

# VERWALTUNG INNOV@TIV

EINE KOOPERATION DES FÜHRUNGSFORUMS INNOVATIVE VERWALTUNG UND DER

WIENER ZEITUNG

10 Jahre

Eine Gesundheitsreform tut not: Die Österreicher sind 50 Prozent häufiger im Spital als der Rest Europas

## Heilung für ein krankes System

Von Josef Probst

- Bevölkerung altert, Kosten steigen.
- Ineffizienz durch Strukturängel.

Wien. Das österreichische Gesundheitssystem steht vor großen Herausforderungen wie der Zunahme chronischer Erkrankungen, der demographischen Entwicklung der doppelten Alterung (weniger Kinder und eine höhere Lebenserwartung) und der stetig steigenden Ausgaben für die gesundheitliche Versorgung der Bevölkerung.

Daneben laboriert das heimische System aber noch an einem hausgemachten Problem: einer ineffizienten Kompetenzverteilung auf Ebene der Bundesverfassung.

Bedingt durch die Trennung des Gesundheitswesens in den Spitalsbereich, für den die Länder verantwortlich sind, und den Sektor außerhalb der Spitäler im Verantwortungsbereich der österreichischen Sozialversicherung ergeben sich Steuerungs- und Managementdefizite hinsichtlich der Planung und Finanzie-

rung des österreichischen Gesundheitswesens. Österreich leistet sich den Luxus einer Überversorgung im Spitalsbereich und bei medizinischen Großgeräten. So liegt die Anzahl von Krankenhausbetten bei 8,4 pro 1000 Einwohner, der Durchschnitt in der Eurozone liegt bei 6,2 Betten pro 1000 Einwohner. Dies wirkt sich in einem angebotsinduzierten Markt natürlich auch auf die Spitalshäufigkeit aus.

### Österreicher besonders häufig im Spital

In Kombination mit Fehlreizen des Bezahlungssystems für Spitäler bringen wir es auf eine Spitalshäufigkeit, die 50 Prozent über dem europäischen Durchschnitt liegt. Österreich verzeichnet jährlich ca. 31 Spitalsaufnahmen pro 100 Einwohner, im europäischen Durchschnitt sind es 20.

Bei Großgeräten wie MRT und Computertomographie liegen wir mit der Versorgung sogar über 100 Prozent über dem europäischen Durchschnitt.

Problematisch - und inzwischen dramatisch - ist daneben seit einigen Jahren die Finanzsituation der so-



Im Gesundheitswesen forscht man nach neuen Wegen, um das System auch angesichts erhöhter Ausgaben aufgrund von demographischen Umwälzungen finanzierbar zu erhalten. Foto: photos.com

zialen Krankenversicherung, die der wichtigste Zahler im Gesundheitssystem ist.

Die derzeit maßgebliche Grundregel ist zunächst, dass das Gesundheitswesen in Gesetzgebung und Vollziehung Bundessache ist (Art. 10 Z 12 B-VG). Für wesentliche Bereiche ist die Vollziehung gesetzlich der Sozialversicherung überantwortet. Der Krankenanstaltenbereich unterliegt nur hinsichtlich der Grundsatzgesetzgebung dem Bund, hinsichtlich der Ausführungsgesetzgebung und Vollziehung den Ländern.

Die Verteilung der nötigen Finanzmittel auf die Gebietskörperschaften zur Besorgung der öffentlichen Aufgaben wird regelmäßig in den Finanzausgleichsverhandlungen ausgehandelt und befristet auf vier Jahre bundesverfassungsgesetzlich festgelegt. Teil dieser Verhandlungen ist regelmäßig auch die Spitalsfinanzierung.

Praktisch läuft dies so, dass nach allen maßgeblichen großen politischen Einigungen als letzter Punkt die Spitalsfinanzierung verhandelt wird. Mit auf der Agenda steht dabei auch die Weiterentwicklung des Gesundheitswesens, also das Thema Gesundheitsreform.

Angesichts der bestehenden Kompetenzverteilung geht es dabei um Zuständigkeitsbereiche von Bund und Ländern.

Das Ergebnis ist daher eine zuständigkeitsübergreifende Vereinbarung zwischen Bund und Ländern (Vereinbarung nach Art. 15a B-VG). Das Ergebnis der Verhandlungen des Jahres 2004 wurde mit dem Finanzausgleichsgesetz und dem aus zehn Gesetzen bestehenden Gesundheitsreformgesetz gesetzlich fixiert. Die Umsetzung der vielfältigen Maßnahmen hat im Frühjahr begonnen.

### Kompetenzlage klären, Ziele definieren

Aus meiner Sicht müsste die verfassungsrechtliche Kompetenzlage dringend geändert werden und die Gesundheitsreform von einem Anhängsel der Finanzausgleichsverhandlungen zu einem eigenständigen politischen Themenfeld entwickelt werden.

Der im Anschluss an den Verfassungskonvent im vergangenen Jahr erstellte „Fiedler-Entwurf“ für eine neue Bundesverfassung hätte für das Gesundheitswesen eine generelle Gesetzgebungszuständigkeit des Bundes vorgesehen.

Das wäre ein vernünftiger

Schritt in die richtige Richtung. Ein wichtiges weiteres Diskussionsthema wäre nach meiner Meinung auch die Übernahme von mehr Verantwortung im Spitalsbereich durch die Sozialversicherung.

Aus Sicht der Sozialversicherung muss sich eine nachhaltig gestaltete Gesundheitsreform an den Eckpunkten Gerechtigkeit, Transparenz, Effizienz und Qualität orientieren. Reformen in einem wichtigen Bereich, wie dem Gesundheitssystem, sollten daneben grundsätzlich auf klar formulierten, evaluierbaren Zielen aufbauen.

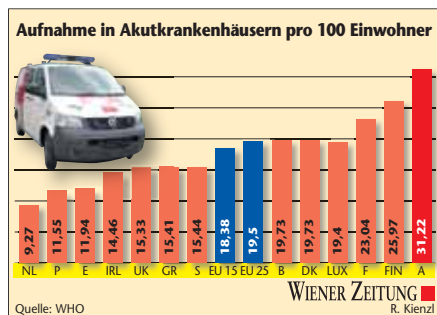
Die WHO hat durch das Konzept „Gesundheit 21 – Gesundheit für alle“ einen Rahmen für die europäische Region vorgegeben, an der

sich nationale Gesundheitsziele orientieren sollten. In Österreich gibt es jedoch leider keinen koordinierten Zielfindungsprozess.

Das Gesundheitsministerium hat nur für einen dieser 21 Bereiche – das Zielfeld 8 der Verringerung der Volkskrankheiten – explizite Gesundheitsziele formuliert. Daneben haben einige Bundesländer zum Teil sehr unterschiedliche Gesundheitsziele ausgearbeitet.

Wie man letztendlich diesen „Zielaal“ unter einen Hut bringen wird, bleibt abzuwarten. Unerfreulich ist auch, dass das WHO-Ziel der gesundheitlichen Chancengleichheit bislang nirgends explizit berücksichtigt wurde.

Fortsetzung auf Seite 3



Österreich liegt in Sachen Spitalsbetten im Vergleich zu allen anderen EU-Ländern an der absoluten Spitze.

### 10 Jahre Verwaltung Innovativ

Diese Beilage ist vor zehn Jahren zum erstenmal erschienen. Ein Anlass zur Freude: Denn solche Kooperationen sind oft viel kurzlebiger. Die „Wiener Zeitung“ ist stolz auf die Partnerschaft und wird sie künftig mit noch größerer liebevoller Zuwendung begleiten. Die Beilage zeigt die Rolle der Zeitung als Informationsmedium für Führungspersönlichkeiten in allen Bereichen. Sie zeigt aber auch die Qualitäten der Spitzenpersönlichkeiten der österreichischen Verwaltung, die in ihren Beiträgen hohes Engagement für ein noch besseres Funktionieren der Republik demonstrieren. a.u.

### Inhalt

Gesundheitsreform	Seite 1,3
Mobbing	Seite 2
Entlohnung in der öffentlichen Verwaltung	Seite 4
EU-Agenturen	Seite 5
Literarische Glosse	Seite 5
FIV-Studienreise durch die West-Ukraine	Seite 6, 7
Rechtsprechung zur Verwaltungsführung	Seite 8
Personalmanagement mit PM-SAP	Seite 9
Speyerer Qualitätswettbewerb	Seite 10
E-Government	Seite 11
Projektcoaching	Seite 12

## Editorial

Als „Verwaltung Heute“ im Herbst 1996 über Initiative des damaligen Chefredakteurs der Wiener Zeitung Heinz Fahnler und tatkräftiger Unterstützung des Verlagsleiters Horst Traxler gegründet, ist unsere Beilage heute 10 Jahre alt geworden.

Ein Grund zum Feiern und auch für ein Dankeschön an Geschäftsführung und Redaktion der Wiener Zeitung, an die nebenamtlichen Schriftführer von damals (Ernst Kouba) und heute (Markus Nußbaum und Gerhard Ungersböck), an das Herausgeberteam (gleichzeitig auch Präsidium des Führungsforums Innovative Verwaltung), an die zahlreichen Autorinnen und Autoren aus allen Gebietskörperschaften, Verwaltungsforschungseinrichtungen und aus der internationalen Verwaltungsszene.

Dank auch an die Mitglieder des Führungsforums, die durch Ihre Mitgliedsbeiträge das Erscheinen unserer Beilage mit ermöglichen. Die aktuelle Beilage bezeugt die tatkräftige Unterstützung durch Chefredakteur Andreas Unterberger, der uns zu einer neuen redaktionellen Gestaltung verhilft. Mögen weitere Jahrgänge zum ständigen Verbesserungsprozess der österreichischen Verwaltung als Informations- und Diskussionsforum beitragen.

In Gerhard Stegers unlängst erschienenem Handbuch „Erfolgreich Führen in der Verwaltung“ behandelt der Autor die Problematik der Inputlastigkeit der politischen Steuerungssysteme, die Unvereinbarkeit von Zielen oder gar das Fehlen von politischen Zielvorgaben für die Verwaltung. Die Ergebnisse der Bund-Ländervereinbarungen zur so genannten „Verwaltungsreform II“ könnten eine Fallstudie zu Stegers Handbuch abgeben. Keine Rede vom Entfall von Aufgaben oder der Rücknahme von Leistungen des öffentlichen Dienstes, die mit den angepeilten Einsparungen von über 15.000 Mitarbeiterinnen einhergehen sollen. Im Gegenteil wird die Notwendigkeit des vermehrten Einsatzes von Integrationslehrern postuliert.

Es kommt also wieder viel Beratungsaufwand auf die Führungskräfte der Verwaltung zu. Das Führungsforum Innovative Verwaltung hat im Vorjahr bei der Personalmanagementberatung Wentner-Havranek eine Einkommensvergleichsstudie beauftragt. Verglichen werden sollten positionelle Einkommen von Führungskräften im Finanzdienstleistungsbereich und im Bundesdienst. Bezüglich Aufgabenstellung und Tätigkeitsfeldern sind Finanzdienstleistung und Verwaltung nicht unähnlich. Der Umgang mit anvertrautem Kundengeld beziehungsweise Steuergeld etwa erfordert Nachvollziehbarkeit und einen hohen Grad an Schriftgebundenheit, die Produkte sind in beiden Fällen meist immaterieller Natur wie Verträge, Urkunden, Bescheide. Die Studie versucht die aufgefundenen Einkommensunterschiede organisationstheoretisch zu erklären. ■

Ihre Meinung richten Sie bitte an:  
verwaltunginnovativ@wienerzeitung.at

## Impressum

„Verwaltung Innovativ“ erscheint 5-mal pro Jahr als Beilage zur „Wiener Zeitung“ in Zusammenarbeit mit dem Verein „Führungsforum Innovative Verwaltung“. Die Beiträge behalten ausschließlich die persönliche Meinung des Autors/der Autorin. Soweit nicht anders angegeben, sind die Bilder und Grafiken von den Autoren bereitgestellt.

### Redaktionsteam:

SC Mag. Emmerich Bachmayer,  
SC Dr. Hans-Günter Gruber,  
SC Dr. Gerhard Hopf, SC Dr. Eva-Elisabeth Szymanski,  
SC Dr. Arthur Winter, LAD Dr. Eduard Pesendorfer,  
MR Dr. Elisabeth Dearing, SC Dr. Franz Einzinger,  
SC Dr. Harald Ginzel, Mag. Klaus Hartmann,  
HR Mag. Bernhard Langmann, HR Dr. Elfriede Mayerhofer,  
LAD Dr. Werner Seif, LAD Dr. Reinhard Sladko,  
GenLt Wolfgang Spinka, SC Mag. Wolfgang Stelmüller,  
SC Mag. Heidrun Strohmeyer, LAD Dr. Robert Tauber,  
MAD Dr. Ernst Theimer, MAD Univ.-Prof. Dr. Erich Wolny,  
SL Univ.-Doz. Dr. Gerhard Steger, Dr. Robert Schnedl

**Schriftleitung:** Mag. Markus Nussbaum,  
Dr. Gerhard Ungersböck, Assistentin: Ingrid Keitha

**Gestaltung und redaktionelle Betreuung:**  
Mag. Monika Jonasch, Dr. Heiner Boberski

**Anzeigenannahme:** Ingrid Fuhrmann,  
Tel. 01/206 99-222, ingrid.fuhrmann@wienerzeitung.at

**Kontakt:**  
Rockgasse 6, 1014 Wien, Fax 01 / 533 86 36-71  
E-Mail: verwaltunginnovativ@wienerzeitung.at



Sektionschef Mag. Emmerich Bachmayer

Mobbing – Intrigen in der Grauzone zwischen Erlaubtem und Kriminellem

# Fair Play bei der Arbeit

Von Christine Gubitzer

## ■ Mobbing als eine besondere Form von Psycho-Stress.

Wien. Der Arbeitsplatz ist jener Ort, wo wir uns die meiste Zeit des Tages, der Woche, des Jahres aufhalten. Dass Arbeit nicht immer Freude bedeutet, ist unbestritten. Arbeit bedeutet viel zu oft Belastung und Anspannung. Arbeit ist aber andererseits für den Menschen unverzichtbar, um sich als Mensch zu fühlen. Arbeit gibt unserem Leben Sinn und Inhalt. Neueste Untersuchungen haben aber ergeben, dass vor allem die psychischen Belastungen, wie Stress und Arbeitsdruck, Umweltbelastungen durch Lärm, mangelnde Anerkennung und anderes mehr in allen Berufen zunehmen.

Allerdings werden die Folgen dieses Psycho-Stresses anfangs kaum wahrgenommen und sie sind auch schwer zu bewerten, da das individuelle Durchhaltevermögen sehr unterschiedlich ist. Dazu kommt, dass psychische Belastungen nicht nur im beruflichen Bereich gegeben sind, sondern oft noch durch private Angelegenheiten vermehrt werden. Die psychische Überlastung merkt man zum Beispiel daran, dass man häufig gereizt reagiert, man sich insgesamt nicht wirklich wohl fühlt.

Eine Reaktion auf seelische Überlastung ist zum Beispiel auch die Neigung zu Infektionskrankheiten und kurzfristigen Erkrankungen aller Art. Steigert sich der Arbeitsdruck, kommt es zu zusätzlichen beruflichen Mehrbeanspruchungen, fehlt es an Ruhepausen. Dann sind die Folgekrankheiten wesentlich gravierender und können zu schweren körperlichen Schäden führen.

### Negativer Stress

Neben diesen mehr oder weniger akzeptierten Belastungen durch die Berufsausübung, sind aber heute laut Statistik sieben Prozent der Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft und zehn Prozent der öffentlichen Bediensteten von einer besonders gefährlichen Form negativen Stresses betroffen. Diese kommt nicht von der Arbeit selbst, sondern von den Menschen, mit denen man am Arbeitsplatz zusammenwirken muss. Es handelt sich um Mobbing.

Mobbing ist heute ein sehr häufig gebrauchter Begriff, obgleich nicht alle, die ihn benutzen, wissen, was dahinter steckt und was die Fachleute damit konkret meinen. Landläufig wird damit gerne alles bezeichnet, was die Menschen einander an Unliebsamem am Arbeitsplatz antun.

Berndt Zuschlag bringt deutlich zum Ausdruck, was die Opfer empfinden, wenn er sagt: „Der Begriff ‚Mobbing‘ beschreibt schikanöses Handeln einer oder mehrerer Personen, das gegen eine Einzelperson oder eine Personengruppe gerichtet ist. Die schikanösen Handlungen werden meistens über einen längeren Zeitraum hinweg wiederholt. Sie implizieren grundsätzlich die Täter-Ab-sicht, das (die) Opfer bzw. sein (ihr) Ansehen zu schädigen und gegebenenfalls aus seiner (ihrer) Position zu vertreiben. Aber auch ohne Schikane-Absicht des Täters können dessen ‚nor-

len sich womöglich selbst als Opfer.“

Nach längerem Andauern des Mobbing sind die Betroffenen meist psychisch so angeschlagen, dass Außenstehende dem Täter zustimmen und ihn sogar unterstützen, wenn er das Opfer als „unfähig“ bezeichnet, und so begründet, weshalb dieser Mensch vom Arbeitsplatz und aus der Gemeinschaft ausgeschlossen werden soll. Damit ist dann das eigentliche Ziel des „Mobbing“ erreicht.

Betrachtet man die Darstellungen der Erlebnisse von Betroffenen, so lässt sich ein bestimmtes Muster der Abläufe und der Ursach-

pflichtet, der Sie anerkennt, seine Wertschätzung zum Ausdruck bringt, Sie lobt, als jenem, der nur an Ihnen herumnörgelt und Sie in einem fort kritisiert?

So mancher versucht auch eigene Schwächen zu überdecken, indem er sich besonders hart und unnachgiebig präsentiert. An Entscheidungen wird eisern festgehalten, aus Furcht, ein Schwächling zu sein, wenn man aus der Fehler-Erkennung die getroffenen Entscheidungen abändert oder zurückzieht.

Da lobe ich mir den amerikanischen Bankmanager, der einem Mitarbeiter, der gerade durch eine Fehlent-



Psychostress bei der Arbeit entsteht, wenn die Kollegen intrigieren. Foto: photos.com

male' Handlungen von sensiblen Personen missverstanden und als Mobbing empfunden werden.“

Zwei Dinge am Mobbingprozess sind wichtige Merkmale: Schikanen aller Art, die über einen längeren Zeitraum andauern. Außerdem ist es Ziel des Prozesses, jemanden von seinem Arbeitsplatz zu vertreiben.

Ein Charakteristikum des Mobbingprozesses ist, dass Feindseligkeiten in einer Grauzone von Erlaubtem bis Kriminellem stattfinden, sich als Intrige verkleiden, der Täter oder die Täterin sich hinter Anonymität verschanz und die Böswilligkeiten nur schwer nachzuweisen sind, weil sie womöglich noch mit scheinbar „objektiven“ Daten untermauert werden.

Die Täter verstehen es geschickt, die Schwachstellen ihrer Opfer zu finden. Jede gleichberechtigte Auseinandersetzung wird verweigert. Ja, es werden so geschickt Abwehrmaßnahmen getroffen, dass jede Gegenwehr ins Leere geht oder zu Lasten des Opfers.

### Schutz vor Mobbing

Vor Mobbing kann man sich kaum schützen, es kann jeden treffen, unabhängig von Geschlecht, Alter, beruflicher Qualifikation oder Stellung in der Hierarchie. Die Mobber selbst sind sich ihres Tuns nicht immer voll bewusst, ja füh-

chen erkennen: Am Anfang eines Mobbingprozesses steht immer ein Konflikt, der nicht aufgelöst wurde. Leider fehlt uns da die Kultur des „positiven Streitens“, womit gemeint ist, dass man im Streit bestrebt ist, den anderen nicht „nieder zu machen“, sondern ihm immer die Chance belässt, sein Gesicht zu wahren und vor allem die Würde des anderen respektiert.

Schrei-Duelle, Beschimpfungen und dergleichen sind immer folgenschwer, weil sich der so „Verletzte“ bei nächster Gelegenheit zu revanchieren versucht. Aus diesem Hin und Her wird bald ein andauernd angespanntes Verhältnis und die Form des „Zweikampfes“ wird je nach persönlicher Veranlagung immer heftiger und immer grausamer.

Häufig treten auch jene Fälle auf, in denen Vorgesetzte in ihrem Führungsstil schwere Mängel aufweisen. Vielfach wird anscheinend angenommen, dass man nur durch Strenge und ständiges Nörgeln die Mitarbeiter zu Höchstleistungen antreiben kann. Das aber haben Forscher schon längst widerlegt.

Im Gegenteil, nur durch ständiges Lob und immer wiederkehrende Anerkennung auch kleiner Leistungen wird man langfristig zu guter Arbeit motivieren. Oder fühlen Sie sich nicht jenem Menschen mehr ver-

scheidung einige Millionen Dollar für die Bank verloren hatte, nicht die Kündigung überreichte, sondern meinte: „Ich kann Sie doch jetzt nicht entlassen, wo ich mir Ihre Ausbildung gerade einige Millionen habe kosten lassen.“

### Psychogau vermeiden

Jemandem zu helfen, der in einem Mobbingprozess steht und dadurch seine Selbstsicherheit und sein Selbstvertrauen immer mehr verliert, ist schwierig und dauert lange. Daher muss es unser Bestreben sein, es von vornherein gar nicht zu solchen „Psychogaus“ kommen zu lassen. Es genügt, wenn sich jeder von uns einfach vornimmt: „Was ich nicht will, dass man mir tut, das füg ich auch keinem anderen zu!“ ■

## Zur Autorin



Christine Gubitzer ist Stellvertreterin des Vorsitzenden in der GÖD. ■

Die aktuelle Gesundheitsreform ohne zusätzliche Finanzmittel – letztlich eine Quadratur des Kreises?

# Statt neuer Ziele gibt es nur neue Strukturen

## Fortsetzung von Seite 1

Kritisch ist bei der aktuellen Gesundheitsreform anzumerken, dass anstelle der Festlegung evaluierbarer Ziele Organisationsstrukturen geschaffen wurden. Auch die im Koalitionsübereinkommen festgeschriebene Entlastung der sozialen Krankenversicherung bei der Spitalsfinanzierung um jährlich 250 Mio. Euro blieb aus: Die Länder bekommen sogar jährlich zusätzlich 160 Mio. Euro.

Benevolent könnte man die neuen Strukturen auch so interpretieren, dass die geschaffenen Koordinierungsgremien der komplizierten österreichischen Verfassungslage Rechnung tragen. An Stelle des bundesweiten Koordinierungsgremiums der Strukturkom-

mission tritt die Bundesgesundheitsagentur mit dem maßgeblichen Organ Bundesgesundheitskommission. In diesem Fonds sind neben Bund, Ländern und Gemeinden die Sozialversicherung, die Ordensspitäler, die Österreichische Ärztekammer und die Patienten-anwaltschaft vertreten.

Auf Landesebene werden Landesgesundheitsfonds geschaffen, deren Organ die Gesundheitsplattform ist.

Aufgabe der Bundesgesundheitsagentur ist unter anderem die Leistungsangebotsplanung, die Erstellung von Leitlinien für das Nahtstellenmanagement zwischen den Spitälern und Arztpraxen, die Erstellung von Leitlinien für den Reformpool, die Dokumentati-on und die Erarbeitung von Qualitätsvorgaben, die Mitwirkung im Bereich der Gesundheitstelematik und die

Entwicklung von Gesundheitsförderungsprojekten.

Diese Bereiche müssen im Einvernehmen zwischen Bund, Ländern und Sozialversicherung geregelt werden. Eine positive Neuerung ist dabei die eigenständige, relevante Rolle der Sozialversicherung.

### Reformpool als Fiktion

Aufgabe der Landesgesundheitsfonds ist im Wesentlichen die Umsetzung dieser Themenfelder. Das Problem der dualen Finanzierung wurde aber, abgesehen vom „Kooperationsbereich“, auch durch die neue Struktur nicht gelöst, weil für den Bereich außerhalb der Spitäler weiterhin die Sozialversicherung und für den Spitalsbereich die Länder mit Entscheidungsmehrheit ausgestattet sind. Ein Element der Gesundheitsreform ist der auf Landesebe-

ne eingerichtete, sogenannte Reformpool. Wer meint, der Reformpool sei ein Geldtopf mit zusätzlichen Mitteln für Reformmaßnahmen, der irrt doppelt: Der Reformpool beinhaltet kein zusätzliches Geld, er beinhaltet überhaupt keinen Euro oder Cent. Der Reformpool ist vorerst eine Fiktion.

In den Jahren 2005 und 2006 sollen je ein Prozent, 2007 und 2008 je zwei Prozent der „Gesamtmittel für den intra- und extramuralen Bereich für Maßnahmen der Strukturveränderungen oder Projekte, die Leistungsverschiebungen zwischen dem intra- und extramuralen Bereich auf Landesebene zur Folge haben“, verwendet werden.

Österreichweit wären dies jährlich ca. 140 bzw. 280 Mio. Euro. – Woher dieses Geld zur Finanzierung von Reformprojekten kom-



Genau hinsehen ist angesagt, denn der Gesundheitsreform fehlt es an finanziellen Mitteln. Foto: photos.com

men soll, ist unklar. Unterstellt man nicht, dass den Spitälern, den Vertragsärzten oder erneut der Pharmawirtschaft über Nacht derartige Geldbeträge entzogen werden können, braucht man zur Investition

in Reformprojekte zusätzliches Kapital und die Investition muss sich kurzfristig rechnen. Für die in Finanznöten stehende soziale Krankenversicherung ist dies wohl die Quadratur des Kreises. ■

## e-card bis ELGA

■ Durch die seit der 56. ASVG-Novelle hinzugekommenen rechtlichen Grundlagen wie dem E-Government-Gesetz, „ELSY“ gem. § 31 a) bis c) ASVG, dem Sozialversicherungs-Änderungsgesetz (SVÄG) 2004 sowie dem Gesundheitstelematik-Gesetz (GtELG) 2005 haben sich Bedeutung und Einsatzbereich der e-card drastisch verändert. Die Drischkarte für den Krankenscheinersatz wurde zur bürgerkartenfähigen Signaturkarte „e-card“ mit multiapplikativer Plattform entwickelt, welche in den Bereichen Sozialversicherung, eHealth und E-Government einsetzbar ist. Die Verwendung der e-card im Bereich der Sozialversicherung, z.B. beim Arztbesuch oder für den Zugang zum eSV-Portal, wird zu einem Spezialfall des E-Government. Dabei ergeben sich eine Vielzahl von Potenzialen, die künftig genutzt werden können, wie der flächendeckende Einsatz in Spitälern, Ambulanzen und gewerblichen Vertragspartnern, für Überweisungen, die Durchführung des Meldewesens und das E-Rezept.

Daneben verspricht der Aufbau einer **Elektronischen Gesundheitsakte (ELGA)** eine Qualitätssteigerung, weil es damit zu einer besseren Kommunikation zwischen Krankenhäusern und niedergelassenen Ärzten kommen kann. Dem datenschutzrechtlichen Aspekt wird in diesem sensiblen Bereich besondere Bedeutung beigemessen. Dieser erfordert die frühzeitige Einbindung aller Interessensgruppen in eine offene Diskussion. ■

# Ärztegesetznovelle lagert die Qualitätskontrolle gleich direkt an die Ärzteschaft aus

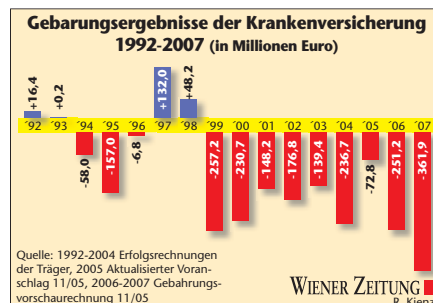
■ Jahrelange Diskussion um Qualitätskriterien hält an.

■ Eigene ÖÄK-Gesellschaft soll Qualität in der Medizin sichern.

Wien. (jp) Im Dezember 2003 wurde im Nationalrat eine Ärztegesetznovelle zur Qualitätssicherung in Arztpraxen verabschiedet. Damit ging die Zuständigkeit für Definition, Kontrolle und Überprüfung der medizinischen Qualität in den Arztpraxen auf die Österreichische Ärztekammer (ÖÄK) über. Aufgrund dieser Ärztegesetznovelle hat die ÖÄK die Österreichische Gesellschaft für Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Medizin (ÖQMed) gegründet.



Bei den Medikamenten wurde gespart, neue Gesetze belasten das System aber eher, als dass sie helfen würden, neue finanzielle Spielräume zu schaffen. Foto: photos.com



Die Diskussion um die von der Ärztekammer entwickelten Kriterien dauert insgesamt nun schon einige Jahre an. Nach meinen Informationen wurde auch der letzte Vorschlag der Ärztekammer vom Gesundheitsministerium erneut als ungenügend und zu oberflächlich zur Verbesserung zurückgewiesen. Auf den erst zu klärenden Kriterien soll ab Herbst ein System von Selbstevaluierung der Ärzte mit Stichprobenkontrolle durch die Ärztekammer aufbauen.

### „Nicht alles leistbar, was wünschenswert ist“

Nach Auffassung des Präsidenten der Österreichischen Ärztekammer sei nicht alles leistbar was auch wünschenswert wäre. „Die Beteiligten können und wollen nicht alles machen.“

Der niederösterreichische Patientenanwalt meint hingegen, dass angesichts der kursierenden Zahlen über vermeidbare Todesfälle in der Medizin breite Maßnah-

men zur Vermeidung unerwünschter Ergebnisse zu setzen sind.

Nach Auffassung der Sozialversicherung brauchen die Patienten und das Gesundheitssystem eine unabhängige Einrichtung zur Qualitätssicherung. Internationale Beispiele dafür sind das Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen in Deutschland und die Healthcare Commission in England.

Angesichts dieser Situation hat die Politik ins Gesundheitsreformpaket ein Gesundheitsqualitätsgesetz aufgenommen. Dieses Gesundheitsqualitätsgesetz (GQG) ermöglicht es dem Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, die Qualitätssicherung für alle Gesundheitsberufe maßgeblich zu regeln. – Unter anderem können durch Verordnung nun verbindliche Qualitätsrichtlinien geschaffen werden.

Als erste Maßnahme zu diesem Rahmengesetz wird

derzeit an einer Verordnung zur Qualität von Disease-Management-Programmen im Themenfeld Diabetes gearbeitet. – Ich bin gespannt wie diese Verordnung die Qualität von Disease-Management-Programmen regeln wird.

Grundsätzlich geht dieses Qualitätssicherungsgesetz in die richtige Richtung. Kernpunkt wird die in §9 des Gesundheitsqualitätsgesetzes festgelegte Gründung eines neuen unabhängigen Institutes zur Qualitätssicherung sein.

### Krankenkassen und Gesundheitsreform

In den letzten Jahren haben gesetzliche Maßnahmen die soziale Krankenversicherung zusätzlich finanziell belastet. Eine Berechnung des Hauptverbandes ergibt für die Jahre 2001 bis 2004 aufgrund gesetzlicher Maßnahmen eine Nettobelastung der Krankenversicherungsträger von rund 300 Millionen Euro.

Im Medikamentenbereich konnten durch Preis- und Spannungsenkung sowie durch nachhaltige Gegensteuerungsmaßnahmen die jährlichen Kostensteigerungsraten auf 3-4 Prozent begrenzt werden – im internationalen Vergleich ist das eine passable Kostenentwicklung.

Als positive Entwicklung im Rahmen der aktuellen Gesundheitsreform ist auch die Forcierung der Gesundheitsförderung und Prävention zu nennen. Neu geschaffen wurde ein Fonds

für Gesundheitsförderung und Vorsorgeuntersuchung in der Sozialversicherung. Die gesetzlich angekündigte Dotierung in der Höhe von rund 30 Mio. Euro lässt aber noch immer auf sich warten. Ungelöst ist darüber hinaus die nachhaltige Konsolidierung der Finanzen der sozialen Krankenversicherung.

Gesetze allein verändern jedenfalls die Welt noch nicht, die aktuelle Gesundheitsreform bietet aber Chancen, die die Sozialversicherung und die Gebietskörperschaften gemeinsam nutzen sollten. Der Vision „Länger leben bei guter Gesundheit“ folgend, wird die Sozialversicherung ihren Beitrag zu einer positiven Weiterentwicklung unseres Gesundheitssystems leisten. ■

## Zum Autor



Dr. Josef Probst ist stellvertretender Generaldirektor des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger und Fachmann für das Gesundheitswesen in Österreich. ■

Auf der Suche nach Eckpfeilern eines Entlohnungsmodells für Top-Manager in der öffentlichen Verwaltung

# New Public Management – Trends und Benchmarks unter der Lupe

Von Julian Mauhart und Christian Havranek

■ Öffentlicher Dienst und Privatwirtschaft: Ein Gehältervergleich.  
■ In vergleichbaren Funktionen zählt privater Sektor besser.

Wien. Vor dem Hintergrund einer Weiterentwicklung der Verwaltung im Sinne des „New Public Managements“ verglichen wir Trends und Benchmarks in anderen Sektoren Österreichs und recherchierten internationale Beispiele. Dann überprüften wir die Hypothese, dass vergleichbare Funktionen im öffentlichen Dienst mit signifikanten Abschlägen gegenüber der Privatwirtschaft entlohnt werden. Dafür wurden zwei Funktionen aus dem öffentlichen Dienst des Bundes herausgegriffen: Sektionschef und Abteilungsleiter. Als Vergleichsbranche wurde der Finanzdienstleistungssektor gewählt. – Pensionsansprüche wurden dabei nicht berücksichtigt. Das Ergebnis des Vergleichs zeigt, dass die Aufschläge im Privatsektor signifikant sind und in etwa zwischen 20 und 30 Prozent liegen.

Wenn sich mittelfristig Managementmethoden und Dienstrecht der Sektoren annähern (zumindest im Top-Management) und die Mobilität zwischen öffentlichen und privaten Organisationen gefördert werden

soll, müssten auch die Gehaltsniveaus einander näher rücken. Internationale Beispiele zeigen, dass sie das nicht durch höhere Zahlungen im Rahmen aktueller Regeln tun. Die Gehaltszahlungen werden, zumindest teilweise, über Systeme alloziert, die Ziele von Personalwirtschaft und Organisationssteuerung unterstützen. So steigen z.B. Anteile erfolgs- und leistungsorientierter Entlohnung.

## Verknüpfung von Gehalt und Unternehmenserfolg

Koppeln Unternehmen das Mitarbeiterentgelt an den Organisationserfolg, verbinden sie damit folgende Motive:

**Variabilisierung:** Die Verknüpfung der Gehälter mit dem Unternehmenserfolg wirkt wie ein Stabilisator, der Gehaltsaufwand sinkt bei schlechterem Ergebnis. Das bedeutet eine Risikoübertragung auf die Mitarbeiter.

**Kommunikation:** Die Unternehmensziele sind präsent, ihre Erreichung wird verfolgt. Der individuelle Einfluss und jener der eigenen Abteilung werden zum Thema. Strategische Schwerpunkte werden über Kennzahlen kommuniziert.

Lenkt man den Blick auf die öffentliche Verwaltung, verschiebt sich der erste Aspekt: Ziel kann hier nicht ein Stabilisator bei Budgetnöten sein (zu komplexe Interessenslage, zu geringe Hebelwirkung), sondern womöglich die Argumentation in der Öffentlichkeit.

Der Rechtfertigungs-

druck bei öffentlichen Gehältern ist durch die Finanzierung aus Zwangsabgaben sehr hoch. Sollen Managergehälter der öffentlichen Verwaltung an die der Privatwirtschaft angenähert werden, könnte ein Teil der Erhöhungen an den Erfolg der Verwaltungseinheit geknüpft werden. Das setzt einen bei Belegschaft wie Öffentlichkeit akzeptierten Erfolgsbegriff voraus. In Gehaltsmodelle umsetzbar ist eine Verknüpfung von Organisationserfolg und Entgelt auf verschiedene Arten:

Die **Einmalzahlung** bzw. jährlich schwankende Zulage, die sich aus dem über Kennzahlen definierten Organisationserfolg ableitet. Die Kennzahlen bestimmen ein Budget für variable Einmalzahlungen, das auf Einzelbudgets für Abteilungen, etc. heruntergebrochen wird. Verteilt werden diese Budgets aufgrund individueller Leistung. Das verknüpft Erfolgsbeteiligung mit Leistungsorientierung.

**Multiplikator:** Ein über Organisationskennzahlen definierter Erfolgsindex lässt individuelle Leistungsprämien in meist recht engem Rahmen schwanken (Bonuszahlungen schwanken je nach Organisationserfolg z.B. um den Faktor 0,9-1,1). Auch dies verknüpft Erfolgsbeteiligung mit Leistung.

## Von der Schwierigkeit Erfolg zu messen

Der Engpass bei diesen Überlegungen ist nicht die gehaltstechnische Realisie-



rung, sondern die Definition und Messung von Erfolg. Ohne klaren Erfolgsbegriff und klare Organisationsziele funktionieren erfolgsorientierte Vergütungsmodelle weder im privaten noch im öffentlichen Sektor.

Die Erfolgsdefinition ist im privaten Sektor einfacher als in nicht gewinnorientierten Organisationen, sind doch Erfolge bei Gesundheitsversorgung, Umweltschutz oder Bildungswesen nur schwer messbar. Nur in Einzelfällen sind Kausalitäten zur Tätigkeit der Organisation sichtbar.

Das macht die Beurteilung zur grenzenlosen Aufgabe. Die Schwierigkeit, den Organisationserfolg nach Inhalt, Ausmaß und Zeit in klar definierte, erreichbare Ziele zu übersetzen, durchdringt die gesamte Organisation. Besonders schlagend wird dies, wenn Gehälter mit dem Organisationserfolg verknüpft werden sollen.

Beispiele zeigen aber, dass die Arbeit am Erfolgs- und Leistungsverständnis an sich für die Organisation großen Nutzen bringt. Ausgehend von politischen Vor-

gaben konnte die Beschäftigung mit der Frage „Was bedeutet Erfolg für unsere Organisation?“ manchmal einen akzeptierten und kommunizierbaren Erfolgsbegriff etablieren.

Unserer Ansicht nach ist daher dem Engpass „Erfolgsbegriff“ sinnvollerweise nicht mit einer einmaligen Definition von Leistungskennzahlen beizukommen, sondern durch einen wiederholten Prozess, in dem sich die Organisation der Frage stellt, welche Veränderungen erfolgreiche Arbeit bewirken soll. ■

## Die Autoren



Mag. Christian Havranek ist geschäftsführender Gesellschafter von Wentner-Havranek, Institut für Unternehmensberatung.



Mag. Julian Mauhart leitet bei Wentner-Havranek das Team Compensation und Performance Management. ■

## Individuelle Entlohnung nimmt stetig zu

### Variable Bezahlungsanteile wirken wie Katalysatoren

Wien. (jm/ch) Im vergangenen Jahrzehnt ist der leistungsorientierte Vergütungsanteil österreichischer Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Vergütungsbestandteilen relativ gestiegen. In Unternehmen mit leistungsorientierter Vergütung liegt der variable Anteil derzeit bei fünf bis zehn Prozent bei Mitarbeitern und 15 bis 25 Prozent bei Führungskräften. Im Top-Management sind bis zu 30 Prozent variable Bestandteile üblich, in Einzelfällen sogar noch mehr.

Hierbei muss aber berücksichtigt werden, dass die Bandbreite selten ganz ausgenutzt wird, da sich Zielerreichung und Leistungsbewertung meist um einen Erwartungswert verteilen. Bei Mitarbeitern trägt die tatsächliche

Schwankung der Gehälter meist rund zwei bis vier Prozent der Jahresgehaltssumme.

Variable Gehaltsmodelle haben selten große Verteilungswirkungen. Die Ziele liegen eher bei der Katalysatorwirkung, die sie auf die Diskussion von Leistungserwartungen und -beurteilung hat.

Die Einführung leistungsorientierter Entlohnung ist meist mit Unruhe und Unsicherheit bei den Beteiligten verbunden. Wo variable Entlohnungssysteme funktionieren, führen sie aber zu besserer Führungsqualität, besserer Nachwuchskräfte-Entwicklung und unterstützen Planung und Strategie. Allerdings scheitern viele solcher Systeme oder verkommen zu administrativen Fingerübungen.

Gerade im öffentlichen Bereich hat sich die Einführung variabler Entlohnung nicht immer als einfach erwiesen. Es fiel schwer, die

Prozesse zu verankern. Unzufriedenheit und Ablehnung waren häufige Folgen.

Erfolgsvoraussetzung für leistungsorientierte Entlohnung ist eine Definition von Leistung, die wesentliche Leistungsunterschiede abbildet, dezentral gelebt und akzeptiert wird. Erfolgreich haben sich Zwei-Säulen-Modelle etabliert, mit einer Kombination aus generellen Erwartungen und Erfolgsfaktoren für bestimmte Funktionen.

Auch mit konkreten Schwerpunkten und Zielen für das kommende Jahr zu arbeiten, verspricht Erfolg.

### Großbritannien und Kanada als Beispiele

Am Beispiel des U.K. Senior Civil Service (SCS) sei hier veranschaulicht, wie Kompetenzmodelle (die erste Säule im Management der öffentlichen Verwaltung) aussehen können: Das SCS umfasst etwa 3800 Senior Manager und politische Be-

rater, die durch gemeinsame Gehalts- und Leistungsregelungen gesteuert werden. Grundlage sind sechs „Competences“, die im Wesentlichen auf klaren Zielsetzungen, persönlichem Engagement, Weiterbildung und Problemlösung beruhen. Auch laufendes Monitoring von Budget- und Zeitaufwand gehören dazu.

Die zweite Säule (Zielvereinbarungen) ermöglicht es zusätzlich, zeitlich befristete Schwerpunkte zu setzen. Besondere Herausforderung ist dabei die Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltungsspitze.

In Kanada werden „Performance Agreements“ mit den Führungskräften vereinbart. Diese bestehen aus „Ongoing Commitments“, die sich kaum jährlich verändern (z.B. Finanzen oder HR Management). Weiters gehören dazu „Key Commitments“, Prioritäten die sich von den Regierungszielen ableiten. Schließlich zeigen

vorab definierte Leistungskennzahlen, wie gut die Ziele erreicht wurden. All das zusammen ist Grundlage für die Bonusvergabe an die Manager, die maximal 25 Prozent des Gehalts beträgt. Die Etablierung eines adäquaten Leistungsmanagements für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung war aber überall ein jahrelanger Prozess, mit vielen (positiven wie negativen) Lernerfahrungen.

Durch die Beschäftigung mit diesen Themen wird aber ein Kultur- und Organisationswandel initiiert, der nach Konsequenzen im Gehaltsmodell verlangt. Stärkere Leistungsorientierung und Variabilisierung kann nur Hand in Hand mit der Entwicklung der Organisation stattfinden. Umstellungen, die stattfanden, bevor sich Organisationen strukturiert und mit dem Erfolgs- bzw. Leistungs-begriff auseinandergesetzt hatten, sind gescheitert. ■

Drei Beispiele dafür, welche vielfältigen Aufgaben Agenturen in der Europäischen Union wahrnehmen

# Regulieren, beobachten, fördern

Von Thomas Pappenscheller

## ■ EU-Agenturen in Alicante, Wien und Brüssel im Visier.

**Wien.** In der Ausgabe 17 der Beilage Verwaltung Innovativ vom 14. Juni 2005 wurde versucht, das Verwaltungshandeln der derzeit existierenden Agenturen in der Europäischen Union in allgemeiner Form darzustellen und in eine Systematik einzuordnen.

Dabei werden die Gemeinschaftsagenturen in die von der Europäischen Kommission eingerichteten Exekutivagenturen und in die mit Beschluss des Rates beziehungsweise des Europäischen Parlaments und des Rates errichteten Agenturen eingeteilt. Letztere sind je nach dem im Mandat vorgesehenen Aufgaben entweder Regulierungsagenturen, wenn sie mit der Regulierung eines bestimmten Wirtschaftssektors beauftragt sind und verbindliche Einzelentscheidungen treffen können, oder andere Gemeinschaftsagenturen. Dazu gehören die

- Beobachtungsstellen, deren Hauptaufgabe das Zusammentragen und Verbreiten von Informationen mittels eines Partnernetztes ist, das sie errichten und laufend verwalten.

- Einrichtungen zur Förderung des sozialen Dialogs auf Europäerbene.

- Einrichtungen, die in ihrem jeweiligen Fachgebiet Programme und Aufgaben für die Europäische Union durchführen.

In der Folge sollen das Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt in Alicante als Beispiel für eine Regulierungsagentur, die Europäische Stelle zur Beob-



EUMC-Leiterin Beate Winkler auf einer Tagung in Brüssel. Foto: apa

achtung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit in Wien und die Agentur für Bildung und Kultur in Brüssel als ein Beispiel einer Exekutivagentur ausführlicher dargestellt werden.

### Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM)

Das HABM wurde mit der Verordnung 40/94 des Rates vom 20. Dezember 1993 über die Gemeinschaftsmarke als klassische gemeinschaftliche Regulierungsagentur gegründet. Sie hat als solche die Befugnis, durch Regulierung des Gemeinschaftsmarkensystems aktiv an der Wahrnehmung der Exekutivfunktion mitzuwirken und gegenüber Dritten bindende Rechtsakte zu erlassen.

Unternehmen können mit einem einzigen Verfahren beim HABM eine Marke eintragen lassen, die einen einheitlichen Schutz genießt und im gesamten Gebiet der Gemeinschaft wirksam ist.

Seit dem Inkrafttreten des Vertrags über den Beitritt der EU zum Madrider Protokoll der Weltorganisation für Geistiges Eigentum (WIPO) am 1. Oktober 2004 können zudem die Inhaber einer Gemeinschaftsmarke den internationalen Schutz ihrer Marke beantragen, indem sie nach dem Madrider Protokoll eine internationale Anmeldung einreichen. Umgekehrt haben die Inhaber internationaler Registrierungen das Recht, den Schutz ihrer Marke unter dem Gemeinschaftsmarkensystem zu beantragen.

Das HABM nimmt außerdem seit 1. April 2003 Eintragungen von Gemeinschaftsgeschmacksmustern im Rahmen des Gemeinschaftsgeschmacksmustersystems vor – im Hinblick auf die Beseitigung rechtlicher Hindernisse für den freien Verkehr von unter Geschmacksmusterschutz stehenden Waren im Binnenmarkt.

Das HABM besitzt wie alle Agenturen Rechtsper-

sönlichkeit und verfügt u.a. über einen Verwaltungsrat, einen Haushaltsausschuss und Beschwerdekammern.

Für die Durchführung ihrer Aufgaben stehen der Agentur 675 Planstellen zur Verfügung (450 Beamte, 225 Zeitbedienstete); sie ist damit der größte Arbeitgeber unter den Gemeinschaftsagenturen. Langfristig werden von der Agentur 630 Planstellen benötigt, wobei 80 Prozent durch Beamte und 20 Prozent durch Zeitbedienstete besetzt werden sollen. Ein allgemeines Auswahlverfahren für das HABM soll 2007 oder 2008 stattfinden.

### Europäische Stelle zur Beobachtung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit (EUMC)

Die Agentur wurde mit der Verordnung 1035/97 des Rates gegründet und nahm 1998 ihren Betrieb auf. Sie hat keine exekutiven Befugnisse, sondern erstellt objektive, zuverlässige und

vergleichbare Daten auf europäischer Ebene über rassistische und fremdenfeindliche Phänomene für die Gemeinschaft und die Mitgliedstaaten, um sie bei der Formulierung und Umsetzung von Strategien zu ihrer Bekämpfung zu unterstützen. Die EUMC erstellt dazu entsprechende Daten, analysiert diese hinsichtlich Ursachen und Auswirkungen und stellt Beispiele für gute Praxis vor.

Das Personal besteht aus 37 Mitarbeitern (15 A\*/AD, 22 B\*, C\*/AST). Allerdings dürfte sowohl das Budget als auch der Personalstand zukünftig erheblich aufgestockt werden, denn es ist geplant, die EUMC auszubauen und ihr Mandat so auszuweiten, dass sie zu einer Agentur für Menschenrechte wird. Sie soll den relevanten Einrichtungen und Organen der Gemeinschaft und den Mitgliedstaaten in Bezug auf die Grundrechte im Sinne der Charta der Grundrechte Informationen und Fachkenntnisse bereitstellen, um ihnen die uneingeschränkte Achtung der Grundrechte zu erleich-

tern, wenn sie in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich Maßnahmen einleiten oder Aktionen festlegen.

Zur Durchführung dieser Aufgaben ist vorgesehen, dass das Personal der Agentur ab 2007 sukzessive aufgestockt wird (2007: +5 AD, +10 AST), und zwar auf 37 AD-Posten und 63 AST-Posten im Jahr 2013.

### Exekutivagentur für Bildung und Kultur

Diese Agentur ist als Exekutivagentur damit betraut, für die Kommission Aufgaben zur Durchführung von Gemeinschaftsprogrammen im Sinne einer effizienten Auslagerung von Tätigkeiten durchzuführen. Sie ist daher enger als die mit Verordnung des Rates eingerichteten Agenturen an die Kommission angebunden. Die Gründung, die Bestellung der Leitungsgremien und die Zustimmung zum jährlichen Arbeitsprogramm erfolgen durch die Kommission.

Die Agentur wurde zunächst für den Zeitraum 2005-2008 eingerichtet und soll die Kommission von der Verwaltung zentralisierter Aspekte gemeinschaftlicher Bildungs- und Kulturprogramme wie z. B. Sokrates, Leonardo da Vinci, Jugend und Media entlasten und die bisherigen Strukturen mit Verwaltung durch Kommissionsdienststellen und drei Büros für technische Hilfe ablösen.

Die Agentur verfügt 2005 über einen Personalstand von 294 Personen (davon 219 Vertragsbedienstete und 12 von der Agentur eingestellte Zeitbedienstete), der kontinuierlich auf 398 im Jahr 2010 anwachsen soll (davon 285 Vertragsbedienstete und 50 von der Agentur eingestellte Zeitbedienstete). ■

### ■ Zum Autor



Dr. Thomas Pappenscheller ist Mitarbeiter der Abteilung III/4 des Bundeskanzleramtes und Fachmann für Fragen des EU-Beamtenstatus. ■

## ■ Literarische Glosse

# Professor Unrat, der Mann, der „nichts beweisen“ konnte

Von Gerhard Ungersböck

Zum Roman von Heinrich Mann (1871 - 1950): „Professor Unrat“, erschienen 1905.

Aus den vielfältigen Beispielen, die Schriftsteller über den Berufsstand hinterlassen haben, der in Vergangenheit und Gegenwart immer wieder heftigen Diskussionen und massiver Kritik in der Öffentlichkeit ausgesetzt war und ist, nämlich den Lehrberuf, sei hier ein kleiner Ausschnitt aus der makabren Geschichte eines professoralen Gymnasiastenschrecks ausgewählt. Diese Spießberisistenz verfällt in später Leidenschaft einer Kleinstadtkurisanne und der Schultrünn entgeistert völlig aus den bürgerlichen Bahnen.

Mit diesem Frühwerk, dessen Verfilmung (1930) mit Emil Jan-



Marlene Dietrich, 1930. Foto: apa

nings und Marlene Dietrich unter dem Titel „Der blaue Engel“ zu einem der wenigen wirklichen Welterfolge des deutschen Films wurde, gelang Heinrich Mann eine meisterhafte Karikatur der Wilhelmminchenzeit.

Da er Raat hieß, nannte die ganze Schule ihn Unrat. Nichts konnte einfacher und natürlicher sein. Der und jener Professor wechselten zuweilen ihr Pseudo-

nym. Ein neuer Schub Schüler gelangte in die Klasse, legte mordgerig eine vom vorigen Jahrgang noch nicht genug gewürdigte Komik an dem Lehrer bloß und nannte sie schonungslos beim Namen. Unrat aber trug den seinen seit vielen Generationen, der ganzen Stadt war er geläufig, seine Kollegen benutzten ihn außerhalb des Gymnasiums und auch drinnen, sobald er den Rücken drehte. Die Herren, die in ihrem Hause Schüler verpflegten und sie zur Arbeit anhielten, sprachen vor ihren Pensionären vom Professor Unrat. Der aufgeweckte Kopf, der den Ordinarius der Untersekunda hätte neu beobachten und nochmals abstempen wollen, wäre nie durchgedrungen; schon darum nicht, weil der gewohnte Ruf auf den alten Lehrer noch so gut seine Wirkung übte wie vor sechsundzwanzig Jahren. Man

brauchte nur auf dem Schulhof, sobald er vorbeikam, einander zuzuschreien: „Riecht es hier nicht nach Unrat?“ Oder: „Oho! Ich wittere Unrat!“

Und sofort zuckte der Alte heftig mit der Schulter, immer mit der rechten, zu hohlen, und sandte schief aus seinen Brillengläsern einen grünen Blick, den die Schüler falsch nannten, und der scheu und rachsüchtig war: der Blick eines Tyrannen mit schlechtem Gewissen, der in den Falten der Mäntel nach Dolchen späht. Sein hölzernes Kinn mit dem dünnen, graugelben Bärtchen daran klapperte herunter und hinauf. Er konnte dem Schüler, der geschrien hatte, „nichts beweisen“ und musste weiter schleichen auf seinen mageren, eingeknickten Beinen und unter seinem fettigen Mauerhut.

Zu seiner Jubelfeier im Vorjahr hatte das Gymnasium ihm einen

Fackelzug gebracht. Er war auf seinen Balkon getreten und hatte geredet. Während alle Köpfe, in den Nacken gelegt, zu ihm hinauf sahen, war plötzlich eine unschöne Quetschstimme losgegangen: „Da ist Unrat in der Luft!“ Andere hatten wiederholt: „Unrat in der Luft! Unrat in der Luft!“

Der Professor dort oben fing an zu stottern, obwohl er den Zwischenfall vorausgesehen hatte, und sah dabei jedem der Schreier in den geöffneten Mund. Die anderen Herren standen in der Nähe; er fühlte, dass er wieder einmal „nichts beweisen“ könne; aber er merkte sich alle Namen. Schon tags darauf gab der mit der gequetschten Stimme dadurch, dass er das Heimatdorf der Jungfrau von Orleans nicht kannte, dem Professor Gelegenheit zu der Versicherung, er werde ihm im Leben noch oftmals hinderlich sein... ■

Bericht über die FIV-Studienreise in die West-Ukraine, die vom 15. bis 17. September 2005 stattfand

# Ukraine – das Fernziel heißt Europa

Von Peter Reinberg

■ Ein Land im Umbruch: Von den Sowjets bis zur Revolution.  
■ Lemberg: Beamte, Niedriglöhne, Korruptionsproblematik.

**Lemberg.** Die Ukraine ist heute in jeder Hinsicht im Umbruch begriffen, sowohl in der Staatsstruktur als auch in der Wirtschaft und der Gesellschaft. Die „Orange Revolution“ vom Dezember 2004, in deren Folge Präsident Juschtschenko seinen Vorgänger Kutschma ablöste, wurde sehr stark von der Westukraine getragen. Hier empfindet man auch heute die errungene Gedanken- und Redefreiheit nach dem Ende der Sowjetunion als die wichtigste Errungenschaft, trotz aller wirtschaftlichen Probleme.

Durch den Niedergang der veralteten Maschinenbaufabriken ist die Arbeitslosigkeit hier stark gestiegen, doch setzt man auf Bildung, Umschulung und Orientierung nach Westen.

Die Europäische Union ist das ferne Ziel, doch ist man realistisch genug einzusehen, dass es für absehbare Zeit um die Annäherung an die Standards und Normen der EU geht, ohne an die volle Mitgliedschaft zu denken.

Löhne und Gehälter sind hier so niedrig, dass die Menschen damit nur Grundbedürfnisse wie Wohnen und Ernährung abdecken können. Alles darüber hinaus kann nur durch mehr oder weniger legale Nebenbeschäftigungen finanziert werden. Die Bekämpfung der Korruption wird daher erst dann erfolgreich sein, wenn das Lohnniveau entsprechend steigt.

## Ausbildung ist dem Präsidenten unterstellt

Wir verbrachten auf der Verwaltungsakademie Lemberg/Lviv einen Vormittag mit dem Rektor und der Dozentin für Deutsch, die auch als versierte und charmante Dolmetscherin fungierte und besuchten eine Lehrveranstaltung. Bezeichnenderweise war die Bekämpfung der Korruption das Thema des während unse-

res Besuchs laufenden Fortbildungsseminars für Beamte von Regionalverwaltungen.

Die nationale Akademie zur Ausbildung und Fortbildung von Verwaltungsbediensteten ist eine direkt beim Präsidenten der Ukraine angesiedelte Einrichtung. Neben der Zentrale in Kiew gibt es vier regionale Institute in den großen Städten Kharkiv, Dnepropetrovsk, Odessa und Lviv.

Zum Unterschied von Österreich, wo die Verwaltungsbediensteten von Universitäten und Schulen kommandiert rekrutiert werden und dann in eigenen Einrichtungen fortgebildet werden, läuft die Beamtenausbildung in der Ukraine zentral in diesen Instituten. Angeboten wird eine mehrstufige Ausbildung mit Bakkalaureat und Master-Studium. Aufgenommen wird in einer Kombination von Empfehlungsschreiben und Aufnahmeprüfung. Bisher bekamen fast alle Absolventen eine Anstellung bei staatlichen Einrichtungen.

2005 warten allerdings noch 15 auf eine Anstellung – wohl im Hinblick auf die

jüngsten politischen Entwicklungen.

Die Standards für die Masterausbildung werden immer noch von Kiew festgelegt, obwohl die regionalen Institute „seit 10 Jahren dagegen kämpfen“. Bei den Fächern dominieren Rechtsfächer, doch wird auch Management und europäische Integration gelehrt. Praktika werden in verschiedenen Spezialprogrammen absolviert, z.B. im Sozialbereich. Auch Fremdsprachen sind Teil des Programms, vor allem Englisch und Deutsch.

Für entscheidend wird jedoch eine sukzessive Änderung der Werthaltungen der Menschen gesehen: Sowohl bei den Beamten, die bisher die Bürger eher als bei der Arbeit störend betrachteten, als auch bei den Bürgern, die ihre paternalistische Erwartungshaltung aufgeben müssten. Zusätzlich zur obligatorischen Grundausbildung der Bediensteten gibt es noch Fortbildungsseminare und Forschung über Verwaltungsthemen.

Obwohl das Gebäude mit seiner Einrichtung eher an ein Schulgebäude im Österreich der frühen Nachkriegszeit erinnerte und auch die Ausstattung mit Computern erst sehr rudimentär ist, vermittelten uns unsere Gesprächspartner den Eindruck von Aufgeschlossenheit und Aufbruchstimmung. Mit Stolz wurde auch erwähnt, dass der hoch intellektuell wirkende Direktor aktiv an der Orangen Revolution beteiligt war und ganze Busse mit Hochschulangehörigen nach Kiew geführt hatte.

## Kontakte nach Europa, auch nach Österreich

Einen regelmäßigen Studien- und Praktikumsaustausch gibt es mit der Fachhochschule Küstrow in Deutschland (Mecklenburg-Vorpommern).



Ein Straßenmusikant vor dem Hotel in Lemberg.

Mit der Verwaltungsakademie des Bundes in Wien gab es Ende des vorigen Jahrtausends Kontakte, bis die zentrale Verwaltungsakademie im Zuge einer Reform abgeschafft wurde.

Aus unserem Treffen ergaben sich jedoch konkrete Kontakte mit österreichischen Bundes- und Landesstellen, zumindest für den Austausch von Material, aber auch für Praktikumsplätze und Studienplätze im Zentrum des Bundes für Verwaltungsmanagement.

Ein echter mehrmonatiger Beamtenaustausch im Sinne der anlaufenden, vom BKA gesteuerten, Aktion wäre nur sinnvoll, wenn auf der österreichischen Seite Beamte mit guten ukrainisch-Kenntnissen zur Verfügung stünden.

Wir unterhielten uns auch über das System des öffentlichen Dienstes in der Ukraine allgemein. Die Gehälter werden vom Finanzministerium festgelegt. Gehaltsverhandlungen in unserem Sinn scheint es nicht zu geben. Die Gewerkschaften werden als dem alten System zugewandt und staatsnahe bezeichnet. Sie befassen sich hauptsächlich mit sozialen Aufgaben. Man strebt ein neues Tarifsystem an, das Qualifikation und Leistung besser berücksichtigt, Lösungen wurden jedoch noch nicht gefunden.

Allgemein hatten wir den Eindruck, dass gerade wegen des jüngsten Regierungswechsels und im Vorfeld der Parlamentswahlen vom 26. März 2006 große Unsicherheit im Land herrscht. Man weiß nicht, wie rasch der Prozess zu einer neuen Verfassung begangen werden kann, in der der Übergang von der Präsi-

dialrepublik zur parlamentarischen Republik festgeschrieben wird.

## 150 Euro Monatslohn für ukrainische Beamte

Obwohl das Gehaltsniveau der öffentlich Bediensteten der Ukraine etwas über dem allgemeinen Lohnniveau liegt, kann auch ein Beamter mit umgerechnet 150 Euro brutto nur die Grundbedürfnisse abdecken. Darüber hinausgehende Bedürfnisse werden durch zusätzliche Erwerbstätigkeiten abgedeckt, etwa durch Lehrtätigkeit an Universitäten. Unternehmerische Nebenbeschäftigungen sind verboten. – Unausgesprochen dachten wir an die aufgehaltene öffentliche Hand, die wohl nur mit einem deutlichen Ansteigen der Gehälter wirksam bekämpft werden kann.

Wie viele Unklarheiten die aktuelle Situation birgt, zeigte auch die Antwort auf die Frage, welche Behörde oberste Instanz in Personal- und Dienstrechtssachen sei. Es gibt eine Zentralbehörde für Personalwesen, die zuvor dem Präsidenten der Republik unterstellt war, ihre derzeitige Zuordnung ist aber noch unklar. ■

■ **Rückblick auf 1500 Jahre ukrainische Geschichte**

Kiew, die „Mutter der russischen Städte“ wurde der Sage nach um 500 gegründet. 988 führte Großfürst Wolodymyr das Christentum ein und machte es zur Staatsreligion. 1240 gliederten die Tataro-Mongolen die Kiewer Rus in ihr Reich ein. Nach dessen Ende wurde die Ukraine in ihrer wechselvollen Geschichte von Polen, Litauen und Russland beherrscht.

Um 1650 suchte die Ukraine die Unabhängigkeit von Polen, musste sich jedoch unter die Schutzherrschaft des russischen Zaren stellen. Dies führte zu einer Aufteilung der Ukraine zwischen Polen und Russland. Im Februar 1919, nach der Machtübernahme der Bolschewiken in Russland, war die Ukrai-

ne für wenige Monate unabhängig, dann aber wieder zwischen Russland, Polen, Rumänien und der Tschechoslowakei aufgeteilt. Die Zwangsreformen Stalins führten zu einer Hungersnot, der in der Ukraine etwa 10 Millionen Menschen zum Opfer fielen. Die nächste Katastrophe war der 2. Weltkrieg, in dem Kiew 1941 von den deutschen Truppen zerstört wurde und die Ukraine ab 1943 von der Sowjetarmee zurückerobert wurde. Am 24.8.1991 erklärte die Ukraine ihre Unabhängigkeit von der Sowjetunion, die auch durch ein Referendum bestätigt wurde.

Ein noch wechselvolles Schicksal hatte die Westukraine, die 1772 der österreichisch-ungarischen Mo-

narchie als Kronland zufiel. Dazu kam 1775 das Herzogtum Bukowina, das heute den südwestlichen Teil der Ukraine bildet. Die Hauptstadt Galizien war Lemberg, die Hauptstadt der Bukowina Czernowitz. Lemberg entwickelte sich

zu Zeiten der Monarchie zur viertgrößten Stadt nach Wien, Budapest und Prag.

Beide Städte, heute Lviv und Tschernivzi genannt, sind im Kern altösterreichische Städte geblieben, wenn auch baulicher Sauerungsbedarf besteht. ■



Czernowitz hat sichtbar altösterreichische Wurzeln.

## Reiseteilnehmer

Reinhard Sladko, der als Landesamtsdirektor von Kärnten seit langem eine Partnerschaft zur Bukowina pflegt, hatte die Ukraine-Reise angeregt. Außerdem nahmen 18 Beamte von Bund und Ländern (Rechnungshof, BKA, BMBWK, BMF, BMLFUW, BMLV, GÖD, HV der Sozialversicherungsträger; OÖ, Steiermark, Wien) teil.



Das „Cafe Wien“: Typisches Wiener Kaffeehaus-Flair mitten in Lemberg.

Die Hauptstadt der Bukowina und ihre multikulturelle Geschichte – von Kaiser Franz Josef bis Chruschtschow

# „Czernowitz war eine Stadt, in der Menschen und Bücher lebten“

■ Von Lemberg nach Czernowitz.  
■ Multikulturelles Leben vor und nach den Weltkriegen.

**Lemberg/Czernowitz. (pr)** Die 300 Kilometer lange Autobus-Fahrt von Lemberg nach Czernowitz beanspruchte fast den ganzen Tag, freilich mit einigen Zwischenstationen. Es ging zuerst durch die Randbezirke des etwa eine Million Einwohner umfassenden Lemberg.

Vor der Wahl hatte der Bürgermeister versprochen, die Wasserversorgung Lembergs zu erneuern. Dieses Versprechen ist aber noch

nicht eingelöst worden. – Auch im Hotel waren wir vorgewarnt worden, dass zeitweise tagsüber kein Wasser aus der Leitung fließt. Ursache sind veraltete Rohrleitungen. – Nun will der Bürgermeister aber lieber ein Schloss wieder aufbauen, offenbar um mit einem Prunkbau in die Geschichte einzugehen. Man wird sehen, wohin das politische Pendel ausschlägt.

Die Dörfer, die wir durchfahren, erinnern an das Österreich der Nachkriegszeit. In Stadtnähe bilden sich aber Pendlersiedlungen.

Czernowitz ist mit 240.000 Einwohnern wesentlich kleiner als Lemberg, doch sind die Vororte

gepflegter und die Wohnhäuser von gehobenerem Standard. Unser Hotel lag zentrumsnahe neben dem Volksgarten. Erbaut in der Sowjetzeit, gab es als Relikt dieser Epoche dort noch sehr freundliche Etagedamen als Schlüsselbewahrerinnen.

Beim Abendessen trafen wir Sergej Osachuk, einen perfekt Deutsch sprechenden Historiker. Er betreut die Partnerschaft der Bukowina mit dem Land Kärnten und schilderte uns die aktuelle politische Lage.

Seit der Ausdehnung der EU-Schengen-Grenze bis Polen, Ungarn und Rumänien und die Slowakei brauchen die Ukrainer wieder ein Visum. Zuvor hatten sie seit 1992 diese Grenzen ohne Visum überschreiten können. Während drei Staaten das Visum gratis ausstellen, verlangt Rumänien für jeden Grenzübertritt umgerechnet etwa 30 Dollar. Das hat den kleinen Grenzverkehr in beide Richtungen praktisch zum Erliegen gebracht.

## Altösterreichische Reminiszenzen

Der Samstagvormittag bot uns eine hervorragende Stadtführung mit Sergej. Er gab uns Einblick in die bewegte Vergangenheit der Stadt, die ihren Aufschwung der Eingliederung der Bukowina in die österreichischen Erblände im 18. Jahrhundert verdankte.

## Die aktuelle politische Situation der Ukraine

### ■ EU-Annäherung trotz des mächtigen Nachbarn Russland.

**Czernowitz. (pr)** Der Politikprofessor Anatoly Kruglashov erläuterte uns die aktuelle politische Situation in Czernowitz. Die Stadt ist der kleinste Verwaltungsbezirk der Ukraine mit 950.000 Einwohnern. In der Sowjet-Ära wurde dort die Militärindustrie ausgebaut, 1991 brach diese dann aber zusammen.

Die Arbeitslosigkeit beträgt derzeit offiziell ein Prozent, am Land jedoch durchschnittlich 40 Prozent, weil die zu Kolchoszeiten übliche Arbeitsplatzgarantie wegfiel. Besonders die Landbevölkerung strebt daher nach Auswanderung oder vorübergehender Arbeit im Ausland. Viele gehen nach Italien oder Spanien, um mit den Ersparnissen dann in ihrer Heimat eine Existenz zu gründen.



Prachtvolle Häuser gibt es in ganz Czernowitz zu bewundern, hier die Sparkasse

1875 gründete Kaiser Franz Joseph zum 100. Jahrestag der Zugehörigkeit zu Österreich die Universität. Die wesentlichen Bauten, auch der heutigen Universität, stammen noch aus jener Zeit.

Beispielsweise errichtete der Prager Architekt und Schüler Otto Wagners, Josef Hlavka, in einem Stil ähnlich dem der Rossauer-Kaserne in Wien die imposante Residenz des orthodoxen Metropoliten. In diese wurde ab 1875 die erste orthodox-theologische Fakultät der Welt integriert. Nach einer Unterbrechung von 1944 bis

1994 besteht die orthodox-theologische Fakultät heute wieder.

Ganz Czernowitz bietet eine Fülle von Kirchen verschiedener christlicher Konfessionen, deren Miteinander problemlos zu sein scheint. Auch unterschiedlichste Nationalitäten lebten in der Blütezeit um 1900 friedlich nebeneinander: Ukrainer, Juden, Deutsche, Polen und Rumänen. Für alle gab es ein eigenes Haus, sozusagen ein Klubheim.

Diese Vielsprachigkeit war wohl mit ein Grund für das außergewöhnliche Interesse der Bürger von Czernowitz an Sprache und Lite-

ratur. Immerhin stammen aus dieser Region Literaten wie Josef Roth, Scholem Aleichem und Paul Celan, der 1956 bei der Verleihung des Bremerpreises sagte: „Czernowitz war eine Stadt, in der Menschen und Bücher lebten“. Alle Aufschriften waren in dieser Blütezeit viersprachig.

### Weltkrieg bringt Ende der Vielsprachigkeit

Mit dem Ende des 1. Weltkriegs begann jedoch mit der Zugehörigkeit zu Rumänien eine erzwungene Romanisierung. 1940 wurden viele Deutsche zwangsweise nach Deutschland ausgesiedelt, 1946 wurden Polen und Ukrainer wechselseitig umgesiedelt.

1947 entdeckte der ukrainische Parteisekretär Chruschtschow das in Deutsch, Ukrainisch und Rumänisch beschriftete Denkmal zu Ehren des Infanterie-Regiments „Erzherzog Eugen“, das die Kriege überdauert hatte. Er befahl den Abriss und ließ die Teile verstecken. Erst 1992 wurden die Bestandteile des Sockels mit der Aufschrift in drei Sprachen gefunden und dann am ursprünglichen Platz wieder aufgestellt. ■

### ■ Zum Autor



Dr. iur. Peter Reinberg ist Leiter der Personalabteilung des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung. ■

## Czernowitz blickt nach Österreich

### ■ Privatisierung als kommunale Aufgabe.

**Czernowitz. (pr)** Im Rathaus von Czernowitz gab uns der Vizebürgermeister Einblick in die Stadtverwaltung. Der Stadtrat mit 65 Abgeordneten tritt einmal im Monat zusammen. Stadtrat und Stadtregierung (elf Mitglieder) werden von den 250.000 Bürgern gewählt, ebenso der Bürgermeister. Das Budget umfasst 187 Mio. Griwna (etwa 6 Mio. Euro). Es gibt 218 Beamten und 5500 städtische Bedienstete in Schulen, Krankenhäusern und Betrieben.

1991 begann die Privatisierung der in der Sowjetzeit ausschließlich staatlichen Unternehmen. Über das Schicksal der großen Industriebetriebe entschied das Parlament, über mittlere Betriebe die Landesregierung. Kleinunternehmen und Versorgungsbetriebe wurden in kommunales Eigentum übergeführt und sukzessive privatisiert. Anfangs gab es dabei Probleme. So wurden Voucher zum Erwerb von Kleinun-

ternehmen an die Bevölkerung ausgegeben, die aber von den Banken nicht akzeptiert wurden. Anders als in anderen Städten hat Czernowitz ursprünglich im Kommunaleigentum stehende Wirtschaftsgebäude zunächst nur verpachtet, jetzt werden sie verkauft.

### Gute Beziehungen: Kärnten und Czernowitz

Seit 1992 gibt es enge Beziehungen zwischen Czernowitz und den Kärntner Städten Klagenfurt, Spittal an der Drauf und Wolfsberg. Zwei Projekte betreffend die Wasser- und die Energieversorgung von Czernowitz wurden erfolgreich durchgeführt. 2001 wurde mit Wolfsberg ein Bürgerservice-Büro im Rathaus Czernowitz eingerichtet. Czernowitzer Beamte sammeln in mehrmonatigen Praktika in Kärnten, Wien und Salzburg Erfahrungen.

Darüber hinaus hat Czernowitz Partnerschaften mit Städten wie Nazareth und Salt Lake City. 2008 wird die Stadt das 600-Jahr-Jubiläum ihrer ersten Erwähnung feiern. ■



Lebhafte Diskussion beim Besuch im Rathaus (v.l.n.r.): SC Bachmayer, der Vizebürgermeister, Sergej Osachuk.

Entscheidungen von Höchstgerichten und Kommissionen zu Personalverwaltungsfragen im Öffentlichen Dienst

# Dienstbereitschaft ist nicht Leistung

Von Rudolf Haschmann

■ **Auswahl aus der neuesten Rechtsprechung in Österreich.**

## § Verfassungsgerichtshof

*Verletzung im Gleichheitsrecht durch Ernennung eines Mitbewerbers zum Hauptschulleiter infolge grob mangelhafter Bescheidbegründung; keine nähere Begründung für die Ernennung des im Besetzungsvorschlag drittgereichten Beteiligten (VfGH v. 7.6.2005, B390/04)*

Zwar wird im angefochtenen Bescheid kurz auf die Qualifikationen jenes Bewerbers eingegangen, dem die Leiterstelle verliehen wurde; eine Gegenüberstellung seiner Qualifikationen mit denen der übrigen Bewerber, aus der die der Auswahlentscheidung der belangten Behörde zu Grunde liegenden Erwägungen erschießbar wären, findet sich jedoch an keiner Stelle des angefochtenen Bescheides. Dies fällt umso mehr ins Gewicht, als sich die belangte Behörde mit ihrer Entscheidung ohne nähere Begründung über die Tatsache hinweggesetzt hat, dass der Beschwerdeführer sowohl hinsichtlich der in § 26 Abs. 7 LDG 1984 angeführten Kriterien als auch unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Assessment-Centers deutlich im Vorteil war.

## § Verwaltungsgerichtshof

*Versetzung einer Lehrerin, dienstliches Interesse vorrangig (VwGH v. 31.5.2005, 2004/12/0198)*

Nach § 19 Abs. 4 LDG 1984 ist das dienstliche Interesse an der Versetzung vorrangig. Erst wenn die dienstlichen Interessen dies - grundsätzlich - zulassen, ist bei der Versetzung von Amts wegen auf die sozialen Verhältnisse und auf das Dienstalter des

Landeslehrers Rücksicht zu nehmen. Der mit der Versetzung der Beschwerdeführerin verbundene Nachteil im Lehrbetrieb der Hauptschule - dass keine geprüfte Kunstzerzieherin mehr verwendet wird - ist nicht geeignet, das dienstliche Interesse an der Beseitigung eines personellen Überhangs an dieser Schule im Wege der Versetzung eines Landeslehrers zu überwiegen.

*Missbrauch des Autoritätsverhältnisses (VwGH v. 25.5.2005, 2002/09/0006)*

Ein Lehrer, der seine besondere Vertrauensstellung als Erzieher und Pädagoge gegenüber den ihm anvertrauten Personen - für die er besondere Verantwort-

spruch auf Nebengebühren nur verwendungsbezogen gegeben, d.h. von der tatsächlichen Erbringung der anspruchsbegründenden Leistung abhängig. Die Feststellung ihrer (Nicht-)Gebührlichkeit und ihre Einstellung (wegen Wegfallens der anspruchsbegründenden Verwendung) sind, wenn die Gebührlichkeit strittig ist, jedenfalls zulässig.

Soweit der Beamte die Gebührlichkeit von Nebengebühren schon aus seiner Leistungsbereitschaft ableitet, ist dem entgegen zu halten, dass die bloße Dienstbereitschaft nicht mit der tatsächlichen Erbringung der anspruchsbegründenden Leistung gleichgesetzt werden kann. Die

gaben handeln.

Der Umstand, dass sich ein „dauernd“ für den Vertretungsfall bestellter Stellvertreter mit den für die Leitung relevanten Angelegenheiten auf dem Laufenden zu halten hat, begründet für sich allein genommen noch keinen Anspruch auf Leiterzulage.

## § Oberster Gerichtshof

*Amtshafungsansprüche aufgrund unterbliebener Beförderung (OGH v. 27.8.1999, 25.1.2005, 10b17/99b; 10b273/01f; 90bA32/03a; 10b275/04d; 10b278/04w)*

Auch wenn ein subjektives Recht auf Beförderung

dem im Recht auf Durchführung eines gesetzgemäßen Verfahrens besteht. Maßgebend ist daher, ob der ernannte Bewerber die ausgeschriebene Stelle auch im Fall eines fehlerfreien Ernennungsvorgangs erhalten hätte. Hat das zur Entscheidung berufene Organ die ihm zur Verfügung stehenden Entscheidungsgrundlagen nicht nach bestem Wissen und Gewissen beurteilt, sondern sich in entscheidungswesentlichem Umfang von parteipolitischen Motiven leiten lassen, so verstieß es damit gegen tragende Grundwerte der Rechtsordnung.

*Ausgliederungen, Betriebsübergangs-RL (OGH v. 29.6.2005, 90bA92/05b)*

ziert werden. Voraussetzung dafür ist u.a. die Zustimmung des für den Abschluss solcher Verträge zuständigen Organs, die auch schlüssig - etwa durch Duldung der ihm bekannten Umstände der Abwicklung des Rechtsverhältnisses - erteilt werden kann.

*Vergabeverfahren für einen Auftrag über Pensionskassenleistungen (OGH v. 27.4.2005, 30b251/04i)*

Wesentlich für die Anwendung des Bundesvergabegesetzes auf Versicherungsdienstleistungen ist, dass es sich nicht um zugewandte Sozialversicherungsdienstleistungen handeln darf. Die auf (freiwilligen) Pensionszusagen des Arbeitgebers beruhende Leistung aus einer Betriebspensionskasse ist keinesfalls als eine zwingende Sozialversicherungsdienstleistung zu qualifizieren.

## § Disziplinar-Kommission

*Zollbeamter, wiederholte rechtswidrige Aneignung von beschlagnahmten, zur behördlichen Vernichtung bestimmten Waren, rechtskräftige strafgerichtliche Verurteilung wegen Missbrauchs der Amtsgewalt, nicht wiederherstellbares Vertrauensverhältnis, Entlassung (DOK v. 15.4.2005, GZ 28,29/11-DOK/05)*

Wer als Beamter dieser Republik das durch den Straftatbestand des § 302 StGB geschützte Rechtsgut mehrfach bewusst verletzt, sich wiederholt an fremdem Eigentum vergeift und durch sein Beispiel sowie durch von ihm iSd § 91 BDG subjektiv zu verantwortende unzureichende Kontrollen die rechtswidrige Aneignung fremden Eigentums durch andere Personen ermöglicht bzw. begünstigt, wer beschlagnahmte, zur behördlichen Vernichtung bestimmte Güter dieser Vernichtung, zu deren Überwachung er kraft seines Amtes eigentlich berufen wäre, entzieht, wodurch er sich zweifellos auch disziplinarrechtlich verantwortlich macht, zerstört das erforderliche Vertrauensverhältnis grundlegend und ist für den öffentlichen Dienst untragbar.

Dadurch, dass der Beschuldigte die verfahrensgegenständlichen disziplinarrechtlich relevanten und im Hinblick auf ihr Gewicht als besonders verwerflich zu wertenden Tathandlungen wiederholt begangen hat, hat er sich bewusst und vorsätzlich über die absolute Grenze gerade noch tolerierbarer Fehlleistungen eines Beamten weit hinweggesetzt und in massiver Weise in fremdes Eigentum eingegriffen sowie strafbare Verletzungen seiner Amtspflicht begangen. ■



Beamtenrecht: von Gleichheits-Widrigkeiten bis zu Disziplinarverstößen. Foto: bilderbox

Beamtentragt - missbraucht, ist als Lehrer untragbar, weil durch derartige Straftaten nicht nur das Vertrauensverhältnis zu seinen Vorgesetzten, sondern auch das Vertrauen der Allgemeinheit zu Lehrpersonen zerstört wird. Der entscheidende Gesichtspunkt ist hiebei, dass sich die Verwaltung auf die Redlichkeit und Vertrauenswürdigkeit eines Lehrers bei dessen Dienstausübung verlassen muss, weil eine lückenlose Kontrolle nicht möglich ist.

*Bezugskürzung bei langer Krankheit, guter Glaube (VwGH v. 22.6.2005, 2004/12/0219)*

Da nach § 13c Abs. 7 GehG 1956 Übergüsse dem Bund „abweichend vom § 13a in jedem Fall zu ersetzen“ sind, kann ein allfälliger guter Glaube beim Empfang eines Übergusses nach § 13c GehG 1956 einem Anspruch auf Ersatz nicht entgegengehalten werden.

*Anspruch auf Nebengebühren von tatsächlicher Erbringung der Leistung abhängig (VwGH v. 20.5.2005, 2004/12/0121)*

Auch im Falle der „Gruppenpauschalierung“ nach § 15 Abs. 2 dritter Satz GehG 1956 ist der An-

spruch auf Nebengebühren von tatsächlicher Erbringung der Leistung abhängig. Die tatsächliche (Nicht-)Verwendung des Beamten zur Folge hat, ist in diesem Zusammenhang nicht von Belang.

*Anspruch auf Leiterzulage für Stellvertreter (VwGH v. 20.5.2005, 2004/12/0222)*

Die Ausübung der Leitungsgeschäfte im Vertretungsfall selbst hat bei Beurteilung von Ansprüchen nach § 30a Abs. 1 GehG idF 24. GehG-Nov außer Betracht zu bleiben, insofern eine solche Vertretungstätigkeit die üblichen Zeiträume von Urlauben und nicht übermäßig langen „Krankenständen“ nicht überschreitet. Auch wenn ein Stellvertreter „auf Dauer“ insoweit bestellt ist, als er in jedem Vertretungsfall zur Stellvertretung berufen ist, bedingt der Umstand, dass er in dieser Eigenschaft laufend über alle Leitungsgeschäften informiert sein muss, noch keine Leistungsverantwortung. Nur dann, wenn dem Beamten konkrete Leitungsaufgaben als Stellvertreter unabhängig vom Vorliegen des Vertretungsfalles auf Dauer übertragen werden, könnte es sich dabei um im Verständnis des § 30a Abs. 1 Z. 3 leg. cit. relevante Auf-

nicht besteht, können aus einer unterbliebenen Beförderung dann Amtshafungsansprüche abgeleitet werden, wenn sie auf einen Missbrauch der eingeräumten Befugnisse zurückzuführen sind. Der Bewerber hat Anspruch darauf, dass die Behörde den ihr vom Gesetzgeber eingeräumten Ermessensspielraum oder Auslegungsspielraum pflichtgemäß nutzt. In diesem Sinne hat die Bestimmung des § 4 Abs. 3 BDG auch Schutzgesetzcharakter zugunsten der einzelnen Bewerber, indem sich diese darauf verlassen können, dass die Entscheidung verfahrensrechtlich einwandfrei getroffen wird. Die Norm strebt also, wenngleich öffentliche Interessen im Vordergrund stehen mögen, auch die Verhinderung eines Schadens beim Bewerber an, weshalb deren Verletzung auch für bloße Vermögensschäden haftbar macht.

Haftungsbegründend kann nicht nur die Rechtswidrigkeit des Ernennungsergebnisses, sondern auch das betreffende Ernennungsvorgang sein, weil der vom Gesetz gewährte Rechtsschutz gerade nicht im Anspruch auf Ernennung, son-

Gliedert ein Gemeindeverband Behinderteneinrichtungen aus, indem er sie an GesmbH's überträgt, deren Alleingesellschafter er ist, sind die Bestimmungen des AVRAG sowohl hinsichtlich des Veräußerers als auch des Übernehmers nicht anzuwenden. Vielmehr ist diesen als staatliche Einrichtungen zu werten den Rechtsträgern gegenüber die Betriebsübergangsrichtlinie (2001/23/EG) unmittelbar anzuwenden. Gegenüber dem Einzelnen kann sich der Veräußerer jedoch auf diese Richtlinie nicht berufen, sodass er seinen Arbeitnehmer die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zum Erwerber nicht zur Pflicht machen kann.

*Lehraufträge und weitere Arbeitsleistungen ergeben Dienstvertrag (OGH v. 11.5.2005, 90bA11/05s)*

Wird eine im höchstzulässigen Ausmaß mit Lehraufträgen betraute Lektorin darüberhinaus regelmäßig und in einem ins Gewicht fallenden Ausmaß zu weiteren Arbeitsleistungen für das betreffende Universitätsinstitut herangezogen, so kann das Rechtsverhältnis insgesamt als privatrechtlicher Dienstvertrag qualifi-

## ■ Zum Autor



Mag. Rudolf Haschmann, Referent in der Legistik zum Dienst- und Pensionsrecht in der Sektion III des BKA, hat diese Rechtsentscheidungen zusammengestellt. ■



Personalmanagement mit SAP: Synergien und einfachere Verwaltung versprechen weniger Zeitaufwand

# Software-Projekt der Superlative

Von Cathrin Kiss und Rudolf Braun

■ Ab 1.1.2006 PM-SAP in allen Ressorts im Echbetrieb.

■ Integriertes IT-System für 270.000 Personalstammsätze.

Wien. Im Jänner 2001 wurde mit Ministerratsbeschluss die IT-Unterstützung des Personalmanagements in der österreichischen Bundesverwaltung durch den Einsatz einer betriebswirtschaftlichen Standardsoftware beschlossen. Die Umsetzung erfolgt im Rahmen des bundesweiten Projekts PM-SAP unter Mitwirkung aller Ressorts und unter der Federführung im technisch-organisatorischen Bereich durch das Bundesministerium für Finanzen und im fachlichen Bereich durch das Bundeskanzleramt. Seit 1.1.2005 befinden sich die Obersten Organe, das Bundeskanzleramt und das Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen im Produktivbetrieb PM-SAP. Alle anderen Ressorts konzentrieren ihre Anstrengungen 2005 auf den Produktivstart zum 1.1.2006.

## Schwerpunkte 2005

Im Jahr 2005 liegt das Hauptaugenmerk von PM-SAP Rollout auf der Durchführung der erforderlichen Schulungsmaßnahmen und bei der Abrechnung auf der Datenpflege. Vergleichsabruchungsergebnisse dienen der Qualitätssicherung der Abrechnungsergebnisse (Vergleich des Altsystems der Besoldung mit der PM-SAP Abrechnung).

PM-SAP wird im Vollausbau den rund 160 Personalstellen des Bundes für die Datenerfassung und Abrechnung von über 270.000 Personalstammsätzen (aktives Personal einschließlich Pensionisten) zur Verfügung stehen. Für die Mitarbeiter des Bundes wurde eine „Mitarbeiter-Selbstbedienungskomponente“, kurz ESS (Employee Self Service), entwickelt.

## Organisationsmanagement (OM)

In der Personaladministration ist die Abbildung der

Aufbauorganisation jedes Ressorts unter Berücksichtigung der ausgegliederten Rechtsträger im Organisationsmanagement (OM) Grundvoraussetzung für alle PM-SAP Aktivitäten. Jede Organisationseinheit (OE) hat neben abrechnungsrelevanten Daten wie Buchungs-, Kostenrechnungskreis mit Kostenstelle und Personal(teil-)bereich eine Zuordnung zu einer Personalstelle und einem Planstellenbereich.

Eine Organisationseinheit kann eine oder mehrere Planstellen umfassen. Über die Verknüpfung zur Planstelle sind die Mitarbeiter organisatorisch eingebunden. Weiters ist ein Bewertungsverfahren für Planstellen über einen Bewertungsworkflow vorgesehen. Das OM enthält auch Daten für die Steuerung der Berechtigungen und die Datenzugriffe der Anwender.

## Personaladministration (PA)

In der PA werden alle personellen Entscheidungen für aktive Mitarbeiter - von der Begründung bis zur Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses - und für Pensionisten datenmäßig im System erfasst.

Die Datenerfassung hat entweder in den einzelnen Infotypen (=Datenfelder in einer Bildschirmmaske) oder über die Durchführung von Maßnahmen (=Infotypenabfolge) zu erfolgen. Über Maßnahmen werden Geschäftsprozesse, wie z.B. Neuaufnahme eines Mitarbeiters, Dienstzuteilungen und Versetzungen automatisationsunterstützt im System eingegeben.

Bei der Durchführung einer Maßnahme werden personalwirtschaftliche, sozialversicherungsrechtliche, steuerrechtliche, sowie sonstige abrechnungs- und zeitwirtschaftsrelevante Daten erfasst.

## Personalzeitwirtschaft (ZW)

In der ZW sind arbeitszeit-spezifische Daten der Mitarbeiter (MA) hinterlegt bzw. als An- oder Abwesenheiten zu erfassen und zu bewerten. Ausgehend von einem im System hinterlegten Stammsatz je Mitarbeiter und dem dazugehörigen Feiertagskalender werden Abwesenheiten erfasst, wobei bestimmte Abwesenheiten abrechnungsrelevant sind. Zeitdaten, die in einem Vorssystem erfasst werden, können über eine Datenschnittstelle nach PM-SAP übertragen werden.

## Employee Self Service (ESS)

Durch die Datenbringung im ESS für die Komponenten ZW und RM seitens des Mitarbeiters erfolgt eine Entlastung der Personalsachbearbeiter von Routine-tätigkeiten. Der Nutzen von

ESS für die Mitarbeiter liegt sowohl im permanenten Zugriff auf die eigenen Personaldaten, wie Stammdaten oder Bezugszettel, als auch in der ständigen Verfügbarkeit der systemunterstützten Berechnung des Zeitaufwandes auf Basis der erfassten Zeitdaten.

Die Mitarbeiter können sich jederzeit über den aktuellen Status ihrer Reiseaufträge/-rechnungen, Urlaubsanträge, Monats-/Quartalsabschluss der Zeittabelle inkl. Überstundenabrechnung, sowie über Ansprüche, wie Zeitguthaben oder Urlaubsrest informieren. Im Reisemanagement

umfassendes personalwirtschaftliches und organisationsrechtliches Wissen der Sachbearbeiter voraus. Das bisherige Spezialistentum wird durch das Generalistentum abgelöst. Für hoch komplexe Themenbereiche wie Pfändungen werden nach wie vor Spezialisten benötigt.

## Geschäftsprozesse

Die Grundlage der PM-SAP Verfahrensabläufe bilden die „Standardgeschäftsprozesse“. Diese sind in einem Prozess-Orientierten-Nachschlagewerk (PON) dokumentiert.

und Bundeskanzleramt (einschließlich der PON Standardprozesse) und in einen ressortspezifischen Teil.

Laufend aktualisiert stehen PM-SAP Rollout Informationen, wie Projektbeschreibung (Ausgangslage, Zielsetzung, Nutzen ...), Beschreibung der Projektorganisation, Kontaktdaten der Mitarbeiter im Projekt und der Ressorts, der Link zur Bundesbesoldungs-Homepage, Nachschlagewerke PON, VHB sowie das MIS- und ESS-Glossar (in Arbeit), Informationen zum Betriebsübergang und zu ressortspezifischen Aktivitäten zur Verfügung.

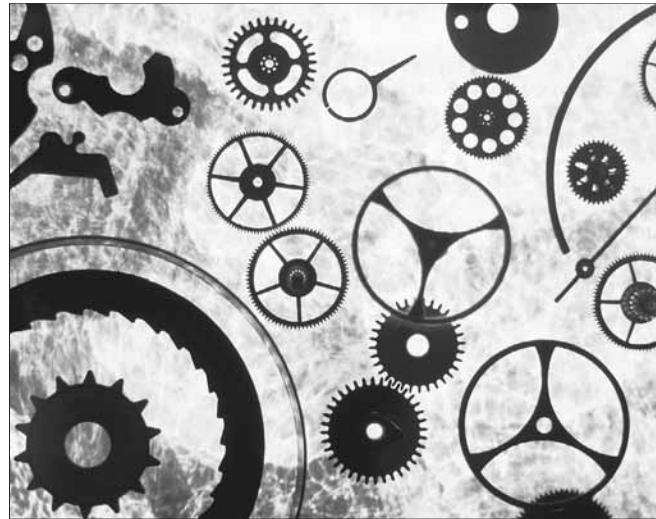
wie Anzahl der Mitarbeiter und deren Kinder, auch Bewegungsänderungen (Fluktuationskennzahlen) auswertbar sein.

Spezialthemen, wie Behinderung, Gleichbehandlung, Ausbildung oder Altersstrukturen ergänzen das Portfeuille. Neben Berichten zur Struktur der aktiven Bundesmitarbeiter stehen auch für die Personengruppe der Pensionisten Berichte zur Verfügung.

Organisationsrechtliche Fragestellungen werden durch die Auswertung von Anzahlstatistiken zur Aufbauorganisation des Bundes beantwortbar. Berichte für Vergleiche zwischen dem Stellenplan des Bundes, dem Stellenplan im Organisationsmanagement und dem Personalstand der Bundesmitarbeiter sind auch vorgesehen.

Zahlreiche Berichte zum Thema Planstellenbesetzungen decken die Themengebiete der Ersatzkräfte, Dienstzuteilungen und Mehrfachverwendungen ab. Zeitwirtschaftliche Daten, wie An- und Abwesenheiten der Mitarbeiter, Kontingente wie Erholungsurlaub und Pflegefreistellung sowie die Basisdaten für die Fehlzeitenstudien, können ebenfalls ausgewertet werden.

Zur Abdeckung der Informationsbedürfnisse im Reisemanagement wurden Anzahlstatistiken der Reisen unter Berücksichtigung von Kostenstrukturen sowie Anzahlstatistiken über Reisebewegungen mit Schwerpunkt auf Spesenbelege entwickelt. Im Rahmen der Personalabrechnungsbereiche sind Abrechnungsergebnisse als Basis für Personalaufwand bzw. Pensionsaufwand auswertbar. ■



Damit ein Rädchen ins andere greifen kann, wird PM-SAP eingesetzt. Foto: photos.com

werden in Zukunft viele Funktionen automatisiert durchgeführt, wie z.B. Tagesgebühr, entfernungsabhängige Pauschalen und Abzug für beigestelltes Frühstück/Mittag-/Abendessen. Der Nutzen liegt eindeutig in der Reduzierung der bisher (zeit)aufwendigen Berechnungen.

## Reisemanagement (RM)

In der Komponente RM wurden die Bestimmungen der Reisegebührenvorschrift (RGV) umgesetzt. Reiseaufträge können erfasst, Vorschüsse ausbezahlt und Reiserechnungen nach erfolgter Dienstreise abgerechnet werden.

Ist das RM im Rahmen des ESS nicht in Verwendung, werden die Reisedaten vom Sachbearbeiter RM in PM-SAP direkt erfasst und die Kostenersätze, nach Genehmigung durch den Prüfer, wöchentlich ausbezahlt. Der Ersatz der Mehraufwendungen für eine Dienstverrichtung am Dienort, eine Dienstzuteilung oder eine Versetzung wird über das RM abgerechnet.

## Integrationsgrad

Der hohe Integrationscharakter zwischen den Komponenten von PM-SAP setzt

Der PON-Aufruf erfolgt über die Kommunikations- und Informations-Drehscheibe (KID), die über den Link [www.pm-sap.gv.at](http://www.pm-sap.gv.at) aufgerufen werden kann.

Das PON beinhaltet neben einer grafischen Detailanzeige der Prozesse auch die dazugehörige Verfahrensvorschrift aus dem Verfahrenshandbuch (VHB). Dieses dient als grundlegende Informationsquelle, um eine systemkonforme Datenerfassung sicherzustellen. Das VHB ist entweder über die BMF-Besoldungshomepage oder über KID aufrufbar.

Der Zugriff auf die Prozesse erfolgt über eine Beschlagwortung im PON, die dazugehörigen Infotypen werden in ihrem Ablauf angezeigt, der fachliche Kurs zum Prozess auf der Lernplattform LMS (Learning Management System) ist gleichfalls über einen Link erreichbar.

## Kommunikations- und Informations-Drehscheibe

Die Kommunikations- und Informations-Drehscheibe (KID) des Bundes steht allen PM-SAP Mitarbeitern zur Verfügung und gliedert sich in einen allgemeinen Bereich für Informationen von Bundesministerium für Finanzen

Für alle Ressorts ist im KID die technische Möglichkeit vorgesehen, den ressortspezifischen Inhalt selbst festzulegen. Die Plattform ist ausbaubar und kann künftig auch für die Veröffentlichungen von fachspezifischen Informationen (Rundschreiben u.ä.) genutzt werden.

## Managementinformationssystem (MIS)

Der Ministerratsbeschluss von Jänner 2001 sah auch den Einsatz eines statistischen Berichtswesens vor. Das PM-SAP-MIS ist als webbasiertes Datawarehouse konzipiert und baut auf anonymisierten Datenbeständen des PM-SAP auf.

Das Ziel ist PM-SAP-MIS als Steuerungs- und Controllinginstrument im Personalmanagement des Bundes einzuführen. Dazu werden bundesweit einheitlich definierte statistische Auswertungen in unterschiedlichem Detaillierungsgrad für alle PM-SAP-Komponenten aufgebaut und weiterentwickelt. Alle Berichte werden im MIS-Glossar dokumentiert und können jederzeit abgerufen werden.

## MIS-Auswertungen

In den Personaladministrationsberichten werden neben Bestandskennzahlen,

## Die Autoren



DI Dr. Rudolf Braun ist geschäftsführender Projektmanager beim Rollout des Projektes PM-SAP.



Mag. Cathrin Kiss ist im Personalservice des Bundeskanzleramtes tätig. ■

## Das ist PM-SAP

PM-SAP ist die bundspezifische Umsetzung der Standardsoftware von SAP für Personalmanagement (HR oder Human Resources). PM-SAP beinhaltet die Komponenten: Personaladministration (PA), Personalabrechnung (PY), Organisationsmanagement (OM), Zeitwirtschaft (ZW) und Reisemanagement (RM). ■

Internationaler Speyerer Qualitätswettbewerb: Erfolgreicher Zukunftskongress in Linz mit Preisverleihungen

# Die Trendsetter der bürgernahen Verwaltung

Von Paul Wilkens und Sandra Kastenmeier-Krula

- Treffen von 400 führenden Köpfen der Verwaltung.
- Österreich räumte ab: 13 Preise und 7 Anerkennungen.



**Linz/Wien.** „Hier treffen sich wirklich die Trendsetter der bürgernahen Verwaltung“, meinte ein Teilnehmer am Zukunftskongress, der am 28. und 29. September 2005 im Design Center Linz stattfand. Er brachte die Stimmung auf der anderthalbtägigen Veranstaltung zum Ausdruck, auf der sich die führenden Köpfe der Verwaltungsreform aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ein Stelldichein gaben. Gut 400 Personen aus der öffentlichen Verwaltung nahmen an dem Kongress teil.

Anlass war der Abschluss des 7. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerbs mit den feierlichen Preisverleihungen durch den Rektor der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Der Wettbewerb wird gemeinsam von den Bundesregierungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz getragen.

Als deutliches Zeichen der Anerkennung und Unterstützung hob die schweizerische Bundeskanzlerin

Annemarie Huber-Hotz die Bedeutung des Wettbewerbsgedankens und des Lernens voneinander hervor, um der Verwaltung neue Impulse zu geben.

Staatssekretär Götzlik Wewer vom deutschen Bundesministerium des Innern legte eine interessante Analyse des Stands der Verwaltungsreform in der Bundesrepublik Deutschland dar.

Der oberösterreichische Landeshauptmann Josef Pühringer gab der Zuhörerschaft ein Beispiel für Bürgernähe und Bürgerorientierung in Oberösterreich. Er verspätete sich leicht, da



Professor Rudolf Fisch von der Hochschule Speyer (links) und die schweizerische Bundeskanzlerin Huber-Hotz (Mitte) bei der Überreichung der Preise.

sein Morgen für Bürgeranliegen reserviert war, die er nicht verschieben wollte.

Zum ersten Mal fand die Abschlussveranstaltung für den Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb mit den Preisverleihungen in Österreich statt. Das Design Center in Linz erwies sich hierfür als hervorragender Rahmen. Allerdings wurde auch dafür Sorge getragen, dass dieser Rahmen qualitativ hochwertig gefüllt wurde. Alle Preisträgerprojekte wurden in Workshops präsentiert. Man konnte sich im Detail informieren und – noch wichtiger – mit

den jeweiligen Projektverantwortlichen ins Gespräch kommen. So wurden vom Teilnehmerkreis nicht nur „Professionalität und interessante Inhalte“ (Eva Sejkrek, Magistratsdirektion Wien) geschätzt, sondern auch die positive Arbeitsatmosphäre.

Die Organisatoren der Veranstaltung sind optimistisch, dass die erfolgreiche Ausrichtung und aktivierende Gestaltung des Kongresses tatsächlich ein „zusätzlicher Ansporn für die Teilnahme am 8. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb“ sein kann, wie es Hofrat Mais vom Heerespersonalamt ausdrückte.

Aus österreichischer Sicht ist das sehr gute Abschneiden der heimischen Verwaltungen beim diesjährigen ISQW hervorzuheben. 32 österreichische Organisationen reichten Bewerbungen ein. Hiervon konnten 13 österreichische Verwaltungen einen Preis und weitere 7 eine Anerkennung erringen (s.Tab.1). Somit waren nahezu 60 Prozent der eingereichten Projekte erfolgreich. Im Vergleich zu Deutschland konnten die österreichischen Verwaltungen bei ungefähr halb so vielen Bewerbungen sogar absolut mehr erste Preise erzielen.

### Feedback zur Veranstaltung

Selbst die Presse hatte diesmal lobende Worte für „die Beamten“ übrig, so las man gar im Kurier zum Zukunftskongress: „Manche Dinge sind besser als ihr Ruf: Die österreichische Bürokratie zum Beispiel“ sowie „das Ergebnis beweist, wie unbürokratisch Bürokratie in Österreich sein kann, wenn sie will.“

Und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz bewerteten die Veranstaltung folgendermaßen: 96 Prozent aller Teilnehmer, die den Feedbackbogen ausgefüllt haben, bewerteten positiv. Sämtliche Kriterien wie die Qualität der inhaltlichen Beiträge (Mittelwert MW: 1,56), die Möglichkeit zum informel-

len Networking (MW: 1,65) oder das organisatorische Umfeld (MW: 1,28) erhielten Bestnoten. Über 90 Prozent gaben an, neue Impulse für die Reformarbeit erhalten zu haben.

### Blick in die Zukunft

Die Themen der Veranstaltung wurden fast zur Gänze positiv aufgenommen. Auf großes Interesse stießen die Workshops zu „Ethik in der Verwaltung“, „Demografische Entwicklung - Vorwegnehmen oder abwarten?“ sowie „Das europäische Qualitätsmodell CAF: Was bringt die Zukunft?“

Erfreulich ist, dass sich die Schweiz bereit erklärt hat, den nächsten Zukunftskongress aus Anlass des 8. Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerbs 2007 in der Schweiz auszurichten. Man darf gespannt sein, wie sich der Speyerer Wettbewerb weiterentwickelt, vielleicht mit weiteren Partnern, mit neuen Innovationsfeldern ... ■

## ■ Österreichische Preisträger

Die Verteilung der österreichischen Preise und Anerkennungen auf die sechs Themenfelder:

### 1. Qualität in der Verwaltung

Preisträger: Oberösterreichischer Landesrechnungshof  
Arbeitsmarktservice Burgenland  
Stadt Linz - IT

Anerkennung: Heerespersonalamt

### 2. Personalmanagement

Preisträger: Bundesministerium für Finanzen, Steuer- und Zollkoordination, Regionalmanagement Süd

Anerkennung: Bundesministerium des Inneren, Team04

### 3. Electronic Government

Preisträger: Bezirkshauptmannschaft Hermagor,  
Bundesministerium für Finanzen, Finanz Online  
Parlamentsdirektion/Bundeskanzleramt, e-Recht  
Amt der Kärntner Landesregierung  
Stadt Wien, Gewerbeverwaltung

Anerkennung: Amt der Steiermärkischen Landesregierung  
Marktgemeinde Kremsmünster

### 4. Partnerschaftliche Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben

Preisträger: Bundesministerium für Finanzen – Gemeinsame Prüfung lohnabhängiger Abgaben  
Hauptverband der Sozialversicherungsträger  
Stadt Feldkirch

Anerkennung: Gemeinde Munderfing  
Gemeinde Wien, Öko Businessplan

### 5. Korruptionsbekämpfung

Preisträger: Magistratsdirektion Wien

Anerkennung: –

### 6. Innovative Formen des Haushalts- und Finanzmanagements

Preisträger: –

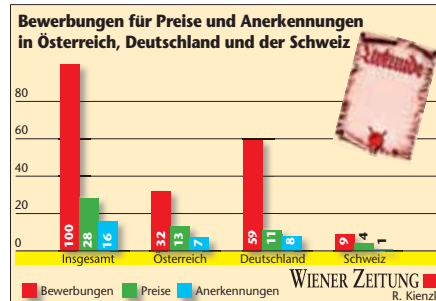
Anerkennung: Gemeinde Engerwitzdorf



Sektorenchef Emmerich Bachmayer sprach die Perspektiven österreichischer Verwaltungsreformen an.



Landeshauptmann Josef Pühringer kam zu späterer war noch für Bürgeranliegen unterwegs.



Themenfeld	Insg.(D,A,CH)		D		Österreich		CH	
	Preise	Anerkng	Preise	Anerkng	Preise	Anerkng	Preise	Anerkng
Partner (31 Bewerb.)	8	3	3	1	3	2	2	-
Qualität (22 Bewerb.)	6	4	3	3	3	1	-	-
Finanzen (11 Bew.)	4	2	2	1	-	1	2	-
E-Gov. (22 Bewerb.)	6	4	1	1	5	2	-	1
Personal (8 Bewerb.)	2	1	1	-	1	1	-	-
Korruption (6 Bewerb.)	2	2	1	2	1	-	-	-
<b>Gesamt (100 Bew.)</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

## ■ Die Autoren



Dr. Paul Wilkens und Frau Mag. Sandra Kastenmeier-Krula gehören im Bundeskanzleramt in der Abteilung Verwaltungsreform dem Team für Personalentwicklung an und koordinieren den Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb in Österreich. ■

Ursachen für den Erfolg beim Speyerer Qualitätspreis: Finanzministerium stellt die Anwender in den Mittelpunkt

# Erfolgsfaktoren für E-Government

Von Josef Makolm

## ■ Ganzheitlicher Ansatz und Stakeholder-Integration.

Wien. Die Verleihung des Speyerer Qualitätspreises in drei Themenfeldern an das Finanzministerium (BMF) lässt nach den Ursachen dieses Erfolges fragen. Bei der Entwicklung seiner E-Government-Systeme stehen für das BMF konsequent die Anwender im Mittelpunkt. Ziel ist nicht einfach die Installation von IT-Systemen, sondern die ganzheitliche Reform von Verwaltungsaufgaben.

**Ganzheitlicher Ansatz**  
E-Government-Anwendungen werden meist für heterogene Zielgruppen entwickelt: Bürger, Wirtschaft, Parteienvertreter, aber auch andere Verwaltungsorganisationen wollen die Dienstleistung „öffentliche Verwaltung“ effektiv nutzen - vgl. hierzu die nutzerspezifischen Funktionspakete von FinanzOnline, eingeschlossen die Bereitstellung von

Daten an die Gemeinden (Kommunalsteuer). Daneben wird eine generelle Effizienzsteigerung der Verwaltung gefordert.

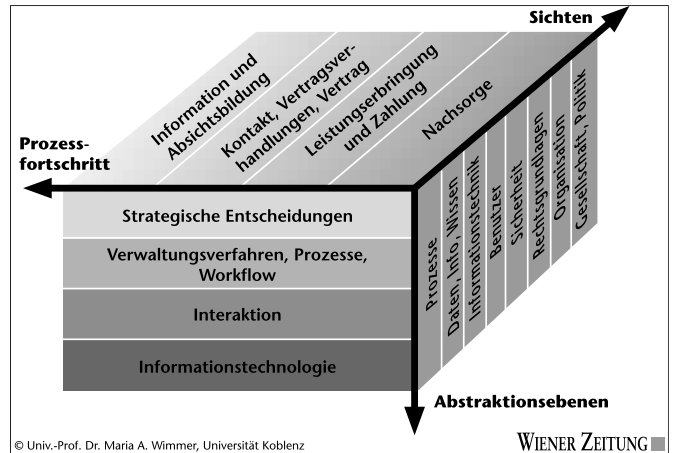
In diesem Anforderungsgeflecht stellen partielle Optimierungen und evolutionäre Wege keine adäquaten Antworten mehr dar. Vielmehr ist das Verwaltungshandeln grundsätzlich und ganzheitlich aus der Sicht von Gesellschaft und Politik zu hinterfragen. Dazu gehört die Neudefinition einer Kultur des Vertrauens zwischen Steuerzahlern und Finanzverwaltung. Dies manifestiert sich z. B. in der Abschaffung der Pflicht, Belege vorzulegen. Dass die Finanzverwaltung im Gegensatz mit IT-gestützten Risikoanalysen diejenigen herausfiltert, die gegen diese neue Kultur des Vertrauens verstoßen, ist die notwendige Kehrseite der Medaille.

Ausgehend von der gesellschaftspolitischen Ebene ist der gesetzliche und organisatorische Rahmen zu überarbeiten; Prozesse sind zu hinterfragen. Angesichts zielgruppenspezifischer

Bedürfnisse sind Daten- und Informationsstrukturen, sowie das Verwaltungswissen neu zu organisieren; der Einsatz von Informationstechnik bedingt die spezielle Berücksichtigung von Datenschutz- und Privacy-Bedürfnissen. Das BMF kann sich bei der Verfolgung dieses ganzheitlichen Ansatzes auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse stützen (vgl. Kasten „Integratives Framework“).

**Stakeholder-Integration**  
Sollen E-Government-Projekte erfolgreich sein, so sind die Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen bzw. Stakeholder zu berücksichtigen. Dies bedingt, den Kreis der Stakeholder weit zu fassen und all diese Stakeholder ins Projektgeschehen adäquat zu integrieren. Dabei sind externe und interne Stakeholder zu unterscheiden:

Externe Stakeholder sind jene, die zwar ein Interesse am Projektgegenstand und dessen Ausgestaltung haben, aber nicht Teil der Verwaltungsorganisation sind (vgl. Kasten „Externe Stake-



© Univ.-Prof. Dr. Maria A. Wimmer, Universität Koblenz

holder“). Hiefür bietet sich ein Multistakeholder-Forum unter Moderation des Projekt-Betreibers - z. B. des BMF - an. In einem solchen Gremium können alle externen Stakeholder den Projektvorschlag diskutieren und ihre Bedürfnisse einbringen. Das funktioniert natürlich nur, wenn der Projekt-Betreiber die Stakeholder ernst nimmt.

Interne Stakeholder sind jene Organisationseinheiten, die als Teil der Verwaltungsorganisation und kraft ihrer Aufgaben in die Projektstruktur des E-Government-Entwicklungsprojekts zu integrieren sind - mit entsprechenden Arbeitsaufträgen: Z. B. wird eine logistische Abteilung notwendige Gesetzesänderungen auszuarbeiten haben.

### Wertschöpfungskette

Zur Abgrenzung eines E-Government-Prozesses ist die dahinterliegende Wertschöpfungskette zu betrachten. Dies soll am Beispiel der Wertschöpfungskette „Besteuerung“ (FinanzOnline) dargestellt werden: Besteuerung ist eine spezielle Art von Dienstleistung, die von der Abgabenverwaltung gemeinsam mit den Steuerzahlern erbracht wird. Dieser Dienstleistung liegen Daten zu Grunde, die von den Steuerzahlern bereitgestellt sind. Die Wertschöpfungskette und damit der Besteuerungsprozess nehmen daher ihren Anfang bei den Steuerzahlern bzw. bei deren Vertretern. Dasselbe trifft auf das Ende der Wertschöpfungskette zu:

Die Besteuerung ist nicht abgeschlossen, solange die Steuer nicht bezahlt ist. Deshalb endet auch die Wertschöpfungskette Besteuerung wieder beim Steuerzahler.

Somit springt der Besteuerungsprozess zweimal über die Organisationsgrenze zwischen dem Steuerpflichtigen und der Finanzverwaltung. Entsprechende IT-Schnittstellen zum Andecken von z.B. Buchhaltungsprogrammen an FinanzOnline sind daher bereitzustellen: XML-Upload und Web-Service auf der einen Seite, elektronische Zustellung auf der anderen Seite. Diese Schnittstellen sind - entsprechend der Dimension „Sichten“ des Wimmer-Mo-

dells - rechtlich, organisatorisch, prozess-, IT- und datentechnisch, usw. auszugestalten. Die entsprechenden Stakeholder sind einzubinden. Damit schließt sich der Kreis zum ganzheitlichen Ansatz und zur Stakeholder-Integration.

### Resümee

Die BMF-Maximen bei der Entwicklung von E-Government-Verfahren - ganzheitlicher Ansatz, Stakeholder-Integration und Beachtung der E-Government-Wertschöpfungskette - stehen nicht nur in Kongruenz zu wissenschaftlichen Ergebnissen. Das BMF hat damit auch in der Praxis bedeutende Erfolge erreicht: FinanzOnline ist mit ca. 7,5 Millionen Transaktionen je Monat das meistgenutzte E-Government-Transaktionsverfahren Österreichs (vgl. die im Auftrag des Bundeskanzleramtes erstellte Studie von Aichholzer, Spitzenberger: E-Government in Österreich, Österr. Akademie der Wissenschaften, 2005). FinanzOnline ist auch aus dem Arbeitsalltag professioneller Parteienvertreter nicht mehr wegzudenken und wird von über 90 Prozent dieser Zielgruppe regelmäßig eingesetzt. Auch die Nutzerzahlen des Bürgerpakets (ca. 25 Prozent der Zielgruppe) können sich sehen lassen.

Mit der Verleihung von gleich drei Speyerer Qualitätspreisen (vgl. Seite 10) wurden die vom BMF erreichten Ergebnisse auch international anerkannt. ■

## Integratives Framework für E-Government nach Wimmer

■ Maria A. Wimmer hat im Rahmen ihrer Habilitation das „Holistic Reference Framework for e-Government“ vorgestellt. Sie war Dozentin an der Johannes Kepler Universität Linz, hat in der IKT-Stabsstelle des Bundes gearbeitet und ist nun Professorin an der Universität Koblenz, wo sie die E-Government-Forschungsgruppe leitet.

Nach Wimmer bedarf erfolgreiches E-Government umfangreicher Bedingungen. Es reicht nicht aus, IT zu installieren und Verwaltungsdienstleistungen ins Internet zu stellen. Erfolgreiches E-Government setzt das Reengineering der Verwaltungsprozesse ebenso voraus, wie die Reorganisation und Restrukturierung öffentlicher Organisationen, sowie generell eine Verlagerung des Blickwinkels. Öffentliche Dienstleistungen müssen sich an den Bedürfnissen der Nutzer orientieren und zielgruppengerecht vorgehen. Von diesen Prämissen ausgehend, fordert Wimmer einen ganzheitlich-integrativen Ansatz, definiert E-Government als multidimensionale und multidis-

ziplinäre Aufgabe und postuliert ein Integratives Framework für E-Government (Holistic Reference Framework for e-Government):

### Dimension „Prozessfortschritt“

Der Definition von Verwaltungsdienstleistungen liegen folgende Prozess-Schritte zu Grunde:

Information und Absichtsbildung durch den Dienstleistungs-Nutzer,

Kontakt, Vertragsverhandlungen, Vertrag, d.h. die Konkretisierung des Nutzerwunsches zur Antragstellung, Geschäftsfall- Erzeugung,

Leistungserbringung und Zahlung, d.h. die Realisierung der beiderseitigen Verpflichtung,

Nachsorge, d.h. die mittel- bis langfristige Absicherung der Effektivität der erbrachten Leistung, z. B. Kontrolle einer bewilligungskonformen Bauausführung, z. B. Hinweis auf die Notwendigkeit, um die Weitergewährung einer Beihilfe anzuschauen.

### Dimension „Abstraktionsebenen“

Verwaltungshandeln wird auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen vollzogen. Erfolgreiches E-Government hat auf jeder dieser Ebenen anzusetzen:

Strategische Entscheidungsebene, d.h. die grundsätzliche Ausrichtung der Verwaltung, Verwaltungsverfahren, Prozesse, Workflow, d.h. das „Wie“ der Leis-

tungserbringung,

Interaktion, d. h. das Zusammenspiel zwischen dienstleistender öffentlicher Einrichtung und Dienstleistungsempfänger.

### Dimension „Sichten“

Diese Dimension bildet acht Sichten auf die Dienstleistungserbringung ab, wobei hinter jeder Sicht ein Stakeholder mit spezifischen Interessen und Bedürfnissen steht:

Prozesse  
Daten, Information, Wissen

Informationstechnik  
Benutzer  
Sicherheit und

Privacy  
Rechtsgrundlagen  
Organisation  
Gesellschaft, Politik

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise des von den dargestellten drei Dimensionen umschriebenen Raumes stellt eine geeignete Basis für eine erfolgreiche Implementierung von E-Government-Services dar. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise ist auch geeignet, die Integration der Bedürfnisse aller betroffenen unterschiedlichen Stakeholder in den Entwicklungsprozess zu gewährleisten.

Obige Ausführungen basieren auf: Maria A. Wimmer, Towards Knowledge Enhanced E-Government: Integration as Pivotal Challenge, Johannes Kepler Universität Linz, 2002, (<http://www.iwv.jku.at/aboutus/wimmer/habil-schrift.pdf>). ■



Maria A. Wimmer

## ■ Externe Stakeholder von FinanzOnline

- Arbeiterkammer - Vertretung der Anwender des Bürgerpakets
- Wirtschaftskammer - Vertretung der Anwender des Unternehmerpakets sowie weiters Vertretung der Interessen der Software-Industrie (XML und WSDL-Schnittstellen zu Buchhaltungsprogrammen)

- Kammer der Wirtschaftstreuhänder - Vertretung der professionellen Anwender
- Rechtsanwaltskammer - Vertretung der Rechtsanwälte als Parteienvertreter und als Nutzer der Abgaben-Selbstbemessungsfunktionen
- Notariatskammer -

- Vertretung der Notare als Parteienvertreter und Gerichtskommissäre sowie auch als Nutzer der Selbstbemessungsfunktionen
- Städtebund und Gemeindebund - Vertretung der Städte und Gemeinden in Angelegenheiten der Kommunalsteuer-Schnittstelle

Projektarbeit bedarf der entsprechenden fachlichen Begleitung und ständiger Reflexion

# Erfolgreich mit Projektcoaching

Von Sabine Pelzmann-Knafl

■ **Projektcoaching: Schlüssel zum Erfolg.**  
■ **Gemeinsame Analyse von Problemen.**

Wien. Studien belegen, dass rund 15 Prozent aller Projekte abgebrochen oder zurückgestellt werden oder Ergebnisse liefern, die nicht gebraucht werden. Bei der nachträglichen Reflexion wird bei einer überwiegenen Anzahl dieser Projekte festgestellt, dass die häufigsten Ursachen für das Nicht-Erreichen von Projektzielen in Kommunikationsproblemen, Mikropolitik und unklarem eigenem Rollenverständnis des Projektleiters oder der Projektteammitglieder bestehen.

**Projektarbeit: So einfach ist sie gar nicht**  
In klassischen Unternehmen ist die Arbeit in projektspezifischem Rahmen immer noch ungewohnt.

Projektteams müssen erst lernen, bisher gewohnte Regeln, Wege und Denkweisen zu verlassen, über Hierarchien und Funktionen hinweg zu kommunizieren und sich gegenseitig zu vertrauen.

Oft müssen sehr versach-

lichte Denkgewohnheiten und Verhaltensmuster abgebaut werden, damit die Bedeutung neuer tragfähiger Beziehungen in der Projektarbeit erkannt wird.

Projekte stehen in starker Ressourcenkonkurrenz zu anderen Projekten und zur Linienorganisation. Häufig treten in der Projektarbeit Linienphänomene wie Absicherungsrituale und Schuldigensuche auf.

In manchen Projektteams entwickelt sich eine Struktur, in der einige Projektteammitglieder die Aufgaben an sich ziehen, die mikropolitische Wertigkeiten aufweisen (z. B. Kommunikation mit der obersten Führungsebene). Den anderen wird dann oft die operative Projektarbeit zugeteilt. Dieses Vorgehen führt im Projektteam zu einem Oben und Unten, das sich eher destruktiv auf die Arbeit und das Ergebnis auswirkt.

Projektmanagement kann die eigene berufliche Identität ins Schwimmen bringen, oft sind sich die Projektmitglieder nicht mehr sicher, was zu tun ist und was von ihnen verlangt wird. Manchmal müssen sich die Mitarbeiter in der Projektarbeit und der Linienarbeit gleichzeitig bewegen und mit ganz unter-



Begleitendes Projektcoaching sollte monatlich durchgeführt werden. Foto: bilderbox

schiedlichen Standards leben und zurecht kommen.

Manchmal dominieren Hierarchieeffekte, und die Projektteammitglieder haben es nicht leicht, sich bei der Projektarbeit von ihren Linienführungskräften abzunabeln. Wenn z.B. Hierarchieeffekte zu dominant werden – „Hineinregieren“ und Mikropolitik oder unterschiedliche Ziele und Aufgaben als Verwirrstrategie –, dann steigt das Risiko,

dass es zur Verfehlung von Qualitäts-, Zeit-, und Kostenzielen kommt.

Die Arbeitsintensität ist in Projekten höher als in der Linienarbeit. Denn Projekte werden als reizvoll, motivierend und interessant erlebt. Mit der Einrichtung von Projektteams werden gruppenpsychologische Mechanismen in Gang gesetzt, die zu einem sehr engagierten und sehr produktiven Arbeitsverhalten führen. Das kann vereinzelt zu starken Belastungen der Projektmitarbeiter führen. Durch den starken Ergebnisdruk, meist unter Zeit- und Kostendruck, treten bei vielen Projektmitarbeitern Symptome wie Depressivität, Schlaflosigkeit oder psychosomatische Beschwerden auf.

## Projektcoaching als Unterstützung

Projektcoaching ist die fachliche Begleitung des Projektleiters und/oder des gesamten Projektteams, es ist ein Reflexionsprozess, in dem die Paradoxien und blinden Flecken des Projektprozesses besprochen und bearbeitet werden. Ausgangspunkt und Inhalt sind die beruflichen Anliegen der Projektteammitglieder.

Die Teilnehmer reflektieren dabei systematisch ihr Projekt, erhalten inhaltliche und methodische Anstöße und Unterstützung, Rückmeldungen zu ihren Stärken und Schwächen, sowie Trainingsmöglichkeiten zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Das Projektteam trifft sich in regelmäßigen Zeitabständen unter Begleitung eines speziell für diese Aufgabe ausgebildeten Beraters zu systematischem Erfahrungsaustausch, wechselseitiger kollegialer Beratung und persönlichem Feedback.

Abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse der Projektteammitglieder können beispielhaft folgende Themen Inhalt von Projektcoaching sein:

- Nachdenken über den aktuellen Projektstatus und die nächsten Schritte

- Reflexion der strategischen Anlage des Projektes
- Reflexion der vereinbarten Prozesse im Projekt
- Reflexion der strukturellen Einbindung des Projektes in die Linienorganisation

- Eigenes Rollenverständnis und Verhalten der Projektteammitglieder

- Reflexion der eigenen Befindlichkeit in und mit diesem Projekt und ihre Auswirkungen auf den Projektverlauf

- Bearbeitung von Projektkrisen

- Große Hierarchieunterschiede im Projektteam

- Alte Konflikte, die in die Projektarbeit mitgenommen werden

- Lernen eines balancierten Konkurrenz- und Kooperationsverhaltens.

Das Projektteam analysiert gemeinsam Probleme und entwickelt mögliche Lösungsansätze oder Vorgehensvarianten. Ein wichtiger Teil des Projektcoachings betrifft die persönlichen Einstellungen, Interessen und Motive, aber auch die Rolle und das Verhalten der Projektteammitglieder.

## Rationale und emotionale Sicht

Ein entscheidender Aspekt ist, dass die zur Diskussion gestellten Probleme nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten analysiert und methodisch bearbeitet werden. Die Vorgänge im Arbeitsumfeld der Projektteammitglieder, aber auch deren persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen werden auch mit dem Blick auf die emotionale Dynamik betrachtet.

Die Projektteammitglieder werden dadurch in ihrer Selbstwahrnehmung sensibilisiert und lernen die Stimmungslage und Gefühle von Führungskräften, Kollegen und Mitarbeitern wahrzunehmen und das eigene Verhalten situativ auf

die zwischenmenschlichen Realitäten im eigenen Umfeld abzustimmen.

Besonders wirksam für den Projekterfolg ist Projektcoaching in der Startphase, der Evaluierung von Zwischenergebnissen bei Meilensteinen und bei Projektabschluss.

Bei begleitendem Projektcoaching, um auf individuelle und organisatorische Weise aus dem Projekt zu lernen, sollte es monatlich durchgeführt werden.

Projektcoaching sollte neben einem methodischen Vorgehen folgende Dimensionen beinhalten:

- Erlebten Nutzen im Sinne von Erkenntnisgewinn feststellen

- Klima der Zusammenarbeit, Kommunikations- und Verhaltensmuster thematisieren, bearbeiten und verbessern

- Berufliche Identität und Rollen im Projekt klären

- Machtdynamiken im Unternehmen identifizieren

- Organisatorische Rahmenbedingungen (Linie versus Projektarbeit, Projektkonkurrenz) verbessern.

## Gut geeignete Coaches

Idealerweise sind Coaches geeignet, die selbst nicht oder nur mittelbar in der Organisation tätig sind, Projektleiter und Projektteammitglieder, die interessiert und bereit sind, ihre eigene Projektarbeit gemeinsam zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen, zu unterstützen.

Personen, die sich in ihrer sozialen und Projektmanagementkompetenz konsequent weiterentwickeln möchten, sind ebenfalls geeignete Coaches.

Projektcoaching unterstützt Projektleiter und Projektmitglieder, die unter hohem Ergebnisdruk und Erfolgsdruck arbeiten und die in kritischen Projektsituationen „stecken“. ■

## Zur Autorin



DI Sabine Pelzmann-Knafl ist Unternehmensberaterin und Supervisorin mit den Beratungsschwerpunkten Führungskräfte- und Teamentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Sie hat in den letzten Jahren im Rahmen von komplexen Veränderungsprozessen mit Führungskräften und Teams an ihrer neuen Rolle und ihren neuen Aufgaben gearbeitet. ■

## Die erste Informationsquelle ■

Mit der Wiener Zeitung starten Sie bestens informiert in den Tag. Entscheidungsträger aus dem Management und der Verwaltung finden hier – neben dem ausführlich kommentierten Tagesgeschehen – wertvolle Informationen für ihren Job.



Überzeugen Sie sich selbst und bestellen Sie Ihr 4 Wochen Gratisabo unter 01/206 99-666 oder unter [www.wienerzeitung.at](http://www.wienerzeitung.at).



Klare Fakten, klare Meinung. ■