

Entwicklung des Führungskräftenachwuchses



Ein Bericht des Oberösterreichischen Landesrechnungshofes

Auskünfte

Oberösterreichischer Landesrechnungshof
A-4020 Linz, Promenade 31
Tel.: (+43) 732 7720-11426
E-Mail: post@lrh-ooe.at
www.lrh-ooe.at

Impressum

Herausgeber:

Oberösterreichischer Landesrechnungshof
A-4020 Linz, Promenade 31

Redaktion:

Oberösterreichischer Landesrechnungshof
Herausgegeben: Linz, im Mai 2025

INHALTSVERZEICHNIS

Kurzfassung	1
Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften	4
Einführung	4
Herausforderungen für Führungskräfte	5
Strategische Grundlagen und Zielsetzungen für die oö. Landesverwaltung.....	7
Nachwuchsführungskräfteentwicklung im Land OÖ.....	9
Schematischer Überblick über die Personalentwicklung.....	9
Nachwuchsführungskräfteplanung aus Sicht der Dienststelle.....	11
Ausbildungsprofile vor Übernahme einer Führungsfunktion	12
Lehrgang für Potentialträger:innen	15
Bewerber:innenzahlen im Auswahlverfahren für eine Führungsfunktion.....	18
Inanspruchnahme der Führungskräfteentwicklung	26
Lösungsansätze.....	27
Exkurs: Einfluss ausgewählter Faktoren auf die Bestellung von Führungskräften	31
Zusammenfassung der Empfehlungen	34

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1:	Anzahl der Führungskräfte, die vor ihrer ersten Funktionsübernahme eine Veranstaltung in den ausgewählten Themenbereichen besuchten	13
Tabelle 2:	Anzahl der zwischen 2019 und 2024 bestellten Führungskräfte, die einen Führungskräftelehrgang begonnen haben	27
Tabelle 3:	Berufliche Vorerfahrungen von Führungskräften des Amtes der Oö. Landesregierung in ausgewählten Dienststellen.....	32
Tabelle 4:	Berufliche Vorerfahrungen von Führungskräften der Bezirkshauptmannschaften in ausgewählten Dienststellen.....	33
Abbildung 1:	Schematische Entwicklung von Nachwuchsführungskräften.....	10
Abbildung 2:	Organisatorische Zuständigkeiten für die unterschiedlichen Verfahren	19
Abbildung 3:	Anzahl der Bewerbungen je internes Besetzungsverfahren im Amt der Oö. Landesregierung.....	20
Abbildung 4:	Anzahl der Bewerbungen je internes Besetzungsverfahren auf den Bezirkshauptmannschaften	21
Abbildung 5:	Anzahl der Bewerbungen in Verfahren mit internem Bewerber:innenkreis.....	22
Abbildung 6:	Anzahl der Bewerbungen in Verfahren mit externem Bewerber:innenkreis.....	23
Abbildung 7:	Anzahl der Bewerbungen in Verfahren, die an einen internen und externen Bewerber:innenkreis gerichtet waren	23
Abbildung 8:	Berufliche Herkunft von Führungskräften im Amt der Oö. Landesregierung.....	32
Abbildung 9:	Berufliche Herkunft von Führungskräften auf Bezirkshauptmannschaften	33

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS/GLOSSAR

A

Abt.	Abteilung
-------------	-----------

E

Employer Branding	Maßnahmenbündel und Konzepte, um das Land Oberösterreich als attraktiven Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu positionieren
Externe Bewerbungen	Bewerbungen von Personen, die zum Zeitpunkt der Bewerbung keine Landesbediensteten sind

I

Incentive	Von einer Organisation ihren Mitarbeiter:innen angebotene Anreize, die bestimmte Effekte, wie Leistungssteigerungen oder eine stärkere Bindung an die Organisation, erzielen sollen.
Interne Bewerbungen	Bewerbungen von Personen, die zum Zeitpunkt der Bewerbung Landesbedienstete sind
IT	Informationstechnologie

P

Pers	Abteilung Personal
PersGO	Abteilung Personalgewinnung und -objektivierung
PersO	Abteilung Personalobjektivierung
Politisches Büro	Dienststelle, die einem Mitglied der Oö. Landesregierung oder einer Landtagsfraktion zugeordnet ist.
POT	Lehrgang für Potentialträger:innen bzw. Potentialträgerlehrgang

R

Resilient	widerstandsfähig
------------------	------------------

W

WOV 2027	Langfristiges Management- und Unternehmenskonzept für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung
-----------------	---

Z

Zentralstellen	Im Kontext der Prüfung sind das die Abteilung Präsidium, die Abteilung Personal und die Direktion Finanzen des Amtes der Oö. Landesregierung
-----------------------	--

ENTWICKLUNG DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES

Geprüfte Stellen:

Direktion Personal
Abteilung Präsidium
Abteilung Kultur
Abteilung Gesellschaft
Abteilung Wasserwirtschaft
Abteilung Wohnbauförderung
Abteilung Wirtschaft und Forschung
Bezirkshauptmannschaft Perg
Bezirkshauptmannschaft Wels-Land
Bezirkshauptmannschaft Urfahr-Umgebung

Prüfungszeitraum:

3. Juli 2024 bis 13. Jänner 2025

Rechtliche Grundlage:

Initiativprüfung im Sinne des § 4 Abs. 1 Z. 1 in Verbindung mit § 2 Abs. 1 Z. 1 des Oö. LRHG 2013 idgF

Prüfungsgegenstand und -ziel:

- Verankerung der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften in der oö. Landesverwaltung
- Überblick über die Maßnahmen zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften
- Beurteilung der Effektivität der Nachwuchsführungskräfteentwicklung

Prüfungsergebnis:

Das vorläufige Ergebnis der Prüfung wurde den geprüften Stellen gemäß § 6 Abs. 5 LRHG 2013 am 20. Februar 2025 und am 26. Februar 2025 zur Abgabe einer schriftlichen Stellungnahme übermittelt.

Auf die Abgabe einer Stellungnahme verzichteten die Bezirkshauptmannschaft Urfahr-Umgebung am 27. Februar 2025, die Abteilung Präsidium am 3. März 2025 und die Bezirkshauptmannschaft Perg am 29. März 2025.

Die Stellungnahme der Direktion Personal vom 1. April 2025 ist dem Bericht des LRH angeschlossen.

Die Abteilung Kultur, die Abteilung Gesellschaft, die Abteilung Wasserwirtschaft, die Abteilung Wohnbauförderung, die Abteilung Wirtschaft und Forschung und die Bezirkshauptmannschaft Wels-Land gaben in der gesetzlich vorgegebenen Frist keine Stellungnahme ab.

Legende:

Nachstehend werden in der Regel punktweise die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den LRH (Kennzeichnung mit 2), *die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3 und im Kursivdruck)* sowie die allfällige Gegenäußerung des LRH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

In Tabellen und Anlagen des Berichtes können bei der Summierung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben durch die EDV-gestützte Verarbeitung der Daten rundungsbedingte Rechendifferenzen auftreten. Alle im Bericht angeführten Internetlinks wurden im Prüfungszeitraum aufgerufen.

KURZFASSUNG

(1) Führung und Management müssen erlernt werden

Für Führungskräfte in der Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen ergeben sich aktuell zusätzliche Herausforderungen, die durch gesellschaftliche, demographische und technologische Entwicklungen unserer Zeit beeinflusst sind. Umso wichtiger ist es, dass die Landesverwaltung über kompetente, gut ausgebildete, resiliente und vielseitige Führungskräfte verfügt. Als Baustein dazu sieht der LRH eine effektive Entwicklung des Führungskräftenachwuchses. Diese soll dazu beitragen, dass sich Landesbedienstete in ausreichender Zahl und mit entsprechender Qualifikation um Führungspositionen in der Landesverwaltung bewerben. (Berichtspunkte 1 bis 3)

(2) Potentialträgerlehrgang übernimmt vielerlei Aufgaben

Die Identifikation von Mitarbeiter:innen mit besonderen Führungstalenten und Potentialen liegt in der Verantwortung der jeweiligen Dienststellen, insbesondere bei der jeweiligen Führungskraft. In deren Führungsverantwortung liegt es auch, diese Personen zu entwickeln. Dem Mitarbeitergespräch, in dem die individuelle Entwicklungsplanung vereinbart wird, kommt dabei zentrale Bedeutung zu. Die Abteilung Personal serviziert die Dienststellen, indem sie beratend zur Seite steht und Aus- und Fortbildungsprogramme zur Verfügung stellt. Ein speziell auf die Nachwuchsführungskräfteentwicklung fokussiertes Programm wird nicht angeboten; bei Bedarf ist jedoch eine Teilnahme an landesinternen Seminaren zu Führungsthemen für Mitarbeiter:innen ohne Führungsfunktion möglich. (Berichtspunkte 3, 4 und 12)

Ein modular aufgebautes Instrument, das in der Landesverwaltung im Zusammenhang mit der Nachwuchsführungskräfteentwicklung genannt wird, ist der Potentialträgerlehrgang mit jährlich 16 Plätzen. Zielgruppe sind Bedienstete, die mittelfristig die Übernahme einer Schlüsselfunktion beim Land OÖ anstreben und hinsichtlich ihrer dazu vorhandenen Kompetenzen und Entwicklungspotentiale eine Standortbestimmung in Form von Selbst- und Fremdeinschätzung suchen. Die Anzahl der seit 2019 bestellten Führungskräfte, die den Lehrgang absolviert haben, liegt im Amt der Oö. Landesregierung bei rund 43 Prozent und auf den Bezirkshauptmannschaften bei rund 21,2 Prozent. In knapp einem Drittel dieser Fälle besteht ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen dem Besuch des Potentialträgerlehrgangs und der Übernahme einer Führungsfunktion, was den Schluss zulässt, dass der Potentialträgerlehrgang zu einem gewissen Grad

die Rolle eines Nachwuchsführungskräfteentwicklungs-Instrumentes übernimmt. Im Lichte der großen Zahl an bevorstehenden Nachbesetzungen im Landesdienst sollte es zu einer klareren Profilierung des Potentialträgerlehrgangs – auch bezüglich der Auswahl der Teilnehmer:innen – kommen. (Berichtspunkte 7 und 8)

(3) Führungskräfteausbildung setzt spät ein und wird nicht von allen genutzt

Die Führungskräfteausbildung im Land OÖ ist so konzipiert, dass sie strukturiert erst mit Übernahme der Führungsfunktion einsetzt. Dafür stehen dann unterschiedliche Instrumente wie etwa Führungskräftelehrgänge, Führungsfeedbacks und – vor allem für neue Führungskräfte – Einführungsworkshops und Führungspatenschaften bereit. (Berichtspunkt 11)

Ein Teil der zwischen 2019 und 2024 bestellten Führungskräfte in der oö. Landesverwaltung nutzte vor Übernahme ihrer ersten Führungsfunktion einschlägige Aus- und Weiterbildungsangebote des Landes OÖ nicht bzw. nur eingeschränkt. So haben rund 26,3 Prozent aller Führungskräfte, die zuvor bereits in der oö. Landesverwaltung beschäftigt waren, vor Übernahme der Führungsfunktion keine einzige Bildungsveranstaltung aus den Fachbereichen Führung und Steuerung, Methodik, Kommunikation, Persönlichkeitsbildung oder den Potentialträgerlehrgang besucht. (Berichtspunkt 6)

Nach Übernahme ihrer Führungsfunktion absolvierten rund 47,8 Prozent der in den letzten Jahren bestellten Führungskräfte im Amt der Oö. Landesregierung und rund 35,8 Prozent auf den Bezirkshauptmannschaften einen vom Land angebotenen Führungskräftelehrgang. Im Zuge der zum Prüfungszeitpunkt laufenden Neugestaltung der Führungskräfteausbildung sollte, um gezielt gegensteuern zu können, analysiert werden, warum dieses Angebot einer strukturierten Ausbildung nicht umfassender aufgegriffen wird. (Berichtspunkt 11)

(4) Bewerber:innenzahlen als Indikator

Mangels landesinterner Kennzahlen zog der LRH die Zahl der Bewerbungen für die Übernahme einer Führungsfunktion als einen Indikator, der Rückschlüsse auf die Effektivität der Nachwuchsführungskräfteentwicklung im Land OÖ zulässt, heran. Dabei zeigt sich, dass es insgesamt nur wenige landesinterne Bewerber:innen gab und trotzdem in Nachbesetzungsverfahren, die auch für externe Bewerber:innen offen waren, mehrheitlich interne Bewerber:innen ausgewählt wurden. Um mehr Bedienstete zur Übernahme einer Leitungsfunktion zu ermutigen und zu motivieren, sollte das Land Maßnahmen setzen, damit Bedienstete ihre Potentiale in Bezug auf

Führung und Management besser einschätzen können und eine Vorstellung darüber gewinnen, welche Erwartungen mit der Übernahme einer Führungsfunktion verbunden sind. (Berichtspunkt 9)

(5) Fokus auf die Entwicklung des Führungskräfte Nachwuchses legen

Landesbediensteten mit entsprechenden Potentialen sollten nicht nur Karrierewege aufgezeigt, sondern auch Möglichkeiten geboten werden, durch standardisierte Ausbildungen Führungskompetenzen aufzubauen und sie damit auf zukünftige Führungspositionen vorzubereiten. Damit könnte auch das Auswahlrisiko von Führungskräften reduziert und das Employer Branding verstärkt werden.

Wie Praxisbeispiele aus der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft zeigen, gibt es – je nach Zielsetzung und budgetären Möglichkeiten – unterschiedliche Wege, die alternativ oder kumulativ besritten werden können. So könnten etwa für Nachwuchsführungskräfte im Rahmen des Aus- und Fortbildungsprogramms spezielle Seminarreihen angeboten werden, mit deren Besuch die Erlangung eines Zertifikates verbunden wäre.

Daneben wäre für angehende Top-Führungskräfte ein spezielles Entwicklungsprogramm anzudenken, das über die Aneignung von Führungs- und Management-Kompetenzen durch den Besuch einschlägiger Seminare und Lehrgänge hinausreicht. Auch Elemente eines praxisnahen Erwerbs von Führungserfahrungen sollten umfasst sein. Der vom Land angebotene Potentialträgerlehrgang beinhaltet bereits derartige Elemente, verfolgt aber aufgrund seiner Zielsetzung und Teilnahmebedingungen einen anderen Zweck. (Berichtspunkte 12 und 13 – VERBESSERUNGSVORSCHLAG I)

(6) Die Empfehlungen des LRH an die geprüften Stellen sind unter Berichtspunkt 15 zusammengefasst.

(7) Im Sinne des § 9 Abs. 2 Oö. LRHG 2013 empfiehlt der LRH dem Kontrollausschuss betreffend folgende Beanstandung und Verbesserungsvorschlag eine einmalige Folgeprüfung zu beschließen:

- I. **Das bisherige System der Nachwuchsführungskräfteentwicklung sollte unter Berücksichtigung der sich ändernden Herausforderungen und der erwarteten Anforderungen weiterentwickelt werden. (Berichtspunkte 12 und 13; Umsetzung kurzfristig)**

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTEN

Einführung

1.1.

Führungskräfte erfüllen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Bereich eine wichtige Aufgabe, nämlich für das Erreichen der Unternehmensziele zu sorgen. Daher sind Führungskräfte auch im Land OÖ als Schlüsselkräfte anzusehen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in jeder Organisation ist, über möglichst gut ausgebildete, auf die Führungsaufgabe vorbereitete und in ihrem Handeln wirksame Führungskräfte zu verfügen. Es ist daher von Bedeutung rechtzeitig vorzusorgen, dass Führungskräfte zur richtigen Zeit mit den entsprechenden Fähigkeiten zur Verfügung stehen. Die Rekrutierung kann unternehmensintern oder auch extern über den Arbeitsmarkt erfolgen. Bei der Besetzung bestimmter Führungsfunktionen (z. B. Abteilungsleitungen) ist das Oö. Objektivierungsgesetz¹ anzuwenden. Dies bedeutet, dass diesen eine öffentliche Ausschreibung voranzugehen hat.

Ein Erfolgsfaktor einer wirksamen internen Nachbesetzung ist eine funktionsorientierende Nachwuchsführungskräfteentwicklung als Teil der Personalentwicklung. Dabei sollten Mitarbeiter:innen mit Führungspotential identifiziert und weiterentwickelt werden.

1.2.

Da das Land OÖ aufgrund der demografischen Entwicklung in den letzten Jahren verstärkt dazu übergegangen ist, nicht nur Führungspositionen im Top-Management, sondern auch im mittleren Management vermehrt auch extern auszuschreiben, prüfte der LRH das System des Landes OÖ zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Dazu erhob er Kennzahlen, die auch Rückschlüsse auf dessen Wirksamkeit ermöglichen.

Im Kontext der gegenständlichen Prüfung – und dabei insbesondere bei Auswertungen und Analysen – versteht der LRH unter Führungskräften im Organisationsbereich des Amtes der Oö. Landesregierung die Funktionen Abteilungsleitung, Gruppenleitung und Referatsleitung, in den Bezirkshauptmannschaften die Funktionen Bezirkshauptmann bzw. -frau, Abteilungsleitung und leitende Referent:innen mit Führungsfunktion (in weiterer Folge Referatsleitung oder Referatsleiter:innen genannt).

¹ Oö. Objektivierungsgesetz 1994 (Oö. ObjG 1994), StF: LGBl. Nr. 102/1994 (WV) idgF

Basis der Analysen des LRH und damit die Grundgesamtheit für die Auswertungen bildeten all jene Personen, die im Zeitraum

- von 2013 bis 2024 einen Potentialträgerlehrgang (POT) besuchten. In Summe waren dies 221 Landesbedienstete
- zwischen 1.1.2019 und 30.6.2024 eine der vorgenannten Führungsfunktionen im Amt der Oö. Landesregierung oder den Bezirkshauptmannschaften übernommen haben.² Das waren im Amt der Oö. Landesregierung 134 und auf den Bezirkshauptmannschaften 95 Personen.

1.3.

Die Stellungnahme der Direktion Personal lautet folgendermaßen:

Die Direktion Personal hält fest, dass eine vorgelagerte, gezielte Nachwuchsführungskräfteausbildung grundsätzlich als sinnvoll erachtet wird. Hinzuweisen ist jedoch darauf, dass die Auswahl von Führungskräften nach einem objektiven und transparenten Verfahren gemäß dem Objektivierungsgesetz zu erfolgen hat. Dazu zählt insbesondere die Wahrung der Chancengleichheit aller Bewerberinnen und Bewerber. Bei der konkreten Ausgestaltung einer solchen gezielten Nachwuchsführungskräfteausbildung ist daher sicherzustellen, dass dadurch nicht der Eindruck einer Vorwegnahme von Auswahlentscheidungen entsteht und die Chancengleichheit aller Bewerberinnen und Bewerber gewahrt bleibt.

1.4.

Der LRH ist der Ansicht, dass gerade eine gezielte Nachwuchsführungskräfteentwicklung dazu beitragen kann, potentielle Erfahrungsmängel von Bewerber:innen ohne Vorerfahrungen in zentralen Organisationseinheiten auszugleichen; dies würde dem Gedanken der in der Stellungnahme angesprochenen Chancengleichheit entsprechen. (Berichtspunkt 14)

Herausforderungen für Führungskräfte

2.1.

Für die Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfteentwicklung ergeben sich aktuell zusätzliche Herausforderungen, die nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in öffentlichen Verwaltungen durch gesellschaftliche, demographische und technologische Entwicklungen unserer Zeit beeinflusst sind. Dazu zählen etwa

- eine hohe Bereitschaft der Bediensteten, ihren Arbeitsplatz zu wechseln,

² Die Aufnahme in die Grundgesamtheit erfolgte unabhängig davon, ob diese Person bereits zuvor eine andere Führungsfunktion ausgeübt hat.

- die geänderten Anspruchs- und Erwartungshaltungen der Bediensteten an Arbeitsinhalte und -bedingungen sowie an Führung insgesamt, von der erwartet wird, dass sie stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingeht,
- im Wandel befindliche Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation (z. B. hybride Arbeit) sowie
- die zunehmende Erwartung der Beschäftigten nach Selbstverwirklichung und sinnstiftender Tätigkeit im Job.

Daraus ergeben sich für Führungskräfte verstärkt folgende Aufgaben:

- neue Mitarbeiter:innen mit Potential gewinnen und an die Organisation binden sowie dazu das erforderliche Arbeitsumfeld schaffen
- Mitarbeiter:innen motivieren und an Entscheidungsprozessen beteiligen
- die Mitarbeiter:innen und deren Bedürfnisse stärker in den Fokus nehmen
- Führung und Kommunikation an den sich ändernden Arbeitsabläufen und Strukturen ausrichten

Für die Anforderungsprofile von Führungskräften bedeutet dies in der Konsequenz, dass

- neben Fach- und Managementkompetenz auch zunehmend spezifische soziale Kompetenzen und Führungskompetenzen an Relevanz gewinnen,
- Mitarbeiterführung an Stellenwert im Aufgabenportfolio einer Führungskraft gewinnt und
- Digitalisierung bzw. digitale Transformation das Führungsverständnis wesentlich beeinflussen. Sie stellen an Organisationen neue, andere Anforderungen, beginnend bei Digital Leadership der Führungskräfte.

Für neue Führungskräfte kommen noch weitere Herausforderungen hinzu. Das hängt vielfach mit einer Umstellung der Position von Mitarbeiter:innen zu Vorgesetzten, einem noch nicht ausgereiften Kommunikationsverhalten gegenüber den Mitarbeitenden und dem Umgang mit vielen neuen, mitunter noch nicht vertrauten Aufgaben und dem umso wichtigeren Zeitmanagement zusammen.

2.2.

Vielfältige Publikationen weisen auf die im Umbruch befindlichen Anforderungsprofile für Führungskräfte hin. Auch das Land OÖ ist gerade dabei, seine Führungskräfteausbildung zu überarbeiten. Auf diese Veränderungsprojekte nimmt der LRH nur insoweit Bezug, als dies für sein Prüfungsthema, nämlich die Identifikation und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften von Relevanz ist.

Strategische Grundlagen und Zielsetzungen für die oö. Landesverwaltung

3.1.

Das **Teilkonzept Führung**³ ergänzt das Management- und Unternehmenskonzept des Landes OÖ für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung (WOV 2027).

Dieses Teilkonzept

- legt die grundsätzlichen Anforderungen an Führungskräfte im Unternehmen Land OÖ fest,
- zeigt die Perspektiven für die Führungskräfteentwicklung auf,
- stimmt das Führungsverhalten im Unternehmen ab und
- schreibt Maßstäbe und Kriterien für die Beurteilung der Führungsarbeit nieder und gibt Orientierung für die Geführten.

In den Leitaussagen des Teilkonzeptes finden sich unter anderem folgende Aussagen:

- Führungsarbeit leisten heißt, die Ziele des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen und diese gemeinsam mit anderen zu verfolgen, dabei Mitarbeiter:innen anzuleiten und zu fördern, Leistung einzufordern sowie ihnen zu helfen, sich zu entwickeln und beruflich erfolgreich zu sein, sich persönlich mit der Gesamtsituation auseinander zu setzen und Einfluss zu nehmen.

Das **Teilkonzept Personal**⁴ fasst die Kern- und Richtungsansagen zum Personalwesen des Landes OÖ zusammen. Es soll den Bediensteten Orientierung geben.

In den Leitaussagen des Teilkonzeptes finden sich unter anderem folgende Aussagen:

- Die oö. Landesverwaltung ist ein attraktiver Dienstgeber, der Serviceorientierung, Zuverlässigkeit und Kompetenz vermittelt und soziale Verantwortung ernst nimmt. Es wird die Attraktivität als Arbeitgeber verstärkt nach innen und außen bewusst gemacht (Employer Branding).
- Das Personalwesen ist von enger Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen der Direktion Personal und den Dienststellenleiter:innen geprägt. Die Direktion Personal hat eine unverzichtbare aktive Steuerungsfunktion wahrzunehmen; die Dienststellenleiter:innen wirken an generellen Konzepten mit und tragen Umsetzungsverantwortung. Die Direktion Personal sorgt für Instrumente,

³ „Miteinander – Grundsätze der Führung“, Stand 30.9.2015

⁴ Stand 30.9.2015

Prozesse und Informationen, damit die Dienststellenleiter:innen ihre Mitverantwortung effektiv und effizient wahrnehmen können.

Zu einzelnen Themenbereichen finden sich folgende als Selbstverpflichtung der Führungskräfte formulierte Führungsaufgaben:

- Es sollen die persönlichen Talente der Mitarbeiter:innen bestmöglich mit den Anforderungen der zu erfüllenden Aufgaben in Einklang gebracht werden.
- Durch eine breite Palette von Personalentwicklungsmaßnahmen soll die Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen im Rahmen der derzeitigen und geplanten Unternehmensausrichtung unterstützt werden. Personalentwicklung ist sowohl Aufgabe der Mitarbeiter:innen als auch der Führungskräfte.
- Den Mitarbeiter:innen wird vermittelt, dass – je nach persönlicher Leistungsfähigkeit und -bereitschaft – im Landesdienst verschiedene Berufswege (Fachlaufbahn, Fachkarriere, Führungskarriere) möglich sind. Persönliche Klärungsprozesse werden unterstützt.

Mit dem für Personalangelegenheiten zuständigen Mitglied der Oö. Landesregierung vereinbarte die Direktion Personal strategische Zielsetzungen für den Zeitraum 2021 bis 2027⁵. Diese nehmen Bezug auf die sich ändernden Rahmenbedingungen auf den Arbeitsmärkten und dem damit einhergehenden zunehmend schwieriger werdenden Personalrecruiting sowie auf die tendenziell zunehmende Fluktuation.

In Bezug auf den Prüfungsgegenstand sieht der LRH, auch wenn alle acht strategischen Ziele und zu setzenden Maßnahmen zueinander in Beziehung stehen, folgende Ziele und Maßnahmenskizzierungen als vorrangig relevant an:

Strategisches Ziel 6: Weiterentwicklung und Stärkung der Führungskräfte

Strategisches Ziel 7: kompetenz- und interessenorientierte Karriereperspektiven und Umstiegsszenarien schaffen

Mit diesen beiden strategischen Zielen ist beabsichtigt,

- dauerhafte und langfristige Beschäftigungsverhältnisse zu schaffen,
- die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen zu fördern,
- qualifizierte Führungsleistung zu fordern und zu fördern sowie
- die zu besetzenden Posten mit geeigneten Personen zeitnah zu besetzen.

⁵ Vereinbarung vom 23.9.2022

Als Maßnahmen zur Zielerreichung wurden definiert:

- Zu Ziel 6: Entwicklung von gender- und generationsgerechten Führungsmodellen, Individualisierung und Verbindlichkeit der Führungskräfteentwicklung, Attraktivierung der Rahmenbedingungen bei Führungspositionen
- Zu Ziel 7: Angebot von Karrierewegen (u. a. Fachkarrieren) und Führungskarrieren, Ermöglichung eines „gesichtswahrenden“ Aus- und Umstiegs, Entwicklung landesinterner Qualifizierungsprogramme für spezifische Berufsbilder

Das Land OÖ startete einen Entwicklungsprozess zur Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur und verschriftlichte im Jahr 2024 die Grundsätze der Zusammenarbeit im Rahmen eines Wegweisers. Darin findet sich auch ein Abschnitt zur Führungskultur im Land OÖ, der die zukünftigen Herausforderungen reflektiert.

Zum Prüfungszeitpunkt wurden in der Abteilung Personal (Abt. Pers) gerade die Grundlagen und Inhalte für die Führungskräfteausbildung, gegliedert in Basisausbildung und laufende Entwicklung, überarbeitet. Neben einer stärkeren Individualisierung der Führungskräfteentwicklung sind auch zusätzliche Schwerpunkte geplant. Diese Überarbeitungsmaßnahmen waren als Jahresziel für 2024 vereinbart.

3.2.

Für den LRH ist aus den Zielsetzungen ableitbar, dass sich das Land OÖ der Herausforderungen im Personalbereich voll bewusst ist und auch beabsichtigt gegenzusteuern.

Um den oben genannten Herausforderungen bestmöglich begegnen zu können, muss es das Ziel des Landes sein, gut auf ihre Funktion vorbereitete Führungskräfte zu gewinnen bzw. in ihren Funktionen zu halten.

NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG IM LAND OÖ

Schematischer Überblick über die Personalentwicklung

4.1.

Das Land sieht unterschiedliche Instrumente und Verantwortungen vor, um seinen Bediensteten Entwicklungsperspektiven zu bieten und konkrete Lernschritte zu setzen bzw. sie auf die beruflichen Herausforderungen vorzubereiten. Dazu zählen

- ein landesinternes Bildungsprogramm mit Seminarangeboten zu unterschiedlichen Themenbereichen, wie etwa Führung und Steuerung, Persönlich-

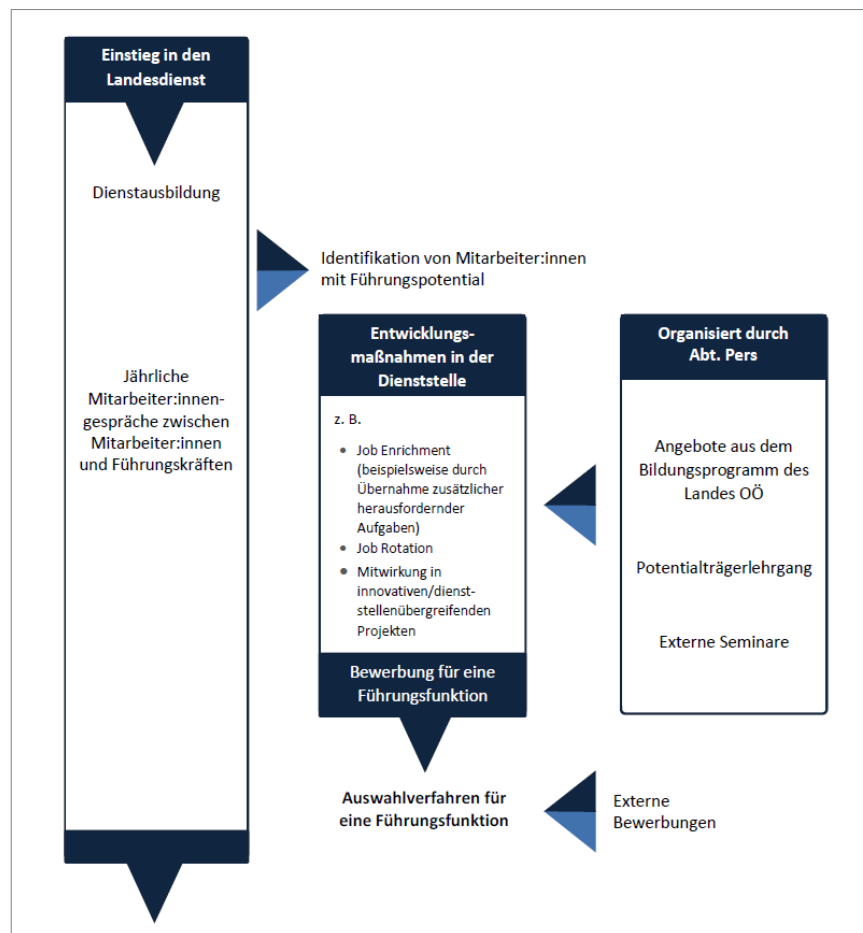
keitsbildung, IT oder methodische Kompetenz sowie weiters eine digitale Lernplattform,

- die Teilnahme an landesinternen Lehrgängen,
- der Besuch externer Veranstaltungen, wie Kurse, externe Lehrgänge oder Seminare sowie
- Personalentwicklungsinstrumente, wie Job Rotation/Verwaltungsaustausch oder Praktika.

Die konkrete Entwicklungsplanung samt Maßnahmenvereinbarung erfolgt im Rahmen des jährlichen Mitarbeiter:innengesprächs zwischen den einzelnen Bediensteten und ihren jeweiligen direkten Vorgesetzten. Aufgrund der hohen Bedeutung, das dem Mitarbeiter:innengespräch in der Landesverwaltung zugeschrieben wird, stellt die Abt. Pers einen Leitfaden sowie eine Plattform zur Dokumentation der Ergebnisse der Mitarbeitergespräche bereit.

Bezogen auf die Entwicklung von Führungskräften zeigt die folgende Abbildung mögliche Bausteine:

Abbildung 1: Schematische Entwicklung von Nachwuchsführungskräften



Quelle: LRH-eigene Darstellung

Nach Übernahme einer Führungsfunktion bietet das Land OÖ den Führungskräften weitere – teils strukturierte – Weiterbildungsmöglichkeiten, wie z. B. den Führungskräftelehrgang, an. (Berichtspunkt 11)

4.2.

Für die mögliche Entwicklung von Nachwuchsführungskräften bedeutet dies, dass die Verantwortung in den einzelnen Dienststellen liegt. Ein die gezielte Personalentwicklung beschränkender Faktor liegt dabei darin, dass die landesinternen, zentral angebotenen Entwicklungsangebote aus Ressourcengründen limitiert und für externe Maßnahmen kaum budgetäre Mittel⁶ vorhanden sind. Letztere werden – wie befragte Führungskräfte dem LRH mitteilten – vorwiegend für fachliche Fortbildung eingesetzt.

Wie die Abbildung zeigt, kommt dem Mitarbeiter:innengespräch bei der konkreten Ausgestaltung der Karrierepfade eine zentrale Bedeutung zu. Um einen Einblick in die Karrierepfade, und damit indirekt in die individuellen Vereinbarungen zwischen Führungskräften und Bediensteten zu bekommen, analysierte der LRH die absolvierten Aus- und Fortbildungen von Bediensteten, die in weiterer Folge eine Führungsfunktion übernahmen. (Berichtspunkt 6)

Nachwuchsführungskräfteplanung aus Sicht der Dienststelle

5.1.

Jede Dienststelle ist angehalten, jährlich eine kurz-, mittel- und langfristige Personalbedarfsplanung zu erstellen. Daraus ergibt sich ein Bild darüber, welche Dienstposten in absehbaren Zeiträumen nachzubesetzen sind. Neben diesen grundsätzlich planbaren Nachbesetzungen gibt es auch unvorhergesehene Besetzungsnotwendigkeiten aufgrund von Jobwechseln.

Dies bedeutet in der Konsequenz, dass sich jede Dienststelle damit auseinandersetzen muss, wie sie den Bedarf decken möchte und ob sie in der eigenen Dienststelle Bedienstete vorfindet, denen sie die Übernahme der Funktion zutraut. Im besten Fall gibt es laut Auskunft der befragten Führungskräfte in der eigenen Dienststelle solche Bedienstete, die in weiterer Folge gefördert werden. Die konkreten Entwicklungsschritte sind dann im Rahmen des Mitarbeitergesprächs mit dem Ziel zu vereinbaren, die jeweilige Person auf die in Aussicht genommene Funktion vorzubereiten.

In Gesprächen mit Führungskräften zeigten sich für die Nachfolgeplanung folgende Herausforderungen:

- Einer Nachbesetzung von Leitungsfunktionen geht in der Regel ein Auswahlverfahren voraus. Dies hat für die eigene Dienststelle die Konsequenz,

⁶ Mehrheitlich zwischen rd. 1.000 und 4.000 Euro

dass sich die/der ins Auge gefasste Nachfolger:in für eine frei werdende Führungsposition im Auswahlverfahren gegen (landesinterne und -externe) Konkurrent:innen durchsetzen muss. Die gezielte Vorbereitung von geeigneten Bediensteten auf eine bestimmte Führungsfunktion kann sich damit als vergeblicher Aufwand herausstellen.

- Die zur Anwendung kommenden Auswahlmodalitäten erschweren eine gezielte Entwicklung von Nachwuchsführungskräften. Als geeignete Nachfolger:innen identifizierte Bedienstete wechseln aufgrund der hohen beruflichen Mobilität innerhalb der Landesverwaltung und der bestehenden Unsicherheiten bei der Auswahlentscheidung oftmals zeitlich vor der Nachbesetzung auf einen anderen – in der Regel besser bewerteten – Dienstposten in einer anderen Landesdienststelle.
- Auch sei für befragte Führungskräfte die Entwicklung erkennbar, wonach immer weniger Bedienstete zur Übernahme einer Führungsfunktion bereit seien. Zu möglichen Gründen verwiesen sie neben der work-life-balance und zunehmend herausfordernden Rahmenbedingungen für die Ausübung von Führung darauf, dass sich Personen, denen von ihren eigenen Führungskräften die Übernahme von Leitungsfunktionen zugetraut wurde, als nicht ausreichend befähigt einschätzten, sich die Jobs also nicht zutrauten.

5.2.

Der LRH gewann im Rahmen seiner Besprechungen mit Führungskräften unterschiedlicher Dienststellen den Eindruck, dass sie in unterschiedlichem Ausmaß mit den Herausforderungen konfrontiert sind. Unterschiede gibt es sowohl hinsichtlich regionaler Gegebenheiten als auch in Bezug auf die fachlichen Besonderheiten der Dienststelle und ihrer Stellung in der Amtsorganisation.

Das Ziel eines Auswahlverfahren sieht der LRH – ebenso wie die von ihm in der Prüfung befragten Führungskräfte – generell darin, eine Führungsfunktion mit einer Person zu besetzen, die für die damit verbundenen Aufgaben bestens geeignet ist. Dazu sollte es im Interesse des Landes liegen, dass sich viele geeignete Personen den Auswahlverfahren stellen.

Ausbildungsprofile vor Übernahme einer Führungsfunktion

6.1.

Der LRH analysierte die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Führungskräfte (zur Grundgesamtheit siehe Berichtspunkt 1) vom Eintritt in den Landesdienst bis zur Übernahme ihrer ersten Führungsfunktion.

In seiner Auswertung nahm er Bildungsveranstaltungen mit vorwiegend fachlichen Inhalten aus und fokussierte auf Themenstellungen, die geeignet sind, die

Bediensteten in ihrer späteren Funktion als Führungskraft zu unterstützen. Das sind

- Führung und Steuerung,
- Methodik,
- Kommunikation und
- Persönlichkeitsentwicklung.

Dabei zog er externe Bildungsangebote sowie über eine Lernplattform elektronisch verfügbare Schulungen und Angebote aus dem Bildungsprogramm der oö. Landesverwaltung heran. Auch berücksichtigte er den Potentialträgerlehrgang (POT), da dieser den Teilnehmenden Kenntnisse zu den Themen Führung, Methodik etc. vermittelt. (Berichtspunkt 7)

Tabelle 1: Anzahl der Führungskräfte, die vor ihrer ersten Funktionsübernahme eine Veranstaltung in den ausgewählten Themenbereichen besuchten

	Anzahl Führungskräfte gesamt	Anzahl Führungskräfte mit Seminarbesuchen	Anzahl der Seminarbesuche in Themenfeldern für Führungskräfte				
			Führung und Steuerung	Methodik	Kommunikation	Persönlichkeitsbildung	POT
Amt der Oö. Landesregierung	134	92	135	129	63	34	52
Bezirkshauptmannschaften	95	59	85	33	43	20	17

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Amt der OÖ Landesregierung:

92 der insgesamt 134 Führungskräfte haben vor Übernahme der ersten Führungsfunktion durchschnittlich 4,5 Veranstaltungen in den fünf Themenbereichen besucht. 42⁷ Personen haben keine Veranstaltung in den fünf Themenbereichen oder eine solche erst nach Übernahme ihrer Führungsfunktion absolviert.

Im Lichte der besonderen Bedeutung von Kompetenzen im Bereich Führung und Steuerung analysierte der LRH das Besuchsverhalten in diesem Segment näher:

- 47 Personen haben mindestens ein Seminar aus dem Themenblock Führung und Steuerung absolviert. Zusätzliche 25 Personen haben zwar kein Seminar in diesem Bereich, jedoch den POT, absolviert.

⁷ Von den 42 Personen traten 14 erst mit Übernahme einer Führungsfunktion in ein Dienstverhältnis zum Land OÖ ein. Für diese Personen scheinen daher auch keine besuchten Veranstaltungen in der Teilnahme-statistik des Landes OÖ auf. Bildungsveranstaltungen, die vor Eintritt in den Landesdienst oder aus privaten Interessen besucht wurden, werden in der Teilnahme-statistik ebenfalls nicht erfasst.

- Von den 47 Personen, die mindestens ein Seminar aus dem Themenblock Führung und Steuerung absolvierten, haben 22 nicht mehr als zwei Seminare besucht, wobei der POT in dieser Betrachtung als ein Seminar zählt.

Bezirkshauptmannschaften:

59 von den 95 Führungskräften auf den Bezirkshauptmannschaften haben vor Übernahme der ersten Führungsfunktion durchschnittlich 3,4 Veranstaltungen in den fünf Themenbereichen besucht. 36⁸ Personen haben keine Veranstaltung in den fünf Themenbereichen oder eine solche erst nach Übernahme ihrer Führungsfunktion absolviert.

Auch für die Bezirkshauptmannschaften analysierte der LRH das Besuchsverhalten im Bereich Führung und Steuerung näher:

- 35 Personen haben mindestens ein Seminar aus dem Themenblock Führung und Steuerung absolviert. Zusätzliche zehn Personen haben zwar kein Seminar in diesem Bereich, jedoch den POT, absolviert.
- Von den 35 Personen, die mindestens ein Seminar aus dem Themenblock Führung und Steuerung absolvierten, haben 27 nicht mehr als zwei Seminare besucht, wobei der POT in dieser Betrachtung als ein Seminar zählt.

6.2.

Die Auswertungen zeigen, dass eine nicht unerhebliche Zahl der in den letzten fünf Jahren bestellten Führungskräfte vor der Funktionsübernahme das Bildungsangebot des Landes OÖ nicht bzw. nur eingeschränkt zur Vorbereitung auf die mit der Führungsfunktion verbundenen Herausforderungen nutzte. Dabei ist festzuhalten, dass der LRH im Rahmen seiner Analyse auch Seminarangebote des Landes OÖ mitberücksichtigte, die vielfach nur Teilaspekte der jeweiligen Gesamthematik abdeckten.⁹

Ein Grund für diese heterogenen Analyseergebnisse ist nach Ansicht des LRH, dass es in der oö. Landesverwaltung kein strukturiertes bzw. standardisiertes Nachwuchsführungskräfte-Ausbildungsprogramm gibt.

Neben dem Besuch von Seminaren wurden seitens der befragten Führungskräfte (Berichtspunkt 5) auch die Teilnahme an Entwicklungsprojekten bzw. die Mitwirkung an der Gestaltung gesamthafter Veränderungsprozesse in der Landesverwaltung als wichtige Impulse zur Vorbereitung auf eine spätere Führungsfunktion genannt. Gleichzeitig räumten sie aber ein, dass aufgrund des jeweiligen

⁸ Von den 36 Personen traten zehn Personen erst mit Übernahme einer Führungsfunktion in ein Dienstverhältnis zum Land OÖ ein.

⁹ Beispielsweise berücksichtigte er im Bereich Führung und Steuerung folgende Veranstaltungen: Business und Etikette, Führen mit Hirn, Herz und Humor, Systemisches Leadership, Umgang mit Macht, Konstruktiver Umgang mit Fehlern, Verwaltungsmanagement, Achtsame (Selbst)führung.

Aufgabenspektrums nicht in jeder Dienststelle gleichermaßen die Möglichkeiten zur Mitwirkung vorhanden sind. Da gerade in Dienststellen, die dienststellenübergreifende Aufgaben wahrnehmen, dieses Potential höher eingeschätzt wird, analysierte der LRH, wie viele Führungskräfte über Vorerfahrungen in bestimmten Dienststellen mit Querschnittsaufgaben verfügten (Berichtspunkt 14).

Lehrgang für Potentialträger:innen

7.1.

Ein Instrument, das dem LRH gegenüber im Zusammenhang mit der Nachwuchsführungskräfteentwicklung mehrfach genannt wurde, ist der POT.

Dieser bietet Bediensteten ohne Führungsfunktion, die mittelfristig die Übernahme einer Schlüsselfunktion beim Land OÖ anstreben und hinsichtlich ihrer dazu vorhandenen Kompetenzen und Entwicklungspotentiale eine Standortbestimmung suchen, eine erste Orientierung für die weitere berufliche Karriere an.

Die Ziele des Lehrganges wurden folgendermaßen festgelegt:

- Selbst- und Fremdeinschätzung individueller Kompetenzen zur persönlichen Standortbestimmung
- Entwicklung und Weiterentwicklung dieser Kompetenzen für qualifizierte Fach- und Projektleitungsfunktionen sowie Führungsfunktionen im öö. Landesdienst
- Wissensvermittlung
- Orientierungs- und Entscheidungshilfe für eine bewusste Laufbahnplanung

Die Inhalte des Lehrgangs betreffen folgende Themen:

- Wahrnehmung eigener Stärken/Schwächen
- Grundlagen der Organisation
- Führen & Management
- Konfliktkooperation
- Stabilität & Veränderung

Von der Methodik her werden u. a. folgende Instrumente eingesetzt:

- Einstieg durch Entwicklungs-Assessment Center
- Theorieinputs
- Einzel- und Gruppenarbeiten
- Praktische Peergruppen-Arbeit
- Feedback

Der modular aufgebaute Lehrgang wird in der Regel einmal jährlich für 16 Teilnehmer:innen angeboten. Voraussetzung für eine Teilnahme ist eine Bewerbung durch die Interessent:innen und eine Befürwortung durch die jeweilige Führungskraft. Für den Fall, dass sich mehrere Interessent:innen aus einer Dienststelle bewerben, hat diese eine Reihung (Priorisierung) vorzunehmen.

Die konkrete Auswahl erfolgt im Hinblick auf die beschränkten Teilnahmeplätze durch die Abt. Pers, die den Lehrgang auch organisatorisch und unter Beiziehung externer Expert:innen inhaltlich begleitet. Wie mit der konkreten Auswahl betraute Vertreter:innen der Abt. Pers dem LRH mitteilten, ist ein Kriterium für die schlussendliche Platzvergabe, inwieweit die Standortbestimmung von Bewerber:innen aufgrund von abteilungsinternen Nachfolgeplanungen zeitlich dringend ist.

Eine Auswertung von Landesbediensteten, die zwischen 1.1.2019 und 30.6.2024 eine Führungsfunktion übernahmen¹⁰, zeigt folgendes Bild:

- In Summe übernahmen im Amt der Oö. Landesregierung 120 Landesbedienstete eine Führungsfunktion¹¹. Davon haben rd. 43 Prozent den POT absolviert.
- Auf den Bezirkshauptmannschaften übernahmen 85¹² Landesbedienstete eine Führungsfunktion. Davon absolvierten rd. 21,2 Prozent den POT.
- 30 Prozent der Führungskräfte, die einen POT besucht haben, traten ihre erste Führungsfunktion innerhalb von zwei Jahren nach Beginn des POT an.

7.2.

Insgesamt sieht der LRH den POT als Personalentwicklungsmaßnahme, die nicht nur den Teilnehmenden wertvolle Anregungen zur persönlichen Entwicklung, sondern auch für die Dienststelle positive Impulse bringen kann.

Aus den Auswertungen ist ersichtlich, dass einerseits zwar kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen POT-Absolvierung und der Übernahme einer Führungsfunktion besteht, was der grundsätzlichen Zielsetzung des POT entspricht. Andererseits besteht in knapp einem Drittel der Fälle ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen POT-Besuch und Übernahme einer Führungsfunktion, was den Schluss zulässt, dass der POT bis zu einem gewissen Grad die Rolle eines Nachwuchsführungskräfteentwicklungs-Instrumentes übernimmt.

¹⁰ Führungskräfte ohne vorherige Zugehörigkeit zum Land OÖ sind ausgenommen. In Summe handelt es sich dabei um 24 Personen.

¹¹ 14 der 134 Führungskräfte waren unmittelbar vor Übernahme der Führungsfunktion nicht beim Land OÖ beschäftigt.

¹² 10 der 95 Führungskräfte waren unmittelbar vor Übernahme der Führungsfunktion nicht beim Land OÖ beschäftigt.

Die Analyse zeigt aber auch, dass die Inhalte des POT nur einem Teil der Führungskräfte zu Gute kommen.

Grundsätzlich ist für den LRH nachvollziehbar, dass bestehende Nachfolgeüberlegungen in den Dienststellen bei der Platzvergabe mitgedacht werden. Wenn jedoch Bedienstete am POT teilnehmen, um ihnen noch kurz vor Übernahme einer Führungsfunktion einen Input im Bereich Führung zu ermöglichen, entspricht dies nicht der Intention des POT.

8.1.

Im Rahmen der mit Führungskräften geführten Interviews zeigten sich mehrere Motive, die dafür maßgeblich waren, dass Mitarbeiter:innen ihrer Dienststelle zur Bewerbung animiert bzw. bei deren Bewerbungen unterstützt wurden:

- Der Lehrgang hat Incentive-Charakter für motivierte und ehrgeizige Mitarbeiter:innen, auch mit dem Ziel, ihnen eine Standortbestimmung und einen Entwicklungsschritt zu ermöglichen.
- Den Bediensteten sollte ermöglicht werden, für spätere Karriereschritte erste Kontakte und Netzwerke herzustellen und über die eigene Dienststelle hinaus „sichtbar und präsent“ zu werden.
- Sie nehmen die Erwartungshaltung wahr, dass sich aus der eigenen Dienststelle jemand bewerben soll.
- Personen, die bereits als zukünftige Führungskraft feststehen, soll noch ein entsprechender Input ermöglicht werden.
- Personen, die im Rahmen einer Nachfolgeplanung von der Führungskraft als geeigneter Nachfolgekandidat eingeschätzt werden, soll durch die systematische Beschäftigung mit dem Thema Führung die persönliche Entscheidung erleichtert werden.
- Auch soll das den Teilnehmenden kommunizierte Fremdbild zu Korrekturen der Eigenwahrnehmung beitragen.

8.2.

Die Rückmeldungen befragter Führungskräfte bestätigen den Eindruck der Heterogenität der Motive zur Teilnahme am POT.

Insgesamt gewann der LRH aus den Gesprächen und den Analysen den Eindruck, dass mit dem POT unterschiedliche Erwartungen verknüpft werden und es sich somit um eine Mischform handelt, d. h. er wird in der Praxis sowohl als Orientierungs- als auch als Nachwuchsführungsinstrument angewendet.

Der LRH empfiehlt daher, insbesondere aus dem Blickwinkel der Nachwuchsführungskräfteentwicklung, die Zielrichtung des POT als

- Orientierungsinstrument oder
- Nachwuchsführungskräfteinstrument

zu schärfen. Je nach dem Ergebnis dieser Positionierung sieht der LRH für die Gestaltung der Nachwuchsführungskräfteentwicklung unterschiedliche Perspektiven. Einer Mischform steht der LRH skeptisch gegenüber, da die Zielgruppen unterschiedlich sind und in der derzeitigen Konzeption im Regelfall nur 16 Plätze pro Jahr zur Verfügung stehen.

Bewerber:innenzahlen im Auswahlverfahren für eine Führungsfunktion

9.1.

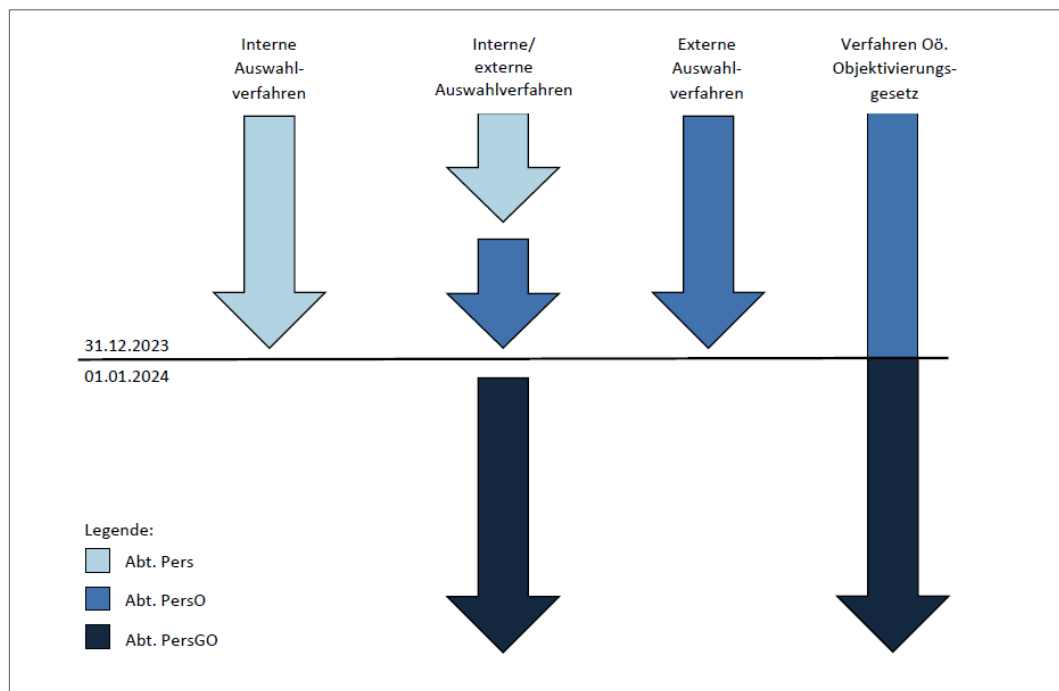
Als ein Indikator, der Rückschlüsse auf die Effektivität der Nachwuchsführungskräfteentwicklung im Land OÖ zulässt, analysierte der LRH die Zahl der Bewerbungen für die Übernahme einer Führungsfunktion.

Bis Ende 2023 waren die Verfahren zur Auswahl von Führungskräften organisatorisch aufgeteilt. Für die Besetzung leitender Funktionen, die nach dem Oö. Objektivierungsgesetz öffentlich auszuschreiben waren, zeichnete die Abteilung Personalobjektivierung (Abt. PersO) verantwortlich. Alle anderen Führungskräfte wurden in einem landesinternen Bewerbungsverfahren, das von der Abt. Pers koordiniert wurde, ausgewählt.¹³ Ab Anfang 2024 liegt die Zuständigkeit für sämtliche Bewerbungsverfahren – d. h. mit internen, mit externen und mit gleichzeitig internen und externen Ausschreibungen – in der Abteilung Personalgewinnung und -objektivierung (Abt. PersGO).¹⁴ Aus diesem Grund stammen die vom LRH analysierten Daten aus mehreren Quellen bzw. Systemen. Die Ergebnisse werden daher in weiterer Folge getrennt dargestellt.

¹³ Wenn in einem landesinternen Verfahren kein Bewerber für die Funktion ausgewählt wurde, wurde anschließend ein externes Verfahren im Zuständigkeitsbereich der Abt. PersO durchgeführt. Die Abt. Pers konnte auch entscheiden, ohne vorheriges internes Verfahren ein externes Verfahren im Zuständigkeitsbereich der Abt. PersO durchzuführen.

¹⁴ vormals Abteilung PersO

Abbildung 2: Organisatorische Zuständigkeiten für die unterschiedlichen Verfahren



Quelle: LRH-eigene Darstellung

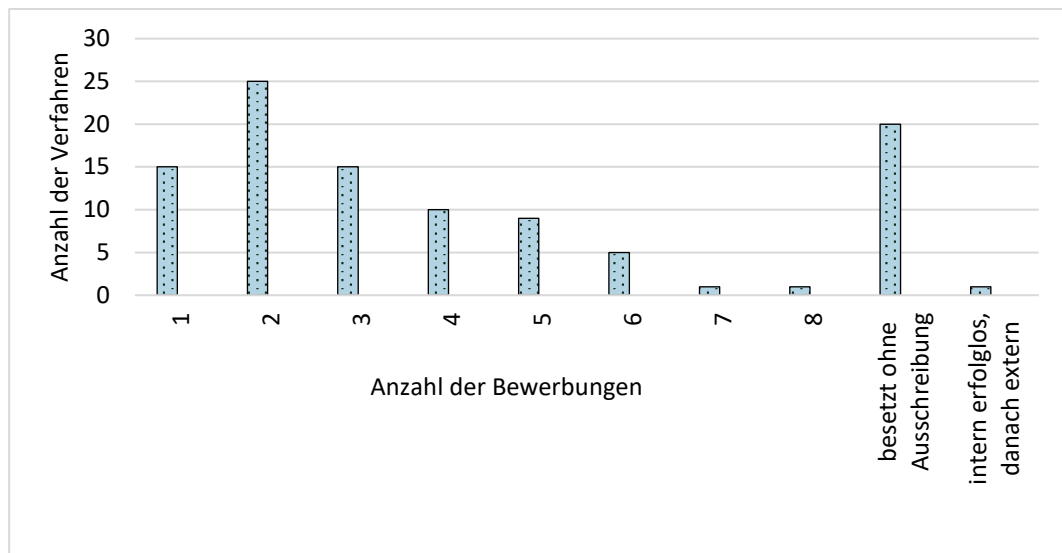
Interne Auswahlverfahren 2019 bis 2023

Im Zeitraum 2019 bis Ende 2023 wurden insgesamt 191 landesinterne Verfahren (Amt der Oö. Landesregierung und Bezirkshauptmannschaften) zur Besetzung von Führungsfunktionen durchgeführt.

Die beiden folgenden Abbildungen zeigen für das Amt der Oö. Landesregierung und für die Bezirkshauptmannschaften, wie viele Bewerbungen je internes Besetzungsverfahren abgegeben wurden, wie viele Besetzungen ohne Ausschreibung erfolgten und wie viele Jobs nach einem erfolglosen internen Verfahren extern¹⁵ ausgeschrieben wurden.

¹⁵ Das bedeutet, dass die Funktion öffentlich ausgeschrieben wurde.

Abbildung 3: Anzahl der Bewerbungen je internes Besetzungsverfahren im Amt der Oö. Landesregierung

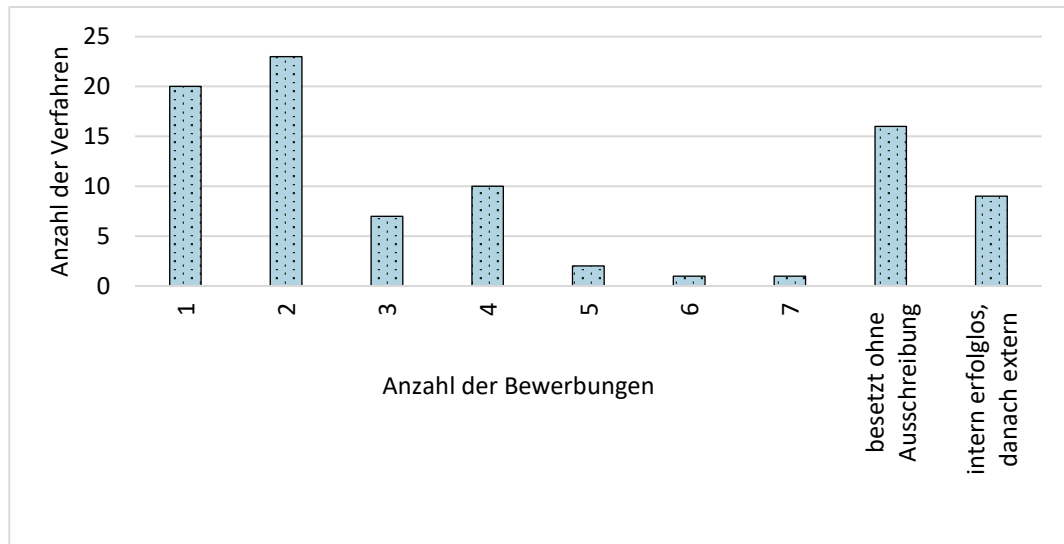


Quelle: LRH-eigene Darstellung aus Basis von Daten des Landes OÖ

Die Abbildung zeigt, dass sich in 15 Verfahren jeweils nur eine Person beworben hat, in 25 Verfahren gab es jeweils zwei Bewerbungen. Das bedeutet, dass es im Amt der Oö. Landesregierung in 39,2 Prozent der 102 Besetzungsverfahren lediglich ein bis zwei Bewerber:innen gab. In weiteren 14,7 Prozent der Fälle gab es drei Bewerber:innen. In weiteren 19,6 Prozent der Besetzungsverfahren kam es zu Postenbesetzungen ohne vorherige Ausschreibung.¹⁶

¹⁶ Dabei handelt es sich großteils um Nachbesetzungen aufgrund von organisatorischen Änderungen und um Nachfolgeentscheidungen in Fällen, in denen aufgrund von Langzeitkrankenständen die ausgewählte Person die Funktion bereits interimistisch für einen längeren Zeitraum ausgefüllt hat.

Abbildung 4: Anzahl der Bewerbungen je internes Besetzungsverfahren auf den Bezirkshauptmannschaften



Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

In den Bezirkshauptmannschaften gab es in 48,3 Prozent der 89 Besetzungsverfahren ein bis zwei Bewerber:innen. In weiteren 7,9 Prozent der Verfahren gab es drei Bewerber:innen. In weiteren rd. 18 Prozent der Fälle kam es zu einer Besetzung ohne vorherige Ausschreibung. In weiteren 10,1 Prozent der Verfahren schloss sich mangels geeigneter Bewerber:innen ein externes Verfahren an.

Bewerbungsverfahren im Zuständigkeitsbereich der PersO bzw. PersGO (interne, externe und gemischte Bewerbungsverfahren)

Im Folgenden werden jene Auswahlverfahren näher analysiert, die im Zuständigkeitsbereich der Abt. PersO¹⁷ bzw. ab 2024 der Abt. PersGO durchgeführt wurden und die Bestellung von Referatsleiter:innen und Gruppenleiter:innen im Amtsbereich bzw. Referatsleiter:innen und Abteilungsleiter:innen auf den Bezirkshauptmannschaften betrifft.

Insgesamt gab es unter Zugrundelegung des Besetzungstichtages 30.6.2024 25 Besetzungen.¹⁸ Aufgrund der geringen Grundgesamtheit für weitere Analysen erweiterte der LRH den Beobachtungszeitraum und berücksichtigte daher auch all jene Besetzungsverfahren, die bis Mitte August 2024 eröffnet waren. Dies ergibt eine erweiterte Grundgesamtheit von 53 Besetzungsverfahren. Davon wurde in 18 Verfahren ausschließlich landesintern, in 13 ausschließlich extern und in

¹⁷ Der zugrunde gelegte Beobachtungszeitraum umfasste Verfahren im Zeitraum von Mitte 2021 bis Ende 2023.

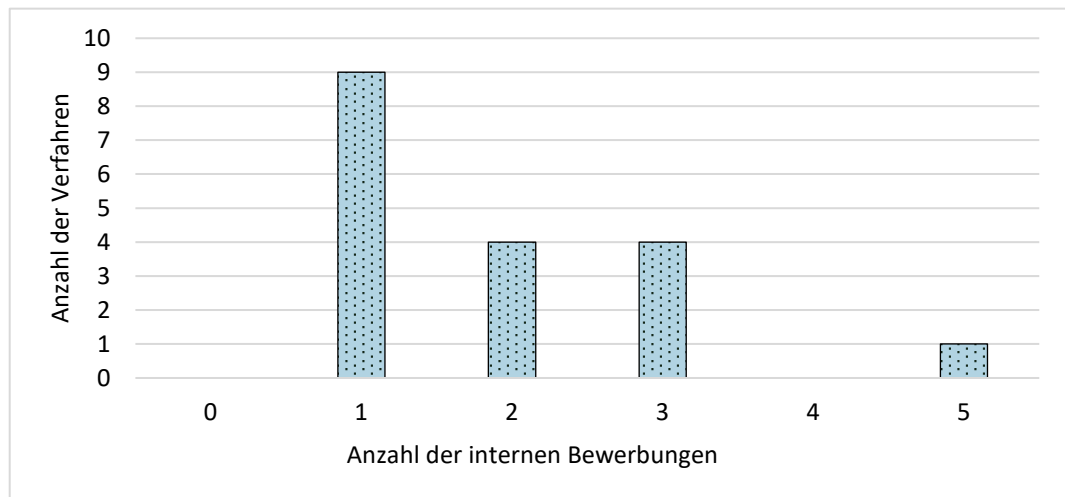
¹⁸ Diese Anzahl ist deshalb vergleichsweise gering, da bis Ende 2023 die Grundregel war, dass Nachbesetzungen nur dann extern erfolgten, wenn im landesinternen Besetzungsverfahren keine/kein geeignete/r Kandidat:in gefunden wurde.

21 gleichzeitig intern und extern¹⁹ ausgeschrieben; das sind in Summe 52 Besetzungsverfahren mit einer Ausschreibung. In einem Fall erfolgte eine interne Besetzung ohne Ausschreibung.

In den folgenden Abbildungen werden die Anzahl der internen bzw. externen Bewerbungen für die verschiedenen Verfahrensarten (intern, extern, gleichzeitig intern und extern) dargestellt:

Die Anzahl der Bewerbungen in Verfahren, die ausschließlich für Landesbedienstete offen waren, zeigt folgendes Bild:

Abbildung 5: Anzahl der Bewerbungen in Verfahren mit internem Bewerber:innenkreis

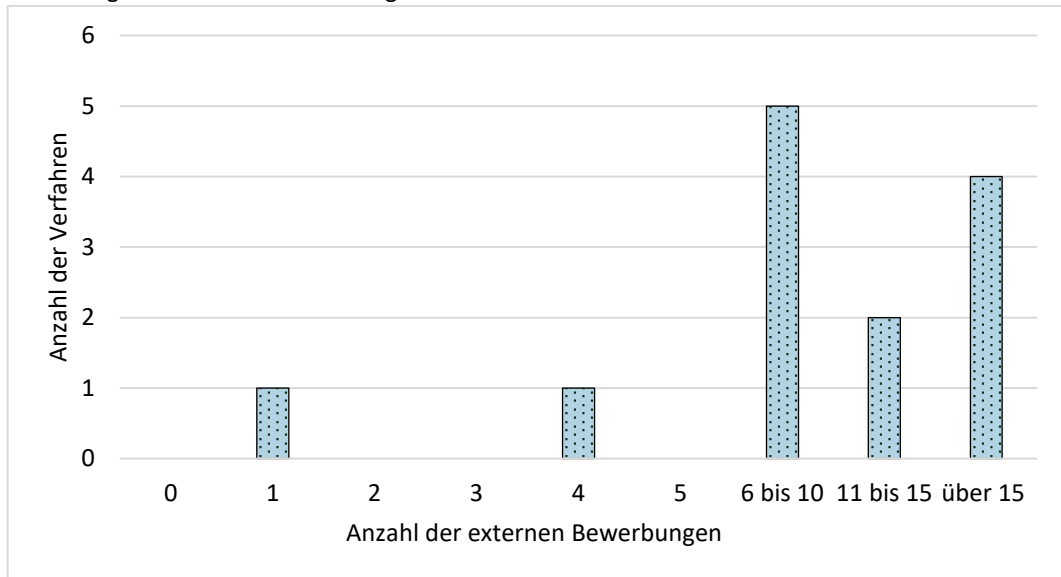


Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Die Anzahl der Bewerbungen in Verfahren, die sich an einen externen Bewerber:innenkreis richtete, ist in folgender Abbildung ersichtlich:

¹⁹ Dies betrifft nur Verfahren ab Anfang 2024.

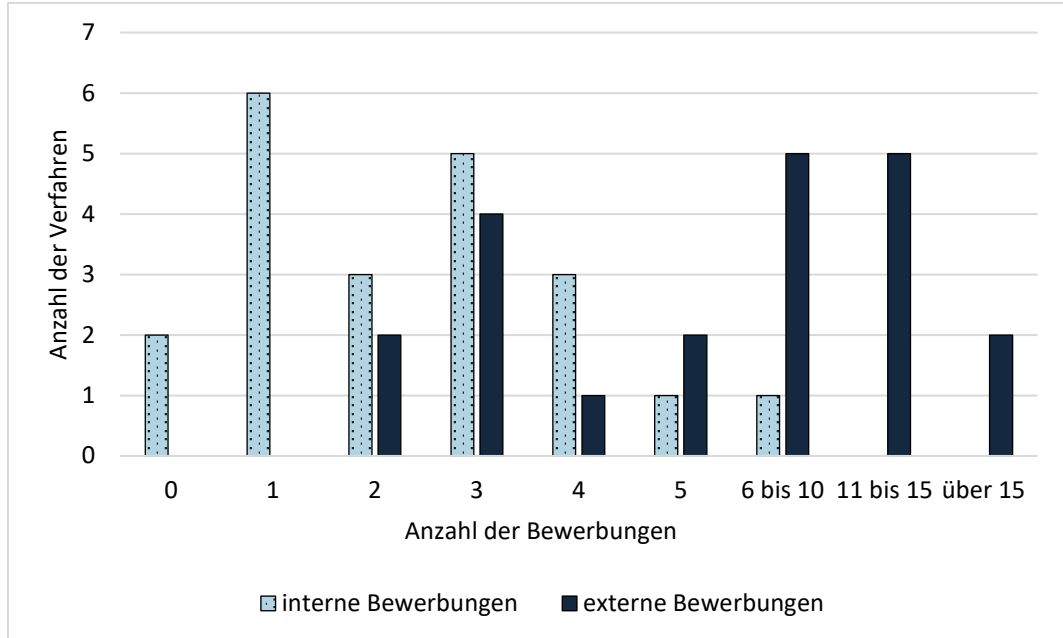
Abbildung 6: Anzahl der Bewerbungen in Verfahren mit externem Bewerber:innenkreis



Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Anzahl der Bewerbungen in Verfahren, die gleichzeitig an einen internen und externen Bewerber:innenkreis gerichtet waren.

Abbildung 7: Anzahl der Bewerbungen in Verfahren, die an einen internen und externen Bewerber:innenkreis gerichtet waren



Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Die Abbildungen 5 bis 7 geben einen Überblick über die Anzahl an Bewerbungen pro Verfahren:

- Abbildung 5 zeigt, dass es in neun von insgesamt 18 Besetzungsverfahren, die sich an einen internen Bewerber:innenkreis richteten, lediglich eine Bewerbung gab und in weiteren vier Verfahren je zwei.
- Abbildung 6 zeigt, dass es vielfach sehr hohe Bewerbungszahlen in Verfahren gab, die sich an einen externen Bewerber:innenkreis richteten.
- Abbildung 7 zeigt, dass es in mehr als der Hälfte der 21 Verfahren, die sich an einen internen und externen Bewerber:innenkreis richteten, zwischen null und zwei interne Bewerbungen gab. Demgegenüber lag die Zahl der externen Bewerbungen in der Regel deutlich höher als die Zahl der internen Bewerbungen.

Eine weitere Analyse zeigt, dass im Durchschnitt auf eine interne Bewerbung 3,4 externe Bewerbungen kamen, gleichzeitig aber in zwölf der 21 Verfahren schlussendlich eine/ein interne/r Bewerber:in ausgewählt wurde.

Insgesamt zeigt sich somit bei der Anzahl der internen Bewerbungen pro Verfahren ein ähnliches Bild wie in den Abbildungen 3 und 4.

Zu objektivierende Besetzungen 2019 bis 2024

Insgesamt traten im Zeitraum 2019 bis Juni 2024 26 Führungskräfte eine Funktion im Amt der Oö. Landesregierung und den Bezirkshauptmannschaften an, die nach den Vorschriften des Oö. Objektivierungsgesetzes zu besetzen war. Im Durchschnitt bewarben sich 7,5 Personen, wobei in 84,6 Prozent der Fälle Landesbedienstete ausgewählt wurden.²⁰

9.2.

Der LRH fasst zusammen, dass es in den jeweiligen Verfahren insgesamt nur wenige landesinterne Bewerber:innen gab und auch bei Verfahren, die für externe Bewerber:innen offen waren, mehrheitlich die/der interne Bewerber:in ausgewählt wurde. Als einer der Gründe für die geringe Anzahl an internen Bewerbungen nannten befragte Führungskräfte (Berichtspunkt 5), dass sich Mitarbeiter:innen eine Führungsfunktion nicht zutrauen. Eine Möglichkeit dem entgegenzuwirken wäre eine Intensivierung der Nachwuchsführungskräfteentwicklung. Das Land OÖ sollte daher Maßnahmen setzen, damit Bedienstete ihre Potentiale in Bezug auf Führung und Management besser einschätzen können und eine Vorstellung darüber gewinnen, welche Erwartungen mit der Übernahme einer Führungsfunktion verbunden sind. (Berichtspunkt 13)

²⁰ Berücksichtigt man zwei weitere Personen, die zum Zeitpunkt der Bewerbung bei Einrichtungen beschäftigt waren, die im weiteren Sinn dem Land OÖ zuzuordnen sind und die bereits in der Vergangenheit beim Land OÖ beschäftigt waren, erhöht sich der Anteil auf 92,3 Prozent.

Zusätzlich zur Anzahl an Bewerbungen spielen bei der Beurteilung der Effektivität der Nachwuchsführungskräfteentwicklung auch qualitative Aspekte eine Rolle. Als Messkriterium dafür könnten nach Meinung des LRH die im Auswahlverfahren abgegebenen Bewertungen der einzelnen Bewerber:innen herangezogen werden.

Der LRH empfiehlt daher, quantitative Zielwerte, etwa in Form von Mindestbewerber:innenzahlen je Auswahlverfahren, und qualitative Zielwerte, im Sinne einer gewissen Anzahl sehr geeigneter Bewerber:innen je Bewerbungsverfahren, festzulegen.

Da sich in Bewerbungsverfahren vielfach die Anzahl der Bewerbungen um jene reduziert, die die Ausschreibungskriterien nicht erfüllen bzw. im Laufe des Verfahrens ihre Bewerbung zurückziehen, sollte bei der Festlegung quantitativer Zielwerte auf jene Bewerber:innen abgestellt werden, die nicht bereits im Laufe des Bewerbungsverfahrens ausscheiden.

10.1.

Die Analysen des LRH zeigen, dass Personen, die Führungskräfte waren, auf Dienstposten ohne Führungsverantwortung (z. B. qualifizierte Sachbearbeiter:innenfunktionen) wechselten. Dass dies für die Organisation nicht unproblematisch ist, zeigt sich u. a. darin, dass sich diese Thematik in den strategischen Zielsetzungen der Direktion Personal 2021 – 2027 findet. (Berichtspunkt 3)

Jede neue Besetzung einer Führungsfunktion ist für die Organisation mit Risiken behaftet. Diese sind u. a. folgende:

- Bei externen Bewerber:innen sind maßgebliche Entscheidungsgrundlagen der Lebenslauf und die Präsentation im Bewerbungsverfahren; im Gegensatz dazu sind Fähigkeiten und Kenntnisse von landesinternen Bewerber:innen bekannt und diese damit besser einschätzbar. Vorteile externer Bewerber:innen können demgegenüber das Einbringen neuer Perspektiven und Erfahrungen in die Landesverwaltung sein. Eine Erschwernis ist laut Gesprächen mit Führungskräften jedoch, dass die Einarbeitung in die Organisationsspezifika des Landes OÖ für externe Besetzungen bis zu zwei Jahre dauern kann.
- Führungsdefizite können zu persönlicher Überforderung und Konflikten mit Mitarbeiter:innen führen.

10.2.

Um diesen Risiken bestmöglich zu begegnen, sollte es im Interesse des Landes liegen, dass sich möglichst viele geeignete Personen den Auswahlverfahren stellen. Dies bedeutet, dass interne Bewerber:innen optimal auf ihre spätere Führungsrolle vorbereitet werden sollten.

Inanspruchnahme der Führungskräfteentwicklung

11.1.

Das Land OÖ sieht für die Ausbildung und Entwicklung von Führungskräften mehrere Instrumente vor:

- Führungskräftelehrgänge für leitendes Management sowie für mittleres Management. Zielgruppen sind Bedienstete, die rund ein bis zwei Jahre in Führungsfunktionen sind
- Führungswerkstätten als moderierter Erfahrungsaustausch von erfahrenen Führungskräften
- Führungsfeedback zum eigenen Führungsverhalten
- Coaching zur Reflexion und Lösungsfindung in schwierigen bzw. komplexen Problem- und Fragestellungen

Speziell für neue Führungskräfte werden folgende Instrumente angeboten:

- Einführungsworkshops mit dem Ziel, die grundlegenden Aufgaben und Werkzeuge im Führungsalltag näherzubringen
- Führungspatenschaft mit dem Ziel eines Erfahrungsaustausches und der beratenden Unterstützung bei der Bewältigung konkreter führungsbezogener Problemstellungen

Zum Prüfungszeitpunkt erarbeitete die Abt. Pers Vorschläge, um die bisherige Struktur der Führungskräfteentwicklung zu verbessern und an die sich ändernden Herausforderungen anzupassen. Ein Parameter dabei ist die Individualisierung der Führungskräfteentwicklung.

Wie bereits unter Berichtspunkt 6 ausgeführt, nutzte ein Teil der zwischen 2019 und 2024 bestellten Führungskräfte vor Übernahme ihrer ersten Führungsfunktion einschlägige Angebote des Bildungsprogramms des Landes OÖ nicht bzw. nur eingeschränkt. Vor diesem Hintergrund analysierte der LRH, inwieweit diese Führungskräfte ihr Führungsverhalten im Rahmen eines Lehrgangs gezielt und strukturiert weiterentwickelten. Zu diesem Zweck erhob der LRH die Teilnahme an Führungskräftelehrgängen.

Tabelle 2: Anzahl der zwischen 2019 und 2024 bestellten Führungskräfte, die einen Führungskräftelehrgang begonnen haben

	Gesamtzahl der Führungskräfte	Anzahl der Führungskräfte, die einen Lehrgang absolviert bzw. begonnen haben	in %
Amt der Oö. Landesregierung	134	64	47,8
Bezirkshauptmannschaften	95	34	35,8

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Es ist ersichtlich, dass 52,2 Prozent der neuen Führungskräfte im Amt der Oö. Landesregierung und 64,2 Prozent auf den Bezirkshauptmannschaften bis zum Prüfungszeitpunkt keinen Führungskräftelehrgang begonnen haben.

Der LRH analysierte in einem nächsten Schritt, ob die Führungskräfte ohne Lehrgangsbesuch ihre Führungsfunktion erst vor kurzem übernommen haben und daher ein Lehrgangsbesuch noch nicht vorgesehen war. Im Ergebnis zeigte sich, dass 30 Prozent dieser Führungskräfte im Amt der Oö. Landesregierung und 41 Prozent auf den Bezirkshauptmannschaften eine Führungsfunktion bereits mehr als drei Jahre ausüben.

11.2.

Für den LRH stellt sich im Zusammenhang mit seiner Datenanalyse die Frage, warum eine so große Zahl an Führungskräften nicht an einem Führungskräftelehrgang teilnimmt. Der LRH empfiehlt daher die Gründe dafür zu analysieren, um daraus Rückschlüsse zu gewinnen, ob die angebotenen Programme zielgruppenadäquat gestaltet sind bzw. welche sonstigen Gründe (z. B. fehlende Zeitressourcen, Rahmenbedingungen) dafür ausschlaggebend sind.

LÖSUNGSANSÄTZE

12.1.

Für den LRH ergibt sich – unter Berücksichtigung der vorherigen Analysen – folgende Ausgangssituation, die er im Absatz zwei näher ausführt.

12.2.

Ausgangssituation:

- Die Herausforderungen im Personalwesen steigen
- Führung wird komplexer und gewinnt im Aufgabenportfolio an Wichtigkeit
- Ein Trend ist erkennbar, dass weniger Bedienstete eine Führungsfunktion anstreben

- Die Zahl der internen Bewerbungen für eine Führungsfunktion in der Landesverwaltung war in vielen Fällen eher gering.
- Angehende Führungskräfte besuchten Bildungsveranstaltungen des Landes OÖ, die thematisch geeignet sind, auf eine zukünftige Führungsfunktion vorzubereiten, in einer quantitativ überschaubaren Anzahl. Inwieweit die Auswahl der Seminare auf die Mitarbeiter:innen konkret abgestimmt wurde – etwa aufgrund einer individuellen Potentialanalyse²¹ – erhob der LRH aufgrund der prinzipiellen Vertraulichkeit der Mitarbeiter:innengespräche nicht. Auch besuchte eine nicht unerhebliche Zahl an Führungskräften keinen Führungskräftelehrgang zur Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens.
- Aus der Zusammenschau der in der oö. Landesverwaltung angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen und den dazu durchgeführten Analysen zieht der LRH den Schluss, dass keine speziell auf die Nachwuchsführungskräfteentwicklung fokussierten Programme angeboten werden. Eine gezielte Kompetenzentwicklung zu Führungsthemen ist jedoch bei Bedarf für Bedienstete ohne Führungsfunktion durch die Teilnahme an im Bildungsprogramm angebotenen Seminaren möglich.

Im Lichte der dargestellten Herausforderungen sollte das Ziel sein, dass sich möglichst viele geeignete Personen um eine Führungsposition bewerben. Da – wie Berichtspunkt 9 verdeutlicht – auch bei für externe Bewerber:innen offene Bewerbungsverfahren mehrheitlich interne Bewerber:innen zum Zug kommen, wäre aus Sicht des LRH eine gezieltere Nachwuchsführungskräfteentwicklung sinnvoll. Dies bringt aus potentieller Bewerber:innensicht folgende Vorteile:

- Sie stärkt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, was sich positiv auf den Entschluss, sich für eine Führungsfunktion zu bewerben, wie auch nach Übernahme der Funktion auf die Ausübung der neuen Aufgabe auswirken kann.
- Sie ermöglicht den Bewerber:innen eine realistische Einschätzung der eigenen Potentiale und mit der Führungsfunktion verbundenen Erwartungen. Damit sinkt das Risiko, eine Position zu übernehmen, für die die Person nicht ausreichend geeignet ist.
- Sie bereitet Führungskräfte darauf vor, am Beginn ihrer neuen Funktion Erfahrungsdefizite zu kompensieren.
- Sie räumt Mitarbeiter:innen die Möglichkeit ein, sich in herausfordernden Situationen zu bewähren, was schlussendlich auch die Präsentation in einem Auswahlverfahren positiv beeinflussen kann.

²¹ Im Rahmen des POT erfolgt eine Potentialanalyse samt einem individuellen Feedback. Wie jedoch aus Berichtspunkt 7 hervorgeht, ist die Teilnahmemöglichkeit beschränkt.

Eine strukturierte Nachwuchsführungskräfteentwicklung hat auch Vorteile für das Gesamtunternehmen. Als solche sah der LRH beispielsweise folgende:

- Im Sinne des Employer Brandings könnten Menschen mit Potential angesprochen werden; die transparente Darstellung von Karrierewegen könnte dies unterstützen.
- Eine gezieltere Nachwuchsführungskräfteentwicklung kann das Auswahlrisiko reduzieren.
- Sie kann Mitarbeiter:innen, die über außergewöhnliche Potentiale verfügen, identifizieren, entwickeln und an die Organisation binden.

Schlussendlich sind Nachwuchsführungsprogramme, wie viele Beispiele der Privatwirtschaft zeigen, state of the art und in Zeiten angebotsgeprägter Arbeitsmärkte unverzichtbar.

Im Lichte der angeführten Vorteile empfiehlt der LRH daher, das bisherige System der Nachwuchsführungskräfteentwicklung weiterzuentwickeln. Dabei sollten die im folgenden Berichtspunkt skizzierten Modelle und die im Rahmen der Überarbeitung der Führungskräfteausbildung (Berichtspunkt 3) angedachten zusätzlichen Instrumente, wie beispielsweise Job-Shading und Mentoring, mitbedacht werden.

13.1.

Im Rahmen der Prüfung recherchierte der LRH Beispiele, wie größere Unternehmen aus der Privatwirtschaft und Verwaltungseinrichtungen Nachwuchsführungskräfteentwicklung organisieren. Für eine mögliche Intensivierung des Nachwuchsführungskräfte-managements im Land OÖ sieht der LRH zwei Modelle als beispielgebend an:

Zertifikat für angehende Führungskräfte

Eine mit der Ausbildung im öffentlichen Sektor betraute Einrichtung stellt Aus- und Fortbildungsprogramme zur Verfügung. Diese Programme umfassen auch Maßnahmen, die gezielt auf die Übernahme von Führungsfunktionen vorbereiten. Zu diesem Zweck bietet sie vielfältige Maßnahmen (z. B. Seminare, Potentialanalysen) an, die in den drei Themenblöcken Management und Organisation, Führung sowie Kommunikation und Methodik strukturiert sind. Die konkrete Auswahl der Maßnahmen erfolgt innerhalb der einzelnen Dienststellen und soll sich an den individuellen Entwicklungsfeldern orientieren. Mit der erfolgreichen Absolvierung einer bestimmten Anzahl von Seminaren erwerben die Teilnehmer:innen ein Zertifikat.

Entwicklungsreise für Talente mit überdurchschnittlichem Potential

In einem Unternehmen wurde ein Programm für besondere Talente installiert, die im Rahmen eines eigenen Entwicklungsprogrammes auf mögliche Führungsfunktionen vorbereitet werden. Die Auswahl der Teilnehmer:innen erfolgt

strukturiert im Zusammenwirken der jeweiligen Führungskräfte und Personalabteilung auf Basis eines Auswahlverfahrens. Dieses Programm enthält unterschiedliche Schwerpunkte, die inhaltlich von der Vermittlung eines klaren Verständnisses des Managementleitbildes bis zur Durchführung von Businessprojekten reichen, und das methodisch auf unterschiedliche Instrumente, wie Workshops, Projektmanagement und Coaching, zurückgreift. Dieses Programm ist getragen von der Unterstützung des Unternehmensmanagements und hat das Ziel, einen Talentepool für anstehende Führungsaufgaben zu schaffen.

13.2.

Die Stärke des Modells 1 sieht der LRH darin, dass

- die Nachwuchsführungskräfteausbildung zu einem bestimmten Teil standardisiert wird,
- Führungskräfte in ihrer Personalentwicklungsaufgabe unterstützt werden und
- Mitarbeiter:innen Orientierung und Transparenz für mögliche weitere Karriereschritte geboten werden.

Wünschenswert wäre, dass dieser Form der Nachwuchsführungskräfteentwicklung eine Potentialanalyse vorausgeht, da diese eine individuelle und gezieltere Entwicklung ermöglicht.

Der LRH sieht mit dem zweiten Modell folgende Vorteile verbunden:

- Starke unternehmensweite Vernetzung, die im besten Fall auch nach Übernahme einer Führungsfunktion wirkt
- Aufbau einer hohen Bindung an den Arbeitgeber
- Schaffung von Sichtbarkeit von Talenten im Unternehmen
- Herstellung eines klaren Bildes über die Anforderungen an eine Führungskraft

Zu beachten ist jedoch, dass dabei im Anwendungsbereich des Oö. Objektivierungsgesetzes nicht der Anschein entsteht, dass eine Auswahlentscheidung vorweggenommen wird.

Abhängig von Form und Inhalt einer „neuen“ Nachwuchsführungskräfteentwicklung müssten nach Meinung des LRH die Stellung sowie die Inhalte des POT neu bewertet werden, da der POT – auch wenn er eine andere Zielsetzung verfolgt – von seinen Grundthemen her gewisse Parallelen zum Modell 2 aufweist. So wäre zu überlegen, den POT zu restrukturieren oder unter Umständen auch zu redimensionieren. Dies deshalb, da in einer nachgelagerten Nachwuchsführungskräfteentwicklung führungsrelevante Themen fokussierter und stärker auf anstehende Führungsaufgaben ausgerichtet sind.

EXKURS: EINFLUSS AUSGEWÄHLTER FAKTOREN AUF DIE BESTELLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

14.1.

Der LRH analysierte anhand der Karriereverläufe von Führungskräften, die zwischen 1.1.2019 und 30.6.2024 eine Führungsfunktion im Land OÖ übernommen haben, ausgewählte Aspekte, die Rückschlüsse auf die Entwicklung der Bediensteten haben und damit als Erfolgsfaktoren bei der Auswahl von Führungskräften angesehen werden können. Er analysierte die Daten dahingehend,

- inwieweit Bedienstete in der eigenen Abteilung Führungskräfte wurden oder eine Führungsposition in einer anderen Dienststelle übernahmen,
- wie viele Führungskräfte Erfahrungen in zentralen Dienststellen²² sowie in politischen Büros sammeln konnten und
- wie viele der Führungspositionen nicht von Personen, die bereits im Personalstand des Landes standen, besetzt wurden (externe Besetzungen).

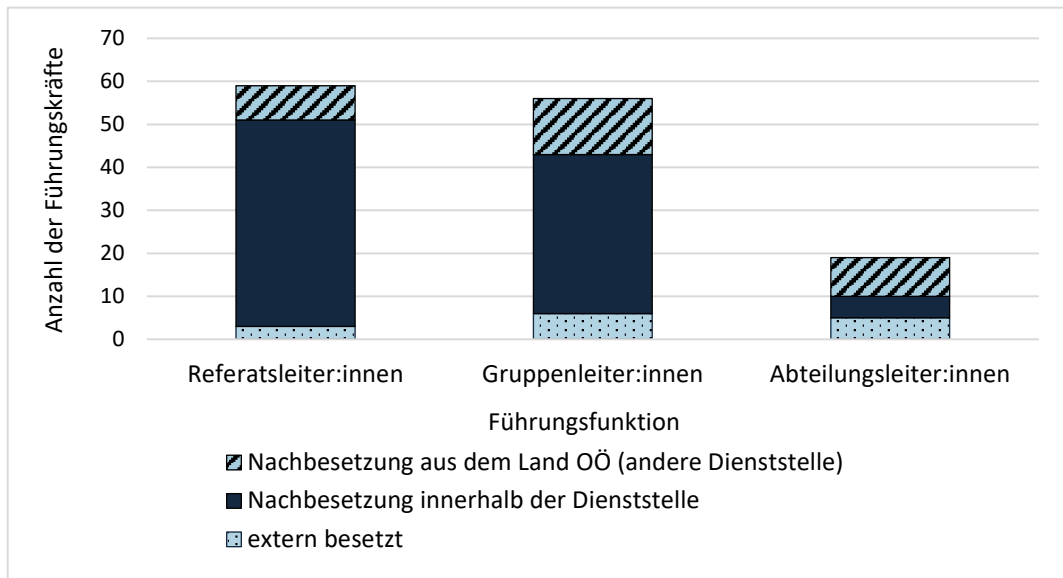
Amt der OÖ Landesregierung:

Die folgende Grafik zeigt – gegliedert nach Führungsfunktionen, dass in den Dienststellen des Amtes der Oö. Landesregierung die Nachbesetzung innerhalb der eigenen Dienststelle eine wichtige Rolle spielt und externe Besetzungen²³ eher die Ausnahme sind.

²² Für den LRH sind dies die Abteilungen Präsidium, Abteilung Personal und die Direktion Finanzen, da diese im besonderen Maße Querschnittsaufgaben wahrnehmen und in der landesinternen Wahrnehmung als ein Karrieresprungbrett angesehen werden.

²³ Zwei Führungskräfte, die in der Abbildung in der Kategorie „extern besetzt“ aufscheinen, verfügten über berufliche Vorerfahrung im Land OÖ und waren in Einrichtungen mit einem Naheverhältnis zum Land OÖ beschäftigt.

Abbildung 8: Berufliche Herkunft von Führungskräften im Amt der Oö. Landesregierung



Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Inwieweit Führungskräfte vor Übernahme einer Führungsfunktion Erfahrungen in politischen Büros bzw. zentralen Dienststellen sammelten, wird in der nachfolgenden Tabelle näher ausgeführt:

Tabelle 3: Berufliche Vorerfahrungen von Führungskräften des Amtes der Oö. Landesregierung in ausgewählten Dienststellen

Art der Führungsfunktion	Führungskräfte mit Vorerfahrung im Land OÖ	davon in		
		politischem Büro	Zentralstelle	beiden Bereichen
Abteilungsleiter:innen	16	4	5	2
Gruppenleiter:innen	50	3	7	3
Referatsleiter:innen	56	7	2	1

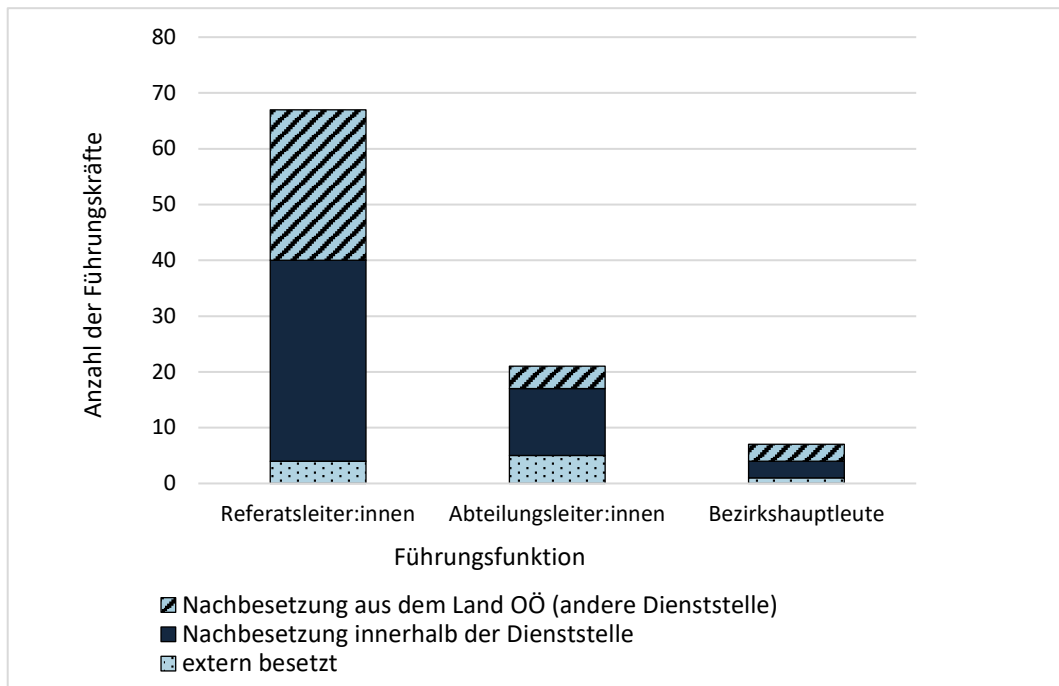
Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Die Tabelle zeigt, dass vier von 16 Abteilungsleiter:innen berufliche Vorerfahrung in politischen Büros, fünf in zentralen Dienststellen und zwei weitere in beiden Bereichen aufwiesen. Bei Gruppen- und Referatsleitungen war die Anzahl der Personen mit entsprechenden Vorerfahrungen verhältnismäßig geringer.

Bezirkshauptmannschaften:

Wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich, spielt auch auf den Bezirkshauptmannschaften die interne Nachbesetzung auf allen Führungsebenen eine wesentliche Rolle; externe Besetzungen sind eher die Ausnahme.

Abbildung 9: Berufliche Herkunft von Führungskräften auf Bezirkshauptmannschaften



Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

Inwieweit Führungskräfte vor Übernahme einer Führungsfunktion Erfahrungen in politischen Büros bzw. zentralen Dienststellen sammelten, wird in der nachfolgenden Tabelle näher ausgeführt. Es ist ersichtlich, dass die Anzahl der Personen mit entsprechender Vorerfahrung in Summe geringer ist als im Amt der Oö. Landesregierung.

Tabelle 4: Berufliche Vorerfahrungen von Führungskräften der Bezirkshauptmannschaften in ausgewählten Dienststellen

Art der Führungsfunktion	Führungskräfte mit Vorerfahrung im Land OÖ	davon in		
		politischem Büro	Zentralstelle	beiden Bereichen
Bezirkshauptleute	6	0	2	0
Abteilungsleiter:innen	16	3	1	0
Referatsleiter:innen	63	4	5	0

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis von Daten des Landes OÖ

14.2.

Da die Mehrheit der Führungspositionen mit Mitarbeiter:innen der eigenen Dienststelle besetzt wurde, macht eine Entwicklung von Nachwuchsführungskräften jedenfalls Sinn.

Die quantitative Analyse legt nahe, dass eine berufliche Vorerfahrung in Zentralstellen und in politischen Büros vor allem bei der Besetzung von Abteilungsleitungen im Amt der Oö. Landesregierung eine Rolle spielen, zumal rd. 69 Prozent der bestellten Abteilungsleiter:innen mit beruflicher Herkunft aus der Landesverwaltung über entsprechende Vorerfahrung verfügen.

Im Lichte dessen sollten im Rahmen der Neukonzeption der Nachwuchsführungskräfteentwicklung (Berichtspunkt 12) Maßnahmen überlegt werden, die potentielle Erfahrungsmängel von Bediensteten ohne entsprechende Vorerfahrung ausgleichen.

ZUSAMMENFASSUNG DER EMPFEHLUNGEN

15.1.

Nachstehend fasst der LRH die Empfehlungen an die geprüften Stellen zusammen:

15.2.

- a) Insbesondere aus dem Blickwinkel der Nachwuchsführungskräfteentwicklung sollte die Zielrichtung des POT als Orientierungsinstrument oder Nachwuchsführungskräfteinstrument geschärft werden. (Berichtspunkt 8)
- b) Es sollten Maßnahmen gesetzt werden, damit Bediensteten ihre Potentiale in Bezug auf Führung und Management besser einschätzen können und eine Vorstellung darüber gewinnen, welche Erwartungen mit der Übernahme einer Führungsfunktion verbunden sind. (Berichtspunkt 9)
- c) Es sollten quantitative Zielwerte, etwa in Form von Mindestbewerber:innenzahlen je Auswahlverfahren, und qualitative Zielwerte, im Sinne einer gewissen Anzahl sehr geeigneter Bewerber:innen je Bewerbungsverfahren, festgelegt werden. (Berichtspunkt 9).
- d) Es sollten die Gründe analysiert werden, warum eine so große Zahl an Führungskräften nicht an einem Führungskräftelehrgang teilnimmt. (Berichtspunkt 11)
- e) Das bisherige System der Nachwuchsführungskräfteentwicklung sollte unter Berücksichtigung der sich ändernden Herausforderungen und der erwarteten Anforderungen weiterentwickelt werden. Dabei sollten die skizzierten Modelle und die im Rahmen der Überarbeitung der Führungskräfteausbildung angeordneten zusätzlichen Instrumente, wie beispielsweise Job-Shadowing und Mentoring, mitbedacht werden. Inhalt und Stellung des Lehrgangs für Potentialträger:innen wären neu zu bewerten. (Berichtspunkte 12 und 13 – VERBESSERUNGSVORSCHLAG I)

- f) Im Rahmen der Neukonzeption der Nachwuchsführungskräfteentwicklung sollten Maßnahmen überlegt werden, die potentielle Erfahrungsmängel von Bediensteten ohne Vorerfahrung in Zentralstellen oder politischen Büros ausgleichen. (Berichtspunkt 14)

1 Beilage

Linz, am 15. Mai 2025

Rudolf Hoscher

Direktor des Oö. Landesrechnungshofes

Amt der Oö. Landesregierung
Direktion Personal
Abteilung Personal
4021 Linz • Bahnhofplatz 1



www.land-oberoesterreich.gv.at

Geschäftszeichen:
PERS-2011-29629/378-KF

Oö. Landesrechnungshof
Promenade 31
4020 Linz

Bearbeiter/-in: Mag. Florian Kirchstetter
Tel: (+43 732) 77 20-11200
Fax: (+43 732) 77 20-211796
E-Mail: pers.post@ooe.gv.at

Linz, 01.04.2025

**Prüfung Entwicklung des Führungskräftenachwuchses;
Stellungnahme der Direktion Personal;**

Sehr geehrte Frau Mag. Dr. Fuchshuber!
Sehr geehrter Herr Mag. Dr. Heftberger, LL.M.!

Ich bedanke mich für die Übermittlung des Prüfungsergebnisses zur Initiativprüfung "Entwicklung des Führungskräftenachwuchses" (LRH-100000-80/8-2025-FU). Die Direktion Personal bezieht dazu wie folgt Stellung:

1. Anregung zur Kurzfassung, Seite 1, Punkt 2, 1. Absatz:

Folgender Satz wurde in der Langfassung bei Punkt 12.2 dankenswerterweise ergänzt: *Eine gezielte Kompetenzentwicklung zu Führungsthemen ist jedoch bei Bedarf für Bedienstete ohne Führungsfunktion durch die Teilnahme an im Bildungsprogramm angebotenen Seminaren möglich.* Es wird höflich ersucht, dies nach Möglichkeit auch in der Kurzfassung entsprechend zu ergänzen.

2. Stellungnahme zu Berichtspunkt 1, Seite 4f:

Die Direktion Personal hält fest, dass eine vorgelagerte, gezielte Nachwuchsführungskräfteausbildung grundsätzlich als sinnvoll erachtet wird. Hinzuweisen ist jedoch darauf, dass die Auswahl von Führungskräften nach einem objektiven und transparenten Verfahren gemäß dem Objektivierungsgesetz zu erfolgen hat. Dazu zählt insbesondere die Wahrung der Chancengleichheit aller Bewerberinnen und Bewerber. Bei der konkreten Ausgestaltung einer solchen gezielten Nachwuchsführungskräfteausbildung ist daher sicherzustellen, dass dadurch nicht der Eindruck einer Vorwegnahme von Auswahlentscheidungen entsteht und die Chancengleichheit aller Bewerberinnen und Bewerber gewahrt bleibt.

Herzlichen Dank und beste Grüße,

Mag. Florian Kirchstetter

Hinweise:

Dieses Dokument wurde amtssigniert. Informationen zur Prüfung des elektronischen Siegels und des Ausdrucks finden Sie unter:
<https://www.land-oberoesterreich.gv.at/amtssignatur>

Informationen zum Datenschutz finden Sie unter: <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/datenschutz>

Wenn Sie mit uns schriftlich in Verbindung treten wollen, führen Sie bitte das Geschäftszeichen dieses Schreibens an.

Bankverbindung: Oberbank AG, BLZ 15000; Konto Nr. 404-5555/00 (BIC OBKLAT2L, IBAN AT91 1500 0004 0455 5500); UID-Nr. ATU 36918207

