

**OE Land Steiermark**



# **Organisations- und Verwaltungsentwicklung/ Interne Beratung**



Das Land  
Steiermark

# Einführung



- Einladung, OE-Arbeit in der steirischen Landesverwaltung vorzustellen
- Interesse am Austausch zu OE in der öffentlichen Verwaltung
- Keinerlei Anspruch auf „best practice“
- Zwei OE-Schwerpunkte im Mittelpunkt
  - systematischer Aufbau bw Instrumente
  - Einführung der Rolle interner OrgBeratung

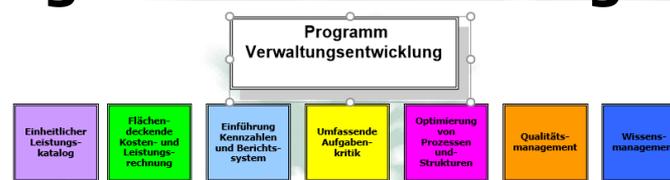
**Organisationsentwicklung (OE)** ist ein **geplanter, systematischer und langfristig angelegter Veränderungsprozess in Organisationen**, der darauf abzielt, deren **Leistungsfähigkeit** zu **steigern** und die **Zusammenarbeit** zu **verbessern**. Sie bezieht Mitarbeitende aktiv ein, fördert gemeinsames Lernen und nutzt sowohl **strukturelle** als auch **kulturelle Ansätze, um Organisationen an neue Herausforderungen anzupassen**. Grundlage sind sozialwissenschaftliche Erkenntnisse und partizipative Methoden.



## OE /OB Land Steiermark – historischer Abriss

- Organisationsabteilung seit ca. 1995  
(Projekte zu punktuellen Themen, Konzentration auf Themen OHB / StB....)

- **2006 ff: Programm Verwaltungsentwicklung**



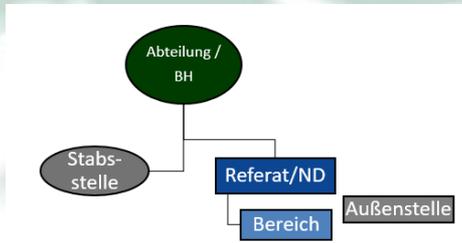
- **2012 ff:** Etablieren eines **Berufsbilds „Interne/r Organisationsberater:in“** und Verankerung in der Organisation
- **2012 ff:** Aufbau eines funktionalen **PM-Offices**
- **2014 ff:** große **Restrukturierungs**projekte  
(Zusammenlegung von Abteilungen, BH, Gemeinden...)
- **2017-2019: Aufbau und Entwicklung eRZL**

# Organisationsdaten



- Ca 6700 Arbeitsplätze
- 18 Abteilungen, 8 Fachabteilungen, 12 BH; 64 Nachgeordnete Dienststellen
- 521 FK über alle Ebenen  
18 AL, 8 FAL, 12 BH, 195 RL (113 Amt + 82 BH), 154 BL (115 Amt + 39 BH), 36 Stabsstellenleiter (24 Amt + 12 BH), 64 Leiter ND, 34 Leiter von Außenstellen (32 StrM, 1 Leiter Stmk. Büro Brüssel + 1 Exp.Leiter Gröbming)

Strukturgrafik Amt LR



- **36 Stabsstellen** als leitungsunterstützende Einheiten in den Organisationseinheiten (Abt, BH)
- 6 VZÄ an internen OB

# OE\_Schwerpunkt: Bw Instrumente, MIS



## ☑ Leistungen und Kennzahlen (ab 2006)

- Elektronischer Leistungskatalog (ELKAT)
- Elektronische Leistungszeiterfassung (ELZE; verpflichtend 2015)
- Kennzahlenerfassung (KESS)

## ☑ Haushaltsreform – Änderungen Budgetierung und Rechnungsabschluss (ab 2011)

- Veranschlagungs- und Rechnungssystem Neu
- Budgetstruktur NEU (Bereichsbudgets, Globalbudgets, Detailbudgets)
- Angaben zur Wirkungsorientierung NEU (Wirkungsziele & Indikatoren je Globalbudget)
- Wirkungsbericht parallel zum Rechnungsabschluss

## ☑ Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (ab 2017)

- Ab dem Landesbudget 2021 verpflichtend
- Standardisierte Software als Unterstützung (**eRZL**)  
Vorarbeiten in allen Dienststellen:
  - Zuordnung von [Finanzpositionen/Belegen zu Leistungen](#) (2020)
  - Zuordnung von [Wirkungszielen zu Leistungen](#)

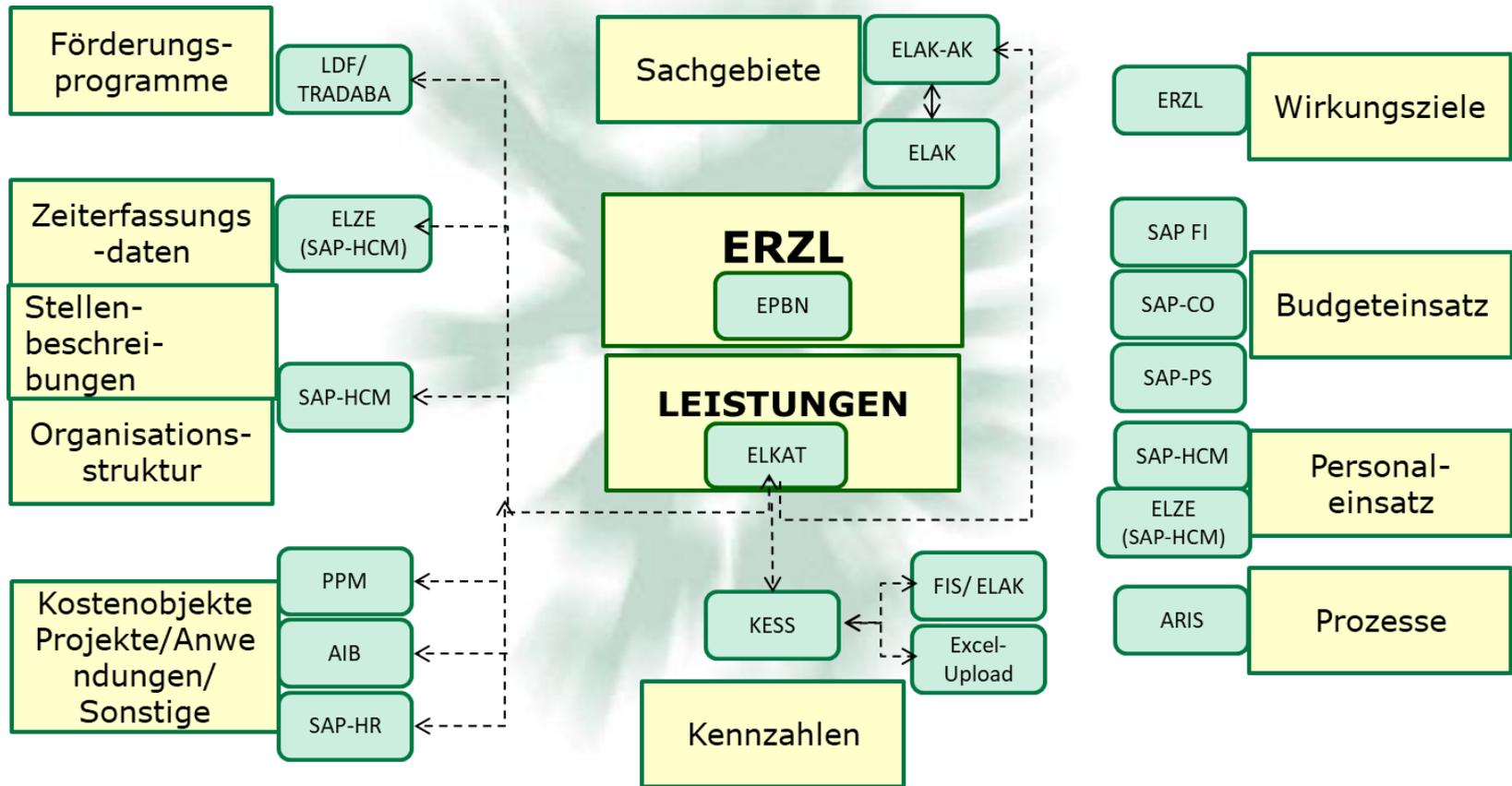
## ☑ Professionalisierung von Prozess- und Projektmanagement

Leistungs- und Wirkungs-  
Controlling

# eRZL - Inhalte



# eRZL - Systemlandschaft



# eRZL Inhalte



An **einem** Ort abrufbar (OE, Themenfeld... auswählbar)

- Organisationseinheiten
- Leistungsgruppen / Politikfelder
- Wirkungsziele /SDG
- Leistungen
- Leistungszeit
- Personalkosten (nach Gehaltsgruppen)
- Leistungsergebnisse (Anzahl Bescheide /Förderungen /Beratungen etc....)
- Budgetmitteleinsatz (Auszahlungen, Einnahmen)
- Vergleich zwischen gleichartigen OE (BH / BBL ...)
- Tabellarische und grafische Auswertungen
- Standardberichte (Leistungs-, Wirkungs-, eRZL-Berichte; Beteiligungsbericht...)



Leistungen

Zielsystemhierarchie

Organisationshierarchie

- Organisationseinheiten
  - Land Steiermark



Leistungen

Zielsystemhierarchie

Organisationshierarchie

- 2024
  - elektronischer Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan
  - eRZL gesamt (inkl. Landessicht)
  - eRZL ZR ABT01
  - Leistungskatalog verwalten
  - Leistungskennzahlen

Zielsystemhierarchie

- 2025
  - elektronischer Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan
  - eRZL gesamt (inkl. Landessicht)
  - eRZL ZR ABT01
  - Leistungskatalog verwalten
    - eRZL
      - Leistungen
        - Kernleistungen
        - Systemleistungen
          - HR Zentrales Rechnungswesen
          - IK Informations- und Kommunikationste
          - OP Organisation und Personal
            - OP-FG Führung
              - OP-OE Organisations- und Verwaltu
                - OP-OE-AO Aufbauorganisation c
                - OP-OE-DS Organisationsarbeit i
                - OP-OE-IV Instrumente der Verwa
                - OP-OE-OB Interne Organisati
                - OP-OE-OE Organisations- und V
                - OP-OE-PB Projektbüro

Kennzahlenüberblick

		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Gruppen und Kennzahlen													
						1-12 2022	1-12 2023	1-12 2024	Ampel	Abw.	Rel. Abw.		
						Ist	Ist	Ist	IstVorjahr	IstVorjahr	IstVorjahr		
◆	Leistungskennzahlen												
◆	Anzahl der Beratungen					Anz	119	154	155	1	0,65 %		
▶	Verteilung auf Wirkungsziele					%	100	100	100	0	0,00 %		
◆	Leistungszeiten												
◆	Personen, die Leistungszeiten erbracht haben					Anz	8	7	9	2	28,57 %		
◆	Leistungsstunden					(-) Std	674	1.739	1.426	-313	-17,99 %		
◆	Personalkosten					€	40.712	92.593	87.746	-4.847	-5,23 %		
◆	Leistungsressourcen												
◆	Ressourceneinsatz												
◆	Personalkosten aus eRZL-Gehaltskostengruppe					€	40.712	92.593	87.746	-4.847	-5,23 %		
◆	Leistungsbezogene Auszahlungen					€	45	356	213	-143	-40,13 %		
◆	Leistungsbezogene Einzahlungen					€							
◆	Auswertungen												



# eRZL - Funktionen



## eRZL Amt:

- eRZL RollOut in den Abteilungen (2019/2020)

ermöglicht:

- Kennzahlengestützte Führung für die RL
- Kennzahlenbasierten Austausch zwischen AL und RL
- Leistungsbezogenes Controlling für Stabsstellen
- Standardisierte Berichte (zur Weiterverwertung)  
(Leistungsbericht, Wirkungsbericht, eRZL-Bericht, Beteiligungsbericht, ASL-Vergleich...)

## eRZL light BH: (RollOut 2025)

ermöglicht:

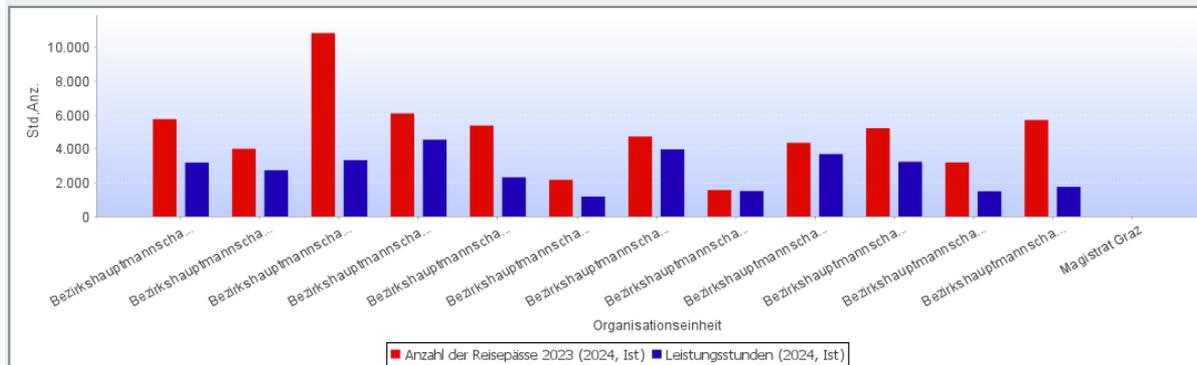
- Übersichtliche kennzahlengestützte Info für die BH
- Maßgeschneidertes Design für guten Überblick
- **Leistungs-Benchlearning** bei Kernleistungen  
(analog BBL)



## Leistung ZP-ID-ID Ausstellung von Reise-, Identitätsdokumenten

Kennzahlenüberblick		Allgemein		Beziehungen													
		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez				
Gruppen und Kennzahlen		Einheit	1-12 2022 Ist	1-12 2023 Ist	1-12 2024 Ist	Ampel Ist/Vorjahr	Abw. Ist/Vorjahr	Rel. Abw. Ist/Vorjahr									
Leistungskennzahlen																	
◆ Anzahl der Notpässe	Anz.	x		1.360	1.254		-106	-7,79 %									
◆ Anzahl der Notpässe (hell)	Anz.	x		57													
◆ Anzahl der Personalausweise für unter 16-jährige	Anz.	x		4.165	4.253		88	2,11 %									
◆ Anzahl der Reisepässe	Anz.			61.769	59.055		-2.714	-4,39 %									
◆ Anzahl der entzogenen (und versagten) Reisepässe	Anz.			20.328	20.931		603	2,97 %									
◆ Anzahl der Personalausweise	Anz.			14.924	15.834		910	6,10 %									
◆ Verteilung auf Wirkungsziele	%																
Leistungszeiten																	
◆ Personen, die Leistungszeiten erbracht haben	Anz.		108	111	109		-2	-1,80 %									
◆ Leistungstunden	(-) Std		28.460	31.289	32.950		1.662	5,31 %									
◆ Personalkosten	€		915.090	1.068.038	1.229.816		161.778	15,15 %									
Leistungsressourcen																	
◆ Ressourceneinsatz																	
◆ Personalkosten aus eRZL-Gehaltskostengruppe	€		915.090	1.068.038	1.229.816		161.778	15,15 %									
◆ Leistungsbezogene Auszahlungen	€		3.931.691	3.488.744	4.814.222		1.325.478	37,99 %									
◆ Leistungsbezogene Einzahlungen	€																
Auswertungen																	

Zielsystemelement: ZP-ID-ID Ausstellung von Reise-, Identitätsdokumenten und Handysignaturen  
 Organisationseinheit: Bezirkshauptmannschaft Bruck-Mürzzuschlag (mit nachgeordneten Organisationseinheiten)  
 Auswertungsstruktur: Ohne Auswertungsstruktur  
 Fallbezug: Werte einzelobjektbezogen  
 Berichtszeitraum: Jan - Dez 2024



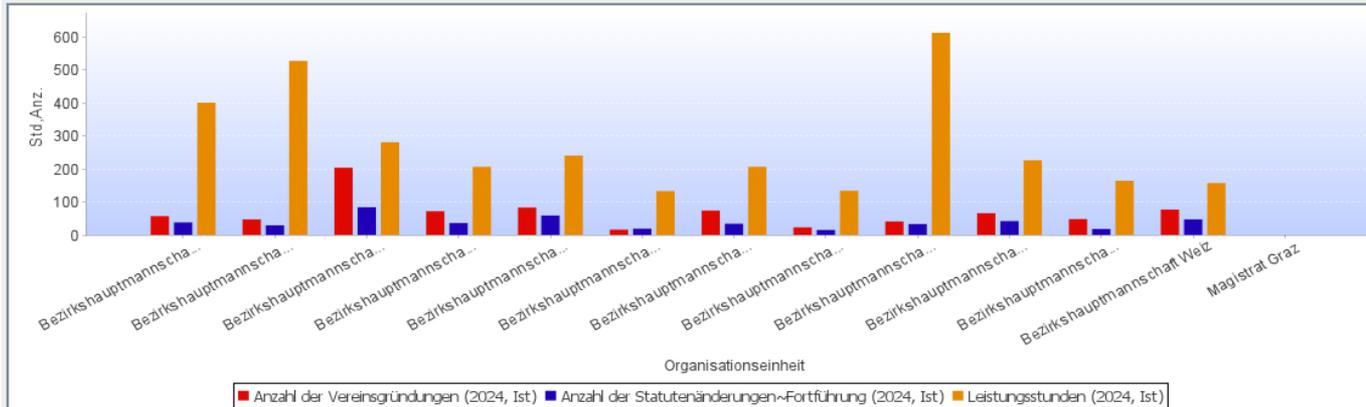
Kennzahl	Jahr	Werta...	Einheit	Bezirk...	Magist...											
Anzahl der Reisepässe 2023	2024	Ist	Anz	5.761	4.008	10.854	6.099	5.379	2.169	4.733	1.562	4.357	5.226	3.199	5.708	0
Leistungsstunden	2024	Ist	Std	3.188	2.737	3.332	4.545	2.320	1.177	3.974	1.505	3.693	3.236	1.490	1.754	0



## Leistung: SO-VR-VR-AA Gründung und Statutenänderung von Vereinen

Kennzahlenüberblick		Allgemein		Beziehungen													
		Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez				
Gruppen und Kennzahlen		Einheit	1-12 2022 Ist	1-12 2023 Ist	1-12 2024 Ist	Ampel Ist/Vorjahr	Abw Ist/Vorjahr	Rel. Abw Ist/Vorjahr									
<b>Leistungskennzahlen</b>																	
◆ Anzahl der nicht gestellten Vereinsgründungen	Anz.		1	1	0			-1 -100,00 %									
◆ Anzahl der Statutenänderungen	Anz.		528	133	463			330 248,12 %									
◆ Anzahl der Vereinsgründungen	Anz.		609	238	808			570 239,50 %									
◆ Anzahl der Zurückweisungen von Vereinsgründungen	Anz.		0	0	0			0									
◆ Anzahl der Zurückziehungen von Vereinsgründungen	Anz.		1	0	0			0									
◆ Anzahl der Statutenänderungen~Zurückweisung	Anz.		0	0	0			0									
◆ Anzahl der Statutenänderungen~Fortführung	Anz.		502	129	454			325 251,94 %									
◆ Anzahl der Statutenänderungen~Nichtbestattung	Anz.		0	0	1			1 * %									
◆ Anzahl der Statutenänderungen~Zurückziehung	Anz.		0	2	4			2 100,00 %									
◆ Verteilung auf Wirkungsziele	%																
<b>Leistungszeiten</b>																	
◆ Personen, die Leistungszeiten erbracht haben	Anz.		39	41	48			7 17,07 %									
◆ Leistungsstunden	(-) Std		2.203	2.483	3.296		▲	812 32,70 %									
◆ Personalkosten	€		65.576	83.700	124.877			41.177 49,20 %									
<b>Leistungsressourcen</b>																	
◆ Ressourceneinsatz																	
◆ Personalkosten aus eRZL-Gehaltskostengruppe	€		65.576	83.700	124.877			41.177 49,20 %									
◆ Leistungsbezogene Auszahlungen	€																
◆ Leistungsbezogene Einzahlungen	€																
<b>Auswertungen</b>																	

**Zielsystemelement:** SO-VR-VR-AA Gründung und Statutenänderung von Vereinen  
**Organisationseinheit:** Bezirkshauptmannschaft Bruck-Mürzzuschlag (mit nachgeordneten Organisationseinheiten)  
**Auswertungsstruktur:** Ohne Auswertungsstruktur  
**Fallbezug:** Werte einzelobjektbezogen  
**Berichtszeitraum:** Jan - Dez 2024



Kennzahl	Jahr	Werta...	Einheit	Bezirk...	Magist...										
Anzahl der Vereinsgründungen	2024	Ist	Anz.	57	47	204	72	83	16	74	23	41	66	48	77
Anzahl der Statutenänderungen~F...	2024	Ist	Anz.	38	29	84	36	59	19	34	15	33	42	18	47
Leistungsstunden	2024	Ist	Std	402	528	282	207	241	133	207	134	614	227	164	158



## Leistung GS-SH-SU-AA Zuerkennung Lebensunterhalt, Wohnbedarf und Krankenversicherung

### Erläuterung zur Definition der Normmenge

Normmenge = Anz.Abänd\*1 plus Anz.Neub.\*0,9 plus Anz.ErstBew\*1 plus AnzErstAbl\*0,5 plus AnzErstZur\*0,6

Zahlen einer ausgewählten BH:

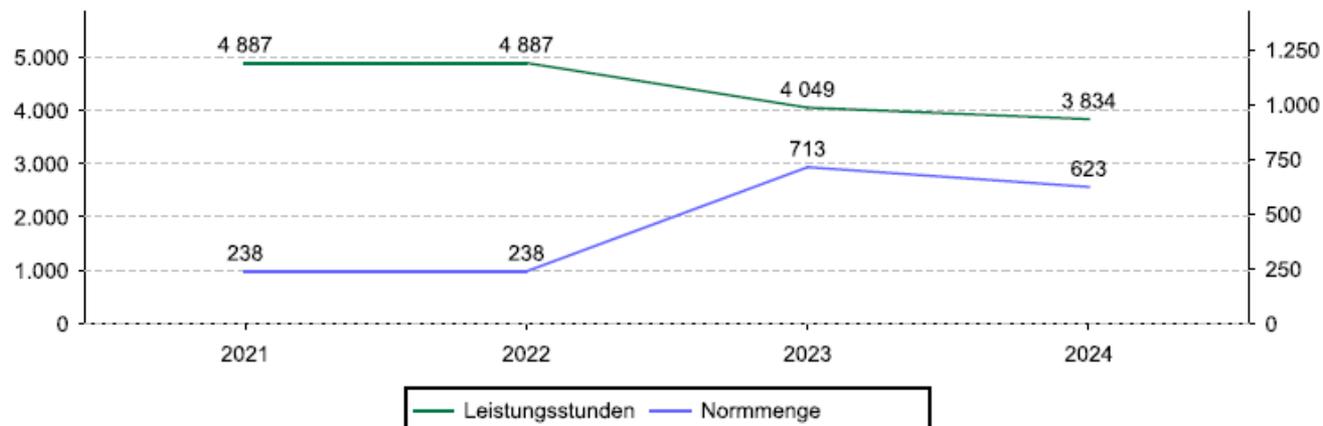
	2023	2024
Anzahl der Abänderungsbescheide [Anz.]	122	131
Anzahl der Neuberechnungen mit Aktenvermerk [Anz.]	20	37
Anzahl der Erstbescheide~Entscheidung (i.d.R. Bescheid)~Bewilligung [Anz.]	504	392
Anzahl der Erstbescheide~Entscheidung (i.d.R. Bescheid)~Ablehnung [Anz.]	129	124
Anzahl der Erstbescheide~Entscheidung (i.d.R. Bescheid)~Zurückweisung [Anz.]	8	8
Leistungsstunden [Std]	4.049	3.834
Normmenge [Anz.]	713	623
Stunden je Leistungsmenge [Std]	5,68	6,15



## Leistung GS-SH-SU-AA Zuerkennung Lebensunterhalt, Wohnbedarf und Krankenversicherung

2024	Leistungsstunden	Normmenge	Stunden je Stück
BHBM	11077	1674	6,6
BHDL	2993	724	4,1
<b>BHGU</b>	<b>3834</b>	<b>623</b>	<b>6,2</b>
BHHF	3844	628	6,1
BHLB	3758	758	5,0
BHLN	5539	905	6,1
BHLI	3410	432	7,9
BHMU	936	35	26,4
BHMT	6021	976	6,2
BHSO	2991	516	5,8
BHVO	4062	416	9,8
BHWZ	4149	330	12,6

Entwicklung der Leistungsstunden und Normmenge

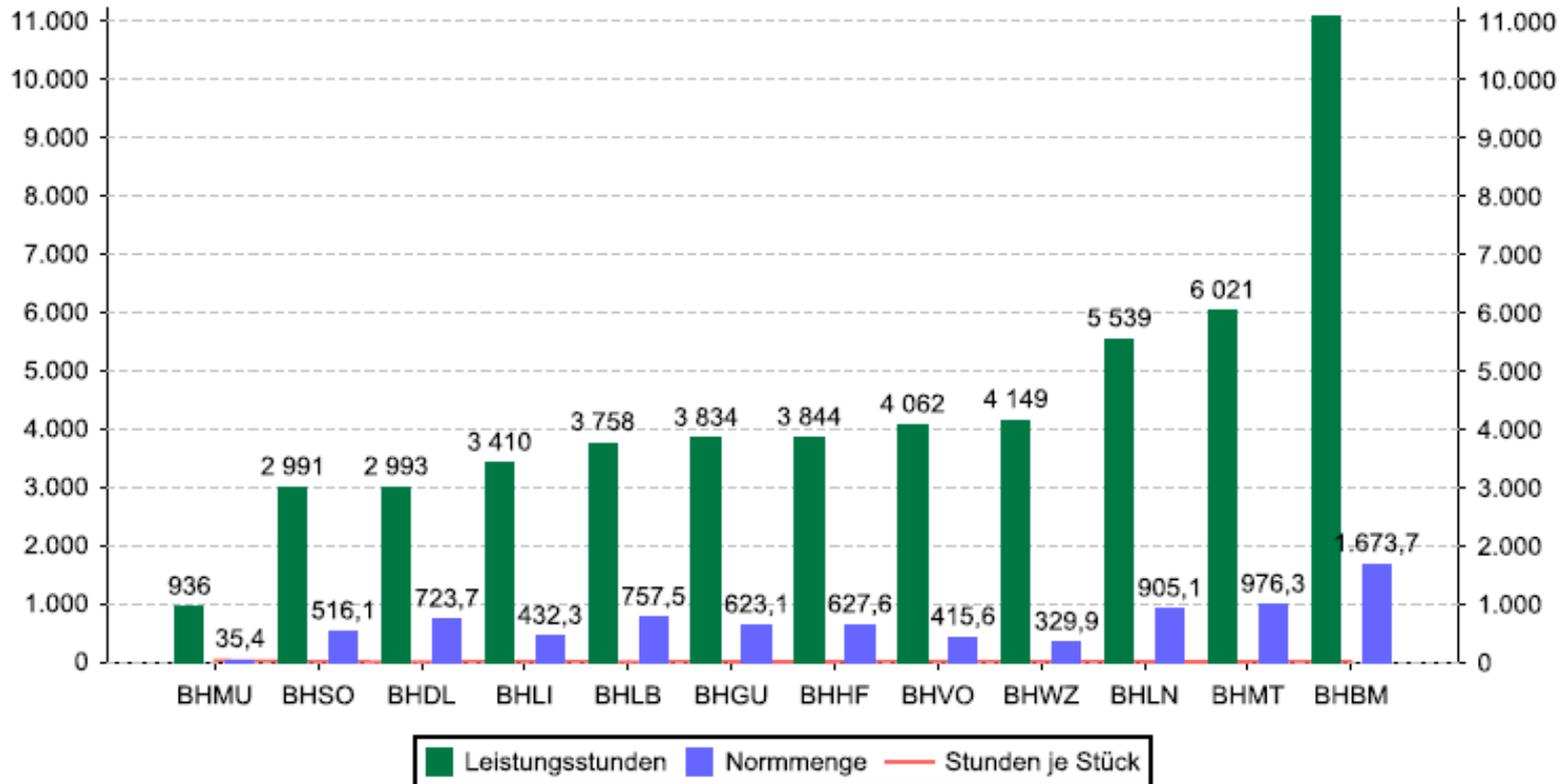




## Leistung GS-SH-SU-AA Zuerkennung Lebensunterhalt, Wohnbedarf und Krankenversicherung

### Leistungsstunden und Normmengen im Vergleich 2024

Reihung nach gebuchten Zeiten 2024



# eRZL: wichtig bei Implementierung



- **Systematisches Herangehen** beim Aufbau der Systeme
  - o Idee vom großen Ganzen; konsequenter Aufbau des Fundaments
- **Klare Regeln der Handhabung**
- **Klare Regeln der Verantwortlichkeit**
  - o Was ist **zentral** vorzugeben, zu warten, zu servicieren
  - o Was ist **dezentral** zu verantworten
- **Organisatorische Vernetzung;**
  - o Deklarierte **zentrale Ansprechpartner**\*innen (hier: interne Organisationsberater\*innen)
  - o Deklarierte **Verantwortliche in den Dienststellen** mit denen gute Kontakte gepflegt werden (Stabsstellen für Org / HHf)
  - o Jährliche OE-Gespräch mit den AL/BH
- **Kluge Monitoringsysteme**
- Ausdauer, Hartnäckigkeit, optimistisches Menschenbild

# OE-Schwerpunkt: Aufbau der Organisationsberatung



- **Funktion und Rolle von Organisationsberater:innen**

- aufgebaut und entwickelt seit 2012

**2010:** Auslöser: Im Rahmen der Ausbildung zum Master of Public Administration –> Titel Masterarbeit: *„Die Rolle von Organisationsabteilungen und Organisator:innen in der öffentlichen Verwaltung: auf dem Weg zum Inhouse Consulter oder in die Bedeutungslosigkeit“*

Aufgabenportfolio und Verantwortlichkeiten festgelegt, u.a.:

- Betreuung der Einführung und des Einsatzes betriebswirtschaftlicher Instrumente als ein Schwerpunkt
- Jährliche OE-Gespräche mit allen Abteilungen und BH
- Laufende Begleitung / Unterstützung der Stabsstellen in den Abteilungen / Behörden (nach großer Strukturänderung 2014)

- **Erfordernis fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen**

- Beratungskompetenz
- Gesprächsführungs-, Moderations-, Präsentationskompetenz

# OrgBeratung: Aufgaben



- **Dienststellenbezogene Zuständigkeit**

Grundaufgaben pro Dienststelle (Abteilung /BH)

- Betreuung bei Fragen zur Gestaltung von Aufbauorganisation
- Unterstützung bei Prozessoptimierungsvorhaben
- Betreuung in der Handhabung bw Instrumente
- Jährliche OE-Gespräche mit der OE-Leitung
- Laufender Kontakt zu Stabsstellenverantwortlichen

- **Themenschwerpunkt je OB**

z.B. für Prozessmanagement, ELKAT, eRZL, Wissensmanagement, CAF, ELAK und Kennzahlenerfassung)

- **Entwickeln und Umsetzen von OE-Projekten**

z.B. Zusammenlegungen von Abt /BH bzw. OE unterhalb; Einrichten von BH-VZ, Konzentration von Aufgaben auf Schwerpunkt-BH), ELAK-QS;

- **Regelmäßige Beteiligung an IT-Projekten**

insbesondere Businessanalysen und Digitalisierungsvorhaben; Einbindung im Hinblick auf Prozessaspekte

- **tw Unterstützung von Teamentwicklung**

# OrgBeratung: Rahmenbedingungen



- **Klare Ansprechpartner**  
in den zu betreuenden OE (Stabsstellen, Führungskräfte)
- **Unterstützung der Funktion**  
durch verantwortliche Hierarchie-Ebene (FLAD)
- **Akzeptanz der Funktion**  
auf Seite der Adressaten; durch positive Erfahrungen,  
Kompetenz der Berater:innen, weitgehendes Erfüllen der  
Rollenerwartungen
- **Klares Qualifikationsprofil**  
Auswahl geeigneter Personen



- Erforderliche **Ausbildungen**: Magister-/Masterstudium: Betriebswirtschaft, Public Management oder vergleichbar
- Durchlasskriterien: Reifeprüfung und langjährige Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung in den Bereichen Public Management und Organisationsentwicklung
- **fachliche Qualifikation**:  
fundierte Kenntnisse: Projektmanagement, Prozessmanagement, Verwaltungsaufbau u. -ablauf, Qualitätsmanagement;  
Expertise in Organisationsentwicklung (Zusatzausbildung)
- **erfolgskritische Faktoren**: Analytische Kompetenz, methodische Kompetenz, soziale Kompetenz

# Org-Beratung: Herausforderungen



- Gratwanderung zwischen **Richtlinienkompetenz** und **Beratungs-auftrag**
- Interner **Bekanntheits- und Vernetzungsgrad**
  - kann zu Zurückhaltung und Vertrauenszweifel führen,
  - für mache(s) allerdings auch förderlich sein
- Einschätzung, (ab) **wann externe Beratung** beigezogen werden soll

Was kommt:

- Unterstützung der digitalen Transformation (Prozessaufbereitung, Bewusstsein schaffen, Übersetzungsfunktion IT-Mensch...)
- Stetes Anpassen des Funktionsprofils

# Und zum Schluss ...



Wandel in der Verwaltung beginnt nicht mit einem Erlass –



sondern mit einer ehrlichen Frage: Was tun wir hier eigentlich warum?



Organisationsberatung ist nicht da, um alles auf den Kopf zu stellen – sondern damit der Kopf wieder weiß, was eigentlich Beine bekommen soll.

