

# Unternehmens- strategie

des Magistrats der  
Landeshauptstadt Linz



# Inhaltsverzeichnis

<b>Unsere Unternehmensstrategie</b>	<b>3</b>
<b>Unser Aktionsspielraum</b>	<b>4</b>
<b>Acht Handlungsfelder für den Magistrat Linz</b>	<b>6</b>
1. <b>Organisation</b>	<b>6</b>
2. <b>Unternehmenskultur</b>	<b>8</b>
3. <b>Mitarbeiter*innenorientierung</b>	<b>9</b>
4. <b>Bürger*innenorientierung</b>	<b>12</b>
5. <b>Führungskultur</b>	<b>13</b>
6. <b>Rahmenbedingungen und Methoden</b>	<b>14</b>
7. <b>Nachhaltigkeit und Klima</b>	<b>18</b>
8. <b>Strategieprozess</b>	<b>19</b>
<b>Anhang Umsetzungsroadmap</b>	<b>20</b>

# Unsere Unternehmensstrategie

Mehr als 4.200 Beschäftigte des Magistrats Linz arbeiten täglich zum Nutzen der Linzer Bürger\*innen und Wirtschaftstreibenden. Was spornt uns an – heute und morgen? Wie sollen der Magistrat und seine Mitarbeitenden gesehen werden? Was ist das Ziel unserer Tätigkeit? Was wollen wir an unserer Arbeitsweise verändern, um die gesteckten Ziele zu erreichen?

Linz für den Magistrat:

*Wir sind die innovativste und lebenswerteste  
Industriestadt Mitteleuropas.  
Linz ist Zukunftsstadt, klimaneutral, natürlich und lebenswert!*

Der Magistrat für Linz:

*Wir ermöglichen gemeinsam unser lebenswertes, innovatives Linz.  
In Linz zu gestalten heißt, die Zukunft gemeinsam zu planen und  
anzupacken. Die Bedürfnisse der Menschen stehen im  
Mittelpunkt unserer innovativen Services – ob digital oder analog.  
Wir sind eine Stadtverwaltung mit Zukunft, Respekt  
und Verantwortung für alle.*

Um dieses Zukunftsbild zu erfüllen, braucht es eine Strategie, an der wir uns und unsere Ziele orientieren – eine Strategie für das Gestalten und Ermöglichen, kurz: unsere

*Unternehmensstrategie für den Magistrat Linz -  
Eine Ermöglichungs- und Gestaltungsstrategie*

# Unser Aktionsspielraum

Der Magistrat Linz hat einen großen Aufgabenbereich: Es gilt Dienstleistungen bzw. Services anzubieten, die Stadt visionär weiterzuentwickeln, Recht zu vollziehen und Krisen zu managen!

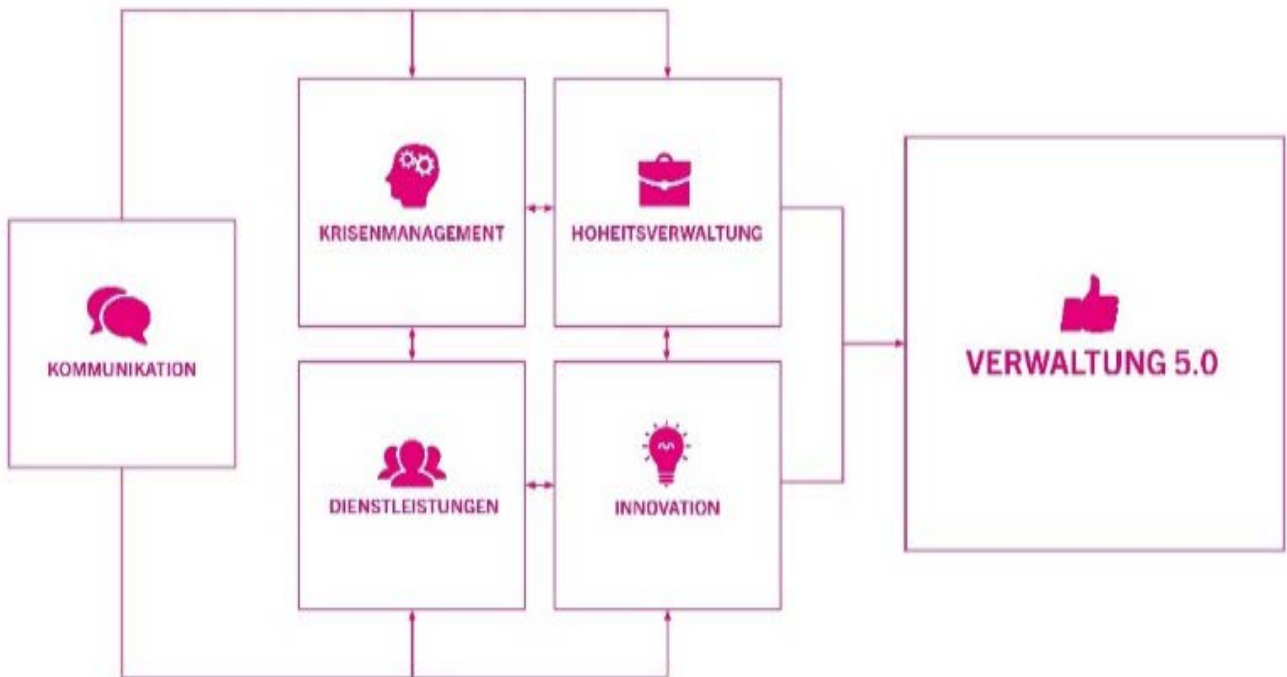
Dafür benötigt es eine flexible Organisation, die rasch und unvoreingenommen auf zahlreiche unterschiedliche Herausforderungen reagieren kann. Diese reichen vom Einsetzen eines Krisenstabs mit straffen Entscheidungswegen auf der einen Seite bis zu einem innovativen Partizipationsprozess, bei dem möglichst viele Stimmen gehört und berücksichtigt werden, auf der anderen Seite.

Der Aktionsspielraum umfasst im Wesentlichen folgende vier Bereiche:

1. Dienstleistungen für die Bevölkerung bzw. Wirtschaft: Diese Leistungen basieren auf rechtlichen Vorgaben oder werden freiwillig angeboten. In diesem Bereich stehen Serviceorientierung, Flexibilität, einfache Benutzbarkeit (Usability) und der Nutzen für die Bevölkerung im Mittelpunkt. Verstärkt spielen dabei Digitalisierung, Datenmanagement und auch die Schaffung neuer Geschäftsmodelle eine wichtige Rolle.
2. Die Hoheitsverwaltung hat die Vollziehung von Rechtsvorschriften als zentrale Aufgabe. Rechtsstaatlichkeit und Nachvollziehbarkeit stehen im Mittelpunkt. Die Organisation muss die Rahmenbedingungen sowie effiziente Prozesse und Systeme schaffen, die die Nachvollziehbarkeit des behördlichen Handelns garantieren. Auch in diesem Bereich wird zugleich auf ein hohes Maß an Serviceorientierung und auf den Nutzen für die Bevölkerung bzw. die Wirtschaftstreibenden geachtet.
3. Die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Stadt wird durch Innovationen verschiedener Art vorangetrieben. Hier besteht der höchste Gestaltungsfreiraum auch im Hinblick auf den Einsatz kreativer Arbeitsmethoden und die Entwicklung neuer Geschäfts- und Leistungsfelder. Es sollen Experimentierräume geschaffen werden. Partizipation und Kollaboration stehen im Mittelpunkt.
4. Krisenmanagement erfordert klare Strukturen und rasche Entscheidungen. Als Organisationsform hat sich die Stabsstruktur bewährt, in der Rollen und Entscheidungsstrukturen klar und straff geregelt sind. Der Vorteil ist Übersichtlichkeit und Schlagkräftigkeit. Die Stabsstruktur bietet sich auch außerhalb von Krisen an, z. B. wenn Großveranstaltungen geplant bzw. umgesetzt werden müssen.

Intensive Kommunikation, hohe Führungskompetenz, eine positiv wirkende Fehlerkultur und Teamgeist verbinden diese vier Aktionsspielräume zur modernen Verwaltung 5.0.

Verwaltung 5.0 steht für eine moderne und innovationsorientierte Verwaltung. Gestalten und Ermöglichen stehen stets im Vordergrund. Wichtig ist es, die richtigen Schwerpunkte bzw. erforderlichen Rahmenbedingungen zu setzen und vor allem in der Führung zu erkennen, welche Fähigkeiten und Talente in welchen Bereichen des Aktionsspielraumes erforderlich sind.



Unsere Unternehmensstrategie soll genau diesen Rahmen schaffen und innerhalb der folgenden acht Handlungsfelder zur Umsetzung gelangen.

# Acht Handlungsfelder für den Magistrat Linz

## 1) Organisation

Gut organisiert und effizient will der Magistrat seine Aufgaben erfüllen.

Gleichzeitig wollen wir flexibel reagieren und über die Bereichsgrenzen hinaus gut zusammenarbeiten.

Der Magistrat soll eine moderne Verwaltung und Services bereitstellen und zugleich attraktive Arbeitsplätze für die Zukunft bieten.

Um diese Ziele verwirklichen zu können, überprüfen wir regelmäßig unsere Organisation und passen diese an neue Gegebenheiten an – damit wir auch in Zukunft für unser lebenswertes Linz da sind!

Die Zusammenarbeit der Politik und der Verwaltung ist zentrales Element der Arbeit im Magistrat Linz. Der Magistrat Linz berät und unterstützt die politischen Organe der Stadt bei der Festlegung von Zielen und bringt sich aktiv in die Erarbeitungen von Programmen bzw. Strategien ein. In der Zusammenarbeit mit der Politik unterstützen wir mit Expertise und Engagement. Zum Wohle der Gesellschaft und der Wirtschaft ermöglichen wir an uns gestellte Anliegen und beantworten Fragen unparteiisch im Rahmen der rechtlichen Vorgaben. Mit gut aufbereiteten Daten bzw. Informationen gestalten wir gemeinsam mit der Politik die Stadt Linz. Gute Kommunikation und ein hohes Maß an Professionalität prägen dabei unseren Arbeitsalltag. Wertschätzung, die die Mitarbeiter\*innen des Magistrats für ihre zuverlässige und professionelle Arbeit erfahren, prägt dabei die Zusammenarbeit und leistet einen maßgeblichen Beitrag für das Selbstverständnis und die Unternehmenskultur des Magistrats.

### **Flexible Strukturen**

Die Aufbauorganisation für den Magistrat Linz besteht seit 2015 und hat sich in den letzten Jahren sehr gut etabliert. Für die Organisationsentwicklung ist es allerdings wichtig, auf sich ändernde Anforderungen adäquat reagieren zu können. Ein Organigramm, eine Geschäftsordnung und eine Geschäftseinteilung schaffen Struktur, Klarheit und Nachvollziehbarkeit. Diese integralen Bestandteile müssen laufend reflektiert und bei Bedarf auch angepasst werden. Deshalb werden wir im Rahmen der Organisationsentwicklung regelmäßig unsere Aufbau- und Ablauforganisation evaluieren. Dadurch entsteht ein kontinuierliches Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmanagement.

### **Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Projektorientierung**

Zahlreiche Aufgaben im Magistrat Linz reichen über den jeweiligen Geschäftsbereich hinaus. Übergreifende Prozesse werden daher definiert, um diese in der Folge effizienter zu managen. Im Magistrat Linz steht die Zusammenarbeit bzw. die gemeinsame Verantwortung für unser Tun und Handeln im Zentrum. Darüber hinaus werden verstärkt bereichsübergreifende Projekte aufgesetzt, um die Zusammenarbeit zu unterstützen und rascher gemeinsame Vorhaben umzusetzen. Die Kompetenzen im Projektmanagement und Prozessmanagement werden dafür in adäquaten Ausbildungsangeboten im Rahmen der Personalentwicklung vermittelt bzw. gestärkt.

### **Ein guter Arbeitsplatz**

Wachsende Diversität, der Wunsch nach einem fairen Berufsumfeld, der demografische Wandel, Digitalisierung und Innovation verändern unsere Arbeitswelt stark. Diese neue Arbeitswelt bringt

den Wunsch nach flexiblen, den Lebensphasen gerechten Arbeitszeitmodellen mit sich – sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Führungskräften. Die steigende Vielfalt und Individualisierung bei den Mitarbeitenden eröffnet dem Magistrat Linz neue Möglichkeiten, bringt aber auch Herausforderungen mit sich. Wir fördern Diversität, respektieren die Vielfalt der Lebenswelten und schaffen dadurch ein produktives Arbeitsumfeld. Ferner pflegen wir die Sozialpartnerschaft und führen einen guten Dialog mit der Personalvertretung.

Auch die Digitalisierung bringt eine tiefgreifende Veränderung, eröffnet aber auch zahlreiche Chancen, die wir für die Zukunft nutzen wollen. Dieses Potenzial wollen wir für die Mitarbeiter\*innen im Magistrat Linz generieren. Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sind ein fixer Bestandteil der Unternehmenskultur im Magistrat Linz. Fairness und Respekt wird von allen gelebt.

### **Zusammenarbeit mit der Unternehmensgruppe Linz**

Die Stadt Linz erbringt ihre Leistungen nicht nur durch den Magistrat. Das breite und vielfältige Angebot etwa im Bereich der Daseinsvorsorge, der Immobilienbewirtschaftung, der sozialen Dienste und in den Bereichen Kultur, Kreativität und Innovation wird auch von städtischen Unternehmen in privater Rechtsform wahrgenommen. Diese Struktur bringt viele Vorteile und Chancen für die Stadt Linz.

Das gesamte städtische Leistungsportfolio wird seit 2006 in der Unternehmensgruppe der Stadt Linz (UGL) zusammengefasst und repräsentiert ein Gesamtvermögen von etwa fünf Milliarden Euro. Auch wenn es in den einzelnen Unternehmen eigene Rechtsgrundlagen, Organe und spezifische Aufbau- und Ablauforganisationen gibt, wird die vielfältige Leistungspalette zielgerichtet und so effektiv und effizient als möglich angeboten. Die Chancen, die sich aus einer zentralen Steuerung dieser Kooperation ergeben, sollen in Zukunft verstärkt genutzt werden. Dafür braucht es ein modernes Schnittstellenmanagement, eine neue Unternehmensführung für die Zusammenarbeit und ein Wir-Gefühl.

Im Mittelpunkt der Kooperation steht die Sicherstellung der wirtschaftlichen und zweckmäßigen Leistungserstellung der Stadt Linz und ihrer Unternehmen, bei bestmöglicher Ausnützung von Synergien, sowie die Vermeidung und der Abbau von Doppelgleisigkeiten. Dafür braucht es einen regelmäßigen Austausch zwischen allen Beteiligten. Geplante und durchgeführte Projekte, Initiativen und Ziele sollen kommuniziert werden, um im Dialog mögliche Synergien und gemeinsame Aktivitäten erkennen zu können.

### **Kooperation mit der Wirtschaft und Forschung**

Um die Herausforderung der Digitalisierung und des Klimaschutzes erfolgreich gestalten zu können, muss die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Sektoren sichergestellt sein. Die projekthafte Zusammenarbeit verschiedener Player im städtischen Raum ist für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung einer Stadt ein maßgeblicher Hebel. Wirtschaftstreibende, die Industrie, Universitäten und öffentliche Einrichtungen müssen ihr Know How teilen und ihre Stärken nutzen, um richtungsweisende Entscheidungen zu treffen und die notwendigen Weichen für die Zukunft auf technologischer und gesellschaftlicher Ebene zu stellen.

## 2) Unternehmenskultur

Wir wollen jeden Tag gut miteinander arbeiten können.

Unseren Kundinnen und Kunden, aber auch anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zeigen wir Respekt und Fairness.

Führungskräfte und Vorgesetzte sollen sich wie Vorbilder verhalten.

Wenn es Veränderungen in der Organisation gibt, werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig informiert. Wir können jederzeit Fragen stellen oder über unsere Sorgen sprechen.

Wir sind stolz auf unsere Arbeit. Wir alle machen Linz zu einer besonders lebenswerten und schönen Stadt!

Der Magistrat Linz will seinen Mitarbeitenden ein respektvolles Umfeld bieten, das ermöglicht, dass wir täglich motiviert miteinander arbeiten können. Unsere Unternehmenskultur zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- Transparenz über Projekte und Entscheidungen
- Feedbackkultur
- Innovationskultur
- Fehlerkultur
- Aktives Management von Veränderungsprozessen (Change Management)
- Aktive Information und Kommunikation
- Humor
- Stolz auf die Organisation
- Bewusstsein über den Sinn der eigenen Arbeit

Konkrete Innovationsprojekte und Dialogformate erfüllen diese Unternehmenskultur mit Leben. Führungskräfte sind dabei Vorbilder. Veränderungen, die mit solchen Projekten einhergehen, werden von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen aktiv kommuniziert und die Hintergründe und Ziele offengelegt. Veränderung kann Angst und Sorgen in der Belegschaft auslösen, auch aufgrund von falschen Erwartungshaltungen und negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit. Die Führungskräfte im Magistrat Linz sind sich dessen bewusst und begegnen solchen Unsicherheiten mit einem offenen und respektvollen Dialog mit den Mitarbeitenden. Eine Roadmap, die den Fortschritt der laufenden Umsetzungsprojekte zeigt, ist für alle Mitarbeiter\*innen jederzeit einsehbar. So wissen die Mitarbeiter\*innen zu jeder Zeit, wo die Reise im Magistrat Linz hinführt, und engagieren sich gerne in gemeinsamen Projekten, um die Ziele der Organisation gemeinsam zu erreichen.

Die Mitarbeiter\*innen sind stolz darauf, mit ihrer Arbeit Linz zu einer besonders lebenswerten Stadt für die Bürger\*innen zu machen. Die Leistungen, die sie im Auftrag des Magistrats erbringen, sind für die Bürger\*innen klar sichtbar und zurechenbar. Somit erfahren die Beschäftigten des Magistrats den Sinn und Wert ihrer Arbeit sowohl auf operativer Ebene als auch auf Managementebene.



### 3) Mitarbeiter\*innenorientierung

Ohne seine Mitarbeitenden kann der Magistrat Linz seine vielen Aufgaben nicht erfüllen – sie sind der wichtigste Teil der Organisation!

Der Magistrat will ein besonders guter Arbeitgeber sein. Nirgendwo sonst in Linz gibt es so viele verschiedene Berufe wie beim Magistrat.

Wenn neue Jobs vergeben werden, werden die neuen Kolleginnen und Kollegen sorgfältig ausgewählt und gut eingearbeitet.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollen so eingesetzt werden, wie es dem Können und den Talenten entspricht. Dazu gibt es viele verschiedene Ausbildungen und Schulungen.

Wer seine Lehrausbildung beim Magistrat gemacht hat, soll auch nach der Ausbildung weiter hier arbeiten, wenn das möglich ist.

Unsere Mitarbeitenden sind entscheidend für die erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben des Magistrats. Dieses Bewusstsein ist ein wesentlicher Schwerpunkt unserer Unternehmensstrategie.

#### **Positionierung als attraktiver Arbeitgeber (Employer Branding)**

Eine der größten Herausforderungen für Organisationen ist es, gute Mitarbeitende zu finden und zu halten. Der Generationenwechsel, der innerhalb des Magistrates Linz bevorsteht, erhöht den Bedarf an qualifizierten, neuen Mitarbeitenden noch zusätzlich. Somit befindet sich auch der Magistrat am Arbeitsmarkt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen („war for talents“) und ist daher gefordert, sich als attraktiver Arbeitgeber mit all seinen Vorzügen zu positionieren (Employer Branding). Auch Talenten der Altersklasse 50 +, die am Arbeitsmarkt oft weniger gute Chancen haben, steht der Magistrat, bei entsprechender Qualifikation und Erfahrung, offen gegenüber.

Die wesentlichen Stärken des Magistrats als Arbeitgeber werden wir in Zukunft noch stärker hervorheben und kommunizieren. Dazu gehören: das breite Spektrum an Berufen, die gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die abwechslungsreichen und sinnvollen Aufgaben sowie die Möglichkeit, Teil einer nachhaltigen Entwicklung zu sein, der zentral gelegene Arbeitsort sowie breite Entwicklungsperspektiven innerhalb unserer Organisation. Wir erwarten persönlichen Einsatz und ermöglichen mit flexiblen Arbeitszeiten Freiraum. Bei entsprechendem Engagement bieten wir die Möglichkeit, Personalverantwortung zu übernehmen, und weitere Aufstiegschancen.

#### **Auswahl und Einführung neuer Mitarbeiter\*innen (Recruiting, Nachfolgemanagement, Onboarding)**

Eine moderne Verwaltung, die die Bürger\*innen der Stadt unterstützt und Lösungen ermöglicht, braucht Mitarbeitende, die engagiert, kreativ und flexibel sind sowie eine serviceorientierte Haltung und Fachexpertise mitbringen. Der Auswahl-Prozess (Recruiting) ist ein wichtiger Bestandteil der Positionierung als Arbeitgeber.

Unser Recruiting-Team sucht zielgerichtet intern und extern nach Talenten für neue oder bestehende Aufgaben. Durch die interne Jobbörse werden spannende Entwicklungsmöglichkeiten geboten. Bei der Suche nach externen Kandidat\*innen werden je nach Job-Anforderung und Zielgruppe verschiedene Kommunikationskanäle genutzt. Digitale Bewerbungsmöglichkeiten und rasche, flexible Kommunikation sind uns besonders wichtig. Speziell bei Nachbesetzungen steht ein effizienter Prozess im Vordergrund. Eine ausreichende Übergabe- und Einarbeitungsphase ist hier, neben der Auswahl der geeigneten Person für den Job, das wichtigste Ziel.

Vorhersehbare Austritte von Mitarbeitenden werden bei der Personalplanung rechtzeitig berücksichtigt. Im Zuge der Nachbesetzung werden veränderte Anforderungen und Einsatzbereiche kritisch hinterfragt und Gestaltungspotenziale oder neue Jobprofile entwickelt.

Die Einarbeitungsphase (Onboarding) nutzen wir zur Integration neuer Mitarbeiter\*innen in unsere Unternehmenskultur als Grundlage für das gegenseitige Verständnis von Zielen und Erwartungen. Die ersten Erfahrungen von Beschäftigten in unserer Organisation gestalten wir aktiv. Wir wollen Beziehungen herstellen und ein Zugehörigkeitsgefühl erzeugen, um eine gute fachliche Einarbeitung und in Folge rasche Produktivität zu garantieren.

### **Motivierende und fördernde Personalentwicklung**

Der Magistrat ist Teil einer sich ständig verändernden Umwelt, die er durch seine Leistungen aktiv mitgestaltet. Unsere Mitarbeiter\*innen sind „das Gesicht der Organisation“, mit dem Bürger\*innen die Stadtverwaltung gleichsetzen. Die Qualität der Mitarbeiter\*innen ist daher ein zentraler Faktor für unsere Leistungserbringung. Haltung, Fachkompetenz, Übernahme von Verantwortung für die eigenen Leistungen werden unterstützt durch ein Personalentwicklungskonzept, das folgende Bausteine umfasst:

- Moderne Dienstausbildung als Mix aus für alle Teilnehmer\*innen verpflichtenden Modulen und an die fachlichen Anforderungen angepassten Teilen
- Freiwilliges Weiterbildungsprogramm mit Schwerpunkten in verschiedenen Fachbereichen, in Persönlichkeitsentwicklung und vielen aktuellen Themen
- Regelmäßige verpflichtende Weiterbildungen, um notwendige Kompetenzen breit zu entwickeln
- Feedbackkultur zur Erschließung persönlicher Lernfelder
- Mehrtägige Fortbildungen, die neben fachlichen Aspekten auch die Vernetzung vor allem der dienstjungen Mitarbeiter\*Innen fördern
- Externe Fachleute führen Teile der Ausbildung durch
- Coaching und Supervision für Mitarbeiter\*innen in herausfordernden Positionen

Die Personalentwicklung ist für den optimalen Einsatz aller Mitarbeiter\*innen verantwortlich und überprüft diesen regelmäßig und auch anlassfallbezogen. Der Magistrat Linz ermöglicht personelle Veränderungen auch über Geschäftsbereichsgrenzen hinaus, um den passenden Einsatz der Beschäftigten zu gewährleisten. Ein - regelmäßig durchgeführtes, klar strukturiertes - Mitarbeiter\*innengespräch bildet eine solide Basis für die kritische Bewertung des Personaleinsatzes und für ein personenzentriertes Talentmanagement.

Einen besonderen Stellenwert hat das Lehrlingsmanagement. Der Magistrat Linz möchte speziell für die in der eigenen Organisation ausgebildeten Lehrlinge ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Es ist unser Ziel, die Lehrlinge auch nach der Lehrzeit zu halten, erfolgreich weiter einzusetzen und zu entwickeln.

## **Attraktive Aus- und Weiterbildung**

Das Lernen während des gesamten Berufslebens umfasst die Entwicklung von Fachkompetenzen und das persönliche Wachsen an Herausforderungen. Wir bieten unseren Beschäftigten interne und externe Aus- und Weiterbildungen und halten damit vielfältige, persönliche und fachliche Entwicklungsmöglichkeiten bereit, von der sie selbst und der Magistrat als Arbeitgeber profitieren. Grundsätzlich folgt die Aus- & Weiterbildung einem speziell pro Berufsgruppe erarbeiteten standardisierten Ausbildungskonzept.

Mit einer umfassenden Lehrlingsausbildung geben wir jungen Menschen eine Ausbildung, nach deren Abschluss sie entweder im Magistrat oder am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sind. Traineeprogramme, Praktika und Ferialjobs eröffnen jungen Menschen Perspektiven, ihre berufliche Zukunft in unserer Organisation zu sehen.

Coaching und Supervision gewährleisten Unterstützung bei der Bewältigung spezieller Arbeitssituationen, zeigen Entwicklungsmöglichkeiten auf und beugen der Überlastung der Mitarbeiter\*innen in besonders anspruchsvollen Positionen vor.

## **Wissensmanagement**

Wissen ist eine wichtige Ressource in einer sich rasch verändernden Welt. Gerade beim Wechsel von Mitarbeitenden zeigt sich, wie gut das Management der Ressource „Wissen“ gelingt. Wissensverlust macht Unternehmen langsamer und weniger flexibel. Neue Mitarbeiter\*innen können dann nicht rasch eingearbeitet und produktiv tätig werden, aus Fehlern kann nicht gelernt werden.

Wir sehen Wissensmanagement im Sinne des Teilens von Wissen als integrierten und übergreifenden Bestandteil fast aller Tätigkeitsbereiche, besonders

- bei der Gestaltung und Beschreibung von Leistungsprozessen
- bei der systematischen Dokumentation
- beim Datenmanagement
- beim Einsatz von IT-Tools
- bei der Aus- und Weiterbildung
- beim Personaleinsatz

Auch die Gestaltung der Arbeitsumgebung, der Besprechungsräume sowie der formellen und informellen Begegnungszonen trägt zu einem optimalen Austausch von Wissen bei und wird entsprechend berücksichtigt.

## 4) Bürger\*innenorientierung

Die wichtigste Aufgabe des Magistrats ist es, für die Linzer\*innen, aber auch für die Linzer Betriebe und unsere Gäste da zu sein.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für einen freundlichen und respektvollen Umgang verantwortlich.

Wenn der Magistrat neue Angebote und Services entwickelt, versetzen wir uns in die Menschen hinein, die diese Angebote in Anspruch nehmen.

Bei neuen Online-Services denken wir immer auch an jene Menschen, die sich in der digitalen Welt nicht so gut zurechtfinden.

Der Magistrat der Stadt Linz arbeitet serviceorientiert für die Linzer Bevölkerung, Wirtschaftstreibende und Gäste. Es ist wichtig, die Erwartungshaltung der Bürger\*innen zu kennen und diese bei der Erbringung von Services und Dienstleistungen zu berücksichtigen. Deswegen bekennt sich der Magistrat Linz, wie in der Linzer Stadtstrategie festgeschrieben, dazu, einen offenen Dialog und eine intensive Kooperation mit der Bevölkerung zu pflegen. Eine intensivierete Bürger\*innenbeteiligung, wie sie bereits am Linzer Innovationshauptplatz gelebt wird, erhöht maßgeblich die Identifikation mit der eigenen Heimatstadt. Vervollständigt wird dieser laufende Dialog mit den Bürger\*innen durch transparentes Vorgehen in der Umsetzung von Vorhaben und eine verständliche, öffentliche Kommunikation der erarbeiteten Fachkonzepte.

So werden neue Prozesse und Angebote partizipativ entwickelt und gestaltet. Die dadurch gewährleistete Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung erhöht die Planungssicherung für die entsprechenden Umsetzungsprojekte und somit den langfristigen, gesamtheitlichen Projekterfolg. Ganz bewusst wird dabei eine Außensicht eingenommen, um die Bedürfnisse der Nutzer\*innen und Betroffenen sowie deren Herangehensweise zu erkennen und nutzenstiftende Services, ob digital oder analog, zu ermöglichen. Ein bewusster Schwerpunkt wird auf Online-Services gelegt. Dabei nimmt der Magistrat Linz Rücksicht auf die unterschiedlichen Lebenswelten und die „digitale Fitness“ der Bevölkerung.

Im Umgang mit den Menschen sind wir stets respektvoll, professionell, objektiv und lösungsorientiert und treten unseren Kundinnen und Kunden gegenüber als eine einheitliche Organisation auf, auch wenn mehrere Geschäftsbereiche bei der Bearbeitung eines Falles zusammenarbeiten. Die Stadt Linz strebt nach einem freundlichen und innovativen Zugang zu ihren Bürger\*innen in dem Bewusstsein, dass sowohl Kund\*innen als auch Mitarbeitende für einen guten Umgang miteinander verantwortlich sind.

Im Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten werden unsere Mitarbeitenden nicht allein gelassen. In gewissen Bereichen kann es immer wieder zu kritischen Situationen mit unzufriedenen Bürger\*innen kommen. Hier hilft ein gemeinsamer Verhaltenskodex des Magistrates Linz, um auch in herausfordernden Momenten Ruhe und Professionalität zu bewahren. Mitarbeitende, die solchen Arbeitssituationen häufig ausgesetzt sind, werden durch professionelle Schulung, Coaching und Supervision unterstützt.

## 5) Führungskultur

Führungskräfte und Vorgesetzte sind Vorbilder für alle Mitarbeitenden. Sie sollen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen und motivieren.

Kommunikation und ehrliche, aber respektvolle Rückmeldung zur geleisteten Arbeit sind sehr wichtig. Aber auch Humor darf nicht fehlen!

Damit sie in ihrer Rolle gestärkt werden, gibt es für Führungskräfte eigene Schulungen, die verpflichtend sind.

Führungskräfte haben im Magistrat Linz eine besondere Aufgabe. Sie sind Vorbilder für alle Mitarbeiter\*innen. Ihr Handeln bzw. ihre Entscheidungen sind maßgeblich für den Erfolg des Magistrat Linz sowie für die Unternehmenskultur. In Umsetzung der Unternehmensstrategie werden daher Führungsgrundsätze für den Magistrat Linz erarbeitet, die von folgenden Faktoren geleitet werden:

- Eine Führungskraft ist ein Vorbild
- Unterstützende, motivierende und aktive Führung
- Selbstverantwortung – Entscheidungsfreude – Rückhalt
- Klare Kommunikation – respektvolles Feedback in beide Richtungen
- Gute Organisation – gute Steuerung
- Vertrauen, Loyalität und Fairness
- Wertschätzung und Humor
- Professioneller Umgang mit Ressourcen
- Permanentes Lernen
- Nachvollziehbarkeit und Transparenz, vor allem in Veränderungsprozessen
- Gerechte Verteilung der Arbeitslast innerhalb von Abteilungen – gelungenes Delegieren
- Gelebte, positive Fehlerkultur
- Erfahrung langjähriger Mitarbeiter\*innen wertschätzen
- Ideen (dienstjunger) Mitarbeiter\*innen zulassen

Alle Mitarbeiter\*innen können sich auf diese Führungsgrundsätze gegenüber ihren Führungskräften berufen. Die laufende Fortbildung von Führungskräften im Bereich der erforderlichen Kompetenzen und Personalführung ist verpflichtend.

## 6) Rahmenbedingungen und Methoden

So wie die gesamte Verwaltung und die Wirtschaft erlebt der Magistrat eine Zeit großer Veränderungen: Immer mehr Arbeitsschritte erfolgen digital mit elektronischen Geräten. Riesige Mengen an Daten werden digital gespeichert und verarbeitet.

Die Digitalisierung und die Weiterentwicklung unserer Organisation gehen dabei Hand in Hand.

Wir werden eigene Regeln für den korrekten Umgang mit elektronischen Daten erarbeiten und auch unsere IT an die neuen Anforderungen anpassen.

Wo es sinnvoll ist, werden wir neue digitale Arbeitsmethoden einführen.

Unsere Mitarbeiter\*innen werden wir mit entsprechenden Schulungen unterstützen.

Auch die Büroräume werden angepasst und modernisiert, damit sich alle wohlfühlen.

Die Digitalisierung prägt unser gesamtes Leben: unsere Kommunikation, unseren Alltag und unsere Arbeitswelten. Die hohe Geschwindigkeit und die immense Komplexität, mit der die Digitalisierung unsere Lebenswirklichkeit verändert, stellt eine Stadt wie Linz vor gewaltige Herausforderungen. In der Vergangenheit wurde Digitalisierung sehr stark aus dem Blickwinkel der IKT bzw. der Technologien betrachtet. Dabei wurde zu wenig berücksichtigt, dass der digitale Wandel viel mehr ein Thema der strategischen Organisationsentwicklung und des Prozessmanagements ist. Digitalisierung meint die Veränderung von Geschäftsmodellen und Aufgabenbereichen mit dem Ziel, (Geschäfts-)Prozesse durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken zu verbessern (Automatisierung). Digitalisierung beschreibt daher den Veränderungsprozess in einer Organisation, der durch die Einführung digitaler Technologien hervorgerufen wird. Digitalisierung bedeutet auch, Daten zur Etablierung neuer Geschäftsprozesse bzw. Services zu nutzen. Dazu ist gezieltes Sammeln, Segmentieren und Verarbeitung von Daten erforderlich.

Künftig wird der Erfolg einer Stadt noch stärker am Grad der Digitalisierung gemessen werden. Daher geht die Linzer Stadtverwaltung aktiv an das Thema heran und hat sich im Digitalen Programm der Stadt Linz mit den kommenden Herausforderungen auseinandergesetzt. Die Digitalisierung hat einen massiven Einfluss auf die Organisationsentwicklung, beide Themen gehen Hand in Hand und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Unsere Mitarbeiter\*innen müssen mit entsprechenden Schulungen unterstützt werden. Dadurch wird der Veränderungsprozess der Digitalisierung maßgeblich vorangetrieben.

## **Datenmanagement**

Eine Stadt verfügt aufgrund ihrer Aufgaben und Prozesse über große Mengen an Datenmaterial. Dieses liegt sowohl in strukturierter als auch in unstrukturierter Form vor. Die öffentliche Verwaltung muss einerseits verantwortungsvoll mit Daten umgehen und diese schützen, andererseits können Daten auch zum Wohle der Bevölkerung verarbeitet werden. Daten bilden das Fundament für Information und Wissen und sind für eine innovative bzw. digitale Stadt ein wesentlicher Erfolgs- und Produktionsfaktor.

Das exponentielle Wachstum von Datenmengen bringt neue Herausforderungen, aber auch neue Chancen. Die Stadt Linz will die Potentiale der Daten auszuschöpfen und daraus Dienstleistungen für die Bevölkerung, Wirtschaft und Wissenschaft generieren. Darüber hinaus können interne Steuerungsprozesse dadurch effizienter und effektiver gestaltet werden.

Voraussetzung dafür ist eine definierte Datenstrategie, die alle erforderlichen Maßnahmen zur zeitnahen Bereitstellung von verlässlichen Daten in der benötigten Qualität umfasst, mit dem Ziel, dass die Stadt Linz Data exzellent wird. Dafür wird eine Datenstrategie erarbeitet und etabliert.

Die Data Excellence – Strategie basiert auf 3 Ebenen

- Data Governance, also Datenorganisation, bildet die Grundlage für ein unternehmensweit abgestimmtes Datenmanagement durch Regeln, Organisation und Prozesse – vor allem aber durch die beteiligten Menschen – sowohl auf der fachlichen, als auch auf der technischen Ebene.
- Datenqualitätsmanagement bezeichnet alle qualitätsorientierten organisatorischen, methodischen, konzeptionellen und technischen Maßnahmen, um Daten im Sinne eines Vermögenswertes zu steuern und zu verwalten.
- Enterprise Data Management: Die Stadt Linz verfügt über ein modernes und umfassendes Enterprise Data Management, um ihre Datensätze innovativ zu nutzen – dies ist auch ein Fundament der IKT-Strategie der Stadt.

## **Zukunftsfähige IT-Strategie**

Die IT-Strategie dient dazu, die Informationstechnologie und IT-Infrastruktur auf die langfristigen Ziele der Organisation auszurichten. Dabei setzt die IT nicht nur bestehende Ziele einer Verwaltung um, sondern ermöglicht auch neue Ziele (wie z. B. die Digitalisierung). Es besteht deshalb eine Wechselwirkung zwischen IT-Strategie und Unternehmensstrategie. Fehlt eine explizite IT-Strategie oder nehmen Führungskräfte ihre Verantwortung und Vorbildwirkung für die Umsetzung nicht wahr, ergeben sich zwangsläufig Probleme: eine schwerfällige IT, die Reformen bremst, anstatt sie voranzubringen, ein Anwendungsstau, zu teure Beschaffung, Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden oder ein negatives Bild der IT bei jenen, die sie benutzen. Eine zukunftsfähige IT-Strategie ermöglicht zielgerichtetes Handeln sowie Priorisierung und gibt

allen Akteuren Orientierung. Ein wesentliches Ziel der IT-Strategie des Magistrats Linz ist die Harmonisierung der derzeitigen Anwendungslandschaft innerhalb der IT.

### **Prozessorientierung und Prozessmanagement**

Der Magistrat Linz wird sich in den kommenden fünf Jahren zu einer prozessorientierten Organisation entwickeln. Der Fokus soll dadurch auf den Abläufen innerhalb des Magistrats liegen statt wie bisher auf der kleinteiligen Produktlogik. Dafür wird Prozessmanagement als wesentliches Werkzeug in der gesamten Organisation etabliert. Prozessmanagement dient der Effizienzsteigerung und der Qualitätssicherung. Es geht darum, Medienbrüche und Schnittstellen aufzuzeigen, zu hinterfragen und bei Bedarf zu verändern. Zur Effizienzsteigerung sowie zur Modernisierung werden Abläufe optimiert, neugestaltet oder neu gedacht. Schließlich werden Prozesse dort, wo es sinnvoll bzw. nutzenstiftend ist, mit geeigneten computerbasierten Werkzeugen digitalisiert. Bei wiederkehrenden Tätigkeiten wird ein gewisser, magistratsweiter Standardisierungsgrad erreicht, um die Effizienz zu verbessern. Besonders hervorzuheben ist der Prozess des Innovationsmanagements, der möglichst unbürokratisch erfolgen muss, um die Innovationskraft des Magistrats ungebremst nutzen zu können.

Zielvereinbarungen und effektives Controlling umfasst den gesamten Prozess der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich. Ziele sowie die Messung der Zielerreichung durch Kennzahlen und andere Messgrößen ermöglichen transparentes Steuern. Der Aufbau eines Berichtswesens ist daher wichtig. Wesentlich für das Controlling ist das Denken in Kreisläufen: Zielsetzung, Umsetzung, Messung und Beurteilung folgen beständig aufeinander. Dadurch entsteht ein iterativer Verbesserungsprozess.

Grundlegende Voraussetzung für ein Controlling ist, dass die Organisation Ziele definiert. Klare Ziele geben Orientierung und schaffen Transparenz. Abgeleitet von den rechtlichen Vorgaben, der politischen Ausrichtung und der Unternehmensstrategie werden gemeinsam mit der Politik jährliche und mittelfristige Ziele definiert, die in das Controlling einfließen. Neben finanziellen Zielen werden auch operative Ziele vereinbart. Für die Erarbeitung und Umsetzung der Zielsetzungen sollen praktikable Instrumente zur Verfügung stehen und neue Arbeitsmethoden zum Einsatz kommen.

### **Budgetverantwortung**

In der Stadt Linz erfolgt die strategische Planung von Budgets kurz- und mittelfristig. Sie richtet sich nach den budget- und wirtschaftspolitischen Zielen für den Planungszeitraum. Ein strategisches Budget zielt auch auf langfristige Wirkung ab. Die Ressourcenzuteilung orientiert sich an strategischen Zielen der Unternehmensstrategie.

Die Budgetplanung muss sich immer innerhalb vorgegebener Grenzen und Rahmen bewegen. Zu diesen zählen Regeln und Kennzahlen zur Sicherung der Stabilität, wie europäische Vorgaben, der Österreichische Stabilitätspakt oder das Statut bzw. die Haushaltsordnung der Stadt Linz, aber auch die budgetären Grundsätze und Prinzipien des Magistrats Linz: Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Bei einer (zumind. teilweise) dezentralen Ressourcenverwaltung ist es daher wichtig, die Budgetverantwortung nicht nur im jeweils eigenen Geschäftsbereich



wahrzunehmen, sondern ebenso für schnittstellenübergreifende bzw. übergeordnete Budgets anderer Geschäftsbereiche. Dabei sind auch die Folgekosten und -wirkungen von Investitionen zu berücksichtigen. Die Aufgaben- und Ausgabenverantwortung soll dabei idealerweise im Einklang stehen, um Ineffizienzen zu verhindern.

### **Neue Arbeitsmethoden**

Die vielfältigen Aufgaben im Magistrat Linz erfordern einen Mix aus verschiedenen Arbeitsmethoden: Im Krisenstab wird anders gearbeitet als am Innovationshauptplatz und bei der Verhängung von Verwaltungsstrafen wiederum anders als im Bürger\*innenservice.

Die Digitalisierung eröffnet für den gesamten Magistrat neue Möglichkeiten, die nun zielgerichtet eingesetzt werden sollen. In den kommenden Jahren werden neue Arbeitsmethoden für den Magistrat Linz erprobt, z. B. Collaboration, Design Thinking, agiles Projektmanagement oder das Canvas-Businessmodell. Diese ergänzen bzw. ersetzen bestehende Methoden. Die benötigten Methodenkompetenzen werden in der Aus-, Fort- und Weiterbildung vermittelt.

Darüber hinaus wird ein Innovationsmanagement implementiert, das einen wesentlichen Beitrag dafür leisten wird, dass wir uns kontinuierlich verbessern und dabei die Kompetenzen der gesamten Organisation wie auch Externer nutzen können.

Schließlich wird digitale sowie analoge Partizipation eine wesentliche Rolle spielen, um die Angebote und Arbeitsweise noch besser an die Bedürfnisse von Bevölkerung und Mitarbeitenden anpassen zu können.

### **Räumlichkeiten und Arbeitsplatzgestaltung**

Ergänzend zur Digitalisierung von Prozessen und zur Einführung neuer Arbeitsmethoden werden auch die bestehenden räumlichen Voraussetzungen überarbeitet und optimiert. Um neue Formen des Arbeitens zu ermöglichen, werden hybride Arbeitsplätze (Kombination aus Büroarbeitsplatz und Homeoffice) geprüft und, wo möglich, implementiert (Shared Office). Im Zuge dieser Umstrukturierung werden sukzessive Büroräumlichkeiten erneuert und attraktiver ausgestattet. Dabei werden auch bestehende Probleme mit dem Raumklima und der Temperatur berücksichtigt und die Situation, so weit wie möglich, optimiert.

## 7) Nachhaltigkeit und Klima

Der Magistrat bekennt sich zu den 17 Zielen einer nachhaltigen Entwicklung der Vereinten Nationen und setzt verschiedene Maßnahmen, um diese zu erreichen. Bei allen laufenden und neuen Projekten werden Klimaschutz, Klimawandelanpassung und die Schonung von Ressourcen berücksichtigt.

In absehbarer Zeit soll der gesamte Magistrat klimaneutral werden und die Beschaffung nach ökosozialen Kriterien erfolgen.

Die Stadt Linz stellt sich mit einer Klimastrategie, der Vision einer klimaneutralen Industriestadt Linz 2040, einem Klimaneutralitätskonzept, sowie einem Klimawandelanpassungskonzept den Herausforderungen durch die menschengemachte Klimaveränderung.

Der Magistrat Linz setzt sich aktiv für Nachhaltigkeit ein und berücksichtigt Klimaschutz, Ressourcenschonung und die Anpassung an den Klimawandel bei allen laufenden und neuen Projekten. Bei der Umsetzung durch die verschiedenen Organisationseinheiten unterstützen mit ihrer Expertise die Abteilung Wirtschaft, Innovation, Klimaschutz und EU (Klimaschutz) und die Abteilung Stadtklimatologie und Umwelt (Klimaanpassung).

Klima- und Nachhaltigkeitsthemen werden im Fortbildungsangebot für unsere Mitarbeitenden verstärkt integriert. Im Sinne einer Vorbildwirkung und als FAIRTRADE-Stadt setzt der Magistrat Linz ein konkretes Zeichen, indem langfristig die Beschaffung so weit wie möglich auf fair gehandelte und ökologisch unbedenkliche Produkte umgestellt wird und Schulungen dazu angeboten werden.

Darüber hinaus werden gezielt Kooperationen eingegangen, wie z.B. die strategische Kooperation mit dem Climate Change Centre Austria (CCCA) und mit dem Climate Lab Wien, und werden Förderprojekte bei nationalen und internationalen Förderprogrammen eingereicht. Dies dient dazu, Erfahrungen zu teilen, Synergieeffekte zu nutzen und mit Projektpartner\*innen aus Wissenschaft und Wirtschaft konkrete Maßnahmen für den Klimaschutz und zur Anpassung an den Klimawandel zu setzen und die Kreislaufwirtschaft zu stärken.

## 8) Strategieprozess

Für jedes Handlungsfeld in diesem Strategiepapier wird es mehrere Umsetzungsprojekte geben. Diese Projekte sorgen dafür, dass die beschriebenen Ziele Wirklichkeit werden.

Alle Projekte und der Fortschritt bei der Umsetzung werden in einer Roadmap erfasst.

Die vorliegende Unternehmensstrategie beschreibt den Idealzustand des Arbeitens im und mit dem Magistrat Linz. Dieses Papier ist bewusst auf ein langfristiges Ziel hin formuliert, dessen Erreichen innerhalb der Handlungsfelder allerdings in kleinere Schritte, sogenannte Meilensteine, heruntergebrochen wird. So wird gewährleistet, dass die Fortschritte bei der Umsetzung nachvollziehbar sind und laufend überprüft werden können.

Um die Pläne für die jeweiligen Handlungsfelder in die Realität umzusetzen, werden in jedem Bereich konkrete Umsetzungsprojekte entwickelt. Ein organisatorisch fest verankertes Projektmanagement garantiert eine sorgfältige Planung und Verfolgbarkeit der Umsetzung dieser strategischen Projekte. Quartalsmäßig wird ein Strategie-Monitoring-Board unter dem Vorsitz des Bürgermeisters durchgeführt, in das die Geschäftsbereiche und die Personalvertretung aktiv eingebunden werden. Hier werden die Umsetzungsprojekte priorisiert, Meilensteine festgelegt sowie die Verantwortung bzgl. deren Zielerreichung definiert. Somit erarbeiten alle Geschäftsbereiche gemeinsam die strategischen Projekte und Maßnahmen, die im Magistrat Linz zur Umsetzung gelangen. Diese Einigkeit im Management, das regelmäßige Monitoring und somit die laufende Anpassung gewährleisten eine strategiegemäße Umsetzung dieser wichtigen Projekte.

Der aktuelle Umsetzungsstand wird allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht und aktiv kommuniziert. Bei Projekten, die die Einführung von IT-Systemen betreffen, werden die betroffenen Fachbereiche zeitgerecht informiert und aktiv in die Mitarbeit am Projekt eingebunden. Dadurch wird die spätere Benutzerfreundlichkeit der Lösungen (Usability) sichergestellt.