis“)
- Entwicklung und Festlegung von inhaltlichen Prüfungsschwerpunkten (z.B. Verwaltungsreform und -innovation, Bürokratieabbau, Unterstützung innovativer Entwicklungsprozesse, Berücksichtigung gesellschaftlicher Trends und volkswirtschaftlicher Kriterien...)
- Professionelle Prüfungsprozesse und -abwicklung (z.B. intensive Prüfungsvorbereitung, flache Projektorganisation, dadurch kurze Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten...)
- Der LRH „rechnet sich“

---

<sup>1</sup> Bezüglich der dadurch erzielten, wesentlichen Wirkungen siehe Seite 22 ff.

## 4 ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROJEKTE IM LRH

### 4.1 Anfangsphase, Umbruch

In der Zeit von Anfang 2000 bis in etwa Mitte 2002 befand sich der LRH in einer Aufbau- und Modellierungsphase in Bezug auf adäquate Instrumente und Methoden, die ihm einen möglichst schnellen Umbau seiner Aufbau- und Ablauforganisation in Richtung der neu gestellten Anforderungen ermöglichte. Im Wesentlichen ging es um die **Überwindung der jahrzehntelangen bürokratischen Grundmuster im LKD und daher um dringende Sofortmaßnahmen zur Herstellung der erwarteten Arbeitsfähigkeit des LRH.**

Zu diesen vordringlichsten Maßnahmen zählten:

- Strategieentwicklung und Strategieimplementierung, konsequente Strategievermittlung an die Mitglieder, Entwicklung eines Leitbilds
- Weitgehende Flexibilisierung, Verflachung der Organisation („Lean-Management“)
- Einführung eines professionellen Projektmanagements, Aufbau eines Projektcontrollings
- Entwicklung und Anwendung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes
- Gemeinsame Erarbeitung von Anforderungsprofilen, Erstanalyse der Mitarbeiterpotenziale, Setzen gezielter Schulungsmaßnahmen
- Entwicklung eines leistungsorientierten Besoldungs- und Belohnungssystems
- gezielter Aufbau einer Kommunikations-, Konfliktaustragungs- und Fehlerkultur
- Entwicklung eines Corporate Designs und einer Homepage (zur Veröffentlichung der Berichte)
- Beschäftigung mit dem BSC-Konzept (zur Strategieschärfung) und erste Ansätze zur BSC-Entwicklung
- Optimierung der eigenen Prüfungs- und Beratungsprozesse

### 4.2 Konsolidierungs-, Verfeinerungs- und Professionalisierungsphase

Nach den ersten schnellen Erfolgen kam der LRH zur Auffassung, dass eine Konsolidierung der bisher getroffenen Maßnahmen im Sinne einer Gesamtkonzeption der Organisationsverbesserungsmaßnahmen notwendig ist. Das Management kam zur Überzeugung, dass die in der betriebswirtschaftlichen Literatur meist isoliert abgehandelten Modelle und Instrumente zur Strategiefindung, zum Wissensmanagement und zum Qualitätsmanagement nur vernetzt angewandt werden können, um ihre volle Wirkung entfalten zu können. Die **Organisationsentwicklung beim LRH ist dementsprechend keine lose Abfolge von Einzelprojekten, sondern ein sich wechselseitig verstärkendes Projektbündel.** Die Folgegraphik verdeutlicht diese Logik:

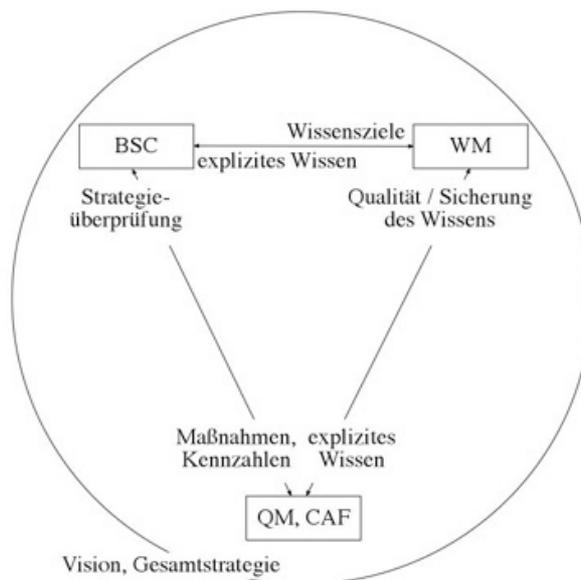


Abb. 1: Vernetzung der Teilbereiche

Schon früh erkannte der LRH die Notwendigkeit von Wissensmanagement, um seiner Rolle als professionelle Prüfungs- und Beratungsorganisation gerecht zu werden. Ebenso hat er erkannt, dass er mit den vorhandenen Ressourcen seine Strategie schärfen muss („Konzentration auf gesellschaftspolitisch und volkswirtschaftlich relevante Schwerpunkte“), um **optimal an der Verwaltungsmodernisierung mitzuwirken**. Ein weiteres Augenmerk legte der LRH auf das Qualitätsmanagement deswegen, weil hochqualitative Prüfungs- und Beratungsprozesse die Bereitschaft zur Akzeptanz seiner Empfehlungen erhöhen und ihn außerdem in die Lage versetzen, den Qualitätsbedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen zu entsprechen. Eingebettet in eine stimmige und mit den Zielvorgaben eines modernen Landesrechnungshofs im Einklang stehende Vision und Gesamtstrategie stellt schließlich die BSC das Instrument zur Setzung strategischer Schwerpunkte, die mit den gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen „Megatrends“ korrelieren, dar.

Die Folgetabelle zeigt die im Rahmen dieses Konzeptes **eingesetzten Methoden und Instrumente** sowie die dadurch erzielten **Ergebnisse**:

<b>Vernetzter Einsatz von Strategie, QM- und WM-Instrumenten</b>	<b>Führungseigenschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vision, Leitbild</li> <li>○ Konsequente Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>○ Strategieworkshops, MA-Klausuren, MA-Besprechungen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erziehung zum „unternehmerischen Denken“</li> <li>- Kundenorientierung, Wirkungserzielung</li> <li>- Wissensorientierte Unternehmenskultur, Vertrauenskultur</li> <li>- Strategie als „everyone’s everyday job“</li> <li>- Setzen strategischer Schwerpunkte</li> </ul> </li> <li>○ „Lean Management“</li> <li>○ „Management by Knowledge Objectives“</li> <li>○ Change-/Transition-Management, Steuerungs-, Kommunikations- und Interventionsstrukturen, bewusster Umgang mit Widerständen</li> <li>○ Internationale und nationale Vernetzung</li> <li>○ Trendforschung, Kompetenzzentren</li> </ul>
	<b>Prozess- und Veränderungsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ OE-Projekte (flache Organisation, Anforderungsprofile, Funktionen, leistungsorientierte Besoldung und Belohnung, Prozessoptimierung, Projektmanagement, Projektcontrolling, Einrichtung von Kompetenzzentren, neues Arbeitszeitmodell, Wissensmanagement...)</li> <li>○ Erfahrungsaustauschrunden, Zukunftswerkstätten, Kamingespräche</li> <li>○ Common Assessment Framework (CAF)</li> <li>○ Fachliche/redaktionelle Qualitätssicherung</li> <li>○ Vergleichende Textanalyse</li> <li>○ Wissensdatenbank, Workflow</li> <li>○ Erfahrungssicherung, Spruchpraxis</li> <li>○ Benchmarking</li> <li>○ Micro-Arts, Storytelling</li> <li>○ Personalentwicklung (Potenzialanalyse, Schulungsprogramme)</li> <li>○ Kundenbefragungen, Debriefing</li> <li>○ Jour fixe mit Politik und Verwaltungsmanagement</li> <li>○ Ständige Verbesserung durch umfassende Evaluierungen</li> </ul>
	<b>Leistungsergebnisse der Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ LRH als Promotor der Verwaltungsmodernisierung</li> <li>○ LRH als „Prototyp“ für die Entwicklung moderner Kontrolleinrichtungen</li> <li>○ LRH als „Braintrust für die Politik“</li> <li>○ Hoher Umsetzungsgrad der Empfehlungen in Prüfungsberichten</li> <li>○ Hoher Nutzen für den Steuerzahler, LRH „rechnet sich“</li> <li>○ „Umdenken“, „Einstellungsveränderungen“ in Politik und Verwaltung (in Richtung NPM, strategisches Denken, bereichsübergreifende Konzepte und Programme)</li> <li>○ Modernisierung des öffentlichen Rechnungswesens</li> <li>○ Anerkannte, beachtete Statements zu modernen Finanzierungssystemen</li> <li>○ Nachweisbare Prozess- und Qualitätsverbesserungen in der Verwaltung</li> <li>○ Erfolgreiche Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen</li> <li>○ Hohe Akzeptanz und öffentliche Aufmerksamkeit</li> </ul>

Im Übrigen werden die Kriterien des CAF nicht nur zur Organisationsanalyse im LRH selbst, sondern auch in Prüfungs- und Beratungsprozessen bei den Prüfungskunden erfolgreich angewandt, um die Organisations- und Managementstrukturen zu verbessern und die Qualität der Leistungsprozesse in der Verwaltung zu erhöhen. Daneben tragen Prüfungsstandards und –methoden, Elemente der Prozessanalyse und des Prozessdesigns, laufende Evaluierungen (Prüfungsprojekte, Organisationsentwicklungsprojekte) und Instrumente des Wissensmana-

gements (Wissensziele, Wissenslandkarte, Einsetzung eines Wissensmanagers) wesentlich zur ständigen Qualitätsverbesserung im LRH bei.

## **5 ÜBERGREIFENDE KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN**

Das Gesamtkonzept der OE beim LRH ist vom **Gedanken der ständigen Verbesserung** im Sinne des KAIZEN getragen. **Dazu tragen die nachfolgend aufgezählten Maßnahmen nachhaltig bei:**

### **Unmittelbare Messung der Zufriedenheit der betroffenen Bürger/Kunden/gesellschaftlichen Gruppen:**

- Eine umfassende, professionelle zielgruppenorientierte Kundenbefragung über ein Meinungsforschungsinstitut, die in Abständen von 3 bis 5 Jahren wiederholt wird, gibt Auskunft, wie die einzelnen Zielgruppen die Arbeit des LRH sehen und welche Erwartungen sie künftig an seine Produkte bzw. Dienstleistungen stellen.
- Daneben wird die Zufriedenheit der Prüfungskunden mit seinen Beratungsleistungen regelmäßig mit Fragebögen gemessen. Jährlich holt der Oö. Landesrechnungshof auf diese Weise das Feedback seiner Kundinnen und Kunden ein, um zu erfahren, wie sie die Ergebnisse der Berichte und die Arbeitsweise der Prüfteams beurteilen.

**Sicherung der Lernerfahrungen aus den Prüfungs- und Beratungsprojekten und Evaluierung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Institutionalisierte Kamingespräche, Mitarbeiterklausuren und Erfahrungsaustauschrunden geben den Prüferinnen und Prüfern ausreichend Gelegenheit, anstehende Probleme anzusprechen und gemeinsam Lösungen im Sinne von Verbesserungen zu erarbeiten.

Im Rahmen dieses **Debriefings** wird auch die Qualität der Prüfungs- und Beratungsprozesse regelmäßig evaluiert und damit ein Prozess der ständigen Verbesserung in Richtung „Excellence“ in Gang gesetzt.

Als **Maßnahmen, welche die Qualität und das Qualitätsbewusstsein steigern**, sind auch die regelmäßigen Zielvereinbarungsgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die BSC- und CAF-Implementierung, die gezielte Übertragung von Verantwortung, die konsequente Ergebniseinforderung sowie Bemühungen, das MbO zu einem MbKO („Management by Knowledge Objectives“) auszubauen, anzusehen.

Außerdem wurden im Rahmen eines Standards für die Konzeption des jährlich zu erstellenden Tätigkeitsberichts Kennzahlen entwickelt, die einen **Leistungsvergleich mit anderen österreichischen Kontrolleinrichtungen** gestatten. Dieser **Benchmark** wird ab 2005 durch-

geführt und bezieht sich z.B. auf die Anzahl der Prüfungen, die produktiven Gesamtressourcen/Prüfungsressourcen, die Projektdurchlaufzeiten sowie in qualitativer Hinsicht auf die Nutzenstiftung („Hard Facts“ und „Soft Facts“), die Anzahl der angenommen/akzeptierten/beschlossenen Empfehlungen oder die Weiterbildungsaktivitäten. Ein Novum stellt die von einem externen Institut durchgeführte „vergleichende Textanalyse“ dar; dabei wurden die Prüfungsberichte des LRH Oö. und des LRH Vorarlberg einem qualitativen Vergleich bezüglich Formulierung, Aufbau, Verständlichkeit sowie unmissverständlichem Transfer der Kernbotschaften unterzogen und entsprechende Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet und umgesetzt. Selbstverständlich trägt auch das CAF zur Messung bzw. Einschätzung der Qualität bei.

## 6 KONKRETE KONZEPTE UND ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROJEKTE

Im Sinne des oben ausgeführten integrativen Ansatzes wurden simultan mehrere, aufeinander abgestimmte Innovations- und Organisationsentwicklungsprozesse gestartet.

Wesentliche **Erfolgsfaktoren für das Gelingen sämtlicher Organisationsentwicklungsprozesse** waren die vom Management gesteuerte, bewusste Konzeption eines „Drehbuchs der Veränderung“, die Implementierung begleitender Steuerungs-, Kommunikations- und Interventionsstrukturen und das ständige Bemühen, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie gerade stehen bzw. sie bei der Bewältigung der oft schwierigen Übergänge zu begleiten. Dazu gehörte auch die **bewusste Auseinandersetzung mit Widerständen**.

Es folgt eine Darstellung der wesentlichen Eckpunkte der Organisationsentwicklung beim LRH; **an den Einzelprojekten und deren Konzeptentwicklung waren das Management(team) in den Rollen als Motor der Veränderung, Coach, Think-Tank und Visionär sowie interne Projektteams**, bestehend aus je zwei bis drei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern beteiligt. Durch die Aufteilung in logisch vernetzte Teilprojekte<sup>2</sup> mit unterschiedlichen Projektteams ist es gelungen, **sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Organisationsentwicklungsprozess einzubinden**.

---

<sup>2</sup> Vgl. Grafik „Chronologie Organisationsentwicklung LRH“, Seite 29.

## 6.1 Umbau der Organisation

### 6.1.1 Flache Organisation

Die Änderung der Organisationsstruktur wurde vom Direktor unmittelbar nach der Gründung des LRH eingeleitet. Ziel war es, den LRH projektorientiert zu organisieren, die Hierarchiestufen und die damit verbundenen (langen) Entscheidungswege abzubauen und die Prüfungsprozesse zu verkürzen, um zeitnahe Prüfungsberichte als Entscheidungsgrundlagen für den Landtag, die Landesregierung und die Prüfungskunden liefern zu können. Das Organigramm des LRH hat folgendes Aussehen:

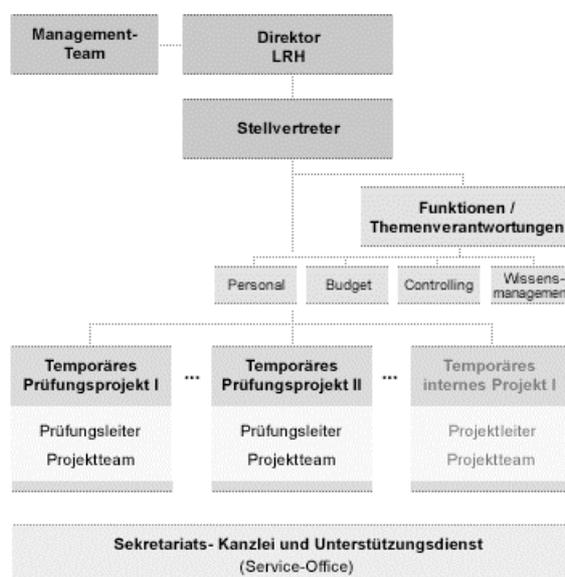


Abb. 2: Neue Organisationsstruktur LRH

Der Direktor leitet den LRH und vertritt ihn nach außen. Das Managementteam unterstützt und berät den Direktor in der Entscheidungsfindung.

24 Mitglieder mit unterschiedlichen Ausbildungen arbeiten derzeit beim LRH. Drei Mitarbeiterinnen im Service Office unterstützen die Arbeit der Prüferinnen und Prüfer. Zu bestimmten Themen verfügt der LRH über einen Pool von internen Expertinnen und Experten (Themenverantwortliche)<sup>3</sup>. Bei Bedarf werden zu Prüfungsprojekten und internen Projekten auch externe Spezialisten hinzugezogen.

<sup>3</sup> Zurzeit gibt es 7 Themenverantwortungen.

### 6.1.2 Prozesse

Der Kernprozess des Oö. LRH ist der Prüfungs- und Beratungsprozess. Der Management- und Steuerungsprozess sowie der Unterstützungsprozess haben für einen reibungslosen Ablauf des Hauptprozesses zu sorgen. Ein vorläufiges Prozessdesign erfolgte bereits in der Frühphase des Bestehens des LRH. Bis dato wird an den Prozessen gefeilt. Sie werden ständig angepasst, wobei die Erfahrungen der Projektleiterinnen und Projektleiter aus Erfahrungsaustauschrunden und die mit Hilfe von Fragebögen erhobene Meinung der Prüfungskunden zur Prozessoptimierung genutzt werden. Außerdem gibt es größere Prozess-Reviews, meist unter externer Moderation, in denen die Prozesse in ihrer Gesamtheit unter die Lupe genommen werden und die Abläufe bewusst hinterfragt werden.

Die Folgegrafik zeigt das grundsätzliche Design des Prüfungs- und Beratungsprozesses beim LRH, welches im „Leitfaden für einen Prüfungs- und Beratungsprozess“ noch wesentlich verfeinert wurde:

Vorbereitung	Prüfung vor Ort	Bericht	Veröffentlichung	Nachbereitung
Konstituierung	Erstgespräch mit Geprüften	Berichtserstellung	Übergabe	Evaluierung
Vorbereitung	Inhaltliche Abwicklung (Analyse/Bewertung)	Qualitätssicherung	Presseinformation	Dokumentation
Erstellung Prüfungskonzept	Schlussinfo, Präsentation der Erstergebnisse	Abstimmung des Berichtskonzeptes mit int. Auftraggeber	Kontrollausschuss	Follow-up
Erstellung Prüfungsauftrag		Abstimmung mit geprüfter Stelle	Bericht in den Landtag	

Abb. 3: Grundkonzeption Prüfungs- und Beratungsprozess

Das Prüfungskonzept, welches die Prüfungsziele, -themen, -methoden, den Ressourceneinsatz etc. enthält und mit dem internen Auftraggeber schriftlich vereinbart wird und die „ROP-Arbeitsblätter“ (ROP = risikoorientierter Prüfungsansatz, es handelt sich dabei um Checklisten und Verfahrensanleitungen) versuchen sowohl einen Beitrag zur einheitlichen Vorgehensweise und Prozessdokumentation als auch zur Sicherung der Prozessqualität zu liefern.

### 6.1.3 Neue Funktionen

Die gesamte Prüfungs- und Entwicklungsarbeit des LRH wird in der Form des Projektmanagements abgewickelt. Die Steuerung der Prozesse im LRH erfolgt durch die Planung (Jahresplanung und revolvierende Plananpassung) und das Controlling (SOLL-IST-Vergleich, Prozessevaluierung). Ein Projektteam besteht aus dem Projektleiter (Prüfungsleiter) und den Teammitgliedern. Die Themenverantwortlichen sind selbst Prüferinnen und Prüfer und arbeiten in den Projektteams mit. Damit soll die fachliche Qualifikation, welche für die Bearbeitung des jeweiligen Prüfungsauftrages im Team erforderlich ist, bereitgestellt und ein Beitrag zur Qualitätssicherung geleistet werden. Spezialfunktionen bestehen beispielsweise bezüglich des LRH-Budgets (Budgeterstellung, Budgetvollzug sowie Budgetüberwachung), EDV, Personal(-entwicklung) und Öffentlichkeitsarbeit.

Es wurde darauf geachtet, dass nur die Prozesse unterstützende Funktionen eingerichtet werden. Andere Funktionen wurden weggelassen oder abgeschafft (z.B. Leitung der ehemaligen Organisations- und Aufgabengebiete im Landeskrolldienst).

<b>Prozess</b>	<b>Funktion</b>
Prüfungsprozess	Projektleiter / Prüfungsleiter Zertifizierter Projektleiter Teammitglied
Management- und Steuerungsprozess	Direktor Auftraggeber (intern) Management-Team Planungs-Verantwortung Controlling-Verantwortung
Unterstützungsprozess	Service Office Direktions-Sekretariat Budget-Verantwortung Personalwesen-Verantwortung Personalentwicklungs-Verantwortung EDV-Verantwortung EDV-Koordination (Helpdesk) Verantwortung für Öffentlichkeitsarbeit Div. Themenverantwortungen (z.B. Bau- und Vergabewesen; Finanzwesen; Förderungswesen / EU; Organisationsentwicklung / WOV / NPM; Prüfungsmethodik / Statistik / Trends usw.) Div. interne Systemverantwortungen (z.B. Bibliothek, Kanzleisystem, Kundendatenbank)

Für die einzelnen Funktionen wurden Anforderungsprofile entwickelt, welche aus der Aufgabenstellung und den Kundenanforderungen an den Kernprozess abgeleitet wurden. Die Anforderungsprofile werden regelmäßig evaluiert.

#### 6.1.4 Projektmanagement

Der LRH erlebt als öffentliche Kontrolleinrichtung die sich immer schneller wandelnden Umfeldsituationen in Wirtschaft und Verwaltung auf 2 Ebenen:

- Gestiegene Anforderungen an die öffentliche Kontrolle selbst (Einsatz moderner, nachvollziehbarer Methoden und Instrumente im Prüfungsverfahren, rasche Abwicklung von Prüfungsprozessen, aktuelle und verständliche Prüfungsberichte ...)
- Gestiegene Anforderungen an das Know-how der Prüferinnen und Prüfer, welche die zunehmend komplexen Sachverhalte in den Verwaltungen und Unternehmen der Prüfungskunden erfassen und beurteilen müssen

Die Prüfungsabwicklung in Form von Projekten ermöglicht rasches Handeln und bietet den Mitgliedern von Projektteams den nötigen Freiraum, sich zu entwickeln. So können die interdisziplinär zusammengesetzten Projektteams im LRH unter anderem auch als Lern- und Wissensplattform betrachtet werden. Die Projektorganisation wird zum Personalentwicklungsinstrument.

Darüber hinaus sind Projekte gut planbar und in Bezug auf ihre Zielerreichung im Rahmen des Projektcontrollings leichter steuerbar.

Die Herausforderungen für den LRH in seiner Gründungsphase bestanden im Wesentlichen darin,

- eine projektorientierte Vision umzusetzen und die notwendige Unternehmenskultur dafür zu schaffen und
- die projektorientierten Strukturen zu implementieren.

Bei der Implementierung wurden die Visionen des Direktors in kommunizierbare „Teilvisionen bzw. –strategien“ zerlegt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Klausuren und Projektmanagement-Lehrgängen vermittelt. Darüber hinaus erhielten sie auf Basis eines Schulungsprogrammes die nötigen Inputs, um die soziale Komponente der Teamarbeit (Konfliktlösung, Führen im Team, Kommunikationstraining, ...) besser bewältigen zu können. Dieser Transferprozess kann als mittlerweile abgeschlossen betrachtet werden, Projektmanagement ist heute der institutionalisierte Organisationsstandard im LRH, der von allen akzeptiert und mitgetragen wird.

---

## **6.2 Leitbild- und Strategieentwicklung**

### **6.2.1 Strategieentwicklungsprozess**

An der Spitze des Strategieentwicklungsprozesses stehen die Visionen des Direktors, das Leitbild und die mittelfristige Strategie des Landesrechnungshofes. Die Visionen des Direktors wurden in leicht verständlich formulierte Leitsätze transferiert. Diese dienen als oberster Bezugsrahmen für das Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und lauten:

- Wir befürworten den Ansatz von New Public Management (bzw. der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung). Wir streben nach Verwaltungsreform und wollen helfen, unnötige Bürokratie abzubauen
- Es geht uns darum, das System zu verbessern und nicht darum, bloß "Schwarze Schafe" anzuprangern
- Als anerkannte unabhängige Prüfungs- und Beratungsorganisation wollen wir dem Steuerzahler nutzen
- Wir verstehen uns als prozessorientierter Berater und gehen mit unseren Kunden partnerschaftlich um

Diese Leitsätze wurden bereits im Jahr 2000 mit den Mitarbeitern im Rahmen einer extern moderierten Mitarbeiterklausur („Zukunftswerkstatt“) diskutiert. Ein Leitbildentwicklungsprozess wurde eingeleitet und das Leitbild, in dem die Visionen, Ziele und Prinzipien, Leistungen, Haltungen und Werte festgeschrieben sind, gemeinsam entwickelt. Die Mitglieder des LRH haben ihre Verbundenheit mit dem Leitbild unter dem Titel „Dem Leitbild verpflichtet“ mit ihrer Unterschrift nach außen dokumentiert. Die Strategiediskussion dauert naturgemäß bis heute an, vornehmlich im Management-Team, in Mitarbeiterbesprechungen und Jahresklausuren. Die strategischen Grundsätze wurden bereits in einem mittelfristigen Strategiepapier zusammengefasst. Sie sind Maßstab für interne Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Abwicklung von Prüfungsprojekten. Grundsätzlich wird jede geplante Maßnahme bzw. jedes Ergebnis auf „Strategiekonformität“ geprüft.

### **6.2.2 Mitarbeiterklausuren und Strategieworkshops**

Der wichtigste Aspekt im Strategieentwicklungsprozess ist die Strategie „in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verankern“. Dazu reichen einmalige Präsentationen, Vorträge und Diskussionsveranstaltungen nicht aus. Letztlich entscheidet nur ein breit angelegtes Programm, ob die Strategie zum „everyone´s everyday job“ wird oder nicht.

Deshalb wurde die LRH-Strategie in „Strategieworkshops“, begleitet von externen Schulungen in sozialen Fähigkeiten, umfassend kommuniziert. Die Workshops wurden im Management-Team (MMT) geplant und inhaltlich vorbereitet. Sie wurden unter der Moderation durch

die MMT-Mitglieder mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aufgeteilt in Gruppen zu maximal 6 – 7 Teilnehmern durchgeführt. Die Workshops boten genug Raum, um die strategischen Ansätze ausführlich diskutieren und ihre Anwendung und Wirkung in der Vorstellungswelt an Hand von fiktiven Praxisbeispielen durchspielen zu können. Das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde ernst genommen; entweder wurden Strategieteile wiederholt kommunikativ vermittelt und verstärkte Überzeugungsarbeit geleistet oder berechtigte Kritiken führten zu Anpassungen bzw. Konkretisierungen der Strategie. Parallel zu den Workshops begleiteten die MMT-Mitglieder ausgewählte Prüfungsteams, um mit ihnen die Strategie an Ort und Stelle bei den Geprüften auszuprobieren und strategische Verhaltensweisen vorzuleben.

### 6.2.3 Strategiefokussierung, Balanced Scorecard (BSC)

Nach Implementierung der „Grundstrategie“ und der wesentlichen organisatorischen Voraussetzungen für die Aufnahme seiner Tätigkeit begann der LRH Mitte des Jahres 2003 seine Strategie weiter zu schärfen, auf kritische Erfolgsfaktoren in der Zukunft auszurichten und eine BSC zur Strategiefokussierung zu entwickeln. **Die BSC stellt das Bindeglied zwischen strategischer Ausrichtung des LRH und dem Modernisierungsprozess in der Verwaltung dar. Der „Impact“ des LRH auf die Verwaltungsinnovation beim Land Oö. wird durch ein BSC-Controlling gemessen.**

#### 6.2.3.1 BSC-Entwicklung im LRH

Strategiefokussierung bedeutet die bewusste Auswahl von Strategien, welche sich in einer mittelfristigen Betrachtung besonders erfolgversprechend für die Organisation darstellen.

Aus dem Zielbündel des LRH, das in Vision, Leitbild und in der „LRH-Strategie 2003–2008“ enthalten ist und kommuniziert wurde, wurde im MMT folgendes zukunftsweisende Metaziel verbindlich vereinbart:

**„Wir befürworten den Ansatz von New Public Management (bzw. der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung); wir streben nach Verwaltungsreform und wollen helfen, unnötige Bürokratie abzubauen“.**

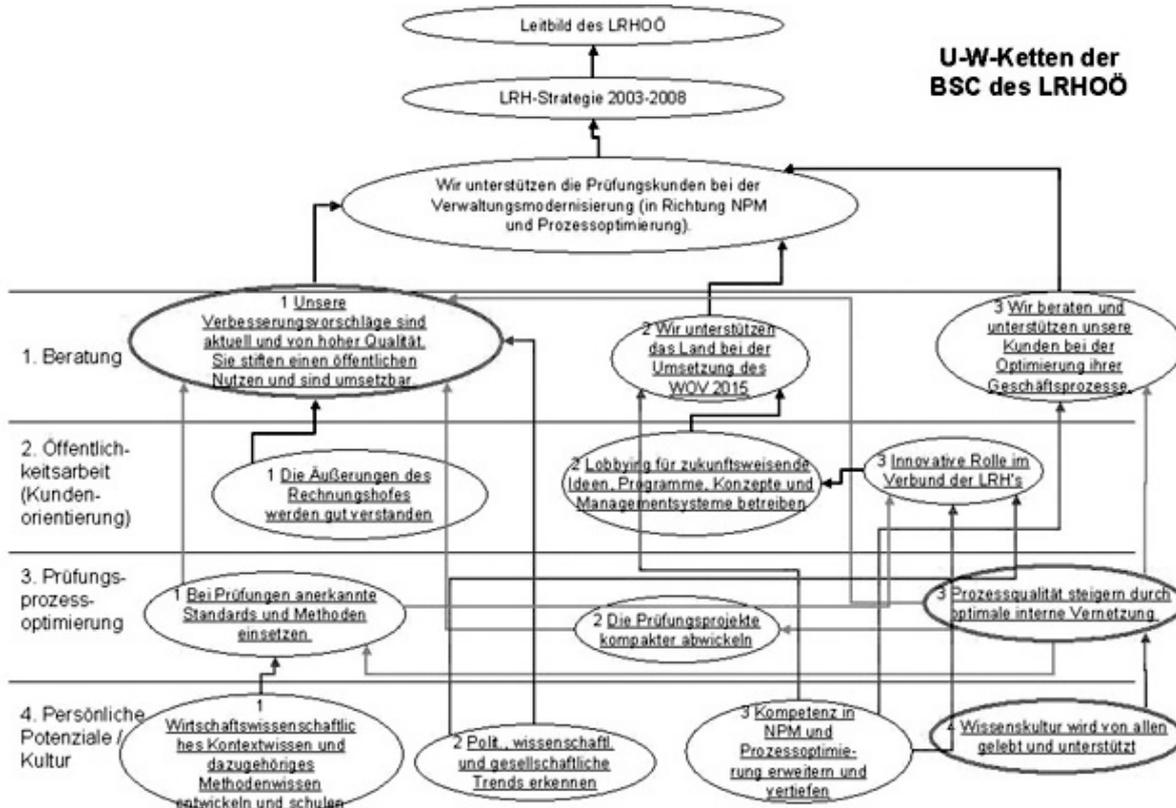


Abb. 4: Ursache-Wirkungsketten in der BSC des LRH OÖ

Im Einklang mit dem Leitbild und der LRH-Strategie 2003 - 2008 wurde das strategische Hauptziel für die nächsten Jahre „Wir unterstützen die Prüfungskunden bei der Verwaltungsmodernisierung...“ unter den erwähnten 4 Perspektiven (links im Bild) betrachtet. Aus dem Hauptziel wurden in einem top-down und bottom-up Prozess Teilziele abgeleitet, welche die Erreichung des Hauptziels unterstützen sollen. Mit Hilfe von Ursache-Wirkungsketten (Pfeile) wurde sodann in einem moderierten Denkprozess überprüft, ob das wirklich der Fall sein kann.

Um die BSC besser zu kommunizieren, wurden die Ziele, Teilziele und Ursache-Wirkungs-Beziehungen in „stories of strategy“ übersetzt. Die Logik der Ursache-Wirkungsketten wurde darüber hinaus unter Zuhilfenahme des Instruments der Organisationsaufstellung erfolgreich verifiziert.

Besonderes Augenmerk ist in der BSC auch auf die Teilziele in der Perspektive „Persönliche Potenziale/Kultur“ zu legen, da sie Wissensziele beinhalten (können), welche für die Gestaltung der Karrierelaufbahnen, die Mitarbeiterrekrutierung, Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, Mitarbeiterbeurteilungen und die Kommunikation wichtig sind. Die Ableitung

und Konkretisierung dieser Wissensziele ist im LRH dem internen Projekt „Wissensmanagement“ vorbehalten.

### 6.2.3.2 Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen

Unter dem Schlagwort „Operationalisierung der Strategie“ galt es in einem nächsten Schritt, konkrete Maßnahmen aus den als schlüssig empfundenen Teilstrategien abzuleiten. Hier ein beispielhaftes Ergebnis aus der Perspektive „Persönliche Potenziale/Kultur“:

4. Perspektive Persönliche Potenziale und Kultur				
4.3 Kompetenz in NPM und Prozessoptimierung erweitern und vertiefen				
Messgrößen	Zielwerte	Strategische Aktionen	Datenquelle erhoben durch	Verantwortliche / Paten
		Qualifizierungsmaßnahmen NPM für Prüfer		
		Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Geschäftsprozessorganisation und interne Kontrollsysteme		
		1.2 umsetzen		
Wert in Potenzialanalyse	>=8 bis 2006	Ergänzung des Kompetenzrades um NPM und Prozessoptimierung	Kompetenzrad (durch ...)	

1 sofort  
 2 2004 zu beginnen oder, wenn Ressourcen frei sind, früher  
 3 ab 2005

Abb. 5: Maßnahmen, Messgrößen und Zieltreiber

Als „Strategische Aktionen“ (= Implementierungsmaßnahmen für die strategischen Ziele) eignen sich Qualifizierungsmaßnahmen in NPM und Geschäftsprozessoptimierung. Damit diese Maßnahmen nach entsprechender Priorisierung auch gesetzt werden, sind „Paten“ (Zieltreiber) benannt worden. Sie achten darauf, dass die BSC-Implementierung nicht „einschläft“. Als Messgröße, ob die Schulungsmaßnahmen auch den gewünschten Erfolg gebracht haben, dient ein Wert in der Potenzialanalyse. Dieser Wert soll im Jahr 2006 die Ausprägung 8 (von 10) erhalten, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Land Oö. bei der Umsetzung des Management- und Steuerungskonzeptes für die Oö. Landesverwaltung (WOV 2015) wirkungsvoll unterstützen können.

## 6.3 Leistungsorientierte Besoldung und Belohnung

Besonders hinderlich wirkt sich auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung das Beförderungssystem aus. Aufgrund der dort vorherrschenden Strukturmerkmale, die sich aus der Altersschichtung und dem Dienstpostenplan ergeben, können be-

gabe und leistungsbereite Mitarbeiter nicht in dem erforderlichen Umfang und mit der gebotenen Flexibilität ge- und befördert werden. Es war daher notwendig, dieses Entlohnungssystem rasch zu reformieren, um den LRH als Arbeitgeber attraktiv zu machen und jüngeren Kollegen ausreichend Aussicht auf eine angemessene Karrierelaufbahn bieten zu können sowie eine zielgerichtete Personalentwicklung zu gewährleisten. Ein leistungsorientiertes System bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anreize zum Lernen und zur Übernahme von Verantwortung für ihre Projekte.

Das neue Entlohnungssystem regelt die Zulagengewährung neu und machte sie von der Ausübung der bereits beschriebenen Funktionen und Themenverantwortungen abhängig. Die mit den Funktionen verbundenen Aufgaben und Pflichten sind in gemeinsam erarbeiteten Anforderungsprofilen festgelegt worden.

Die „Richtlinie für eine leistungsorientierte Entlohnung im LRH“ hat wesentlich zum Aufbau einer Leistungskultur beigetragen und das Qualitätsbewusstsein bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesteigert. Es wurde ein konstruktiver Wettbewerb in Gang gesetzt. Diese Richtlinie sieht auch Einzel- und Teambelohnungen vor, welche für hervorragende Leistungen nach objektiv nachvollziehbaren Kriterien gewährt werden. Bei der Vergabe der Individualbelohnungen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig einbezogen (Punktesystem). **Das Belohnungssystem ist auf großes Interesse in anderen Verwaltungs- und Kontrolleinrichtungen gestoßen.**

Die Richtlinie wird regelmäßig evaluiert.

#### 6.3.1 Potenzialanalyse, Schulungsprogramme, Mbo + Mbe

Die Funktionen und Themenverantwortungen wurden intern „ausgeschrieben“ und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten sich darum bewerben. Anschließend wurden im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs konkrete Zielerreichungsgrade mit den designierten Funktionsträgern vereinbart.

Damit die Vergabe nach dem Bestbieterprinzip objektiv und nachvollziehbar gestaltet werden konnte, hat der LRH im Vorfeld der Einführung des leistungsorientierten Besoldungssystems eine Potenzialanalyse auf Basis der gemeinsam entwickelten Anforderungsprofile unter seinen Mitgliedern durchgeführt. Dieses Verfahren wird im Folgenden kurz vorgestellt:



Die Abbildung zeigt einen Ausschnitt für die Methodenkompetenz. Kompetenzen zur Erreichung dieser Schlüsselkompetenz sind beispielsweise Selbstorganisation, Projektmanagement, Moderation und Präsentation. Unter „Einschätzung“ ist die Bewertungsskala ersichtlich. „B“ Bezeichnet eine Basiskompetenz (über die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im LRH verfügen muss), „S“ eine Sonderkompetenz (z.B. für Führungskräfte, Funktionsinhaber oder Themenverantwortliche).

Die Bewertung der Mitarbeiterpotenziale in Bezug auf die Kompetenzen (wie „gut“ ist der Mitarbeiter z.B. in Projektmanagement) erfolgt auf 2 Ebenen, nämlich durch Selbsteinschätzung und eine Gruppenbewertung (Fremdsicht).

#### Auswertungen:

Das folgende Bild zeigt das Kompetenzrad für die Methodenkompetenz einer Mitarbeiterin eines Mitarbeiters:

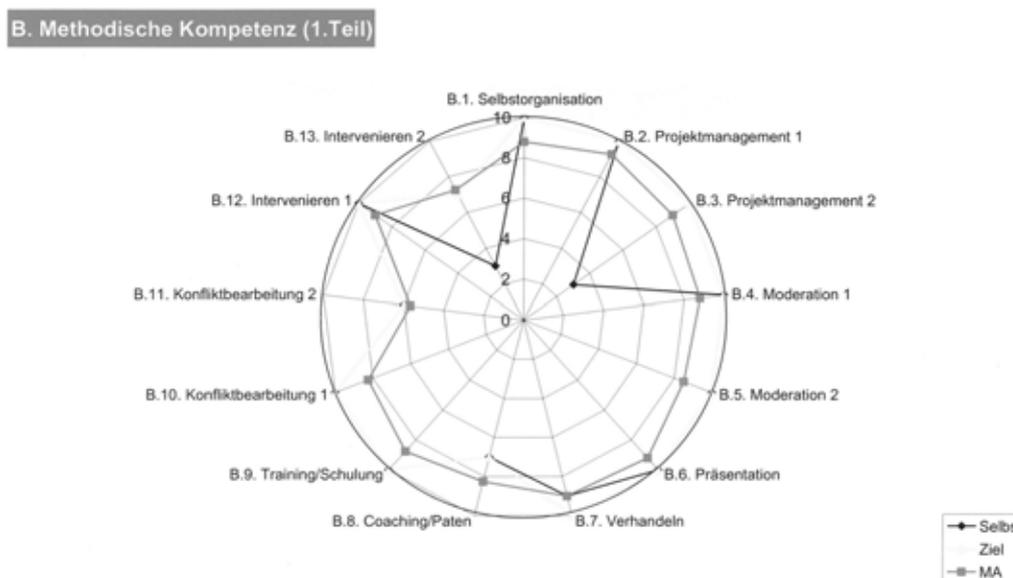


Abb. 8: Persönliches Kompetenzrad

Die Abweichungen zwischen den 3 Linien „Selbst“, „Ziel“ und „MA“ (Mitarbeiter, Fremdsicht) lassen wichtige Rückschlüsse auf die Entwicklungspotenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu.

---

### Verwertung der Ergebnisse, Erfahrungen:

Aus der Potenzialanalyse resultieren zwei wichtige Ergebnisse:

- Persönliche Entwicklungspotenziale (diese verbleiben beim Mitarbeiter und sind für andere Mitglieder nicht einsehbar); die ableitbaren Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sowie andere Personalentwicklungsmaßnahmen werden zwischen dem Direktor und dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin im jährlichen Zielvereinbarungsgespräch vereinbart bzw. evaluiert.
- Organisationsweite Entwicklungspotenziale (für das Management einsehbar); die zu setzenden Bildungsmaßnahmen münden im jährlichen LRH-Bildungsprogramm.

#### 6.3.2 Controlling, Leistungsgrade

Im Zusammenhang mit der Einführung des leistungsorientierten Besoldungssystems ist schließlich das Controlling zu erwähnen. Beim LRH sind nicht die Kosten, sondern die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gegenstand des Controllings. Durch Buchung von „Arbeitspaketen“ auf die einzelnen Projekte und Systemtätigkeiten und Vergleich mit den Ist-Zeiten lt. Zeiterfassungssystem können Rückschlüsse auf die Leistungsgrade der Prüferinnen und Prüfer gezogen werden. Diese werden dem Managementteam berichtet und für mitarbeiterbezogene Führungsmaßnahmen (Zielvereinbarungen, Zielanpassungen etc.) genutzt. Der Vergleich der Projekt-Planzeiten mit den darauf gebuchten Ist-Zeiten lässt ein Projektcontrolling zu. Die daraus generierten Berichte werden den Projektleitern monatlich (oder auf Wunsch in kürzeren Zeitabständen) zugeleitet und dienen als effiziente Grundlage für die Projektsteuerung und Projektevaluierung.

#### 6.4 Internationale und nationale Vernetzung

Gemeinsame Projekte mit internationalen und nationalen Institutionen tragen nach Ansicht des LRH wesentlich dazu bei, die Aufgaben in hoher Qualität zu erfüllen und zu einer wünschenswerten Standardisierung von Abläufen und Methoden zu gelangen.

Auf **nationaler** Ebene pflegt der LRH daher in institutionalisierten Treffen („LRH-Direktorenkonferenzen“, Studienreisen) einen Austausch von Prüfungserfahrungen mit den anderen Kontrolleinrichtungen. Weitere Gemeinschaftsaktivitäten auf dieser Ebene sind die Organisation von Schulungs- und Ausbildungsmaßnahmen (z.B. Lehrgang zum/zur Akademischen RechnungshofprüferIn), die Mitwirkung an der Entwicklung eines elektronischen Portals für die österreichischen Kontrolleinrichtungen, die laufende Abstimmung der Prüfungspläne mit den anderen Landesrechnungshöfen und dem österreichischen Rechnungshof sowie die organisationsübergreifende Entwicklung von Prüfungsstandards und -methoden.

Als Mitglied der EURORAI („European Organisation of Regional External Public Finance Audit Institutions“) ist der LRH in ein **internationales** Netzwerk von Kontrollbehörden eingebunden. Auch hier ist er in einen regen Erfahrungsaustausch involviert. Außerdem liefert der LRH Beiträge insbesondere zu Themen der Verwaltungsmodernisierung (NPM).

## 7 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN

Die Modellierungsphase der Organisationsentwicklung beim LRH ist abgeschlossen und wird laufend einer Anpassung unterzogen. Die Konsolidierungs-, Verfeinerungs- und Professionalisierungsphase unterliegt einer ständigen Verbesserung und Anpassung.

Gerade gearbeitet wird an einer Überführung der Themenverantwortungen in Kompetenzzentren, der Evaluierung des Besoldungs- und Belohnungssystems, der Entwicklung eines elektronischen Workflows in der Wissensdatenbank, der nahtlosen Integration der Erfahrungssicherung in den Prüfungs- und Beratungsprozess, einem neuen Arbeitszeitmodell, welches auf die bereits vorhandene Leistungs- und Vertrauenskultur aufsetzt und einem wissensbasierten Anreizsystem.

Ein wichtiges Projekt ist die Umgestaltung der Themenverantwortungen in Kompetenzzentren. Diese stellt einen **wesentlichen Schritt von der Input- zur Ergebnis- und Zielgruppenorientierung dar**. Geplant sind zwei Formen, nämlich Politikfeld-/Lebensbereich-Kompetenzzentren (z.B. „Gesundheit und Soziales“) und Fachbereich-Kompetenzzentren (z.B. „Finanzen“, „Organisations- und Prozesswissen“, „Vergabewesen“).

Erstere sind zukunftsbezogene Vordenker („Think Tank“); sie erkennen Trends und die damit verbundenen Fragen, entwickeln Grundmuster von Antworten, betreiben eine eigene Strategieentwicklung und unterstützen die künftige Prüfungsthemenauswahl. Ihr **Kunde ist das Management und die Politik**. Fachbereich-Kompetenzzentren haben eine höhere fachbezogene Spezialisierung, sie sind **Dienstleister für die Kolleginnen und Kollegen in den Prüfungsprojekten** und sorgen für einen gezielten Wissensaufbau sowie einen lebendigen Wissenstransfer in der Organisation. Die Anzahl aller Kompetenzzentren soll 5 – 6 nicht überschreiten.

Ein weiteres wichtiges internes Projekt stellt das **Wissensmanagement** dar, ein Fachgebiet, mit dem sich der LRH bereits ab 2003 intensiv auseinandergesetzt hat. In diesem Projekt

wurde mit einer Partnerfirma eine „Wissensdatenbank“ (Intranet, „Architecture for Information Management – AIM“) entwickelt, welche sich gerade in der Testphase befindet und in Zukunft den Prüferinnen und Prüfern eine optimale Informationsversorgung und Arbeitsplatzunterstützung bieten soll. Das Wissensmanagement-Projekt hat die Themenbereiche Wissensökologie, neue Kommunikationsstrukturen (Kordinierung der Prüfungsteams, Aufbau eines „Wissensnetzwerkes“, Entwicklung einer „Spruchpraxis“) und den zweckmäßigen Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements (z.B. micro-arts, debriefing etc.) zum Inhalt. Einige dieser Strukturen und Instrumente sind bereits implementiert oder gerade in Umsetzung. Teil dieses Projekts ist auch die Ableitung von Wissenszielen und die damit verbundenen Maßnahmen zur Wissenssicherung aus der BSC. Dieser Prozess soll in Verbindung mit einer weiteren Potenzialanalyse zur Aktualisierung des Bildungsprogramms und in späterer Folge auch zur Entwicklung einer Wissensbilanz führen. Letztlich soll dadurch der positive „Impact“ des LRH auf Verwaltungsmodernisierungsprogramme noch verstärkt werden.

Über Möglichkeiten der Implementierung der Wissensmanagement-Instrumente und der Weiterentwicklung der AIM gibt eine Diplomarbeit Auskunft (siehe Anhang, Seite 28).

## **8 WIRKUNGEN, NUTZEN UND ERFOLGSFAKTOREN**

### **8.1 Wirkungen im Außenverhältnis**

Die Rolle des LRH als Promotor der Veränderung in Politik und Verwaltung wird dadurch deutlich, dass **wesentliche Standpunkte des LRH in das Regierungsprogramm (Koalitionsübereinkommen) „Zukunft Oberösterreich 2003-2009“ aufgenommen wurden.** Auch in einer Reihe von Referenzprojekten konnte der LRH in der Verwaltung und verwaltungsnahen Einrichtungen wesentliche Wirkungen erzielen:

- Forcierung und Coaching des Konzepts der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung in der oberösterreichischen Landesverwaltung (WOV 2015)
- „Erziehung“ der Politik zum strategischen Denken, Erkennen der Notwendigkeit strategischer, untereinander vernetzter Verwaltungskonzepte
  - Gesamt-Gesundheitsplan
  - Beteiligungsmanagement und Beteiligungsstrategie des Landes
  - Initiierung eines Gesamt-Verkehrsplans
- Beiträge zur Modernisierung des Rechnungswesens
  - Transparenz: Verbesserung der Berichterstattung über das Haushaltsgeschehen („Management-Summary“), Abschaffung von intransparenten Budgettöpfen (z.B. Zukunftsfonds, Verstärkungsmittel)

- Ansätze in Richtung Globalbudgetierung: Flexibilisierungsklausel, „Aufweichen“ des Prinzips der Jährlichkeit, vereinfachter Zugriff auf Übertragungsmittel, konsequente mittelfristige Finanzplanung, Liquiditätsplanung und Budgets
- Festlegung und Kommunikation klarer finanzpolitischer Ziele durch den Finanzausschuss des Oö. Landtages
- Einführung eines Frühwarnsystems und eines Risikomanagements
- Verbesserung des internen Kontrollsystems in der Finanzverwaltung
- Sensibilisierung der Verwaltung für alternative Finanzierungsformen
- o Bereichsübergreifende Prozessanalysen und Prozessoptimierungen, Synergienutzung im Beschaffungsbereich
- o Definition von Zielen samt Messgrößen in vielen Bereichen, damit die Wirkungen von Maßnahmen nachvollziehbar evaluiert werden können
- o Systembeurteilungen im Gesundheits- und Sozialbereich - Erstellung von Entscheidungsgrundlagen für die zukünftige Ausgestaltung des Gesundheits- und Sozialsystems
- o Professionalisierung der Führungskräftebestellung
- o Begleitung umfangreicher, sensibler Organisationsentwicklungsprojekte, Neupositionierung von Unternehmen und Verwaltungsbereichen
  - Nationalpark Kalkalpen GmbH.
  - Abteilung Jugendwohlfahrt
  - Kaisertherme Bad Ischl GmbH

Institutionalisierte Kommunikationsschienen stellen sicher, dass **der LRH das Reformkonzept WOV des Landes Oö. wirkungsvoll forciert und unterstützt**, also die Statements, Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen des LRH „WOV-konform“ und optimal auf die Implementierung des WOV abgestimmt sind. Dazu zählen:

- o Zweimonatige WOV-Jour-fixe mit LRH-Mitgliedern und Mitgliedern der WOV-Steuerungsgruppe des Landes als Teilnehmer
- o Vierteljährliche WOV-Jour-fixe zwischen dem Direktor des LRH und der Verwaltungsführung (Amtsleitung)
- o Regelmäßige Koordinationsgespräche zwischen den Prüfungsteams und den Mitgliedern der WOV-Steuerungsgruppe über die WOV-Relevanz des jeweiligen Prüfungsthemas im Anschluss an jedes Prüfungsprojekt

## **8.2 Wirkungen im Innenverhältnis**

Die Organisationsentwicklung bewirkte einen nachhaltigen Kulturwandel gegenüber der Vorgängerorganisation LKD, eine hohe Professionalität und damit einen hohen Umsetzungsgrad der Empfehlungen, eine hohe Weiterbildungsbereitschaft und Motivation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine hohe Akzeptanz und öffentliche Aufmerksamkeit für den LRH. In einer unabhängigen, extern erstellten, wissenschaftlichen Arbeit wird der LRH wie folgt eingeschätzt: „Die Leistungen und Errungenschaften des LRH zielen allesamt in Richtung mehr Kunden- und Wirkungsorientierung, sind stark umsetzungsorientiert ausgerichtet und größtenteils erfolgreich implementiert. ... Der im deutschsprachigen Raum seit Be-

ginn der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts begonnene paradigmatische Wechsel vom Weberischen Verwaltungsmodell hin zu einer modernen wirkungsorientierten Verwaltung könnte als Allegorie für den Übergang vom LKD zum LRH herangezogen werden.“<sup>4</sup>

Alle Organisationsentwicklungsprojekte hatten das vorrangige Ziel, die den Anspruchsgruppen des LRH zugesagten Servicegarantien (siehe Seite 3) zu erfüllen.

Die **Nachhaltigkeit und Dauerhaftigkeit der Maßnahmen wird gewährleistet**, indem definierte Funktionen und Strukturen die Umsetzung und Verfolgung der Ziele und Maßnahmen sicherstellen (z.B. Projektleiter-Erfahrungsaustauschrunden als Qualitätszirkel, permanente Qualitätssicherungsschleifen im Prozess, konsequente Sicherung der Lernerfolge aus den Projekten, BSC-Controlling, regelmäßige Zufriedenheitsmessungen und Kundenbefragungen).

Inzwischen ist die **Idee der ständigen Verbesserung wesentlicher und integraler Bestandteil der Aufgabenerfüllung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geworden**. Der LRH erkennt dies daran, dass

- die von den Prüfern erarbeiteten Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge verstanden, angenommen und in hohem Grad umgesetzt werden
- die Qualität von Prüfungsempfehlungen in Erfahrungsaustauschrunden diskutiert wird
- Mitarbeiter aus Fehlern lernen (Fehlerkultur)
- interner Wettbewerb in Gang gesetzt wurde (Lernen von den Besten)
- strategische Grundsätze in hohem Maße internalisiert wurden und in keiner Weise in Frage gestellt werden
- das Senioritätsprinzip keine Rolle mehr spielt (Leistungswille vor Hierarchie)
- ein Bewusstsein entwickelt wurde, dass hervorragende Leistungen nur im Kollektiv erbracht werden können (Absage an das Einzelkämpfertum und den Projektegoismus)

### **8.3 Nutzenmessung**

Der Nutzen wird wie folgt gemessen:

- Zufriedenheitswerte der Prüfungskunden, insbesondere im Hinblick auf Nutzen und Aktualität (Kundenbefragung)
- Anzahl vom Kontrollausschuss des Landtages übernommene Empfehlungen
- Anteil vom Kontrollausschuss des Landtages übernommene, aber nicht umgesetzte Empfehlungen zur Gesamtzahl der Empfehlungen
- Anzahl der Empfehlungen im Verhältnis zu den umgesetzten Empfehlungen
- Anzahl der analysierten Geschäftsprozesse
- Nachweislich verbesserte Verwaltungsabläufe aus Kundensicht

---

<sup>4</sup> ANDLINGER (2004), S. 13ff.

- Pressemeldungen
- Inanspruchnahme von Beratungsleistungen des LRH durch den Prüfungskunden während der Umsetzungsphase
- Anzahl der Einladungen zu Informations- und Fachveranstaltungen
- Bewertung der Arbeit des Prüfungsteams hinsichtlich verständlicher Ausdrucksweise
- Verständlichkeit der Endprodukte laut professioneller Kundenbefragung
- Verständlichkeit (+ Klarheit, Aufbau, Gliederung der Endprodukte) laut Kundenfragebogen
- Anzahl der Lobbyingveranstaltungen (Vorträge, Diskussionsforen, Pressekonferenzen)
- Anzahl der vom LRH veröffentlichten Fachartikel und Positionspapiere
- Anzahl der von den anderen Landesrechnungshöfen übernommenen Standards und Methoden
- Anzahl der Teilnahmen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Landesrechnungshöfe bei LRH-Bildungsveranstaltungen betreffend die Standards und Methoden
- Dauer der Ist-Durchlaufzeiten pro Prüfung
- Zugriffe auf die Homepage
- Anzahl der vom LRH initiierten Gesetzesänderungen
- Übernahme von Standpunkten des LRH in das Regierungsprogramm

Die quantitative **Darstellung des Nutzens für die Gesellschaft** bzw. den Steuerzahler erfolgt durch Aufzeigen der Einsparungspotenziale, die aus Prüfungen und Beratungen resultieren. Seit seiner Gründung hat der LRH durchgängig erheblich weniger Kosten verursacht, als er Einsparungen bewirken konnte.

## 9 INNOVATION UND VERÄNDERUNG

Der Innovationscharakter der Entwicklungsprojekte ergibt sich aus dem erstmaligen, **umfassenden** und **zielgerichteten** Transfer der theoretischen Grundlagen verschiedener Bereiche und deren Instrumentierung an die Bedürfnisse einer Kontrolleinrichtung. Insofern handelt es sich um einen **neuartigen, integrierten Ansatz, der die Themenbereiche Qualitätsmanagement, Wissensmanagement und Strategie miteinander verzahnt** und somit über den üblichen Rahmen von Qualitätsmanagement-Konzepten hinausragt.

Eine wesentliche Innovation stellt auch die gemeinsam mit einer Partnerfirma entwickelte **Wissensdatenbank** („Architecture for Information Management – AIM“) mit flexiblem, offenem, (auch an die Bedürfnisse anderer Organisationen) anpassungsfähigem Objektmodell dar.

Insgesamt wurde dem LRH bewusst, dass die Schaffung eines Qualitäts- und Leistungsbewusstseins kräftige und nachhaltige Impulssetzungen im Sinne einer **radikalen Neuorientierung** erfordert.

## 10 ÜBERTRAGBARKEIT

Die „**Lessons learned**“ aus den Organisations-Teilentwicklungsprojekten sind wertvolle Hinweise für die Modernisierung anderer Verwaltungen, insbesondere Kontrolleinrichtungen.

**Zum Erfolg bzw. zur Überwindung von Widerständen haben folgende Faktoren besonders beigetragen:**

- Frühzeitige Einbindung aller Mitarbeitenden in den Entwicklungsprozess
- Keine Verordnung von oben, sondern Partizipation bei der Ideenfindung und Umsetzung
- Kommunikationsplattformen, Intensivierung der Kommunikation, offene Kommunikation, Feedbackkultur
- Ständige Überzeugungsarbeit
- Geradliniges Ansprechen von Problemen und Ängsten
- (Externe) Begleitung und Moderation
- Erste, schnelle Erfolge (als Wegbereiter und Motivator)
- Jour-fixe mit Politikern und Verwaltungsmanagern

**Rahmenbedingungen** für die Abwicklung umfangreicher Modernisierungs- bzw. Organisationsentwicklungsprozesse sind nach Meinung des LRH:

- Flache Organisation
- Mindestmaß an Wissens- und Vertrauenskultur
- Offenheit für Neuerungen
- Risikobereitschaft
- Management muss bedingungslos hinter dem Veränderungsprozess stehen

Konkretes Interesse an den Organisationsentwicklungsprojekten des Oö. LRH zeigten bisher der Österreichische Rechnungshof (v.a. bezüglich BSC), der EU-Rechnungshof (v.a. bezüglich der Personalentwicklungsmaßnahmen, der Definition von Anforderungsprofilen, der Potenzialanalyse und der Kompetenzentwicklung der Prüferinnen und Prüfer) und der Steiermärkische sowie Burgenländische Landesrechnungshof. Der LRH Vorarlberg war im Rahmen einer Kooperation sogar in die Konzeptionsphase der OE-Projekte eingebunden.

## 11 GENDER MAINSTREAMING

Geschlechtsspezifische Unterschiede und Probleme waren im Zuge der Abwicklung der Organisationsentwicklungsprojekte nicht erkennbar, da die Projektwirkungen völlig geschlechterneutral waren. Der LRH bemüht sich auch in den Ergebnissen seiner Prüfungs- und Beratungstätigkeit um Geschlechtergerechtigkeit. Frauenförderung ist ihm ein besonderes Anliegen, was sich auch darin zeigt, dass mehrere Frauen beim LRH in Führungspositionen (Direktor-Stellvertreterin, Projektleitungen) tätig sind.

---

## 12 ANHANG

### 1. Wichtige Unterlagen und Nachweise

- a) Allgemeine Informationen finden sich auf der Homepage <http://www.lrh-ooe.at>.
- b) (Professionelle) Kundenbefragungen (Evaluierung der Prüfungs- und Beratungstätigkeit)
- c) Tätigkeitsberichte 2000 - 2004
- d) Referenz-Prüfungs- und Beratungsprojekte, welche die „Innovationsschübe“, die Wirkungen und den Nutzen des LRH in der Verwaltung dokumentieren:  
Initiativprüfungen:  
[http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/625\\_DE.577A687904203?reg=3](http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/625_DE.577A687904203?reg=3),  
Sonderprüfungen:  
[http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/717\\_DE.577A687904203?reg=3](http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/717_DE.577A687904203?reg=3),  
Folgeprüfungen:  
[http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/718\\_DE.577A687904203?reg=3](http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/718_DE.577A687904203?reg=3),  
Akte bezüglich der Prüfungs- und Beratungsprojekte in Papierform (einschbar beim LRH),  
Befragung der Projektleiterinnen und Projektleiter
- e) Pressemeldungen, welche exemplarisch die „Innovationsschübe“, die Wirkungen und den Nutzen des LRH in der Verwaltung und in der Öffentlichkeit dokumentieren:  
[http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/743\\_DE.577A687904203?reg=5](http://www.lrh-ooe.at/appserver/evoweb.dll/web/lrh/743_DE.577A687904203?reg=5)
- f) Initiierung/Änderungen von Gesetzen, internen Richtlinien, Programmen, Projekten etc., welche nachweislich auf den Verbesserungsvorschlägen des LRH bezüglich Verwaltungsvereinfachung, -modernisierung und Qualitätsverbesserung beruhen; Beispiele:
  - Oö. Objektivierungsgesetz-Novelle 2004
  - Initiierung bzw. Beauftragung eines Tourismusingfrastrukturkonzeptes
  - Neuregelung der Rücklagenbestimmungen für übertragbare Ausgabenkredite
  - Neugestaltung der Folgekosten- bzw. Folgeausgabenberechnung für Bauvorhaben
  - Verbesserung der Richtlinien zur Umsetzung der Flexibilisierungsklausel
  - Entwicklung einer Gesamtförderstrategie und regelmäßige Überprüfung, ob mit den Förderungsmaßnahmen die angestrebten Ziele auch erreicht werden
  - Verschiedene Erlässe der Finanzabteilung betreffend die Modernisierung, Transparenz und Flexibilisierung des Rechnungswesens des Landes (z.B. Fin-000.161/4-I v. 21.11.2001, Fin-000.071/3-I-2000 v. 24.11.2000)
- g) Sonstige LRH-interne Richtlinien, Standards und Programme, welche im Wesentlichen die Organisationsentwicklung beim LRH dokumentieren (einschbar beim LRH):
  - Interne Projektkonzepte, interne Projektakten

- Leistungsorientierte Entlohnung im Oö. LRH
- Potentialanalysen/Bildungsprogramm
- Themenverantwortungen/Evaluierung der Themenverantwortungen
- Funktionen im Oö. LRH
- Geschäftsordnung
- Standards
- Durchführung des Prüfungsprozesses/Optimierung des Prüfungsprozesses vor Ort
- Berichtsgestaltung/Corporate Design
- Kanzleiordnung
- Gesetzesbegutachtung im Oö. LRH
- Balanced Scorecard, Wissensziele
- Diverse Protokolle (Mitarbeiterbesprechungen, Jour-fixe, Projektleiter-Erfahrungsaustauschrunden etc.), „Verbindliche Festlegungen“

h) Wissenschaftliche Arbeiten:

- ANDLINGER, C.: Wissensmanagement beim Landesrechnungshof Oö. (LRH), Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen bei Prüfungen des LRH durch adaptierte Prüfungsdokumentation und begleitende Maßnahmen, Linz 2004.
- GRUBER, R.: Organisations- und Leistungsverbesserung durch (softwaregestütztes) Wissensmanagement am Fallbeispiel des Oberösterreichischen Landesrechnungshofs, Linz 2004.

2. Chronologie der Organisationsentwicklung beim LRH (vernetzte OE-Teilprojekte):

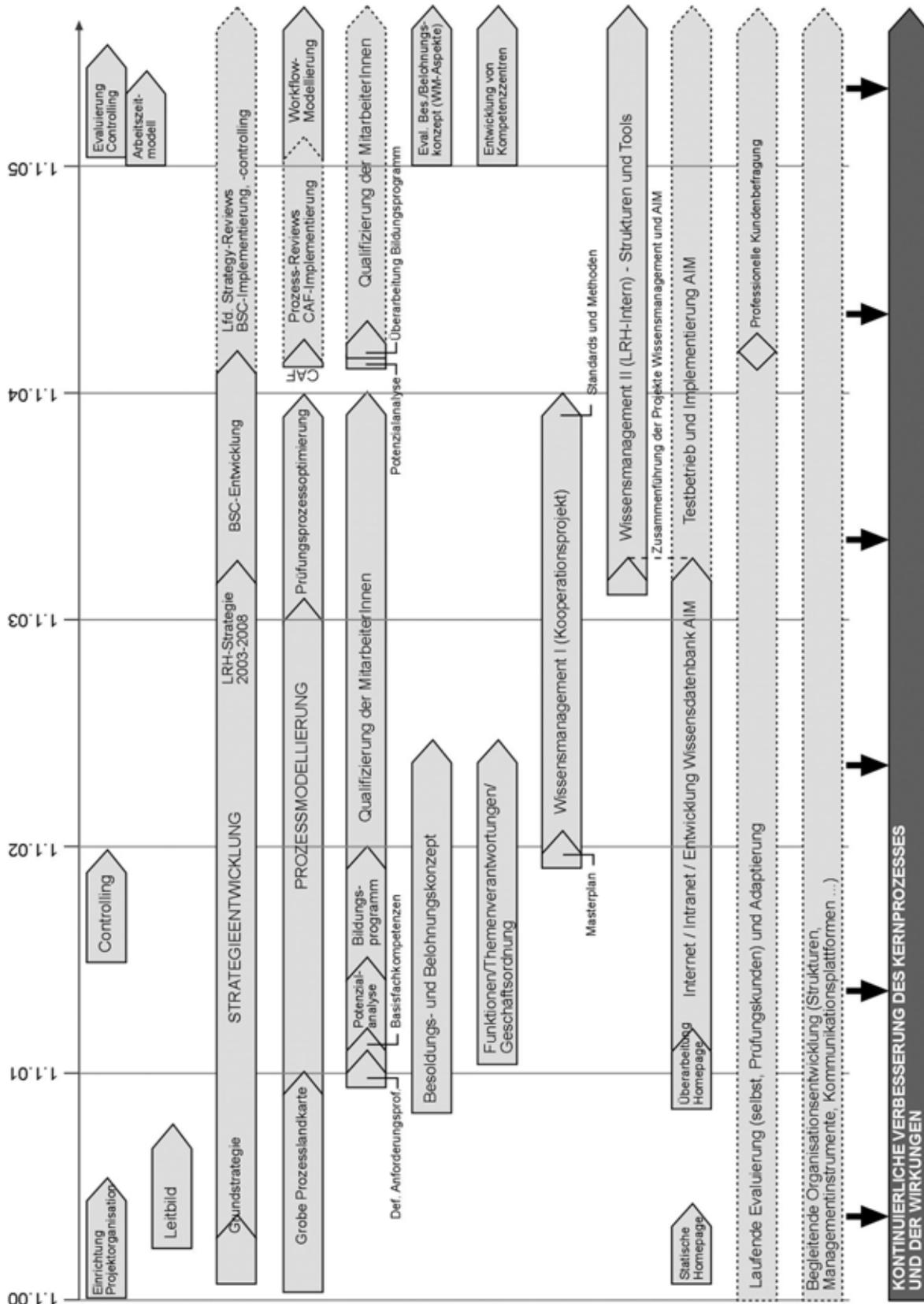


Abb. 9: Chronologie Organisationsentwicklung LRH