

Verwaltungsmodernisierung
in den Ländern 2000–2010
Prozesse und Resultate

9

BRAUMÜLLER



Institut für Föderalismus

Peter Bußjäger

Verwaltungsmodernisierung in den Ländern 2000–2010

Prozesse und Resultate

Institut für Föderalismus
Schriftenreihe Verwaltungsrecht
Band 9

herausgegeben vom
Institut für Föderalismus, Innsbruck
Wissenschaftliche Leitung: Univ.-Doz. Dr. Peter Bußjäger

**Verwaltungsmodernisierung
in den Ländern 2000 – 2010
Prozesse und Resultate**

von
Peter Bußjäger
(Herausgeber)



BRAUMÜLLER

Zitiervorschlag: *Bußjäger* (Hg), Verwaltungsmodernisierung in den Ländern (2011) [Seite]

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://ddb.de> abrufbar.

Printed in Austria

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2011 by Wilhelm Braumüller
Universitäts-Verlagsbuchhandlung Ges.m.b.H., A-1090 Wien

ISBN: 978-3-7003-1789-0

Satz: Institut für Föderalismus
Druck: Fa. Novographic, Wien

Vorwort

Die vorliegende Publikation ist das Resultat eines Projekts, welches das Institut für Föderalismus in den Jahren 2009/2010 durchgeführt hat. Ziel war es, den Stand der Verwaltungsreformen in den einzelnen Ländern unter Beachtung des Zeitabschnitts von 2000 – 2010 zu erheben.

Das Projekt erwies sich nicht etwa deshalb als schwierig, weil in den Landesverwaltungen etwa keine Beispiele nachhaltiger Verwaltungsreformen zu finden gewesen wären. Im Gegenteil, die Fülle der verschiedenen Reformprojekte und die – auf Grund der unterschiedlichen Verhältnisse auch zu Recht – verschiedenen Prioritätensetzungen in den Landesverwaltungen ließen eine vergleichende Darstellung zu einer Herausforderung werden.

Von Beginn war die Zusammenarbeit mit den Verwaltungsinnovatoren der Länder eine maßgebliche Voraussetzung für das Gelingen des Projekts. Das Institut für Föderalismus bedankt sich in diesem Zusammenhang recht herzlich bei folgenden Personen:

Mag. Birgit Martinek, Amt der Burgenländischen Landesregierung, Dr. Edmund Primosch, Amt der Kärntner Landesregierung, Maria Rieder, MBA, Amt der Niederösterreichischen Landesregierung, HR Mag. Dr. Gerold Kaltenbrunner, Amt der Oberösterreichischen Landesregierung, Mag. Gudrun Pumberger-Langthaler und Dr. Gerhard Walcher, Amt der Salzburger Landesregierung, Ing. Mag. Thomas Hofer, Amt der Steiermärkischen Landesregierung, HR Dr. Gerhard Brandmayr und Mag. Matthias Winkler, Amt der Tiroler Landesregierung, Dr. Reinhold Köpfle, Amt der Vorarlberger Landesregierung.

In Abstimmung mit den Genannten wurde entschieden, der zusammenfassenden Darstellung im Allgemeinen Teil der Untersuchung einen Besonderen Teil anzuschließen, in dem die verschiedenen wichtigen Reformprojekte der einzelnen Länder zur Sprache kommen sollen. Die Beiträge im Besonderen Teil stehen unter der redaktionellen Verantwortung der einzelnen Landesverwaltungen.

Auf diese Weise wird ein aktueller Überblick über die Verwaltungsmodernisierung in den Ländern gegeben. Er unterstreicht, dass Verwaltungsreform ein dynamischer Prozess ist und die Binnenreformen in den Ländern engagiert angegangen werden.

Innsbruck, im April 2011

Peter Bußjäger

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX

ALLGEMEINER TEIL

A. Einleitung	3
B. Verwaltungsreform in Österreich 2000-2010 – eine kritische Analyse	5
1. Prozedurale Aspekte	5
2. Inhaltliche Fragen	6
3. Sackgassen neojosephinistischer Holzwege	7
C. Binnenreformen in den Ländern – eine zusammenfassende Darstellung	8
1. Allgemeine Bemerkungen	8
2. Organisationsreformen	9
a) Amt der Landesregierung	9
b) Bezirkshauptmannschaften	13
c) Andere Behörden und Dienststellen	14
3. Wirkungsorientierte Verwaltung	15
a) Allgemeine Bemerkungen	15
b) Globalbudgetierung	20
c) Kosten- und Leistungsrechnung	21
d) Benchmarking	24
e) Qualitätsmanagement	25
f) Sonstiges	26
4. IT-/E-Government	27
a) Elektronische Abwicklung von Verwaltungsverfahren	28
b) Elektronischer Akt	30
c) Formularwesen	31
d) Sonstiges	33
5. Verwaltungskooperationen	34
a) Bund/Länder-Ebene	35
b) Länderübergreifende Kooperationen	36
c) Land/Gemeinden	37
d) Land/Privatrechtliche Rechtsträger	40
6. Personal/Führung	41

7. Verfahren.....	46
a) Verfahrenscontrolling	46
b) Verfahrenskonzentration und Koordination mit anderen Behörden	47
c) Sachverständigenpools	49
d) Ergebnisse.....	51
8. Aufgabenreformen	52
9. Rechtsbereinigung und „better regulation“	56
D. Bewertung.....	60
1. Das Problem der Benchmarks	60
2. Schlussfolgerungen.....	60
F. Ausblick	62

BESONDERER TEIL

Ausgewählte Reformprojekte der Länder

Burgenland.....	65
Kärnten.....	83
Niederösterreich	91
Oberösterreich.....	99
Salzburg	115
Steiermark	133
Tirol.....	147
Vorarlberg	169
Literaturverzeichnis	189

Abkürzungen

Abt	Abteilung
AVG	Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz
BAB	Kostenrechnungsabschluss
BBC	Bundesbeschaffungsgesellschaft mbH
BGBI	Bundesgesetzblatt
Bgld	Burgenland, Burgenländisches
BH	Bezirkshauptmannschaft
BKS	Betriebskennzahlen des Bundes
BSC	Balanced Scorecard
bspw	beispielsweise
bzw	beziehungsweise
CAF	Common Assessment Framework
DMS	Dokumenten-Management-System
DÖ	Plattform Digitales Österreich
DV	Datenverarbeitung
DVT	Datenverarbeitung Tirol
div	diverse
EDIKT	Elektronischer Aktenaustausch
EFQM	European Foundation for Quality Management
ELAK	Elektronischer Akt
etc	et cetera
ff	und der, die folgenden
FIS	Führungsinformationssystem
FN	Fußnote
GAF	Gemeindeausgleichsfonds
gespag	Oberösterreichische Gesundheits- und SpitalsAG

GewO	Gewerbeordnung
GKK	Gebietskrankenkasse
GM	Gender-Mainstreaming
G2C	Government to Citizen
G2G	Government to Government
Hg	Herausgeber
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IfS	Institut für Sozialdienste
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IIP	Investors in People
IPIS-F	Elektronisches Personalinformationssystem für Führungskräfte
IT	Informationstechnik
iWOBS	elektronische Zuteilung von Mietwohnungen in der Wohnbauförderung, Mietzinskalkulation, Konversionsdarlehen (im Land Salzburg)
ISO	International Organisation for Standardisation
KDZ	Zentrum für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KORE	Kostenrechnung (System im Burgenland)
LGBl	Landesgesetzblatt
max	maximal
Mio	Millionen
MIS	Managementinformationssystem
MPM	Multiprojektmanagement-System
Mrd	Milliarden
NPM	New Public Management
NÖ	Niederösterreich

NÖ BRO	NÖ Bewertungs- und Referenzenverwendungsverordnung
OÖ	Oberösterreich
pa	per anno
Pkt	Punkt
QM	Qualitätsmanagement
rd	rund
RIS	Rechtsinformationssystem des Bundes
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SALK	Salzburger Landeskliniken
SHV	Sozialhilfeverband
SMBS	University of Salzburg Business School
SOA	Software as a Service
SOVA	Soziale Verfahren automatisiert
Stmk	Steiermark, steiermärkische
SVAK	Salzburger Verwaltungsakademie
TIB-Grillhof	Tiroler Bildungsinstitut-Grillhof
TIRIS	Tiroler Raumordnungsinformationssystem
TIVES	Tiroler Verwaltungs-Entwicklungs-Strategie
TQM	Total Quality Management
ua	unter anderem
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
UVS	Unabhängiger Verwaltungssenat
usw	und so weiter
va	vor allem
VBK	Voranschlag-Buchhaltung-Kostenrechnung
vgl	vergleiche
VLbg	Vorarlberg

VO	EG-Verordnung
VOKIS	Interne elektronische Aktenverwaltung
VPV	Vorarlberger Portalverbund
VRV	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltung
WOLV	Wirkungsorientierte Landesverwaltung
WP	Wasserwirtschaftliches Planungsorgan
zB	zum Beispiel
ZÖR	Zeitschrift für Öffentliches Recht

ALLGEMEINER TEIL

A. Einleitung

Verwaltungsreformen in den Ländern haben in der öffentlichen Diskussion bisher vergleichsweise wenig Beachtung gefunden. Es gibt wenig wissenschaftlich verwertbare neue Literatur¹, auch der Austausch zwischen den Ländern sowie die intensive Bund-Länder-Zusammenarbeit, vor allem im E-Government-Bereich, hat wenig öffentlichen Niederschlag gefunden. Dies erfolgte ungeachtet der Tatsache, dass Österreich im E-Government-Ranking Europas schon seit mehreren Jahren den ersten Platz belegt.²

Die vorliegende Untersuchung versucht, diesem Umstand Rechnung zu tragen und die Verwaltungsreformen in den Ländern in den Vordergrund zu rücken. Die Arbeit basiert auf einer Auswertung des Instituts für Föderalismus in der zweiten Jahreshälfte 2009 sowie ergänzenden Länderberichten im Jahre 2010. Das Institut schließt damit auch an eine weiter zurückliegende Untersuchung an, die 2001 einen ersten Überblick über den Stand der Verwaltungsreform in den Ländern geliefert hatte.³ Ein weiterer Impuls wurde im Jahr 2007 mit einem Kompendium über Dienstrechtsreformen im Bundesstaat gesetzt.⁴

Die Systematisierung der verschiedenen Themen der Verwaltungsreformen erfolgt nach jenen Kategorien, welche allgemein die Schwerpunkte moderner Reformansätze in der Verwaltung bilden, nämlich: „Organisationsreformen“, „Verwaltungssteuerung“, „IT/E-Government“, „Verwaltungskooperationen“, „Personal/Führung“, „Verwaltungsverfahren“, „Aufgabenreformen“ und „Rechtsbereinigung“. In

1 Zu den wenigen Ausnahmen gehören *Pesendorfer*, Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Österreich, in: *Sorger/Beyrer/Koren/Mara* (Hg), Herausforderung Verwaltungsreform – Best Practice Beispiele für eine effiziente Verwaltung (2008) 201 ff; *Prucher*, Aufgabenabbau in der Salzburger Landesverwaltung – Reformvorhaben, ebendort, 247 ff; *Oberndorfer/Pesendorfer*, Auf dem Weg zum „Verwaltungsmanager“, Reformpotenziale der Verwaltung. Dargestellt anhand der Verwaltungsreform im Land Oberösterreich, in: *Schwarzer* (Hg), Verwaltungsreform von innen. Festschrift 10 Jahre Amtsmanager (2007) 39 f; *Bußjäger* (Hg), Dienstrechtsreformen im Bundesstaat (2007).

2 Dazu trägt jedenfalls auch eine gut funktionierende, die verschiedenen Ebenen des Staates umfassende Kooperation der beteiligten Akteure bei.

3 Vgl. *Bußjäger*, Neue Initiativen der Verwaltungsreformen in den Ländern, in: *Pernthaler/Bußjäger* (Hg), Ökonomische Aspekte des Föderalismus (2001) 139 ff.

4 Siehe *Bußjäger*, Dienstrechtsreformen im Bundesstaat, FN 1.

den verschiedenen Kategorien wurden noch weitere Untergliederungen vorgenommen. Auch wenn sich die eine oder andere Überschneidung ergeben mag, weil etwa E-Government eng mit dem Verwaltungsverfahren zusammenhängt, so wurde doch versucht, die Reformmaßnahmen nach Möglichkeit ausschließlich einer der genannten Kategorien zuzuordnen.

Die zusammenfassende Analyse unter Kapitel C stellt keine Aufzählung mit Anspruch auf Vollständigkeit, die jeglichen Rahmen sprengen würde, dar. Es handelt sich vielmehr um eine allgemeine Beurteilung des Verfassers, gewonnen aus den von den Länderberichten erlangten Eindrücken.

Bevor diese gesamthafte Darstellung der Reformen erfolgt, soll noch eine allgemeine Auseinandersetzung mit dem Stand der Verwaltungsreform in Österreich stattfinden (B.).

Diese war in den letzten Jahren, was die mediale Aufmerksamkeit betraf, stark mit einer Verfassungsreform verbunden, die letztlich nicht stattfand. Dadurch wurde auch der Eindruck eines mehr oder weniger permanenten Scheiterns von Verwaltungsreformen oder des Nicht-Stattfindens solcher Reformen in Österreich verknüpft. Die vorliegende Untersuchung soll auch demonstrieren, dass ungeachtet des Nichtzustandekommens grundlegender Verfassungsreformen, die man aus den verschiedensten Gründen befürworten könnte, Verwaltungsreform in Österreich stattfindet, gerade auch auf Länderebene.

Im Besonderen Teil werden ausgewählte Reformprojekte jener Länder unterbreitet, die solche vorstellen wollten. Auch sie demonstrieren die Breite der Reformansätze.

Der Betrachtungshorizont konzentriert sich auf die letzten zehn Jahre, ein völlig einheitlicher Zeitrahmen wurde jedoch nicht eingehalten. Dies würde nämlich der Tatsache, dass Verwaltungsreform ein Prozess ist und dem Umstand, dass Verwaltungsreformen in einem föderalen System zwangsläufig nicht gleichzeitig erfolgen, zu wenig Rechnung tragen.

Dargestellt werden die Reformprojekte anhand von Informationen, die das Institut von insgesamt acht Ländern erhalten hat. Das Land Wien hat sich am vorliegenden Projekt nicht beteiligt.

B. Verwaltungsreform in Österreich 2000-2010 – eine kritische Analyse

1. Prozedurale Aspekte

Verwaltungsreform bedeutet Verwaltungsmodernisierung. Sie ist, richtig verstanden, ein ständiger, aktiv gelenkter Prozess der Anpassung der Verwaltung an geänderte wirtschaftliche, gesellschaftliche, technische und rechtliche Rahmenbedingungen.⁵ Dabei spielen insbesondere auch politische Vorgaben⁶ sowie zunehmend auch EU-rechtliche Vorgaben⁷ eine wichtige Rolle.

Verwaltungsreform findet im Regelfall abseits der von den Medien und politischen Akteuren immer wieder eingeforderten „großen Würfe“ statt.⁸ Dies zeigt sich etwa im schon erwähnten hohen Standard Österreichs im E-Government, aber auch in rasch abgewickelten Verwaltungsverfahren.

Im föderalen System, nicht nur in diesem, aber hier ganz besonders, gibt es eine Mehrzahl von Entscheidungsebenen („levels of governance“), auf denen sich Verwaltungsreform abspielt: Bund, Länder, Gemeinden, andere Einrichtungen der Selbstverwaltung. Diese Reformen sind nicht zentral gesteuert, was im Hinblick auf einheitliche Vorgehensweise und Koordination nachteilig sein mag, aber zu einer größeren Vielfalt an Ansätzen führt. Umso wichtiger ist im föderalen System daher die Fähigkeit und Bereitschaft zur inhaltlichen Abstimmung und dem Austausch zwischen den Akteuren der verschiedenen Ebenen.

Der kooperative Föderalismus ist daher gerade auch in der Verwaltungsmodernisierung gefordert, wobei den Absprachen auf Bund-Länder-Ebene sowie im Rahmen der Landeshauptleute- und der Landesamtsdirektorenkonferenz große Bedeutung zukommt. In diesen Foren findet nicht nur ein Informationsaustausch statt, sondern auch

5 Dazu auch *Bußjäger*, Neue Initiativen 139.

6 Häufig finden große Reformprojekte auf Grund politischer Impulse bzw Aufträge statt. Das aktuelle TIVES-Projekt in Tirol „Struktur- und Aufgabenreform“ wurde beispielsweise von Landeshauptmann Platter in Auftrag gegeben.

7 Zum Beispiel in Zusammenhang mit der Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie.

8 Siehe auch *Bachmayer/Kleinfelcher*, Die Verwaltungsreform – Von der Ankündigung großer Würfe und tatsächlichen kleinen Schritten, in: *Sorger/Beyrer/Koren/Mara* (Hg), Herausforderung Verwaltungsreform – Best Practice Beispiele für eine effiziente Verwaltung (2008) 29 ff.

Initiativen werden kanalisiert.⁹ Im Hinblick auf das notwendige Benchmarking kommt von externer Seite dem Rechnungshof und den Landes-Rechnungshöfen eine wichtige Rolle zu. Insbesondere findet auch ein zwar weniger öffentlichkeitswirksames, nichtsdestoweniger umso wirksameres internes Benchmarking durch die Verwaltungsinnovatoren der Länder statt, die ihre Erfahrungen innerhalb und außerhalb von Expertenkonferenzen austauschen.

2. Inhaltliche Fragen

Eine andere Frage ist jene nach den Themen der Verwaltungsreform. Im europäischen Vergleich decken die hier behandelten Kategorien wesentliche Bereiche aktueller internationaler Diskussion zur Verwaltungsmodernisierung ab.¹⁰

Eine schwierige Abgrenzungsfrage stellt sich zwischen der Verwaltungsmodernisierung im Sinne einer Effizienzverbesserung der Verwaltung und Leistungsverbesserungen der Verwaltung. Im ersteren Fall steht die Effizienz der Verwaltung im Vordergrund, das heißt, es wird angestrebt, mit einem bestimmten gleich bleibenden Aufwand ein besseres Resultat zu erzielen oder ein bestimmtes Resultat mit weniger Aufwand zu erreichen.

Leistungsverbesserungen zielen dagegen darauf, die Leistungen der Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Dies kann, muss aber nicht eine Verwaltungsmodernisierung sein. Eine Verbesserung des Angebots an Kinderbetreuungseinrichtungen ist beispielsweise keine Angelegenheit der Verwaltungsmodernisierung, sondern der Politikgestaltung. Solche Themen bewegen sich außerhalb des Untersuchungsgegenstands.

Die folgende Untersuchung wird hingegen auch die Frage behandeln, ob sich die Verwaltungsreformen in den Ländern auf dem Stand der europäischen Diskussion bewegen.

9 Beispielsweise konnte die von Landeshauptmann Platter geleitete Arbeitsgruppe „Deregulierung“ erreichen, dass von ca 350 Vorschlägen zur Deregulierung von Bundesgesetzen fast 90% umgesetzt wurden (Auskunft Dr. Gerhard Brandmayr, Amt der Tiroler Landesregierung).

10 Siehe dazu auch die Beiträge in Hill (Hg), Verwaltungsmodernisierung im europäischen Vergleich (2009).

3. Sackgassen neojosephinistischer Holzwege

Die Verwaltungsreform in Österreich hat nicht nur eine föderale, sondern vor allem auch eine neojosephinistische, zentralistische Tradition.¹¹ Dies bedeutet, dass nur der zentral und top-down gesteuerten Reform zugetraut wird, eine Reform zu sein. Diese neojosephinistische Tradition ist eine schwere Belastung für die Verwaltungsmodernisierung in Österreich, da sie in der Tendenz dezentrale Initiativen (vor allem in der Bundesverwaltung selbst!) untergräbt.

Wirkungsvolle Verwaltungsreform muss auf allen Ebenen des Staates in die Wege geleitet werden und kann nicht (nur) zentral gesteuert werden. Sie sollte koordiniert und kooperativ angegangen werden, ohne die Eigenverantwortlichkeit und deren Eigeninitiative zu untergraben. Eine nur auf Expertenebene bundesweit ausgearbeitete Verwaltungsreform¹² ist zum Scheitern verurteilt, wenn Reformprogramme ohne Mitwirkungsmöglichkeit der Betroffenen erstellt werden.

11 Dazu näher *Bußjäger*, Zwischen Modernisierung und neojosephinistischen Holzwegen. Probleme der Verwaltungsreform in Österreich, *Die Verwaltung* 2002, 223 ff.

12 Zu der mit dem Regierungsprogramm 2008 eingesetzten Arbeitsgruppe zur Verwaltungsreform siehe *Bußjäger*, „Change“ auf Österreichisch: Föderalistische Bemerkungen zum Regierungsprogramm der SPÖ-ÖVP-Koalition vom November 2008, in: *Kärntner Verwaltungsakademie* (Hg), *Bildungsprotokolle* Band 17, 6. Klagenfurter Legistik@Gespräche 2008 (2009) 141 ff.

C. Binnenreformen in den Ländern – eine zusammenfassende Darstellung

1. Allgemeine Bemerkungen

Über die Binnenreformen in den Ländern gibt es keine umfassenden Darstellungen. Verschiedene Berichte des Rechnungshofes analysieren freilich die getroffenen Maßnahmen in verschiedenen Sektoren und ziehen Vergleiche zwischen den Ländern.¹³ Derartige Querschnittsvergleiche sind indessen mit enormen Schwierigkeiten behaftet, weil ein solcher Vergleich auch die Auseinandersetzung mit länderweise sehr unterschiedlichen Details erfordert. Weiters ist zu berücksichtigen, dass die Ausgangslagen sehr unterschiedlich sein können: Ein Land kann eine Reform deshalb unterlassen, weil sich das Problem, das Gegenstand einer Maßnahme in einem anderen Land ist, hier gar nicht stellt. Die nachfolgende Analyse der Binnenreformen in den Ländern ist genau auch vor dieser Problematik zu sehen: Ein Vergleich zwischen den Ländern ist auf Grund vielfach unterschiedlicher Ausgangs- und Entwicklungslagen praktisch nicht möglich. Ein Land, in dem ein Betriebsanlagenverfahren nach der Reform statt in 300 Tagen in nunmehr 100 Tagen abgewickelt wird, hat einen beachtlichen Erfolg erzielt. Ein anderes Land verzichtet auf eine Reform, die Betriebsanlagenverfahren werden aber bereits heute in 90 Tagen abgewickelt. Oder: Ein Land entwickelt ein neues Modell der organisatorischen Verfahrenskonzentration und setzt dadurch eine Reformmaßnahme. In einem anderen Land wurden Verwaltungsverfahren seit jeher genauso abgewickelt und deshalb Reformmaßnahmen unterlassen. Ist Land A Reformmotor und Land B reformunfähig?

Dies unterstreicht, dass bei der Bewertung von Reformmaßnahmen holistische, augenblicksbezogene Ansätze nicht zielführend sind. Nicht zuletzt aus diesen Gründen wird daher von einem Vergleich unter den Ländern abgesehen, was nicht als Ausdruck des Misstrauens gegenüber der Möglichkeit, wirkungsvolles Benchmarking zu betreiben, missverstanden werden sollte.

¹³ Siehe etwa die Berichte des Rechnungshofes über die Reform der Beamtenpensionssysteme (Bund 2009/8), Kärnten 2008/04, Burgenland 2007/09).

2. Organisationsreformen

Organisationsreformen setzen an den Strukturen der Verwaltung an. Prägend für die traditionelle Verwaltungsorganisation, besonders in Österreich, ist deren auf zahlreiche Hierarchieebenen abgestufte Struktur. Typisch sind auch relativ kleinzellige Organisationseinheiten, was sich im Hinblick auf die Integration und Steuerung als nachteilig erweist. Von daher ergibt sich auch für die Landesverwaltungen die Forderung, Organisationseinheiten in der Tendenz zusammenzufassen und für flachere Hierarchien zu sorgen.

a) *Amt der Landesregierung*

Das Amt der Landesregierung ist neben den Bezirkshauptmannschaften die wichtigste Einrichtung der Landesverwaltung. Als Geschäftsapparat der Landesregierung in der selbständigen Landesverwaltung wie des Landeshauptmannes in der mittelbaren Bundesverwaltung und der Auftragsverwaltung des Bundes hat das Amt der Landesregierung die wichtige Aufgabe der strategischen Steuerung. Es ist ein wichtiger Aspekt von Organisationsreformen, diese Funktion der strategischen Steuerung zu verstärken und ihre Wahrnehmung zu erleichtern.

Anders als hinsichtlich der inneren Organisation der Bezirkshauptmannschaften ist allerdings der Landesgesetzgeber in der Organisation des Amtes der Landesregierung nicht völlig frei.

Die Bundesverfassung regelt schon seit 1925 mit einem eigenen BVG über die Ämter der Landesregierungen diese Einrichtung.¹⁴ Eine bundesverfassungsrechtliche Vorgabe macht insoweit Sinn, als das einheitliche Amt der Landesregierung bis zu einem gewissen Ausmaß verhindert, dass der Geschäftsapparat der Landesregierung in eigene Ressorts aufgesplittet wird, wie dies bei den Bundesministerien der Fall ist. Dies ist vor allem für die Supportdienste und Ressourcenzuteilung von Bedeutung. Außerdem gewährleistet das Amt der Landesregierung das Zusammenführen der Organisationsstränge der mittelbaren Bundesverwaltung und der Landesverwaltung in einen einheitlichen Apparat.

¹⁴ Bundesverfassungsgesetz vom 30. Juli 1925 betreffend Grundsätze für die Einrichtung und Geschäftsführung der Ämter der Landesregierungen außer Wien, BGBl Nr 289/1925.

Demgegenüber ermangelt die Bundesregierung eines einheitlichen Geschäftsapparates, was sich unter verwaltungsreformatoren Aspekten als nachteilig erweist, auch wenn es verschiedene einzelne, gemeinsame Supportbereiche gibt, wie etwa im Rechnungswesen¹⁵ oder bei der Beschaffung.¹⁶ Der zentrale Inhalt des aus dem Jahre 1925 stammenden BVG über die Ämter der Landesregierungen mit seiner Festlegung, dass das Amt der Landesregierung ein einheitlicher Geschäftsapparat der Landesregierung und ihr einziger sein soll, ist nach wie vor zukunftsweisend.

Andererseits ist der Detaillierungsgrad der bundesverfassungsrechtlichen Vorgaben überschießend: Eine moderne Organisationsstruktur hängt nicht mehr davon ab, ob es „Gruppen“ oder „Abteilungen“ gibt, denen „Beamte“¹⁷ vorstehen müssen. Gerade diese Einteilung ist auch Ausdruck klassischer Hierarchievorstellungen, welcher der Bundesverfassungsgesetzgeber des Jahres 1925 verpflichtet war.

Moderne Verwaltungsstrukturen benötigen neben der Lösung von aufbauorganisatorischen Problemen entsprechende Zukunftsperspektiven. Folgende Kernaussagen können getroffen werden:

- Die Organisation soll sich an Lebensbereichen (strategische Geschäftsfelder) orientieren;
- Identitätsstiftung durch den Lebensbereich hat Vorrang vor einer mechanistischen Organisationsgestaltung;
- Eine neue Struktur hat die Steuerung der Organisationseinheiten und der Landesverwaltung zu unterstützen;
- In den Abteilungen und Direktionen sind flache Hierarchien vorzusehen.

Paradigmatisch für einen allgemeinen Trend, der schon 1996 mit dem Gruppenmodell in Niederösterreich eingeleitet wurde¹⁸, sei die umfassende Organisationsreform des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung dargestellt: Die neue Amtsorganisation trat durch die Verordnung des Landeshauptmannes zur Geschäftseinteilung des Amtes der Oö. Landesregierung am 1. Jänner 2008 formell in Kraft. Es wurden damit die zusammengehörenden Aufgaben- und Fachbereiche in elf Direktionen zusammengefasst. In vier Querschnittsdirektionen

15 Bundesrechenzentrum.

16 Bundesbeschaffungsgesellschaft.

17 Es kann auch mit guten Gründen bezweifelt werden, ob damit Beamte im Sinne ernannter Organe gemeint sind (vgl. Bußjäger, Die Organisationshoheit und Modernisierung der Landesverwaltungen [1999] 175 ff.).

18 Damals wurden 12 Gruppen (heute 11) Gruppen nach Lebenssituationen umgesetzt.

sind die Steuerungs- und Supportaufgaben angesiedelt. Die Fachaufgaben sind nach Lebensbereichen in sieben Lebensbereichsdirektionen abgebildet. Die weitere Untergliederung der Direktionen in Abteilungen bzw sonstige fachliche Bereiche entspricht dabei ihren Aufgaben. Die wesentlichste Änderung des Direktionsmodells ist – neben der organisatorischen Zusammenführung von Rechts- und Fachbereichen und der Reduktion von eingerichteten Organisationseinheiten – die Schaffung einer Direktionsfunktion. Die Direktorin bzw der Direktor ist für das strategische Geschäftsfeld verantwortlich und damit auch für das Entwickeln von abgestimmten Strategien im Lebensbereich.¹⁹

Neben dieser umfassenden Reorganisation ist es allerdings grundsätzlich ein durchgehendes Muster von Organisationsreformen in den Ämtern der Landesregierungen, das vor allem in der Reduktion der Zahl der Gruppen²⁰ und der Abteilungen sowie der Neudefinition des Aufgabenbereiches von Abteilungen und ihres Verhältnisses zu anderen Abteilungen oder nachgeordneten Dienststellen besteht. Im Burgenland wurde beispielsweise ein Reformkonzept für die technischen Abteilungen ausgearbeitet. Die grundlegenden Ziele bestanden in der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nach unternehmerischen Grundsätzen und der Prozessoptimierung mit besonderem Augenmerk der Konzentration auf Kernkompetenzen einzelner Organisationseinheiten. Im Wesentlichen erfolgte die Schaffung von zentralen Dienstleistern für Kernaufgaben, die von den drei betroffenen technischen Abteilungen bisher jeweils separat und parallel wahrgenommen wurden. Daneben wurden zwei Bau- und Betriebsdienstleistungszentren angesiedelt, wo neben den manuellen bauausführenden Agenden auch zentrale Aufgaben wie zB Maschinenparkorganisation und Werkstättendienste konzentriert für die technischen Abteilungen wahrgenommen werden. Rund um diese zentralen Dienstleister gruppieren sich Fachbereiche mit ihren organisatorischen Untergliederungen und klar definierten Aufgaben. Die organisatorische Untergliederung wurde weiter verdichtet, um flachere Hierarchien entsprechend einer optimierten Aufgabenverteilung zu erreichen.

19 Dazu näher Besonderer Teil „Oberösterreich“ Pkt 2.

20 In Tirol beispielsweise von zehn auf acht.

Insgesamt wurden in den Ländern die Hierarchieebenen reduziert und Organisationseinheiten zusammengefasst.²¹ Die Hierarchieebenen unterhalb des Landesamtsdirektors sind im Regelfall nur zwei, nämlich entweder Gruppen und Abteilungen oder Abteilungen und Referate.²²

Als Trend auszumachen ist jener zur Einrichtung von Bürgerservicestellen, mit welchen in den Ämtern der Landesregierung zentrale Anlaufstellen geschaffen werden.²³ Weiters wird Standortkonzentration betrieben.²⁴

Ein neuer Impuls für organisatorische Neuerungen in den Ämtern der Landesregierung kam von außen, nämlich mit den Vorgaben der Dienstleistungsrichtlinie der EU²⁵ für die Einrichtung eines Einheitlichen Ansprechpartners. Diese Stelle, bei der Bewilligungen für grenzüberschreitende Dienstleistungen konzentriert werden sollen, ist in den Ämtern der Landesregierungen eingerichtet. Dies erforderte entsprechende organisatorische Umstellungen, häufig auf der Grundlage entsprechender Gesetzesänderungen.

Trotz der Trennung von strategischen Aufgaben (Konzentration beim Amt der Landesregierung) und operativen Aufgaben (nachgeordnete Dienststellen) kann sich die Notwendigkeit der Zusammenführung von Abteilungen des Amtes der Landesregierung mit nachgeordneten Dienststellen ergeben (etwa in den Bereichen Wasserbau oder Straßenbau). Im Interesse einer optimalen Steuerung erfolgten in diesen technischen Bereichen mitunter notwendige Umstrukturierungen.²⁶

21 Die Zahl der Abteilungen des Amtes der Landesregierung wurde in Kärnten zunächst von 23 auf 20 (LGBl Nr 5/2006) reduziert, im Jahre 2009 auf 19 (LGBl Nr 54/2009) und schließlich 2010 auf 14 (LGBl Nr 70/2009). Im Burgenland war bereits 1997 eine Reduktion von 24 auf 12 Abteilungen erfolgt. In Niederösterreich erfolgte seit 1996 eine Reduktion der Gruppen von 12 auf 11 und der 77 Abteilungen auf 59 (siehe näher Besonderer Teil „Niederösterreich“ Pkt 1.).

22 So in Salzburg (siehe dazu näher Besonderer Teil „Salzburg“ Pkt 2.2.), aber auch in Vorarlberg.

23 So in Burgenland, Niederösterreich.

24 Beispielsweise Einrichtung eines „Verwaltungszentrums“ (siehe dazu Besonderer Teil „Kärnten“).

25 RL 2006/132/EG.

26 In Vorarlberg wurden die Bereiche Wasserbau, Straßenbau und Hochbau in den Jahren 2006/2007 einer grundlegenden Reorganisation mit dem Ziel einer Verbesserung der Steuerung unterzogen (siehe dazu näher Besonderer Teil „Vorarlberg“ Pkt B) 2.). Dabei waren auch Berichte des Landes-Rechnungshofes (insbesondere zur Gebäudewirtschaft) verschiedentlich impulsgebend oder richtungsweisend. In Salzburg wurde eine Reorganisation der Landesbaudirektion durchgeführt.

Ein im Hinblick auf die Steuerung wichtiger Aspekt ist, dass die Abteilungen des Amtes der Landesregierung weitestgehend nur einem Regierungsmitglied zuzuordnen sind. Dadurch verringern sich auch der Abstimmungsbedarf sowie die Berichtswege.²⁷

b) Bezirkshauptmannschaften

Die operativen Zuständigkeiten der Bezirkshauptmannschaften wurden in den vergangenen Jahren, sieht man von der EU-induzierten Einrichtung des Einheitlichen Ansprechpartners bei den Ämtern der Landesregierung ab, in der Tendenz aufgewertet. Die zuständigen Materiengesetzgeber haben schon im Jahre 2001 mit dem Verwaltungsreformgesetz 2001 des Bundes bzw durch verschiedene Landesgesetze den Gedanken des „one-stop-shop-Prinzips“ auf der Ebene der Bezirksverwaltung massiv gestärkt.²⁸

Dahinter stand die Überlegung, dass die Bezirkshauptmannschaften als sach- und bürgernahe Einrichtung am besten geeignet sind, die erstinstanzliche Verwaltung zu erledigen. Operative Zuständigkeiten sollen nur dann auf der Ebene der Landesregierung verbleiben, wenn es sich um bezirksübergreifende Aufgaben oder solche mit einem beträchtlichen Spezialisierungsgrad handelt. In der Praxis wurde das one-stop-shop-Prinzip allerdings zunehmend durch den Bundesgesetzgeber unterlaufen, der sich immer wieder zugunsten des Spezialisierungsprinzips entschieden hatte. Dies führt jedoch nicht selten zu Segmentierung und Desintegration von Verwaltung,²⁹ die nunmehr in der Tendenz wieder abgebaut werden soll.

Auch in den Bezirkshauptmannschaften wurden Bürgerservicestellen³⁰ eingerichtet, mit welchen ein beachtlicher Teil der an die Verwaltung herangetragenen Wünsche abgedeckt und ein Beitrag zur Sicherung der Kundenzufriedenheit geleistet werden kann. In einem Kundenservicecenter werden jene Leistungen einer Bezirkshauptmannschaft an leicht zugänglicher Stelle angeboten, die häufig nachgefragt werden, bei denen nur ein relativ kurzer Kontakt nötig ist und die – bei Vorliegen aller erforderlichen Unterlagen bzw Informatio-

27 Auf diesen Aspekt wurde etwa im Zuge der Organisationsreform im Amt der Salzburger Landesregierung 2009/2010 geachtet.

28 Siehe dazu Bußjäger, Die „allgemeine staatliche Verwaltung in den Ländern“ – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept der Verwaltungsmodernisierung?, ZÖR 62 (2007) 191.

29 Bußjäger, Allgemeine staatliche Verwaltung 184.

30 In Tirol und Vorarlberg (zuerst 2003 bei der BH Dornbirn, 2006 BH Bregenz, 2009 BH Bludenz), in Burgenland, Niederösterreich, Oberösterreich und in Salzburg.

nen – möglichst durch einen einzigen Kontakt abschließend erledigt werden können.³¹

Entgegen der traditionellen Verwaltungsorganisation, in einzelnen Fachabteilungen Teilleistungen anzubieten, werden im Kundenservicecenter Themenbereiche zu einem Großteil abteilungsübergreifend behandelt und je nach Art und Inhalt der Aufgabenstellungen in einem Front- oder Back-Office-Bereich bearbeitet.³²

Verschiedentlich wurde auch die Organisation der Bezirkshauptmannschaften grundlegend reformiert. Auch hier ist eine eindeutige Tendenz zur Zusammenlegung von Organisationseinheiten festzustellen. So wurde in Salzburg eine aus ursprünglich 16 Ämtern bestehende Organisation auf sieben bzw acht Gruppen reduziert.³³ Dafür kommt offenbar besonders häufig das Anlagenrecht in Betracht.³⁴

c) **Andere Behörden und Dienststellen**

Im Bereich anderer Behörden und Dienststellen kommt es zur zumindest organisatorischen Zusammenlegung ähnlich gelagerter Funktionen, etwa der verschiedenen „Anwaltschaften im Landesbereich“.³⁵

Generell wurden die Unabhängigen Verwaltungssenate in den Ländern von den Landesgesetzgebern in der Tendenz mit weiteren Zuständigkeiten zulasten segregierter Rechtsschutzinstanzen ausgestattet.³⁶ Auch dies ist verwaltungsorganisatorisch positiv zu bewerten.³⁷

31 In Tirol 80%.

32 Hier etwa in Niederösterreich, wo die Bürgerbüros nach dem one-stop-shop-Prinzip entsprechend eingerichtet wurden. Dazu gibt es ein spezielles one-stop-shop-Angebot im Sozialbereich (dazu näher Besonderer Teil „Niederösterreich“ Pkt 2.).

33 Eine Reorganisation fand 2001 auch in Niederösterreich statt, wo die Aufbauorganisation der Bezirkshauptmannschaften in fünf Bereiche, gegliedert nach Lebenssituationen, umgestaltet wurden (zuvor gab es 15 Abteilungen).

34 So in Oberösterreich und Niederösterreich, wo in den Bezirkshauptmannschaften Anlagenabteilungen eingerichtet wurden.

35 In Tirol sind im „Haus der Anwälte“ folgende Einrichtungen zusammengefasst: Landesvolksanwalt, Heimanwältin, Kinder- und Jugendanwältin, Tiroler Patientenvertretung, Servicestelle Gleichbehandlung und Antidiskriminierung, Landesumweltanwalt. Ähnlich besteht im Burgenland eine Bürgerservicestelle im Amt der Landesregierung für Umweltanwalt, Jugendanwalt, Patientenanwalt ua.

36 In Tirol wurde die Tiroler Landesgrundverkehrskommission im Jahre 2009 aufgelöst und ihre Aufgaben dem UVS übertragen. Bereits im Jahr 2002 erfolgte durch das Tiroler Verwaltungsreformgesetz 2002, LGBl Nr 89/2002, eine umfassende Verlagerung von Berufungszuständigkeiten in administrativen Angelegenheiten auf den Unabhängigen Verwaltungssenat. In Vorarlberg war schon 2001 eine umfassende Aufwertung des UVS zur praktisch allgemein zuständigen zweiten Instanz gegenüber Bescheiden der Bezirkshauptmannschaften. Der Grundverkehrssenat als zweite Instanz war bereits in den Jahren zuvor aufgelöst worden.

Verschiedentlich erfolgt im Interesse eines bürgernahen Rechtsschutzes die Einrichtung von Außenstellen der Unabhängigen Verwaltungssenate.³⁸ Dies wird aber nur in den größeren Ländern zweckmäßig sein.

Auch bei den einzelnen nachgeordneten Behörden und Dienststellen wurden Reorganisationen vorgenommen³⁹ und beispielsweise interne Revisionskonzepte entworfen.⁴⁰

Regelmäßig sind die Sachverständigendienste der Landesverwaltungen auch Gegenstand von Optimierungen, da diese Organisationseinheiten für eine rasche Abwicklung von Verwaltungsvorfahren von zentraler Bedeutung sind.⁴¹

Auch dabei stehen Effizienzsteigerungen durch die strikte Trennung von strategischem und operativem Bereich und den effizienten Einsatz von Personal- und Sachaufwendungen im Fokus.⁴²

Die Bemühungen der Länder stoßen freilich dort an ihre Grenzen, wo bundesverfassungsrechtliche Vorgaben unzuweckmäßige Doppelstrukturen vorsehen, wie dies in der Schulverwaltung der Fall ist. Hier ist aber immerhin zu erwähnen, dass die Länder entsprechende Reformvorschläge über eine Einbeziehung der Schulverwaltung des Bundes in die Organisation der Landesverwaltung gemacht haben.

3. Wirkungsorientierte Verwaltung

a) Allgemeine Bemerkungen

In der Auffassung darüber, wie Verwaltung zu steuern ist, hat noch in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts auch in Österreich ein wesentlicher Paradigmenwechsel stattgefunden. Der Gedanke der konditionalen Steuerung, die durch das Gesetz erfolgt, das Tatbestände formuliert, bei deren Vorliegen die Verwaltung bestimmte Handlungen setzt, hat eine wichtige Ergänzung (nicht Ersetzung!) durch das Prinzip der wirkungsorientierten Verwaltung (WOV) gefunden.

37 Bußjäger, Allgemeine staatliche Verwaltung 192.

38 Niederösterreich.

39 So in Vorarlberg hinsichtlich der Lebensmitteluntersuchung und Lebensmittelkontrolle.

40 Oberösterreich. Eine interne Revision wurde in der Steiermark durchgeführt.

41 Laufende Bemühungen derzeit in Kärnten.

42 Siehe dazu Besonderer Teil „Burgenland“ (Pkt 1.).

Wirkungsorientierung der Verwaltung zählt mittlerweile zum Kernbestand der Verwaltungsmodernisierung. Sie wurde verschiedentlich unter anderen Bezeichnungen eingeführt und ist auch unter dem Begriff „New Public Management“, ausgehend vor allem von den von der angelsächsischen Tradition geprägten Staaten, bereits in den früheren 90er Jahren des 20. Jahrhunderts bekannt geworden. NPM wurde seither in vielfältiger Weise weiterentwickelt und hat dabei auch den stark neoliberalen Einschlag, der sich für die Akzeptanz einer wirkungsorientierten Verwaltung als problematisch erwies, hinter sich gelassen.

Der Übergang zu einer stärkeren finalen Steuerung der Verwaltung ist nur in jenen Bereichen möglich, in welchen das Handeln der Verwaltung durch größere Ermessensspielräume geprägt ist, als dies üblicherweise in der hoheitlichen Verwaltung, insbesondere aus rechtsstaatlichen Gründen, möglich ist. Ansonsten ist eher das Bild einer das bisherige Bürokratiemodell ergänzenden wirkungsorientierten Verwaltung passend, wie sich etwa die wirkungsorientierte Verwaltung in der Steiermark versteht.⁴³

Die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung kennt mehrere begleitende Instrumente, die weiter unten im einzelnen behandelt werden:

- Globalbudgetierung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Benchmarking.

Ein Impuls für die verstärkte Implementierung von WOV-Konzepten in den Landesverwaltungen wurde im Jahr 2002 durch den Bericht des Rechnungshofes über die wirkungsorientierte Verwaltung in den Ländern gesetzt.⁴⁴ Die Länder haben seither praktisch alle den Weg in die Richtung einer wirkungsorientierten Verwaltung beschritten. Sie ist also ein vergleichsweise jüngeres Reforminstrument.

WOV erfordert zunächst die Festlegung von Produktkatalogen.⁴⁵ Damit wird das Leistungsspektrum der erbrachten Dienstleistungen in

43 http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11179573_47150028/e08e4478/20080423-Wirkungsorientiertes_Steuerungsmodell.pdf. Siehe dazu auch Besonderer Teil „Steiermark“ Pkt 1.

44 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes „New Public Management in den Ländern“ 2002.

45 So wurden im Burgenland beispielsweise in den Jahren 2002/2003 in den Bezirkshauptmannschaften die öffentlichen Dienstleistungen in Form eines Produktkataloges erfasst. Diese Vorgangsweise wurde auch im Amt der Landesregierung mit den Abteilungen und Stabsstellen eingehalten. Der Produktkatalog soll bis 2010 erstellt sein (siehe dazu Besonderer Teil „Burgenland“ Pkt 2.).

einheitlicher Form erfasst. Ziel ist die bedarfs-, kosten- und qualitätsorientierte Steuerung des administrativen Leistungsangebotes.

Ein zweites wesentliches Element von WOV ist nach der Festlegung eines Produktkataloges die Formulierung der Ziele in den einzelnen Leistungsbereichen der Verwaltung.

Ziele können dabei auf einer mehr oder weniger abstrakten Ebene festgelegt werden. Es ist offensichtlich, dass die Kontrolle der Zielerreichung umso leichter ist, je präziser die Ziele formuliert sind. Auf der anderen Seite kann es erforderlich sein, dass Ziele zunächst relativ abstrakt formuliert werden, um dann entsprechende Entwicklungsziele abzuleiten. Dies kann durch folgendes Beispiel aus der Machbarkeitsstudie über die Einführung von NPM in der Vorarlberger Landesverwaltung demonstriert werden.⁴⁶ Folgende fünf übergeordnete Ziele der Vorarlberger Landesverwaltung wurden definiert:

- Standort- und Lebensqualität
- Menschlichkeit und verständnisvoller Umgang miteinander
- Effiziente Umsetzung der Vorgaben
- Dienstleistungsqualität und Wirtschaftlichkeit
- Sicherung der Gestaltungsspielräume und der Eigenständigkeit des Landes.

Aus diesen übergeordneten Zielen wurden folgende Entwicklungsziele abgeleitet:

- Steuerung über Ziele und Leistungsvereinbarungen
- Verantwortung für das Gesamtergebnis
- Wirtschaftliche Kontrollfestigkeit
- Erhöhte Wirtschaftlichkeit
- Sicherstellen der Dienstleistungsqualität
- Organisatorische Vernetzung schaffen
- Anpassen an sich ändernde Anforderungen
- Erweiterte Kompetenzen für Führungskräfte.

46 Dazu näher Besonderer Teil „Vorarlberg“ Pkt B) 1.

Konkrete Leistungsziele müssen dagegen eine präzisere Formulierung haben. Hier einige Beispiele aus Salzburg:

- Anlagenverfahren:
100% der Verfahren müssen innerhalb von drei Monaten erledigt sein;
Berufungsquote: max 5% der abgeschlossenen Verfahren.
- Sozialhilfe:
100% der Verfahren müssen innerhalb von drei Monaten erledigt sein: max 14 Tage Wartezeit auf Ersttermin.
20% der Fälle sollen innerhalb von fünf Monaten wieder selbst erhaltungsfähig sein.⁴⁷

Die im Rahmen von WOV festgelegten Ziele müssen auf ihre Einhaltung kontrolliert werden. Dabei ist bereits bei der Festlegung von Wirkungszielen zu berücksichtigen, dass die Prüfung der Zielerreichung keinen unverhältnismäßigen Aufwand erfordern darf. Die Erfahrung zeigt, dass die Erreichung von Wirkungen selten mit der Erreichung nur eines konkreten Produktzieles in Verbindung steht. Regelmäßig sind für Wirkungserfolge multikausale Zusammenhänge verantwortlich, die oft nur durch eine Reihe von erfüllten Produktzielen eintreten. Damit ist die konkrete Zuordnung von Zielerfüllung zum Wirkungserfolg oft schwierig.

Darüber hinaus sind für das Erreichen von Wirkungen nicht beeinflussbare Größen, zB eine Wirtschaftskrise, zu berücksichtigen und von der Verwaltung nicht beeinflussbar.

Die nächste Stufe bilden die Leistungsvereinbarung und das Berichtswesen. Dies setzt eine Definition von Kostenträgern und die Erfassung des Ressourceneinsatzes auf die Leistungen und Produkte voraus. Eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung ist Grundlage für die Funktionsfähigkeit von WOV. Ein wesentlicher Teil der Leistungsvereinbarung ist eine Auseinandersetzung und Darstellung der zumindest mittelfristigen strategischen Ausrichtung. Die Erstellung der Leistungsvereinbarungen in Abstimmung mit der Budgetplanung und der Planung der Personalressourcen (Beschäftigungsrahmenplan) wirkt auch auf den Budgetierungsprozess und die Personalplanung zurück.

Leistungsvereinbarung und Berichtswesen verbessern die Steuerungsmöglichkeit einer Verwaltungseinheit durch die Führungskraft. Diese wird angehalten, die zu erbringende Leistung und die Relation

47 Dazu näher Besonderer Teil „Salzburg“ Pkt 2.1.

zwischen den Leistungen einerseits und den Ressourcen andererseits zu definieren und im Berichtswesen den Vollzug zu dokumentieren. Das Ergebnis sind bessere Grundlagen für den Ressourcen- bzw. Personaleinsatz. Gleichzeitig erhalten die Führungskraft, die Mitarbeiter sowie die politische Führung auch eine verbesserte objektivierte Grundlage für die Mitarbeitergespräche.

Die Implementierung von WOV ist regelmäßig ein längerdauernder Prozess. Er beginnt in den meisten Fällen mit einer Machbarkeitsstudie. In einer Vorbereitungsphase werden die Grundlagen für die Implementierung von NPM erarbeitet und die Instrumente Leistungsvereinbarung, Berichtswesen und Wirkungsanalyse geschaffen. In der darauf folgenden oft mehrjährigen Versuchsphase wird das WOV-Modell in Piloteneinheiten angewendet, weiterentwickelt und in seiner Eignung für die Landesverwaltung bestätigt. In der Folgezeit wird WOV dann auf weitere Bereiche ausgedehnt und schließlich stufenweise auf die Landesverwaltung ausgerollt.⁴⁸

Wirkungsorientierte Verwaltung kann auch als Dach für die verschiedensten Reformprojekte fungieren, wie das beim Tiroler TIVES (Tiroler Verwaltungs-Entwicklungs-Strategie) der Fall ist. In der TIVES sind Projekte der Aufgabenreform, des Qualitätsmanagements, der Flexibilisierung, Führung, IKT und E-Government, Personal und Staatsreform vereinigt. Der Tiroler Leistungskatalog ist multipel angelegt und dient als Basis der Kosten- und Leistungsrechnung, des E-Government, der Aufgabenreform, des Einheitlichen Ansprechpartners und des Internetauftritts.

Eine wirkungsorientierte Verwaltung muss sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können: In dem 2003 beschlossenen WOV 2015-Konzept des Landes Oberösterreich (nunmehr WOV 2021) ist eine Ausrichtung auf das Jahr 2015 erfolgt, weiters ist eine Anpassung aller Strategien alle sechs Jahre vorgesehen.

⁴⁸ In Vorarlberg wurde WOV im Oktober 2009 in 30 Organisationseinheiten angewendet. Im Jahre 2012 soll WOV auf die gesamte Landesverwaltung ausgerollt sein. In Oberösterreich hat die Landesregierung 2003 „Das langfristige Management- und Unternehmenskonzept des Landes OÖ für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung (WOV 2015)“ beschlossen. Dieses Konzept steht unter dem Mission Statement: „Dienstleistungsunternehmen Land Oberösterreich als lernende Verwaltung“. In der Steiermark wurde das WOV-Konzept 2007/2008 verabschiedet, aber schon 2005 die ersten Schritte zu einer wirkungsorientierten Verwaltung gesetzt. Siehe dazu auch http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11179573_47150028/e08e4478/20080423-Wirkungsorientiertes_Steuerungsmodell.pdf.

Damit ist sichergestellt, dass eine langfristige Planung bis zum Jahre 2021 erfolgt. Die Umsetzung erfolgte schrittweise seit 2003. 2009 fand eine geringfügige Überarbeitung statt. Allen Direktionen wurde aufgetragen, sich ebenfalls bereits jetzt über die Fachstrategien der nächsten sechs Jahre Gedanken zu machen, die nach Abstimmung und Zustimmung der politisch Verantwortlichen ebenfalls bis 2015 die Schwerpunkte der fachlichen Arbeit festlegen.⁴⁹

Auch hier fungiert das WOV-Konzept als Dach für viele, früher segregierte Verwaltungsreformaßnahmen, die dadurch auch besser aufeinander abgestimmt werden können.

b) Globalbudgetierung

Globalbudgetierung ist ein Instrument, das in engem Kontext mit WOV zu sehen ist. Ihr Wesen besteht in der Aufgabe der strikten Bindung der bewirtschaftenden Dienststellen an die jeweiligen Kategorien des Voranschlags zugunsten einer allgemeinen Bindung an das zur Verfügung stehende Gesamtbudget.

Der Bund hat mit der Haushaltsrechtsreform, BGBl I Nr 1/2008, neue verfassungsrechtliche Grundlagen für den Bundeshaushalt geschaffen.⁵⁰ Man kann mit Interesse entgegensehen, wie sich die Neuerungen in der Praxis bewähren. Es ist zu erwarten, dass im Geiste des innovativen Föderalismus die Neuregelungen des Bundes Impulse setzen, an denen auch die Länder letztlich nicht vorbeigehen werden.

Ein vom Bund in seiner Verwaltung vorgesehene Instrument ist dabei auch die Globalbudgetierung, für welche es in den Ländern allerdings schon zahlreiche Projekte und Ansätze gibt, die unterschiedlich weit gediehen sind. Während sich im Burgenland die Einführung der Globalbudgetierung zum Stand 2010 noch im Diskussionsstadium befand, gibt es laufende oder schon ausgerollte Projekte der Globalbudgetierung, wie etwa in Tirol. Auch in Vorarlberg und in Oberösterreich werden im Rahmen von WOV Ansätze einer Globalbudgetierung erprobt. Die Wirkung von Globalbudgets soll durch eine verstärkte Nutzung der gegebenen Virement-Möglichkeiten laut Präambel des Landesvoranschlags erreicht werden.

49 Siehe dazu auch *Oberndorfer/Pesendorfer*, Auf dem Weg zum Verwaltungsmanager 41 ff; siehe weiters *Besonderer Teil „Oberösterreich“* Pkt 1.

50 Siehe dazu näher *Steger*, Die Haushaltsrechtsreform des Bundes, in: *Steger* (Hg), *Öffentliche Haushalte in Österreich*³ (2010) 483 ff.

Sämtliche operativen Ausgaben und Einnahmen des Landes Salzburg werden seit vielen Jahren von den jeweiligen Dienststellen unter deren Verantwortung dezentral bewirtschaftet. Durch die Bildung von Deckungsklassen besteht für die Dienststellen große Flexibilität im Rahmen der vom Landesgesetzgeber getroffenen Vorgaben, um auf aktuelle Anforderungen und Probleme reagieren zu können. Die Bewirtschaftung der administrativen Ausgaben (Sachausgaben, Investitionen) erfolgt von den Dienststellen mit Untervoranschlägen und den Bezirkshauptmannschaften selbständig. Personalausgaben werden von den Dienststellen mit Untervoranschlägen selbst budgetiert. Soweit diese Dienststellen über einen Untervoranschlag verfügen oder ein Produktbudget vorhanden ist, ist ein Globalbudget bereits weitgehend verwirklicht.

In Teilbereichen wurde Globalbudgetierung auch in Niederösterreich (Wasser-, Straßenbau) realisiert.

c) Kosten- und Leistungsrechnung

Auch die Kosten- und Leistungsrechnung ist ein WOV-Instrument. Der Grundgedanke ist, dass eine wirkungsorientierte Verwaltung nur möglich ist, wenn die Kosten der einzelnen Leistungen der Verwaltung bekannt sind.

Ziele und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung bestehen daher grundsätzlich in der

- Erhöhung der Kostentransparenz und Kostenwahrheit
- Versorgung der Führungskräfte mit entscheidungsrelevanten Kostendaten
- Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen
- Entwicklung eines Kennzahlensystems für interne (Straßenmeistereien) und externe Erfolgsmessung (Bundesländervergleich, Privatwirtschaft – make or buy Analysen)
- Steigerung der Effizienz und des Kostenbewusstseins der Mitarbeiter
- Funktion als modernes Controllinginstrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Leistungen
- Verursachergerechten Zuordnung und transparenten Darstellung aller anfallenden Kosten.

In der Kosten- und Leistungsrechnung werden die Kostenarten getrennt nach Kostenträgern nach dem Verursacherprinzip den Kostenstellen zugeordnet.

Der angestrebte Nutzen der Kosten- und Leistungsrechnung besteht in der

- Steigerung des Kostenbewusstseins der einzelnen Mitarbeiter
- Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen
- Erhöhung der Kostentransparenz und Kostenwahrheit
- Steigerung der Effizienz und der Effektivität.

Verschiedentlich, wie in Tirol, ist die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung im Amt der Landesregierung und in den Bezirkshauptmannschaften abgeschlossen. Jede Kostenstelle und jeder Kostenträger kann mit beliebigem Detaillierungsgrad ausgewertet werden.

In Kärnten wird seit 2003 Kosten- und Leistungsrechnung im laufenden Betrieb eingesetzt.

Seit 1. Jänner 2010 wurde SAP dort flächendeckend als zentrales Instrumentarium des Konzernrechnungswesens aktiv geschaltet. Damit werden Einzelsysteme (Budgetierung, Buchhaltung, Kostenrechnung) zusammengeführt; budgetäre Daten können mit jenen aus dem Kostenrechnungssystem in Verbindung gebracht werden. Mit Einführung des SAP-Konzernrechnungswesens steht ein Basisinstrumentarium zur Verfügung, das für eine Ergebnis- und Wirkungsrechnung und damit für eine Beurteilung des Leistungsangebotes verstärkt genutzt werden soll.⁵¹

In Vorarlberg wurde die Kosten- und Leistungsrechnung schrittweise, beginnend 1997, eingeführt. Im Jahr 2000 wurde der erste flächendeckende Kostenrechnungsabschluss (BAB) erstellt. Ein weiterer Ausbauschritt erfolgte im Jahre 2004 mit der Einführung der Kostenträgerrechnung und der Entwicklung einer leistungsbezogenen Zeiterfassung in der VBK.

Laut einem Prüfbericht des Landes-Rechnungshofes über die Kosten- und Leistungsrechnung im Amt der Vorarlberger Landesregierung aus dem Jahre 2008⁵² positioniert sich das Land im Vergleich mit den anderen Bundesländern bezüglich Entwicklungsstand und Ausrollungsgrad der KLR demnach im Spitzenfeld. Allerdings fehlen Standards für die einheitliche Definition von Kostenträgern und die Kostenträgerrechnung wurde erst auf ein Drittel der Abteilungen und Dienststellen ausgerollt. Die Informationen aus der KLR haben außerdem noch eine unzureichende Relevanz für Führungsentscheidungen.

⁵¹ Siehe dazu Besonderer Teil „Kärnten“.

⁵² VlbG LT Blg Nr 108/2008.

Von Dezember 2008 bis Mai 2009 wurde im Projekt „KLR Konzept und Umsetzungsplan“ die Kosten- und Leistungsrechnung weiterentwickelt.

Die weitere Ausrollung der Kostenträgerrechnung soll zukünftig parallel zur Ausrollung des Projektes der wirkungsorientierten Verwaltung „Vaufkurs“ erfolgen. Die in den Leistungsvereinbarungen enthaltenen Leistungskataloge stellen dabei die Grundlage für die Kostenträgerrechnung dar.

In Oberösterreich erfolgt die Entwicklung und Nutzung von einheitlichen und vergleichbaren Leistungskennzahlen für Steuerungs- und Benchmarkingzwecke.

Kosten- und Leistungsrechnung wird in der oö. Landesverwaltung einschließlich der Bezirkshauptmannschaften flächendeckend eingesetzt. Die Einführung der Kostenrechnung in den Anstalten und Betrieben des Landes ist in Vorbereitung und soll in den nächsten Jahren realisiert werden. Seitens der Industriellenvereinigung Oberösterreich wurde eine „Machbarkeitsstudie für die Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrumentarium zur effektiven strategieorientierten Weiterentwicklung des Landes Oberösterreich“ in Auftrag gegeben.

Ergebnis dieser Studie war, dass die BSC eines von den Instrumenten für die strategische Steuerung sein könnte, es jedoch nicht unbedingt sein muss. Es kann dazu auch ein Managementinformationssystem (MIS) herangezogen werden, welches derzeit in Entwicklung ist.⁵³

In verschiedenen Dienststellen der Salzburger Landesverwaltung – besonders im Bereich der marktnahen Leistungen – ist schon seit längerem eine Kosten-Leistungsrechnung (KLR) im Einsatz. Es wird eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zu Vollkosten als Plan- und Istkostenrechnung durchgeführt. Darüber hinaus werden in diesen Dienststellen Produktbudgets erstellt, die dem Landtag für die Budgetberatungen vorliegen. Mit periodischen Start- und Ergebnisberichten ist ein laufendes Controlling sichergestellt.

Auch in der Steiermark wird eine Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführt. Sie wird dort ebenfalls als Bestandteil der wirkungsorientierten Verwaltung verstanden. Ein umfassendes Controlling soll bis Ende 2012 für den gesamten Landesdienst zur Verfügung stehen.

53 Auch Führungsinformationssysteme wie in Tirol können dazu ein Instrument sein.

Die Einführung und Weiterentwicklung von Controlling und BSC erfolgte zwischen 07/2009-12/2012. Ebenso erfolgte die Einführung der BSC im Bereich Wirtschaft und Tourismus.

Seit dem Jahr 2002 wird im Burgenland im Bereich der Technischen Abteilungen für die Steuerung und Kontrolle der innerbetrieblichen Vorgänge als Instrument eine Kostenarten-, Kostenträger- und Kostenstellenrechnung in Form einer Vollkostenrechnung eingesetzt.⁵⁴

d) Benchmarking

Ein umstritteneres Instrument als die schon weitgehend etablierte KLR ist das Benchmarking. Es bezweckt Leistungsvergleiche der betroffenen Dienststellen und Abteilungen im Hinblick auf die Erreichung definierter Ziele. Im Jahr 2000 wurde vom Autor dieser Untersuchung festgestellt: „Besonders schmerzlich wird jedoch das weitgehende Fehlen eines Benchmarkings spürbar.“⁵⁵

Das Instrument ist insgesamt noch nicht so weit ausgerollt, innerhalb der Landesverwaltungen in Teilbereichen, zwischen den Ländern ohnehin nur vereinzelt.⁵⁶ Ein Grundproblem bildet vor allem der unterschiedliche Aufbau der KLR-Systeme in den Ländern.

Als eines der übergreifenden Benchmarkings kann die Teilnahme von verschiedenen Einrichtungen der Länder an Qualitätswettbewerben gesehen werden, zB Speyerer Qualitätswettbewerb. Auch dem Amtsmanager der Wirtschaftskammer kommt dabei besondere Bedeutung zu. Daneben organisieren die Länder auch Wettbewerbe in den eigenen Verwaltungen.⁵⁷

Interne Leistungsvergleiche per Kennzahlen erfolgen dort, wo bereits Produktkataloge existieren. Dies ist bemerkenswerterweise auf

54 Dazu näher Besonderer Teil „Burgenland“ Pkt 2.

55 *Bußjäger*, Neue Initiativen 152.

56 Das Land Salzburg weist darauf hin, dass zwischen Bezirkshauptmannschaften verschiedener Länder ein Benchmarking durchgeführt wird, ebenso wie im Bereich des Straßenbaus.

57 In Kärnten gibt es einen Wettbewerb der Bezirkshauptmannschaften betreffend die Dauer der Betriebsanlagengenehmigungsverfahren (Verfahrensbeschleunigung) unter Mitwirkung der Wirtschaftskammer Österreich 2005 bzw unter Mitwirkung der Fachhochschule Kärnten 2007/2008.

der Ebene der Bezirkshauptmannschaften relativ stark ausgeprägt.⁵⁸ Daraus ergibt sich ein Verwaltungswettbewerb.⁵⁹

Im Übrigen eignet sich das Betriebsanlagengenehmigungsverfahren, das von den Bezirkshauptmannschaften durchgeführt wird, besonders gut für einen Leistungsvergleich und auch einen Wettbewerb der Bezirkshauptmannschaften.

In Kärnten haben in Bezug auf die Dauer der Betriebsanlagenverfahren Wettbewerbe zwischen den Bezirkshauptmannschaften stattgefunden. Die Kärntner Landesverwaltung hat auch am 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb 2005 teilgenommen.

Wichtig ist aber auch Benchmarking zwischen der Verwaltung und der Privatwirtschaft. Dies ist in verschiedenen marktnahen Bereichen durchaus möglich, wie das Beispiel aus Salzburg zeigt.⁶⁰

Insgesamt ist Benchmarking noch immer nicht besonders stark ausgeprägt und eine grundlegende Schwäche der Verwaltungsmodernisierung im Bundesstaat.

e) Qualitätsmanagement

In Tirol wurden im Rahmen einer Vorstudie die verschiedenen Qualitätsmanagement-Systeme, welche typischerweise in öffentlichen Verwaltungen eingesetzt werden, analysiert und das CAF (Common Assessment Framework) als für die Tiroler Landesverwaltung am

58 In Tirol besteht auf Ebene der Bezirkshauptmannschaften ein umfangreiches Kennzahlenbenchmarking über fast alle Leistungen, ebenso gibt es detaillierte Leistungsvergleiche im Bereich der Straßenmeistereien und der Baubezirksämter. Auch das Burgenland weist auf die einheitliche Struktur und den Aufbau des Produktkatalogs der Bezirkshauptmannschaften hin, die einen Leistungsvergleich ermöglichen.

59 Das Land Salzburg hat zwischen den Bezirkshauptmannschaften durch ein detailliertes Kennzahlensystem einen Verwaltungswettbewerb eingeführt. Die Kennzahlen dienen in erster Linie der Steuerung durch die Bezirkshauptmannschaften selbst. Zur Vereinfachung der Kennzahlenanwendung wird derzeit der Einsatz einer neuen Softwareapplikation vorbereitet. Aus verschiedenen Anwendungen werden Informationen über Schnittstellen abgerufen und in unterschiedlicher Aggregationstiefe Informationen für Steuerung und Controlling zur Verfügung gestellt. Damit ist de facto eine data warehouse-Lösung geschaffen. In Oberösterreich werden seit dem Jahr 2002 quartalsmäßige Benchmarkings zwischen den 15 oö. Bezirkshauptmannschaften durchgeführt. Diese Ergebnisse geben Aufschlüsse darüber, in welchen Bereichen es einen Optimierungsbedarf gibt. Dazu werden so genannte „Optimierungsworkshops“ durchgeführt, bei welchen voneinander gelernt wird, wie ein optimaler und kundinnen- und kundenorientierter Prozess auszusehen hat.

60 Zielvorgabe in Salzburg ist es, die Produkte intern jedenfalls unter Marktpreisniveau zu erstellen.

besten geeignet ausgewählt. Im Jahr 2008 wurden alle Bezirkshauptmannschaften einem Qualitätsbewertungsprozess unterzogen, derzeit werden einige daraus abgeleitete Verbesserungsprojekte umgesetzt.⁶¹

Parallel wird die Einführung von CAF im Amt der Landesregierung vorbereitet, zuvor soll allerdings der Prozess der Einführung an den Bezirkshauptmannschaften evaluiert werden. Im Herbst 2010 wurde an den Bezirkshauptmannschaften eine Kundenzufriedenheitserhebung durchgeführt.

Die oberösterreichische Landesverwaltung verfügt seit 2005 über ein „Teilkonzept Qualitätsmanagement“, das seither schrittweise mit Instrumenten des Qualitätsmanagement umgesetzt wird.⁶²

In Niederösterreich wurde im Amt der Landesregierung und in den Bezirkshauptmannschaften in ausgewählten Bereichen CAF eingeführt.

In der Steiermark wurde das Qualitätsmanagement der Bezirkshauptmannschaften neu konzipiert.

In Salzburg wurde auch in verschiedenen Dienststellen ein CAF durchgeführt und das Landeslabor nach EN-ISO 17025 und EN-ISO 17020 akkreditiert, eine Dienststelle nach ISO 9000 zertifiziert. In der Steiermark wurde CAF in vier Bezirkshauptmannschaften eingeführt.⁶³

Imageanalysen (demoskopische Untersuchungen) und Kundenbefragungen wurden auch in Niederösterreich und in Vorarlberg durchgeführt. Solche erfolgten auch in Salzburg bei den Bezirkshauptmannschaften. Interne Dienstleister evaluieren in Salzburg ihre Leistungen laufend durch Kundenbefragungen. Aus den Ergebnissen dieser Befragungen wurden und werden wertvolle Erkenntnisse gewonnen.

f) Sonstiges

Dezentrale Ressourcenverantwortung

In Kärnten sind bei den Bezirkshauptmannschaften seit 1.1.2000 „Budget-Center“ in der Sachmittelverwaltung realisiert. Ferner wird bei der Abt 17 (Straßen- und Brückenbau) des Amtes der Kärntner Landesregierung eine dezentrale Ressourcenverantwortung in Bezug auf Finanz- und Sachmittel auf provisorischer Basis (Pilot) praktiziert.

61 Dazu näher Besonderer Teil „Tirol“ (Einführung des Qualitätsbewertungsinstrumentes CAF in die Tiroler Landesverwaltung).

62 Siehe dazu auch Besonderer Teil „Oberösterreich“ Pkt 4.

63 <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/beitrag/11186753/47150028/>.

Elektronische Informationssysteme

Den Führungskräften stehen in Salzburg neben elektronischen Fachinformationssystemen auch Workflow unterstützte DV-Systeme, beispielsweise für Rechnungswesen, Personal, Aktenverwaltung, Dienstzeit, Dienstreise (Antragstellung bis Reiserechnung), div Bestellungen etc, in Managementinformationssystemen zur Verfügung. Ähnliche Ziele verfolgt das Tiroler Führungsinformationssystem.⁶⁴

In Oberösterreich wird an der Entwicklung eines elektronischen Managementinformationssystems (MIS) gearbeitet.

4. IT-/E-Government

Unter E-Government versteht man sowohl Maßnahmen im Verhältnis der Verwaltung zu den Bürgerinnen und Bürgern, als auch Maßnahmen in der Binnenorganisation der Verwaltung. Zur ersteren Kategorie zählt die elektronische Abwicklung von Verwaltungsvorfahren bzw von „Verfahren“ der nichthoheitlichen Verwaltung, wie auch das Formularwesen und der Internetauftritt der Behörde, zur letzteren Kategorie der elektronische Akt oder die Kommunikationsform zwischen Verwaltungsorganen.

Österreich liegt im europäischen Standard des E-Governments an vorderster Stelle.⁶⁵ Dies ist zweifellos ein Resultat gemeinsamer Anstrengungen aller Akteure im Bundesstaat.

Am weitesten fortgeschritten ist die elektronische Abwicklung von Verwaltungsstrafverfahren. Hier können sämtliche Schritte (Anbringen, Berufungen, etc) nicht nur rechtlich, sondern auch praktisch leicht handhabbar elektronisch eingebracht werden. Allerdings existiert in vielen Fällen auch von elektronisch durchgeführten Verwaltungsverfahren noch weiterhin der „papierene Akt“, sodass man von einem stark EDV-gestützten Verfahren sprechen kann. Eine wichtige Rolle spielt im Rahmen des E-Government auch die Bereitstellung von digitalen Formularen.

Hingegen hat sich die Bürgerkarte, der eine wichtige, Behördenwege vereinfachende und beschleunigende Wirkung zugeordnet wäre, nicht etabliert. Die Registrierungswege haben sich als zu kompliziert

⁶⁴ Dazu näher Besonderer Teil „Tirol“ (Das Führungsinformationssystem in der Tiroler Landesverwaltung).

⁶⁵ <http://explorer.digitales.oesterreich.gv.at/EGovernment.html>.

erwiesen, um eine rasche Verbreitung und Nutzung der Bürgerkarte in der Bevölkerung zu unterstützen. Dies liegt allerdings nicht im Kompetenzbereich der Länder. Eine zunehmend wichtige Funktion spielt allerdings die Handysignatur anstelle der Bürgerkarte, die immer mehr implementiert wird.

a) Elektronische Abwicklung von Verwaltungsverfahren

Der Bund als zuständiger Verfahrensrechtsgesetzgeber hat die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Verwaltungsverfahren weitgehend digital abgewickelt werden können, von der Eingabe (§ 13 AVG) bis zur Zustellung nach dem ZustellG, einschließlich der Rechtsmittelverfahren. Diese verfahrensrechtlichen Möglichkeiten werden innerhalb der einzelnen Landesverwaltungen unterschiedlich ausgeschöpft, was allerdings auch von den Materien abhängt. Eine Gewerbebeanmeldung lässt sich leichter digital abwickeln als ein komplexes Anlagenverfahren mit einer Vielzahl umfangreicher Unterlagen.

In Tirol werden beispielsweise Anonymverfügungen im Verkehrsstrafverfahren vollständig digitalisiert, auch hinsichtlich der Aktenführungen der Bezirkshauptmannschaften, abgewickelt.⁶⁶ Die KFZ-Kennzeichen auf den digitalen Radarbildern werden automatisch erkannt, es erfolgt ein Abgleich mit dem Zulassungsregister zur Haltererhebung, eine allfällige Lenkerauskunft kann vom Halter mittels Online-Formular und Zugangscode erteilt werden, die Abfertigung der behördlichen Schriftstücke erfolgt über eine Poststraße, die Druck, Kuvertierung und Versand maschinell übernimmt.

In Salzburg werden derzeit am E-Government-Portal des Landes mehr als 80 Verfahren zur elektronischen Antragstellung angeboten. Darüber hinaus hat das Land Salzburg seit 2008 ein E-Government-Portal mit Bürgerkartenfähigkeit eingerichtet.⁶⁷ Massenverfahren werden elektronisch und zu einem hohen Grad automatisiert abgewickelt. Ziel ist eine vollständig elektronische Verfahrensabwicklung durch Verbindung von E-Government-Portal, elektronischem Akt und Fachapplikation. Beispielsweise erfolgen im Bereich der Wohnbauförderung diverse Meldungen der Gemeinnützigen Bauträger nur noch elektronisch. Im Sozialbereich wird über E-Government ein strukturierter Datenaustausch mit Trägervereinen durchgeführt. Im ROG Serve werden Flächenwidmungs-Teilabänderungsverfahren der Gemeinden mit ihren beauftragten Ortsplanern und den Fachdienststellen des Landes

⁶⁶ Dazu näher Besonderer Teil „Tirol“ (Zugang zu E-Government).

⁶⁷ Dazu näher Besonderer Teil „Salzburg“ Pkt 2.5.

bzw des Bundes bearbeitet. Die Abwicklung der GAF-Anträge der Gemeinden erfolgt im GemWeb. Auf Grund des aktuellen Parteienübereinkommens wird der Weg des E-Government in Salzburg mit Nachdruck fortgesetzt.

Die elektronische Abwicklung von Verfahren bezieht sich nicht mehr nur auf das klassische Verwaltungsverfahren, sondern auch auf Verfahren im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung, wie sich am Beispiel des nachstehenden Projekts in Vorarlberg zeigt: Im Rahmen des in Entwicklung befindlichen Projekts „Soziale Verfahren automatisiert (SOVA)“ im Bereich der Behindertenhilfe, Jugendwohlfahrt und Sozialhilfe sollen Beratungs- und Betreuungshilfen bürgernah, niederschwellig und damit kundenfreundlich angeboten werden. Die Anträge im jeweiligen Einzelfall werden in Einrichtungen vor Ort (zB Institut für Sozialdienste (IfS), aks Sozialmedizin, Psychosoziale Gesundheitsdienste Vorarlberg) entgegengenommen und in einer Klientenkarte festgehalten.

Die Wohlfahrtseinrichtungen nehmen Anträge auf Gewährung einer Förderung entgegen. Die Anträge werden erfasst und elektronisch an das Amt der Vorarlberger Landesregierung versandt. Die Anträge werden digital entgegengenommen und das Verfahren wird vollautomatisch abgewickelt. Die digitale Erledigung des Antrags langt automatisch bei der Wohlfahrtseinrichtung ein und wird dem Antragssteller ausgehändigt. Die Verrechnung der erbrachten Leistungen erfolgt digital (fallbezogene Abrechnung) und wird auf elektronischem Weg an das Amt der Vorarlberger Landesregierung versandt. Die landesinterne Fachanwendung Informationssystem Soziales (ISSO2) prüft automatisch die in jedem Einzelfall in Rechnung gestellten Leistungen mit den entsprechenden Bewilligungen und erzeugt für die anerkannten Leistungen einen Zahlungsauftrag.

Hinsichtlich der Art der Zustellung wird die so genannte „Duale Zustellung“ propagiert (Vorarlberg, Kärnten):

Dabei handelt es sich um einen zentralen Dienst für die komplette Abwicklung des Versandes und der Zustellung von Dokumenten. Es stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Vollständige elektronische Zustellung:⁶⁸ Die Empfänger können ihre Dokumente quasi elektronisch weltweit rund um die Uhr online abholen.

68 Dazu näher Besonderer Teil „Kärnten“.

2. Weiterhin die traditionelle Schiene über den Ausdruck der Dokumente und die Zustellung durch die Post oder alternative Zusteller: Das Land Vorarlberg und die Vorarlberger Gemeinden haben ihre Abläufe beim Postversand aufeinander abgestimmt und greifen im Rahmen der Dualen Zustellung auf gemeinsame, zentral angebotene Versand- und Druckservices zu.

In Vorarlberg werden derzeit die Anonymverfügungen aller vier Bezirkshauptmannschaften und die Wohnbeihilfen im Rahmen der Wohnbauförderung über die Duale Zustellung abgewickelt.

b) Elektronischer Akt

Ziel des elektronischen Aktes ist es, das „Original“ des Aktenbestandes der Behörde zu sein. Ein händisch geführter Akt läuft in vielen Fällen allerdings noch parallel. Der Originalakt ist aber immer häufiger der elektronische Akt. Das Ziel des elektronischen Aktes, alle aktenrelevanten Bearbeitungsvorgänge elektronisch abzubilden, lässt sich am Beispiel Oberösterreichs wie folgt darstellen:

- Elektronischer Workflow ad hoc und in vordefinierten Prozessen
- Schneller orts- und dienstleisterunabhängiger (Kanzlei)Zugriff auf operative und archivierte Akten
- Beschleunigen der Durchläufe durch weitgehenden Wegfall der Transporte physischer Akten
- Integrieren von Fachanwendungen
- Elektronischer Aktenaustausch (EDIAKT).

Eckpunkte der Umsetzung sind: das Front-End Scannen, die digitale Evidenz der Meta- und Inhaltsdaten samt Suche, die elektronische Bearbeitung und Unterschrift durch Berechtigte, die digitale Archivierung und wo notwendig, die Langzeitarchivierung auf Film.

Die Herangehensweisen in der Umsetzung sind sehr unterschiedlich: Verschiedentlich werden auch nur einige Verwaltungsbereiche, wie etwa die Wohnbauförderung oder gewerbliche Betriebsanlagen-genehmigungen (Burgenland) abgedeckt, in anderen Ländern ist der elektronische Akt „flächendeckend“ eingeführt (Niederösterreich, Salzburg).

Der elektronische Akt ist Voraussetzung für E-Government, zumal die elektronisch gestellten Anträge sukzessive in den elektronischen Akt bzw in die jeweilige Fachapplikation übernommen werden sollen und dadurch die Grundlage für eine ganzheitliche elektronische und medienbruchfreie Verfahrensabwicklung geschaffen wird. Ein gewisses Problem stellen allerdings nach wie vor die Schnittstellen zur

Gerichtsbarkeit des öffentlichen Rechts dar: Dem Verfassungs- und Verwaltungsgerichtshof können keine elektronischen Akten übermittelt werden.

Es ist offensichtlich, dass die Tendenz in die Richtung geht, den elektronischen Akt zum „Original“ zu machen. In Kärnten wird gegenwärtig *„die Möglichkeit überprüft, dienststellen- und bedarfsbezogen den Grundsatz der durchgehenden vollelektronischen Aktenführung umzusetzen. Dies gilt auch für die Überführung von analogen Aktenbeständen in elektronische Form (Dokumentenscanning).“*

Die Einführung des standardisierten elektronischen Aktes in der Salzburger Landesverwaltung in der Fläche ist abgeschlossen. Ende 2009 wurde der elektronische Akt in allen Dienststellen eingeführt. Damit wurde eine Standardisierung der Prozesse und ein zusätzlicher Beitrag für die Beschleunigung der Abläufe erreicht. Mit dem Abschluss der Einführung des elektronischen Aktes ist somit in Salzburg die Basisinfrastruktur für die elektronische Kommunikation und elektronische Verfahrensabwicklung als wesentlichem Baustein für eine zeitgemäße bürgerorientierte Verwaltung geschaffen worden.

In Vorarlberg wurde die Einführung des dortigen Kanzleiiinformationssystems VOKIS 2002 abgeschlossen. Eine ELAK-Standardisierung ist ab 2011 geplant.⁶⁹

Als allgemeiner elektronischer Akt wurde in Tirol der ELAK als Eigenentwicklung der DVT-Daten-Verarbeitung-Tirol in Zusammenarbeit mit den maßgeblichen Landesdienststellen entwickelt. Nach dem Einsatz in neun Pilotabteilungen wird der ELAK in den nächsten drei bis vier Jahren flächendeckend eingeführt. Vom digitalen Dokumenteneingang, der Bearbeitung, Weiterleitung, Akteneinsicht bis zur Zustellung (durch einen Zustelldienst auf Wunsch des Empfängers entweder digital oder herkömmlich auf Papier) erfolgt alles voll-elektronisch.⁷⁰

Den Abschluss bildet die automatische Skartierung und allenfalls Langzeitarchivierung.

c) Formularwesen

Beim digitalen Formularwesen geht es darum, Formulare über das Internet bereitzustellen, das Ausfüllen von Formularen direkt am Bild-

69 Dazu näher Besonderer Teil „Vorarlberg“ Pkt B) 3.

70 Dazu näher Besonderer Teil „Tirol“ (Zugang zu E-Government).

schirm komfortabel zu unterstützen und den Versand dieser Formulare auf elektronischem Wege zu ermöglichen.

Ein wichtiger E-Governmentschritt wird dort gesetzt, wo auch der jeweilige Stand der Bearbeitung eines Formulars von den Bürgerinnen und Bürgern abgefragt werden kann.

Eine mehr oder weniger ausgeprägte Bereitstellung elektronischer Formulare findet in allen Landesverwaltungen statt.

Der Nutzen der Online-Formulare für die Bevölkerung und die Verwaltung liegt auf der Hand. Die Bürger sparen sich unnötige Behördenwege und Portogebühren und sie erledigen ihre Angelegenheiten unabhängig von den Parteienverkehrszeiten. Die Verwaltung kann ihrerseits die Verfahren schneller durchführen, weil die Formulare Vorprüfungen enthalten, die Spam- und Virenproblematik wegfällt und auch nur bestimmte Dateiformate als Anlagen übermittelt werden dürfen.

In Niederösterreich ist das Formularwesen durch Informationsangebote auf der Homepage gewährleistet. Gewerbeanmeldungen oder Förderungsansuchen werden im Rahmen elektronischer Verwaltungsvorgänge abgewickelt.

In der Vorarlberger Landesverwaltung werden knapp über 100 Webformulare über www.vorarlberg.at angeboten, die nahtlos und medienbruchfrei in die externen und internen Prozessabläufe eingebunden sind (Gewerbeanmeldung, Lenkererhebung Auskunft, Vereinserichtungs-Anzeige, Wettengesetz-Anzeige, Wunschkennzeichen, Atelierförderung, Abfallmengenmeldung, Publikationsförderungen, Chancenkaptalmodell, etc). Die eingelangten Web-Formulare werden direkt in die interne elektronische Aktenverwaltung (VOKIS) übernommen. Der verwaltungsinterne Erfassungsaufwand der Eingangspost wird beträchtlich reduziert, die weitere Bearbeitung innerhalb der Verwaltung erfolgt vollständig digital.

In ähnlicher Weise werden in der Steiermark Formulare im Webauftreten des Landes für Bürger, Unternehmen/Vereine, aber auch für vernetzte öffentliche Stellen, wie die Gemeinden des Landes, angeboten.⁷¹

In Oberösterreich ist beim Amt der Landesregierung und bei den öö. Bezirkshauptmannschaften ein flächendeckendes Formularwesen

71 <http://www.e-government.steiermark.at/cms/ziel/2220590/DE/>.

etabliert. Die Formulare sind nach Lebensbereichen und Geschäftsprozesspartnern klassifiziert.

Die Rubrik der Formulare verzeichnete zuletzt durchschnittlich zwischen 25.000 und 30.000 Hits / Monat.

Die verschiedenen Dienstleistungen werden auf der Homepage www.land-oberoesterreich.gv.at angeboten. Die Ausrichtung neuer Dienste erfolgt geplant mittels Zielvereinbarungen.

In Salzburg stehen für BürgerInnen und Wirtschaft flächendeckend nach Lebensbereichen gegliederte Formulare zur Verfügung, wobei ein Großteil elektronisch ausgefüllt und über das E-Government-Portal an die Landesverwaltung weitergeleitet werden kann.

In Tirol können die Absender das Formular mit der Bürgerkarte signieren, die elektronische Signatur wirkt wie eine eigenhändige Unterschrift.

Der Formularserver orientiert sich an den Styleguide-Vorgaben der BLSG (Bund-Länder-Städte-Gemeinden-Arbeitsgruppe im Rahmen des Digitalen Österreich).

d) Sonstiges

In der Modernisierung der Internetauftritte der Verwaltungen gilt das „Lebenssituationsprinzip“. Demnach soll der Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu den Verwaltungen nach entsprechend definierten Lebenssituationen ermöglicht werden.⁷² In Salzburg wird darüber hinaus ein gemeinsamer Internet-Auftritt mit Salzburger Gemeinden (www.salzburg.at) samt Behördenführer, Ansprechpartnern ua betrieben. Ziel ist, den BürgerInnen rasch und einfach einen Überblick über die Zuständigkeiten und die Behördenlandschaft zu geben.

In der Steiermark wird ein E-Government Masterplan umgesetzt, in dem das Formularwesen sowie die elektronische Abwicklung von Verwaltungsverfahren erfasst werden soll.

In Kärnten ist der Prozess der Gemeindeverordnungsgebung in Verbindung mit dem allenfalls erforderlichen aufsichtsbehördlichen Genehmigungsverfahren (Workflows) seit 2005 elektronisch umgesetzt (Projekt „GEMRISDOK“ – Gemeinderechtsdokumentation online).

Ein anderes Instrument ist die Strategie für die interne und externe Telekommunikation in der oberösterreichischen Landesverwaltung.

⁷² Dies wurde explizit in Salzburg so vorgenommen.

Der gezielte und zweckentsprechende Einsatz von Telekommunikation soll die Landesverwaltung bei der Erfüllung dieser Themenbereiche der wirkungsorientierten Verwaltung fördern und unterstützen.

Auf Grund der heterogenen Aufgaben und Leistungen sowie der Vielzahl von Medien und Bediensteten wird eine allgemeine Strategie für die Telekommunikation festgelegt.

Dies ist vor allem für die Kundenorientierung wichtig. Für die Bürgerinnen und Bürger soll nach Möglichkeit das One-Stop-Government als Servicestandard geschaffen werden. Bei komplexeren Anliegen ist das Ziel, den Kundinnen und Kunden eine(n) koordinierte(n) Ansprechpartner(in) (One-Face-to-the-Customer-Prinzip) für die Betreuung bereitzustellen.

Unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit sollen die technischen Möglichkeiten und neue Wege im Sinne von E-Government genutzt werden. Die Qualität der Telekommunikation soll dadurch verbessert und die Prozesse beschleunigt werden.

5. Verwaltungskooperationen

Es gibt zahlreiche Verwaltungskooperationen horizontaler und vertikaler Art in Österreich. Länderübergreifend sind vor allem die Kooperationen im Wege der Verbindungsstelle der Bundesländer von Bedeutung. Diese wurden schon im Rahmen anderer Publikationen⁷³ eingehend behandelt und müssen hier nicht nochmals erörtert werden. Dazu kommt eine Vielzahl internationaler Kooperationen, wie sie schon mehrfach in Publikationen des Instituts für Föderalismus dargestellt sind.⁷⁴

Im Rahmen dieser Länderkooperationen findet auch die Ausarbeitung zahlreicher Vereinbarungen gemäß Art 15a B-VG statt. Von besonderer Bedeutung sind auch die zahlreichen Expertenkonferenzen, sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene.

73 Grundlegend *Rosner*, Koordinationsinstrumente der österreichischen Länder (2000); siehe auch *Meirer*, Die Verbindungsstelle der Bundesländer oder Die gewerkschaftliche Organisation der Länder (2003).

74 Siehe dazu bspw. *Kiefer*, Aktivitäten der Länder in europäischen Institutionen, Verbänden und Netzwerken, in: *Hammer/Bußjäger* (Hg), Außenbeziehungen im Bundesstaat (2007) 69 ff. *Bußjäger* (Hg), Kooperativer Föderalismus in Österreich. Beiträge zur Verflechtung von Bund und Ländern (2010).

Verstärkte Verwaltungskooperationen werden dennoch zu Recht eingemahnt. Allerdings zeigt schon der gegenwärtige Befund eine enorme Vielfalt von horizontalen Verwaltungskooperationen der Länder untereinander sowie vertikalen Verwaltungskooperationen über alle Ebenen hinweg. Im Folgenden werden nur Kooperationen mit einem Fokus auf Effizienzverbesserungen in der Verwaltung, die sich von sonstigen Kooperationen im inhaltlichen Bereich unterscheiden, angeführt:

a) Bund/Länder-Ebene

Am häufigsten sind Kooperationen im EDV-Bereich. Sie beziehen sich vor allem auf das vertikale Verhältnis zwischen den Behörden der Landesverwaltung und den Dienststellen der Bundesverwaltung in den Ländern.⁷⁵

Die Vereinbarungen im Bereich E-Government bauen auf einem Vertrag auf, den Bund und Länder für den Bereich IT-Kooperation im Jahre 1998 geschlossen haben. In der Verwaltungsreform II, einer politischen Vereinbarung zwischen Bund, Ländern und Gemeinden vom 15.11.2005, sind die Vorschläge zum Bereich E-Government weitgehend übernommen worden.

Im Rahmen der intergouvernementalen Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen des Staates kommt es gerade in einem verflochtenen System wie Österreich zu einer Vielzahl von Kooperationen, die hier gar nicht im einzelnen angeführt werden können. Bundesministerien und Länderexekutiven kooperieren in den Bereichen Tourismus, Wirtschaft, Ausbildung, in überaus dichter Weise. Hier handelt es sich aber primär um wechselseitige Abstimmung und Koordination, weniger um eine Verwaltungsmodernisierung.

Mit der IKT-Strategieeinheit „Plattform Digitales Österreich“ (DÖ) werden die Agenden der Gremien: „Kooperation-Bund-Länder-Städte-Gemeinden“ (E-Cooperation Board) und „IKT-BUND“ (IKT-Board) sowie die für aktuelle Aufgabenstellungen bedarfsorientiert eingesetzten Arbeitsgruppen koordiniert.

⁷⁵ Etwa zwischen der Forstverwaltung in den Ländern und der mittelbaren Bundesverwaltung in Tirol. Eine andere Form der vertikalen Kooperation ist jene zwischen der Bundesbeschaffungsagentur und dem Land Kärnten. Im Bereich der E-Government Plattform BLSG haben die Vorarlberger Landesregierung und der Landesschulrat für Vorarlberg im Jahr 2002 eine „Punktation zur Verbesserung der Kooperation zwischen den Schulbehörden des Landes und des Bundes“ geschlossen. Ein weiteres Beispiel ist die seit 2009 bestehende Kooperation zwischen dem Land Vorarlberg und dem BMLFUW bei der Erstellung von Orthofotos.

Durch den gemeinsamen Vorsitz in der Plattform DÖ, Kooperation BLSG und IKT-BUND wird ein abgestimmtes Vorgehen ohne Parallelitäten sichergestellt.

Ein Thema inhaltlicher Kooperation ist die Koordination der anwendungsorientierten Forschung von Bund und Ländern bzw zwischen den Bundesländern. Die Bund/Bundesländer-Kooperation Forschung wurde bereits Ende der 70er Jahre eingerichtet. Derzeit werden vorrangig Forschungsprojekte im Bereich der Umweltforschung koordiniert bzw finanziert. Ein klassischer Anwendungsbereich von Kooperation zwischen dem Wirtschaftsministerium und den Ländern ist der Tourismus.

Es gibt auch Kooperationen im Rahmen einzelner Projekte des Bundes mit nachhaltigen Auswirkungen auf die Länder. Dabei wirken die Länder – häufig abhängig von spezifischen Betroffenheiten oder vorhandenen Expertenkapazitäten – mit.⁷⁶ Durch diese Mitwirkung entstehen praktikable und vor allem für den Vollzug in den Ländern machbare Lösungen.

b) Länderübergreifende Kooperationen

Wie zwischen Bund und Ländern finden zahlreiche Kooperationen im EDV-Bereich statt.⁷⁷ Dabei findet beispielsweise ein Austausch von Softwarelösungen statt.⁷⁸

Dabei erweist es sich, ganz dem Geist des innovativen Föderalismus entsprechend, als besonders nützlich, wenn in einem Land entwickelte Informatikanwendungen von anderen Ländern übernommen werden (zB im Verwaltungsstrafverfahren).

Mit geoland.at, dem länderübergreifenden Geodatenverbund, findet seit mehr als fünf Jahren eine erfolgreiche und intensive Kooperation zwischen den österreichischen Ländern statt. Dabei sind nicht nur Geodaten und Geodienste in definierter Qualität auf Basis internationaler Standards auf einer gemeinsamen Plattform verfügbar, sondern es wird auch ein intensiver Informationsaustausch gepflegt. Diese Initiative wurde mit dem Amtsmanager 2006, mit dem Verwaltungs-

76 Salzburg weist etwa auf die Mitarbeit am Aufbau von Vereinsregister, Führerscheinregister oder Reisepass Neu hin.

77 ZB zwischen Kärnten und Oberösterreich bzw Kärnten und Steiermark hinsichtlich der Anwendung eines elektronischen Wahlprogramms.

78 Von Salzburg wurden ein Personalinformationssystem, ein Wasserinformationssystem etc an andere Gebietskörperschaften weitergegeben.

preis 2007 und mit dem Anerkennungspreis des Föderalismuspreises 2007 ausgezeichnet.

Die Einrichtung des „Einheitlichen Ansprechpartners“ hat auch den Kooperationen einen neuen Impuls versetzt: So findet hinsichtlich des Internetauftritts eine Zusammenarbeit von Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Salzburg und Vorarlberg statt.⁷⁹

Inhaltliche Materien der Kooperation sind immer wieder touristische Angelegenheiten mit grenzüberschreitendem Charakter (Mountainbike, Radwege) oder auch die Formulierung oder Implementierung von EU-Projekten im Bereich des Tourismus. Ein weiterer Bereich ist der Umweltschutz, der etwa in der Luftreinhaltung ebenfalls grenzüberschreitende Bedeutung hat.⁸⁰ Auch länderübergreifende Sachverständigenpools existieren bereits (Niederösterreich), was für Materien von Vorteil ist, die besonders spezialisiertes Sachverständigenwissen erfordern. Ganz im Sinne des innovativen Föderalismus werden auch von Ländern entwickelte Programme von anderen Ländern übernommen.

In organisatorischer Hinsicht ist die Zusammenarbeit nicht nur auf der Ebene der Ämter der Landesregierungen beschränkt, sondern findet auch zwischen Bezirkshauptmannschaften verschiedener Länder statt.⁸¹

c) *Land/Gemeinden*

Zwischen Land und Gemeinden sind Kooperationen naturgemäß besonders häufig, da sich dies einerseits auf Grund der Kleinräumigkeit der Strukturen in den Ländern anbietet, andererseits auch durch die Rollen von Land (häufig als Aufsichtsbehörde) und Gemeinden bei der Vollziehung von Gesetzen.⁸² Dazu kommt die Überlegung, dass die

79 Entwicklung einer einheitlichen „Dienstleistungsrichtlinienapplikation“ mit Wartungs- und Präsentationsschiene; Aufnahme des Echtbetriebs.

80 Etwa zwischen Burgenland und Niederösterreich im Bereich der Luftqualität.

81 So gibt es eine informelle Arbeitsgruppe von Bezirkshauptmannschaften aus dem Burgenland, aus Salzburg und Kärnten, die sich zum Zwecke des Erfahrungsaustausches und der Prozessoptimierungen gebildet hat (siehe dazu auch Besonderer Teil „Burgenland“ Pkt 5.).

82 In Tirol soll ein Elektronisches Flächenwidmungsprogramm diese Schnittstellen entsprechend abdecken. Das GemWeb ist ein Portal für alle Gemeindeapplikationen des Landes Salzburg im Web. Hier wird für Gemeinden der Gemeinde-AusgleichsFonds-Rechner zur Ermittlung, ob und wieviel Förderung es für ein Vorhaben der Gemeinde geben würde, zur Verfügung gestellt. Weiters können von den Gemeinden seit 2008 GAF-Anträge inkl Unterlagen eingereicht und seit 2009 der Bearbeitungsstatus offener GAF-Anträge abgefragt werden.

Gemeinden oft erster Ansprechpartner für die Bürger und damit ein wichtiger Baustein für die Bürgernähe der Landesverwaltung sind.

Ein typischer Anwendungsbereich der Kooperation ist auch hier der EDV-Bereich, wobei hier auch Serviceleistungen zur Verfügung gestellt werden.⁸³ Der elektronische Flächenwidmungsplan, der nunmehr in Tirol entwickelt wurde, kann hier als Beispiel gelten.

In Salzburg findet darüber hinaus auch eine Kooperation Land/Gemeinden hinsichtlich des Internetauftritts (www.salzburg.at) statt. Auch hier findet im Bereich der Geodaten eine intensive Zusammenarbeit statt.⁸⁴

Inhaltliche Bereiche der Kooperation sind beispielsweise Erarbeitung von Katastrophenschutzmaßnahmen mit den Gemeinden. Kooperationen finden weiters im Beschaffungswesen statt.⁸⁵ Ebenso in der Abwicklung von Anträgen für die Katastrophenhilfe.⁸⁶

Ein zunehmend bedeutungsvollerer Aspekt ist auch die Förderung der interkommunalen Kooperation (zB in den Bereichen Raumordnung, Bildung, Naturschutz, Sport usw) durch die Länder.⁸⁷

83 So betreibt etwa die DVT im Auftrag des Landes Tirol das Tiroler Gemeindeforum und das Tiroler Schulnetz (für die Pflichtschulen sind die Gemeinden Schulerhalter) und über die sog Gemeindeforumanwendung erfolgt exklusiv der gesamte rechtsverbindliche (zB Vorstellungen, Verordnungsprüfungen) und auch der subventionsrelevante Schriftverkehr zwischen dem Land und den Gemeinden. Verschiedentlich wird auch die Landesbuchhaltung für Gemeinden genutzt (Gehaltsverrechnung für Gemeindebedienstete in Tirol). Ebenso finden in Kärnten rege Kooperationen zwischen Land und Gemeinden im Informatikbereich statt. In Vorarlberg findet diese Zusammenarbeit im Rahmen des Corporate Network Vorarlberg sowie über den gemeinsamen Betrieb des Vorarlberger Portalverbundes (VPV) für die Nutzung organisationsübergreifender IT-Anwendungen erzielt (Verkehrsregister, Identitätsdokumentenregister, etc) statt. Auch in Salzburg besteht etwa zwischen dem Land und der Stadt Salzburg eine enge Kooperation im EDV-Bereich.

84 In den Jahren 2007 und 2008 wurde die Zusammenarbeit von Land Vorarlberg und den Gemeinden im Bereich Geoinformation durch ein Initialprojekt und mehrere Folgeprojekte auf eine neue Ebene gehoben. Wesentliches Ziel der neuen Zusammenarbeit von Land und Gemeinden unter dem Titel „GIS Vorarlberg“ ist der Aufbau und Betrieb einer Geodateninfrastruktur der Verwaltung Vorarlbergs (GDI Vorarlberg), über die Geoinformationen in definierter Qualität bereitgestellt und genutzt werden können. Damit wird es möglich sein, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der öffentlichen Verwaltung stetig wachsenden Anforderungen bezüglich der Verfügbarkeit von zuverlässigen amtlichen Geoinformationen – Stichworte: E-Government, serviceorientierte Verwaltung, EU-Richtlinie INSPIRE etc – erfüllen zu können.

85 Vorarlberg.

86 Salzburg.

87 Sie bildet auch Gegenstand von Regierungsübereinkommen wie hier http://www.tirol.gv.at/fileadmin/www.tirol.gv.at/regierung/downloads/koalitionsvereinbarung_01072008.pdf.

Hier bietet sich vor allem die Raumplanung an. Festzustellen sind beispielsweise neue Formen der Kooperation zwischen der Landesverwaltung und den Gemeinden im Bereich der Änderung von Flächenwidmungsplänen. In Salzburg geben alle Beteiligten auf Basis programmgesteuerter Schritte ihre Informationen über abgestimmte Benutzeroberflächen im ROGServe in eine gemeinsame Datenbank ein.

Das Projekt „Vision Rheintal“ kann als gutes Beispiel für eine Verwaltungskooperation zwischen dem Land und den Gemeinden angeführt werden. Insbesondere der Regionalkontrakt Rheintal war Basis für eine Zusammenarbeit zwischen dem Land Vorarlberg und 29 Gemeinden des Rheintals. Mit diesem Kontrakt war verbunden, dass sich die Gemeinden zur Hälfte an den Sachkosten beteiligen. Die Vision Rheintal ist eine überregionale Kooperation von insgesamt 29 Rheintalgemeinden und dem Land Vorarlberg. Im Rheintal lebt die weitaus überwiegende Zahl der Vorarlberger Bevölkerung in einem relativ kleinen Ballungsgebiet. Die Vision Rheintal ist ein Projekt, das diese Kooperation fördert, als Impulsgeber fungiert, aber in Umsetzungen auch noch am Anfang des Prozesses steht. Die föderalistische Bedeutung gewinnt dieses Projekt durch seine antihierarchische, netzwerkartige Struktur.⁸⁸

Auf ein ähnliches Ziel steuert das Projekt „Regionext“ in der Steiermark hin, mit dem ebenfalls die interkommunale Kooperation gefördert werden soll.⁸⁹

In Kärnten wird das Projekt „Intensivierung der interkommunalen Zusammenarbeit“ betrieben. Hier sei auch das Projekt „Zämma leaba“ aus Vorarlberg erwähnt, das auf Projekte und Kooperationen zum Thema Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung zielt.

⁸⁸ Ähnliche Entwicklungen sind auch im Walgau und Montafon in die Wege geleitet. Vision Rheintal erhielt 2008 einen Anerkennungspreis des Föderalismuspreises 2008 des Instituts für Föderalismus.

⁸⁹ www.regionext.steiermark.at.

d) Land/Privatrechtliche Rechtsträger

Verwaltungs Kooperationen finden auch mit privatrechtlichen Rechtsträgern statt, die zudem häufig öffentliche Aufgaben erfüllen.⁹⁰ Dabei wird auch der Erhaltung bzw Stärkung ehrenamtlicher Strukturen große Bedeutung beigemessen, da sie staatsentlastend wirken und Kosten sparen helfen.⁹¹

Im Rahmen der Unterstützung von Kontrollaufgaben kommt es zur Beauftragung oder Heranziehung Privater.⁹²

Hier ist das Vorarlberger Beispiel in den Bereichen Sozialhilfe, Integrationshilfe (Behindertenhilfe) sowie Jugendwohlfahrt von besonderem Interesse. Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass Aufgaben, die dem Land als Träger der Sozialhilfe, Integrationshilfe (Behindertenhilfe) und Jugendwohlfahrt zukommen, auf freie Wohlfahrts-träger ausgegliedert wurden.⁹³ Auf Grund dieser Vorgaben bestehen Kooperationen zwischen dem Land und privaten Einrichtungen.⁹⁴ Der Sozialbereich ist allerdings auch in anderen Ländern Gegenstand intensiver Kooperationen.⁹⁵

Aber auch Kooperationen mit Bundeseinrichtungen erfolgen. Im Rahmen der Beschaffung greift das Land Salzburg seit 2003 auf die

90 In Kärnten läuft ein Projekt der Zusammenarbeit auf dem Gebiet der IT mit dem Kärntner Landesarchiv und dem Kärntner Landesmuseum (landesgesetzlich ausgegliederte Anstalten mit eigener Rechtspersönlichkeit).

91 So etwa im Rahmen der Nachhaltigkeitspartner Vorarlberg.

92 Aufgaben der Kontrolle von in Vorarlberg anfallenden Kosten für EU-Projekte im Zusammenhang mit transnationalen EU-Programmen werden von einem privaten Wirtschaftstreuhandbüro im Auftrag des Landes wahrgenommen. Ebenso nimmt die Hypo Landesbank Vorarlberg die bankmäßige Durchführung sämtlicher Darlehen und Zuschüsse aus Wohnbauförderungsmitteln sowie aus Mitteln des Wohnbaufonds vor. Das Energieinstitut Vorarlberg übernimmt die Abwicklung der Qualitätskontrolle und der Qualitätssicherung bei Bauprojekten und Sanierungen.

Auch in Salzburg erfolgt die Abwicklung von Förderdarlehen über die Hypobanken. In Salzburg erfolgt im Bereich der Wohnbauförderung im iWOBIS eine enge administrative Zusammenarbeit mit den Gemeinnützigen Bauvereinigungen im E-Government. Informationen für Objektförderungen (Mietwohnungen, Wohnheime, umfassende Sanierungen) sowie Meldungen über Mieterwechsel, Mietvertragskündigungen und Neuvermietungen von Mietwohnungen und Änderungen in den Entgeltbestimmungen der Mietverträge als Basis für die Berechnung der Wohnbeihilfe erfolgen durch die Gemeinnützigen Bauvereinigungen nur noch elektronisch.

93 Siehe dazu auch § 17 Abs 1 VlbG SozialhilfeG, § 10 Abs 1 VlbG ChancenG, § 25 Abs 1 Landes-Jugendwohlfahrtsgesetz.

94 Siehe dazu auch den Sozialbericht der Vorarlberger Landesregierung 2009 „Hinschaun und helfen“.

95 Gemeinsames Internetportal in Salzburg, das einen strukturierten Datenaustausch mit den externen Leistungserbringern (Heime, Einrichtungen, Träger Vereine, Betreuer etc) ermöglicht.

Leistungen der Bundesbeschaffung GmbH zurück. Durch die Nutzung der BBG wird nach Ansicht Salzburgs auf die Schaffung eigener Strukturen verzichtet und es können die Beschaffungsvorgänge wirtschaftlicher abgewickelt werden.

Auch zwischen Landesverwaltungen und ausgegliederten Rechtsträgern können Kooperationen, etwa bei Beschaffungen, stattfinden. In Oberösterreich sollen vorhandene Synergiepotenziale im Bereich der Beteiligungsgesellschaften der OÖ Landesholding GmbH untereinander sowie im Verhältnis zur Landesverwaltung und zu vom Land Oberösterreich direkt gehaltenen Beteiligungen und Körperschaften öffentlichen Rechts des Landes Oberösterreich genutzt werden.

Folgende Maßnahmen wurden bereits umgesetzt (Auszug lt Statusbericht 2008):

- *Bauleistungen*: Kompetenzzentrum für Bauberatung, Prüfungen, optimierte Ausschreibungen
- *Beschaffung*: Gemeinsamer Einkauf (bei den Produktgruppen Porto, Mobiltelefonie, KFZ, etc); Portal – Benchmarking bzw Marktübersicht; Sicherheitsdienste; Ausweitung der Zusammenarbeit im Gesundheitsbereich – gespag und SHV
- *Facility Management*: Flottenmanagement (Betankung)
- *Finanzleistungen*: Bankdienstleistungen: Finanzierungsbereich, Veranlagungsbereich, Zahlungsverkehr; Datenbank für Gutachten; Steuerliche Optimierung
- *Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)*: Software; RZ Hardware (Server, Speicher); Optimierung Telekommunikationskosten
- *Personal*: Personalentwicklung, Lehrlingsausbildung
- *Vertrieb/Marketing*: Schaltkonditionen Medien; Internetplattform: MA-Vernetzung, monatlicher Newsletter, Standards für Homepage-Verlinkung.

6. Personal/Führung

Das öffentliche Dienstrecht gibt für die Flexibilität des Ressourceneinsatzes in der Verwaltung wichtige Rahmenbedingungen vor.

Darüber hinaus ist es für die Effizienz des öffentlichen Dienstes von entscheidender Bedeutung.⁹⁶

Seit der Jahrtausendwende ist das Landesdienstrecht insgesamt von umfassenden Reformen, insbesondere auf dem Gebiet der Besoldung und des Pensionsrechts geprägt. Zeitlich stehen diese Projekte in engem Zusammenhang mit der Beseitigung des so genannten Homogenitätsprinzips im Dienstrecht im Jahre 1999. Diese Beseitigung einer bundesverfassungsrechtlichen Bindung der Dienstrechte von Ländern und Gemeinden an Strukturprinzipien des Bundesdienstrechtes eröffnete dem innovativen Föderalismus ein weites Betätigungsfeld. Mit den Besoldungsreformen waren regelmäßig auch die Einführung einer Stellenbewertung und einer funktionsorientierten Entlohnung verbunden. Ein besonders ehrgeiziges Projekt bestand in der Beseitigung der Pragmatisierung im Rahmen der Gehaltsreform der Vorarlberger Landesbediensteten.⁹⁷ Aber auch in Tirol⁹⁸, Niederösterreich⁹⁹, Oberösterreich und der Steiermark fanden umfassende Reformen statt.¹⁰⁰

In der öffentlichen Diskussion der letzten Jahre standen im Bereich des öffentlichen Dienstes die zwischen den Finanzausgleichspartnern im Jahre 2007 paktierte „finanziell gleichwertige Umsetzung der Pensionsreform“ (des Bundes) im Mittelpunkt.¹⁰¹ Der Rechnungshof hatte zuletzt bei den Ländern Kärnten und Wien die fehlende Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen gerügt.¹⁰² Hingegen werden vom Rechnungshof die Pensionsreformen in Burgenland, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark und Vorarlberg als gleichwertig mit dem Bund betrachtet. Gleichwertigkeit dürfte allerdings auch in Tirol¹⁰³ bestehen, mit der dort vorgenommenen Pensionsharmonisierung wurden nach Auffassung der Tiroler Landesregierung die vereinbarten Sparziele erreicht.¹⁰⁴

96 Zu den Maßnahmen des Bundes siehe *Walder*, Der reformierte Staat. Reformen im Besoldungs-, Dienst- und Pensionsrecht des Bundes – Ein Überblick seit 1994, ÖHW 51 (2010) Heft 2 – 4, 7 ff.

97 Dazu näher Besonderer Teil „Vorarlberg“ Pkt B) 4.

98 Dazu näher Besonderer Teil „Tirol“ (Besoldungsreform 2007 und Pensionsreform 2008).

99 Dazu näher Besonderer Teil „Niederösterreich“ Pkt 4.

100 Siehe dazu die Beiträge zu Vorarlberg, Niederösterreich, Tirol und Oberösterreich in *Bußjäger* (Hg), Dienstrechtsreformen im Bundesstaat (2007).

101 Siehe dazu *Institut für Föderalismus* (Hg), 32. Bericht über den Föderalismus in Österreich (2007) (2008) 397.

102 Siehe die Berichte des Rechnungshofes Reihe Kärnten 2008/4 und Wien 2009/4.

103 Kritisch dazu der Bericht des Rechnungshofes Reihe Tirol 2009/3.

104 Siehe dazu näher Besonderer Teil „Tirol“ (Besoldungsreform 2007 und Pensionsreform 2008).

Eine den Vorgaben des Bundes entsprechende Pensionsreform wurde am 30. September 2010 auch im Kärntner Landtag beschlossen. Die Pensionsreform soll den Empfehlungen des Rechnungshofes einerseits und der im Rahmen des Finanzausgleichs 2008-2013 abgeschlossenen Politischen Vereinbarung zur Abänderung der Verwaltungsreform II zwischen Bund, Ländern und Gemeinden andererseits, Rechnung tragen.

Der Umstand, dass es Verzögerungen in der Umsetzung der paktierten Maßnahmen gegeben hat, verstellt den Blick darauf, dass andere Länder im Bereich der Dienstrechtsreform Schritte gesetzt haben, die teilweise über die bisherigen Leistungen des Bundes hinaus gehen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Pensionsreform in Oberösterreich.¹⁰⁵

Eine Besoldungsreform mit entsprechender Stellenbewertung wurde 2008 im Burgenland durchgeführt. Dasselbe ist in Oberösterreich erfolgt. Geplant ist derzeit eine Besoldungsreform in Kärnten für die Gemeinden. In Salzburg wurden die Eckpunkte einer Besoldungsreform für neu eintretende Landesbedienstete vereinbart.

Mit der Besoldungsreform ist im Allgemeinen eine Abflachung der Gehaltskurven sowie eine Stellenbewertung verknüpft. Dies ermöglicht insbesondere auch eine marktgerechte Bezahlung der Bediensteten.

Grundlagen der Besoldungsreform sind regelmäßig die Erarbeitung von Modellstellen und die Zuordnung derselben zu den einzelnen Funktionen in der Verwaltung. Dazu sind Arbeitsplatz- bzw Dienstpostenbeschreibungen erforderlich. Dies ermöglicht verwendungsorientierte Entlohnung, die als allgemeines Ziel der Besoldungsformen gelten kann.

Die Flexibilisierung des öffentlichen Dienstrechts ist neben der Umsetzung von EU-Recht ein wichtiges Thema in den Landesverwaltungen: Dabei geht es auch um die Zuweisung von Bediensteten an ausgegliederte Rechtsträger.

Im Bereich Aus- und Fortbildung¹⁰⁶ wurde in Kärnten ein elektronischer Bildungspass für Landesbedienstete und Gemeindebedienstete eingeführt (siehe Landesgesetz, LGBl Nr 62/2008). Weiterbildung

¹⁰⁵ Vgl dazu auch *Nußbaumer*, Das oberösterreichische Beamten-Pensionsrecht, in: Bußjäger (Hg), Dienstrechtsreformen im Bundesstaat 77 ff.

¹⁰⁶ Zu diesem Thema siehe auch Besonderer Teil „Burgenland“ Pkt 3.

wird verschiedentlich gesondert gesetzlich geregelt (Kärntner Weiterbildungsförderungsgesetz, LGBl Nr 59/2006).

In der Führungskräfteentwicklung findet eine Evaluierung der Führungskräfte etwa in Kärnten statt. Ein Qualitätsstandard für Personalentwicklung soll eingeführt werden (Investors in People). Der Führungskräfteentwicklung wird auch im Rahmen der Verwaltungsakademien der Länder Beachtung geschenkt.¹⁰⁷ Auch in Oberösterreich wurde ein umfangreiches Bildungsprogramm durch ein System von Lehrgängen für Führungskräfte, das mittlere Management und für Potentialträger geschaffen.

In verfahrensrechtlicher Hinsicht wurden auch im Dienstrecht der Landes- und Gemeindebediensteten Verfahren abgeschlankt und damit beschleunigt. Neben dem Amt der Salzburger Landesregierung als Behörde I. Instanz gibt es in diesen Angelegenheiten nur mehr eine weitere Berufungsinstanz in Form einer Leistungsfeststellungskommission bzw Disziplinarkommission.

Eine Beseitigung der Pragmatisierung für neueintretende Bedienstete erfolgte in Vorarlberg bereits mit dem Landesbedienstetengesetz 2000. Diesem Vorhaben sind bisher keine Länder mehr gefolgt. In Salzburg ist allerdings die Umsetzung des Projekts der Beseitigung der Pragmatisierung beschlossen. Die letzten Pragmatisierungen werden zum 1.7.2011 durchgeführt.

Die verstärkte Übernahme von Führungsfunktionen auch durch Vertragsbedienstete ist allerdings ein genereller Trend, der sich in Ländern mit einem „Pragmatisierungsstopp“ (Burgenland) naturgemäß durchsetzt.

Das Dienstrecht als solches war ebenfalls Gegenstand von Modernisierungen: In Salzburg gibt es seit Jahren schon keine Einzelprüfung zur Frage des Ausmaßes der anrechenbaren Vordienstzeiten, sondern der im Gesetz festgelegte Prozentsatz von derzeit 60% findet generell Anwendung.

Verwaltungsökonomisch ist die in Salzburg gesetzlich geschaffene Möglichkeit der jährlichen Bezugserhöhung im Verordnungswege, womit einerseits durch die Übernahme der auf Bundesebene getroffenen Regelung umfangreiche Verhandlungen auf Landesebene entfallen und andererseits auch kein Gesetzesänderungsprozess in Gang gesetzt werden muss. Dennoch hat Salzburg die Bezugserhöhung des

¹⁰⁷ Siehe dazu etwa Besonderer Teil „Kärnten“.

Bundes mit Wirksamkeit 1.1.2010 aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht umgesetzt.

Im Sinne einer dezentralen Personalverantwortung (IPIS-F dh ein elektronisches Personalinformationssystem für Führungskräfte) haben die einzelnen DienststellenleiterInnen in Salzburg die Möglichkeit, innerhalb vereinbarter Überstunden- und Reisekostenkontingente zu steuern. In jährlich stattfindenden Personalgesprächen wird auch die kurzfristige Personalplanung abgestimmt. Vorgesehen ist, in Zukunft eine mittelfristige Aufgaben- und Personalplanung im Hinblick auf die budgetrelevanten Parameter einzuführen.

Regelmäßig wurde in den Dienstrechten der Länder auch das Mitarbeitergespräch implementiert.

Weitere Schwerpunkte sind Maßnahmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung, wobei auch Kooperationen mit einschlägigen wissenschaftlichen Einrichtungen vorkommen. So konnten durch Kooperation und Beteiligung des Landes Salzburg an der SMBS (University of Salzburg Business School) ohne Kostenausweitung den MitarbeiterInnen im Top Segment Masterprogramme der UNI-Salzburg angeboten werden.¹⁰⁸ In diesem Zusammenhang wurde auch das Konzept der Verwaltungsakademie überarbeitet und modernisiert.

2006 wurde in Vorarlberg eine Führungsinitiative mit der Einführung von Führungsgrundsätzen gestartet. Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ermöglicht allen 170 Führungskräften der Landesverwaltung eine Standortbestimmung bezüglich der eigenen Führungsqualität und darauf aufbauend individuelle Lernschritte zur Professionalisierung der Führungsqualitäten. Derzeit haben bereits 90 Führungskräfte die Einführungsveranstaltungen mit der Standortbestimmung besucht (laufend).

Als Thema der Aus- und Weiterbildung sei hier nur das Beispiel Projektmanagement in der Salzburger Landesverwaltung hervorgehoben. Bereits Mitte der 90iger Jahre wurden zehn Mitarbeiter als internationale Projektmanager zertifiziert. Zwischenzeitlich haben mehr als 300 Mitarbeiter Projektmanagementausbildungen absolviert. Die Erle-

¹⁰⁸ Dazu kommen weitere Kooperationen etwa mit Salzburg AG, Magistrat Salzburg, SALK, GKK Salzburg und Salzburg Airport sowie den Salzburger Nachrichten. Neben den Ausbildungsprogrammen zB Management-Trainee-Programm der eigenen Weiterbildungseinrichtung (SVAK Salzburger Verwaltungsakademie) stehen den mittleren Führungskräften auch Lehrgänge der SMBS zur Verfügung (zB General Management, Leadership-Kompakt-Curriculum etc). Über die Weiterbildungsschiene mit der betrieblichen Gesundheitsvorsorge (Projekt ProCura) werden ebenfalls wichtige Führungsthemen angeboten.

digung komplexer, übergeordneter, dienststellenübergreifender Vorhaben in Projektform ist Standard. Aus diesem Grund wurde zum Erfahrungsaustausch nicht nur eine Projektmanagement-Werkstatt eingerichtet, sondern wurde im Intranet eine Plattform geschaffen, wo Projektmanagementwerkzeuge im Sinne eines Werkzeugkastens von der gesamten Landesverwaltung abgerufen werden können.

Das Dienstrecht der Länder (und der Gemeinden) hat sich seit der Beseitigung des Homogenitätsgebots 1999 in vielfältiger Weise weiterentwickelt. Die seither eingeleiteten Modernisierungen unterstreichen die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit dieser Verfassungsänderung.

7. Verfahren

Der Dauer von Verwaltungsverfahren kommt für die Standortqualität einer Region entscheidende Bedeutung zu. Während zu Beginn der 90er Jahre die Dauer von Betriebsanlagenverfahren in Österreich bei einer ersten Erhebung offenbar mit 407 (!) Tagen gemessen wurde¹⁰⁹, konnten hier praktisch im gesamten Bundesgebiet enorme Verbesserungen erzielt werden. Die Verkürzung der Verfahrensdauer ist trotz verschiedener Maßnahmen des Bundesgesetzgebers (Einführung vereinfachter Verfahren etwa im Rahmen der Gewerbeordnung) wesentlich auch auf die Leistungen der für die Organisation der zuständigen Behörden verantwortlichen Länder zurückzuführen.

a) Verfahrenscontrolling

Die Herangehensweisen waren zwischen den Ländern durchaus different: In Tirol wurde in Gewerbeangelegenheiten den Behörden zum Ziel gesetzt, 75% der Verfahren innerhalb von drei Monaten abzuschließen. Zu diesem Zweck musste ein Verfahrensmonitoring bzw. -controlling eingeführt werden, das sich derzeit in Umsetzung befindet. Hier zeigt sich auch ein enger Zusammenhang mit der Wirkungsorientierten Verwaltung.¹¹⁰

¹⁰⁹ Siehe dazu *Hochhauser*, Die Ernte von zehn Jahren Amtsmanager, in: Schwarzer (Hg), *Verwaltungsreform von innen. Festschrift 10 Jahre Amtsmanager* (2007) 2.

¹¹⁰ Dieser Zusammenhang wird auch aus dem Burgenländischen Beispiel deutlich, ein laufendes Controlling im Amt der Landesregierung auf Grundlage des Produktkatalogs (Leistungskatalogs) sowie eine Evaluierung der Verfahrensabläufe. Dieses Controlling bezieht sich nicht nur auf die anlagenrechtlichen Verfahren, wo sich Verfahrenscontrolling zuerst herausgebildet hat, sondern auch auf Verfahren wie etwa nach dem Kinderbetreuungsgesetz oder in der Förderungsverwaltung.

In Salzburg ist im Investitions-Beschleunigungsgesetz festgelegt, dass das Verfahren längstens innerhalb von drei Monaten nach Einbringung oder nach Vornahme der Verbesserungsaufträge abzuschließen ist.

Das Verfahrenscontrolling wird in Salzburg DV-unterstützt durchgeführt. Die durchschnittliche Verfahrensdauer aller im Jahr 2008 in den Salzburger Bezirkshauptmannschaften abgeschlossenen Betriebsanlagengenehmigungsverfahren betrug 3,9 Wochen.

Das Verfahrenscontrolling kann bei der verfahrensleitenden Behörde angesiedelt sein¹¹¹ oder auch im Amt der Landesregierung, praktisch als Aufgabe der Dienstaufsicht. Für länger dauernde Verfahren kann ein besonderes Monitoring eingerichtet werden.¹¹²

Zielvorgabe des Verfahrenscontrollings in der Steiermark ist es, 80% der Verfahren innerhalb von drei Monaten abzuschließen. Im ersten Halbjahr 2009 betrug die durchschnittliche Verfahrensdauer der mehr als 860 Betriebsanlagen- und Wasserrechtsverfahren in den Bezirkshauptmannschaften der Steiermark durchschnittlich 8,6 Wochen.

b) Verfahrenskonzentration und Koordination mit anderen Behörden

Organisatorisch können an sich selbständige Verfahren gemeinsam abgewickelt werden. Diese Praxis, die etwa in Vorarlberg schon seit Jahrzehnten eingeführt war, wurde vom AVG-Gesetzgeber des Jahres 2001 begünstigt.¹¹³ Noch immer sind es aber die Länder, die als für die Organisation der Bezirkshauptmannschaften verantwortliche Rechtsträger diese Maßnahmen umsetzen müssen. Der Stand der einzelnen Länder ist auch hier unterschiedlich weitgehend:

Während in Vorarlberg die gemeinsame Verhandlung den Regelfall bildet, wird dies in Tirol nach „Möglichkeit“ praktiziert und dazu bei den Bezirkshauptmannschaften so genannte Anlagenkonferenzen abgehalten. Ein ähnliches Instrument sind die „Anlagensprechtage“, die in Oberösterreich und im Burgenland praktiziert werden.¹¹⁴ Ein solcher Anlagensprechtage findet im Burgenland jeweils an einem Tag im Monat bei der Bezirksverwaltungsbehörde statt, bei dem ebenfalls

111 So beispielsweise in Kärnten.

112 So in Oberösterreich.

113 Dazu näher Besonderer Teil „Vorarlberg“ Pkt B) 5.

114 Diese haben etwa in Oberösterreich zu einer Verkürzung der Verfahrensdauer beigetragen, wobei auch in der Organisation gestrafft wurde.

das gesamte Team anwesend ist und Auskünfte zum Genehmigungsverfahren gibt (zB Vollständigkeit der Einreichunterlagen). Durch diese Teams konnten Kommunikationsprobleme zwischen Behörde, Sachverständigen und Genehmigungswerbern optimiert werden.

In Salzburg reicht durch die Verfahrenskonzentration und –koordination in annähernd allen Fällen eine Verhandlung für unterschiedliche Bewilligungen aus. Fälle, die mehr als eine Bewilligung erforderten, wurden im Jahr 2008 zu 95% konzentriert durchgeführt. Mehr als 90% der Salzburger Gemeinden haben ihre Bauverfahren im Zuge von Anlagenverfahren an die Bezirksverwaltungsbehörden delegiert, wo die Verfahren konzentriert abgewickelt wurden. Als unterstützende Maßnahmen zur Reduktion der Verfahrenszeiten werden in Salzburg Projektsprechtag abgehalten, Informationsunterlagen ausgegeben und Projektleiter eingesetzt.

UVP-Verfahren werden häufig projektmäßig organisiert.¹¹⁵ Generell erweist es sich als sinnvoll, Unternehmen in schwierigen Verfahren besonders zu unterstützen, soweit dies ohne Parteilichkeit zu ergreifen, möglich ist. Eine Vernetzung von Antragsteller, Behörden und Sachverständigen ist auch Garant dafür, dass ein hoher Standard an Umweltschutz und Betriebssicherheit nicht nur gewährleistet, sondern verbessert werden kann.

Ein weiteres Instrument sind „Verfahrensleitfäden“.¹¹⁶

„Verfahrenskonzentration“ ist in jenen Materien, für welche in zweiter Instanz der jeweils zuständige UVS zuständig ist, auch im Rechtsschutzverfahren möglich. In den Ländern wurden mittlerweile teilweise sehr umfangreiche Zuständigkeiten der UVS begründet.¹¹⁷ Soweit keine Zuständigkeit des UVS zur Berufungsentscheidung besteht, ist nach wie vor die Landesregierung zur Entscheidung in zweiter Instanz zuständig. In diesen Fällen sollte die Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung dafür sorgen, dass Verfahren möglichst koordiniert abgewickelt werden.¹¹⁸

Im Burgenland koordinieren sich die Bezirkshauptmannschaften auch in ihrer Funktion als Verwaltungsstraßenbehörden. Ziel ist es, zu

115 Niederösterreich, Kärnten.

116 So etwa im Rahmen des „Verfahrensexpress“ in Niederösterreich.

117 In Vorarlberg ist der UVS seit 2002 zur Entscheidung in fast allen Angelegenheiten des selbständigen Wirkungsbereiches des Landes in zweiter Instanz berufen.

118 Dies wurde beispielsweise im Rahmen einer Reform der Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung in Tirol vorgenommen.

einer Vereinheitlichung der Verwaltungsstrafverfahren, insbesondere hinsichtlich Strafhöhen und Verfahrensabläufen zu gelangen.

In Kärnten wird grundsätzlich nach § 39 Abs 2a AVG vorgegangen. Für das UVP-Verfahren siehe § 17 Abs 1 UVP-G (Entscheidungskonzentration). Zu genehmigungspflichtigen Betriebsanlagen siehe § 356b Abs 1 GewO 1994.

In Niederösterreich findet eine Konzentration der Bau- und Gewerbeverfahren für Betriebsanlagen statt. Zu diesem Zweck wurde die NÖ Bauübertragungs-VO erlassen. Es findet ein konzentriertes Bewilligungsverfahren für Anlagen statt.

In Salzburg wird seit 1999 für Anlagenverfahren, die mehrerer behördlicher Bewilligungen bedürfen, ein Projektleiter eingesetzt. Verfahrensleiter ist derjenige, der das Hauptverfahren führt. Im Falle zusätzlich erforderlicher Bewilligungen werden die Verfahren gemeinsam am selben Verhandlungstag durchgeführt. Durch diese Verfahrenskonzentration bzw -koordination reicht in annähernd allen Fällen eine Verhandlung für unterschiedliche Bewilligungen aus.

Ein weiteres Instrument sind Checklisten für Standardverfahren, die etwa in Oberösterreich im Rahmen der Wasserwirtschaft gehandhabt werden.

Seit 1993 ist bei jeder Bezirkshauptmannschaft in Kärnten ein „Verfahrenskoordinator“ im Einsatz (Aufgaben: referatsübergreifende Koordination von Verwaltungsverfahren, Anregung und Überwachung der Verfahrens- und Verhandlungskoordination, erforderlichenfalls Kontaktnahme zwischen Bezirksverwaltung und betroffenen Gemeinden, Kontaktnahme zwischen Bezirksverwaltung und anderen Behörden, Koordination des Sachverständigeneinsatzes). Überdies ist die Verfahrenskonzentration in Bezug auf die Bewilligung von Forststraßen mit Dienstanweisung aus dem Jahr 1995 angeordnet worden. Üblich ist ferner die Verfahrenskoordination von Landeshauptmann und Bezirksverwaltungsbehörden in Wasserkraft- und Naturschutzangelegenheiten.

c) Sachverständigenpools

Eine neuralgische Seite des Verwaltungsverfahrens bildet die Beweisaufnahme durch Sachverständige, insbesondere bei Betriebsanlagenverfahren. Komplexe Verwaltungsverfahren erfordern einen besonders großen Verwaltungsaufwand. Die Bereitstellung eines entsprechenden Sachverständigenpools ist eine wichtige Aufgabe in der

Organisation. Die Länder versuchen, derartige Sachverständigenpools zu organisieren. Verschiedentlich werden sie auch den Gemeinden zur Verfügung gestellt.¹¹⁹

Im Amt der Kärntner Landesregierung ist ein Sachverständigenpool in Umweltschutzangelegenheiten (ausgenommen Wasserbautechnik und Naturschutz) und technischen Angelegenheiten unter dem Dach einer einzigen Abteilung zusammengefasst. Dieser Pool kann dienststellenübergreifend in Anspruch genommen werden.

Ferner ist beim Kärntner Landesfeuerwehrverband ein Sachverständigenpool eingerichtet, dessen Sachverständige den Landes- und Gemeindebehörden im Bereich der Brandsicherheit und der Feuerpolizei – ausgenommen für vereinfachte Verfahren nach § 24 der Kärntner Bauordnung 1996 – zur Verfügung stehen (§ 19 Abs 1 lit I des Kärntner Feuerwehrgesetzes).

Amtssachverständige sind in der Vorarlberger Landesverwaltung grundsätzlich in der jeweiligen Fachabteilung in Form von Pools angesiedelt und stehen allen Landesbehörden zur Verfügung. Lediglich in den Bereichen Naturschutz und Forst sind – neben den Sachverständigen in der Fachabteilung – Naturschutzbeauftragte und forstfachliche Sachverständige auch bei den einzelnen Bezirkshauptmannschaften stationiert.

Eine verstärkte Zusammenarbeit im Bereich der technischen Dienste besteht mit anderen Bundesländern. Eine so genannte „Sachverständigenbörse“ hat zum Ziel, dass Amtssachverständige gewisser Spezialgebiete über Bundesländergrenzen hinweg eingesetzt werden können.

In Salzburg sind die Sachverständigen in zentralen Pools zusammengefasst, die entsprechend der fachlichen Ausrichtung verschiedenen Abteilungen zugeordnet sind. Auf diese Pool-Sachverständigen wird nach vorheriger Terminabstimmung von den verfahrensführenden Dienststellen im Anlassfall zurückgegriffen. Damit sind eine vollständige Auslastung und ein damit verbundener effizienter Einsatz der Sachverständigendienste gewährleistet. Darüber hinaus werden auf Grund der angespannten Personalsituation Sachverständigenleistungen vermehrt vom Markt zugekauft.

Sachverständigenpools werden auch in Niederösterreich eingerichtet. Für kleine Gemeinden wird Sachverständigentätigkeit organisiert.

119 So in Kärnten, Niederösterreich und in Salzburg.

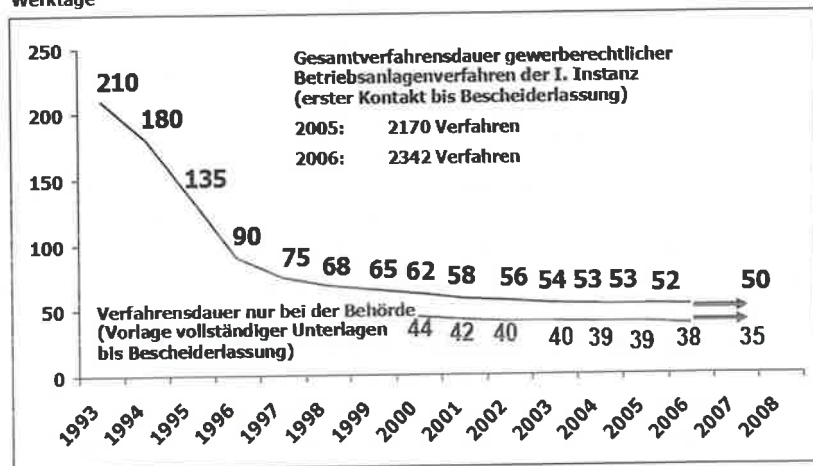
d) Ergebnisse

In Oberösterreich konnten auf Basis der Maßnahmen (Straffung von Anlagensprechtagen, Monitoring von länger dauernden Verfahren, Unterstützung in besonders schwierigen Verfahren) im Jahr 2008 im Durchschnitt eine Beschleunigung der Dauer von Betriebsanlagenverfahren um mindestens zwei Tage erreicht werden. Die aktuelle Darstellung zur Verfahrensdauer in Oberösterreich sei hier angeführt:

Top-Speed

Verfahrensvereinfachung

Werktag



Bei der Verfahrenskonzentration leistete die Vorarlberger Landesverwaltung Pionierarbeit. Österreichweit begann die Verfahrenskonzentration bei den Bezirkshauptmannschaften in Vorarlberg. Schon seit Jahrzehnten werden für ein Vorhaben alle Bewilligungs- und Genehmigungsverfahren in einem konzentrierten Verwaltungsverfahren durchgeführt (zB nach der Gewerbeordnung, dem Wasserrechtsgesetz, dem Naturschutzgesetz, etc).

1994 bis 1996 wurde die Abwicklung der gewerblichen Betriebsanlageverfahren untersucht und in jeweils einer Abteilung der betreffenden Bezirkshauptmannschaft konzentriert. Durch organisatorische Verbesserungen bei der abteilungsübergreifenden Bearbeitung von Berufungen konnte in weiterer Folge auch die Erledigungsdauer bei Berufungsverfahren erheblich verkürzt werden. Für die Analyse und laufende Kontrolle der Dauer der gewerblichen Betriebsanlagever-

fahren und der parallel dazu abzuwickelnden sonstigen anlagenbezogenen Verfahren wurde 1993/1994 ein EDV-Programm (ANABE) entwickelt.

Landesweit konnte die Dauer von Betriebsanlagenverfahren von durchschnittlich rund 160 Tagen im Jahr 1993, auf 84 Tage im Jahr 2001, bis heute auf unter 80 Tage reduziert werden. Von den angefallenen Verfahren werden heute im Durchschnitt rund 77% (2001 rund 66%, 1993 rund 43%) innerhalb von weniger als drei Monaten und weitere 16% (2001 rund 22%, 1993 rund 26%) innerhalb von weniger als sechs Monaten abgeschlossen. Die Aufgabenfokussierung und das eingesetzte Controllingsystem gewährleisteten Zielorientierung und Effizienz bei der Erfüllung der behördlichen Aufgaben. Das Amt der Vorarlberger Landesregierung wurde 2007 von der Wirtschaftskammer Österreich für die Einrichtung eines konzentrierten Betriebsanlagenge-nehmigungsverfahrens mit dem Jubiläumspreis „Amtsmanager des Jahrzehnts“ ausgezeichnet.

Ein eigenes Investitions-Beschleunigungsgesetz wurde 1999 in Salzburg in Kraft gesetzt. Auf Grund des Gesetzes ist eine allenfalls durchzuführende mündliche Verhandlung längstens innerhalb von sechs Wochen durchzuführen, bzw ist das Verfahren längstens innerhalb von drei Monaten nach Einbringung oder nach Vornahme der Verbesserungsaufträge abzuschließen. Im Ergebnis hat sich unter Setzung flankierender Maßnahmen, wie Projektsprechtagen, der Durchführung von Verfahrenskoordinationen und Verfahrenskonzentrationen, die durchschnittliche Verfahrensdauer von 113 Tagen im Jahr 1997 auf 27,6 Tage im Jahr 2008 reduziert. Mindestens so beachtlich ist die Entwicklung des Medians (50% der Verfahren), die im Jahr 1997 im Durchschnitt 52 Tage dauerten und die bis zum Jahr 2008 auf 11 Tage! reduziert werden konnten. Berechnungsgrundlage bilden jeweils Kalendarstage und nicht Werkstage. Die konsequente weitere Anwendung des Investitions-Beschleunigungsgesetzes mit dem Ziel rascher Verfahren und der weiteren Stärkung Salzburgs als Wirtschaftsstandort ist ebenfalls im Arbeitsübereinkommen der Landesregierung für die Legislaturperiode 2009 bis 2014 enthalten.¹²⁰

8. Aufgabenreformen

Die Formulierung und Gestaltung der vom Staat zu besorgenden Aufgaben ist eine vorrangige Aufgabe der Politik. Zur Verwaltungsreform

¹²⁰ Dazu näher Besonderer Teil „Salzburg“ Pkt 2.4.

gehört dabei eine Evaluierungskultur, die im ständigen Hinterfragen der Sinnhaftigkeit der bestehenden Aufgabenstrukturen besteht. Die Evaluierung der Verwaltungsaufgaben darf nicht nur an der Gesetzgebung stehen bleiben, weil die Aufgaben in vergleichsweise seltenen Fällen durch die Gesetzgebung so determiniert sind, dass durch Deregulierung der gesetzlichen Grundlagen tatsächlich massive Einsparungen lukriert werden können.¹²¹

Der größte Teil des Landeshaushaltes wird von den Ländern im Rahmen ihrer Tätigkeit als Privatrechtsträger ausgegeben. Evaluierung von Aufgaben muss daher auch in diesen Bereichen ansetzen. Diese sind allerdings – etwa im Rahmen der Krankenanstalten – wiederum stark von Vorgaben des Bundes oder von Vereinbarungen gemäß Art 15a B-VG determiniert.

Ein Aspekt der Aufgabenreform ist die Deregulierung. Sie besteht in der Abschlankung des Normenbestandes.

Die Bandbreite der Aufgabenreformen in den Ländern ist schwankend, sie ist häufig nur auf einzelne Bereiche bezogen, wobei ein Normenscreening durchgeführt wird. Ein solches – allerdings beschränktes – Normenscreening erfolgte bei allen Ländern im Rahmen der Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie.

Ein wichtiges Instrument ist dabei die wirkungsorientierte Gesetzgebung, die darauf Bedacht nimmt, die Folgen von Gesetzgebung und auch indirekte Folgen der Rechtsetzung abzuschätzen. Wirkungsorientierte Gesetzgebung wird in Oberösterreich und Vorarlberg praktiziert. In Oberösterreich wird in diesem Zusammenhang die Herausgabe eines umfassenden Leitfadens für eine wirkungsorientierte Gesetzgebung angestrebt.

Ein entsprechendes Projekt soll laut dem Regierungsprogramm auch in Salzburg eingeleitet werden, wo die Überprüfung der Gesetze und Richtlinien des Landes im Hinblick auf Wirkung und Abwicklung sowie deren stichprobenartige Kontrolle festgelegt ist.

Die wirkungsorientierte Gesetzgebung geht über die bloße Erfassung der Kostenfolgen von Gesetzen, wie sie in Österreich seit Beginn der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts praktiziert wird, hinaus. Sie erfasst auch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Folgen von Gesetzgebung. Andererseits wird auch die Berechnung der Kostenfolgen von

121 In diese Richtung weisen auch neue Reformprojekte, die sich auf die Erzielung von Einsparungen durch eine schlankere Landesverwaltung beziehen, siehe dazu Besonderer Teil „Oberösterreich“ Pkt 5.

Gesetzen durch Instrumente der Verwaltungsreform verbessert: In Salzburg wird seit 1997 eine Kosten- und Leistungsrechnung für Gesetze angewandt. Dabei werden die Folgekosten und teilweise Folgewirkungen von Gesetzen und Verordnungen der Salzburger Landesverwaltung geprüft.

Umfassende Projekte der Aufgabenreform, verstanden als Reduktion von Aufgaben, liegen vergleichsweise weit zurück: In Salzburg wurden zwei Aufgabenreformprojekte durchgeführt, die 1997 und 2005 abgeschlossen wurden. Derzeit läuft das 2007 gestartete Projekt Aufgabenabbau. Im Zuge der mehrjährigen Umsetzung der Aufgabenreform I wurden 230 Dienstposten reduziert. Die Umsetzung der Aufgabenreform II erbrachte eine Einsparung von 267 Dienstposten. Damit wurde insgesamt eine Reduktion um 500 Dienstposten erreicht und ein äquivalentes Maß an Aufgaben reduziert. Eine ständige Aufgabenkritik steht unmittelbar bevor.¹²² Diese und andere Aufgabenreformen wurden im Gefolge umfassender Einsparungsbemühungen auf allen Ebenen der Gebietskörperschaften durchgeführt. Die nunmehr mit Ende 2010 in Tirol eingeleitete Aufgabenreform lässt darauf schließen, dass im Gefolge der akuten Finanzierungsprobleme staatlicher Aufgabenerfüllung eine neue Welle von Aufgabenreformen eingeleitet wird.

Gerade nach erfolgten Aufgabenreformen kommt auch der ständigen Aufgabenkritik (Aufgabenevaluierung) Bedeutung zu.¹²³ In der Aufgabenkritik in der Landesverwaltung Steiermark wurden Informationen zum Leistungsspektrum der Landesverwaltung erarbeitet.¹²⁴ Es gibt ca 3.800 „Leistungen“ der Landesverwaltung.

Controllinginstrumente stellen wichtige Ergänzungen der Aufgabenkritik dar: Mit dem Förderungscontrolling in der Steiermark wird der wichtige Weg beschritten, die Vielzahl der Förderungen in einer Datenbank aufzunehmen und Mehrfachförderungen zu hinterfragen. Über die Datenbank waren zum Stand Oktober 2009 61.000 Förderungsfälle und 45.600 Förderungswerber erfasst.¹²⁵

122 Dazu näher Besonderer Teil „Salzburg“ Pkt 2.3.

123 Eine derartige institutionalisierte Aufgabenkritik gibt es Kärnten, Niederösterreich, Salzburg und der Steiermark.

124 Siehe Besonderer Teil „Steiermark“ Pkt 2.

125 Siehe auch Besonderer Teil „Steiermark“ Pkt 3.

Organisationsprivatisierung

Von den Ländern wurden seit Beginn der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts zahlreiche Organisationsprivatisierungen vorgenommen, wie dies auch auf Bundesebene erfolgt ist.

Die Bewertung von Organisationsprivatisierungen durch die Wissenschaft ist zwiespältig: Den Vorteilen einer von verwaltungsorganisatorischen Zwängen befreiten privatwirtschaftlichen Gebarung von Unternehmen, die öffentliche Dienstleistungen erbringen, steht eine Verselbständigung dieser Apparate und letztlich ein Kontrollverlust gegenüber.¹²⁶

Die Länder haben Ausgliederungen etwa in folgenden Bereichen vorgenommen:

- Abfallwirtschaft (Oberösterreich)
- Wasserversorgung (Oberösterreich)
- Verkehrsverbünde (Oberösterreich, Tirol, Vorarlberg)
- Konservatorien und Musikschulen (Oberösterreich, Vorarlberg)
- Spitäler (Kärnten, Oberösterreich, Salzburg, Tirol, Vorarlberg)
- Kuranstalten (Oberösterreich)
- Landestheater (Oberösterreich, Tirol, Vorarlberg)
- Bildungseinrichtungen (Kärnten, Oberösterreich, Salzburg, Vorarlberg,)
- Liegenschaftsverwaltung des Landes (Burgenland, Kärnten, Oberösterreich)
- Tourismusunternehmen (Salzburg)
- Museen (Kärnten, Salzburg, Tirol)
- IT-Infrastrukturen (Burgenland, Kärnten, Tirol, Vorarlberg)
- Wohnbaugesellschaften (Burgenland)
- Landesarchiv (Kärnten).

Verschiedentlich wird auch die Abwicklung von Förderungen, auch der Regionalförderungen der EU, über juristische Personen durchgeführt (Burgenland).

Echte Privatisierung

Die Veräußerung von Unternehmen hat zumeist in der Veräußerung von Anteilsrechten stattgefunden, etwa an Banken, Versicherungen, Energieunternehmen und Industriebetrieben, Tourismusbetrieben

¹²⁶ In Kärnten wurde ein „Privatisierungsbeirat“ gebildet, dem die Aufgabe gestellt wurde, eine systematische und flächendeckende Kosten-Nutzen-Analyse und Evaluierung für künftige Ausgliederung zu erarbeiten.

(Oberösterreich). Eher selten hat eine echte Privatisierung von Unternehmen stattgefunden, die öffentliche Dienstleistungen erbringen (so Landeswasserversorgungsunternehmen in OÖ).

Verschiedentlich wurden auch Einrichtungen wie ein Landesjugendheim an einen privaten Rechtsträger, das Vorarlberger Kinderdorf, übertragen.

Insgesamt ist der Zusammenhang zwischen Verwaltungsreform und (Organisations)Privatisierung kein direkter. Zuweilen diente die Veräußerung von Anteilsrechten an Unternehmen auch primär der Beschaffung finanzieller Mittel und war weniger Ausdruck einer generellen Linie des Rückzugs des Staates aus wirtschaftlicher Tätigkeit.

9. Rechtsbereinigung und „better regulation“

Rechtsbereinigung gehört mittlerweile bereits zu den traditionellen Themen der Verwaltungsreform. In den Ländern waren bereits beginnend in den 80er und 90er Jahren die ersten Rechtsbereinigungsgesetze erlassen worden. Diese wurden verschiedentlich in einer zweiten Phase fortgesetzt.¹²⁷ Die Rechtsbereinigung auf Landesebene war schon zu Beginn des 21. Jahrhunderts deutlich weiter fortgeschritten als auf Bundesebene¹²⁸ – wobei freilich auch zu berücksichtigen ist, dass die Landesrechtsordnungen wesentlich weniger komplex als jene des Bundes sind.

Ein singulärer und besonders innovativer Weg wurde, was die Kundmachung und Rechtsbereinigung betrifft, in Niederösterreich beschritten: Das Niederösterreichische Lose-Blatt-System ist das bisher einzige dieser Art unter den österreichischen Ländern. Damit wurde bereits in den 70er Jahren eine Rechtsbereinigung vorgenommen. Nur die im Lose-Blatt-System enthaltenen Rechtsvorschriften sind gültig.¹²⁹

¹²⁷ Burgenland LGBl Nr 64/1996, Kärnten LGBl Nr 1/1997, Tirol LGBl Nr 5/1993, Vorarlberg LGBl Nr 16/2003.

¹²⁸ Siehe dazu auch die Beiträge bei *Bußjäger/Lachmayer* (Hg), *Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation* (2001), insbesondere die einleitenden Bemerkungen von *Okresek* (1).

¹²⁹ Dazu auch *Staudigl*, *Das Niederösterreichische System der Publikation von Rechtsvorschriften*, in: *Bußjäger/Lachmayer* (Hg), *Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation* (2001) 45 ff.

Verschiedentlich wurde die Rechtsbereinigung auf Verordnungsebene fortgesetzt und auf dieser Ebene eine Rechtsbereinigung durchgeführt. Dies erfolgte in Kärnten.¹³⁰

Die klassische Rechtsbereinigung scheint aber mittlerweile abgeschlossen zu sein. Dazu dürfte vor allem die elektronische Publikation (und durch die Abbildung des jeweils geltenden Normtextes bewirkte implizite, ständige Bereinigung) der geltenden Rechtsvorschriften beigetragen haben. Die Rechtsdokumentation war bereits ab den 90er Jahren eine moderne Form der Rechtsbereinigung.¹³¹ Sie bildete auch die Grundlage für eine wirksame Deregulierung.¹³²

Insgesamt präsentieren sich die Landesrechtsordnungen im Vergleich zur Rechtsordnung des Bundes weitaus übersichtlicher. Auch das Instrument der Neukundmachung wird in den Ländern deutlich häufiger eingesetzt.¹³³

Die Rechtsbereinigungsstichtage bewegen sich zwischen den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Im einzelnen

Tirol (01.01.1960)

Burgenland (01.01.1965)¹³⁴

Vorarlberg (01.01.1970)¹³⁵

Kärnten (01.01.1975).

Heute steht allgemein „better regulation“ als Instrument der Verbesserung der Rechtsetzung im Vordergrund. Dazu gehört auch Deregulierung, verstanden als Abschlankung von unnötigem Normenballast. Die Rechtsbereinigung wird im Zuge fortlaufender Moderni-

130 Auf Verordnungsebene wurden mit der 1. Kärntner Rechtsbereinigungsverordnung, LGBl Nr 7/1983, Rechtsvorschriften, die auf der Stufe von Durchführungsverordnungen der Landesregierung stehen und vor dem 1. Jänner 1961 in Kraft getreten sind, grundsätzlich aufgehoben. Ferner ist die Verordnung des Landeshauptmannes, mit der eine Rechtsbereinigung im Bereich der Verordnungen des Landeshauptmannes erfolgt, LGBl Nr 32/1985, zu erwähnen, mit der die vor dem 1. Jänner 1980 in Kraft getretenen Rechtsvorschriften auf der Stufe von Rechtsverordnungen des Landeshauptmannes grundsätzlich aufgehoben wurden.

131 Dazu *Lachmayer/Stöger*, Die Rechtsdokumentation als moderne Form der Rechtsbereinigung, in: *Bußjäger/Lachmayer* (Hg), *Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation* (2001) 67 ff.

132 Dazu *Brandmayr*, Der Beitrag der elektronischen Landesrechtsdokumentation für die legistische Praxis, in: *Bußjäger/Lachmayer* (Hg), *Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation* (2001) 25 ff.

133 In Vorarlberg wurden seit 1959 95 Neukundmachungen vorgenommen, in den Jahren 2000 bis 2010 insgesamt zehn.

134 Siehe dazu auch Besonderer Teil „Burgenland“ Pkt 4.

135 Die Anlage jener Rechtsvorschriften, die weiterhin Bestand haben sollen, weist noch 21 Gesetze auf.

sierung der Landesrechtsordnung gleichsam miterledigt, worauf etwa Tirol und Vorarlberg ausdrücklich hinweisen.

Vor allem in Deutschland sind in diesem Zusammenhang so genannte „Normprüfungskommissionen“ ins Leben gerufen worden. Einen Anklang daran liefert die Rechtsbereinigungskommission in Salzburg zur Beseitigung unnötiger und zu vereinfachender Gesetze bzw Gesetzesbestimmungen und zur Durchforstung von Gesetzen und Verordnungen. Eine ähnliche Einrichtung gibt es in Oberösterreich, wo 2003 eine so genannte „Optimierungskommission“ zur Erarbeitung von Vorschlägen für die Optimierung rechtlicher Rahmenbedingungen für den Wirtschaftsstandort Oberösterreich eingesetzt wurde.

Gegenstand von Deregulierungen bilden allgemein häufig das Baurecht sowie das „Wirtschaftsrecht“ der Länder, wie insbesondere das Veranstaltungsrecht.

In Kärnten wurde im Zeitraum von 2000 bis 2005 eine „quantitative“ Deregulierung durchgeführt, die eine Verminderung des landesgesetzlichen Rechtsbestandes um ca 50% bewirkt hat.

Der Erarbeitung von legislatischen Richtlinien ist ebenfalls ein Instrument von „better regulation“. Solche Richtlinien wurden in Kärnten im Jahr 1995 erarbeitet. Auch das Normenscreening auf Grund der Richtlinie 2006/132/EG über Dienstleistungen im Binnenmarkt ist eine Art better regulation. Im Zuge der Umsetzung dieser RL wurden in allen Landesrechtsordnungen verschiedene Deregulierungen vorgenommen (in den für grenzüberschreitende Berufsausübungen in Frage kommenden Verwaltungsmaterien).

Auch der Verordnungsprüfung im Rahmen der Gemeindeaufsicht kommt Bedeutung zu.¹³⁶

Erlassdatenbanken wurden beispielsweise in Kärnten, Niederösterreich und Vorarlberg eingerichtet. Sie sind regelmäßig im Intranet (nicht im Internet, da es sich ja um verwaltungsinterne Richtlinien handelt) abrufbar. Auch diese Erlassdatenbanken können der Rechtsbereinigung dienen, indem beispielsweise nur jene Erlässe noch in

¹³⁶ In Kärnten wurde dazu ein legislatischer Leitfaden für die Erlassung von Gemeindeverordnungen erlassen.

Geltung sind, die in die Erlass-Datenbank aufgenommen werden.¹³⁷ In Niederösterreich gibt es darüber hinaus auch eine Rundschreiben-datenbank für Gemeindeerlässe. Auch in Tirol und in Salzburg gibt es eine Erlasssammlung im Intranet.

Auf Grund der Vielzahl von Erlässen ist eine konsequente Handhabung wie bei den gesetzlichen Vorschriften weitaus schwieriger.¹³⁸

Weitgehend abgeschlossen ist das wichtige Projekt „Verwaltungskosten senken“, das von Oberösterreich, Steiermark und Tirol in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten betrieben wird und das auf eine Reduktion der zahlreichen, die Wirtschaft stark belastenden Informationsverpflichtungen im Bereich des Bundes- und des Landesrechts abzielt.

137 In Kärnten sind sämtliche Erlässe für die Bereiche Organisation und Personal, die vor dem 1. Jänner 1994 erlassen worden und weiterhin anzuwenden sind, in der Erlass-Datenbank taxativ aufgezählt. Alle sonstigen Erlässe, die vor dem 1. Jänner 1994 erlassen wurden, sind – auf Grund ausdrücklicher Anordnung – nicht mehr anzuwenden. In der Erlass-Datenbank werden die wichtigsten Erlässe, die seit dem 1. Jänner 1994 erlassen wurden, demonstrativ aufgezählt.

138 In Kärnten sind in der Erlass-Datenbank die wichtigsten Erlässe, die seit dem 1. Jänner 1994 erlassen wurden, demonstrativ aufgezählt.

D. Bewertung

1. Das Problem der Benchmarks

Die vorliegende Untersuchung stellt eine Auswahl der von den einzelnen Ländern getroffenen Maßnahmen auf dem Gebiet der Verwaltungsreform dar. Ein Vergleich zwischen den Ländern, wie dies beim Benchmarking typischerweise erfolgt, wurde nicht angestrebt. Ein seriöses Benchmarking würde nämlich eine derart vertiefte Auseinandersetzung mit den einzelnen Maßnahmen und dem erreichten Stand erfordern, das die vorhandenen Kapazitäten des vorliegenden Projekts überschreiten würde.

Dazu kommen oft strukturelle Unterschiede, die für eine mangelnde Vergleichbarkeit verantwortlich sind, etwa die von den Ländern gesetzten unterschiedlichen Schwerpunkte, unterschiedliche landesgesetzliche Bestimmungen uä.

2. Schlussfolgerungen

Die vorliegende Untersuchung beweist jedenfalls, dass in den Ländern weitreichende Verwaltungsreformen stattgefunden haben. Diese Reformen wurden und werden von den Ländern jeweils individuell gesteuert und umgesetzt, orientieren sich an der Bedarfslage der Länder und führen damit zu einer großen Vielfalt an Ansätzen.

Die exemplarische Darstellung der gesetzten Maßnahmen sollte Impulse für eine weitere Anwendung von Best-Practice-Beispielen in anderen Bundesländern geben, sofern ein Bedarf besteht.

Zweck der Reformbemühungen ist, eine effiziente und effektive Aufgabenwahrnehmung durch den Staat sicherzustellen. Die Landesverwaltungen verfolgen bei der Wahrnehmung der staatlichen Aufgaben durchaus die Kriterien der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sowie die strategischen Ziele der Kunden-, Leistungs-/ Wirkungs-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung.

Aus der allgemeinen Analyse unter Punkt C. sowie den ausgewählten Reformprojekten im Besonderen Teil ist der Beitrag zur Erreichung dieser Ziele zu erkennen. Auf dem Gebiet der Organisationsreformen wurden beispielsweise Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt, die häufig zu einer Reduktion von Abteilungen und Dienststellen sowie flacheren Hierarchien geführt haben. Die Ver-

waltungssteuerung ist zunehmend wirkungsorientiert, Kosten- und Leistungsrechnung gehört zum Standard, Benchmarking und Qualitätsorientierung werden eingeführt, wobei insbesondere das Benchmarking allerdings noch nicht besonders breit ausgerollt ist. Zwischen den Landesverwaltungen gibt es nur sehr bescheidene Ansätze eines Benchmarkings, am ehesten im Bereich der Verfahrensdauer von Verwaltungsverfahren.

Im IT-/E-Government-Bereich ist die Einführung des elektronischen Aktes und die elektronische Abwicklung von Massenverfahren weit gediehen. Zur Unterstützung der Bürgerinnen und Bürger werden Online-Formulare im Web angeboten und die Bearbeitung in den Landesverwaltungen mit E-Government unterstützt.

Im Personalbereich wurden Besoldungs- und Pensionsreformen durchgeführt. Die Verfahrenskonzentration und das Verfahrensmanagement wurden auf einen insgesamt hohen Standard gebracht, was sich an einer drastischen Verkürzung der durchschnittlichen Verfahrensdauer zeigt, möglicherweise die sichtbarste Reformleistung der letzten Jahre.

Rechtsbereinigung wurde flächendeckend betrieben, Deregulierung und Aufgabenreformen befinden sich auf einem durchaus unterschiedlichen Stand. Vor allem die Aufgabenkritik sollte mit größerem Engagement angegangen werden. Organisationsprivatisierungen erfolgten in den Ländern flächendeckend in ähnlicher Weise wie beim Bund. Die Evaluation dieser Maßnahmen wird aber noch zu intensivieren sein.

Es ist davon auszugehen, dass die dargestellten Maßnahmen zu erheblichen Verbesserungen bei der Effizienz und Effektivität, der Leistungs- und Servicequalität für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Zufriedenheit der Bediensteten in den Landesverwaltungen geführt haben.

Auch wenn der Bund und die Gemeinden in ihren Bereichen in den vergangenen Jahren durchaus beachtliche Reformen getätigt haben, so erweist sich, dass die Maßnahmen der Länder eine große Vielfalt und Dichte aufweisen und auch beispielgebend für andere Gebietskörperschaften sein können.

E. Ausblick

Verwaltungsreform ist auch in den Ländern keine einmalige, sondern eine permanente Aufgabe. Der Umfang der eingeleiteten und umgesetzten Reformmaßnahmen zeigt, dass die Länder ein stabiler und innovativer Faktor in der Verwaltungsreform in Österreich sind.

Dessen ungeachtet wird es erforderlich sein, die Innovativität der Verwaltungsreform in den Ländern ständig aufs Neue unter Beweis zu stellen. Verwaltungsreform in den Ländern ist aufs engste mit dem Föderalismus verknüpft. Nur wenn die Länder in Zukunft auch weiterhin Gestaltungsmöglichkeiten haben, werden sie aus eigenem Verwaltungsreformen in die Wege leiten und umsetzen können.

Die hier vorgestellten Themen der Verwaltungsreform sind auch für die absehbare Zukunft relevant. Angesichts der Krise des Schuldenstaates wird sich der Schwerpunkt von Verwaltungsreformen stärker auf die inhaltlichen Aufgabenreformen verlagern müssen, wo insgesamt die größeren Einsparungen zu erzielen sind. Diese Maßnahmen werden allerdings auch für die Bürgerinnen und Bürger spürbar sein.

BESONDERER TEIL

BURGENLAND

verfasst von
Amt der Burgenländischen Landesregierung
Landesamtsdirektion – Generalsekretariat
Europaplatz 1, 7000 Eisenstadt

Das Land Burgenland hat bisher im Rahmen der Verwaltungsentwicklung eine Reihe von Beiträgen zur Verwaltungsreform geleistet und wird seine Bemühungen im Sinne einer schlanken, sparsamen, aber trotzdem effizienten Verwaltung fortsetzen. Eine Vielzahl von Projekten wurde bereits umgesetzt. Gemäß der Vereinbarung mit dem Institut für Föderalismus werden folgende fünf Projekte ausgewählt und nach dem vorgegebenen Schema kurz gefasst beschrieben:

1. Reorganisation der Technischen Abteilungen
2. Kosten- und Leistungsrechnung
3. Ausbildung 2010
4. Rechtsbereinigung
5. Verwaltungskooperation.

1. Reorganisation der Technischen Abteilungen

1.1. Projektbeschreibung

Bereits im Jahr 1997 wurde im Land Burgenland im Sinne einer wirkungsorientierten Verwaltung das Amt der Burgenländischen Landesregierung neu organisiert. Die ursprünglichen 24 Abteilungen wurden auf 12 Abteilungen zusammengelegt. Durch die Zusammenlegung konnten durch den effizienten Einsatz von Personal und Ressourcen Verwaltungsabläufe gestrafft werden. Im Zuge der Weiterführung der Verwaltungsreform und Modernisierung der Landesverwaltung wurde ein Reformkonzept für die Technischen Abteilungen ausgearbeitet, das im Jahr 2006 umgesetzt wurde.

1.2. Zielsetzung

Im Umsetzungskonzept „Reorganisation der Technischen Abteilungen“ wurden folgende Ziele gesetzt:

- (1) Weitere Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nach unternehmerischen Grundsätzen
- (2) Prozessoptimierung mit besonderem Augenmerk der Konzentration auf Kernkompetenzen einzelner Organisationseinheiten.

1.3. Angestrebte Wirkungen

Die Landesverwaltung im Land Burgenland soll im Sinne einer wirkungsorientierten Verwaltung so gut wie möglich organisiert und laufend weiterentwickelt werden. Die Aufgaben sollen so gut wie

möglich wahrgenommen werden, um den erfolgreich eingeschlagenen Weg weiter fort zu setzen.

1.4. Detailbeschreibung

Die grundlegenden Ziele des Reformkonzepts für die technischen Abteilungen, das mit Unterstützung des Zentrums für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH (KDZ) als externem Coach erarbeitet wurde, waren eine weitere Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nach unternehmerischen Grundsätzen und die Prozessoptimierung mit besonderem Augenmerk der Konzentration auf Kernkompetenzen einzelner Organisationseinheiten.

Im Wesentlichen erfolgte die Schaffung von zentralen Dienstleistern für Kernaufgaben, die von den drei betroffenen technischen Abteilungen bisher jeweils separat und parallel wahrgenommen wurden. Diese wurden innerhalb der Abteilung 8 – Straßen-, Maschinen- und Hochbau geschaffen, wobei sich die Abteilungen 4b – Güterwege, Agrar- und Forsttechnik und 9 – Wasser- und Abfallwirtschaft – dieser als Auftraggeber bedienen. Daneben wurden zwei Bau- und Betriebsdienstleistungszentren angesiedelt, wo neben den manuellen bauausführenden Agenden auch zentrale Aufgaben wie zB Maschinenparkorganisation und Werkstättendienste konzentriert für die technischen Abteilungen wahrgenommen werden.

Rund um diese zentralen Dienstleister gruppieren sich die Fachbereiche der jetzigen Abteilungen 4b, 8 und 9 mit ihren organisatorischen Untergliederungen und klar definierten Aufgaben. Die organisatorische Untergliederung wurde weiter verdichtet, um noch flachere Hierarchien entsprechend einer optimierten Aufgabenverteilung zu erreichen.

1.5. Status

Das Projekt „Reorganisation der technischen Abteilungen“ ist abgeschlossen.

Steigerung der Effizienz durch die strikte Trennung von strategischem und operativem Bereich und den effizienten Einsatz von Personal und Sachaufwendungen wird laufend angestrebt.

2. Kosten- und Leistungsrechnung

2.1. Projektbeschreibung

Seit dem Jahr 2002 wird im Bereich der Technischen Abteilungen für die Steuerung und Kontrolle der innerbetrieblichen Vorgänge als Instrument eine Kostenarten-, Kostenträger- und Kostenstellenrechnung in Form einer Vollkostenrechnung eingesetzt.

2.2. Zielsetzung

- Erhöhung der Kostentransparenz und Kostenwahrheit
- Versorgung der Führungskräfte mit entscheidungsrelevanten Kostendaten
- Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen
- Entwicklung eines Kennzahlensystems für interne (Straßenmeistereien) und externe Erfolgsmessung (Bundesländervergleich, Privatwirtschaft – make or buy Analysen)
- Steigerung der Effizienz und des Kostenbewusstseins der Mitarbeiter.

2.3. Angestrebte Wirkungen

Mit der Einführung der Kostenrechnung sollte ein modernes Controllinginstrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Leistungen in der Landesverwaltung eingesetzt werden.

Entsprechend dem System der Kostenrechnung sollen die Kostenarten getrennt nach Kostenträgern nach dem Verursacherprinzip den Kostenstellen zugeordnet und dadurch die Erhöhung der Transparenz der Leistungen erreicht werden.

2.4. Detailbeschreibung

Der Betrieb der Burgenländischen Landesstraßenverwaltung ist ein Dienstleistungsbetrieb, der mit öffentlichen Steuergeldern finanziert wird und nach modernsten Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre geführt wird.

Für die Steuerung und Kontrolle der innerbetrieblichen Vorgänge wurde als Instrument eine Kostenarten-, Kostenträger- und Kostenstellenrechnung in Form einer Vollkostenrechnung gewählt, in der alle Kostenarten (Lohn-, Geräte-, Material- und Fremdkosten sowie kalkulatorische Kosten) berücksichtigt werden.

Durch diese Zielsetzung, alle anfallenden Kosten verursachergerecht zuzuordnen und transparent auszuweisen, können sowohl innerbetriebliche als auch außerbetriebliche Aussagen getroffen werden: Kontrollmechanismus der Wirtschaftlichkeit sowie Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen.

Aufbau der Kostenrechnung

Begriffsdefinition:

Kosten bringen den Wert der für die Erstellung der Leistungen einer öffentlichen Verwaltung verbrauchten Wirtschaftsgüter zum Ausdruck oder

Kosten sind der Werteinsatz zur Leistungserstellung.

System der Kostenrechnung:

Bei der Kostenrechnung werden die Kostenarten getrennt nach Kostenträgern nach dem Verursacherprinzip den Kostenstellen zugeordnet.

KOSTENARTEN

Es werden unterschieden:

Lohnkosten
Gerätekosten
Materialkosten
Fremdkosten

(diese Kosten können aus der Finanzbuchhaltung übernommen werden).

Lohnkosten:

Darunter werden die Kosten für den Einsatz von „eigenen“ Bediensteten verstanden. Die Kosten ergeben sich aus der Anzahl der aufgewendeten Arbeitsstunden (= Leistungsstunden), multipliziert mit dem Bruttomittellohn.

Die Lohnkosten inkludieren die Bruttolöhne, dh auch alle Zulagen und Dienstgeberbeiträge inkl Reiserechnungen (grundsätzlich auch die Pensionstangente – diese wird bei unserem System aber nicht dazugerechnet).

Gerätekosten:

Darunter werden die Kosten für den Einsatz eigener Geräte und Fahrzeuge verstanden. Die Anschaffungskosten der Geräte werden entsprechend der jeweiligen Nutzungsdauer linear abgeschrieben und über den Dienstort bzw dessen Straßennetz auf dieses umgelegt. Die Kosten aus Versicherung, KFZ-Steuer, Amortisation, Reparaturkosten werden direkt dem Fahrzeug zugerechnet.

Grundsätzlich setzen sich die **Reparaturkosten** aus folgenden drei Teilen zusammen:

1. Personalkosten (werden direkt über die Stundeneingabe erfasst),
2. Fremdrechnungen (werden direkt dem betreffenden Gerät zugeordnet) und
3. Kleinmaterialien des Werkstattlagers (werden in den diversen Lagerkostenstellen erfasst).

Materialkosten:

Darunter werden die Kosten für diverse Materialien (zB: Salz, Splitt, Treibstoff, etc) verstanden. Diese werden beim Einkauf direkt auf die Lagerkostenstellen geschrieben und erst beim Lagerabgang direkt der jeweiligen Kostenstelle zugerechnet.

Fremdkosten:

Das sind jene Kosten, die in Form von „Rechnungen“ (= Firmenleistungen) anfallen (diese werden direkt der Kostenstelle zugeschrieben).

KOSTENTRÄGER

Unter Kostenträger wird grundsätzlich folgendes verstanden:

- 1) Tätigkeiten (Leistungen) des OVERHEAD-Personals (Beamte + VB I)
- 2) Tätigkeiten (Leistungen) des VB II-Personals (= handwerkli Dienst).

Für die Gesamtbetrachtung der Auswertung „betriebliche Erhaltung“ wird sowohl der handwerkliche Anteil als auch der „Overhead“-Anteil berücksichtigt.

Die verwendeten Kostenträger des VB II-Personals sind ident mit den Bezeichnungen gemäß BKS90 (Betriebskennzahlen) des Bundes, wobei Unterkostenträger als Untergliederung festgelegt wurden.

KOSTENSTELLEN

Folgende Kostenstellen werden unterschieden:

Kostenstellen – lt „Abteilungsstruktur“ – bezogen auf eine Dienststelle!

Hauptreferate und Referate

Straßenbauämter

 Straßenmeistereien

 WERKSTATTKOSTENSTELLEN

 Großgeräte (= Inventar bzw -gruppe)

 Div Boxen (Büro, EDV, Winter, Masch, Grün, etc)

 LAGERKOSTENSTELLEN

 Material (= Material bzw -gruppen) wie Salz, Splitt,

 Treibstoffe, etc)

 Hochbauliche Anlagen

 untergliedert in Gebäudekategorien.

Kostenstellen für Straßen:

Straßenzüge (getrennt nach Dienststellen)

Sammelkostenstellen (getrennt nach Straßentyp)

A – Autobahnen

S – Schnellstraßen

B – Bundesstraßen

A – ASFINAG

L – Landesstraßen

BR – Brücken

EZ – Eisenbahnzufahrten

P – Privatstraßen (Land – Bund)

R – Radwege

EK – Eisenbahnkreuzungen

Baulose

„Erhaltung“.

Kostenstellen für Objekte:

Brücken

Stütz- und Futtermauern.

Kostenstellen für Baulose:

Straßen – Baulose
Radweg – Baulose
Brücken – Baulose
Hochbau – Baulose (= betriebliche Hochbauten).

Kalkulatorische Abschreibung des Inventars:

Einen wesentlichen Teil der Kosten, die durch oa Schema noch nicht erfasst wurden, bildet der Wert des bestehenden Inventars.

Um diese Kosten als „Belastung“ für den zu untersuchenden Zeitabschnitt zu bekommen, werden die einzelnen Inventargegenstände über eine vordefinierte Nutzungsdauer abgeschrieben, dh der Anschaffungswert wird in Abhängigkeit des Anschaffungsdatums linear über die Nutzungsdauer jährlich abgeschrieben und bildet somit die „Belastung“ auf den entsprechenden Kostenstellen (Baulos, Straßenzug bzw Dienststelle).

Kalkulatorische Abschreibung und Verzinsung für Hochbauliche Anlagen:

Neben dem Wert des Inventars bildet eine weitere noch nicht erfasste „Belastung“ die des Wertes der hochbaulichen Anlagen (sprich Betriebliche Anlagen der Straßenmeistereien bzw STBÄ und Zentrale).

Auf Grund der Untergliederung in Gebäudekategorien wurde neben den Kubaturen bzw Nutzflächen auch der „theoretische“ Neubauwert ermittelt.

Analog zum Abschreibungsmodell beim Inventar werden diese ermittelten Neubauwerte über eine angesetzte Nutzungsdauer von 50 Jahren jährlich abgeschrieben und bilden somit die jährliche „Belastung“.

2.5. Status

Das Projekt Einführung der KORE in den technischen Abteilungen ist abgeschlossen.

Die laufenden Ergänzungen werden kontinuierlich eingebracht und eingearbeitet, um alle Anforderungen eines vollständigen Systems zu gewährleisten.

3. Ausbildung 2010

3.1. Projektbeschreibung

Inhalte, Formen und Organisation der Grundausbildung für die Bediensteten des Landes Burgenland (ausgenommen Landeslehrer und Bedienstete der Krankenanstalten) wurden einer grundsätzlichen Reform, welche in engem inhaltlichem und zeitlichem Konnex zur Modernisierung der Landesverwaltung stand, unterzogen.

3.2. Zielsetzung

Ziele des neuen Ausbildungskonzeptes waren:

- Steigerung der Effizienz der Grundausbildung
- Für die Verwendungsgruppen a bis d eine übergreifende Strukturierung der Grundausbildung und Fortbildung
- Verbesserte Verknüpfung der Aus- und Weiterbildung mit einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung
- Zeitgemäße didaktische Formen (aufeinander aufbauende Module, angepasste Lernmaterialien, Prüfungsformen) und eine entsprechende Auswahl und Schulung der Vortragenden.

3.3. Angestrebte Wirkungen

Gut qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen sind in der öffentlichen Verwaltung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Mit der Reform soll sowohl für Dienstnehmer als auch für den Dienstgeber eine zeitgemäße Grundausbildung angeboten und fundiertes Basiswissen vermittelt werden. Berufliche Weiterbildung knüpft an die erworbenen Kenntnisse an und trägt dem Grundsatz des „lebenslangen Lernens“ Rechnung.

3.4. Detailbeschreibung

Im Rahmen einer umfassenden Modernisierung der Landesverwaltung spielen die Verknüpfungen zwischen dem Konzept des Public Management und der Personalentwicklung eine bedeutende Rolle. Die dienstliche Ausbildung ist ein Instrument der Personalentwicklung und zielt darauf ab, den Landesbediensteten aller hierarchischen Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln.

Verwaltungsmodernisierung und Personalentwicklung

Die Personalentwicklung hat im Einklang zu stehen mit der Modernisierungsstrategie des Public Management. Der weite Bogen dieser Strategie spannt sich vom strategischen Management auf der Ebene der politischen und administrativen Führung über schlanke, flexiblere organisatorische Strukturen (zB Dezentralisierung, Entflechtung, Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung), Ergebnisorientierung (zB Festlegung von Produkten, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Wettbewerb), Personalentwicklung (zB dienstliche Ausbildung, Mitarbeitergespräche) bis zum Ausbau der Kundenorientierung (zB durch Marketing und Qualitätsmanagement).

Diese Strategien führen zu einer Änderung der Steuerungsphilosophie (zB Steuern mit Zielvorgaben, Qualitätsmanagement), einer neuen Organisationskultur (Leitbilder, neues Führungsverständnis, anderer Umgang mit Fehlern, Vertrauen in die Leistungsfähigkeit statt Misstrauen), zu einer Einführung wenig bekannter Organisationsprinzipien (zB Öffnung nach Außen, dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung) sowie zusätzlicher Managementinstrumente (zB Ergebnismessungen, Kennzahlenvergleiche, strategische Konzepte).

Die dienstliche Ausbildung hat diesen Strategien und den damit zusammenhängenden Veränderungsnotwendigkeiten durch eine grundlegende Neugestaltung und laufende Anpassung des Angebotes sowohl in der Grundausbildung als auch in der Weiterbildung Rechnung zu tragen.

Personalentwicklung und dienstliche Ausbildung

Die dienstliche Ausbildung besteht aus der Grundausbildung und der Weiterbildung. Die Ausbildung kann in Form von Seminaren, Lehrgängen, e-learning-Systemen, Schulungen am Arbeitsplatz, praktischen Verwendungen, Selbststudien oder anderen geeigneten Formen erfolgen.

Die für Personalentwicklung und Ausbildung verantwortlichen Vorgesetzten haben den Ausbildungsbedarf der Bediensteten laufend zu erheben, entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten zu sichten und gemeinsam die durchzuführenden Ausbildungsmaßnahmen festzulegen. Die Ergebnisse des Mitarbeitergespräches sind für die Erstellung von Ausbildungsplänen nutzbar zu machen.

Die tatsächlich erfolgte Ausbildung ist auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und die Ergebnisse dieser Beurteilung sind in geeigneter Form zu dokumentieren.

Die Verwaltungsschule des Landes wird auf Grundlage des gegebenen Ausbildungsbedarfes Seminare und Lehrgänge im Bereich der Grundausbildung und Weiterbildung einem breiteren Kreis von Bediensteten anbieten. Durch entsprechende inhaltliche und organisatorische Gestaltung des Ausbildungsangebotes ist sicherzustellen, dass dieses von möglichst vielen Bediensteten genutzt werden kann (Durchlässigkeit hinsichtlich Verwendung und Ausbildungsstand). Die Ausbildungsleistungen sind kostenmäßig zu erfassen und die jeweiligen Kostengrößen den jeweiligen Ausbildungsempfängern und deren Organisationseinheiten bekannt zu geben.

Grundausbildung

Die Grundausbildung hat die Grund- und Übersichtskenntnisse sowie fachliche, soziale und methodische Fähigkeiten, die für den vorgesehenen Aufgabenbereich erforderlich sind, zu vermitteln. Die Grundausbildung ist durch die erfolgreiche Ablegung der Dienstprüfung nachzuweisen.

Die einzelnen Fachgebiete der Grundausbildung in den Verwendungen a und b sollen nach Möglichkeit im selben inhaltlichen und zeitlichen Umfang angeboten werden. Die Grundausbildung der Verwendungen c und d soll zusammengeführt werden.

Die Grundausbildung soll modular verteilt über einen längeren Zeitraum angeboten und jeweils mit einer mündlichen Teil- und Einzelprüfung abgeschlossen werden.

Schriftliche Prüfungen sollen nur mehr in den Verwendungen a und b in Form von Projektarbeiten mit einem anschließenden kommissionellen Projektgespräch stattfinden.

3.5. Status

Reform der Grundausbildung ist abgeschlossen.

4. Rechtsbereinigung

4.1. Beschreibung

Das Land Burgenland hat in den letzten Jahren seine Bemühungen intensiviert, den im Lande geltenden (insbesondere landesgesetzlichen) Rechtsbestand dahingehend zu überprüfen, inwieweit Regelungen dadurch einfacher – und somit sowohl für den Rechtsbenutzer

überschaubarer und transparenter als auch für die Vollzugsorgane klarer, zweckmäßiger und ökonomischer – gestaltet werden können, dass Verwaltungsstrukturen gestrafft, einen unnötig komplizierten Vollzug verursachende Regelungen vereinfacht und heute sachlich nicht mehr erforderliche Normen überhaupt aus dem Rechtsbestand ausgeschieden werden.

4.2. Zielsetzung

Dem unter Pkt 4.1. beschriebenen Bestreben diene insbesondere das Burgenländische Rechtsbereinigungsgesetz, LGBl Nr 64/1996, mit dem – mit ausdrücklich angeführten Ausnahmen – grundsätzlich diejenigen landes(verfassungs)gesetzlichen Regelungen außer Kraft gesetzt wurden, die vor dem 1. Jänner 1965 in Geltung getreten waren.

4.3. Angestrebte Wirkung

Im Zuge einer ständigen „materiellen“ Rechtsbereinigung wird im Burgenland versucht, bei Novellen von Landesgesetzen Normen, die unnötig komplizierte Verwaltungsabläufe herbeiführen, in zweckmäßiger Weise zu ändern. In diesem sachlichen Zusammenhang ist auch die bereits von einem Großteil der burgenländischen Gemeinden wahrgenommene Möglichkeit der Übertragung von Angelegenheiten des eigenen Wirkungsbereichs auf eine Behörde der allgemeinen staatlichen Verwaltung gemäß Art 118 Abs 7 B-VG zu sehen; hier handelt es sich in concreto um Fälle der Übertragung der Besorgung bestimmter Bereiche der örtlichen Baupolizei auf die jeweils örtlich zuständige Bezirkshauptmannschaft durch Verordnung der Landesregierung.

4.4. Detailbeschreibung

Die Beschreibung wird in Form von Beispielen dargestellt:

- *Bgld Baugesetz 1997*

Aus den Erläuterungen:

„Die derzeit geltende Bauordnung für das Land Burgenland (Burgenländische Bauordnung 1969), LGBl Nr 131/1970 in der Fassung LGBl Nr 11/1994, ist in rechtlicher und technischer Hinsicht nicht mehr zeitgemäß. So führen beispielsweise das dreiteilige Verfahren (Bauplatz-erklärung, Baubewilligung, Benützungsbewilligung) sowie das selbst bei kleinen Bauvorhaben zwingende Bewilligungsverfahren in der Praxis zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand, der zum Teil ver-

meidbar wäre. Im Bereich der bautechnischen Vorschriften mache die ständige Weiterentwicklung der Technik und der Anpassungsbedarf an EU-Vorschriften Anpassungen ohnehin erforderlich.

Deregulierung, Liberalisierung, Harmonisierung und Verwaltungsvereinfachung sind die primären Ziele der Baurechtsreform. Die Baubehörden sollen mehr Entscheidungsspielraum, der Bauwerber mehr Gestaltungsfreiheit bekommen. Der Bauwerber soll – unter Wahrung aller baupolizeilicher Interessen – schneller zu seiner Genehmigung gelangen, wodurch letztlich eine Kosteneinsparung für ihn und die Behörden zu erwarten ist. Der Rechtszugang für den Bürger und die Anwendung durch die Behörden und Sachverständigen soll erleichtert werden.“

- *Bgld Wohnbauförderungsgesetz 2005*

Aus den Erläuterungen:

„Das Burgenländische Wohnbauförderungsgesetz 1991 – BWFG 1991, LGBl Nr 53/1991, wurde in seiner vorliegenden Form bereits acht Mal novelliert und soll nunmehr den Anforderungen an ein zeitgemäßeres Förderinstrument angepasst werden. Verwaltungsvereinfachung und Deregulierung sollen dabei im Vordergrund stehen.“

- *6. Novelle zum Gemeindebedienstetengesetz 1971*

Aus den Erläuterungen:

„Nicht mehr anwendbare Übergangsbestimmungen sollen ersatzlos aufgehoben werden. Es wird damit ein Beitrag zur Deregulierung im Landesrecht geleistet.“

- *Burgenländisches Auskunftspflicht-, Informationsweiterverwendungs- und Statistikgesetz – Bgld AISG*

Aus den Erläuterungen:

„Die Rechtsbereiche Auskunftsrecht und Informationsweiterverwendungsrecht sind eng verbunden, da sie beide den Umgang von öffentlichen Stellen mit Informationen und ihre Weitergabe an Dritte regeln. Weiters sind von beiden Bereichen alle Arten von Informationen der öffentlichen Stellen betroffen, eine Einschränkung auf bestimmte Rechtsgebiete oder bestimmtes Datenmaterial besteht nicht. Aus diesen Gründen sowie um die Übersichtlichkeit, Anwenderfreundlichkeit und mengenmäßige Deregulierung zu fördern, werden beide Rechtsgebiete in einem Gesetz geregelt.“

- *Gesetz vom 22. November 2007, mit dem das Landes-Verwaltungsstrafenerhöhungsgesetz aufgehoben wird*

Aus den Erläuterungen:

„Die Landesamtsdirektion-Verfassungsdienst wurde von dieser Lenkungsgruppe beauftragt, gemeinsam mit den Landtagsklubs der SPÖ und ÖVP eine systematische Deregulierung der Landesgesetze vorzubereiten. Ziel dieser Deregulierung soll unter anderem die Streichung überflüssiger Gesetze sein. In diesem Sinne gelangte man zu dem Ergebnis, dass das Landes-Verwaltungsstrafenerhöhungsgesetz aus 1948, welches kaum bis gar nicht angewendet (vollzogen) wurde, obsolet ist, und somit aufgehoben werden kann.“

4.5. Status

Der Bereich wird laufend betrieben und fortgesetzt.

5. Verwaltungskooperation

Aus dem Bereich Verwaltungskooperation wird aus der großen Anzahl von abgewickelten Projekten ein Projekt einer Bezirkshauptmannschaft im Burgenland herausgegriffen und näher beschrieben.

5.1. Projektbeschreibung

Das Projekt „BH-plus“ ist ein länderübergreifendes Projekt der Bezirkshauptmannschaften Eisenstadt-Umgebung, Zell am See, Rohrbach, Hallein und Hermagor.

Unter dem Gesichtspunkt des „Lebenslangen Lernens“ verfolgt das Projekt das Ziel, in Arbeitsgruppen mit KollegInnen aus den anderen Bundesländern, die eigene Arbeitsweise kritisch zu hinterfragen, optimale Prozessabläufe und Verfahrensschritte zu definieren und damit die Qualität der Leistungserbringung der Bezirkshauptmannschaften zu steigern. Den Aspekten der Kunden- und Mitarbeiterorientierung wird dabei ebenso wie den Erfordernissen der Rechtsstaatlichkeit und der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung ein verstärktes Augenmerk geschenkt.

5.2. Zielsetzung

Mit diesem Projekt intensiviert das Land Burgenland die bisherigen Bemühungen länderübergreifender Zusammenarbeit. Die Qualität der

Leistungserbringung soll gesteigert werden. Für die einzelnen Arbeitsgruppen werden konkrete Ziele festgelegt.

5.3. Angestrebte Wirkungen

Die im Projekt gewonnenen Ergebnisse sollen in die jeweilige Bezirkshauptmannschaft getragen und dort in der geforderten Intensität umgesetzt werden. Der Aspekt der länderübergreifenden Zusammenarbeit soll gefördert werden.

5.4. Detailbeschreibung

Im Projekt werden mehrere Arbeitsgruppen eingesetzt, die sich mit unterschiedlichen Materien befassen:

○ Arbeitsgruppe Veranstaltungswesen

Ziel: Erhöhung der Sicherheit von Veranstaltungen

Bereits im Vorfeld erhält der Veranstalter von Seiten der Behörde ausreichende Informationen darüber, welche Voraussetzungen zu erfüllen sind, damit den Anforderungen des Veranstaltungsgesetzes des jeweiligen Bundeslandes entsprochen wird. **Zwecks** besserer Verständlichkeit wurde eine Checkliste für Veranstalter **ausgearbeitet**, die sowohl den Bereich der Veranstaltungsanmeldung als auch den **Aspekt Genehmigung der Veranstaltungsstätte abdeckt**. Zwischenzeitig wurde diese Checkliste den Gemeinden des Bezirkes als Service für ihre Vereine bzw Veranstalter zur Verfügung gestellt.

Standard:

- Auflage der Checkliste für Veranstalter in der Bezirkshauptmannschaft, in den Gemeinden zur freien Entnahme; Verteilung an Vereine etc
- Zurverfügungstellen des Auflagenkataloges für genehmigende Behörden.

○ Arbeitsgruppe Fremdenwesen

Ziel: Steigerung der Kundenorientierung und der Effizienz im fremdenrechtlichen Verfahren

Die auf Seiten der AntragstellerInnen vorhandenen Sprachbarrieren sollten durch Schaffung eines verbesserten Informationsangebotes abgebaut werden. Ergebnis war ein in den Sprachen türkisch, serbokroatisch und englisch verfasster Informationsfolder, welcher die

wesentlichen Grundlagen für die Abwicklung aufenthaltsbehördlicher Verfahren übersichtlich wiedergibt. Damit soll die Anzahl der Behördenkontakte, die erforderlich sind, um zu einer aufenthaltsrechtlichen Bewilligung zu kommen, reduziert werden und so den Kunden Zeit und Geld erspart werden; überdies soll der Folder dazu beitragen, die Informationen über das Behördenverfahren bzw die erforderlichen Voraussetzungen für eine positive Erledigung von Anträgen klarzulegen.

Standard:

- Verteilung des in verschiedenen Sprachen erstellten Informationsfolders an Interessenten
- Aktualisierung des Folders bei Gesetzesänderungen.

○ **Arbeitsgruppe Verkehrssicherheit – Baustellenmanagement**

Ziel: Reduzierung der Beeinträchtigung des Straßenverkehrs durch Arbeiten auf oder neben der Straße

Ein Baustellenmanagement, welches ua Muster für Verhandlungsniederschrift, Genehmigungsbescheid und Verordnung der erforderlichen Maßnahmen sowie eine Checkliste für Baustellenkontrollen durch die Polizei beinhaltet, wurde erarbeitet.

Durch intensivere Zusammenarbeit von Behörde, Polizei und Betreiber der Baustelle, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung der von der Behörde angeordneten Kennzeichnung der Baustelle und Einhaltung der Vorschriften sowie Beseitigung von festgestellten Mängeln sollen die Beeinträchtigungen der VerkehrsteilnehmerInnen durch Baustellen reduziert werden.

Standard:

- Regelmäßige Verwendung der erarbeiteten Muster für straßenpolizeiliche Verordnungen/Bescheide für Baustellen
- Verwendung der Checkliste für Baustellenkontrollen durch die Polizei
- Überprüfung der Dauer der Verfahren sowie der Rücklaufquote.

○ **Arbeitsgruppe Jugendschutz**

Ziel: Erarbeitung von Maßnahmen, die die Einhaltung der Bestimmungen der Jugendschutzgesetze der jeweiligen Länder verbessern und damit den Schutz der Jugend erhöhen

Der Fokus liegt bei der Prävention, wenn auch der Bereich der Kontrolle nicht vernachlässigt werden darf.

Die Erstellung einer gemeinsamen Broschüre über die von den jeweiligen Behörden bereits durchgeführten Aktionen und Projekte sollte den gegenseitigen Austausch ermöglichen und Anregung für weitere Aktivitäten im Bereich Jugendschutz geben.

Standard:

- Initiierung von bzw Teilnahme an Jugendschutzprojekten, Plattformen bzw Round Tables zum Thema Jugendschutz
- Behördliche Aufklärungsmaßnahmen über Medien, Kundenforen, Aussendungen
- Jährliche behördliche Jugendschutz-Kontrollen mit jeweils wechselnden Schwerpunktaktionen und Evaluierung nach einem Jahr.

○ **Arbeitsgruppe Kriminalitätsstrategie**

Ziel: Entwicklung von Grundlagen für die Erstellung einer regionalen (sicherheits-) und kriminalpolizeilichen Strategie unter dem Gesichtspunkt „Qualitätsstandard für sicherheits- und kriminalpolizeiliche Aufgaben“

Durch eine derartige Strategie und deren Umsetzung erwarteten sich die am Projekt beteiligten Behörden eine Steigerung der Sicherheit im Bezirk, die Hebung des Sicherheitsgefühls der Bevölkerung, die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen der Bezirkshauptmannschaft als Sicherheitsbehörde und dem Wachkörper, eine Erhöhung der Motivation der mitwirkenden Beamten sowohl auf Behördenebene als auch im Bereich der Bezirkspolizeikommanden und der Polizeiinspektionen. Anhand der Beobachtung von Sicherheitsmonitor und Analyse der Kriminalstatistik soll die Erreichung des Wirkungszieles „Steigerung der Sicherheit im Bezirk“ überprüft werden.

Standard:

- Basierend auf der von der jeweiligen Sicherheitsdirektion entwickelten Kriminalstrategie wird unter Zugrundelegung der Checkliste und mit Beteiligung von Bezirkspolizeikommando und Polizeiinspektionen die Kriminalstrategie für den Bezirk erarbeitet.
- Evaluierung.

○ **Arbeitsgruppe Ethik in der Verwaltung**

Ziel: Verbesserung des Bewusstseins über die Bedeutung ethischer Grundlagen

Das Ziel der Korruptionsvermeidung in der öffentlichen Verwaltung kann nach Ansicht der Arbeitsgruppe dann besser erreicht werden, wenn sich die MitarbeiterInnen der Organisation der Bedeutung ethischer Grundhaltungen bewusst werden und diese durch Verwaltungshandeln definieren.

In jeder der beteiligten Behörden wurden im Zuge von Workshops jene Werte definiert, die uns als Organisation in unserer Arbeit wichtig sind.

5.5. Status

Das Projekt ist abgeschlossen.

KÄRNTEN

verfasst von
Amt der Kärntner Landesregierung
Abteilung 1 – Landesamtsdirektion
Arnulfplatz 1, 9021 Klagenfurt am Wörthersee

Seit dem Jahr 2000 sind die Reformaktivitäten der Kärntner Landesverwaltung insbesondere auf die Steigerung des qualitäts-, effizienz- und serviceorientierten Verwaltungshandelns konzentriert. Zu diesem Zweck wird auf der Grundlage eines Beschlusses der Kärntner Landesregierung vom 11. Juli 2000 die „Wirkungsorientierte Landesverwaltung“ (WOLV) als integratives Projekt des „New Public Management“ (NPM) verfolgt. Hierbei wird NPM als Gesamtbewegung zur Verwaltungsmodernisierung – also zur Steigerung der Kundenorientierung, der Leistungs-/Wirkungsorientierung, der Qualitätsorientierung und der Wettbewerbsorientierung des Verwaltungshandelns – verstanden.

Das Gesamtkonzept „WOLV“ beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Verwaltungskonzentration (Errichtung des Verwaltungs- und Technikzentrums),
- E-Government,
- Konzernrechnungswesen (insbesondere Produktkatalog, Kostenrechnung, Controlling),
- Organisation von „Kompetenzzentren“,
- Servicestelle Land Kärnten (Call Center Landesverwaltung, etc) und
- Reform der Bezirkshauptmannschaften (Produktkatalog, Budget-Center, One-Stop-Shop, Benchmarking, Qualitätsdialog, ua).

Als wichtige „Bausteine“ im Rahmen des Gesamtkonzepts „WOLV“ sind demonstrativ folgende Reformprojekte der jüngeren Vergangenheit im Einzelnen hervorzuheben:

Amtsorganisation

Die Fertigstellung des „Technik- und Laborzentrums“ im Dezember 2008 und des „Verwaltungszentrums“ im Jänner 2009 stellten zentrale Ausgangspunkte und damit Leitprojekte einer Verwaltungsreform beim Amt der Kärntner Landesregierung dar. Gerade die Herbeiführung einer Standortkonzentration bildete auch die Voraussetzung und den Anlass für organisatorische Verbesserungen im Amt.

In diesem Zusammenhang wird laufend das Anliegen verfolgt, das Potenzial zur Steigerung der Effizienz in der Aufbau- und Ablauforganisation des Amtes weitestmöglich auszuschöpfen. Ziel ist es insbesondere, eine schlankere und effizientere Verwaltungsstruktur zu erreichen. Entsprechende Maßnahmen schließen eine sachlich strukturierte Zusammenfassung und Abrundung von Abteilungszuständigkeiten ein. Einen ersten Schritt bildete die Reduktion der Zahl der Abteilungen von 23 auf 20 im Jahr 2006 (siehe die Geschäftseinteilung vom 4. Juli 2006, LGBl Nr 58/2006) und sodann von 20 auf 19 im Jahr 2009 (siehe die Geschäftseinteilung vom 7. Juli 2009, LGBl Nr 54/2009). Ein

weiterer Reformschritt wurde mit der Reform der Geschäftseinteilung vom 3. November 2009, LGBl Nr 70/2009, gesetzt, wodurch die Zahl der Abteilungen ab 1. Jänner 2010 auf 14 reduziert wurde.

Weitere Optimierungsmaßnahmen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation werden derzeit geprüft.

Erwähnenswert ist, dass nunmehr die Funktionen des Einheitlichen Ansprechpartners und der Verbindungsstelle nach der Richtlinie 2006/12/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2006 über Dienstleistungen im Binnenmarkt, ABl Nr L 376 vom 27.12.2006, S 36, amtsintern eindeutig zugeordnet sind. Die Zuständigkeit für rechtliche Angelegenheiten einer Abteilung erstreckt sich auch auf die Aufgaben des Einheitlichen Ansprechpartners und der Verbindungsstelle, während der Abteilung 1 – Landesamtsdirektion die Koordination des Einheitlichen Ansprechpartners und der Verbindungsstelle nach der EU-Dienstleistungsrichtlinie obliegt.

Konzernrechnungswesen mit SAP

Am 12. September 2006 hat die Kärntner Landesregierung die Einführung des Rechnungswesensystems SAP beim Amt der Kärntner Landesregierung beschlossen. Durch die Einführung von SAP werden folgende betriebswirtschaftliche Systeme des Landes durch ein integriertes System abgelöst:

- Mehrphasenbuchhaltung (Haushaltsrechnung, Bilanz, Kostenrechnung),
- Kassensysteme in den Bezirkshauptmannschaften sowie in den Fachabteilungen,
- Host- und PC-Programme zur Budgeterstellung.

Die Neueinführung eines integrierten Rechnungswesens mit SAP im Land Kärnten bewirkt einen wesentlichen, insbesondere im Rahmen des NPM gewünschten Verwaltungswandel:

Verstärkung der Entscheidungsorientierung

Rechtliche Rahmenbedingungen, politische Beschlüsse und Entscheidungen manifestieren sich in einem budgetären Fünfjahresplan des Landes. Bei der Erstellung des jährlichen Budgets sind die Vorgaben des Budgetprogramms maßgeblich. Das Jahresbudget konkretisiert den Handlungsspielraum aller Beteiligten in den Vollzugsprozessen des Landes. Im Zuge der Planung des Jahresbudgets werden zwischen Budgetanmeldung und Beschluss des Landesvoranschlages wesentliche Entscheidungen getroffen. In dieser Phase sollen den Entschei-

dungsträgern alle erforderlichen Informations- und Planungsgrundlagen zur Verfügung stehen. Ein integratives Rechnungssystem für Vollzug und Budgetierung ermöglicht eine transparente aktuelle Sicht auf die Daten aus kameraler, finanzwirtschaftlicher und kostenrechnerischer Sicht. In den Vollzugsprozessen des Rechnungswesens ist derzeit ein hoher bürokratischer Aufwand zu erkennen, der sich darin äußert, dass umfangreiche Formulare und Bestätigungen auszufüllen sind, bevor die Daten im System erfasst werden können. Ziel ist es, auch diese Prozesse zu beschleunigen, die Transparenz für alle Beteiligten zu erhöhen und durch eine einheitliche Sicht Doppelgleisigkeiten und Leerläufe zu vermeiden. Bearbeitungsfolgen und Genehmigungsprozesse können mit einem elektronischen Workflow flexibel und effizienter gestaltet werden.

Verbesserung des Auskunftssystems

Eine integrierte Finanz- und Rechnungswesen-Lösung schafft eine durchgängige Sicht auf alle wesentlichen Prozesse. Aufwendige Schnittstellen und Datenübertragungsläufe zwischen verschiedenen Anwendungen werden reduziert, Fehlerquellen durch eine Mehrfacherfassung von Stamm- und/oder Bewegungsdaten werden ausgeschlossen. So können alle notwendigen Informationen einem System entnommen und an die Erfordernisse der Berichtsempfänger angepasst werden. Aggregierte Berichte erleichtern der Entscheidungsebene die Übersicht und entlasten von operativen Tätigkeiten. Gleichzeitig ist gewährleistet, dass bei Bedarf jeder einzelne Geschäftsvorgang – beispielsweise von der Bestellanforderung bis zur Zahlung unter Wahrung eines Skontos – lückenlos dokumentiert ist und per „Mouse-Klick“ Schritt für Schritt nachvollzogen werden kann. Zugleich wird die Möglichkeit einer stichtagsbezogenen Erfassung der Geschäftsfälle im System geboten, wodurch sich die Informationskraft des Berichtswesens erhöht.

Langfristige Ziele

SAP soll den Kristallisationspunkt für alle betriebs- und finanzwirtschaftlichen Systeme des Landes bilden. Dies geht weit über die rechtlichen Vorgaben, etwa der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung (VRV) hinaus.

Insbesondere werden folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Betrachtung des Landes Kärnten und aller ausgelagerten öffentlichen Organisationseinheiten als Konzern;

- Abbildung aller betriebswirtschaftlichen Prozesse von der Entstehung bis zur Beendigung;
- ein hoher durchgängiger Automatisierungsgrad für diese Prozesse;
- ein umfassendes, auf die einzelnen Organisationseinheiten abgestimmtes finanzwirtschaftliches Managementinformationssystem.

Seit Anfang 2010 befindet sich das SAP-System in allen Bereichen der Kärntner Landesverwaltung im erfolgreichen Einsatz.

Kanzleiordnung

Geänderte rechtliche, technische und organisatorische Rahmenbedingungen machten es erforderlich, mit Wirkung vom 1. Jänner 2009 eine neue Kanzleiordnung – ein „Handbuch für die Büroarbeit im Kärntner Landesdienst“ – zu erlassen. Die Vorarbeiten ließen sich von der Überlegung leiten, einerseits die eingespielten und bewährten Geschäftsprozesse zu bewahren, andererseits jedoch den Erfordernissen einer effizienten Büroorganisation sowie dem ausgereiften technischen Potenzial des EDV-Instrumentariums Rechnung zu tragen.

Wesentliche Neuerungen betreffen:

- die Grundlagen für die bedarfsorientierte Einführung des elektronischen Aktes einschließlich des Einsatzes der digitalen Amtssignatur,
- die Ermächtigung zur Speicherung elektronischer Post,
- Bestimmungen für das Scannen im Geschäftsgang der Dienststellen,
- differenzierte Regelungen zu Genehmigungs- bzw. Beglaubigungserfordernissen,
- das Erscheinungsbild des Referatsblattes/-bogens,
- das Erfordernis der generellen (sachgebiets- bzw. stammzahlenbezogenen) Festlegung von Aufbewahrungsfristen an Stelle der bisherigen geschäftszahlbezogenen Skartierungsvermerke und
- die zwingende Erstellung von Materienverzeichnissen zwecks Definition der Geschäftszeichen, Festlegung der Aufbewahrungsfristen (Skartierungsplan) und der allfälligen Anordnung der elektronischen Geschäftsfallbehandlung.

Die Vorgaben der neuen Kanzleiordnung, insbesondere hinsichtlich des Einsatzes der digitalen Amtssignatur, werden gegenwärtig in die Verwaltungswirklichkeit umgesetzt.

Elektronische Zustellung

Das EDV-System des Landes wird derzeit dahingehend ausgerüstet, dass Dokumente aus dem Bereich der Hoheits- und der Privatwirtschaftsverwaltung elektronisch zugestellt werden können. Damit soll Personen, die bei einem elektronischen Zustelldienst angemeldet sind, die Möglichkeit eingeräumt werden, für sie bestimmte Dokumente zeit- und ortsunabhängig im elektronischen Weg abzuholen.

Mit dem Projekt „Duale Zustellung“ wird die Zielsetzung verfolgt, elektronisch erzeugte Dokumente den für die elektronische Zustellung angemeldeten Empfängern im Wege eines elektronischen Zustelldienstes zuzustellen oder, falls dieser hierzu nicht angemeldet ist, im postalischen Weg zuzustellen; entsprechende Schriftstücke können zur Entlastung der Verwaltung über einen Dritten (Dienstleister) ausgedruckt, kuvertiert und übermittelt werden. Pilotprojektmäßig wird die „Duale Zustellung“ gegenwärtig im Verwaltungsstrafwesen bei den Bezirkshauptmannschaften erprobt. Dies deshalb, weil bei 250.000 Geschäftsfällen im Bereich der Straf- und Anonymverfügungen per annum der Druck und die Kuvertierung der Schriftstücke wie auch die Ablage der Rückscheine einen erheblichen operativen Aufwand nach sich ziehen; weiters gilt es, anfallende Druckkosten durch ein zentrales Druckmanagement zu minimieren. In der Folge soll das System der „Dualen Zustellung“ bei Bedarf sukzessive auch auf andere Zustellbereiche der Verwaltung ausgeweitet werden.

„Investors in People“

„Investors in People“ (IIP) ist ein Programm, das der Qualifikationssteigerung von Mitarbeiter/innen und Führungskräften gewidmet ist. Als flexibles Instrument bietet es die Möglichkeit, Personalentwicklung auf systematischer Basis zu organisieren und am Unternehmensziel auszurichten.

Dieses Modell wird derzeit als Pilotprojekt im Bereich der Abteilung 1 – Landesamtsdirektion des Amtes der Kärntner Landesregierung betrieben.

Als Zielsetzungen für die Einführung des IIP-Programms sind zu nennen:

- Schaffung eines einheitlichen Standards der Personalentwicklung;
- Beitrag zur erfolgreichen Organisationsentwicklung;
- Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter/innen zum Zweck der Verbesserung der Unternehmenskultur, der Servicequalität, der Kundenorientierung sowie des Qualitätsmanagements.

In zehn Themen- bzw Arbeitsgruppen wurden bereits mit großem Engagement die vorgegebenen umfangreichen Aufgabenstellungen bearbeitet und konzeptiv aufbereitet. Zahlreiche Veranstaltungen, intensive Informationsarbeit und nachfolgende Feedback-Schleifen boten ausreichend Gelegenheit, die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Abteilung adäquat einzubinden. Die vorgesehene Zertifizierung im Rahmen des IIP-Programms wird für das Jahr 2011 in Aussicht genommen.

NIEDERÖSTERREICH

verfasst von
Amt der NÖ Landesregierung
Landesamtsdirektion – Verwaltungs- und
Bildungsmanagement
Landhausplatz 1, 3109 St. Pölten

1. Zusammenlegung von Organisationseinheiten

Seit dem Jahr 1996 wurde das Amt der Landesregierung von 12 Gruppen und 77 Abteilungen auf 11 Gruppen und 59 Abteilungen reduziert.

Aktuelle Beispiele:

- a) Die Abteilung Hydrologie wurde mit der Abteilung Vermessung und Geoinformation zur Abteilung Hydrologie und Geoinformation zusammengeführt.
- b) Die Abteilung Lebensmittelkontrolle wurde mit der Abteilung Veterinärangelegenheiten zur Abteilung Veterinärangelegenheiten und Lebensmittelkontrolle zusammengeführt.

1.1. Projektbeschreibung

Grundsätzlich gibt es landesweit Überlegungen und Konzepte, um die Aufbauorganisation zu verschlanken und dadurch die Effizienz und Effektivität zu steigern.

Bei Pensionierungen von Abteilungsleitungen wird im Hinblick auf diese Konzepte geprüft und gegebenenfalls die Umsetzung gestartet.

- a) Durch die Zusammenlegung des Hydrologischen Dienstes mit Geoinformation und Vermessung können im Normalbetrieb die Ressourcen optimal vernetzt und Einsparungen erzielt werden. Im Hochwasserfall stehen mehr fachliche Ressourcen als bisher zur Verfügung.
- b) Durch die Zusammenlegung der Lebensmittelkontrolle mit der Veterinärkontrolle kann das One-stop-Prinzip weiter ausgebaut werden. Ein Betrieb wird von einem Organ geprüft, der Betrieb berichtet nur noch an eine Stelle. Die Prüfungen können dadurch wesentlich effizienter und effektiver durchgeführt werden.

1.2. Ziele, Zielsetzung

- Redimensionierung der Aufbauorganisation
- Effizienterer Ressourceneinsatz
- Einfachere Prozesse
- Ausbau One-Stop-Shop.

1.3. Angestrebte Wirkungen

- Transparenz bei den Leistungen gegenüber dem/der BürgerIn
- Eine Ansprechstelle für Angelegenheiten der Lebensmittelkontrolle und Veterinärkontrolle
- Trotz geringer Mittel effektiver Einsatz in Hochwassersituationen

1.4. Detailbeschreibung

Siehe oben.

1.5. Status

Seit Anfang 2010 sind die Abteilungen zusammengelegt.
Umsetzungsprojekte sind im laufen.
Die Einsparungen sind mit 1. Juni 2011 umgesetzt.

2. One Stop Umsetzungen in Niederösterreich

2.1. Projektbeschreibung

Bürgerbüro – rasche und sofort erledigbare Bürgeranliegen wie:
Reisepass, Führerschein, Personalausweis, Erstauskunft Wohnbau-
förderung, umfassende Erstberatung.

Anlagenabteilung – für alle Betriebsanlagengenehmigungsverfahren
(bis zu 6 verschiedene Gesetzesgrundlagen) eine kompetente An-
sprechperson und umfassende Verfahrensberatung – 1 Antrag, 1 Ver-
fahren, 1 Bescheid.

Sozialinfostelle – umfassende Beratung zu allen sozialen Problem-
lagen.

2.2. Ziele, Zielsetzung

- a) Einrichtung eines Bürgerbüros an jeder Bezirkshauptmannschaft, in dem die BürgerInnen einfache Anliegen inklusive Zahlungsverkehr rasch und bei einer Ansprechperson erledigen können.
Weiters soll eine Beratung und Erstinformation zu unterschiedlichen Lebenssituationen (im Sinne bereits vorhandener Info-Materialien im Internet „help.gv.at“) in diesem Bürgerbüro erfolgen.
- b) Ziel bei Anlagengenehmigungsverfahren ist es, innerhalb von 13 Wochen 90% der Anlagenverfahren abzuwickeln.

Dazu wurde die Anlagenabteilung: ein Antrag, ein Verfahren, ein Bescheid (trotz der Vielzahl an betroffenen Materiengesetze) geschaffen.

- c) Beim Sozialinfopunkt wird kompetent und umfassend zu allen sozialen Lebenslagen beraten, beauskunftet und auch weitervermittelt.

2.3. Angestrebte Wirkungen

- a) Rasche und sofort erledigbare Bürgeranliegen.
- b) Ein Ansprechpartner, ein Antrag, ein Verfahren bei verkürzter, optimierter Verfahrensdauer bei Anlagengenehmigungen.
- c) Auskünfte, Unterstützung und Hilfe bei Problemen aus allen Lebensbereichen (trotz Zuständigkeitsdschungel).

2.4. Detailbeschreibung

Siehe oben.

2.5. Status

- a) Seit 2002 an jeder Bezirkshauptmannschaft umgesetzt; Bürgerbüro Landhaus St. Pölten als zentrale Anlaufstelle des Amtes der NÖ Landesregierung seit Jänner 2009.
- b) Seit 2002 an jeder Bezirkshauptmannschaft umgesetzt.
- c) Seit 2006 an jeder Bezirkshauptmannschaft umgesetzt.

3. Fahrprüfereinteilung für die praktische Fahrprüfung in Niederösterreich

3.1. Projektbeschreibung

Rund 36.000 praktische Führerscheinprüfungen werden in Niederösterreich jährlich abgenommen. Diese finden an ca 3.600 Prüfungstagen statt. Die ca 80 Fahrschulen melden ihre Kandidaten mit der Führerscheinklasse (möglich sind: A, B, B+E, C1, C1+E, C, C+E, D, D+E, F) zum Prüfungsantritt an. Die Prüfungen werden von ca 100 Fahrprüfern abgenommen. Nicht alle Prüfer können sämtliche Führerscheinklassen prüfen.

Mit Hilfe einer IT-Anwendung soll die Fahrprüfereinteilung optimiert werden.

3.2. Ziele, Zielsetzung

- Fahrprüfereinteilung erfolgt eine Woche vor dem Prüfungstermin → zu prüfende Kandidaten stehen großteils fest → effizienterer Einsatz der Fahrprüfer.
- Schaffung neuer Formen der Zusammenarbeit für die Fahrschulen eines Standortes:
 - * freie Plätze auf Listen anderer Fahrschulen sollen transparent und nutzbar gemacht werden (Restplätze)
 - * die Fahrschulen sollen Listen anlegen können, auf die sofort auch alle anderen Fahrschulen des Standortes Zugriff haben und Kandidaten setzen können (Standortliste).
- Die zeitaufwendige Informationsweitergabe (Fahrprüfer an Behörde, Behörde an Fahrprüfer, Behörde an Fahrschulen) soll die IT-Anwendung automatisch erledigen.
- Die Einteilung der Fahrprüfer soll ressourcenschonend nach vorgegebenen Parametern erfolgen (zB Minimierung der Anfahrtszeiten und Anfahrtswege vom Wohnort des Fahrprüfers zur Fahrschule).

3.3. Angestrebte Wirkungen

- Der Großteil der Einteilungsarbeit erfolgt anhand vorgegebener Parameter durch die Anwendung → Entlastung der einteilenden Behörde → Ressourcen werden für andere Tätigkeiten frei.
- Arbeitserleichterung für die Fahrschulen (neue Formen der Zusammenarbeit) → Fahrschulen können ihren Kunden mehr Service bieten.
- Kandidaten bekommen schneller einen Prüfungstermin (Standortliste, Restplätze).
- Bessere Auslastung der Prüfungslisten → mehr Output bei gleichem Personal.
- Effizienter Einsatz der Fahrprüfer → hohe Zufriedenheit der Fahrprüfer.

3.4. Detailbeschreibung

Die E-Government-Lösung ermöglicht eine durchgehend elektronische Bearbeitung. Im Wesentlichen läuft die Fahrprüfereinteilung folgendermaßen ab:

- Die Fahrprüfer melden per Anwendung Termine, an denen sie Fahrprüfungen übernehmen können.

- Die Fahrschulen legen in der Anwendung ihre Prüfungslisten mit den zu prüfenden Kandidaten und deren Klassen an.
- Die im System erfassten Listen werden auf Einhaltung bestimmter Vorgaben (zB Mindestauslastung) überprüft und entweder angenommen oder zurückgewiesen.
- Den angenommenen Listen werden die gemeldeten Fahrprüfer zugeteilt, wobei die definierten Parameter wie bisherige Prüfungshäufigkeit, Distanz zum Prüfungsort, Berechtigungsumfang usw berücksichtigt werden.
- Bei Freigabe des Einteilungsvorschlages erfolgt automatisch eine Verständigung der Fahrprüfer und Fahrschulen.
- Ab einem bestimmten Zeitpunkt können nicht genutzte freie Plätze auf Listen anderer Fahrschulen gebucht werden („Restplätze“).
- Ab 13.00 Uhr des Prüfungsvortages können im System keine Kandidaten mehr gebucht oder verändert werden.

3.5. Status

Alle oben genannten Ziele wurden bereits erreicht: Der Produktivstart erfolgte Anfang April 2010. Die IT-Anwendung läuft stabil und zur Zufriedenheit der Anwender. Zahlreiche positive Rückmeldungen (auch in der Presse) bestätigen dies.

Das Projekt wird als Vorzeigeprojekt im Bereich Wirtschaft und Behörde angesehen.

4. Besoldung Neu

4.1. Projektbeschreibung

Auf Grund veränderter und rasch wechselnder Rahmenbedingungen – wie Verwaltungsreform, neue Anforderungen an die Bediensteten sowie verschiedenste neue Ausbildungswege – musste ein auf diese Bedürfnisse abgestimmtes neues Besoldungssystem entwickelt werden.

Die neue Besoldung gilt seit Juli 2006 für alle neu eintretenden Mitarbeiter/innen, ausgenommen die Berufsgruppe der Ärzte an den Landeskliniken. Für bereits im Landesdienst stehende Mitarbeiter/innen ist grundsätzlich keine Veränderung vorgesehen; eine Umstiegsmöglichkeit in das neue Besoldungsmodell wurde jedoch mitberücksichtigt.

4.2. Ziele, Zielsetzung

Ziele für ein neues Besoldungssystem sind:

- Transparenz
- Die Besoldung ist primär von den übertragenen Aufgaben und Leistungen abhängig
- Gleiche Besoldungsverläufe für Beamte und Vertragsbedienstete
- Gleichmäßigere Verteilung der Lebensverdienstsumme
- Reduzierung des Zulagensystems; grundsätzlich erfolgt die Leistungsabgeltung durch ein Gehalt
- Einführung eines modernen und praktikablen Bewertungssystems
- Orientierung an Arbeitsmarktgegebenheiten.

4.3. Angestrebte Wirkungen

Vorrangig wurde die Eindämmung der Kostenentwicklung am Personalsektor angestrebt, um die vorhersehbare, steigende Budgetsituation zu entlasten.

Damit verbunden ist eine Reduzierung des Zulagensystems sowie eine den heutigen Erfordernissen angepasste Verteilung der Lebensverdienstsumme.

4.4. Detailbeschreibung

Das Projekt gliederte sich grob in drei Phasen:

- Aufbau einer Grundlage für ein niederösterreichweites Stellenbewertungssystem
- Erarbeitung neuer Gehaltsstrukturen
- Legistische Umsetzung der Ergebnisse.

Die erste Phase zum Aufbau eines Bewertungssystems hat im April 2003 begonnen; die Bewertung von Stellen (nicht Stelleninhaber/innen!) stellte die Grundlage für das neue Besoldungssystem dar. In dieser Phase wurde mit Hilfe einer externen Beratungsfirma ein Bewertungsmodell entwickelt. Diese Firma wurde in einer umfassenden Vorstudie ausgewählt und hat auch bereits die Länder Oberösterreich und Steiermark bei der Entwicklung neuer Gehaltssysteme begleitet.

In der zweiten Phase wurden entsprechend den erarbeiteten Vorgaben nach statistisch/mathematischen Grundsätzen die neuen Gehaltskurven entwickelt.

Umgesetzt wurden die Ergebnisse im Rahmen eines neuen Dienstrechtes für alle neu eintretenden MitarbeiterInnen bzw Optanten sowie der mit 1. Juli 2006 in Kraft getretenen NÖ Bewertungs- und Referenzverwendungsverordnung (NÖ BRO).

4.5. Status

Das neue Dienstrecht und Besoldungssystem befindet sich seit 1. Juli 2006 in Kraft.

OBERÖSTERREICH

verfasst von
Amt der Oö. Landesregierung
Abteilung Präsidium
Landhausplatz 1, 4021 Linz

Die oberösterreichische Landesverwaltung betreibt im Rahmen ihrer Verwaltungsentwicklung (Verwaltungsreform) eine Vielzahl von Projekten. Gemäß der Vereinbarung mit dem Institut für Föderalismus werden folgende fünf Projekte ausgewählt und nach dem vorgegebenen Schema kurz gefasst beschrieben:

1. WOV-Umsetzungsprojekt
2. Neue Amtsorganisation
3. Planung und Steuerung
4. Qualitätsmanagement
5. Reformprojekt 2010 „Zukunft finanzieren – Zukunft ermöglichen“.

1. WOV-Umsetzungsprojekt

1.1. Projektbeschreibung

Im Jahr 2003 wurde das „Management- und Unternehmenskonzept des Landes Oberösterreich für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung (WOV 2015, inzwischen WOV 2021) beschlossen und von Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer dessen Umsetzung in Auftrag gegeben. Seither arbeitet ein Projektteam unter der Leitung des Landesamtsdirektors Dr. Eduard Pesendorfer an der Erfüllung der Ziele des Konzepts. Das Konzept (WOV 2015) und seine Verwirklichung wurden im Jahr 2009 geprüft, was zu leichten Anpassungen und zum Beschluss des Konzepts WOV 2021 geführt hat. Die Jahreszahl 2021 weist auf die langfristige Ausrichtung hin.

Die WOV-Umsetzung ist eigentlich ein Programm mehrerer Projekte (siehe Punkte 2 bis 5).

1.2. Zielsetzung

Das Konzept WOV 2021 und das Umsetzungsprojekt verfolgt sechs große Ziele:

- (1) **Gemeinsamer Weg:**
Die Landesverwaltung geht einen stärker gemeinsamen Weg. Politikerinnen und Politiker, Führungskräfte und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben möglichst gemeinsame oder abgestimmte Ziele und pflegen koordinierte Vorgangsweisen (Entwicklungsfelder Planung und Steuerung, Orientierung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

(2) Zeithorizonte:

Die Landesverwaltung plant und handelt unter kurz- und langfristigen Perspektiven und berücksichtigt damit auch den Bedarf künftiger Generationen, soweit er absehbar ist (Entwicklungsfeld Planung und Steuerung).

(3) Effizienz und Effektivität:

Die Landesverwaltung beachtet besonders die Wirkungen (Zweckmäßigkeit) im Land und bei der Bevölkerung und nicht nur die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit (Wirkungs- und Kundenorientierung).

(4) Verantwortlichkeiten:

Eine dynamische Entwicklung der öö. Landesverwaltung wird durch bewusst verteilte (auch dezentrale!) Verantwortlichkeiten, Zielvereinbarungen, Spielräume usw im Rahmen der gesetzlichen und finanziellen Vorgaben gefördert (lernende Organisation, Orientierung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

(5) Ressourcen:

Leistungen und Ressourcen werden besser aufeinander abgestimmt (gemeinsame Ergebnis- und Ressourcenverantwortung).

(6) Ganzheitliche Betrachtung:

Die Landesverwaltung ist ein ganzheitliches System mit vielen zu berücksichtigenden Komponenten (sieben WOV-Entwicklungsfelder).

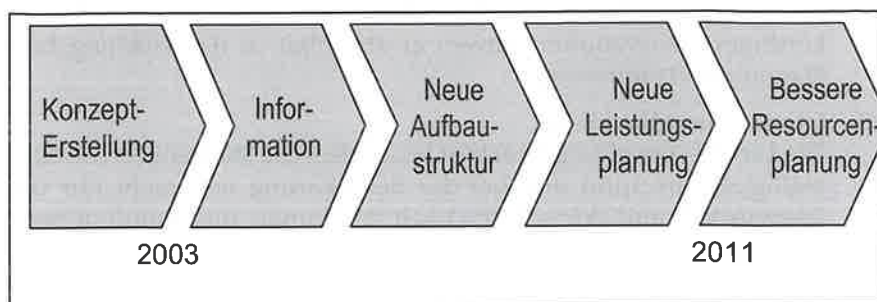
1.3. Angestrebte Wirkungen

Die oberösterreichische Landesverwaltung soll so gut wie möglich organisiert und laufend weiterentwickelt werden, damit sie in einem sich wandelnden Umfeld mit ihrer Facharbeit, mit der Gestaltung des Landes und dem Ausgleich der zahlreichen Interessen weiterhin erfolgreich und wirkungsvoll bleibt.

1.4. Detailbeschreibung

Das Konzept WOV 2021 wird in überlegten und logischen Schritten umgesetzt:

Abbildung 1: Ablauf der Verwaltungsentwicklung in Oberösterreich



Nach dem Beschluss des Konzepts im Jahr 2003 und einer Informationsphase erfolgte ein großer Umsetzungsschritt: Im Jahr 2008 wurde das Amt der Oö. Landeregierung übersichtlich und logisch in elf Direktionen gegliedert und wurden die letzten Bezirkshauptmannschaften neu strukturiert (siehe Pkt 2.). Die neuen Strukturen sind nun Basis für neue, vor allem strategische, Leistungsplanungen. Es gab auch schon vor 2003 einzelne Reformschritte (Aufgabenreform, Produktkataloge, Kostenleistungsrechnung usw), die bereits vorausschauend Teil der Umsetzung des WOV-Konzepts waren.

1.5. Status

Die neue Aufbauorganisation ist fertig gestellt.

Die neue Leistungsplanung wird derzeit flächendeckend eingesetzt. In die strategische Leistungsplanung werden Maßnahmen zur Begegnung der aktuellen Wirtschaftskrise einbezogen.

Die Ressourcenplanung (Dienstpostenplan, Budget) wird laufend in kleinen Schritten verbessert. In Jahresressourcengesprächen werden die Planungen zwischen den sog Querschnittsdirektionen und den Lebensbereichsdirektionen abgestimmt. Zur Vorbereitung von größeren Schritten laufen „FLEXI“-Projekte.

2. Projekt „Neue Amtsorganisation“

Die neue Aufbauorganisation ist eine wesentliche Grundlage weiterer organisatorischer Maßnahmen und einer erfolgreichen Facharbeit.

2.1. Projektbeschreibung

In jahrelangen Vorbereitungen wurde die Grobstruktur (Gliederung nach Lebensbereichen, Direktionen) erarbeitet und schließlich im Jahr 2007 beschlossen. Die Verordnung des Landeshauptmannes für eine neue Geschäftseinteilung des Amtes der Oö. Landesregierung trat am 1. Jänner 2008 in Kraft. Die Detailstruktur wurde in genau vorbereiteten und gut gesteuerten Projekten der Organisationseinheiten geschaffen. In diesen Projekten wurden die Grundsätze der Organisationsentwicklung berücksichtigt und Organisationsentwicklungsassistenzen eingesetzt.

2.2. Zielsetzung

Mit der neuen Aufbauorganisation werden zusammengefasst folgende Ziele verfolgt:

- Stärkung der strategischen Ausrichtung der Fachbereiche des Amtes,
- Zusammenführung von Fachbereichen, die das Arbeiten vereinfachen,
- Schaffung von klaren Verantwortlichkeiten,
- Bereinigung von bestehenden aufbauorganisatorischen Schnittstellen,
- Nutzung von Synergien und
- ein noch wirtschaftlicheres Arbeiten der oö. Landesverwaltung.

2.3. Angestrebte Wirkungen

Dem Organisationsvorschlag liegen folgende Annahmen zu Grunde:

- Schaffung der Funktion der Direktorin bzw des Direktors zur Stärkung einer abgestimmten strategischen Planung, Ausrichtung und Steuerung in den jeweiligen Lebensbereichen;
- Zukunftsorientierte neue Struktur durch Antizipieren von gesellschaftlichen Entwicklungen, innovative Herangehensweise, Ermöglichung von eigenverantwortlichen Produkt- oder Leistungszentren;
- In sich geschlossene Lebensbereiche geben die Gliederung für die Direktionen vor (Lebensbereichsgliederung). Die Abteilungsgliederung richtet sich nach in sich geschlossenen Fachbereichen.
- Identitätsstiftung durch Fachbereiche hat Vorrang vor einer mechanistischen Organisationsgestaltung;

- Steuerungsunterstützung für die Organisationseinheiten und die gesamte Landesverwaltung;
- Wirtschaftlichere Aufbaustruktur durch flache Hierarchien;
- Lösungen für bestehende aufbauorganisatorische Probleme.

Die neue Amtsorganisation hat folgende Vorteile:

- Verbesserung der strategischen Zielausrichtung und Wirkungsplanung durch die neuen Strukturen und Funktionen;
- Erhöhung des Zielerreichungsgrades bei den beabsichtigten Wirkungen;
- Beseitigung von Aufgabensplitterungen;
- Verbesserung der Führungsmöglichkeiten sowie klare Ansprechpartnerin bzw klarer Ansprechpartner für politische Führung;
- Verflachung der Aufbaustruktur und damit Einführung einer wirtschaftlicheren Organisationsstruktur; Nutzung von Synergien;
- Verringerung der Anzahl der Abteilungen, Abschaffung von Unterabteilungen und Verringerung der Anzahl der nachgeordneten Organisationseinheiten.

2.4. Detailbeschreibung

Mit der neuen Amtsorganisation wurden sieben Lebensbereichsdirektionen und vier Querschnittsdirektionen (Steuerungs- und Dienstleistungsaufgaben) geschaffen:

- Direktion Bildung und Gesellschaft (BGD)
- Direktion Inneres und Kommunales (IKD)
- Direktion Kultur (KD)
- Direktion für Landesplanung, wirtschaftliche und ländliche Entwicklung (LWLD) mit den Abteilungen
 - Land- und Forstwirtschaft (LFW)
 - Naturschutz (N)
 - Raumordnung (RO)
 - Wirtschaft (Wi)
- Direktion Soziales und Gesundheit (SGD) mit den Abteilungen
 - Ernährungssicherheit und Veterinärwesen (ESV)
 - Gesundheit (Ges)
 - Jugendwohlfahrt (JW)
 - Soziales (So)
 - Wohnbauförderung (Wo)
- Direktion Straßenbau und Verkehr (SVD) mit den Abteilungen
 - Brücken- und Tunnelbau (BauB)
 - Geoinformation und Liegenschaft (Geol)
 - Gesamtverkehrsplanung und öffentlicher Verkehr (GVöVerk)

- Straßenerhaltung und -betrieb (BauE)
- Straßenplanung und Netzausbau (BauN)
- Verkehr (Verk)
- Direktion Umwelt und Wasserwirtschaft (UWD) mit den Abteilungen
 - Anlagen-, Umwelt- und Wasserrecht (AUWR)
 - Grund- und Trinkwasserwirtschaft (GTW)
 - Oberflächengewässerwirtschaft (OGW)
 - Umwelt-, Bau- und Anlagentechnik (UBAT)
 - Umweltschutz (US)
- Direktion Finanzen (FinD)
- Direktion Personal (PersD)
- Direktion Präsidium (PräsD) mit den Abteilungen
 - Gebäude- und Beschaffungs-Management (GBM)
 - Informationstechnologie (IT)
 - Präsidium (Präs)
 - Presse (Pr)
 - Statistik (Stat)
- Direktion Verfassungsdienst (VerfD).

2.5. Status

Die neue Amtsorganisation ist fertig gestellt. Auch der Aufbau der Bezirkshauptmannschaften wurde einheitlich gestaltet: drei Abteilungen bei kleineren und vier Abteilungen bei größeren Bezirkshauptmannschaften.

3. Planung und Steuerung

Auf Basis der neuen Aufbauorganisation (Pkt 2.) werden fachliche und organisatorische Ziele gemeinsam und systematisch geplant und angesteuert. Nächster Schritt muss eine damit abgestimmte Ressourcenplanung sein.

3.1. Projektbeschreibung

Dem Projekt „Zielfindung, Planung und Steuerung“ gingen Pilotprojekte in drei Abteilungen voraus (Abteilungen Gewerbe, Jugendwohlfahrt, Naturschutz).

Bereits in den Jahren 2004 bis 2008 wurden in allen Lebensbereichen langfristige fachliche Ziele diskutiert und in Fachbereichsleitbildern festgehalten.

Für die Legislaturperiode 2009 bis 2015 sind die strategischen Planungen der Direktionen weit gediehen. Auf Grund der aktuellen Wirtschaftskrise werden diese Planungen derzeit durch Budgetkonsolidierungsmaßnahmen ergänzt.

3.2. Zielsetzung

Folgende Ziele werden verfolgt:

- Professionalisierung und Standardisierung der Fachplanungen
- Berücksichtigung verschiedener Zeithorizonte (kurz-, mittel- und langfristige Planungen und Steuerung)
- gemeinsame Planung und Steuerung nach einem einheitlichen System (Politik, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Partnerinnen und Partner)
- klare Verantwortlichkeiten
- Schaffung einer Grundlage für abgestimmte Fach- und Ressourcenplanungen.

3.3. Angestrebte Wirkungen

Der Outputsteuerung soll durch die Orientierung an abgestimmten Fachzielen und an dazu passenden Ressourcen höhere Bedeutung zukommen.

- Wir wollen mit unseren Produkten möglichst hohen Nutzen und hohe Wirksamkeit für die Bürgerinnen und Bürger im Allgemeinen und unsere Kundinnen bzw Kunden im Einzelnen erzielen. Das Angebot unserer Produkte ist daher von den gesellschaftspolitisch gewünschten Wirkungen und Zielsetzungen für die Bürgerinnen und Bürger abzuleiten.
- Wir definieren und vereinbaren daher regelmäßig Ziele darüber, was wir mit unseren Produkten erreichen wollen (Wirkungsziele).
- Wir überprüfen regelmäßig anhand von Kennzahlen,
 - in welchem Ausmaß wir diese Wirkungsziele erreichen (Wirksamkeitsprüfung),
 - ob sich unsere Produkte noch zur Erreichung der gesellschaftspolitischen Ziele eignen (Zweckmäßigkeitprüfung)

- und ob sie im Sinne des Subsidiaritätsprinzips noch als Kernprodukte von der Landesverwaltung selbst erbracht werden müssen (Aufgabenkritik).
- Wir entscheiden auf Basis dieser Aufbereitungen, welche Maßnahmen zu setzen sind, um den Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger weiter zu gewährleisten oder die angestrebten Wirkungen tatsächlich zu erreichen.
- Wir streben ein optimales Verhältnis zwischen den Ergebnissen unserer Arbeit (Output, Produkte) und dem Einsatz personeller, finanzieller und technischer Mittel (Input) an.
- Wir definieren und vereinbaren Ziele darüber, welche Ergebnisse wir erreichen wollen, welche Mittel wir dafür einsetzen und wie das Verhältnis zueinander aussehen soll (Wirtschaftlichkeitsziele).
- Wir stellen regelmäßig den Mittelverbrauch und die Arbeitsergebnisse dar und bewerten das Verhältnis zueinander anhand von Kennzahlen.
- Wir entscheiden auf Basis dieser Bewertungen, welche Maßnahmen zu setzen sind, um die Wirtschaftlichkeit unseres Handelns weiter zu gewährleisten oder zu erhöhen.
- Wir wollen unsere Produkte mit hoher Qualität und zur Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger und unserer Kundinnen und Kunden erbringen.
- Wir definieren und vereinbaren daher regelmäßig Ziele darüber, welche Qualität wir erreichen wollen (Qualitätsziele).
- Wir überprüfen regelmäßig anhand von Kennzahlen oder in sonst geeigneter Weise, ob wir unsere Qualitätsziele erreichen. Wir fragen die Bürgerinnen und Bürger und unsere Kundinnen und Kunden nach ihrer Zufriedenheit mit diesen Produkten.
- Wir entscheiden auf Basis dieser Aufbereitungen, welche Maßnahmen zu setzen sind, um die Qualität und Zufriedenheit mit unseren Produkten weiter zu gewährleisten oder zu verbessern.

3.4. Detailbeschreibung

Es werden drei zeitliche und drei hierarchische Planungs- und Steuerungsebenen betrachtet:

Drei zeitliche Ebenen:

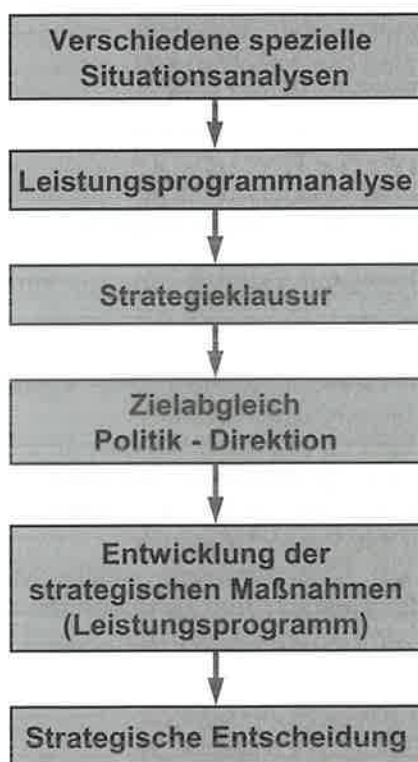
- (1) Normativ konzeptionelle Ebene (Geltungszeitraum 12 Jahre)
- (2) Strategische Ebene (Geltungszeitraum 6 Jahre)
- (3) Operative Ebene (Geltungszeitraum 1 Jahr).

Drei hierarchische Ebenen:

- (1) Unternehmensweite Zielsetzungen
- (2) Lebensbereichsbezogene Zielsetzungen
- (3) Organisationsbezogene Zielsetzungen.

Beispielhaft wird in der folgenden Abbildung der Ablauf der strategischen Planung einer Direktion oder Abteilung dargestellt:

Abbildung 2: Ablauf strategische Planung



3.5. Status

Langfristig gültige Lebensbereichs- und Fachbereichsleitbilder sind erstellt. Die strategischen Planungen für die laufende Legislaturperiode werden derzeit mit Maßnahmen zur Budgetkonsolidierung ergänzt. Die Jahresplanungen für die Facharbeit und Ressourcen werden laufend verbessert.

4. Qualitätsmanagement

Das Projekt „Qualitätsmanagement“ hat ressourcenbedingt niedrigere Priorität, hat aber auch schon zu einigen Ergebnissen geführt.

4.1. Projektbeschreibung

Im Jahr 2005 wurde ein Grundsatzkonzept erstellt. Darauf aufbauend wurden erste QM-Instrumente entwickelt und standardisiert. Die Instrumente sind mit unterschiedlicher Intensität im Einsatz, manche werden noch erprobt oder sind noch in Entwicklung.

4.2. Zielsetzung

Anders als bei üblichen Qualitätsmanagement-Modellen (CAF, EFQM, ISO 9000) hat das Qualitätsmanagement in der öö. Landesverwaltung eine ergänzende Funktion. Es deckt jene Bereiche mit Instrumenten und Klärung von Verantwortlichkeiten ab, die nicht bereits vom WOV-Konzept oder anderen Konzepten zum Controlling, zum Marketing, zum Personal und zu anderen Managementthemen erfasst werden. Die Anwendung von Qualitätsmanagement-Modellen sowie Zertifizierungen sind grundsätzlich nicht vorgesehen und nur in speziellen Fällen (zB im chemischen Labor) sinnvoll.

Qualitätsmanagementmaßnahmen sollen in der öö. Landesverwaltung vor allem die Qualität der Produkte und Abläufe, Rückmeldungen von verschiedenen Anspruchsgruppen sowie die Weiterentwicklung der Verwaltung unterstützen.

4.3. Angestrebte Wirkungen

Hinter unseren Qualitäts-Leitideen (Q-Leitideen) steht die Mission: „Dienstleistung ist unser Markenzeichen – das Land steht für hohe Qualität“.

Die umfassenden Kern- und Richtungsaussagen des Management- und Unternehmenskonzeptes WOV werden mit folgenden Kernaussagen (Q-Leitideen) zum Qualitätsmanagement präzisiert:

Verantwortung der Führungskraft:

- Qualität ist ein leitender Grundsatz unserer Führungskräfte, sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe.

Es geht um angemessene Qualität:

- Zur Festlegung der angemessenen Qualität für unsere Dienstleistungen und Produkte orientieren wir uns an den Erwartungen und Bedürfnissen unserer Kundinnen, Kunden und Interessengruppen, gleichzeitig berücksichtigen wir die Finanzierbarkeit und die zur Verfügung stehenden Ressourcen/Rahmenbedingungen.

Wir wollen uns laufend verbessern:

- Wir streben nach kontinuierlicher Weiterentwicklung in allen Qualitätsbereichen.
- Wir stellen uns dem Wettbewerb, um von den Besten zu lernen und unsere Leistungen und Erfahrungen zu kommunizieren.

4.4. Detailbeschreibung

Im Qualitätsmanagement sind – wie generell im Management – Verantwortungen und Instrumente wichtig:

Das Ausmaß und der Zeitpunkt der Umsetzung von Qualitätsmanagementmaßnahmen obliegt den zuständigen Führungskräften. Beim Qualitätsmanagement ist es wichtig, bedarfsorientiert Maßnahmen zu setzen. Der Bedarf orientiert sich primär an den angestrebten Wirkungen. Die Organisationseinheiten haben eigenverantwortlich die geeigneten Schritte bedarfsgerecht zu planen, umzusetzen und zu evaluieren.

Die Steuerung erfolgt im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche:

Die Einsatzplanung und eine Abstimmung wird im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt. Damit ist auch gleichzeitig die Steuerung und Evaluierung der Maßnahmen sichergestellt.

Auf der Ebene der Organisationseinheiten sind der Bedarf und die Aktivitäten zu koordinieren und zu steuern:

Die Leiterinnen bzw die Leiter der jeweiligen Ebene verantworten eine abgestimmte und bedarfsgerechte Umsetzung der Maßnahmen

und Instrumente innerhalb der eigenen Organisationseinheit. Assistentinnen und Assistenten unterstützen dabei die Führungskraft.

Die Umsetzung erfolgt „an und mit der Basis“ unterstützt durch Prozessbegleitung und durch professionelle Moderation:

Für eine erfolgreiche Umsetzung binden wir die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw Mitarbeiter ein. Darauf ist von der inhaltlich zuständigen Führungskraft im Prozess zu achten. Dabei geben geschulte Assistentinnen bzw Assistenten Prozessbegleitung und Unterstützung.

Zu Qualitätsmanagementinstrumenten:

Die Anwendung der Qualitäts(management)instrumente (Q-Instrumente) ist abhängig von den spezifischen Anforderungen und Aufgaben einer Organisationseinheit. Generell lässt sich kein allgemein gültiger Zeit- bzw Einsatzplan festlegen. Die konkrete Einführung und Anwendung der Q-Instrumente haben die Führungskräfte festzulegen. Der Einsatz der Q-Instrumente ist überwiegend Führungsaufgabe und im Rahmen der Zielvereinbarungs- bzw Mitarbeiterinnen/Mitarbeitergespräche festzulegen.

Die folgenden Instrumente sind in der Landesverwaltung erprobte Managementinstrumente, die die Rahmenbedingungen und Überlegungen dieses QM-Teilkonzeptes berücksichtigen und somit eine Anleitung für die Führungskräfte darstellen:

Qualitätsziele, Qualitätsstandards, Kundenchartas, Partnerchartas, Kundenforen, Partnerforen, Beschwerdemanagement, Ideenmanagement, Qualitätszirkel, Optimierungsworkshops, Befragungen von Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Qualitätsbericht, Selbstbewertung, Wettbewerbe, Zertifizierungen.

4.5. Status

Die Organisationseinheiten der oö. Landesverwaltung befassen sich noch sehr unterschiedlich mit Qualitätsmanagement. Ein Teil der Qualitätsmanagementinstrumente wird bereits regelmäßig eingesetzt. Einige Instrumente müssen noch weiterentwickelt und erprobt werden.

5. Reformprojekt 2010 „Zukunft finanzieren – Zukunft ermöglichen“

Wegen der aktuellen Wirtschaftskrise und der sinkenden Steuereinnahmen des Staates müssen die Reformbestrebungen der oö. Landesverwaltung intensiviert werden. Die Oö. Landesregierung hat das Reformprojekt im Mai 2010 beschlossen und der Landeshauptmann von Oberösterreich hat die Umsetzung im Juni 2010 in Auftrag gegeben.

5.1. Projektbeschreibung

Das Reformprojekt 2010 besteht aus drei Teilen:

- (1) Aufgaben- und Leistungsplanungen der gesamten Verwaltung mit einer nochmaligen strengen Prüfung der Aufgaben (Aufgabenreform),
- (2) Projekten und Sonderprojekten für wichtige und komplexe Aufgabenbereiche und
- (3) eine Spitals- und Gesundheitsreform.

5.2. Zielsetzung

Mit dem Reformprojekt intensiviert das Land Oberösterreich die bisherigen Reformbestrebungen, um einen möglichst großen finanziellen Spielraum für künftige Aufgaben und Anforderungen zu wahren und andererseits eine stabile und solide Finanzsituation auch mittelfristig abzusichern. Das Land Oberösterreich soll mit seiner vorbildlichen Verwaltung eine der erfolgreichsten Regionen Europas bleiben.

Ziel ist eine deutliche und nachhaltige Verkleinerung der Landesverwaltung, die bis spätestens 2015 erreicht werden und zu bleibenden Einsparungen führen soll.

5.3. Angestrebte Wirkungen

Mit den im Reformprojekt zu erarbeitenden Sparmaßnahmen sollen die Einnahmeausfälle des Landes möglichst ausgeglichen werden und sollen die wesentlichen Leistungen erhalten bleiben und die damit verbundenen angestrebten Wirkungen erreicht werden.

5.4. Detailbeschreibung

Das Reformprojekt gliedert sich in vier Hauptphasen:

- (1) Sammlung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen der Bediensteten der Verwaltung, der Bürger/innen und verschiedenen Institutionen bis August 2010,
- (2) Ausarbeitung und Bewertung der Reformvorschläge auf Beamten-ebene bis Jänner 2011,
- (3) Beurteilung und Entscheidung auf politischer Ebene bis Mitte 2011 und
- (4) Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen insbesondere in den Budgets der Folgejahre.

5.5. Status

Die Aufgaben- und Leistungsplanungen in den Direktionen der Landesverwaltung und ein Teil der Sonderprojekte sind gestartet. Weitere Sonderprojekte werden vorbereitet und wurden noch im Sommer 2010 in Auftrag gegeben.

Die vielen Vorschläge der Mitarbeiter/innen, der Bevölkerung und Institutionen wurden gesammelt und an die zuständigen Organisationseinheiten und Projekte weitergeleitet.

SALZBURG

verfasst von
Dr. Gerhard Walcher
Amt der Salzburger Landesregierung
Landesamtsdirektion
Chiemseehof, 5020 Salzburg

1. Grundlegende Ziele und Rahmenbedingungen

Im Zentrum der Salzburger Landesverwaltung stehen die BürgerInnen. Dazu werden die Aufgaben von der Verwaltung rasch, effizient und wirtschaftlich sowie in hoher Qualität erbracht. Auf Basis dieser übergeordneten Zielsetzungen werden die Maßnahmen zur Weiterentwicklung, ausgehend von Steuerungsmaßnahmen bis zur Leistungserbringung, am Ende des Prozesses gesetzt. Eine laufende kritische Auseinandersetzung mit den Leistungen gewährleistet, dass die Verwaltung ihr Tun nach außen ausrichtet und dadurch der BürgerInnennutzen im Mittelpunkt steht. Voraussetzung für das Gelingen der Reformen zur Weiterentwicklung der Landesverwaltung sind motivierte MitarbeiterInnen.

Verwaltungsreform ist in Salzburg ein evolutionärer Prozess der permanenten Weiterentwicklung. Ziele und Festlegungen erfolgen in den jeweiligen Arbeitsübereinkommen der Regierungsparteien bzw auf Grundlage von Festlegungen der Landesregierung.

Die Maßnahmen werden in verschiedenen Bereichen gesetzt. Schwerpunkte sind Personalentwicklung, prozessorientierte Strukturmaßnahmen, Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung, Aufgabenkritik, Ausbau der Steuerung unter Einbeziehung elektronischer Informationssysteme, Stärkung der Wirkungsorientierung und der Kostenwahrheit, weiterer Ausbau ganzheitlicher elektronischer Kommunikationswege für BürgerInnen und Wirtschaft durch E-Government, etc.

Durch das abgestimmte Vorgehen bei der Umsetzung der Reformschritte wirken Synergien, die zu gesamthaften Auswirkungen führen. Die Reformen führen zu einer verbesserten Steuerung der eingesetzten Ressourcen unter Beachtung der Wirkungen, ebenso wie betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte durch den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung oder Kennzahlensysteme ausgebaut wurden.

Durch Strukturmaßnahmen in der gesamten Landesverwaltung werden Führungsspannen erhöht, Hierarchien abgeflacht und Prozesse und Verfahren angepasst bzw beschleunigt.

Durch laufende Aufgabenreformprojekte erfolgt eine Konzentration auf die Kernaufgaben und eine Anpassung der Leistungen.

Durch den Einsatz bzw Aufbau von Managementinformationssystemen in den Bereichen Personal und Finanzen wird die Steuerung unterstützt.

Der Einsatz der Workflow unterstützten Kommunikationssysteme und insbesondere der laufende Ausbau des E-Government unterstützen nicht nur einen weiteren Vertriebsweg der Verwaltung, sondern auch einen zeitgemäßen Kommunikationsweg mit den BürgerInnen.

Gesamtergebnis der Reformmaßnahmen ist, für BürgerInnen und Wirtschaft innerhalb der Ziele und Rahmenbedingungen öffentlichen Mehrwert zu schaffen.

2. Ausgewählte Beispiele für Verwaltungsreform-Projekte

In der Salzburger Landesverwaltung wurden und werden verschiedenste Projekte und Maßnahmen zur Verwaltungsreform durchgeführt. Folgende fünf ausgewählte Beispiele werden beschrieben:

- Steuerung
- Strukturreformen
- Aufgabenkritik
- Prozesscontrolling
- E-Government im Land Salzburg (inkl ELAK).

2.1. Steuerung der Verwaltung

Steuerung erfolgt im Land Salzburg auf Basis der von der Landesregierung vorgegebenen Zielsetzungen. Dazu wurden für eine zielgerichtete Steuerung grundlegende Unternehmensziele und dazugehörige Maßnahmen festgelegt:

- Arbeiten mit Zielsetzungen auf allen Ebenen
- Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen für die BürgerInnen
- Konzentrieren der Verfahren und Abläufe
- Erreichen von ganzheitlicher Verantwortung
- Ausrichten auf wettbewerbsfähige Dienstleistungen
- Ausbauen wirkungsvoller Steuerungsinstrumente
- Entwicklung und Anwendung eines modernen Personalmanagements.

Auf Grundlage der Zielsetzungen bzw Maßnahmen des New-Publik-Management erfolgt eine schrittweise Umsetzung. Gesichtspunkte wie Wirkungsorientierung werden dabei ebenso berücksichtigt wie der Grundsatz, dass die Verwaltung ihr Tun nach außen zu fokussieren hat. Wesentlich für die verschiedenen Steuerungsaktivitäten, ausgehend von klaren Zielsetzungen, ist es, den Führungs-

kräften umfassende Steuerungsinstrumente zur Verfügung zu stellen, um eine ganzheitliche Aufgabenerfüllung bestmöglich zu unterstützen.

Dazu stehen neben elektronischen Fachinformationssystemen Workflow unterstützte DV-Systeme bzw Managementinformationssysteme im Personal- und Rechnungswesen zur Verfügung.

2.1.1. Zielsetzung

- Wirtschaftliche Erbringung von Verwaltungsleistungen, in marktnahen Bereichen unter Marktpreisen
- Gewährleistung der Effektivität des Verwaltungshandelns
- Optimierung des Ressourceneinsatzes
- Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität
- Schaffung einer Gesamtverantwortung durch zusammengeführte Fach- und Ressourcenverantwortung.

2.1.2. Beschreibung

In der Folge werden einige zur Steuerung eingesetzte Methoden und Maßnahmen skizziert:

Wirkungsorientierung

Die Wirkungsorientierung ist wesentliches Element der Unternehmenssteuerung. Wirkungsorientierte Ziele gibt es sowohl in Normen als auch auf Verwaltungsebene.

Beispiele für Wirkungsziele auf Verwaltungsebene sind:

- Anlagenverfahren:
100% der Verfahren müssen innerhalb von 3 Monaten erledigt sein;
Berufungsquote: max 5% der abgeschlossenen Verfahren.
- Sozialhilfe:
100% der Verfahren müssen innerhalb von 3 Monaten erledigt sein;
max 14 Tage Wartezeit auf Ersttermin.
20% der Fälle sollen innerhalb von 5 Monaten wieder selbst erhaltungsfähig sein.

Weitere Beispiele für wirkungsorientierte Ziele sind:

- Die Sicherung, Erweiterung und Ansiedlung von Betrieben ist zu unterstützen
- Vollbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt
- Pflegende Angehörige unterstützen

- Bedarfsorientierter Ausbau an Kinderbetreuungsangeboten
- Jeder Jugendliche soll zumindest den Hauptschulabschluss erreichen
- etc.

Bei der Festlegung von Wirkungszielen ist zu berücksichtigen, dass die Prüfung, inwieweit die entsprechenden Wirkungen erreicht wurden, mit überschaubarem Aufwand erfolgen muss, um unnötigen bürokratischen Aufwand zu vermeiden. Die Erfahrung zeigt, dass die Erreichung von Wirkungen selten mit der Erreichung nur eines konkreten Produktzieles in Verbindung steht. Regelmäßig sind für Wirkungserfolge multikausale Zusammenhänge verantwortlich, die oft nur durch eine Reihe von erfüllten Produktzielen eintreten. Damit ist die konkrete Zuordnung von der Zielerfüllung zum Wirkungserfolg oft schwierig.

Der Aufwand, der mit der Überprüfung von erreichten Wirkungen auf Basis von Zielen eingesetzt wird, muss überschaubar bleiben. Die Praxis zeigt auf Grund der angesprochenen multikausalen Einflussfaktoren, dass trotz hohem Aufwand plausible Ergebnisse und Ableitungen oft nicht erreicht werden können. Fehlende Präzision in diesem Ablauf würde zu unrichtigen Ergebnissen und damit zu unnötigem Aufwand führen.

Darüber hinaus sind für das Erreichen von Wirkungen nicht beeinflussbare Größen, zB die derzeitige Wirtschaftskrise, zu berücksichtigen und von der Verwaltung nicht beeinflussbar.

Globalbudgetierung

Sämtliche operativen Ausgaben und Einnahmen des Landes Salzburg werden von den jeweiligen Dienststellen unter deren Verantwortung dezentral bewirtschaftet. Durch die Bildung von Deckungsklassen besteht für die Dienststellen Flexibilität im Rahmen der vom Landesgesetzgeber getroffenen Vorgaben, um auf aktuelle Anforderungen und Probleme reagieren zu können. Die Bewirtschaftung der administrativen Ausgaben (Sachausgaben, Investitionen) erfolgt von den Dienststellen mit Untervoranschlägen und den Bezirkshauptmannschaften selbständig. Personalausgaben werden von den Dienststellen mit Untervoranschlägen selbst budgetiert. Soweit diese Dienststellen über einen Untervoranschlag verfügen oder ein Produktbudget vorhanden ist, ist ein Globalbudget bereits weitgehend verwirklicht.

Kosten- und Leistungsrechnung

In verschiedenen Dienststellen der Salzburger Landesverwaltung – besonders im Bereich der marktnahen Leistungen – ist eine Kosten-Leistungsrechnung (KLR) im Einsatz. Es wird eine Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (Produkte) zu Vollkosten als Plan- und Istkostenrechnung durchgeführt. Darüber hinaus werden Produktbudgets erstellt und liegen diese dem Landtag für die Budgetberatungen vor. Mit periodischen Start- und Ergebnisberichten ist ein laufendes Controlling sichergestellt.

Benchmarking und Kennzahlen

In der Salzburger Landesverwaltung wurde das Benchmarking eingeführt. Vergleiche zwischen den Bezirkshauptmannschaften werden durchgeführt. Damit hat das Land Salzburg zwischen den Bezirkshauptmannschaften durch ein detailliertes Kennzahlensystem einen Verwaltungswettbewerb eingeführt. Die Kennzahlen dienen in erster Linie der Steuerung durch die Bezirkshauptmannschaften selbst. Zur Vereinfachung der Kennzahlenanwendung wird derzeit der Einsatz einer neuen Softwareapplikation vorbereitet. Aus verschiedenen Anwendungen werden Informationen über Schnittstellen abgerufen und in unterschiedlicher Aggregationstiefe Informationen für Steuerung und Controlling zur Verfügung gestellt. Eine data warehouse-Lösung wurde aufgebaut.

In verschiedenen marktnahen Bereichen wird in regelmäßigen Abständen ein Benchmarking mit dem Markt durchgeführt. Zielvorgabe ist, die Produkte intern jedenfalls unter Marktpreisniveau zu erstellen.

Qualitätsmanagement

Im Qualitätsmanagement wurden ebenfalls Initiativen gesetzt. So wurde beispielsweise in div Dienststellen ein CAF durchgeführt und das Landeslabor nach EN-ISO 17025 und EN-ISO 17020 akkreditiert und eine weitere Dienststelle nach ISO 9000 zertifiziert.

Bei den Bezirkshauptmannschaften und in Abteilungen des Amtes der Landesregierung wurden Befragungen der externen KundInnen durchgeführt. Interne Dienstleister evaluieren ihre Leistungen laufend durch Kundenbefragungen. Aus den Ergebnissen dieser Befragungen wurden und werden Erkenntnisse gewonnen und umgesetzt.

Die angeführten Methoden und Maßnahmen sind in Dienststellen im Einsatz, werden verfeinert und ausgebaut.

2.2. Strukturreformen

Im Amt der Landesregierung wurden in den vergangenen Jahren mehrere umfassende strukturelle Änderungen auf Grundlage von Regierungsbeschlüssen durchgeführt. Eine Strukturreform in den Bezirkshauptmannschaften erfolgte ebenfalls.

Dazu hat sich die Salzburger Landesverwaltung als leistungsfähiges Unternehmen auf Basis bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen stets gefordert gesehen, die Struktur unter Gesichtspunkten wie Vermeidung von Doppelgleisigkeiten, finanzieller Einsparungen, ganzheitlicher Aufgabenerfüllung, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit etc zu verbessern. Damit wird die Schlagkraft der Organisation im Hinblick auf eine sparsame, kundenfreundliche Leistungserbringung weiter optimiert und die Hierarchien abgeflacht. Um die Aufbauorganisation weiter zu entwickeln, wird derzeit eine weitere Strukturreform im Amt der Salzburger Landesregierung durchgeführt.

2.2.1. Zielsetzung

Um möglichst rasch nachhaltige positive Effekte zu erzielen, orientieren sich die Strukturreformen dabei an folgenden Zielen und Rahmenbedingungen:

- Reduktion der Zahl der Dienststellen mit dem Ziel der Erreichung von Führungsspannen, die modernen Managementgrundsätzen entsprechen.
- Flache und die Abläufe bestmöglich unterstützende Strukturen. Im Regelfall ist dem Landesamtsdirektor lediglich eine zweigliedrige Hierarchie nachgeordnet.
- Fachliche Aufgabenzusammenführung von bisher in mehreren Abteilungen wahrgenommenen Aufgaben.
- Konzentration der Aufgaben, damit abgerundete und kompakte Aufgabenbereiche gebildet werden, die stärker als bisher mit den Ressortbereichen der Regierungsmitglieder übereinstimmen.
- Bildung ganzheitlicher Aufgaben- und Leistungsbereiche in den Abteilungen mit stärkerer Außenorientierung zur ganzheitlichen Wahrnehmung der BürgerInnenanliegen.

2.2.2. Beschreibung

Strukturreformen wurden sowohl im Amt der Landesregierung als auch in den Bezirkshauptmannschaften durchgeführt. Bei Strukturreformprojekten wird stets darauf geachtet, dass die Umsetzung der

strukturellen Maßnahmen stufenweise stattfindet und Maßnahmen, die nicht sofort umgesetzt werden können, nach dem Eintritt der Vakanz in der Dienststellenleitung umgesetzt werden. Doppelstrukturen bzw unnötige Hierarchien werden dadurch vermieden.

Begleitend zur derzeit stattfindenden Strukturreform erarbeiten die Salzburger Landesliegenschaften im Auftrag des Landesamtsdirektors ein räumliches Gesamtkonzept, um Dienststellen in der neuen Struktur an Standorten zu konzentrieren und ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen.

Im Ergebnis wurden durch strukturelle Maßnahmen in den vergangenen Jahren ca 25% der Führungspositionen im Amt der Landesregierung reduziert. Hierarchien wurden abgeflacht, Prozesse optimiert und ganzheitliche, inhaltlich zusammengehörige Aufgaben bzw Führungsbereiche geschaffen, die weitgehend nur einem Regierungsmitglied zugeordnet sind. Dem Landesamtsdirektor ist bis auf wenige Ausnahmefälle in großen Abteilungen lediglich eine zweistufige Hierarchie, bestehend aus Abteilungsleitung und Referatsleitungen, nachgeordnet.

Durch die Strukturreform in den Bezirkshauptmannschaften wurde aus einer aus 16 Ämtern bestehenden Organisation eine auf 7 bzw 8 Gruppen reduzierte Organisationsgliederung geschaffen. Durch die Gruppengliederung wurde nicht nur die Homogenität der Bezirkshauptmannschaften erhöht, sondern auch die Basis geschaffen, in der neuen Gruppenstruktur Administrativbereiche zu verschmelzen und zeitgemäße Führungsspannen zu erreichen.

Mit der Schaffung ganzheitlicher Arbeitsbereiche kann die Arbeit in den Dienststellen unmittelbarer und effizienter geleistet werden. Darüber hinaus verringerte sich der Abstimmungsbedarf, konnten Kommunikations- und Berichtswege eingespart werden und es kam zu Verfahrensbeschleunigungen und Vereinfachungen in den Abläufen. Durch die mit der Neustruktur verbundenen, zeitgemäßen Managementgrundsätzen entsprechenden, größeren Führungsspannen wurden Vertretungsregelungen vereinfacht und die Bearbeitungsbereiche durch die Aufgabenzusammenführungen erweitert und für die Mitarbeiter dadurch interessanter.

Die derzeit laufende Strukturreform im Amt der Salzburger Landesregierung ist in Umsetzung.

2.3. Aufgabenkritik

Die Überprüfung der von der Verwaltung wahrgenommenen Aufgaben erfolgt hinsichtlich der grundsätzlichen Fragestellungen,

- ob Aufgaben im Sinne der Konzentration auf die Kernaufgaben zu erbringen sind, eingestellt bzw ausgelagert werden können,
- ob die Art der Aufgabenwahrnehmung wirtschaftlich erfolgt (Vollzugskritik).

Das Land Salzburg hat auf dem Gebiet der Aufgabenkritik umfassende Erfahrungen. Bereits in den 90iger Jahren hat das Land Salzburg als erste große Gebietskörperschaft in Österreich eine flächendeckende Aufgabenreform durchgeführt. Eine weitere Aufgabenreform wurde 2001 gestartet und 2005 abgeschlossen. Im Ergebnis wurden mit den beiden Aufgabenreformen 500 Dienstposten reduziert. Damit wurden neben den Dienstposten auch Aufgaben eingespart bzw Prozesse optimiert. Derzeit läuft das Projekt Aufgabenabbau 2007 und wird an der Konzeption einer Ständigen Aufgabenkritik gearbeitet.

2.3.1. Zielsetzung

- Konzentration auf „Kernaufgaben“
- Insbesondere Verwaltungsleistungen, die nicht nach außen gerichtet sind, hinterfragen
- Aufgaben hinsichtlich ihrer Effektivität hinterfragen
- Methoden, Strukturen und Verfahren optimieren
- Maximum an abbaubaren, reduzierbaren oder ausgliederbaren Aufgaben erarbeiten
- Spielräume für neue Aufgaben schaffen
- Rasche Umsetzbarkeit der Vorschläge.

2.3.2. Beschreibung

Die Aufgabenreformen I und II waren mit klaren Zielen versehen, die auf Grund der konsequenten Umsetzung erreicht wurden. Im Unterschied zur Aufgabenreform I, die als zentral organisiertes Projekt abgewickelt wurde, war die Projektabwicklung in der Aufgabenreform II stärker dezentral mit lediglich zentraler Koordination ausgerichtet. Von den Dienststellen waren sämtliche, im jeweiligen Zuständigkeitsbereich geleisteten Aufgaben hinsichtlich Notwendigkeit und Wichtigkeit zu bewerten.

Auf Grundlage dieser Aufgabenbewertung haben die Dienststellen Lösungs- und Verbesserungsvorschläge mit dem Ziel erarbeitet, die Verwaltungsleistungen auf die Kernaufgaben zu reduzieren, die Vollzugspraxis zu reduzieren, abbaubare Aufgaben nicht mehr wahrzunehmen bzw Aufgaben, die von außen, insbesondere der Wirtschaft erledigt werden können, dort zu beauftragen und damit auszugliedern. In der Aufgabenreform II waren die Dienststellenleiter verpflichtet, das größtmögliche Potential an geeigneten und umsetzbaren Vorschlägen zu erarbeiten und war von der Landesregierung eine 12%ige Einsparung festgelegt. Die Vorschläge der Dienststellen zum Aufgabenabbau waren mit den jeweiligen Ressortleitern abzustimmen und von diesen zu genehmigen.

Bei der Aufgabenreform I wurden die Vorschläge zusätzlich von einem zentral eingerichteten Gremium beurteilt.

Da bei jedem Vorschlag zur Aufgabenreduzierung die reduzierbaren Mitarbeiterpotentiale erfasst waren, ergab sich daraus ein Potential an Mitarbeiter einsparungen.

Im Zuge der mehrjährigen Umsetzung der Aufgabenreform I wurden 230 Dienstposten reduziert. Die Aufgabenreform II war 2005 umgesetzt und wurden die Vorgaben mit der Einsparung von 267 Dienstposten sogar übererfüllt. Damit wurden mit den Aufgabenreformen I und II insgesamt 500 Dienstposten reduziert und Aufgaben in entsprechendem Ausmaß abgebaut.

Derzeit läuft das Projekt Aufgabenabbau 2007 mit dem Ziel, eine Entlastung der MitarbeiterInnen zu erreichen und damit gleichzeitig auch Spielräume für die Übernahme neuer notwendiger Aufgaben des Landes zu ermöglichen.

Die Aufgabenreformen I und II sind abgeschlossen. Das Projekt Aufgabenabbau 2007 befindet sich in der Umsetzung und steht vor dem Abschluss. Derzeit wird an der Konzeption einer „Ständigen Aufgabenkritik“ gearbeitet.

2.4. Prozesscontrolling

Wesentlich für einen wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort ist die Geschwindigkeit, mit der Anlagenverfahren seitens der Behörden durchgeführt werden. In diesem Bewusstsein wurde in Salzburg stets auf kurze Verfahrenszeiten geachtet. Bestätigt wurde der Erfolg der Bemühungen in einer wissenschaftlichen Untersuchung der Wirtschaftsuniversität Wien (1997), bei der die Bezirkshauptmannschaften Salz-

burgs als Sieger mit den kürzesten Verfahrensdauern im Vergleich zu einer Reihe anderer Länder und Magistraten hervorgingen.

Um noch weitere Verbesserungen hinsichtlich der Verfahrenslaufzeiten zu erreichen, wurde ein eigenes Landesgesetz, das Investitions-Beschleunigungsgesetz, beschlossen und die Einführung eines Prozesscontrollings festgelegt. Als flankierende Maßnahmen werden beispielsweise Projektsprechtage abgehalten, Projektleiter eingesetzt und wird, wo immer möglich, eine Verfahrenskoordination und Verfahrenskonzentration durchgeführt.

2.4.1. Zielsetzung

- Projekte zur Errichtung oder Änderung von Anlagen (Anlagenverfahren), die in den Aufgabenbereich von Landes- oder Gemeindebehörden fallen, sind in kürzest möglicher Zeit durchzuführen und abzuschließen
- Geschwindigkeit bei Betriebsansiedlungen erhöhen
- Salzburg als Wirtschaftsstandort noch attraktiver machen
- Verfahren konzentriert und koordiniert abwickeln
- Möglichst vollständige Vorlage der Unterlagen bei der Einreichung.

2.4.2. Beschreibung

Um weitere Verkürzungen der Verfahrensdurchlaufzeiten zu erreichen und erstmals auch für die Landeshauptstadt verbindliche kürzere Fristen vorzugeben, wurde ein eigenes Landesgesetz, das Investitions-Beschleunigungsgesetz, initiiert. Der „Jahresbericht zur Investitionsförderung“ erschien erstmals für das Jahr 1999 – ab in Krafttreten des Investitions-Beschleunigungsgesetzes – und wird seither dem Landtag jährlich zugeleitet.

Im Investitions-Beschleunigungsgesetz sind Fristen vorgegeben und ist die Durchführung des Prozesscontrollings obligatorisch. So ist eine allenfalls durchzuführende mündliche Verhandlung längstens innerhalb von sechs Wochen durchzuführen, bzw ist das Verfahren längstens innerhalb von drei Monaten nach Einbringung oder nach Vornahme der Verbesserungsaufträge abzuschließen.

Weitere begleitende Maßnahmen wurden gesetzt.

So werden bei den Projektsprechtagen Vorfragen mit den zuständigen Sachverständigen geklärt und Informationsunterlagen („Info-Set“) ausgegeben, um schon zum Zeitpunkt der Antragstellung möglichst vollständige verhandlungsreife Unterlagen zu erhalten.

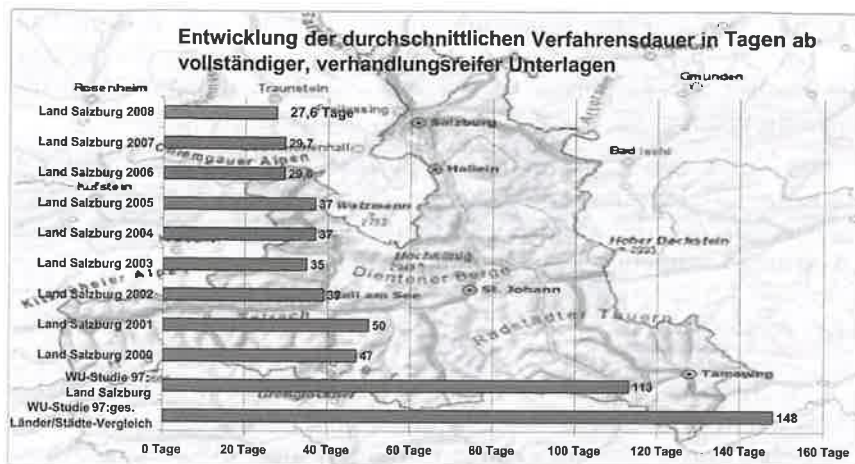
Seit 1999 wird für Anlagenverfahren, die mehrerer behördlicher Bewilligungen bedürfen, ein Projektleiter eingesetzt. Verfahrensleiter ist derjenige, der das Hauptverfahren führt. Im Falle zusätzlich erforderlicher Bewilligungen werden die Verfahren gemeinsam am selben Verhandlungstag durchgeführt. Durch diese Verfahrenskonzentration bzw -koordination reicht in annähernd allen Fällen eine Verhandlung für unterschiedliche Bewilligungen aus. Dem bürger-nahen „One Stop Shop Prinzip“ (möglichst alles aus einer Hand) wird bei dieser Verfahrensabwicklung voll entsprochen.

Weiters wurde ein obligatorisches Prozesscontrolling eingeführt. Die Datenerfassung zum Prozesscontrolling erfolgt dezentral in den Dienststellen, die die Anlagenverfahren durchführen. Das Controlling bewirkt, dass sich die Dienststellen mit den erreichten Ergebnissen auseinandersetzen und Verbesserungen einleiten.

Im Ergebnis hat sich unter Setzung flankierender Maßnahmen, wie Projektsprechtagen, der Durchführung von Verfahrenskoordinationen und Verfahrenskonzentrationen, die **durchschnittliche Verfahrensdauer von 113 Tagen im Jahr 1997 auf 27,6 Tage im Jahr 2008 reduziert**. Mindestens so beachtlich ist die Entwicklung des Medians (50% der Verfahren), die im Jahr 1997 im Durchschnitt 52 Tage dauerten und die bis zum Jahr 2009 auf 15 Tage reduziert werden konnten. Berechnungsgrundlage bilden jeweils Kalendertage und nicht Werkzeuge.

Weiters wurden im Jahr 2008 95% aller möglichen Verfahren konzentriert durchgeführt, wenn mehr als eine Bewilligung notwendig war. Mehr als 90% der Salzburger Gemeinden haben ihre Bauverfahren in Anlagenverfahren an die Bezirksverwaltungsbehörden delegiert. Alle delegierten Fälle wurden zu 100% als konzentrierte Verfahren (Gewerbe- und Bauverfahren) durchgeführt. Die Verfahren, die nicht delegiert wurden, wurden meist koordiniert mit den betroffenen Gemeinden abgewickelt.

Diese Maßnahmen zur Verfahrensbeschleunigung leisten einen wesentlichen Beitrag, Salzburg als Wirtschaftsstandort noch attraktiver zu machen.



Die konsequente weitere Anwendung des Investitions-Beschleunigungsgesetzes mit dem Ziel rascher Verfahren und der weiteren Stärkung Salzburgs als Wirtschaftsstandort ist ebenfalls im Arbeitsübereinkommen der Landesregierung für die Legislaturperiode 2009 bis 2014 enthalten.

Das Prozesscontrolling wird in der Salzburger Landesverwaltung und in der Stadt Salzburg laufend durchgeführt.

2.5. E-Government im Land Salzburg (inkl ELAK)

E-Government hat in Salzburg eine langjährige Tradition und wird als wesentliches Verwaltungsreformthema gesehen.

Bereits seit 2001 betreibt das Land Salzburg ein E-Government-Portal, um Behördenwege so einfach wie möglich zum Nutzen für BürgerInnen und Wirtschaft auch im www anbieten zu können. Neben zahlreichen downloadbaren Formularen stehen derzeit bereits mehr als 80 elektronische Onlineverfahren zur Verfügung.

In eigenen E-Government-Anwendungen erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit Gemeinnützigen Bauträgern, Gemeinden, Sozialeinrichtungen etc.

In knapp 50 verschiedenen Lebenssituationen werden die Behördenwege übersichtlich dargestellt.

Der hohe Stellenwert, der E-Government beigemessen wird, kommt auch durch die Verankerung im aktuellen Arbeitsüberein-

kommen der Regierungsparteien, gültig bis 2014, zum Ausdruck. E-Government ist mit dem Ziel, Verwaltungsleistungen durchgängig elektronisch für BürgerInnen und Wirtschaft anzubieten und in die Verwaltungsprozesse zu integrieren, weiter auszubauen.

Das Land Salzburg nimmt im Bereich des österreichischen E-Government eine führende Rolle ein. Dies bestätigt auch der Bericht der Statistik Austria „Österreich Online – Eine Übersicht über das E-Government-Angebot“ vom September 2007.

2.5.1. Zielsetzung

- Erreichen der Behörde rund um die Uhr via E-Government-Portal
- Anbieten von Verwaltungsleistungen mit durchgängiger elektronischer Verfahrensabwicklung für BürgerInnen und Wirtschaft
- Integration in die Verwaltungsprozesse durch Verbindung von E-Government-Portal, elektronischem Akt und Fachapplikation
- Schnellere, einfachere und direktere Kommunikation mit dem Bürger.

2.5.2. Beschreibung

E-Government steht für die Nutzung des Internet zur interaktiven Kommunikation bzw elektronischen Verfahrensabwicklung.

Mit dem E-Government wird für BürgerInnen und Wirtschaft ein zusätzlicher Vertriebsweg für die Verwaltungsleistungen angeboten. Damit wird für die Bürger neben den herkömmlichen Wegen, wie persönliche Vorsprache, Telefonate, Post usw, sukzessive die Möglichkeit geschaffen, durch zeitgemäße elektronische Kommunikationswege seine/ihre Anliegen ohne Rücksicht auf Öffnungszeiten an die Verwaltung heranzutragen.

Das umfangreiche E-Government-Angebot¹ des Landes Salzburg lässt sich wie folgt zusammenfassend darstellen:

- In Form von Lebenssituationen strukturierte Informationen über Behördengänge des Landes
- Download-Formulare zum Herunterladen und Weiterverwenden

¹ Das E-Government-Angebot des Landes ist gesammelt unter folgenden Web-adressen abrufbar:
<http://www.salzburg.gv.at/egovernment>
<http://www.salzburg.gv.at/buerger-service/service-formulare-einstieg/service-formulare-formulareinstieg.htm>

- Interaktive und benutzerfreundliche Online Verfahren für BürgerInnen und Wirtschaft im E-Government-Portal.

2.5.2.1. *Behördengänge auf einen Blick*

Der Internet Auftritt des Landes Salzburg wurde im Sinne einer weiteren Verbesserung der BürgerInnenorientierung ergänzt und umstrukturiert, damit die BürgerInnen einen schnelleren und einfacheren Zugang zur Landesverwaltung entsprechend der definierten Lebenssituation finden.

Derzeit werden in knapp 50 verschiedenen Lebenssituationen die BürgerInnen automatisch zu den jeweiligen Ansprechpartnern, Organisationen, Formularen und zusätzlichen Informationen geführt. Informationen zu Leistungen des Bundes und der Gemeinden runden das Angebot ab.

Darüber hinaus betreibt das Land Salzburg einen gemeinsamen Internet-Auftritt mit Salzburger Gemeinden (www.salzburg.at) mit einem Behördenführer, Ansprechpartnern etc. Ziel ist, den BürgerInnen rasch und einfach einen Überblick über die Zuständigkeiten und die Behördenlandschaft zu geben.

2.5.2.2. *Download-Formulare*

In Salzburg stehen bereits seit Ende der 90er Jahre in einem Formular-Servicebereich im Internet für Bürgerinnen und Bürger Formulare zum Download zur Verfügung. Viele können bereits online im E-Government ausgefüllt und direkt an die gewünschte Behörde abgeschickt werden.

2.5.2.3. *Online Verfahren*

Derzeit werden BürgerInnen und Wirtschaft mehr als 80 Verfahren am eigenen E-Government-Portal des Landes zur elektronischen Antragstellung angeboten. Interaktive Verfahrensabwicklung, einheitliche Übersichten und bequemes Online Ausfüllen am PC sind der Mehrwert der Online Verfahren. Die BürgerInnen werden interaktiv durch die Verfahren geführt. Plausibilitätschecks sowie Kontext-Hilfen erleichtern den Umgang mit den Online Verfahren. Eine Empfangsbestätigung rundet das Einbringen des Online Verfahrens ab.

Bspw kann im Themenbereich „Wirtschaft“ die Bestellung einer Geschäftsführerin oder die Errichtung einer weiteren Betriebsstätte der zuständigen Behörde online gemeldet werden. Weitere zahlreiche

Online Verfahren wie zB Gewerberegisterauskunft oder Anmeldung eines Gewerbes runden den Themenschwerpunkt „Gewerbe“ ab.

Darüber hinaus findet in eigenen E-Government-Anwendungen eine enge Zusammenarbeit und Abwicklung von Verfahren beispielsweise mit Gemeinnützigen Bauträgern, Gemeinden, Sozialeinrichtungen etc statt. Folgend einige Beispiele dazu:

Im Bereich der **Wohnbauförderung** erfolgt im iWOBIS eine enge administrative Zusammenarbeit mit den Gemeinnützigen Bauträgern im E-Government. Informationen für Objektförderungen (Mietwohnungen, Wohnheime, umfassende Sanierungen), sowie Meldungen über Mieterwechsel, Mietvertragskündigungen und Neuvermietungen von Mietwohnungen und Änderungen in den Entgeltbestimmungen der Mietverträge als Basis für die Berechnung der Wohnbeihilfe erfolgen durch die Gemeinnützigen Bauträger nur noch elektronisch.

Im **Sozialbereich** wurde ein Internetportal geschaffen, das einen strukturierten Datenaustausch mit derzeit ca 58 Trägervereinen für 162 Leistungserbringer ermöglicht. Dadurch ist eine verbesserte Datenqualität und raschere Genehmigung, Abrechnung und Anweisung der Mittel möglich. Am weiteren Ausbau wird gearbeitet.

Das **GemWeb** ist ein Portal für alle Gemeindeapplikationen des Landes im Web. Hier wird für Gemeinden der GemeindeAusgleichs-Fonds-Rechner zur Ermittlung, ob und wieviel Förderung es für ein Vorhaben der Gemeinde geben würde, zur Verfügung gestellt. Weiters können von den Gemeinden seit 2008 GAF-Anträge inkl Unterlagen eingereicht und seit 2009 der Bearbeitungsstatus offener GAF-Anträge abgefragt werden.

Darüber hinaus erfolgt bei Flächenwidmungsplan-Teilabänderungsverfahren der Gemeinden im **ROG-Serve** eine Kooperation der Landesverwaltung mit Gemeinden und Ortsplanern. Alle Beteiligten geben auf Basis programmgesteuerter Schritte ihre Informationen über abgestimmte Benutzeroberflächen in eine gemeinsame Datenbank ein. Dies erhöht die Transparenz der Verfahren, da alle Beteiligten in einem Teilabänderungsverfahren den uneingeschränkten Informationszugang zu jeder Zeit, auch bei bereits abgeschlossenen Verfahren erhalten. Neben der Gewinnung von Daten für eine kontinuierliche Raumbeobachtung ermöglicht dies eine Evaluierung der Umsetzung von Raumordnungszielen sowie eine Verkürzung der Verfahrenszeiten.

Das **GIS-Online** ermöglicht für BürgerInnen und die Wirtschaft einen einfachen, schnellen und kostenlosen Zugriff auf über 200

Datenschichten aus verschiedensten Fachbereichen der Salzburger Landesverwaltung. Darüber hinaus wird ein offener, freier und österreichweiter Zugriff auf Geodaten und Geo-Services der österreichischen Länder sowie eine bundesweite Adresssuche über **geoland.at** für diese Zielgruppe bereitgestellt.

Durch den Bundesgesetzgeber ist ua durch die E-Government-Gesetzgebung eine noch raschere Entwicklung des E-Government gehemmt worden. Durch die Einführung der Bürgerkarte im Jahr 2004 wurde eine Komplexität im E-Government geschaffen, die von der breiten Öffentlichkeit bis dato nicht angenommen wurde. Die Registrierungswege sind zu kompliziert, um eine rasche Verbreitung und Nutzung der Bürgerkarte in der Bevölkerung zu unterstützen.

Dennoch setzt das Land Salzburg auf das Thema E-Government als Verwaltungsreformthema der Zukunft. Die Verwaltungen, die es heute verabsäumen, die Vorarbeiten zu leisten, werden für moderne und anspruchsvolle BürgerInnen, wenn Druck und Nachfrage nach elektronischer Verfahrensabwicklung steigt, keine ausreichenden Angebote haben. Der Weg des E-Government wird auf Grund des aktuellen Parteienübereinkommens in Salzburg mit Nachdruck fortgesetzt. Darüber hinaus hat das Land Salzburg sein E-Government-Portal 2008 mit Bürgerkartenfähigkeit ausgestattet und 2010 neu gestaltet.

Zur weiteren Vorantreibung des E-Government fordert die Salzburger Landesregierung in ihrem Memorandum an die Bundesregierung (15.9.2009) eine Vereinfachung der technischen wie rechtlichen Rahmenbedingungen für E-Government, insbesondere auf Grund der Komplexität im Konzept Bürgerkarte.

2.5.2.4. Elektronischer Akt

In den Rahmenbedingungen zur Einführung des elektronischen Aktes in der Salzburger Landesverwaltung wurde ua festgelegt, dass Bürokommunikation zwischen den Dienststellen medienbruchfrei elektronisch abzuwickeln ist, der elektronische Akt einheitlich (ohne dienststellenspezifische Individualanpassungen) implementiert wird, Akten grundsätzlich elektronisch zu führen sind, gescannte Eingangsstücke als Original gelten, die Abfertigung schriftlicher Erledigungen soweit rechtlich zulässig mit automationsunterstützter Datenübertragung zu erfolgen hat, die Prozesse mittels vordefinierter Workflows bzw mit adhoc Workflows abzuwickeln sind etc.

Die Einführung des standardisierten elektronischen Aktes in der Salzburger Landesverwaltung in der Fläche ist abgeschlossen. Seit Ende 2009 ist der elektronische Akt in allen Dienststellen eingeführt.

Der elektronische Akt stellt eine Basisinfrastruktur für die elektronische Kommunikation und elektronische Verfahrensabwicklung dar und bildet damit einen wesentlichen Baustein für eine zeitgemäße bürgerorientierte Verwaltung.

Der elektronische Akt ist Voraussetzung für E-Government, zumal die elektronisch gestellten Anträge sukzessive in den elektronischen Akt bzw in die jeweilige Fachapplikation übernommen werden sollen und dadurch die Grundlage für eine ganzheitliche elektronische und medienbruchfreie Verfahrensabwicklung geschaffen wird.

Durch die Möglichkeit mit Hilfe des elektronischen Aktes Verfahrensabläufe abzubilden, wird die Standardisierung von Prozessen unterstützt, womit ein zusätzlicher Beitrag für die Beschleunigung der Abläufe erreicht wird.

E-Government wird in der Salzburger Landesverwaltung breit eingesetzt und am quantitativen und qualitativen Ausbau gearbeitet.

STEIERMARK

verfasst von
Ing. Mag. Thomas Hofer
Amt der Steiermärkischen Landesregierung
Landesamtsdirektion
Landhaus, 8010 Graz

Die Steiermärkische Landesregierung hat im aktuellen Regierungsübereinkommen das Ziel formuliert, die Verwaltung des Landes Steiermark noch effizienter, bürgernäher und kostengünstiger zu machen. Am 16.12.2010 wurde der Startschuss für eine Verwaltungsreform 2011-2015 gegeben, die nachhaltige Kosten- und Ausgabensenkungen in der Steirischen Landesverwaltung erzielen soll.

Unsere Bürgerinnen und Bürger erwarten eine funktionierende, kostengünstige Verwaltung, die maßgeschneiderte Leistungen anbietet. Gerade in Zeiten sinkender Einnahmen für öffentliche Haushalte muss darauf geachtet werden, dass die Verwaltung effektiv und effizient arbeitet. Das Wecken und Verstärken des „Kostenbewusstseins“ ist dabei ein zentrales Thema.

Folgende Projektbündel werden im Programm „Verwaltungsreform 2011-2015“ gemeinsam betrachtet:

- **Aufgabenreform/Organisationsreform**, Ziele: Budgetkonsolidierung, Steigerung der Effektivität, Effizienz und Bürgernähe durch Aufgabenveränderungen und optimierte Strukturen.
- **Personalmanagement**: Ziel ist es, die Steuerungsmöglichkeiten im Personalbereich zu verstärken und das Personalmanagement zu optimieren. Dazu gehören eine Personalplanung auf Basis einer strikten Personalbedarfsermittlung, die Erhöhung der Flexibilität und Mobilität im Personaleinsatz und die Verstärkung der Personalentwicklung durch ein bedarfsgerechtes Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot.
- **Betriebswirtschaftliche Basis/Haushaltsreform**, Ziele: Weiterentwicklung von Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung, Anreize zur Kostenminimierung, outputorientierte Steuerung.

Bisher in Angriff genommene grundlegende Vorhaben:

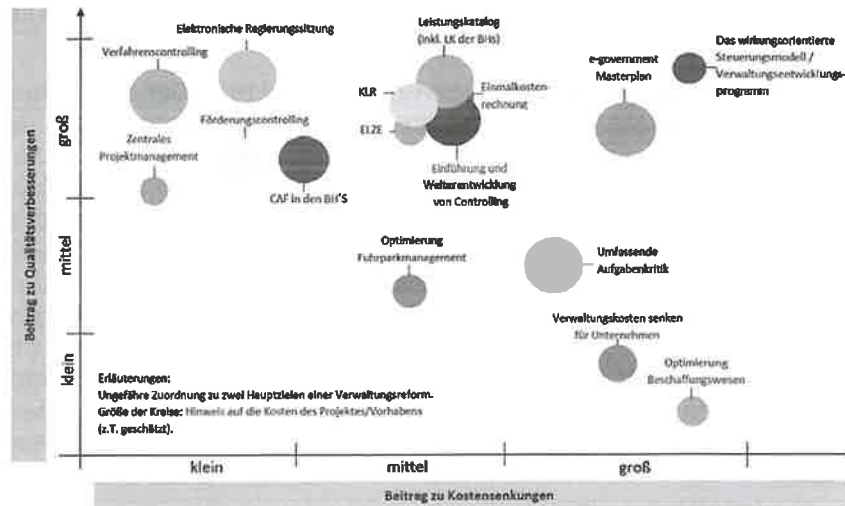
- Das **Wirkungsorientierte Steuerungsmodell** ist der strategische Überbau für die Vorhaben der Verwaltungsreform. Immer stärker soll zukünftig der Blick auf die Wirkungen unseres Leistungsangebotes gelegt werden. Zeitgemäße und auf die Bedürfnisse der Verwaltung angepasste betriebswirtschaftliche Instrumente werden die zentralen Elemente der traditionellen Verwaltung wie Budget, Stellenplan und Rechnungsabschluss ergänzen. Beschluss der Stmk Landesregierung vom 5.5.2008.
- Mit dem **Leistungskatalog und der Einmalkostenrechnung** wurde das Leistungsspektrum der Steirischen Landesverwaltung umfassend dargestellt. Erst mit diesem Wissen über die Mengen und

Kosten der Leistungen können weiterführende wirtschaftliche Überlegungen – ähnlich wie im privaten Bereich – angestellt werden. Erarbeitung von März 2006 bis März 2008.

- Das Projekt **Aufgabenkritik**: Das Aufgabenspektrum der Steirischen Landesverwaltung hat sich in den letzten Jahrzehnten ständig erweitert. Einmal eingeführte Aufgaben werden allerdings nur in Anlässen einer Überprüfung ihrer Wirkungen im Sinne der Kundenorientierung unterzogen. Im Projekt Aufgabenkritik wurden daher detaillierte Informationen zum Leistungsspektrum der steirischen Landesverwaltung inkl. Einschätzungen zu Aufgabenveränderungen durch die Führungskräfte erarbeitet (Kosten, Mengen, Rechnungsabschlussdaten und „Wirkungsannahmen“ zu ca. 3.800 Leistungen). In Workshops wurden schließlich konkrete Veränderungsoptionen mit einem Gesamtvolumen von 25% des Landeshaushaltes entwickelt. Erarbeitung von Oktober 2007 bis November 2010.
- Das Projekt **Controlling**: Für die Führungskräfte aller Ebenen der Steirischen Landesverwaltung werden derzeit maßgeschneiderte Controlling-Instrumente entwickelt. Mit (betriebswirtschaftlichen) Zahlen und Fakten aus einer **Kosten- und Leistungsrechnung** sollen beispielsweise die Budget- und Personalplanung, über Ziel- und Leistungsvereinbarungen die Führung des eigenen Verantwortungsbereiches unterstützt werden. In der Startphase wird eine Auswahl an besonders geeigneten Dienststellen dieses Angebot nutzen, bis Ende 2013 soll Controlling für den gesamten Landesdienst zur Verfügung stehen.
- Eine **Haushaltsreform** mit einer längerfristigen Planbarkeit durch die Festlegung von Finanzrahmen und die Verpflichtung zur Ausgabendisziplin wird derzeit konzipiert. Transparenz und Effizienz sollen mit einer neuen Budgetstruktur durch Gliederung in Global- und Detailbudgets erhöht werden.

Im Zuge der Verwaltungsreform des Landes Steiermark wurden und werden eine Reihe von weiteren Vorhaben durchgeführt. Einen kompakten Überblick verschafft die folgende Darstellung. Die zugehörigen Projektbeschreibungen sind abrufbar unter www.verwaltungsreform.steiermark.at.

ÜBERSICHT DER PROJEKTE BZW. VORHABEN MIT BEZUG ZUR VERWALTUNGSREFORM (AUSZUG)



Grafik:Land Steiermark

1. Das Wirkungsorientierte Steuerungsmodell

1.1. Projektbeschreibung

Das „Wirkungsorientierte Steuerungsmodell“ ist der strategische Überbau für die Vorhaben der Verwaltungsreform. Damit soll künftig der Blick stärker auf die Wirkungen unseres Leistungsangebotes gelegt werden. Zeitgemäße und auf die Bedürfnisse der Verwaltung angepasste betriebswirtschaftliche Instrumente werden die zentralen Elemente der traditionellen Verwaltung wie Budget, Stellenplan und Rechnungsabschluss ergänzen.

1.2. Zielsetzung

„Eine starke Verwaltung für den Standort Steiermark“

Die Steirische Landesverwaltung sieht sich in ihrem Selbstverständnis nicht nur als objektive, dem Recht, den Bürgerinnen und Bürgern und dem Gemeinwohl verpflichtete Einrichtung, sondern auch als Unterstützerin der Politik, um die gute Position des Landes Steiermark, die Sicherheit des Wirtschaftsstandortes, das soziale und kulturelle Umfeld sowie die Umweltqualität und die natürlichen

Ressourcen zum Nutzen der steirischen Bevölkerung zu erhalten und weiter zu entwickeln. Es bedarf daher entsprechender Führungs- und Steuerungsinstrumente, um auf Basis objektiver Kriterien Entscheidungsgrundlagen für die Politik und Verwaltung aufzubereiten und diese Herausforderungen zu meistern. Mit diesem strategischen Überbau soll das Bekenntnis zu einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung gestärkt und ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten gefördert werden.

1.3. Angestrebte Wirkung

1. Steigerung von Effektivität, Effizienz und Qualität des Verwaltungshandelns
2. Zielklarheit und Zieltransparenz
3. Klare Verantwortungsteilung zwischen Politik und Verwaltung
4. Transparenter Zusammenhang zwischen bewilligten Mitteln und Leistungoutput bzw Leistungswirkung
5. Festlegen der Leitprojekte der Verwaltungsreform (Verwaltungsentwicklungsprogramm).

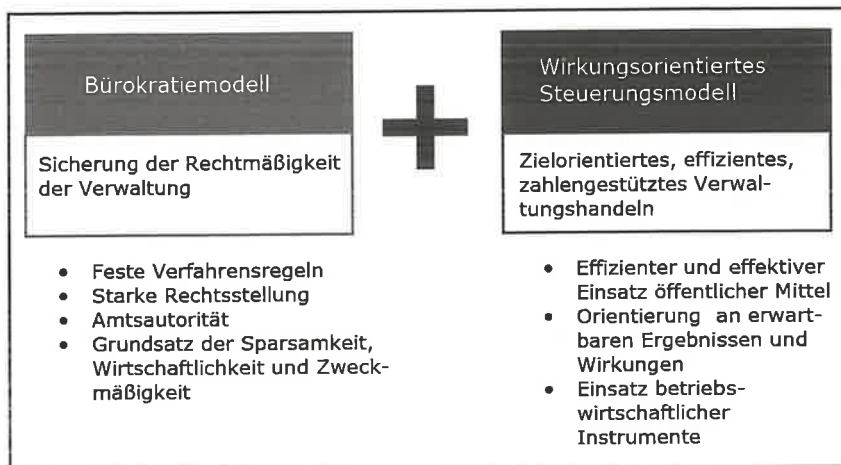
1.4. Detailbeschreibung

Der schnelle und tiefgehende Wandel der ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordert auch von der öffentlichen Verwaltung, ihr Selbstverständnis, ihre Aufgaben und ihre Strukturen zu hinterfragen und sich neu zu positionieren. Durch zunehmende Globalisierung und Wettbewerb gewinnt eine effektiv und effizient arbeitende Verwaltung daher als Standortfaktor an Bedeutung. Zudem stellen die immer knapper werdenden Budgets bei ständig zunehmenden Aufgaben die öffentliche Verwaltung vor immer größere Herausforderungen, ihre Leistungen in der geforderten Qualität und zur Sicherung der öffentlichen Interessen zu erbringen.

Mit dem *Wirkungsorientierten Steuerungsmodell* für die Steirische Landesverwaltung wird eine umfassende Strategie zur Steigerung von Effektivität, Effizienz bzw Wirtschaftlichkeit und Qualitätsorientierung vorgelegt. Durch Zielklarheit und Zieltransparenz, klare Verantwortungsteilung zwischen Politik und Verwaltung und Output- und Wirkungs-Steuerung soll dieses Modell umgesetzt werden.

Im herkömmlichen inputorientierten Verwaltungsmodell („Bürokratiemodell“) wird nicht über beabsichtigte Wirkungen und Leistungen gesteuert. Mangels eines transparenten Zusammenhanges zwischen bewilligten Mitteln und Leistungoutput bzw Leistungswirkung

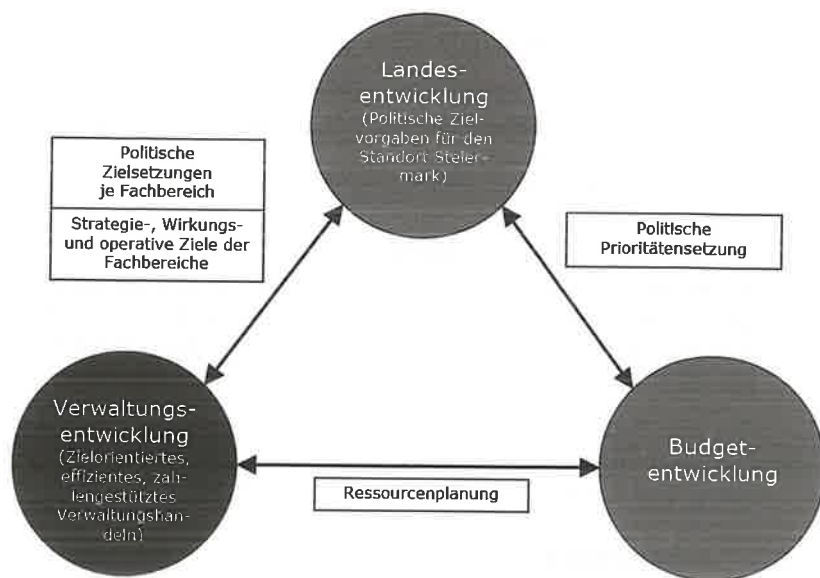
ist die Politik faktisch nicht in der Lage, die Verwaltung und damit die Mittelverwendung bzw die Wirksamkeit des Verwaltungshandelns wirklich zu steuern. Eine Erweiterung des Bürokratiemodells um wirkungsorientierte Steuerung stärkt die Politik, die Verwaltungsführung und die Verwaltung insgesamt.



Grafik: Land Steiermark

Handeln nach dem Wirkungsorientierten Steuerungsmodell bedeutet, dass die Politik der Verwaltung als Ergebnis eines Wirkungsdialoges Ziele vorgibt und die Verwaltung für die Umsetzung dieser Ziele sorgt. Vertrauen und Loyalität sind für ein solches Arbeitsverhältnis ebenso unabdingbar, wie klare Verantwortlichkeiten und Informations- und Berichtspflichten. Mit dem Wirkungsorientierten Steuerungsmodell orientieren sich Politik und Verwaltung an Ergebnissen und Wirkungen und unterziehen bestehende Regeln, Strukturen und Abläufe einer kritischen Würdigung.

Die Umsetzung eines Wirkungsorientierten Steuerungsmodells für die Verwaltung ermöglicht es, das Leistungsangebot des Landes sowie den damit verbundenen Ressourceneinsatz nach Kriterien ihrer Wirksamkeit (Effektivität) und der Effizienz ihrer Erbringung in Bezug auf landes-, regional- und budgetpolitische Zielsetzungen zu steuern sowie laufend zu optimieren und anzupassen.



Zusammenhänge zwischen Landes-, Verwaltungs- und Budgetentwicklung
(Grafik: Land Steiermark)

1.5. Status

Abgeschlossen (Erarbeitung von Oktober 2007 bis März 2008, Regierungsbeschluss am 5.5.2008).

2. Umfassende Aufgabenkritik in der Steirischen Landesverwaltung

2.1. Projektbeschreibung

Das Aufgabenspektrum der Steirischen Landesverwaltung hat sich in den letzten Jahrzehnten ständig erweitert. Einmal eingeführte Aufgaben werden allerdings nur in Anlässfällen einer Überprüfung ihrer Wirkungen im Sinne der Kundenorientierung unterzogen. In Workshops wurden von den Führungskräften der Verwaltung auf Basis des Leistungskataloges Veränderungsoptionen bis zu 25% des Landeshaushaltes entwickelt.

2.2. Zielsetzung

Die Oberziele der Aufgabenkritik wurden wie folgt definiert:

- Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen über das zukünftige Leistungsprogramm der Steirischen Landesverwaltung für die politischen Entscheidungsträger (Ziel ist eine Optimierung des Leistungsangebotes in Verbindung mit der Erreichung von Einsparungszielen).
- Gestaltung einer Projektvorgehensweise, die zu einer hohen Akzeptanz der Projektergebnisse innerhalb der Landesverwaltung führt (vor allem auf Basis einer Erarbeitung der Veränderungsvorschläge durch die zuständigen Führungskräfte mit Unterstützung durch die Projektorganisation).

Mit der Durchführung der Aufgabenkritik war unter anderem das Teilziel verbunden, sämtliche internen und externen Leistungen zu bearbeiten und Veränderungsoptionen abzuleiten.

2.3. Angestrebte Wirkung

Am 27. Oktober 2009 erfolgte ein einstimmiger Regierungsbeschluss mit einer klaren Ergebniserwartung:

„Im Hinblick auf die angespannte budgetäre Situation wird die Fortführung des Projektes ‚Umfassende Aufgabenkritik in der Steirischen Landesverwaltung‘ vereinbart. Ausgehend von einer 25% Einsparungshypothese sollen von den Führungskräften Vorschläge erarbeitet werden, die kurz-, mittel- und längerfristiges Veränderungspotential aufzeigen. Diese Vorschläge sollen Basis für Diskussionen auf politischer Ebene sein und die daraus resultierenden Ergebnisse insbesondere für die Budgets 2011 ff wirksam werden.“

2.4. Detailbeschreibung

Am 8. Oktober 2007 beschloss die Steiermärkische Landesregierung einstimmig die Durchführung einer umfassenden Aufgabenkritik mit der Verfolgung eines Einsparungsziels. Mit dem Beschluss einer „Einsparungshypothese“ in der Höhe von -25% am 27. Oktober 2009 wurde der Auftrag an die Verwaltung konkretisiert. Die Ergebnisse der Aufgabenkritik sollen als Entscheidungsgrundlage für die Politik für eine nachfolgende „Aufgabenreform“ dienen. Die Festlegung der Einsparungshypothese war daher keine Vorwegnahme von realen Einspa-

rungserfordernissen, sondern diente nur als Arbeitshypothese, um ein ausreichend großes Potenzial zu erhalten.

Für alle Abteilungen des Amtes der Stmk Landesregierung wurden Vorschläge zur Optimierung des Leistungsangebotes (sogenannte „Veränderungsoptionen“) bis zur Erreichung des (hypothetischen) Einsparungsziels erarbeitet. Die inhaltliche Verantwortung dafür trugen die Abteilungsleiter/-innen.



Grundsätzliche Fragestellungen einer Aufgabenkritik (Grafik: ICG)

Basis für die Einsparungen waren die Gesamtausgaben pro Abteilung inkl Personal. Diese Ausgaben wurden den Leistungen des Leistungskataloges zugeordnet, weshalb eine outputorientierte Betrachtung ermöglicht wurde. Die Veränderungsoptionen beziehen sich somit auf konkrete Leistungen gemäß Leistungskatalog und enthalten Schätzwerte zu Personal und Sachmittel inkl Transfers (zB Förderungen).

Die Veränderungsoptionen sind Aussagen der/des jeweiligen Abteilungsleiter/-in, was zu tun ist, wenn eine derartige Einsparungsnotwendigkeit von 25% gegeben wäre. Gleichzeitig wird empfohlen, die Leistungen in den verbleibenden 75% unverändert zu lassen.

Einsparungen in der Höhe von 25% sind meist nicht ohne weiteres möglich und haben in vielen Fällen massive Wirkungskonsequenzen zur Folge. Diese sind neben einer Vielzahl weiterer Detailspekte bei der jeweiligen Veränderungsoption dargestellt. In diesem Zusammenhang muss auch erkannt werden, dass die/der jeweilige Abteilungsleiter/-in die Konsequenzen innerhalb der verbleibenden (nicht von Veränderungsoptionen betroffenen) 75% noch negativer einschätzte.

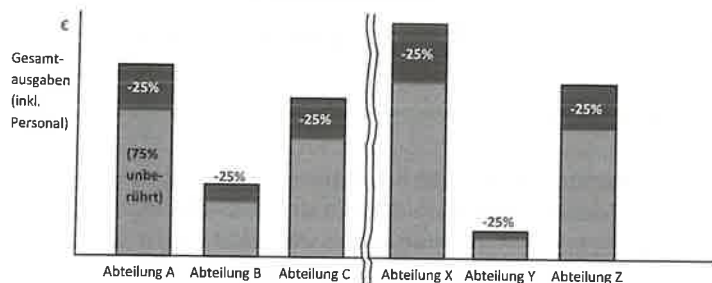
Sämtliche Ergebnisse wurden strukturiert in einer Datenbank erfasst und können so gut ausgewertet werden. Die wesentlichen Aussagen dazu:

- Alle Abteilungen haben das vorgegebene Einsparungsziel erreicht.
- Insgesamt wurden 590 Veränderungsoptionen mit einem gesamten Volumen (Ausgabenreduktionen und Einnahmensteigerungen) von rd € 1,2 Mrd genannt. Bei einer Umsetzung wären neben zT erheblichen Wirkungskonsequenzen Einnahmenentfälle für das Land von rd € 222 Mio zu erwarten.

Die notwendigen Schritte einer Aufgabenkritik mit folgender Aufgabenreform können vereinfacht in drei Schritten dargestellt werden:

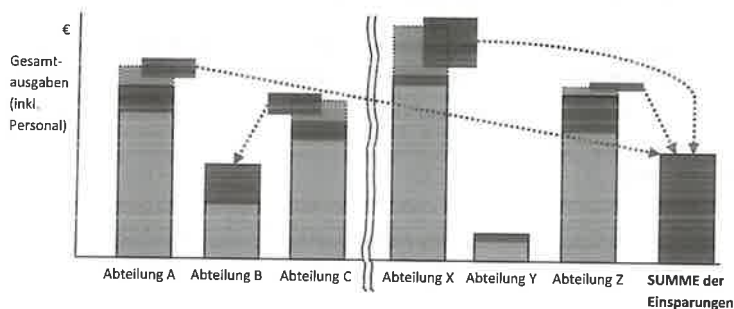
Schritt 1: Das Projekt Aufgabenkritik bereitet die Grundlagen auf.

Die Führungskräfte der Verwaltung gehen von einem Einsparungsszenario von -25% aus und schlagen jene Leistungen des Leistungskataloges vor, die optimiert oder unter diesen Bedingungen (teilweise) nicht mehr angeboten werden können. Die aus Sicht der Führung wichtigsten 75% des Leistungsspektrums werden damit außer Streit gestellt.



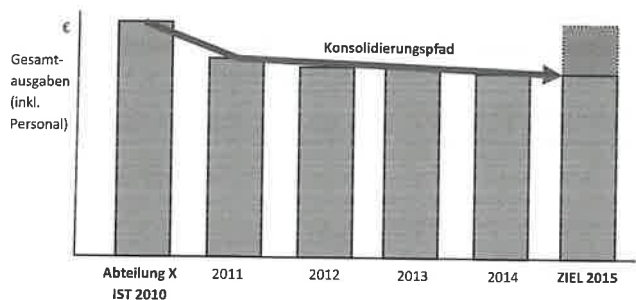
Schritt 2: Die Politik entscheidet über Änderungen.

Auf Basis der Ergebnisse der Aufgabenkritik entscheidet die Politik über reale Veränderungen des Leistungsangebotes. Dabei kann es zu Verschiebungen und Einsparungen kommen.



Schritt 3: Die Verwaltung setzt die Änderungen um.

Die von der Politik beschlossenen Änderungen werden von der Verwaltung über einen definierten Zeitraum umgesetzt („Konsolidierungspfad“). Die Bündelung von Ressourcen- und Ergebnisverantwortung und der Einsatz von Controlling könnten dies unterstützen.



Grafik: Land Steiermark

2.5. Status

Abgeschlossen (Erarbeitung von Oktober 2007 bis November 2010, Weiterführung in einer Aufgabenreform beauftragt).

3. Einführung und Weiterentwicklung von Controlling

3.1. Projektbeschreibung

Durch die permanente finanzielle Knappheit in öffentlichen Haushalten und durch steigendes Kostenbewusstsein und Kundenorientierung wird die Betrachtung betriebswirtschaftlicher Aspekte auch innerhalb der Steirischen Landesverwaltung immer wichtiger. Im Rahmen des Wirkungsorientierten Steuerungsmodells wird nach der Erstellung eines Leistungskataloges, der Durchführung einer Aufgabenkritik inkl Durchführung einer Einmalkostenrechnung ein Controllingsystem in der Steirischen Landesverwaltung eingeführt bzw. weiterentwickelt.

„Controlling“ findet in unterschiedlichen Ausprägungen und Formen auch bisher schon in der Steirischen Landesverwaltung statt. Dieses Projekt baut daher auf den vorliegenden Erfahrungen auf.

3.2. Zielsetzung

Bis Ende 2013 soll die Ausrollung von Controlling in mehreren Stufen auf die gesamte Landesverwaltung erfolgen. Das Zielbild:

- Leistungen und Wirkungen stehen im Mittelpunkt
- Strategie- und Zielbildungsprozesse sind Standard (Ziel- und Leistungsvereinbarungen)
- Betriebswirtschaftliche Steuerung ist möglich („Optimale Entscheidungen bei knappen Ressourcen“)
- Budget- und Personalplanung erfolgen mit Controllingdaten
- Jede Führungskraft macht Controlling (Standard)
- Jede Führungskraft ist qualifiziert
- Geeignete IT-Systeme stehen zur Verfügung.

3.3. Angestrebte Wirkung

Die angestrebten Wirkungen stellen sich wie folgt dar:

- Unterstützung eines zielgerichteten Führungsverhaltens
- Steuerung der Steirischen Landesverwaltung auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten (Kostenoptimierung)
 - Steigende Kenntnis der Kosten-/Nutzen-Struktur des Leistungsangebotes
 - Wirtschaftlichkeitsüberwachung durch Zeitreihenvergleiche, Vergleiche innerhalb und außerhalb der Landesverwaltung und Vergleiche mit Plan- bzw Normwerten
 - Erkennen partieller Überlastungen
- Unterstützung der Budget- und Personalbedarfsplanung über Input- und Output-Informationen auf Leistungsebene
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch klare Vereinbarungen und Verantwortung (zB Grundlage für Prämienmodelle)
- Erkennen von Wirkungszusammenhängen (relevante „Stellschrauben“)
- Leistungsdokumentation nach innen und außen
- Erhöhung der Transparenz des Verwaltungshandelns.

3.4. Detailbeschreibung

Die laufende Betrachtung betriebswirtschaftlicher Aspekte wird bei steigender finanzieller Knappheit öffentlicher Haushalte immer wichtiger.

Die zentralen Fragen lauten: »Was kosten unsere Leistungen?«, »Welche Leistungen sollen bei gegebenem Budget angeboten werden?« und »Welche Leistungen müssen jedenfalls zur Aufrechterhaltung des Rechtsstaates angeboten werden?«.

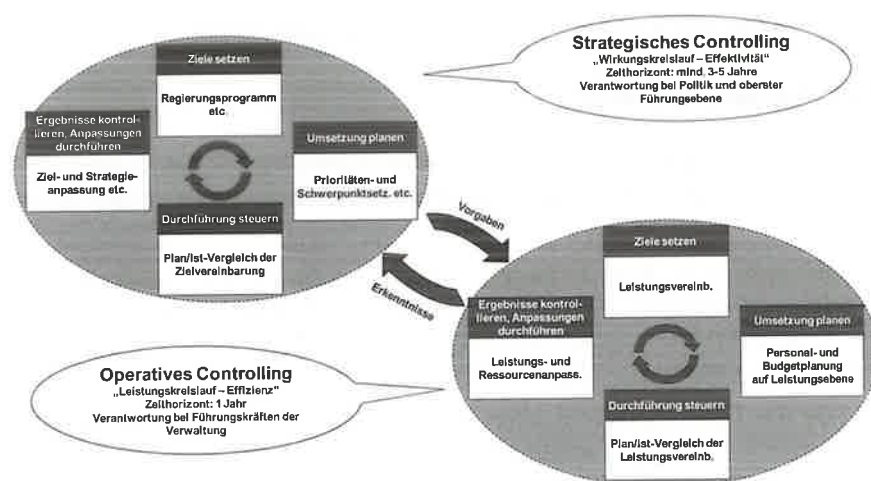
Für die Führungskräfte aller Ebenen der Steirischen Landesverwaltung werden daher maßgeschneiderte Controlling-Instrumente entwickelt. In der Startphase wird eine Auswahl an besonders geeigneten Dienststellen dieses Angebot nutzen, bis Ende 2013 soll Controlling für den gesamten Landesdienst zur Verfügung stehen.

Die Einführung und Weiterentwicklung von Controlling betrifft vor allem

- die Weiterentwicklung der Datengrundlagen (Leistungskatalog, Kosten- und Leistungsrechnung)

- den Aufbau von Strategieinstrumenten (Ziel- und Leistungsvereinbarungen)
- die Weiterentwicklung bzw Ergänzung von Planungsprozessen (Budgetierung und Personalplanung – Globalbudgets, Produktbudgets, Interne Leistungsverrechnung)
- die Einführung eines landesweiten Berichtswesens und eines praktikablen Managementinformationssystems und
- die Weiterbildung von Führungskräften.

Bei der Entwicklung der Instrumente ist auf die „Steuerungsrelevanz“ zu achten. Das heißt, dass die Instrumente so gestaltet werden müssen, dass sie konkrete Auswirkungen auf die Ausformung des Leistungsangebotes oder die Verteilung der Ressourcen (Budget, Personal) haben können. Im Rahmen des Projektes werden daher Vorschläge für die Einbettung von Controlling in die bestehenden Entscheidungsprozesse (zB Budgetierungsprozess, Personalbedarfsermittlung, Ziel- und Leistungsvereinbarungen) erarbeitet. Die Zusammenhänge zeigt das folgende „Controlling-Modell“:



Grafik: Land Steiermark

3.5. Status

Laufend (von Juli 2009 bis Dezember 2013).

TIROL

verfasst von

Mag. Franz Jenewein, Direktor des Tiroler Bildungsinstituts-Grillhof
Erfahrungen mit der Flexibilisierungsklausel im Tiroler Bildungsinstitut-Grillhof

Sachgebiet Verwaltungsentwicklung, Amt der Tiroler Landesregierung
Tirols Zugang zu E-Government

Elvira Käfinger, Gruppe Gesundheit und Soziales/Sachgebiet Innenrevision
Einführung des Qualitätsbewertungsinstruments CAF in der Tiroler Landesverwaltung

HR Dr. Johannes Pezzei, Vorstand der Abteilung Organisation und Personal
Besoldungsreform 2007 und Pensionsreform 2008

Mag. Mathias Winkler, Sachgebiet Verwaltungsentwicklung
Das Führungsinformationssystem in der Tiroler Landesverwaltung

1. Erfahrungen mit der Flexibilisierungsklausel im Tiroler Bildungsinstitut-Grillhof

1.1. Projektbeschreibung

Im Rahmen der Tiroler Verwaltungs-Entwicklungs-Strategie (TIVES) wurde im Modul „Flexibilisierung“ das Tiroler Bildungsinstitut-Grillhof als Pilotprojekt für die Einführung der sog Flexibilisierungsklausel ausgewählt. Diese basiert prinzipiell auf Leistungsvereinbarungen, bei denen der Ressourcen-Input in Form von Globalbudgets mit Leistungsvorgaben verknüpft wird.

Die Auswahl des TBI-Grillhof erfolgte aus mehreren Gründen, es verfügte über ein Qualitätsmanagement-System, arbeitete bereits mit Kennzahlen, es gab eine klar definierte operative und strategische Ausrichtung und die Leitung war und ist gegenüber neuen Initiativen im Rahmen des New Public Managements (NPM) aufgeschlossen.

1.2. Zielsetzung

Innerhalb eines drei Jahre dauernden Pilotbetriebs sollten die Vor- und Nachteile der Flexibilisierungsklausel für Einrichtungen des Landes Tirols erprobt werden.

1.3. Angestrebte Wirkung

Mit der Flexibilisierungsklausel soll für bestimmte Organisationseinheiten des Landes ein freies wirtschaftliches Handeln, ähnlich der Privatwirtschaft, ermöglicht werden. Die Flexibilisierungsklausel soll nicht echte Privatisierungen ersetzen, aber für jene Bereiche eingesetzt werden, in denen eine solche aus verschiedenen Gründen nicht in Frage kommt. Das freie wirtschaftliche Handeln soll zu einer höheren Gesamteffizienz und damit zu geringeren Betriebsabgängen in diesen Einheiten führen. Letztlich soll der öffentliche Haushalt entsprechend entlastet werden.

1.4. Detailbeschreibung

Ausgangspunkt für das Projekt bildete die für den Projektzeitraum von drei Jahren maßgebende und mit der politischen Ebene bzw der zuständigen Abteilung abgestimmte strategische Ausrichtung. In dieser wurden Schlüsselaufgaben und Ziele (fachbezogene Ziele und Managementziele) definiert. In die Leistungsvereinbarung wurden diesen

Zielen Leistungskennzahlen hinterlegt. Explizit herausgehoben wurden Eigenveranstaltungen, Veranstaltungen im Auftrag des Landes Tirol (Verwaltungs- und Gemeindeakademie), kooperative Veranstaltungen und Gastkurse (nationale und internationale Veranstaltungen). Weiters wurden als Kennzahlen die kostendeckende Führung der Cafeteria und des Restaurants festgesetzt sowie eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt. In Ergänzung zu den bisherigen Kennzahlen wurden Auslastungsziffern für die Beherbergung und die Nutzung der Seminarräume definiert. Zur Festlegung der erforderlichen Flexibilisierungsgrenze wurden die Ausgaben- und Einnahmenentwicklung der vergangenen drei Jahre analysiert.

Wesentlicher Fokus einer modernen Verwaltung ist das Streben nach Modernisierung und die Erzielung einer Effizienzsteigerung bei der Erfüllung des vorgegebenen Leistungsspektrums. Bei einer Einrichtung der öffentlichen Hand, die nach unternehmerischen Kriterien geführt wird, spielen die Humanressourcen eine äußerst wichtige Rolle. Das Personalwesen wurde beim TBI-Grillhof nicht einer flexiblen Steuerung zugeführt, sondern verblieb weiterhin zentral bei der zuständigen Abteilung des Amtes der Landesregierung.

Für die Umsetzung des Vorhabens war es unerlässlich, MitarbeiterInnen zu beschäftigen, die eine hohe Arbeitsmotivation, einen Willen zur Eigenverantwortung und eine gute Kundenorientierung mitbringen. Deshalb wurde und wird auf eine permanente Qualifizierung der MitarbeiterInnen großer Wert gelegt.

In einem Controllingbeirat, der sich aus VertreterInnen der Abteilung Finanzen, dem Vorstand der Abteilung Kultur und dem Geschäftsführer des TBI-Grillhof zusammensetzt, werden im vierteljährlichen Rhythmus die Einhaltung der Zielsetzungen auf Basis der Kennzahlen überprüft. Im darüber erstellten Bericht werden die laufende und voraussichtliche Entwicklung der Ausgaben und Einnahmen sowie die ausgabenwirksame Personalkapazität behandelt. Weiters werden im Controllingbeirat größere Investitionen diskutiert und nach der Ausschreibung einer Leistung genehmigt. Zur Erfüllung der Ziele der Flexibilisierungsklausel existiert eine Reihe von Anreiz- und Sanktionsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang ist vor allem der Verbleib zusätzlich erwirtschafteter Einnahmen in der jeweiligen Organisationseinheit als großer Motivationsfaktor für die MitarbeiterInnen zu sehen.

1.5. Status – abgeschlossen

Die Einführung der Flexibilisierungsklausel bewirkt eine höhere Budgetverantwortung auf der Ebene der Organisationseinheit, die mit mehr Freiheiten bei der Verteilung der Mittel auf die einzelnen Ausgabenbereiche einhergeht. Die einzelnen Ausgabenpositionen werden durchforstet und das so genannte „Dezemberfieber“ (gegen Jahresende noch verbleibender finanzieller Spielraum wird unter allen Umständen ausgenützt) am Ende des Budgetjahres bleibt aus. Die große unternehmerische Herausforderung besteht aber darin, dass die Leitung der Organisationseinheit nach Rücksprache mit dem Controllingbeirat selbst über die Verwendung der Mehreinnahmen entscheiden kann. Erst dadurch wird den einzelnen MitarbeiterInnen bewusst, dass Effizienzsteigerungen durch sinnvolle Investitionsmaßnahmen sichtbar werden. Auf Grund der anstehenden Generalsanierung des Haupthauses wurden nur mehr die nötigsten Investitionen getätigt und die Mehreinnahmen flossen in die Flexibilisierungsrücklage. Diese erwirtschafteten Mittel spielten nicht nur intern eine wichtige Rolle – die Ergebnisse aus dem Controllingbeirat wurden in den Dienstbesprechungen kommuniziert –, sondern dienten auch als Verhandlungsgrundlage in der Projektkommission für anstehende Baumaßnahmen. Allgemein war auch die Kommunikation mit den zuständigen politischen ReferentInnen von besonderer Bedeutung.

Schon in den ersten Controllingbeiratsitzungen wurde festgestellt, dass die definierten Kennzahlen keine Wunschvorstellungen waren, sondern einen hohen Realbezug hatten. Bis auf eine Kennziffer wurden alle Kennzahlen übertroffen, teilweise sogar wesentlich. Nur die Kennzahl „Durchführung von Veranstaltungen des Trägers“ wurde nicht erreicht, weil das Land Tirol in der Zwischenzeit in einzelnen Amtsgebäuden Seminar- und Besprechungsräume errichtete. Hinzu kam noch, dass die Räumlichkeiten in Landesgebäuden kostenfrei zur Verfügung gestellt wurden, während sie im TBI-Grillhof auch für Landeseinrichtungen kostenpflichtig waren und sind. Die Kennzahlen „kostendeckende Führung des Restaurants und der Cafeteria“ wurden auf Basis einer Kosten- und Leistungsrechnung definiert. Diese Kennzahlen wurden neu errechnet und die Ergebnisse in den halbjährlichen Controllingsitzungen präsentiert. Erfreulich ist, dass beide Bereiche mit Gewinn wirtschaften. Deutlich übertroffen wurden die Sollwerte für die Beherbergung von KursteilnehmerInnen und die Nutzung der Seminarräume. Hier zeigte die strategische Ausrichtung des Bildungshauses seine Wirkung, zumal seither vermehrt auf mehr-

tägige österreichweite und internationale Veranstaltungen gesetzt wird.

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Führung war von erheblichem Vorteil, dass das TBI-Grillhof schon fast ein Jahrzehnt nach dem Qualitätsmanagementmodell ISO 9000f zertifiziert ist. Die Qualitätssicherung spielt speziell im Prozessmanagement und in der Kundenorientierung eine große Rolle. Im Rahmen der Managementbewertung werden die Kennzahlen aus dem Controllingbeirat thematisiert und dienen der operativen Planung des Instituts.

Insgesamt konnte im Projektzeitraum von 2007-2009 eine Flexibilisierungsrücklage in der Höhe von € 556.000,-- erzielt werden. Zehn Prozent der Rücklage wurden vorweg dem Land Tirol überwiesen. Suboptimal war, dass bei der Anwendung der Flexibilisierungsklausel der Personalbereich aus rechtlichen Gründen ausgeklammert werden musste. Gerade aus unternehmerischer Sicht würde es jedoch einen großen Vorteil darstellen, wenn die Personaldisposition in die Eigenverantwortung der Organisationseinheit gelegt würde.

Für das Budgetjahr 2010 wurde das Projekt Flexibilisierungsklausel für das TBI-Grillhof mit den Kennzahlen aus 2009 weitergeführt. Parallel dazu wurde das Projekt evaluiert und die Ergebnisse dem Tiroler Landtag vorgelegt. Die guten Erfahrungen waren für den Tiroler Landtag am 22. Dezember 2009 ausschlaggebend, die Flexibilisierungsklausel auf die Landwirtschaftliche Lehranstalt Rotholz und das Tiroler Bildungsinstitut-Medienzentrum auszudehnen. Für das TBI-Grillhof hat der Tiroler Landtag im Dezember 2010 eine Verlängerung der Flexibilisierungsklausel bis zum Jahr 2015 beschlossen.

2. Tirols Zugang zu E-Government

2.1. Projektbeschreibung

E-Government ist weniger ein Projekt als vielmehr ein Programm. Laut Wikipedia versteht man darunter die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und den BürgerInnen bzw Unternehmen durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechniken.

Damit ist klar, dass E-Government auf vielen Ebenen ansetzt und einen breit gefächerten (Technik-) Instrumenteneinsatz bedingt.

2.2. Zielsetzung

Für Tirol können keine anderen Zielsetzungen gelten, als die Plattform „Digitales Österreich“ in der „E-Government Vision 2020“ definiert hat.

- Einfache, zweckmäßige und bessere Verwaltungskontakte
- Einheitliche Benutzeroberfläche für Anwendungen
- Gesicherte elektronische Identität für alle Personen und Unternehmen
- Konvergenz E-Government/E-Health/E-Justice/E-Commerce/E-Learning/E-Environment/EU- und internationale Entwicklungen
- eine IT-Lösung für eine Aufgabenstellung
- Transparenz schaffen und Vertrauen stärken (aktiver Datenschutz)
- Diversity im E-Government (Vielfalt der NutzerInnen berücksichtigen)
- Partizipation der BürgerInnen und interaktive Informationssysteme.

Als konkretes EU-weites Ziel ist durch die „Digitale Agenda für Europa“ vorgegeben, dass bis zum Jahr 2015 die Hälfte der Bevölkerung elektronische Behördendienste nutzen kann.

Neben diesen Zielvorgaben für die Schnittstelle der Verwaltung zu den BürgerInnen (Government to Citizen – G2C) sollen im internen Bereich (e-Administration) und in der Zusammenarbeit zwischen den Behörden (Government to Government – G2G) insgesamt größere Effizienzsteigerungen erwartet werden. Kein einziges E-Government-Projekt darf einen Selbstzweck darstellen, jedes Projekt muss einer Kosten-/Nutzenbewertung stand halten.

2.3. Angestrebte Wirkung

Im Ergebnis soll der Einsatz von E-Government zu erheblichen Effizienzsteigerungen führen, gleichzeitig sollen die Transparenz und Geschwindigkeit des staatlichen Handelns erhöht sowie Behördengänge vereinfacht werden, da die Handlungen der BürgerInnen, Unternehmen und sonstiger Systempartner der Verwaltung „überall“ und „jederzeit“ gesetzt werden können.

Als Wirkungen sind weiters die Entlastung der öffentlichen Haushalte (Kosteneinsparungen) und die Steigerung oder zumindest Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu nennen, indirekt also positive Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum bzw den Entwicklungsstandard. Verstärkt wird der positive Aspekt durch die gesteigerte Transparenz und damit die Erschwerung von Korruption bzw ungleicher Behandlung von BürgerInnen und Unternehmen.

Für die einzelnen E-Government-Nutzer soll die Lebensqualität steigen. Diese begründet sich durch ein mehr an Freizeit, durch entfallene Behördengänge, die elektronische Zustellung, die zeitliche Flexibilität bei den Behördenkontakten sowie eine direkte finanzielle Entlastung durch weniger Verkehrsbewegungen, Portokosten usw.

2.4. Detailbeschreibung

Die Umsetzung von E-Government erfolgt in einer Vielzahl von einzelnen Projekten, die zum Teil unabhängig und parallel bestehen, zum Teil aber voneinander abhängig sind. In der Tiroler Landesverwaltung wurden in den letzten Jahren Basistechnologien entwickelt und in die Landessysteme implementiert, in erster Linie sind hier die Benutzer- und Rechteverwaltung in Kombination mit dem Portal Tirol zu nennen.

Als weitere wichtige Bausteine sind der Elektronische Akt (ELAK) mit dem Modul Dokumentenmanagementsystem und der Formularserver zu nennen. Der Dokumenteneingang wird weiters mit einer eigenen Digitalisierungsanwendung, die Zustellung von Erledigungen mit der sog „dualen“ Zustellung, dh vorerst möglichst elektronisch und sonst eine Anbindung an die Poststraße realisiert. Auf diese Technologien greifen auch die weiteren Anwendungen im Sinne einer Software as a Service (SOA) – Architektur zu.

Entscheidende inhaltliche Basiskomponenten sind gemeinsame Register (Zentrales Melderegister, Firmenbuch, Grundstücksdatenbank, Adressregister usw), Layoutvorgaben („Styleguide“) und fest definierte Schnittstellen zur Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen (EDI-AKT II, Leistungskatalog, Portalverbund ...).

In Bereichen, in denen gemeinsame gesetzliche Vorschriften bestehen, werden mit anderen Bundesländern und dem Bund Anwendungen entwickelt, insbesondere besteht in den Bereichen Schulen und Gemeinden ein weiterer G2G Entwicklungsschwerpunkt.

Mit dem Formularserver des Landes Tirol findet eine gesicherte G2C-Kommunikation statt, derzeit sind bereits mehr als 100 verschiedene Formulare produktiv.

Mehr Sicherheit im elektronischen Umgang mit der Landesverwaltung bietet die Amtssignatur, die ab 1. Jänner 2011 auf elektronisch erstellte Schriftstücke im Anwendungsbereich des AVG aufgebracht werden muss. Sie garantiert, dass das Dokument eindeutig und nachvollziehbar von der betreffenden Dienststelle stammt.

2.5. Status – laufend

Die Statistik Austria hat bereits im Jahr 2007 in ihrer Studie „Österreich online, Eine Übersicht über das aktuelle E-Government-Angebot“ festgestellt, dass „Tirol zu jenen Bundesländern gehört, in denen ein Großteil der Lebenssituationen mit E-Government-Angeboten abgedeckt wird“ (S 10).

Im Bereich G2C können nunmehr das gesamte Verwaltungs(straf-)verfahren und große Teile der Förderungen (in den Bereichen Wirtschaft, Wohnbau, Tourismus, Forst, Sport, Kultur usw) elektronisch abgewickelt werden, die Anträge/Rechtsmittel werden im elektronischen Akt (ELAK) bzw in den Fachanwendungen bearbeitet und die Entscheidungen möglichst elektronisch zugestellt (vgl <http://www.tirol.gv.at/organisation/verwaltungsentwicklung/egov-projekte/>).

Der „Sichere elektronische Behördenweg“ in der Hoheits- und Förderungsverwaltung wird von den BürgerInnen gerne angenommen, die jährlichen Steigerungsraten sind beachtlich. So wurden im Jahr 2010 von Jänner bis Oktober bereits über 20.000 Bürgeranliegen elektronisch eingebracht, gegenüber 3.000 im Jahr 2007, als dieser gestartet wurde. Es versteht sich von selbst, dass der Datenschutz voll gewährleistet ist. Die elektronische Kommunikation erfolgt verschlüsselt, sodass kein Dritter im Netz Einsicht/Einfluss in/auf die Daten nehmen kann. Für den „Sicheren elektronischen Behördenweg“ hat Tirol auch das Österreichische E-Government-Gütesiegel erhalten. Mittelfristig ist zB die elektronische Akteneinsicht für BürgerInnen und Parteienvertreter geplant.

Die Landeshomepage wurde im Sinn eines besseren Bürgerservices lebenslagen- und leistungsbezogen neu gestaltet und zur leichteren Auffindbarkeit der zuständigen Dienststellen und der MitarbeiterInnen der Behördenwegweiser mit Kontaktdaten und Luftbild als Anfahrtshilfe integriert.

Ein Beispiel für eine durchgängige elektronische Interaktion zwischen BürgerInnen und Land Tirol ist das Kindergeld Plus. Dabei stellen die BürgerInnen online einen Antrag an die jeweilige Gemeinde, die Daten werden automatisch mit dem Zentralen Melderegister abgeglichen und das Formular ebenfalls automatisch in die Fachanwendung des Landes übernommen, weiter bearbeitet und schließlich bei Vorliegen der Voraussetzungen das Geld auf das Konto überwiesen.

Weitere E-Government-Anwendungen mit hohen Zugriffszahlen sind das TIRIS (Tiroler Raumordnungsinformationssystem) und das Tiroler Landesrecht im RIS (Rechtsinformationssystem des Bundes).

Geodaten werden im TIRIS zB in den Bereichen Raumordnung, Naturschutz, Freizeit, Wald und Landwirtschaft ebenso angeboten, wie Mountainbike-Routen, Wanderwege oder die Sonnenstunden der Grundstücke. Das Land öffnet diesen Datenschatz im Sinne der Open Government Data Idee auch für Zwecke der kommerziellen oder nicht kommerziellen Informationsweiterverwendung.

Im Rahmen des RIS sind alle Landesgesetzblätter seit 1995 chronologisch und mehr als 460 Landesgesetze, Verordnungen des Landeshauptmannes und der Landesregierung, Kundmachungen und Beschlüsse in der jeweils geltenden Fassung dokumentiert. In Spitzenzeiten weist die Abfrage des Landesrechts im RIS bis zu einer Million Zugriffe auf.

Der flächendeckende Einsatz des ELAK soll mit Ende 2012 erreicht werden, er unterstützt die Aktenführung, die sichere Dokumentenablage sowie die damit einhergehenden Geschäftsprozesse, insbesondere den Workflow vom elektronischen Anbringen bis zur elektronischen Zustellung. Schließlich ist der ELAK an MS Office angebunden, die Protokollierung von E-Mails und Dokumenten ist innerhalb weniger Sekunden möglich.

Der verbindliche Rechtsverkehr mit den Tiroler Gemeinden in der Hoheits- und Förderungsverwaltung erfolgt über die „Gemeindeanwendung“. Das Land Tirol betreibt auch das Netz für die Tiroler Gemeinden. Die im März-Landtag 2011 beschlossene Novelle des Tiroler Raumordnungsgesetzes 2006, die am 1. Juli 2011 in Kraft treten wird, sieht die Einführung des elektronischen Flächenwidmungsplanes vor. Die Entwicklungsarbeiten hierfür sind weitestgehend abgeschlossen und die Einführung steht unmittelbar bevor.

E-Government ist eine Win-Win-Situation für BürgerInnen und Verwaltung. Es entstehen für die BürgerInnen keine unnötigen Amtswege mit Anreise, Parkplatzsuche, Wartezeiten, eine Bindung an Parteienverkehrszeiten ist nicht gegeben, die Qualität und Geschwindigkeit der Erledigung werden gesteigert und der Prozess nachvollziehbarer. In der Verwaltung werden Kosten eingespart, Fehlerquellen beseitigt, die Erledigungsdauer verkürzt, Medienbrüche vermieden, die Zusammenarbeit zwischen den Behörden untereinander beschleunigt/vereinfacht sowie schließlich auch die Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gesteigert.

Bei aller Euphorie für E-Government darf aber nicht übersehen werden, dass dies nur eine Kontaktmöglichkeit zur Landesverwaltung darstellt. Viele MitbürgerInnen sind aus unterschiedlichsten Gründen (mangelnde technische Kenntnisse und finanzielle Möglichkeiten, sprachliche Barrieren, fortgeschrittenes Alter usw.) nicht in der Lage, E-Government in ihrer Lebenssituation einzusetzen. Es muss daher immer möglich sein, persönlich Kontakt mit den MitarbeiterInnen in der Landesverwaltung aufzunehmen, handschriftlich ausgefüllte Formulare mit der Post zu schicken und sich umfassend beraten zu lassen.

Da die BürgerInnen durchschnittlich nur ein bis zwei Behördenkontakte im Jahr haben, wird das größte Potenzial von E-Government bei standardisierten Prozessen unter Beteiligung professioneller Partner liegen.

3. Einführung des Qualitätsbewertungsinstrumentes CAF in die Tiroler Landesverwaltung

Projekt „Tiroler Bezirkshauptmannschaften 2008“
Projekt „Amt der Tiroler Landesregierung 2010“

3.1. Projektbeschreibung

Die Tiroler Landesregierung hat sich in der Tiroler Verwaltungs-Entwicklungs-Strategie (TIVES) zu einer systematischen, koordinierten und nachhaltigen Weiterentwicklung der Landesverwaltung zu einem kundInnenorientierten, nach betriebswirtschaftlichen Methoden geführten „Unternehmen“ bekannt. Im TIVES-Modul „Qualität“ wurde CAF zur Einführung an den Dienststellen der Tiroler Verwaltung empfohlen. Die Tiroler Landesregierung hat am 5. Oktober 2007 die Einführung des Qualitätsbewertungsinstrumentes CAF in die Tiroler Landesverwaltung beschlossen.

CAF beruht auf der Annahme, dass herausragende Leistungsergebnisse von Organisationen durch Führungsqualität erzielt werden, die geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend einsetzt, Partnerschaften nutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Leistungsprozesse sicherstellt. Mit diesem ganzheitlichen Instrument werden Organisationen unter verschiedenen Aspekten bewertet, die der Führung als Basis für die Weiterentwicklung ihrer Organisationseinheit dient. Qualitätsdenken ist ein zentrales Thema in der öffentlichen Verwaltung.

3.2. Zielsetzungen

Hauptziel der Projekte in der Landesverwaltung generell war es, mit der Einführung des Qualitätsbewertungssystems CAF Selbstbewertungen durchzuführen, um damit umfassende Verbesserungsmaßnahmen zu ermöglichen. Mit der Umsetzung

- wurden die Bezirkshauptmannschaften und die Dienststellen des Amtes mit den Prinzipien des Total Quality Management (TQM) vertraut gemacht,
- durch CAF-Veranstaltungen alle MitarbeiterInnen ausreichend informiert,
- sollte eine aktive Mitwirkung der Führungskräfte am CAF-Prozess erreicht werden,
- sollte die Beteiligung von MitarbeiterInnen aus verschiedenen Referaten/Abteilungen und Hierarchiestufen gewährleistet sein,
- wurden durch zusammenfassende Berichte Erfahrungswerte hinsichtlich CAF gesammelt, um ein Benchlearning zu ermöglichen.

Das im Frühjahr 2010 beim Amt der Tiroler Landesregierung durchgeführte Pilotprojekt bei drei Dienststellen aus den Bereichen Recht, Förderung und Technik, bei dem die adaptierte Version von CAF angewandt wurde, verfolgte das Ziel, folgende Fragen zu beantworten bzw Erkenntnisse zu gewinnen:

- Ist es sinnvoll, CAF flächendeckend in der Tiroler Landesverwaltung anzuwenden?
- Entspricht die adaptierte Version von CAF den Bedürfnissen der Tiroler Landesverwaltung?
- Sind entscheidungsrelevante Erfahrungen für eine zukünftige Anwendung von CAF in der Tiroler Landesverwaltung zu erwarten?

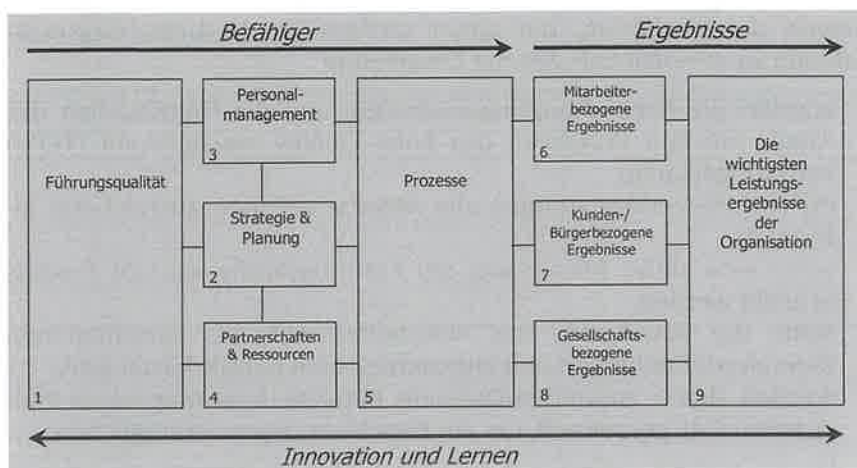
3.3. Angestrebte Wirkung

Qualitätssteigerung der Verwaltung, insbesondere auch durch Benchmarking und Benchlearning, Optimierung der Prozesse, Organisationsentwicklung, Schaffung motivierter MitarbeiterInnen und zufriedener KundInnen.

3.4. Detailbeschreibung

Mit Hilfe des Common Assessment Framework (CAF) als gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungsinstrument hat die Tiroler Landesverwaltung im Jahr 2008 als erstes Bundesland in Österreich in allen

Bezirkshauptmannschaften und im Jahr 2010 in drei Piloteinrichtungen des Amtes der Tiroler Landesregierung eine solche Selbstbewertung durchgeführt.



Das erhaltene Ergebnis bietet einen Überblick über die aktuellen Leistungen der Organisation und ihrer Verbesserungspotentiale. Die teilnehmenden Organisationseinheiten leiten unter Einbeziehung der Interessen von MitarbeiterInnen, KundInnen, BürgerInnen sowie Systempartnern, zB Gemeinden und Wirtschaft, durch Maßnahmenplanungen und Umsetzung einen Veränderungsprozess ein und erreichen somit eine Qualitätssteigerung der Verwaltung. Der flächendeckende Einsatz dieses Qualitätsbewertungssystems bietet zudem eine gute Basis für ein vergleichendes Lernen voneinander, auch über Landesgrenzen hinweg.

Um wesentliche Erkenntnisse für eine allfällige Wiederholung bei den Bezirkshauptmannschaften bzw die Ausweitung auf die Abteilungen des Amtes der Tiroler Landesregierung zu erhalten, wurde im Jahr 2009 eine Evaluierung durchgeführt. Hierbei zeigten die Ergebnisse bereits beträchtliche Maßnahmenumsetzungen sowie eine Weiterführung der geplanten Aktivitäten aus CAF in den jeweiligen Bezirkshauptmannschaften und in den zentralen Querschnittsabteilungen. Von hoher Relevanz für die zentralen Stellen zeigte sich das positive Feedback zu bereits bestehenden TIVES-Aktivitäten (Tiroler Verwaltungsentwicklungs-Strategie) aus anderen Modulen, insbesondere zu Themen der Personalentwicklung, E-Government und Kostenleistungs-Rechnung. Die Schaffung eines koordinierten Netzwerkes und von institutionalisierten Feedbackschleifen aus CAF zu Zentral-

stellen (Querschnitts- und Fachabteilungen)/TIVES wurde dabei empfohlen.

Dezentral fiel die hohe Übereinstimmung an unabhängig voneinander erkannten, thematisch ähnlichen Verbesserungsfeldern auf. Dieser Effekt erfolgte durch die zeitgleiche standardisierte Selbstbewertung vergleichbarer Organisationseinheiten. Die aus CAF abgeleiteten Maßnahmen, hauptsächlich in den Organisationsbereichen MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, KundInnen-Zufriedenheit, interne Kommunikation, Führung/Management, erzielten inzwischen große interne Wirkung. Maßnahmen, wie Verfahrensbeschleunigung durch Prozessanalysen, machen für die BürgerInnen Veränderungen bereits spürbar. Zwischen den Bezirkshauptmannschaften hat auf Grund der verstärkten Kommunikation teilweise bereits ein Benchmarking und Benchlearning eingesetzt. Um diese positiven Aspekte zu erhalten bzw zu verstärken, wurde immer wieder der Wunsch nach einer zentraler Betreuung/Koordination genannt.

3.5. Status

CAF-Einführung an den Tiroler Bezirkshauptmannschaften 2008 – abgeschlossen.

CAF-Einführung im Amt der Tiroler Landesregierung 2010 – laufend.

Die im Jahr 2009 durchgeführte Evaluierung bei den Bezirkshauptmannschaften ergab eine positive Resonanz für die CAF-Selbstbewertung, wenngleich betont wurde, dass eine erneute Selbstbewertung nur mit einer modifizierten Version von CAF durchgeführt werden sollte. Daraus resultierten eine sprachliche Überarbeitung des CAF sowie eine Anpassung sämtlicher Unterlagen, Schulungs- und Workshop-Inhalte an die Bedürfnisse der Tiroler Landesverwaltung durch eine interne ExpertInnengruppe.

Der Abschluss dieses Projektes an den Bezirkshauptmannschaften zeigt, dass CAF ein Instrument bzw eines von mehreren möglichen Instrumenten der Qualitätsentwicklung im Land Tirol darstellt und der Erreichung von definierten Qualitätszielen dient. Dabei empfiehlt es sich auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse abzuwägen, wo, wann und wie CAF angewandt werden kann und soll. Die Art und Weise der Anwendung steht auch im engen Zusammenhang mit der Frage nach Zertifizierungen und Benchmarking für zukünftige CAF-Prozesse in der Landesverwaltung.

4. Besoldungsreform 2007

4.1. Projektbeschreibung

Mit Regierungsbeschluss vom 15. Juli 2003 wurde ein externes Beratungsunternehmen beauftragt, gemeinsam mit einem Projektteam des Landes Tirol, dem auch die Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsbeauftragte und die Personalvertretung angehörte, eine analytische Arbeitsplatzbewertung durchzuführen und darauf aufbauend ein neues Entlohnungssystem für die Tiroler Landesverwaltung („Besoldungsreform“) zu entwickeln.

4.2. Zielsetzungen

1. Marktannäherung – Einkommensverlagerung innerhalb des Aktiv-Lebenseinkommens
2. Erfolgshonorierung – Variabilisierung des Einkommens nach Leistungsverhalten
3. Kostenneutralität gegenüber dem bisherigen Entlohnungsschema
4. Weitgehende Beseitigung von Zulagen und Nebengebühren
5. Führungsunterstützung
6. Steigerung der Effizienz und Produktivität des Landesdienstes
7. Förderung des Kommunikationsverhaltens zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen
8. Berücksichtigung der Gender-Mainstreaming-Strategie
9. Keine besoldungsrechtlichen Unterschiede im Gehaltsschema zwischen BeamtenInnen und Vertragsbediensteten sowie Vertragsbediensteten in handwerklicher Verwendung.

4.3. Angestrebte Wirkungen

Schaffung eines modernen, attraktiven, transparenten und zukunftsorientierten Gehaltsschemas, das den Vergleich mit der Privatwirtschaft standhält und motivierte, loyale MitarbeiterInnen und Führungskräfte bildet.

4.4. Detailbeschreibung

Um eine Marktannäherung zu erreichen, wurden die Gehaltsschemen von vergleichbaren Branchen erhoben. Die hohe Arbeitsplatzsicherheit im öffentlichen Dienst wurde mit einem Abschlag von ca 5% bewertet. Infolge der Verschiebung der Lebenseinkommenskurve zugunsten jüngerer Bediensteter ergibt sich in der Übergangszeit, in

dem altes und neues Entgeltsystem parallel anzuwenden sind, grundsätzlich ein Mehrbedarf an finanziellen Mitteln.

Es erfolgt die Abkehr vom Prinzip der Leistungshonorierung durch Seniorität. Die Bediensteten haben die Möglichkeit, sich den variablen Gehaltsanteil mit ihrem Leistungseinsatz jährlich neu zu verdienen. Die Bandbreite der Leistungsprämie erstreckt sich von null bis sechs Prozent des Jahreseinkommens.

In der Übergangszeit, da altes und neues Entgeltsystem nebeneinander bestehen, führt die Entwicklung des Erfahrungsanteils zu Mehrkosten. Abgesehen von der durch die Erfahrungsanteilkurve erforderlichen Investition sollte die Lohnsumme annähernd gleich bleiben. Die Berechnungen zur Kostenneutralität des bestehenden und neuen Entgeltsystems erfolgten unter Berücksichtigung des Barwertes.

Die weitgehende Beseitigung von Zulagen betrifft nur arbeitsbedingte Zulagen, nicht jedoch Sozialzulagen. Arbeitsbedingte Zulagen werden bereits in dem durch die Modellstelle definierten Fixgehalt (all inclusive) abgegolten. Die Transparenz des Gehaltssystems wird dadurch wesentlich verbessert.

Das neue Gehaltssystem soll nicht nur der angemessenen Festlegung fairer Gehälter dienen, sondern auch zur Führungsunterstützung durch Standortbestimmung im Rahmen von jährlichen Leistungsbeurteilungs- und Mitarbeitergesprächen sowie der Personalentwicklung beitragen.

Der qualifikationsgerechte MitarbeiterInneneinsatz, die intensivierte Personalentwicklung und der variable Gehaltsanteil bieten Leistungsanreize. Die neuen Führungsinstrumente verhelfen zu wirksamerer MitarbeiterInnenführung (periodische Standortbestimmung, bewusster Personal- und Organisationsentwicklung). Das schlägt sich in höherer Effizienz und Produktivität der Landesbediensteten nieder.

Durch die interne Stellenbewertung und durch die dialogisch geführte Leistungsbeurteilung wird die Kommunikation gefördert.

Basierend auf den rechtlichen Grundlagen (Regierungsbeschluss vom 30. Oktober 2001, dem Landes-Gleichbehandlungsgesetz und dem Frauenförderungsprogramm) wurde das neue Gehaltssystem diskriminierungsfrei entwickelt und umgesetzt. Im Sinne der GM-Strategie wurden daher alle Maßnahmen auf ihre Auswirkungen auf Männer und Frauen geprüft und bewertet.

Für alle Bediensteten gilt ein einheitliches System (gleiche Arbeit – gleicher Lohn) sofern Stellenwert, Leistung und Erfahrung gleich sind.

Es wäre unfair gewesen, bereits im Landesdienst stehenden Bediensteten schlechtere Bedingungen zuzumuten, als neu Eintretenden. Daher konnten Bedienstete, denen das neue System Vorteile brachte, in das neue System wechseln.

Im „herkömmlichen System“ bestimmt in erster Linie die erlangte Ausbildung die Einreihung im Gehaltsschema. Im neuen System haben bei der Schemaeinreihung (Modellstellen) die Funktionsanforderungen den Vorrang.

Unterschiedliche Situationen ergeben sich durch verschiedenartige Aufgaben und unterschiedliche Organisationsstrukturen. Solche Unterschiede wurden in der Definition und Bewertung der Modellstellen berücksichtigt.

Die Kalkulation des Personalaufwandes wurde nach aktuellem Wissensstand für einen Zeitraum von 45 Jahren (voraussichtliches Auslaufen des alten Besoldungssystems) hochgerechnet. In den ersten 25 Jahren errechnet sich ein durchschnittlicher Mehraufwand von jährlich € 2,5 Mio (ca 2% der Gehaltssumme). Anschließend vermindert sich der Personalaufwand kontinuierlich (im Vergleich zur Beibehaltung des alten Besoldungssystems). Durch die im Jahr 2008 in Kraft getretene Pensionsreform, die im Unterschied zur Bundesregelung zu Mehreinnahmen führt, egalisiert sich jedoch der für die ersten 25 Jahre prognostizierte Mehraufwand der Besoldungsreform.

4.5. Status – abgeschlossen

Das neue Entlohnungssystem trat mit der 6. Landes-Vertragsbedienstetengesetz-Novelle am 1. Jänner 2007 in Kraft. Ab diesem Zeitpunkt wurden alle neu in die Tiroler Landesverwaltung aufgenommenen MitarbeiterInnen nur mehr nach dem neuen Entlohnungssystem besoldet. Bedienstete, die bereits vor dem 31. Dezember 2006 in den Tiroler Landesdienst aufgenommen wurden, hatten die Möglichkeit, bis zum 31. Dezember 2008 in das neue Entlohnungssystem zu wechseln (optieren). Die Einführung des neuen Besoldungssystems wurde von intensiven Informations- und Beratungsmaßnahmen begleitet.

5. Pensionsreform 2008

5.1. Projektbeschreibung

Der Bundesgesetzgeber hat von 1997 bis 2005 das Pensionsrecht der Bundesbeamten schrittweise verändert und letztendlich eine Pensionsharmonisierung für alle BeamtInnen unter 50 Jahren eingeführt. Damit verbunden waren die Einführung eines Pensionskontos und die Pensionsbemessung nach dem Prinzip der Parallelrechnung.

Im Zuge der Verwaltungsreform II haben sich die Länder im Paktum vom 11. Oktober 2007 verpflichtet, unter Beachtung der unterschiedlichen Strukturen finanziell gleichwertige Umsetzungen der Pensionsreform des Bundes bis Ende 2009 abzuschließen. Das Land Tirol stand daher vor der Herausforderung, entweder die Bundesregelung gleichartig zu übernehmen oder ein eigenständiges Tiroler Modell zu entwickeln. Nach intensiven Beratungen mit ExpertenInnen und PraktikernInnen beschloss die Tiroler Landesregierung, vor allem im Hinblick auf das komplizierte Übergangsrecht des Bundes, eine eigenständige, finanziell gleichwertige Tiroler Regelung auszuarbeiten. Neben der aufwendigen Vollziehung sprachen vor allem auch mangelnde Transparenz, Inflexibilität, ungerechte Verteilung auf die Jahrgänge und mangelnde Deckungsgrundlagen gegen das Bundesmodell.

5.2. Zielsetzung

1. Einfache Vollziehung
2. Transparenz
3. Fairness
4. Eigendeckung
5. Flexibilität
6. Abstimmung mit der vorangegangenen Besoldungsreform des Landes.

5.3. Angestrebte Wirkung

Langfristige und nachhaltige Sicherung des Pensionssystems der Landesbeamten.

5.4. Detailbeschreibung

Der Verwaltungsmehraufwand zur Angleichung an das Pensionssystem des Bundes wurde so gering wie möglich gehalten. Es entfiel

beispielsweise die sehr arbeitsintensive Nacherfassung aller pensionsbezogenen Daten. Für die Pensionsreduktion wurde – nach mehrfacher Qualitätssicherung auf der Grundlage der Echtdaten – eine Lösung gefunden, die ohne höhere mathematische Kenntnisse auskommt. Anstelle der Berücksichtigung mehrfacher Deckelungen sowie kompliziertester Parallelrechnungen wurde durch eine einfache Abschmelztabelle, abhängig vom Geburtsjahrgang, ein finanziell gleichwertiger Einsparungserfolg erzielt.

Das Bundesbeamtenpensionsrecht ist – den Berechnungsmodus betreffend – äußerst aufwendig und intransparent. Das Tiroler Modell sieht eine überschaubare und klare Reduktion der Pensionsleistungen vor. Bedienstete sind selbst in der Lage, ihre Pensionen auszurechnen und müssen sich nicht auf EDV-Programme verlassen. Das Land Tirol erspart sich damit jährliche Pensionskontonachrichten und damit verbunden die Entwicklung eines IT-Tools mit ständiger Nacherfassung rückwirkender Daten.

Es fand eine – über die einzelnen Geburtsjahrgänge verteilte – faire Verringerung des Pensionsniveaus statt. Die Bundesreform führte zwischen den einzelnen Geburtsjahrgängen zu stark unterschiedlichen Verlusten, was durch die gleichmäßige Abschmelzung beim Tiroler Modell vermieden wurde.

Das Land Tirol erreicht im Endausbau seiner Pensionsreform in allen Verwendungsgruppen eine Eigendeckung unter Miteinrechnung des Dienstgeberbeitrages. In den Verwendungsgruppen A und B geht diese Eigendeckung sogar deutlich über 100% hinaus. In dieser Eigendeckung wird nicht berücksichtigt, dass BeamtenInnen keine Abfertigung gebührt und sich der Dienstgeber daher diese Mehrausgaben erspart (im Regelfall das 12-fache des letzten Monatsbezuges).

Im Tiroler Modell kann jederzeit die Höhe der Pensionsbeiträge bzw Pensionssicherungsbeiträge den Erfordernissen einer finanziellen Ausgewogenheit zB wegen Unterdeckung angepasst werden.

Wie bereits erwähnt, wird die Besoldungsreform in den nächsten 25 Jahren hohe zusätzliche finanzielle Belastungen verursachen. Die Pensionsreform wurde so abgestimmt, dass die Mehrbelastungen der Besoldungsreform – neben dem Ziel der gleichwertigen Einsparung wie beim Bundesmodell – egalisiert werden.

5.5. Status – abgeschlossen

Für das Landesbudget bedeutet die Pensionsreform eine durchschnittliche budgetwirksame Einsparung von 5,7 Mio Euro pa, gerechnet auf einen Zeitraum von 40 Jahren. Bei dieser Einsparungshöhe wurden die Vorteile der einfachen Vollziehung und Transparenz noch gar nicht quantifiziert. Die Einfachheit und Transparenz des Tiroler Modells haben auch dazu geführt, dass die Einführung ohne größeren Mehraufwand und vor allem im Interesse der Sozialpartnerschaft mit Zustimmung der Dienstnehmervertretung erfolgte. Der Rechnungshof hat die Vorteile des Tiroler Modells bei praktisch gleichem Einsparungserfolg wie beim Bund leider nicht vollinhaltlich zur Kenntnis genommen (Reform der Beamtenpensionssysteme der Länder Tirol, Vorarlberg und Wien, Reihe 2009/7).

6. Das Führungsinformationssystem in der Tiroler Landesverwaltung

6.1. Projektbeschreibung

Mit Beginn des Jahres 2008 wurde in der Tiroler Landesverwaltung ein Führungsinformationssystem (FIS) implementiert. Es werden mit vergleichsweise geringem Betriebsaufwand quartalsweise ca 250 Berichte mit steuerungsrelevanten Informationen erzeugt und den Führungskräften zur Verfügung gestellt.

6.2. Zielsetzung

In den verschiedenen EDV-Systemen der Landesverwaltung werden führungsrelevante Daten ermittelt und verarbeitet. Ohne FIS müssten die Führungskräfte diese Daten aktiv, zeitaufwendig und mit erheblichem EDV-Know-how aus diesen Systemen abfragen und vernetzen, um daraus die notwendigen Informationen und Kennzahlen gewinnen zu können.

Ziel des FIS war es daher, diese steuerungsrelevanten Daten zusammenzuführen, aufzubereiten und den Führungskräften als „Bringschuld“ zur Verfügung zu stellen. Zusammenführen der Daten bedeutet, dass Informationen aus verschiedenen EDV-Systemen in ein gemeinsames System überführt werden, durch das Aufbereiten werden aus den Basisdaten relevante Kennzahlen gebildet.

6.3. Angestrebte Wirkung

Mit dem FIS sollten alle Führungskräfte gleichartige, steuerungsrelevante Daten erhalten, um ihre Führungsaufgabe effektiver und effizienter wahrnehmen zu können. Weiters sollte eine technische Basis geschaffen werden, um zukünftige weitere Berichtsanforderungen abdecken zu können.

6.4. Detailbeschreibung

Als technische Lösung zur Realisierung eines Führungsinformationssystems wird ein so genanntes Data-Warehouse verwendet. In einem Data-Warehouse werden alle wichtigen Informationen gesammelt und aufbereitet sowie an einem einheitlichen Punkt zur Verfügung gestellt. Letztlich werden die Daten aus den Vorsystemen, also dort wo diese ursprünglich entstehen, in eine große Datenbank kopiert und zusammengeführt. Auf diese Datenbasis werden dann „Auswertungssichten“ gelegt, das heißt, zB Kennzahlen errechnet, weiters die Daten aggregiert, hochgerechnet, formatiert und gespeichert.

In der Tiroler Landesverwaltung wurden in einem Vorprojekt zur Implementierung des FIS die führungsrelevanten Daten erhoben. Dazu wurden Interviews mit den Führungskräften geführt sowie allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme analysiert. Letztlich gibt es zwei Arten von führungsrelevanten Daten, zum einen allgemeine Kennzahlen, die einheitlich für alle Führungskräfte von Bedeutung sind, und zum anderen spezielle Fachinformationen, die nur für die jeweilige Dienststelle von Bedeutung sind bzw auch nur dort ermittelt werden können. Ein Beispiel für die erste Gruppe von Kennzahlen wäre die so genannte „Krankenstandsquote“, ein Beispiel für die zweite Gruppe wäre die Anzahl der ausgestellten Jagdkarten.

Im Vorprojekt des Landes wurde festgelegt, dass in einem ersten Ausbauschnitt diese zweite Gruppe von Kennzahlen, also die Fachkennzahlen, nicht ins FIS aufgenommen werden sollen. Begründet wurde dies damit, dass die Fachkennzahlen einerseits praktisch mit jeder Dienststelle einzeln zu erarbeiten wären, andererseits diese Daten, wenn überhaupt elektronisch verfügbar, in jeweils eigenen Vorsystemen liegen und der technische Aufwand der Integration in das Data-Warehouse damit beträchtlich wäre.

Vor der Projektumsetzung wurde weiters die Frage, auf welche Art und Weise die Führungsinformationen zur Verfügung gestellt werden sollen, dahingehend geklärt, dass die Führungskräfte diese – wie

erwähnt – als „Bringschuld“ der Verwaltungsentwicklung, und zwar quartalsweise und im pdf-Format erhalten. Diese Entscheidung war neben der Qualität/Aussagekraft der Berichte ein Grund für den Erfolg des FIS. Durch die aktive Beteiligung werden auch jene Führungskräfte informiert, die bisher nicht aus eigenem die Daten direkt aus den Vorsystemen abgefragt und analysiert haben.

Als ersten Schritt zur Umsetzung wurden die relevanten Vorsysteme identifiziert, es waren die Zeitwirtschaft, das Dienstreisemanagement, das Haushaltsmanagement, die Kostenrechnung einschließlich der Daten aus der IKT (Informations- und Kommunikationstechnologie) und die Materialwirtschaft. Für jedes dieser Module wurden steuerungsrelevante Kennzahlen definiert und ein Berichtslayout entworfen. Weiters wurde beschlossen, zwei unterschiedliche Berichtshefte zu erzeugen, ein so genanntes Detailberichtsheft für die Führungskraft der jeweiligen Organisationseinheit und ein Überblicksberichtsheft zur Zusammenfassung von wichtigen Ergebnissen über mehrere Organisationseinheiten hinweg. Quartalsmäßig ergeben 210 Detailberichtshefte, ca 40 Führungskräfte erhalten Überblicksberichte, zumal sie hierarchisch mehreren Organisationseinheiten vorstehen (zB Gruppenvorstände hinsichtlich der Abteilungsvorstände, Abteilungsvorstände hinsichtlich der Sachgebietsleiter). Die Kennzahlen unterscheiden sich hauptsächlich in der Aggregationsstufe der Daten. In den Detailberichten beziehen sich beispielsweise viele Daten auf konkrete MitarbeiterInnen, die Übersichtsberichte legen den Fokus ausschließlich auf die Organisationseinheiten.

Ein Berichtsheft umfasst jeweils zwischen fünf und max 50 Seiten, die Übermittlung erfolgt nach Fertigstellung der Abrechnung aus der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), in der Regel ist das ca der 20. des Folgemonats nach Quartalsende. Um keine veralteten Daten zu übermitteln, werden die KLR-Werte zum Quartalsende, alle anderen zum jeweiligen Ladezeitpunkt in das Data-Warehouse übernommen, die Berichte werden also zeitnah erstellt und versandt. Zur Berichtserstellung selbst müssen die Datenlade- und Transformationsprozesse angestoßen und im Anschluss die automatisierte Berichtserstellung und -versendung initiiert werden. Letztlich können die ca 250 Berichte innerhalb von 1,5 Tagen per Mail ausgeschickt werden, der manipulative Zeitaufwand eines Mitarbeiters beträgt lediglich vier Arbeitsstunden.

6.5. Status

Das Projekt FIS konnte planmäßig mit dem ersten Quartalsbericht 2008 abgeschlossen werden. Nach einer gewissen Gewöhnungsphase ist das FIS nunmehr ein wichtiges, anerkanntes und geschätztes Führungsinstrument, das sich in der Praxis gut bewährt hat. Die regelmäßig vorliegenden Daten lassen einfache Zeitreihenvergleiche zu, auf Basis der eingesetzten Technologie konnten inzwischen weitere Fachinformationssysteme zB im Bereich der Straßenerhaltung und bei den Bezirkshauptmannschaften aufgebaut werden. Auch betriebswirtschaftliche Einzelfallanalysen werden nach Bedarf mit dieser Technologie durchgeführt.

VORARLBERG

verfasst von
Dr. Reinhold Köpfle
Amt der Vorarlberger Landesregierung
Abteilung Regierungsdienste
Verwaltungsentwicklung
Landhaus, 6901 Bregenz

A) Grundlegende Zielsetzungen für die Verwaltungsmodernisierung im Land Vorarlberg

Die Vorarlberger Landesverwaltung dient dem Gemeinwohl. Ihr wesentliches Ziel ist ein lebenswertes, wirtschaftsstarkes und solidarisches Vorarlberg in Österreich und in der Europäischen Union. Zur Umsetzung dieses Zieles hat die Landesverwaltung Steuerungs- und Dienstleistungsaufgaben zu erfüllen. Sie arbeitet rechtsstaatlich, kundenorientiert, partnerschaftlich und ressourcenschonend. Sie hat kompetente, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Modernisierung der Verwaltung werden die Voraussetzungen für die Erfüllung ihres Auftrages weiter verbessert.

Reformmaßnahmen werden auf verschiedenen Gebieten durchgeführt. Schlüsselgebiete für eine strukturelle Weiterentwicklung der Vorarlberger Landesverwaltung sind Führung, Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Informatik sowie das Rechnungswesen. Noch bessere Leistung und Wirksamkeit der Verwaltung setzen die Entwicklung der personellen Ressourcen, ihren zielgerichteten Einsatz in funktionierenden Teams und eine breitere Wahrnehmung der Führungsverantwortung, die Ressourcensteuerung, Wirkungsorientierung und Personalentwicklung mit einschließt, voraus. Eine tragfähige Stärke in diesen Bereichen ist Voraussetzung für die nachhaltige Prägung einer neuen Verwaltungskultur.

Konkret umgesetzte Maßnahmen sind in erster Linie die an den Führungsgrundsätzen orientierte Führungskräfteentwicklung, die Einführung von Steuerungsinstrumenten wie Leistungsvereinbarungen, Berichte und Wirkungsanalysen, die Neukonzeption der Kosten- und Leistungsrechnung, die Neustrukturierung der Abteilungen Wasserwirtschaft, Straßenbau und der Forstwirtschaft, die Neuorganisation des Instituts für Umwelt und Lebensmittelsicherheit, die Funktionsklärung in der Informatik, die inhaltliche und organisatorische Entwicklung der Gebäudewirtschaft, etc.

Durch Koordinierung dieser Veränderungsmaßnahmen werden Synergien genutzt, um die Veränderungsmaßnahmen zu einer planmäßigen, zielgerichteten und kulturprägenden Verwaltungsentwicklung zusammenzufassen. Ein Zielbild für die Ausrichtung der Verwaltungsentwicklung fasst diese Grundsätze zusammen und gilt als Leitlinie für die Verwaltungsreformmaßnahmen der letzten Jahre in Vorarlberg.

Eine im Jahr 2010 durchgeführte Umfrage des Meinungsforschungsinstituts GfK Austria über die Zufriedenheit der Bevölkerung mit den unterschiedlichen Verwaltungsebenen und den Reformbemühungen stellte der Vorarlberger Landesverwaltung ein hervorragendes Zeugnis aus. Vorarlberg wurde in den Kategorien Bürgernähe, Sparsamkeit, Leistungsfähigkeit, Reformfreudigkeit, Wirtschaften mit dem Budget und wirtschaftliche Entwicklung top beurteilt.

B) Ausgewählte Verwaltungsreformaßnahmen

1. *Vaufkurs – Wirkungsorientierte Steuerung in der Landesverwaltung*

Das New Public Management-Programm „Vaufkurs“ wurde zur Stärkung der wirkungsorientierten Steuerung in der Vorarlberger Landesverwaltung eingeführt. Ziel von Vaufkurs ist eine verbesserte Steuerung der Verwaltung auf allen Ebenen, von der politischen Führung über die Verwaltungsführung bis in die einzelnen Fachbereiche. Mit den Vaufkurs-Instrumenten Leistungsvereinbarung, Berichtswesen und Wirkungsanalyseprogramm werden die Zusammenhänge zwischen Wirkungen, Leistungen und Ressourcen dargestellt und das Bewusstsein der Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeitenden für diese Zusammenhänge gestärkt. Durch Wirkungs-, Leistungs- und Kostenorientierung wird ein nachhaltiger Prozess der Verwaltungsoptimierung in Gang gesetzt und durch die Verbindung mit anderen Führungsinstrumenten eine ganzheitliche Betrachtung des gesamten Verwaltungshandelns ermöglicht und etabliert.

Einen Impuls zu einer stärkeren Wirkungsorientierung in der Landesverwaltung lieferte im Jahr 2000 der Rechnungshof mit seinem vergleichenden Bericht über die wirkungsorientierte Verwaltung in den Ländern.

2001 erteilte die Landesregierung den Auftrag, die Einführung von New Public Management (NPM) in der Vorarlberger Landesverwaltung in Form einer Machbarkeitsstudie zu prüfen. In dieser Machbarkeitsstudie wurden folgende fünf übergeordneten Ziele der Vorarlberger Landesverwaltung definiert:

- Standort- und Lebensqualität
- Menschlichkeit und verständnisvoller Umgang miteinander
- Effiziente Umsetzung der Vorgaben

- Dienstleistungsqualität und Wirtschaftlichkeit
- Sicherung der Gestaltungsspielräume und der Eigenständigkeit des Landes.

Aus diesen übergeordneten Zielen wurden von der Arbeitsgruppe die folgenden elf Entwicklungsziele abgeleitet:

- Steuerung über Ziele und Leistungsvereinbarungen
- Verantwortung für das Gesamtergebnis
- Wirtschaftliche Kontrollfestigkeit
- Erhöhte Wirtschaftlichkeit
- Sicherstellen der Dienstleistungsqualität
- Organisatorische Vernetzung schaffen
- Anpassen an sich ändernde Anforderungen
- Erweiterte Kompetenzen für Führungskräfte
- Fachliche Unterstützung für die Politik
- Hohe Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Steuerung der ausgelagerten Aufgabenbereiche.

Nach Vorliegen der Machbarkeitsstudie wurden die Grundlagen für die Implementierung von NPM erarbeitet und die Instrumente Leistungsvereinbarung, Berichtswesen und Wirkungsanalyse entwickelt. In einer zweijährigen Versuchsphase wurde das Vorarlberger NPM-Modell in sieben Piloteinheiten angewendet, in seiner Eignung für die Landesverwaltung geprüft und weiterentwickelt. Auf Grund der gemachten positiven Erfahrungen wurde im Jahr 2006 die Ausweitung des NPM-Pilotprojekts für weitere Teilnehmer vorbereitet.

Nach einer umfassenden Evaluation, die das Programm für die Landesverwaltung als gut geeignet befand, beschloss die Landesregierung Anfang 2007, dass das erprobte NPM-Modell als Planungs- und Steuerungssystem „V aufkurs“ stufenweise auf die gesamte Landesverwaltung ausgerollt und damit allgemein Anwendung finden soll. Mit Stand Juli 2010 wird „V aufkurs“ in über 30 Organisationseinheiten angewendet. Diese Organisationseinheiten haben – begleitend zur Haushaltsplanung – eine Leistungsvereinbarung für das Jahr 2010 vorgelegt. Die Gesamt-Ausrollung von „V aufkurs“ ist bis Ende 2012 vorgesehen.

Ein wesentlicher Aspekt in V aufkurs ist die Auseinandersetzung der Verwaltungseinheiten mit ihrer strategischen Ausrichtung und damit verbunden die Darstellung der strategischen Ziele und angestrebten Wirkungen. Im Idealfall werden diese Ziele und Wirkungen unmittelbar den erbrachten Leistungen und den dafür benötigten Ressourcen zugeordnet. Durch die Darstellung dieses Zusammen-

hangs schafft „V aufkurs“ die Voraussetzungen für systematische Aufgabenreformen.

Die Instrumente Leistungsvereinbarung und Berichtswesen stellen gemeinsam mit der Budgetierung und der Personalplanung wichtige Grundlagen für die Gesamtsteuerung der Landesverwaltung dar. Die Erstellung der Leistungsvereinbarungen in Abstimmung mit der Budgetplanung und der Planung der Personalressourcen wirkt damit auch unmittelbar auf den Budgetierungs- und den Personalplanungsprozess zurück.

Leistungsvereinbarung und Berichtswesen verbessern die Steuerung der jeweiligen Verwaltungseinheit durch ihren Leiter. Dieser wird angehalten, die zu erbringende Leistung und die Relation zwischen den Leistungen einerseits und den Ressourcen andererseits zu definieren und im Berichtswesen den Vollzug zu dokumentieren. Dadurch erhält er bessere Grundlagen für den Ressourcen- bzw. Personaleinsatz. Gleichzeitig erhalten er und seine Mitarbeiter auch eine verbesserte objektiviertere Grundlage für die Mitarbeitergespräche. Die so verbesserte Übersicht wird auch von den fachzuständigen Regierungsmitgliedern geschätzt.

Im Rahmen von V aufkurs werden auch Ansätze einer Globalbudgetierung erprobt. Die Wirkung von Globalbudgets soll durch eine verstärkte Nutzung der gegebenen Virement-Möglichkeiten laut Präambel des Landesvoranschlags erreicht werden.

Die Anwendung der V aufkurs-Instrumente Leistungsvereinbarung und Berichtswesen setzen eine Definition von Kostenträgern und die Erfassung des Ressourceneinsatzes auf die Leistungen und Produkte voraus. Eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung ist damit Grundlage für das Funktionieren von V aufkurs.

Bereits im September 1996 hat die Landesregierung beschlossen, in der Vorarlberger Landesverwaltung flächendeckend eine Kosten- und Leistungsrechnung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen einzuführen. Im Jahre 1997 wurde mit dem Aufbau eines dezentralen KLR-Systems und der Programmierung in der VBK (Voranschlag-Buchhaltung-Kostenrechnung), dem Rechnungswesensystem des Landes, begonnen. Im Verlauf der Jahre 1998/99 wurde flächig die Definition von Kernleistungen in der Landesverwaltung vorgenommen und in der VBK zur Erfassung dieser Leistungen ein Zeiterfassungstool integriert. Im Jahr 2000 wurde der erste flächendeckende Kostenrechnungsabschluss (BAB) erstellt. Ein weiterer Ausbauschritt erfolgte im Jahre

2004 mit der Einführung der Kostenträgerrechnung und der Entwicklung einer leistungsbezogenen Zeiterfassung in der VBK.

Nach einem Prüfbericht des Landes-Rechnungshofes vom Oktober 2008 positioniert sich Vorarlberg im Vergleich mit anderen Bundesländern bezüglich Entwicklungsstand und Ausrollungsgrad der KLR im Spitzenfeld. Dennoch kritisierte der Landes-Rechnungshof fehlende Standards für die einheitliche Definition von Kostenträgern, den mit einem Drittel eher geringen Ausrollungsgrad und die noch unzureichende Relevanz der KLR für Führungsentscheidungen.

Von Dezember 2008 bis Mai 2009 wurden daher in einem Projekt „KLR – Konzept und Umsetzungsplan“

- ein mit V aufkurs inhaltlich abgestimmtes Kostenrechnungsgesamtkonzept,
- ein mit V aufkurs abgestimmtes Umsetzungskonzept für die flächendeckende Ausrollung,
- die Weiterentwicklung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung/Umlagen und der BAB-Erstellung,
- die Weiterentwicklung des KLR-Berichtswesens und
- die personellen und organisatorischen Voraussetzungen für die flächendeckende Umsetzung

erarbeitet, um damit folgende Projektziele zu erreichen:

- Konzept für ein einfaches und standardisiertes/einheitliches KLR-System,
- Basis für einen höheren Nutzungsgrad der KLR,
- Konzept für eine verbesserte Verbindung zwischen KLR, V aufkurs, Budget- und Personalplanung,
- Umfassende Planung der KLR-Ausrollung.

Die Ausrollung der Kostenträgerrechnung soll zukünftig parallel zu V aufkurs erfolgen. Die in den Leistungsvereinbarungen enthaltenen Produkt- und Leistungskataloge stellen dabei die Grundlage für die Kostenträgerrechnung dar.

V aufkurs soll bis Ende 2012 auf die gesamte Landesverwaltung ausgedehnt werden. Laufende, an den Bedürfnissen der Anwender orientierte Weiterentwicklungen wie die Standardisierung der Instrumente sollen die dauerhafte Aktualität von V aufkurs gewährleisten.

2. Entwicklung der Aufbauorganisation

Im Amt der Landesregierung wurden in den letzten Jahren zahlreiche Organisationsentwicklungsprojekte durchgeführt, die im Wesentlichen alle zum Ziel hatten, die Aufbaustruktur zu optimieren und die Abläufe/Prozesse zu vereinfachen. Mit geringfügig unterschiedlichen Schwerpunkten lagen diesen Organisationsentwicklungsprojekten im Detail folgende wesentlichen Zielsetzungen zu Grunde:

- Optimierung der Steuerung und Führung
- Klare Aufgabenteilung und Verantwortung
- Weiterentwicklung des Prozessmanagements
- Weiterentwicklung der strategischen Planung
- Einführung einer Kostenträgerrechnung
- Einführung der Leistungsvereinbarung mit Berichtswesen
- Beratung der Führungskräfte zur Optimierung von Führung und Organisation.

In den drei Baubereichen Wasserbau, Straßenbau und Hochbau bestand in der Vorarlberger Landesverwaltung traditionell die Trennung in eine Abteilung des Amtes der Landesregierung mit überwiegend strategischen Aufgaben und ein, der jeweiligen Abteilung nachgeordnetes Bauamt mit überwiegend operativer Ausrichtung. Diese Trennung erwies sich zunehmend als suboptimal für die Steuerung, weshalb vor allem in diesen drei Bereichen umfangreiche Umstrukturierungen notwendig wurden.

Wasserwirtschaft

Nach der Beschlussfassung der neuen Organisation durch die Landesregierung im Jahr 2005 wurden wesentliche Arbeiten zur Optimierung der internen Organisation, der Geschäftsabläufe und zur betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Abteilung Wasserwirtschaft und des Landeswasserbauamtes durchgeführt. Weiters wurde ein neues Steuerungsinstrumentarium geschaffen, welches in einem weiteren Schritt mit V aufkurs zusammengeführt wurde. Die Aufgaben des landwirtschaftlichen Wasserbaues wurden der Agrarbezirksbehörde übertragen.

2007 wurde der noch verbliebene Teil des Landeswasserbauamtes als Fachbereich „Schutzwasserbau und Gewässerentwicklung“ in die Abteilung Wasserwirtschaft integriert. Zusammen mit den anderen Fachbereichen Zentrale Dienste, Wasserwirtschaftliche Planung, Informationswirtschaft und Hydrographie, Fördermanagement sowie Siedlungswasserbau und Gewässeraufsicht bildet er die neue Abteilung

Wasserwirtschaft. Die Einrichtung eines Fachbereiches „Wasserwirtschaftliche Planung“ sowie die Reorganisation der Funktion des Wasserwirtschaftlichen Planungsorgans (WP) im Behördenverfahren brachte eine klare Rollenverteilung zwischen WP und Sachverständigen. Informatik, allgemeine Verwaltung und Sekretariat wurden in den Fachbereich „Zentrale Dienste“ zusammengefasst, ebenso wurden alle Förderangelegenheiten zusammengefasst und die Hydrographie in den Fachbereich Informationswirtschaft eingegliedert.

Durch die Zusammenführung der strategischen und der operativen Tätigkeiten in einer Abteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung konnte eine Klarstellung der Ansprechpartner – sowohl im Innen- wie auch Außenverhältnis – erzielt werden. Durch die Zusammenlegung der beiden bestehenden Organisationseinheiten konnte eine flachere und transparentere Organisation geschaffen werden. Weiters stellt die Neuorganisation die Voraussetzung für zweckmäßige abteilungsübergreifende IT-unterstützte Prozesse dar. Die Zusammenlegung des Wasserbauamtes mit der Abteilung Wasserwirtschaft wirkte auch positiv auf die Teamarbeit und das Arbeitsklima. Das alte Lagerdenken wurde aufgehoben. Durch die Auslagerung des landwirtschaftlichen Wasserbaues ergibt sich eine klarere Aufgabenabgrenzung.

Die neue flache und transparente Organisation verbessert die Steuerbarkeit, die Kontrollfunktion und die Leistungsfähigkeit der Abteilung. So können wesentlich vergrößerte Ausgabenvolumina mit nahezu unverändertem Personalstand bewältigt werden. Durch die Neuorganisation wurde das Führungsteam um eine Stelle reduziert.

Straßenbau

Eine Organisationsanalyse der Abteilung zeigte die Notwendigkeit, betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente auszubauen und das juristische Risikomanagement verstärkt in die Projektarbeit sowie in die Vergabe-, Verhandlungs- und Kontrollprozesse zu integrieren. Weiter zeigte die Analyse, dass eine grundlegende Neuausrichtung der Organisation der Abteilung Straßenbau erforderlich war, um einen Übergang vom konventionell technisch dominierten Straßenbau zu einem auf langfristigen Substanzerhalt ausgerichteten Anlagenmanagement zu erreichen.

Neben den allgemeinen Zielen zur Verbesserung der Steuerung waren von allem folgende besonderen Ziele maßgebend:

- Sicherstellung einer möglichst weitgehenden Werterhaltung bzw. Steuerung des Wertverzehr durch das Objektmanagement
- Steuerung des Netzausbaus und der Netzerhaltung nach politischen und strategischen Prioritäten
- Bewirtschaftung der Landesstraßen und aller Anlagen nach einem gesamtwirtschaftlichen Steuerungsansatz
- Stärkung der Effektivität der Abteilungssteuerung
- Stärkung der Kundenorientierung durch Einführung des Objektmanagements mit klaren Ansprechpartnern
- Effizienzsteigerung der Standardprozesse durch räumliche Zusammenführung.

Im Zuge des Projekts wurde ein Strategiekonzept erstellt, eine neue Abteilungsorganisation erarbeitet, die Funktionskonzepte der einzelnen Fachbereiche ausgearbeitet und die Detailorganisation festgelegt. Die Abteilung wurde an einem Standort in Feldkirch räumlich zusammengeführt. Weiters wurden die Anforderungen zur Einführung eines Multiprojektmanagement-Systems (MPM) als zentrales Führungsinstrument für die Projektabwicklung und Projektsteuerung definiert.

Mit einem Geschäftskonzept, einem langfristigen Strategiekonzept sowie einer neuen Abteilungsorganisation mit sieben Fachbereichen sind die organisatorischen Voraussetzungen für eine weitgehende Sicherstellung der Substanzerhaltung gegeben. Die Steuerungsfunktion wird von den drei Fachbereichen „Objektmanagement Straßen“, „Objektmanagement Bauwerke“ und „Objektmanagement EM-Ausrüstung“ (Einteilung auf Basis von Objekttypen) wahrgenommen. Diese Fachbereiche sind verantwortlich für die möglichst weitgehende Sicherung der Werterhaltung, den Betrieb und die weitere Ausgestaltung des Netzes. Im Objektmanagement ist auch die Planung integriert, da durch diese die Lebenszykluskosten maßgeblich bestimmt werden. Mit der baulichen Umsetzung von Projekten wird der Fachbereich „Baumanagement“, für die betriebliche Erhaltung und bauliche Instandhaltung der Straßen der Fachbereich „Erhaltung“ unter konsequenter Anwendung des Kunden-Lieferanten-Prinzips beauftragt. Die Fachbereiche „Zentrale Dienste“ und „Informationsmanagement“ stellen als Dienstleister für die gesamte Abteilung die administrativen, rechtlichen, IT- und datenmäßigen Erfolgsvoraussetzungen sicher.

Gebäudewirtschaft

Mit der Reorganisation der Gebäudewirtschaft des Landes wurden folgende strategischen Ziele verfolgt:

Finanz- und Wirtschaftlichkeitsziele

- Senkung der Gebäudekosten
- Sicherung und Verbesserung der Gebäudewerte
- Schaffung marktkonformer Kostenstrukturen
- Steigerung des Kostenbewusstseins bei den Nutzern
- Sparsamer Umgang mit den Flächen- und Raumressourcen

Leistungs- und Ergebnisziele

- Verbesserung der Servicequalität (Kundenorientierung)
- Verbesserung der Nutzungsqualität
- ökologische Optimierung
- Verbesserung der raumplanerischen und architektonischen Qualität

Managementziele

- Aufbau einer leistungsfähigen Facility Management Organisation
- Bündelung sämtlicher Aufgaben und Verantwortungen in einer Organisationseinheit.

Im Projekt „Neuorganisation Vermögensmanagement und Gebäudewirtschaft“ wurde eine klare Rollenteilung in „Eigentümernaufgaben (wertorientierte Steuerung)“ auf Seiten der Abteilung Vermögensverwaltung und in „Auftragnehmernaufgaben (kostenorientierte Steuerung)“ auf Seiten der neuen Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft geschaffen. Die kostenorientierte Steuerung umfasst auch die Gesamtsteuerung der Lebenszykluskosten der Landesgebäude im Rahmen des Objektmanagements.

Darüber hinaus wurden die Grundlagen für eine Neuorganisation der Gebäudewirtschaft geschaffen sowie die Funktionskonzepte der Gebäudewirtschaft und des Immobilienmanagements in Grundsätzen erarbeitet. Weiters wurden die Hauptaufgaben und die Führungsstruktur festgelegt, Schlüsselprozesse definiert und die Grundlagen für eine wertorientierte Steuerung in Bezug auf Liegenschaften geschaffen. Für ein IT-unterstütztes Facility Management wurde die Implementierung eines „CAIFM-Tools“ vorbereitet.

Im Rahmen des Projekts zur Umsetzung der Neuausrichtung der Gebäudewirtschaft wurde die Aufbauorganisation der neuen Abteilung Hochbau und Gebäudewirtschaft im Detail ausgearbeitet. Dazu

wurden eine neue Führungsstruktur, Funktionskonzepte, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile der Führungspositionen erstellt, die bestehenden Stellen der überarbeiteten Prozessstruktur angepasst bzw neue Stellen konzipiert sowie die Stellen der Fachbereichsleiter und der weiteren Stellen in den Fachbereichen besetzt. Darüber hinaus wurden Empfehlungen zu Personalentwicklungsmaßnahmen ausgearbeitet.

Neuausrichtung Forstverwaltung

Durch die Neuausrichtung der Forstverwaltung wurden mehr Transparenz und eine Vereinfachung der Zusammenarbeit der Abteilung Forstwesen und der Bezirkshauptmannschaften geschaffen. Der Leistungsumfang der Abteilung Forstwesen des Amtes der Landesregierung wird in einer Leistungsvereinbarung mit der Landesregierung beschrieben. Die forstlichen Arbeitsschwerpunkte in den Bezirken werden jährlich in Zielvereinbarungen zwischen der Abteilung Forstwesen und den Forstabteilungen der Bezirkshauptmannschaften festgelegt. Neben der Schaffung von acht Waldaufsichtsregionen an Stelle von bisher 44 Waldaufsichtsgebieten konnte auch die Zahl der Waldaufseher reduziert werden. Beim Landesforstgarten wurde durch Rationalisierungen und marktwirtschaftliche Maßnahmen eine nachhaltige Kostendeckung erreicht.

Lebensmitteluntersuchung und Lebensmittelkontrolle

Im Zuge dieses Organisationsentwicklungsprojekts wurden die Lebensmittelaufsicht und die Lebensmitteluntersuchung zusammengeführt, die Schlachttier- und Fleischuntersuchung in die Lebensmittelsicherheit integriert sowie die Untersuchungseinrichtungen im Bereich Lebensmittelsicherheit und Umweltschutz in einem neuen „Institut für Umwelt und Lebensmittelsicherheit“ miteinander verschmolzen. Durch diese Maßnahmen konnten Schnittstellen abgebaut, Prozesse optimiert, der Aufwand für die Qualitätssicherung gebündelt, Arbeitsspitzen besser bewältigt, die Planung optimiert und durch die bessere Nutzung von teurer Infrastruktur (zB Großgeräte) Kosten eingespart werden.

Weitere Organisatorische Maßnahmen

Aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen wurden weiters in den Bereichen Informatik, Verkehrsrecht, Gebarungskontrolle und der Wohnbauförderung durchgeführt. Darüber hinaus wurden punktuelle

organisatorische Verbesserungen innerhalb weiterer Organisationseinheiten vorgenommen.

3. Entwicklung im Bereich der Informationstechnologie

Im Bereich der Informationstechnologie konnten wesentliche für die Bürgerinnen und Bürger spürbare Verbesserungen umgesetzt werden. Der elektronische Akt ist in der Landesverwaltung schon seit längerer Zeit Realität. Er unterstützt eine unkomplizierte und rasche Abwicklung der Verfahren. Web-Formulare ermöglichen eine direkte elektronische Kommunikation mit den Behörden und der Landesverwaltung. In einigen Bereichen können Verwaltungsverfahren damit von der Antragstellung bis zur Erledigung inklusive der Zustellung von Dokumenten bereits vollelektronisch abgewickelt werden.

Elektronischer Akt (ELAK)

Bereits Mitte der 1990er Jahre wurde in der Vorarlberger Landesverwaltung begonnen, im Rahmen des Projekts Vorarlberger Kommunikations- und Informationssystem (VOKIS) den elektronischen Akt inklusive eines Dokumentenmanagements und Workflows aufzubauen. Mit Ende 2002 wurde dieses Vorhaben abgeschlossen, seither ist VOKIS flächendeckend auf 1200 Arbeitsplätzen eingerichtet.

Eine gemeinsame Ausschreibung von Land Vorarlberg und den Vorarlberger Gemeinden für ein weiter entwickeltes ELAK-System „Geschäftsfallbearbeitungssystem mit DMS (Dokumenten-Management-System)“ konnte im Sommer 2009 erfolgreich beendet werden. Als Bestbieter wurde die Firma Fabasoft ermittelt. In einem ersten Schritt wurde ab Herbst 2009 ein Standardarbeitsplatz für die Gemeindebediensteten erarbeitet. Sieben Gemeinden haben sich bereit erklärt, an der Pilotphase, die bis Mitte 2011 läuft, teilzunehmen. In der Vorarlberger Landesverwaltung ist geplant, in den nächsten drei Jahren VOKIS abzulösen. Abhängig vom Ergebnis des Pilotbetriebs bei den Gemeinden kann dies den Einsatz des erarbeiteten Standardarbeitsplatzes oder den Umstieg auf den Fabasoft-Länderstandard bedeuten.

Web-Formulare

In der Vorarlberger Landesverwaltung werden rund 120 Webformulare über www.vorarlberg.at angeboten, die nahtlos und medienbruchfrei in die externen und internen Prozessabläufe eingebunden sind (zB

Gewerbeanmeldung, Lenkererhebung Auskunft, Vereinserrichtungs-Anzeige, Wettengesetz-Anzeige, Wunschkennzeichen, Atelierförderung, Abfallmengenmeldung, Publikationsförderungen, Chancenkaptalmodell, etc). Dabei geht es darum, Formulare über das Internet bereitzustellen, das Ausfüllen von Formularen direkt am Bildschirm komfortabel zu unterstützen und den Versand dieser Formulare auf elektronischem Wege zu ermöglichen. Für Bürger, die zu Hause über keinen Internet-Anschluss verfügen, wurden im Landhaus sowie in den vier Bezirkshauptmannschaften Terminals aufgestellt, die ein kostenloses Surfen im Internet ermöglichen. Die eingelangten Web-Formulare werden direkt in die interne elektronische Aktenverwaltung (VOKIS) übernommen. Der verwaltungsinterne Erfassungsaufwand der Eingangspost wird beträchtlich reduziert, die weitere Bearbeitung innerhalb der Verwaltung erfolgt vollständig digital.

Elektronische Abwicklung Verwaltungsverfahren

Im Rahmen von Fachprojekten wird sukzessive an der elektronischen Abwicklung von Verwaltungsverfahren gearbeitet. Konkrete Beispiele sind die Projekte „Soziale Verfahren automatisiert (SOVA)“ im Bereich Soziales oder die Sportbusverwaltung.

Soziale Verfahren automatisiert (SOVA)

Im Rahmen des Projektes „Soziale Verfahren automatisiert (SOVA)“ wird eine vollständige elektronische Abwicklung des Verfahrens über die Finanzierung von Leistungen niederschwelliger Einrichtungen realisiert. Die Wohlfahrtseinrichtungen nehmen Anträge auf Gewährung einer Förderung von den Antragstellern entgegen. Die Anträge werden erfasst und elektronisch an das Amt der Vorarlberger Landesregierung versandt. Dort werden die Anträge digital entgegengenommen und das Verfahren vollautomatisch abgewickelt. Die digitale Erledigung des Antrags langt automatisch bei der Wohlfahrtseinrichtung ein und wird dem Antragssteller ausgehändigt. Die Verrechnung der erbrachten Leistungen erfolgt digital und wird auf elektronischem Weg an das Amt der Vorarlberger Landesregierung versandt. Die landesinterne Fachanwendung Informationssystem Soziales (ISSO2) prüft automatisch die in jedem Einzelfall in Rechnung gestellten Leistungen mit den entsprechenden Bewilligungen und erzeugt für die anerkannten Leistungen einen Zahlungsauftrag.

Sportbusverwaltung

Das Sportreferat stellt 860 Sportvereinen im Land sechs Sportbusse an derzeit sechs verschiedenen Standorten zur Verfügung. Zur Verwaltung der anfallenden Reservierungen, Stornierungen und Abrechnungen wird eine Fachanwendung namens „Sportbusverwaltung“ auf Basis von WEB-Technologie verwendet. Die Benutzerverwaltung gewährt den Sportvereinen einen unmittelbaren Zugriff auf das System. Die Daten der Reservierungen werden an das Buchhaltungssystem der Vorarlberger Landesregierung übermittelt und dort verbucht. An die Sportbusverwaltung werden die Rechnungen im pdf-Format übermittelt, die dann von dort automatisch per Mail an die Sportvereine versandt werden.

Duale Zustellung

Bei der Dualen Zustellung in Vorarlberg handelt es sich um einen zentralen Dienst für die komplette Abwicklung des Versandes und der Zustellung von Dokumenten für die Dienststellen des Landes und für die 96 Gemeinden von Vorarlberg. Mit der vollständigen elektronischen Zustellung haben die Empfänger die Möglichkeit, ihre Dokumente elektronisch weltweit rund um die Uhr online abholen zu können. Daneben besteht weiterhin die traditionelle Schiene über den Ausdruck der Dokumente und die Zustellung durch die Post oder alternative Zusteller. Das Land Vorarlberg und die Vorarlberger Gemeinden haben ihre Abläufe beim Postversand aufeinander abgestimmt und greifen im Rahmen der Dualen Zustellung auf gemeinsame, zentral angebotene Versand- und Druckservices zu. Derzeit werden die Anonymverfügungen aller vier Bezirkshauptmannschaften und die Wohnbeihilfen im Rahmen der Wohnbauförderung über die Duale Zustellung abgewickelt.

4. Dienstrecht, Führung und Personalentwicklung

Im Dienstrecht sowie bei der Führungs- und Personalentwicklung haben im letzten Jahrzehnt tiefgreifende Veränderungen stattgefunden. Das Landesbedienstetengesetz 2000 schaffte den dienstrechtlichen Rahmen für eine moderne Personalverwaltung. Wesentliches Ziel des neuen Landesbedienstetengesetzes war es, ein einheitliches Dienstrecht für alle (neu eintretenden) Landesbediensteten zu schaffen. Es ist gekennzeichnet durch die Abschaffung der Pragmatisierung und der Einführung eines modernen Gehaltssystems mit einer funktionsorientierten Entlohnung. Nach einem Jahrzehnt steht

nun eine größere Reform mit Anpassung verschiedener Regelungen an die derzeitigen Erfordernisse in Vorbereitung.

Die Stärkung der Führungsarbeit gepaart mit Maßnahmen der Personalentwicklung waren und sind Schwerpunkte im Personalmanagement. Mit der Entwicklung von Führungsgrundsätzen und einem ambitionierten Führungskräfteentwicklungsprogramm setzte die Landesverwaltung in den letzten Jahren auf dem Gebiet der Führungsentwicklung Akzente. Im Bereich der Personalentwicklung haben die persönliche wie die fachliche Aus- und Fortbildung einen hohen Stellenwert. Einen Schwerpunkt stellt die betriebswirtschaftliche Weiterbildung von Schlüsselkräften dar.

Besoldungsreform/Stellenbewertung

Mit Einführung des Gehaltssystems 2000 wurde die Pragmatisierung im Landesdienst abgeschafft und ein modernes Gehaltssystem eingeführt, das auf den Grundsätzen der Funktions- und Leistungsorientierung sowie der Marktkonformität aufbaut. Grundlage für dieses neue Gehaltssystem ist ein differenziertes Stellenbewertungssystem. Dieses Stellenbewertungssystem und die Bezüge im Vergleich zur Privatwirtschaft und anderen Gebietskörperschaften werden derzeit evaluiert.

Pensionen

Durch die Abschaffung der Pragmatisierung Ende 2000 wurden für alle neu eingetretenen Landesbediensteten die Regelungen des ASVG-Pensionsrechts wirksam. Das Pensionsrecht für die Vorarlberger Landesbeamten wurde ebenfalls reformiert. Dieses neue Pensionsrecht trat am 1.1.2010 in Kraft. Es orientiert sich an den Reformmaßnahmen des Bundes und fand fast vollinhaltlich die Zustimmung des Bundesrechnungshofes, der eine Querschnittsprüfung aller Pensionsrechte des Bundes und der Länder durchführte.

Führungsentwicklung

2006 wurde eine Führungsinitiative mit der Einführung von Führungsgrundsätzen gestartet. Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ermöglicht allen 170 Führungskräften der Landesverwaltung eine Standortbestimmung bezüglich der eigenen Führungsqualität und darauf aufbauend individuelle Lernschritte zur Professionalisierung der Führungsqualitäten. Durch diesen Führungsentwicklungsprozess sowie durch Vorkurs werden Offenheit und Bereitschaft zur persönlichen Führungsentwicklung gefördert. Bereits über 100 Führungs-

kräfte haben die Einführungsveranstaltungen mit der Standortbestimmung bisher besucht, über 60 haben individuelle weiterführende Entwicklungsmaßnahmen gesetzt.

Führungsgrundsätze

Im Juni 2006 hat im Rahmen des Projektes „Führungsentwicklung“ ein Workshop stattgefunden, zu dem Führungskräfte aller Führungsebenen eingeladen waren. In daran anschließenden Arbeitsgruppensitzungen wurden Führungsgrundsätze erarbeitet. Diese Führungsgrundsätze gliedern sich in die drei Bereiche „Für Vorarlberg da sein“, „Professionell arbeiten“ und „Menschen wertschätzen und führen“ und setzen sich mit den Zielen und Wirkungen des Verwaltungshandelns, dem effektiven und effizienten Arbeiten sowie mit dem wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesverwaltung auseinander. Sie unterstützen einerseits die Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit, andererseits sind sie für die Verwaltungsleitung ein Anhaltspunkt bei der Auswahl neuer Führungskräfte und bei der Beurteilung der Führungsarbeit. Die Führungsgrundsätze wurden am 21.11.2006 von der Landesregierung beschlossen.

Mitarbeitergespräch

Das Führungsinstrument „Mitarbeitergespräch“ ist im März 1994 eingeführt worden. Seit dem 01.01.2001 ist die verpflichtende Durchführung im Landesbedienstetengesetz verankert. Ziel ist es, ein effektives und einfaches Führungsinstrument zu haben. Das Mitarbeitergespräch dient der gegenseitigen Orientierung von Führungskräften und Mitarbeitern über Ziele, Aufgaben, deren Erfüllung und darüber hinausgehende Wünsche und Anliegen, Entwicklungspotential und Fördermaßnahmen. Das Mitarbeitergespräch lässt sich auch ideal mit den Instrumenten von V aufkurs verknüpfen und dient darüber hinaus der Steuerung der Mitarbeiterweiterbildung. 2006 lag die Quote der geführten Gespräche in der Landesverwaltung bei 80%, im Jahr 2009 bereits über 90%.

Betriebswirtschaftlicher Lehrgang

Dieser im Jahr 2004 konzipierte Lehrgang hat zum Ziel, betriebswirtschaftliches Denken und Handeln in der Landesverwaltung zu fördern bzw zu stärken. Vor allem Führungskräfte und Experten sollen auch betriebswirtschaftliches Know-how besitzen und bei ihrer Arbeit einsetzen. Der Lehrgang vermittelt betriebswirtschaftliches Basis-

wissen in den Bereichen Kostenrechnung und Controlling, vermittelt Managementkonzepte und -methoden und schließt mit einer Praxisarbeit ab. Bisher haben ca 75 Personen den betriebswirtschaftlichen Lehrgang abgeschlossen.

5. Kundenorientierung

Die Verbesserung der Kommunikation der Landesverwaltung mit ihren Kundinnen und Kunden sowie der Auftritt der Landesverwaltung nach außen war ein Schwerpunkt in den vergangenen Jahren. Auf der Homepage des Landes www.vorarlberg.at stehen über 120 Web-Formulare zur Verfügung, mit denen Bürgerinnen und Bürger auf elektronischem Wege Anliegen und Anträge direkt bei den zuständigen Abteilungen und Behörden einbringen können. Bei den Bezirkshauptmannschaften und in der Wohnbauförderung wurden nahezu flächendeckend Kundenservice-Center eingerichtet. Durch die konzentrierte Abwicklung von Verwaltungsverfahren und effizientes Verfahrenscontrolling konnte die Dauer von Verwaltungsverfahren in den letzten Jahren kontinuierlich reduziert werden. Eine 2008 bei allen vier Bezirkshauptmannschaften durchgeführte Kundenbefragung fokussierte darauf, die Anliegen und Bedürfnisse der Kunden zu erheben, um die Servicequalität der Bezirkshauptmannschaften noch weiter zu erhöhen.

Kundenservicecenter

Mit der Einrichtung von Kundenservicecentern in den Bezirkshauptmannschaften soll ein wesentlicher Beitrag zur nachhaltigen Sicherung der Kundenzufriedenheit geleistet werden. Dazu sollen in einem Kundenservicecenter jene Leistungen einer Bezirkshauptmannschaft an leicht zugänglicher Stelle angeboten werden, die häufig nachgefragt werden, bei denen nur ein relativ kurzer Kontakt nötig ist und die – bei Vorliegen aller erforderlichen Unterlagen bzw Informationen – möglichst durch einen einzigen Kontakt abschließend erledigt werden können.

Entgegen den bisher überwiegend gewohnten Strukturen, in einzelnen Fachabteilungen Teilleistungen anzubieten, werden im Kundenservicecenter Themenbereiche zu einem Großteil abteilungsübergreifend behandelt und je nach Art und Inhalt der Aufgabenstellungen in einem Front- oder Back-Office-Bereich bearbeitet.

Aus dem Prinzip der Allround-Sachbearbeitung ergaben sich spezielle Anforderungen an die Raumgestaltung. Die Arbeitsorganisation im Kundenservicecenter gliedert sich in einen Info-Bereich, einen Front-Office-Bereich sowie einen Back-Office-Bereich, wobei das gesamte Kundenservice als eigener „Fachbereich“ der Abteilung III – Polizei zugeordnet ist. Die organisatorische Verantwortung im Bereich „Kundenservice“ obliegt einem Leiter, der neben den sonstigen Aufgaben den Personaleinsatz so zu steuern hat, dass ein einwandfreier Betrieb sichergestellt ist. Die fachliche Verantwortung der Dienstleistungen im „Kundenservice“ liegt bei jener Abteilung, der die fachliche Aufgabe laut Geschäftseinteilung zugeordnet ist.

Das erste Kundenservicecenter wurde 2003 bei der Bezirkshauptmannschaft Dornbirn eingerichtet. Im Zuge des Neubaus der Bezirkshauptmannschaft Bregenz wurde dort 2006 ein weiteres Kundenservicecenter eingerichtet. Bei der Bezirkshauptmannschaft Bludenz erfolgte die Einrichtung im Jahr 2009, bei der Bezirkshauptmannschaft Feldkirch sind die Vorbereitungen für ein Kundenservicecenter im Gange.

Im Bereich der Abteilung Wohnbauförderung im Amt der Landesregierung wurde 2008 ebenfalls ein Kundenservicecenter eingerichtet. Dieses fungiert als Erstansprechpartner in allen Bereichen der Wohnbauförderung und der Wohnbeihilfe und bietet dazu umfassende Informationen sowie Erstberatungen an.

Verfahrenskonzentration und Verfahrenscontrolling

Bei der Verfahrenskonzentration leistete die Vorarlberger Landesverwaltung Pionierarbeit. Österreichweit begann die Verfahrenskonzentration bei den Bezirkshauptmannschaften in Vorarlberg. Schon seit Jahrzehnten werden für ein Vorhaben alle Bewilligungs- und Genehmigungsverfahren in einem konzentrierten Verwaltungsverfahren durchgeführt (zB nach der Gewerbeordnung, dem Wasserrechtsgesetz, dem Naturschutzgesetz, etc).

1994 bis 1996 wurde die Abwicklung der gewerblichen Betriebsanlageverfahren weiter optimiert und in jeweils einer Abteilung der betreffenden Bezirkshauptmannschaft konzentriert. Für die Analyse und laufende Kontrolle der Dauer der gewerblichen Betriebsanlageverfahren und der parallel dazu abzuwickelnden sonstigen anlagenbezogenen Verfahren wurde 1993/1994 ein EDV-Programm (ANABE) entwickelt.

Landesweit konnte die Dauer von Betriebsanlagenverfahren von durchschnittlich rund 160 Tagen im Jahr 1993, auf 84 Tage im Jahr 2001 bis heute auf unter 80 Tage reduziert werden. Von den angefallenen Verfahren werden heute im Durchschnitt rund 77% (2001 rund 66%, 1993 rund 43%) innerhalb von weniger als drei Monaten und weitere 16% (2001 rund 22%, 1993 rund 26%) innerhalb von weniger als sechs Monaten abgeschlossen. Die Aufgabenfokussierung und das eingesetzte Controllingsystem gewährleisteten Zielorientierung und Effizienz bei der Erfüllung der behördlichen Aufgaben.

Das Amt der Vorarlberger Landesregierung wurde 2007 von der Wirtschaftskammer Österreich für die Einrichtung eines konzentrierten Betriebsanlagengenehmigungsverfahrens mit dem Jubiläumspreis „Amtsmanager des Jahrzehnts“ ausgezeichnet.

Literaturverzeichnis

- Bachmayer Emmerich/Kleinfelcher Johanna*, Die Verwaltungsreform – Von der Ankündigung großer Würfe und tatsächlichen kleinen Schritten, in: *Sorger/Beyrer/Koren/Mara* (Hg), Herausforderung Verwaltungsreform. Best Practice Beispiele für eine effiziente Verwaltung, Wien 2008, 29 ff
- Brandmayr Gerhard*, Der Beitrag der elektronischen Landesrechtsdokumentation für die legistische Praxis, in: *Bußjäger/Lachmayer* (Hg), Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation, Wien 2001, 25 ff
- Bußjäger Peter*, „Change“ auf Österreichisch: Föderalistische Bemerkungen zum Regierungsprogramm der SPÖ-ÖVP-Koalition vom November 2008, in: *Kärntner Verwaltungsakademie* (Hg), Bildungsprotokolle Band 17, 6. Klagenfurter Legistik@Gespräche 2008, Klagenfurt 2009, 135 ff
- Bußjäger Peter*, Die Organisationshoheit und Modernisierung der Landesverwaltungen, Wien 1999
- Bußjäger Peter* (Hg), Dienstrechtsreformen im Bundesstaat, Innsbruck 2007
- Bußjäger Peter*, Neue Initiativen der Verwaltungsreform in den Ländern, in: *Pernthaler/Bußjäger* (Hg), Ökonomische Aspekte des Föderalismus, Wien 2001, 139 ff
- Bußjäger Peter*, Zwischen Modernisierung und neojosephinistischen Holzwegen. Probleme der Verwaltungsreform in Österreich, *Die Verwaltung* 2002, 223 ff
- Bußjäger Peter/Lachmayer Friedrich* (Hg), Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation, Wien 2001
- Hill Hermann* (Hg), Verwaltungsmodernisierung im europäischen Vergleich, Baden-Baden 2009
- Hochhauser Anna-Maria*, Die Ernte von 10 Jahren Amtsmanager, in: *Schwarzer* (Hg), Verwaltungsreform von innen. Festschrift 10 Jahre Amtsmanager, Wien 2007
- Institut für Föderalismus* (Hg), 32. Bericht über den Föderalismus in Österreich (2007), Wien 2008

Lachmayer Friedrich/Stöger Helga, Die Rechtsdokumentation als moderne Form der Rechtsbereinigung, in: Bußjäger/Lachmayer (Hg), Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation, Wien 2001, 67 ff

Nußbaumer Siegfried, Das oberösterreichische Beamten-Pensionsrecht, in: Bußjäger (Hg), Dienstrechtsreformen im Bundesstaat, Innsbruck 2007, 77 ff

Oberndorfer Peter/Pesendorfer Eduard, Auf dem Weg zum „Verwaltungsmanager“, Reformpotenziale der Verwaltung. Dargestellt anhand der Verwaltungsreform im Land Oberösterreich, in: Schwarzer (Hg), Verwaltungsreform von innen. Festschrift 10 Jahre Amtsmanager, Wien 2007, 39 ff

Pesendorfer Eduard, Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Oberösterreich, in: Sorger/Beyrer/Koren/Mara (Hg), Herausforderung Verwaltungsreform. Best Practice Beispiele für eine effiziente Verwaltung, Wien 2008, 201 ff

Prucher Herbert, Aufgabenabbau in der Salzburger Landesverwaltung – Reformvorhaben, in: Sorger/Beyrer/Koren/Mara (Hg), Herausforderung Verwaltungsreform. Best Practice Beispiele für eine effiziente Verwaltung, Wien 2008, 247 ff

Staudigl Ludwig, Das niederösterreichische System der Publikation von Rechtsvorschriften, in: Bußjäger/Lachmayer (Hg), Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation, Wien 2001, 45 ff

Steger Gerhard, Die Haushaltsrechtsreform, in: Steger (Hg), Öffentliche Haushalte in Österreich³, Wien 2010

Walder Hannes, Der reformierte Staat. Reformen im Besoldungs-, Dienst- und Pensionsrecht des Bundes – ein Überblick seit 1994, ÖHW 51 (2010), Heft 2 – 4, 7 ff

SCHRIFTENREIHE DES INSTITUTS FÜR FÖDERALISMUS

- Bd. 1 **Peter Pernthaler**, Die Zuständigkeitsverteilung zwischen Bund und Ländern auf dem Gebiete der Verwaltungsorganisation. 1976 ISBN 3-7003-0479-X (€ 7,21)
- Bd. 2 **Theo Öhlinger**, Der Bundesstaat zwischen Reiner Rechtslehre und Verfassungsrealität. 1976. ISBN 3-7003-0129-4 (€ 4,94 vergriffen)
- Bd. 3 **Felix Ermacora**, Österreichischer Föderalismus. Vom patrimonialen zum kooperativen Bundesstaat. 1976. ISBN 3-7003-0144-8 (€ 28,71 vergriffen)
- Bd. 4 **Peter Pernthaler**, Die Kollegialbehörden mit richterlichem Einschlag. 1977. ISBN 3-7003-0478-X (€ 11,99)
- Bd. 5 **Martin Usteri**, Die Funktion der Regierung im modernen föderalistischen Staat. 1977. ISBN 3-7003-0482-X (€ 4,21 vergriffen)
- Bd. 6 **Fried Esterbauer/Guy Heraud/Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalismus als Mittel permanenter Konfliktregelung. 1977. ISBN 3-7003-0161-8 (€ 11,63 vergriffen)
- Bd. 7 **Manfried Gantner**, Der abgestufte Bevölkerungsschlüssel als Problem der Länder und Gemeinden. 1978. ISBN 3-7003-0181-2 (€ 18,17)
- Bd. 8 **Siegbert Morscher**, Rechtliche Probleme bei der Schaffung innerstaatlicher grenzüberschreitender Einrichtungen und Organe durch die österreichischen Bundesländer. 1978. ISBN 3-7003-0182-0 (€ 17,44)
- Bd. 9 **Theo Öhlinger**, Verträge im Bundesstaat. 1978. ISBN 3-7003-0183-9 (€ 10,17 vergriffen)
- Bd. 10 **Erich Thöni**, Privatwirtschaftsverwaltung und Finanzausgleich. 1978. ISBN 3-7003-0184-7 (€ 10,03)
- Bd. 11 **Georg Schmitz**, Der Landesamtsdirektor. 1978. ISBN 3-7003-0203-7 (€ 10,03 vergriffen)
- Bd. 12 **Felix Ermacora**, Die bundesstaatliche Kostentragung gemäß § 2 F-VG. 1979. ISBN 3-7003-0214-2 (€ 7,99)
- Bd. 13 **Peter Pernthaler/Karl Weber**, Theorie und Praxis der Bundesaufsicht in Österreich. 1979. ISBN 3-7003-0215-0 (€ 12,21)
- Bd. 14 **Peter Pernthaler**, Die Staatsgründungsakte der österreichischen Bundesländer. Eine staatsrechtliche Untersuchung über die Entstehung des Bundesstaates. 1979. ISBN 3-7003-0226-6 (€ 21,66)
- Bd. 15 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Direkte Demokratie in den Ländern und Gemeinden. 1980. ISBN 3-7003-0245-2 (€ 14,39)

- Bd. 16 **Peter Häberle**, Kulturverfassungsrecht im Bundesstaat. 1980. ISBN 3-7003-0247-9 (€ 20,35 vergriffen)
- Bd. 17 **Bernd-Christian Funk**, Das System der bundesstaatlichen Kompetenzverteilung im Lichte der Verfassungsrechtsprechung. 1980. ISBN 3-7003-0250-9 (€ 20,35 vergriffen)
- Bd. 18 **Karl Weber**, Kriterien des Bundesstaates. Eine systematische, historische und rechtsvergleichende Untersuchung der Bundesstaatlichkeit der Schweiz, der Bundesrepublik Deutschland und Österreich. 1980. ISBN 3-7003-0251-7 (€ 34,88 vergriffen)
- Bd. 19 **Peter Pernthaler**, Das Forderungsprogramm der österreichischen Bundesländer. 1980. ISBN 3-7003-0252-5 (€ 28,34)
- Bd. 20 **Wilhelm Kundratitz** (Herausgeber), Staat, Recht, Politik. Eine Befragung Jugendlicher zum Bildungshintergrund. 1981. ISBN 3-7003-0270-3 (€ 20,35)
- Bd. 21 **Siegbert Morscher**, Land und Provinz. Vergleich der Befugnisse der autonomen Provinz Bozen mit den Kompetenzen der österreichischen Bundesländer. 1981. ISBN 3-7003-0282-7 (€ 13,66)
- Bd. 22 **Wolfgang Pesendorfer**, Der innere Dienstbetrieb im Amt der Landesregierung. 1981. ISBN 3-7003-0299-1 (€ 10,76 vergriffen)
- Bd. 23 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Dezentralisation und Selbstorganisation. Theoretische Probleme und praktische Erfahrungen. 1982. ISBN 3-7003-0308-4 (€ 24,20)
- Bd. 24 **Theo Öhlinger**, Die Anwendung des Völkerrechts auf Verträge im Bundesstaat. 1982. ISBN 3-7003-0320-3 (€ 13,44)
- Bd. 25 **Harald Stolzlechner**, Republik – Bund – Land. Fragen der Vermögensaufteilung in einem Bundesstaat. 1982. ISBN 3-7003-0318-1 (€ 14,39)
- Bd. 26 **Peter Pernthaler/Irmgard Kathrein/Karl Weber**, Der Föderalismus im Alpenraum. Voraussetzungen, Zustand, Ausbau und Harmonisierung im Sinne eines alpenregionalen Leitbildes. 1982. ISBN 3-7003-0341-6 (€ 49,4 vergriffen)
- Bd. 27 **Peter Pernthaler**, Land, Volk und Heimat als Kategorien des österreichischen Verfassungsrechts. 1982. ISBN 3-7003-0347-5 (€ 11,63)
- Bd. 28 **Peter Pernthaler/Karl Weber**, Landesbürgerschaft und Bundesstaat. Der Status des Landesbürgers als Kriterium des Bundesstaates und Maßstab der Demokratie in den Ländern. 1983. ISBN 3-7003-0364-5 (€ 20,35)
- Bd. 29 **Irmgard Kathrein**, Der Bundesrat in der Ersten Republik. Studie über die Entstehung und die Tätigkeit des **Bundesrates** der Republik Österreich. 1983. ISBN 3-7003-0365-3 (€ 14,54)
- Bd. 30 **Richard Schmidjell/Karl Fink/Werner Plunger/Hans Moser**, Regionalpolitik der österreichischen Bundesländer. 1983. ISBN 3-7003-0524-9 (€ 34,88)
- Bd. 31 **Siegbert Morscher** (Herausgeber), Föderalistische Sozialpolitik. 1983. ISBN 3-7003-0519-2 (€ 20,35 vergriffen)

- Bd. 32 **Josef Werndl**, Die Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern. Ihre Ausgangslage, Entwicklung und Bedeutungsverschiebung auf der Grundlage des Bundes-Verfassungsgesetzes von 1920. 1984. ISBN 3-7003-0566-4 (€ 26,96 vergriffen)
- Bd. 33 **Peter Pernthaler**, Österreichische Finanzverfassung. Theorie – Praxis – Reform. 1984. ISBN 3-7003-0606-7 (€ 33,07)
- Bd. 34 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Die Rolle der Länder in der Umfassenden Landesverteidigung. 1984. ISBN 3-7003-0607-5 (€ 19,62)
- Bd. 35 **Christian Smekal/Manfried Gantner**, Die längerfristige Entwicklung der öffentlichen Finanzwirtschaft in Österreich im Zeitraum 1950 – 1983. 1985. ISBN 3-7003-0608-3 (€ 52,32 vergriffen)
- Bd. 36 **Georg Schmitz**, Die Anfänge des Parlamentarismus in Niederösterreich. Landesordnung und Selbstregierung 1861 – 1873. 1985. ISBN 3-7003-0636-9 (€ 47,96)
- Bd. 37 **Bernd Stampfer**, Recht der Abfallwirtschaft in Österreich. Analysen einer komplexen Verwaltungsaufgabe zwischen Bund und Ländern. 1986. ISBN 3-7003-0687-3 (€ 37,79)
- Bd. 38 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalistische Verwaltungsrechtspflege als wirksamer Schutz der Menschenrechte. 1986. ISBN 3-7003-0685-7 (€ 14,17)
- Bd. 39 **Siegbert Morscher**, Die Gewerbekompetenz des Bundes. 1987. ISBN 3-7003-0810-1 (€ 23,26)
- Bd. 40 **Peter Pernthaler**, Zivilrechtswesen und Landeskompetenz. 1987. ISBN 3-7003-0723-3 (€ 13,08)
- Bd. 41 **Karl Weber**, Die mittelbare Bundesverwaltung. Eine verfassungs- und verwaltungsrechtliche Untersuchung der Organisation und Verwaltung des Bundes im Bereich der Länder außer Wien, zugleich eine Geschichte der Behörden der allgemeinen staatlichen Verwaltung in den Ländern außer Wien. 1987. ISBN 3-7003-0738-1 (€ 59,59)
- Bd. 42 **Klaus Berchtold**, Die Verhandlungen zum Forderungsprogramm der Bundesländer seit 1956. 1988. ISBN 3-7003-0752-7 (€ 20,35)
- Bd. 43 **Peter Pernthaler**, Föderalistische Bedeutung der Landes-Hypothekenbanken. 1988. ISBN 3-7003-0781-1 (€ 20,35 vergriffen)
- Bd. 44 **Stefan Huber/Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalismus und Regionalismus in europäischer Perspektive. 1988. ISBN 3-7003-0763-2 (€ 11,63 vergriffen)
- Bd. 45 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalistische Kulturpolitik. 1988. ISBN 3-7003-0798-5 (€ 18,17)
- Bd. 46 **Peter Pernthaler**, Kompetenzverteilung in der Krise. Voraussetzungen und Grenzen der Kompetenzinterpretation in Österreich. 1989. ISBN 3-7003-0811-6 (€ 24,71)
- Bd. 47 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Auswirkungen eines EG-Beitrittes auf die föderalistische Struktur Österreichs. 1989. ISBN 3-7003-0848-5 (€ 21,08)

- Bd. 48 **Wolfgang Burtcher**, EG-Beitritt und Föderalismus. Folgen einer EG-Mitgliedschaft für die bundesstaatliche Ordnung Österreichs. 1990. ISBN 3-7003-0864-7 (€ 21,08 vergriffen)
- Bd. 49 **Fried Esterbauer/Peter Pernthaler** (Herausgeber), Europäischer Regionalismus am Wendepunkt - Bilanz und Ausblick. 1991. ISBN 3-7003-0907-4 (€ 23,98)
- Bd. 50 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Außenpolitik der Gliedstaaten und Regionen. 1991. ISBN 3-7003-0930-9 (€ 23,26)
- Bd. 51 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Neue Wege der Föderalismusreform. 1992. ISBN 3-7003-0949-X (€ 23,26)
- Bd. 52 **Bernd-Christian Funk/Joseph Marko/Peter Pernthaler**, Die innerstaatliche Umsetzung der Vergaberichtlinien der EG., 1992. ISBN 3-7003-0974-0 (€ 16,71)
- Bd. 53 **Peter Pernthaler**, Das Länderbeteiligungsverfahren an der europäischen Integration. 1992. ISBN 3-7003-0976-7 (€ 15,26)
- Bd. 54 **Stefan Hammer**, Länderstaatsverträge. Zugleich ein Beitrag zur Selbständigkeit der Länder im Bundesstaat. 1992. ISBN 3-7003-0984-8 (€ 31,61)
- Bd. 55 **Peter Pernthaler**, Der differenzierte Bundesstaat. Theoretische Grundlagen, praktische Konsequenzen und Anwendungsbereiche in der Reform des österreichischen Bundesstaates. 1992. ISBN 3-7003-0988-0 (€ 18,89)
- Bd. 56 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Unabhängige Verwaltungssenate und Verwaltungsgerichtsbarkeit. 1993. ISBN 3-7003-1011-0 (€ 42,44)
- Bd. 57 **Heinz Schäffer/Harald Stolzelechner** (Herausgeber), Reformbestrebungen im Österreichischen Bundesstaatssystem. 1993. ISBN 3-7003-1015-3 (€ 17,49)
- Bd. 58 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Föderalistische Raumordnung – eine europäische Herausforderung. 1994. ISBN 3-7003-1041-2 (€ 15,99)
- Bd. 59 **Gerhard Thurner**, Der Bundesstaat in der neueren Rechtsprechung des Verfassungsgerichtshofes unter besonderer Berücksichtigung der Kompetenzverteilung. 1994. ISBN 3-7003-1042-0 (€ 35,61)
- Bd. 60 **Michael Morass**, Regionale Interessen auf dem Weg in die Europäische Union. Strukturelle Entwicklung und Perspektiven der Interessenvermittlung österreichischer und deutscher Landesakteure im Rahmen der Europäischen Integration. 1994. ISBN 3-7003-1048-X (€ 37,79)
- Bd. 61 **Peter Pernthaler**, Reform der föderalistischen Finanzordnung. 1994. ISBN 3-7003-1075-7 (€ 23,26)
- Bd. 62 **Karl Weber/Martin Schlag**, Sicherheitspolizei und Föderalismus. Eine Untersuchung über die Organisation der Sicherheitsverwaltung in Österreich. 1995. ISBN 3-7003-1082-X (€ 23,26)
- Bd. 63 **Peter Bußjäger**, Die Naturschutzkompetenzen der Länder. 1995. ISBN 3-7003-1084-6 (€ 23,26)
- Bd. 64 **Klaus Eisterer**, Die Schweiz als Partner. Zum eigenständigen Außenhandel der Bundesländer Vorarlberg und Tirol mit der Eidgenossenschaft 1945 – 1947. 1995. ISBN 3-7003-1116-8 (€ 13,08)

- Bd. 65 **Peter Pernthaler/Georg Lukasser/Irmgard Rath-Kathrein**, Gewerbe – Landwirtschaft – Veranstaltungswesen. Drei Fallstudien zur Abgrenzung der Bundes- und Landeskompetenzen im Wirtschafts- und Berufsvertretungsrecht. 1996. ISBN 3-7003-1135-4 (€ 20,35)
- Bd. 66 **Fritz Staudigl/Renate Fischler** (Herausgeber), Die Teilnahme der Bundesländer am europäischen Integrationsprozeß. 1996. ISBN 3-7003-1162-1 (€ 13,44)
- Bd. 67 **Karl Weber/Irmgard Rath-Kathrein** (Herausgeber), Neue Wege der Allgemeinen Staatslehre. 1996. ISBN 3-7003-1167-2 (€ 20,35)
- Bd. 68 **Peter Pernthaler**, Kammern im Bundesstaat. Verfassungsrechtliche und verfassungspolitische Gesichtspunkte einer stärkeren Föderalisierung der Kammern in Österreich. 1996. ISBN 3-7003-1170-2 (€ 16,42)
- Bd. 69 **Fridolin Zanon**, Das 2. Verstaatlichungsgesetz 1947 im Lichte der europarechtlichen Entwicklung. 1996. ISBN 3-7003-1171-0 (€ 15,99)
- Bd. 70 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Bundesstaatsreform als Instrument der Verwaltungsreform und des europäischen Föderalismus. 1997. ISBN 3-7003-1190-7 (€ 31,83)
- Bd. 71 **Josef Unterlechner**, Die Mitwirkung der Länder am EU-Willensbildungs-Prozeß: Normen – Praxis – Wertung. 1997. ISBN 3-7003-1206-7 (€ 33,14 vergriffen)
- Bd. 72 **Sigrid Buchsteiner**, Die Verpflichtung der Gebietskörperschaften zur Tragung ihres Aufwandes. Eine Analyse des bundesstaatlichen Kostentragungsgrundsatzes und der Kostenregelungskompetenz. 1998. ISBN 3-7003-1218-0 (€ 23,26)
- Bd. 73 **Peter Pernthaler/Nicoletta Bucher/Anna Gamper**, Bibliographie zum österreichischen Bundesstaat und Föderalismus 1998. ISBN 3-7003-1224-5 (€ 27,62)
- Bd. 74 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Das Recht des Wassers in nationaler und internationaler Perspektive. 1998. ISBN 3-7003-1226-1 (€ 27,62)
- Bd. 75 **Peter Bußjäger**, Die Organisationshoheit und Modernisierung der Landesverwaltungen. 1999. ISBN 3-7003-1261-X (€ 45,78)
- Bd. 76 **Peter Pernthaler** (Herausgeber), Auswirkungen des EU-Rechts auf die Länder. 1999. ISBN 3-7003-1209-3 (€ 27,62)
- Bd. 77 **Peter Pernthaler/Helmut Schreiner** (Herausgeber), Die Landesparlamente als Ausdruck der Identität der Länder. 2000. ISBN 3-7003-1320-9 (€ 21,66)
- Bd. 78 **Andreas Rosner**, Koordinationsinstrumente der österreichischen Länder. 2000. ISBN 3-7003-1321-7 (€ 40,70)
- Bd. 79 **Karl Weber/Magdalena Pöschl**, Die Haftung der Länder in der mittelbaren Bundesverwaltung. 2000. ISBN 3-7003-1326-8 (€ 20,35)
- Bd. 80 **Peter Bußjäger**, Die Zustimmungsmächte des Bundesrates. 2001. ISBN 3-7003-1357-8 (€ 20,35)
- Bd. 81 **Sigrid Lebitsch-Buchsteiner**, Die bundesstaatliche Rücksichtnahmepflicht. 2001. ISBN 3-7003-1358-6 (€ 18,89)

- Bd. 82 **Peter Bußjäger/Friedrich Lachmayer** (Herausgeber), Rechtsbereinigung und Landesrechtsdokumentation. 2001. ISBN 3-7003-1361-6 (€ 18,00)
- Bd. 83 **Peter Pernthaler/Peter Bußjäger** (Herausgeber), Ökonomische Aspekte des Föderalismus. 2001. ISBN 3-7003-1369-1 (€ 21,00)
- Bd. 84 **Peter Bußjäger/Christoph Kleiser** (Herausgeber), Logistik und Gemeinschaftsrecht. 2001. ISBN 3-7003-1370-5 (€ 20,00)
- Bd. 85 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Vollzug von Bundesrecht durch die Länder. 2002. ISBN 3-7003-1401-9 (€ 26,00)
- Bd. 86 **Christian Ranacher**, Die Funktion des Bundes bei der Umsetzung des EU-Rechts durch die Länder. 2002. ISBN 3-7003-1420-5 (€ 49,90)
- Bd. 87 **Stefan Mayer**, Regionale Europapolitik. Die österreichischen Bundesländer und die europäische Integration. Institutionen, Interessendurchsetzung und Diskurs bis 1998. 2002. ISBN 3-7003-1396-9 (€ 47,90)
- Bd. 88 **Harald Stolzlechner**, Zur rechtlichen Behandlung von Sportanlagen. 2002. ISBN 3-7003-1425-6 (€ 10,90)
- Bd. 89 **Peter Bußjäger**, Katastrophenprävention und Katastrophenbekämpfung im Bundesstaat. 2003. ISBN 3-7003-1431-0 (€ 23,90)
- Bd. 90 **Gernot Meirer**, Die Verbindungsstelle der Bundesländer oder Die gewerkschaftliche Organisation der Länder. 2003. ISBN 3-7003-1435-3 (€ 42,90)
- Bd. 91 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Moderner Staat und innovative Verwaltung. 2003. ISBN 3-7003-1445-0 (€ 21,00)
- Bd. 92 **Peter Bußjäger/Anna Gamper** (editors), The Homogeneity of Democracy, Rights and the Rule of Law in Federal or Confederal Systems. 2003. ISBN 3-7003-1453-1 (€ 24,90)
- Bd. 93 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Föderalistische Lösungen für die Finanzierung des Gesundheitswesens. 2004. ISBN 3-7003-1486-8 (€ 13,90)
- Bd. 94 **Peter Bußjäger/Jürgen Weiss** (Herausgeber), Die Zukunft der Mitwirkung der Länder an der Bundesgesetzgebung. 2004. ISBN 3-7003-1487-6 (€ 20,90)
- Bd. 95 **Helmut Kramer**, Ökonomische Aspekte der Bundesstaatsreform. 2004. ISBN 3-7003-1491-4 (€ 18,90)
- Bd. 96 **Peter Bußjäger/Rudolf Hrbek** (Herausgeber), Projekte der Föderalismusreform – Österreich-Konvent und Föderalismuskommission im Vergleich. 2005. ISBN 3-7003-1528-3 (€ 18,90 vergriffen)
- Bd. 97 **Ulrich Willi**, Die Bundesverfassungskonformität der Vorarlberger „Volksgesetzgebung“, 2005. ISBN 3-7003-1563-5, 978-3-7003-1563-6 (€ 22,90)
- Bd. 98 **Anna Gamper/Peter Bußjäger** (Herausgeber), Subsidiarität anwenden: Regionen, Staaten, Europäische Union. La sussidiarietà applicata: Regioni, Stati, Unione Europea. 2006. ISBN 3-7003-1580-5, 978-3-7003-1580-3 (€ 32,90)
- Bd. 99 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Finanzausgleich und Finanzverfassung auf dem Prüfstand. 2006. ISBN 3-7003-1589-9, 978-3-7003-1589-6 (€ 20,90)

- Bd. 100 **Peter Bußjäger**, Homogenität und Differenz – Grundlegung einer Theorie der Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern in Österreich vor dem Hintergrund der Europäischen Union. 2006. ISBN 3-7003-1595-3, 978-3-7003-1595-7 (€ 32,90)
- Bd. 101 **Werner Schroeder/Karl Weber**, Die Kompetenzrechtsreform. Aus österreichischer und europäischer Perspektive. 2006. ISBN 3-7003-1608-9, 978-3-7003-1608-4 (€ 29,90)
- Bd. 102 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Katastrophenschutz als Aufgabe und Verantwortung im Bundesstaat. 2007. ISBN 978-3-7003-1631-2 (€ 22,90)
- Bd. 103 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Beiträge zum Länderparlamentarismus. Zur Arbeit der Landtage. ISBN 978-3-7003-1632-9 (€ 27,90)
- Bd. 104 **Gerhard Lehner**, Länderausgaben. Tendenzen in wichtigen Aufgabenbereichen. 2007. ISBN 978-3-7003-1653-4 (€ 19,90)
- Bd. 105 **Peter Bußjäger/Stefan Hammer** (Herausgeber), Außenbeziehungen der Länder im Bundesstaat. 2007. ISBN 978-3-7003-1668-8 (€ 22,90)
- Bd. 106 **Peter Bußjäger/Felix Knüpling** (Herausgeber), Können Verfassungsreformen gelingen? 2008. ISBN 978-3-7003-1671-8 (€ 32,90)
- Bd. 107 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Sozialkapital, regionale Identität und Föderalismus. 2008. ISBN 978-3-7003-1675-6 (€ 22,90)
- Bd. 108 **Astrid Berger**, Netzwerk Raumplanung – im Spannungsfeld der Kompetenzverteilung. 2008. ISBN 978-3-7003-1685-5 (€ 32,90)
- Bd. 109 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Die Zukunft der parlamentarischen Kontrolle, 2009. ISBN 978-3-7003-1708-1 (€ 26,90)
- Bd. 110 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Parlamentarische Kontrolle und Ausgliederung, 2009. ISBN 978-3-7003-1738-8 (24,90)
- Bd. 111 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Kooperativer Föderalismus in Österreich. Beiträge zur Verflechtung von Bund und Ländern, 2010. ISBN 978-3-7003-1748-7 (€ 27,90)
- Bd. 112 **Andreas Rosner/Peter Bußjäger** (Herausgeber), Im Dienste der Länder – im Interesse des Gesamtstaates. Festschrift 60 Jahre Verbindungsstelle der Bundesländer, 2011. ISBN 978-3-7003-1787-6

SCHRIFTENREIHE VERWALTUNGSRECHT

- Bd. 1 **Eberhard W. Lang**, Tiroler Agrarrecht I. Das Recht der Grundzusammenlegung, Flurbereinigung und des landwirtschaftlichen Siedlungsverfahrens. 1989. ISBN 3-7003-0809-4 (€ 26,16)
- Bd. 2 **Eberhard W. Lang**, Tiroler Agrarrecht II. Das Recht der Einforstungsrechte (Wald- und Weideservituten) und der agrargemeinschaftlichen Grundstücke. 1991. ISBN 3-7003-0922-8 (€ 20,35 vergriffen)
- Bd. 3 **Peter Pernthaler/Evelyn Maria Stefani**, Der autonome Sektor der Sozialpolitik in Vorarlberg. Modell einer Entwicklung des Sozialstaates auf der Grundlage von Subsidiarität und Solidarität. 1990. ISBN 3-7003-0860-4 (€ 19,62)
- Bd. 4 **Günter Reimeir**, Rechtsprobleme der Planung von Einkaufszentren. 1992. ISBN 3-7003-0950-3 (€ 26,16)
- Bd. 5 **Helmut Schwamberger/Eberhard W. Lang**, Tiroler Agrarrecht III. Bringungsrechte. 1993. ISBN 3-7003-0995-3 (€ 21,08)
- Bd. 6 **Eugen Kanonier**, Rechtliche Aspekte der Wegefreiheit im Bergland. 1997. ISBN 3-7003-1209-1 (€ 28,34)
- Bd. 7 **Harald Kraft**, Das Vorarlberger Abgabenrecht. Praxiskommentar. Teil I: Abgabenverfahrensrecht. 2001. ISBN 3-7003-1383-7.
Harald Kraft, Das Vorarlberger Abgabenrecht. Praxiskommentar. Teil II: Materielles Abgabenrecht. 2001. ISBN 3-7003-1384-5 (€ 58,--)
- Bd. 8 **Klaus Heißenberger**, Das NÖ Landesgesetzblatt – Ein Modell für eine Konsolidierung von Rechtsvorschriften. 2005. ISBN 3-7003-1537-6 (€ 39,90)
- Bd. 9 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), Verwaltungsmodernisierung in den Ländern 2000-2010 – Prozesse und Resultate. 2011. ISBN 978-3-7003-1789-0

SCHRIFTENREIHE POLITISCHE BILDUNG

- Bd. 1 **Peter Pernthaler**, Föderalismus – Bundesstaat – Europäische Union. 25 Grundsätze. 2000. ISBN 3-7003-1324-1 (€ 10,76)
- Bd. 2 **Peter Bundschuh**, Vergleichende Untersuchung der Organisation und Funktion der 2. Kammer im föderalen System. 2000. ISBN 3-7003-1327-6 (€ 10,76)
- Bd. 3 **Peter Bußjäger**, Föderale und konföderale Systeme im Vergleich: Basisdaten und Grundstrukturen. 2003. ISBN 3-7003-1469-8 (€ 9,90)
- Bd. 4 **Anna Gamper**, Legislative and Executive Governance in Austria. 2004. ISBN 3-7003-1504-X (€ 7,90)
- Bd. 5 **Peter Bußjäger/Andreas Rosner**, Mitwirken und Mitgestalten – Europa und die österreichischen Länder. 2005. ISBN 3-7003-1564-3, 978-3-7003-1564-3 (€ 12,90)
- Bd. 6 **Peter Bußjäger** (Herausgeber), 60 Jahre Länderkonferenzen 1945 – Die Länder und die Wiederbegründung der Republik. 2006. ISBN 3-7003-1582-1, 978-3-7003-1582-7 (€ 12,90)
- Bd. 7 **Peter Bußjäger/Ferdinand Karlhofer/Günther Pallaver** (Herausgeber), Die Besten im Westen? Die westlichen Bundesländer und ihre Rolle seit 1945. 2008. ISBN 978-3-7003-1703-6 (€ 16,90)
- Bd. 8 **Peter Bußjäger/Günther Pallaver/Ferdinand Karlhofer**, Föderalistisches Bewusstsein in Österreich. Regionale Identitätsbildung und Einstellung der Bevölkerung zum Föderalismus. 2010. ISBN 978-3-7003-1751-7 (€ 9,90)

INSTITUT FÜR FÖDERALISMUS

Maria-Theresien-Str. 38b
A-6020 Innsbruck

Tel. +43/512/574594
www.foederalismus.at

Fax +43/512/574594-4
e-mail: institut@foederalismus.at

Direktor: Univ.-Doz. Dr. Peter BUSSJÄGER

Kuratorium:

Landesamtsdirektor Dr. Eduard PESENDORFER, Oberösterreich
Landtagsdirektor Mag.Dr. Wolfgang STEINER, Oberösterreich
Landesamtsdirektor-Stellvertreter Dr. Peter SONNBERGER, Oberösterreich
Hofrat Dr. Gerald GRABENSTEINER, Oberösterreich
Landesamtsdirektor Dr. Josef LIENER, Tirol
Landesamtsdirektor-Stellvertreter Dr. Dietmar SCHENNACH, Tirol
Dr. Christian RANACHER, Tirol
Mag. Christine SALCHER, Tirol
Landesamtsdirektor Dr. Günther EBERLE, Vorarlberg
Dr. Matthias GERMANN, Vorarlberg
Dr. Borghild GOLDGRUBER-REINER, Vorarlberg
Dr. Harald SCHNEIDER, Vorarlberg

Das Institut für Föderalismus ist eine Einrichtung der Länder Tirol, Vorarlberg und Oberösterreich. Es befasst sich mit der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet des Föderalismus, darüber hinaus will es die Verbreitung und Pflege der Idee des Föderalismus in der Bevölkerung fördern.

Zur Erreichung dieser Ziele gibt das Institut eine Schriftenreihe für wissenschaftliche Veröffentlichungen, einen alljährlichen Bericht über den Föderalismus in Österreich sowie eine periodisch erscheinende Föderalismus-Info heraus, veranstaltet Fachtagungen und unterhält eine Dokumentation zum Thema Föderalismus.