

# VERWALTUNG INNOVATIV

3/2010

Eine Kooperation des Führungsforums Innovative Verwaltung **fiv** und der **WIENER ZEITUNG**

## ► Im Fokus: Personalentwicklung

# Fördernd und fordernd: Arbeitgeber Bund

Von Karin Thienel

Sich von älteren KollegInnen beraten lassen, E-Learning am Arbeitsplatz, Mitarbeiter-Innengespräche: Die Personalentwicklung im Öffentlichen Dienst des Bundes bringt den Bediensteten sehr viel. Aber sie müssen auch mehr leisten als die Generationen vor ihnen.

Vor dem Hintergrund von Stellenreduktion und demographischer Entwicklung ist die Personalentwicklung in der Österreichischen Bundesverwaltung unerlässlich, um eine wirksame und bürgerorientierte Verwaltung sicherzustellen. Nur hochmotivierte MitarbeiterInnen werden qualitätvolle staatliche Dienstleistungen sicherstellen können. Die Personalentwicklung im Bundesdienst wird grundsätzlich dezentral von den einzelnen Ressorts wahrgenommen. Neben der Verwaltungsakademie mit ihrem umfangreichen Ausbildungsangebot gibt es zahlreiche weitere ressortübergreifende Aktivitäten im Bereich der strategischen Personalentwicklung.

### Netzwerke für die Personalentwicklung

Die von der Sektion III Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform im Bundeskanzleramt initiierte „Plattform für Personal-



**Eine gut geführte Personalentwicklung reduziert die Arbeitslast der Beschäftigten, minimiert Überstunden und beugt möglichem Arbeitsfrust vor. Seit Mitte der 1990er Jahre gibt es eine systematische Personalentwicklung im BKA.**

Foto: Photocase

entwicklung“ bietet den PersonalentwicklerInnen aller Ressorts Gelegenheit zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch. Informations- und Wissenstransfer, Best-Practice-Beispiele und Gelegenheit zur Diskussion unterstützen bei der Entwicklung und Koordination von Maßnahmen. Das gilt vor allem bei Themenstellungen, die über Ressortgrenzen hinweg alle MitarbeiterInnen betreffen. Es ergibt sich die Möglichkeit, speziell auf die Rahmenbedingungen im Bundesdienst abgestimmte Maßnahmen zu entwickeln bzw. Modelle aus der privaten Wirtschaft sinnvoll einzupassen. Auch

die Ergebnisse aus der laufenden europäischen Zusammenarbeit der nationalen Dienstgebervvertretungen (Central Public Administration) und aus dem informellen Sozialen Dialog im Rahmen des European Public Administration Network (Eupan) sowie des Network of Personnel Selection Experts des Europäischen Amtes für Personalauswahl fließen in die Plattform ein. Der regelmäßige Erfahrungsaustausch mit den PersonalentwicklerInnen der Bundesländer im Rahmen ihrer ExpertenInnenkonferenz „Forum Personalentwicklung“ bildet ein weiteres wichtiges Element von Vernetzung



Editorial

von  
Heidrun Strohmeyer

## Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Eine gute Führungskraft entwickelt sich und andere, erkennt Potentiale, nutzt sie zur Erreichung der Unternehmensziele, fördert und fordert, eröffnet neue Perspektiven und steigert so das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen.

Eine Studie belegt, dass die Lernmotivation von SchülerInnen an den Schulen am höchsten ist, an denen Management und Führung gut funktionieren. Das wirkt sich positiv auf die Leistungen und das Schulklima aus. Nicht ohne Grund erkennen – trotz Kompetenzdiskussion und Konzentration auf Machtfragen – PolitikerInnen aller Fraktionen, der Rechnungshof und die Betroffenen selbst die LehrerInnenbildung als Erfolgsfaktor für die Zukunft des Bildungssystems.

Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf andere Institutionen umlegen: Systematische Personalentwicklung ist ein äußerst wirksames strategisches Steuerungsinstrument.

Verwaltung Innovativ gibt einen interessanten Überblick über die aktuellen Trends. Langjährige Erfahrungen und zahlreiche Initiativen belegen, dass Personalentwicklung ein integratives Leitprinzip im Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung geworden ist. Das Bewusstsein um die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung steigt, der Vergleich macht sicher: Im Austausch mit den Führungskräften aus der Wirtschaft zeigt sich, dass wir hier auf gleicher Augenhöhe voneinander lernen können. Zielvereinbarungen, MitarbeiterInnen-gespräche, Mentoring-Programme, Förderung von Mobilität und Diversity-Management etablieren sich als Standards im öffentlichen und im privaten Bereich.

Die Professionalität und Kompetenz der Führungskräfte, ihre Entwicklungs- und Lernbereitschaft sind sowohl Voraussetzung als auch Gradmesser für erfolgreiche und wirksame Personalentwicklung.

Ihre  
**Heidrun Strohmeyer**  
heidrun.strohmeyer@bmukk.gv.at  
Präsidentin des FIV

## ► Inhalt

Wie gehts dem eTendering.....	2	Karriere in der Verwaltung .....	7	Führen in der Sandwichposition .....	11
Meinung: Effizienz und Effektivität in der Personalentwicklung.....	3	So bunt wie das Leben .....	8	Deloitte: Besetzungsentscheidungen objektivieren – Risiken minimieren.....	12
Jenseits von Seminar und Gehaltserhöhung .....	4	Den Blick in die Zukunft .....	9		
Das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungs- gespräch in der öö. Landesverwaltung .....	6	Recht: Service ja, aber bitte nur auf Anweisung!.....	10		
		BIG: Für Individualisten .....	11		

## ► Im Fokus: Personalentwicklung

und Wissenstransfer. Im Bundesintranet stehen unter <http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at> (Bereich „Service“) themenbezogene Informationen und Services sowohl für PersonalentwicklerInnen als auch für MitarbeiterInnen zur Verfügung.

### Leitfaden für MitarbeiterInnengespräche

Das direkte Gespräch zwischen MitarbeiterInnen und ihren Vorgesetzten ist auch beim Bund eine Voraussetzung für erfolgreiche und zufriedenstellende Zusammenarbeit. Eine besondere Stellung nimmt das als Führungsinstrument im Dienstrecht des Bundes verpflichtend verankerte MitarbeiterInnengespräch ein (§ 45a BDG bzw. § 5 VBG). Einmal im Jahr werden dort die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit sowie die Aufgaben und die berufliche Entwicklung der MitarbeiterInnen zur Sprache gebracht. Ein gutes MitarbeiterInnengespräch hat sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die Vorgesetzten und die jeweilige Organisationseinheit einen klaren Nutzen. Gemeinsame Zielvereinbarungen schaffen Klarheit über die künftigen Arbeitsschwerpunkte und den damit verbundenen Handlungsspielraum, Führung wird professionalisiert. Die Weiterentwicklung dieses durch das Besoldungsreform-Gesetz 1994 eingeführten Führungsinstrumentes, seine Anwendungspraxis und die Sicherstellung der Qualität der Gespräche ist ein erklärtes Anliegen des Bundeskanzleramtes. Zur Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch wurde in Zusammenarbeit mit den PersonalentwicklerInnen der Ressorts vom Bundeskanzleramt ein Leitfaden zusammengestellt. Er ist als Download im Bundesintranet verfügbar, kann aber auch als Druckexemplar angefordert werden. Darüber hinaus können alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Bundesintranet das interaktive E-Learning-Modul zum MitarbeiterInnengespräch abrufen.



Raus mit der Sprache: Ein gutes Gesprächsklima, in dem Vorgesetzte und MitarbeiterInnen offen ihre Anliegen formulieren können, gehört zum State of the Art einer guten Personalentwicklung. MitarbeiterInnengespräche sind in großen Organisationen formalisiert und bieten die Gelegenheit, auch unter den vorhandenen MitarbeiterInnen neue Talente zu entdecken.

Foto: Photocase

### E-Learning Portale und Mentoring

In Kooperation mit dem Bundesministerium für Justiz steht das E-Learning-Portal „Ich - in Arbeit ...“ über das Bundesintranet allen Bundesbediensteten zur Verfügung. Hier finden die MitarbeiterInnen neben klar

und übersichtlich aufbereiteten Informationen auch viele praxisorientierte Tipps zu einer Reihe von arbeitsplatzbezogenen Themen. Die Module „Zeitmanagement“, „Fit am Arbeitsplatz“, „Gesunde Ernährung“ und „Ergonomie“ beschäftigen sich mit der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsabläufen. Auch den

oftmals tabuisierten Themen Burn Out und Mobbing sind Module gewidmet. Weitere Lerneinheiten bieten Wissenswertes beispielsweise zur Korruptionsprävention. Im Rahmen der Personalentwicklung des Bundes wird als karrierefördernde Maßnahme für Frauen ein Cross Mentoring Programm angeboten. Um Frauen den gleich-

## ► Nachgefragt

# Wie geht's dem eTendering?

Ob der Bau einer Wasserversorgungsanlage oder Zimmermannsarbeiten: eTendering macht langfristig den gesamten Markt für Aufträge der Öffentlichen Hand online zugänglich. Der gesamte Prozess von der Ausschreibung bis zur Auftragserteilung wird online ohne Papier abgewickelt.

Das Interview führte Cathren Müller

**Herr Humann, was ist Ihre vorläufige Bilanz nach der Einführung von eTendering auf [auftrag.at](http://auftrag.at)?**

**Paul Human:** Als ich 2004 die erste vollelektronische Ausschreibung für den Bund durchführte, waren wir im europäischen Vergleich absolute Vorreiter. Zu dem Zeitpunkt konnten weder Bieter noch Auftragnehmer einen Nutzen ableiten. Heute, knapp sechs Jahre später, ist die Situation eine andere. Die Nachfrage nach eTendering hat sich deutlich erhöht, aber die handelnden Akteure nehmen nach wie vor die Unterstützung meines Teams in Anspruch. Es geht meist nicht um technische Dinge, sondern um die Menschen: Sie müssen sich daran gewöhnen, dass nun Dinge einfacher und anders ablaufen.

**Inwiefern macht eTendering die Auftragsvergabe leichter?**

Bei eTendering geht es darum, dass die ausschreibende Stelle und der Bieter elektronisch gesichert und vertraulich miteinander kommunizieren. Anstatt eine E-Mail zu schicken, die keinen Schutz bietet, werden Kommunikation und Datenspeicherung verschlüsselt. Der User braucht lediglich einen Internetbrowser, wo er seine Daten eingeben und Dateien hochlädt. Nach österreichischem Recht muss ein Angebot elektronisch qualifiziert unterschrieben werden. Dafür sind ein an die Person gebundenes qualifiziertes Zertifikat und eine Signatursoftware notwendig. Das funktioniert ähnlich wie die Zahlung mit Bankomat-Karte und ist in Zukunft auch per Handy möglich. eTendering

macht die Suche nach Aufträgen, die Bewerbung darum und die Vergabe viel leichter und sehr viel sicherer.

**Ist es nicht problematisch, wenn sich nun auch Dienstleister aus lohnschwächeren Ländern der EU um Dienstleistungen in lohnstärkeren Ländern bewerben können?**

Unser System liefert die notwendige Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Jede Aktion ist eindeutig protokolliert und kann von befugten Revisionsinstanzen eingesehen werden. Zur europäischen Dimension möchte ich meine persönliche Meinung äußern: Durch die elektronische Abwicklung werden sich die nationalen und internationalen Bieterstrukturen nicht signifikant ändern. Warum? Die Leistung



Paul Humann ist der Geschäftsführer von [auftrag.at](http://auftrag.at)

Foto: Sternisa

muss auch bei der elektronischen Vergabe in den meisten Fällen vor Ort beim Auftraggeber erfolgen, somit sind die lokalen Leistungserbringer zwingend notwendig. Die Wasserversorgung kann nicht elektronisch passieren und auch Zimmermannsarbeiten sind nur vor Ort möglich.

## ► Im Fokus: Personalentwicklung

berechtigten Zugang zu allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung und insbesondere zu Spitzenfunktionen zu ermöglichen, wurden spezielle Managementprogramme entwickelt. Beim Cross Mentoring des Bundes unterstützen Führungskräfte eines Ressorts (MentorInnen) KollegInnen (Mentees) eines anderen Ressorts. Die MentorInnen vermitteln Wissen aus ihrer eigenen Erfahrung, geben Tipps zur Karriereplanung und erleichtern den Einstieg in berufliche Netzwerke ([http://sektioniii.bka.gv.at/crossmentoring/cm\\_start.php](http://sektioniii.bka.gv.at/crossmentoring/cm_start.php)).

### Wechseln erwünscht

Ziel der Mobilitätsförderung ist es, MitarbeiterInnen des Bundesdienstes zur Übernahme neuer Aufgaben zu ermutigen und die Verwaltung dynamisch und flexibel zu erhalten. Im Rahmen der Personalentwicklung wird neben profunden Weiterbildungsmöglichkeiten an der Verwaltungsakademie eine Reihe von Instrumenten zur Förderung der Mobilität angeboten. Über Ressortgrenzen hinweg unterstützt das BKA mobilitätswillige MitarbeiterInnen im Bundesdienst über Ressortgrenzen hinweg ihre Karriere zu entwickeln. Die Förderung der Mobilität ist ein Anliegen des aktuellen Regierungsprogramms, insbesondere in Form des freiwilligen Dienstwechsels. Wie wichtig interne Mobilität ist, zeigt der Umstand, dass MitarbeiterInnen im öffentlichen Dienst im Durchschnitt bereits seit 18 Jahren im selben Betrieb beschäftigt sind, während dieser Wert im Gesamtdurchschnitt der selbstständig Erwerbstätigen 9,5 Jahre beträgt (Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2008). Berufliche Entwicklungsperspektiven für MitarbeiterInnen sind daher dringend erforderlich, um Frustration und damit Leistungsabfall zu verhindern. Durch die ressortübergreifende Jobbörse des Bundes und die seit dem Vorjahr zusätzlich angebotene Karrieredatenbank wird der Ressortwechsel innerhalb des Bundesdienstes vereinfacht. In der Jobbörse des Bundes werden von den Ressorts gemeldete freie Stellen unter <http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/jobs.htm> regelmäßig noch vor ihrer öffentlichen Ausschreibung intern zur Besetzung bekanntgemacht. Bundesbedienstete können sich auch selbst elektronisch für den wöchentlichen Jobbörse-Newsletter mit dem aktuellen internen Stellenangebot



Für Bundesbedienstete stellt die Personalentwicklung E-Learning Programme zur Verfügung – auch für ergonomische Schulungen.

Foto: Photocase

anmelden. Wer eine Stelle außerhalb des eigenen Ressorts sucht, kann ein anonymes Karriereprofil erstellen (<http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/jobb/profil.htm>). Dort können die MitarbeiterInnen ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten beschreiben und darstellen, für welche Stellen bzw. Aufgaben sie sich interessieren. Nach Freigabe durch die Jobbörse des Bundes können die Personalabteilungen in den Profilen Personal suchen. Weiters gibt es die Möglichkeit des Austauschs mit den Bundesländern oder eines Praktikums in europäischen Partnerländern, bei der Europäischen Kommission und beim Generalsekretariat des Rates.

### Begeehrt: EU-Jobs

Dass ÖsterreicherInnen durchaus nicht ungern bei der EU arbeiten, ist belegt: Im

Juli 2010 waren 446 ÖsterreicherInnen, darunter ein Generaldirektor, ein Generaldirektor-Stellvertreter und fünf Direktoren in der Europäischen Kommission tätig; dies entspricht einem Anteil von 1,8%. Im Vergleich dazu beträgt der Bevölkerungsanteil Österreichs an der Gesamtbevölkerung der EU 1,67%. Die EU Job Information des Bundeskanzleramtes informiert laufend über Karrierechancen bei den Europäischen Institutionen und unterstützt österreichische BewerberInnen während der komplexen Auswahlverfahren, die das Europäische Amt für Personalauswahl (Epsa) im Auftrag der Europäischen Institutionen durchführt ([www.bundeskanzleramt.at/eujobs](http://www.bundeskanzleramt.at/eujobs)). Aber auch in Österreich hat sich im Bereich Recruiting viel getan: Die Novelle des Ausschreibungsgesetzes durch BGBl I Nr 153/2009 bezweckte eine Stärkung der Jobbörse des Bundes im Sinne einer erhöhten Transparenz und einer Modernisierung im Rekrutierungsprozess. Die technisch-orga-

nisatorische Erneuerung der Jobbörse des Bundes sowie eine Modernisierung der Testverfahren (Computerbasierte Testung) und des Bewerbungsmanagements (e-Recruiting) in Form von Shared Service-Angeboten innerhalb des Bundes und für Gebietskörperschaften werden regelmäßig aktuell vorbereitet und sollen ab 2011 zum Einsatz kommen. Die Maßnahmen im Bereich der Strategischen Personalentwicklung des Bundes werden mit Rücksicht auf evidente Hand-



Dr. Karin Tienel ist Leiterin der Abteilung Personalentwicklung und Mobilitätsförderung im Bundeskanzleramt

### Meinung

von  
Klaus Hartmann



## Effizienz und Effektivität in der Personalentwicklung

In der Personalentwicklung war die öffentliche Verwaltung sicher kein Trendsetter. Vor mehr als zwanzig Jahren stand die rein (dienst-)rechtliche Steuerung als alleiniges Gestaltungsmittel im Zentrum.

Ausbildungsmaßnahmen waren die einzigen Formen der Personalentwicklung – und auch in diesem Bereich war die Ausbildungslandschaft oft noch recht rudimentär, wenn man etwa bedenkt, dass es für den Allgemeinen Verwaltungsdienst im Bund damals keine eigene Grundausbildung gegeben hat. Mittlerweile ist unbestritten, dass Ausbildungsmaßnahmen und der Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Personalmanagement zählen. Von den Erfahrungen in

der Erwerbswirtschaft konnte die öffentliche Verwaltung viel lernen. Zu beachten ist allerdings, dass die Instrumente nicht unkritisch angewendet werden, sondern auf die tatsächlichen Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet sein sollten. Gerade im öffentlichen Dienst, wo (berufs-) lebenslange Karriereverläufe nach wie vor die Regel sind, hat die Personalentwicklung meines Erachtens eine noch größere Bedeutung als in der Erwerbswirtschaft. Schon die Aufnahme in den öffentlichen Dienst hat

sehr sorgfältig und verantwortungsbewusst zu erfolgen – falsche Entscheidungen sind hier nicht so leicht zu revidieren. Die Berufsbegleitenden Ausbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen sind Maßnahmen der Qualitätssicherung und entfalten daher eine besondere Wirksamkeit. Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkte sind zu berücksichtigen; die Verfolgung bloßer Einsparungsziele, die allenthalben drohen, greifen freilich zu kurz und würden zu nachhaltigen Qualitätseinbußen führen.

**Impressum:** Verwaltung Innovativ erscheint als Verlagsbeilage zur Wiener Zeitung und wird gemeinsam vom Verein „Führungsforum Innovative Verwaltung“ und der Wiener Zeitung herausgegeben. Verwaltung Innovativ erscheint 4mal im Jahr. **Medieninhaber und Herausgeber:** Wiener Zeitung GmbH, 1040 Wien, Wiedner Gürtel 10, Tel.: 01/206 99 0 **Geschäftsführung:** Mag. Karl Schiessl **Marketing:** Wolfgang Renner **Anzeigenleitung:** Harald Wegscheidler, [h.wegscheidler@wienerzeitung.at](mailto:h.wegscheidler@wienerzeitung.at) **Fotos:** AutorInnen, Robert Newald, Tatjana Sternisa **Illustrationen:** Wolfgang Ammer **Redaktion:** Mag. Cathren Müller (Wiener Zeitung), Andrea Bock (FIV) **AutorInnen dieser Ausgabe:** Sophia Freynschlag (Wiener Zeitung), Cathren Müller (Wiener Zeitung), Renate Balic-Benzing, Elisabeth Freiberger, Klaus Hartmann, Rudolf Haschmann, Helmut Ilk, Heidrun Strohmeyer, Karin Thienel **Illustrationen:** Wolfgang Ammer **Layout:** Richard Kienzl **Druck:** Berger Druck, 3580 Horn, Wiener Strasse 8, [www.berger.at](http://www.berger.at)

# Jenseits von Seminar und Gehaltserhöhung

Moderne Personalentwicklung ist strategisch unverzichtbar. Das gilt für die öffentliche Verwaltung ebenso wie für den privatwirtschaftlichen Konzern. Zwei Beispiele anhand von Hewlett-Packard Österreich und dem Bundesministerium für Finanzen.

Von Cathren Müller

Die Fragestellungen des Personalmanagements sind seit der Wissenschaftlichen Betriebsführung Taylors die gleichen: Wie finde, halte und motiviere ich Personal und Arbeitskräfte? Auch die Ziele haben sich nicht verändert: Es geht um Produktivität und Effizienz. „Wachstumsorientierte Initiativen“, schreibt die Unternehmensberatung Hewitt Associates im Februar 2010 in ihrem jährlichen „HR Barometer“, „wie die Steigerung der Produktivität (59 Prozent) führen die aktuelle Prioritätenliste an, gefolgt von der Rekrutierung von Top Talenten (52 Prozent).“

## Kapital MitarbeiterIn

Die Methoden allerdings sind inzwischen andere: An die Stelle des Taylorschen Rhythmus sind Homeoffice, Feedback, Zielvereinbarungen, Karrierepfade und Programme zum Ausgleich von Arbeit und Leben getreten. In der modernen Verwaltung ebenso wie im privatwirtschaftlichen Konzern: „Wir sind nur so gut wie unsere MitarbeiterInnen, es ist für uns essentiell, dass wir eine Workforce haben, die sich gut weiterentwickeln kann“, sagt Evelin Mayr, Head of Human Resources bei Hewlett-Packard Österreich.

„Wir haben keine Maschinen oder Anlagen, unsere MitarbeiterInnen sind unser Kapital“, formuliert Friedrich Stanzel, Leiter der Personalentwicklung beim Bundesministerium für Finanzen BMF.

Wie das BMF steht auch HP vor der Herausforderung, die Babyboomer-Generation ab 2020/30 ersetzen zu müssen. Bei HP ist der durchschnittliche Verbleib im Unternehmen mit knapp 12 Jahren sehr hoch. In Organisationen, in denen viele interne Karrierewege offenstehen, bleiben die MitarbeiterInnen gern. Und werden älter. Und werden eines Tages fehlen. Auch Unternehmen haben eine demografische Kurve mit einem Schwerpunkt weiter rechts auf der Skala, bei den höheren Jahrgängen. Der Altersdurchschnitt bei HP liegt bei 41,5 Jahren, im BMF ist man mit 47 Jahren etwas älter. „Wir spüren die Jahre, in denen es wenige Nachbesetzungen gab. Die Babyboomer werden mit einem Schlag in Pension gehen. Dahinter fehlt aber eine ganze Generation“, sagt Stanzel.

## Authentizität ist wichtig

Personalmanagement und Personalentwicklung gewinnen so ganz natürlich an Bedeutung. Für das bestehende Personal geht es

darum, interne Karrierewege zu öffnen, Stärken zu erkennen und zu fördern, Belastungen zu reduzieren, die Nachfolge zu planen und Qualifikationen an neue Herausforderungen anzupassen. Und die Organisationen müssen sich öffnen für das Personal, das sie in Zukunft brauchen, und zeigen, dass sie attraktive Arbeitgeber sind: „Employerbranding“ heißt es bei HP, „Arbeitgeber-Marke“ beim BMF. „Auf Messen gehen, sich präsentieren, Frauen ansprechen, bei Initiativen mitmachen“, zählt Evelin Mayr auf. „Wichtig ist Authentizität, der äußere Eindruck muss mit der Unternehmenswirklichkeit übereinstimmen.“ HP hat ein eigenes Netzwerkprogramm für Frauen, ein Graduate-Programm für AbsolventInnen, geht an die HTLs, die Universitäten und Fachhochschulen. Auch QuereinsteigerInnen sind bei HP gerne gesehen. „Wir brauchen die richtigen Leute, uns interessiert die Person mehr als ihr formaler Bildungsabschluss.“ Das BMF kann, jedenfalls im Moment, noch nicht ganz so offen sein. Nach österreichischem Dienstrecht entscheidet der Bildungstitel über Gehalt und Aufstiegschancen. „In dem Bereich ist aber sehr viel in Bewegung“, sagt Stanzel. Das BMF etablierte mit „Tax Management“ einen eigenen Studiengang an der FH Campus Wien.

## Klare Ziele

Das BMF begann 2003, eine Personalentwicklung aufzubauen, abgeleitet aus einer neuen, der ersten, Strategie: „Wir haben in England, in Skandinavien, in Deutschland geschaut, was modernes Personalmanagement heißt, und sukzessive unser eigenes System aufgebaut. Am Anfang waren viele skeptisch, dass das in einer Verwaltung funktionieren kann“, erinnert sich Stanzel. „Heute ist die Personalentwicklung bei uns ein strategisches Steuerungsinstrument“, Gemanaged wird nach den internationalen wissenschaftlichen Standards. „Management by Objectives – das funktioniert auch hier“, sagt Stanzel.

## Veränderung zulassen

Die Ziele der Verwaltung geben zum Teil die Anforderungen an das Personal vor. Im BMF heißt dies zum Beispiel, Kompetenzen in der Betrugsbekämpfung aufzubauen, wenn dies einer der zukünftigen Ressort-Schwerpunkte ist. Ein anderer Teil der Personalentwicklung ergibt sich aus Effizienzerfordernissen: „Vor 25 Jahren hatten wir weit über 20.000 MitarbeiterInnen, jetzt müssen wir mit 11.000



„Man darf die Leute nicht blockieren.“ Evelin Mayr ist Head of Human Resources bei Hewlett-Packard Österreich. Das Unternehmen hat 900 MitarbeiterInnen und wurde 2009 als einer der „Besten Arbeitgeber“ Österreichs ausgezeichnet (Great Place to Work 2009)



„Inzwischen wird unser Modell in Deutschland kopiert, darauf bin ich stolz.“ Friedrich Stanzel leitet die Personalentwicklung im Bundesministerium für Finanzen BMF. Das BMF hat 11.500 MitarbeiterInnen und seit 2003 eine eigene Abteilung für Personalentwicklung.

## ► Im Fokus: Personalentwicklung

### Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2009-2075

Jahr	Bevölkerungsstruktur						
	absolut				in Prozent		
	Insgesamt	Unter 15 Jahre	15 bis unter 60 Jahre	60 und mehr Jahre	Unter 15 Jahre	15 bis unter 60 Jahre	60 und mehr Jahre
2008	8.336.549	1.269.556	5.186.511	1.880.482	15,2	62,2	22,6
2009	8.368.842	1.255.295	5.202.396	1.911.151	15,0	62,2	22,8
2010	8.396.760	1.244.170	5.214.699	1.937.891	14,8	62,1	23,1
2011	8.427.431	1.234.660	5.230.619	1.962.152	14,7	62,1	23,3
2012	8.462.046	1.227.682	5.247.771	1.986.593	14,5	62,0	23,5
2013	8.498.651	1.224.733	5.261.016	2.012.902	14,4	61,9	23,7
2014	8.535.845	1.225.142	5.270.316	2.040.387	14,4	61,7	23,9
2015	8.574.121	1.227.413	5.275.600	2.071.108	14,3	61,5	24,2
2020	8.748.917	1.245.284	5.223.688	2.279.945	14,2	59,7	26,1
2025	8.903.569	1.268.127	5.079.259	2.556.183	14,2	57,0	28,7
2030	9.048.365	1.282.698	4.958.051	2.807.616	14,2	54,8	31,0
2035	9.174.298	1.279.720	4.938.846	2.955.732	13,9	53,8	32,2
2040	9.287.466	1.268.918	4.969.513	3.049.035	13,7	53,5	32,8
2045	9.386.774	1.263.021	4.966.532	3.157.221	13,5	52,9	33,6
2050	9.467.172	1.268.536	4.962.088	3.236.548	13,4	52,4	34,2
2075	9.567.587	1.298.244	5.038.823	3.230.520	13,6	52,7	33,8

Quelle: Statistik Austria

Ihre immer größere Bedeutung hat die Personalentwicklung unter anderem der Demografie zu danken. Die Erwerbstätigen werden immer älter, die Lebensarbeitszeit länger, es folgen geburtenschwächere Jahrgänge mit entsprechend weniger Arbeitskräften.

Personen denselben Aufwand bewältigen.“ Im Fall von HP bedeutet die Anbindung von Personalentwicklung an Unternehmensziele, die Ideenmaschine für neue Produkte und Dienstleistungen am Laufen zu halten: „Veränderung, Weiterentwicklung ist Teil der DNA von HP-Unternehmen“, sagt Evelin Mayr. „Wenn wir uns nicht permanent weiterentwickeln, haben wir in der IT-Branche keine Chance.“

#### Mobilität zulassen

Das BMF, das sich als „modernes Dienstleistungsunternehmen“ sieht, hat das Personalmanagement völlig neu und quer zu der Verwaltungseinteilung in Sektionen organisiert. „Um Karrierepfade zu entwickeln, sind wir dabei Jobfamilien zu entwickeln.“ Bisher sind sieben Jobfamilien entstanden, darunter zum Beispiel Prüfungen und Kontrollen: „Darunter fällt dann alles, was mit Prüfungen zu tun hat, die Betriebsprüfung ebenso wie der Zoll.“ Zwischen den Jobfamilien und abseits der organisatorischen Sektionsstruktur soll man in Zukunft wechseln und aufsteigen können. MitarbeiterInnen sind nicht auf Dauer auf eine Abteilung festgelegt. Bei HP bietet ein „Working from Home“-Konzept gepaart mit flexibler Arbeitszeit ohne Kernzeit und ein transparentes Gehaltssystem genug Spielraum für die MitarbeiterInnen, sich ihre nächsten Karriereschritte zu überlegen.

#### Im Gespräch bleiben

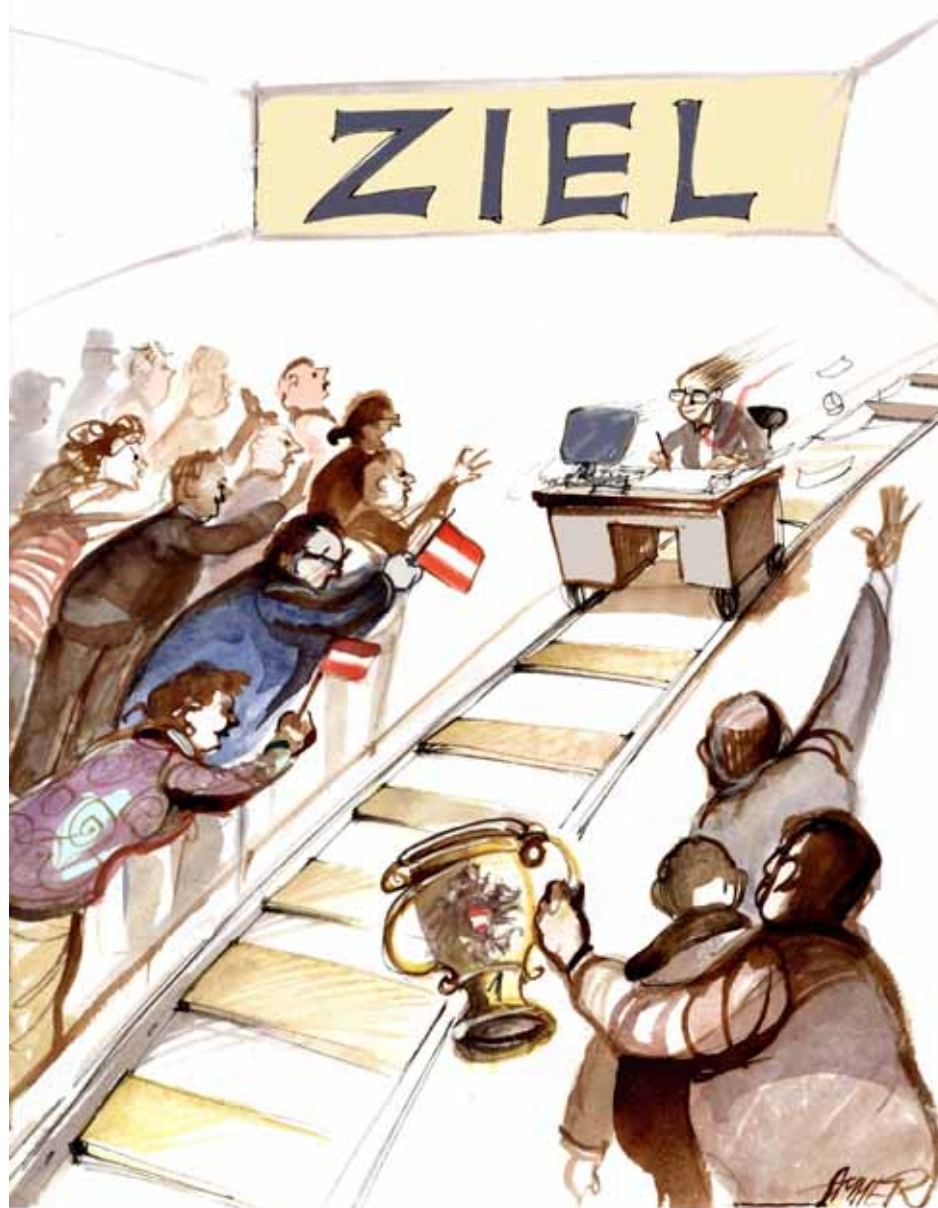
Auch bei HP sind die Abteilungsgrenzen für Auf- und Umsteiger durchlässig. Wer die Abteilung wechseln möchte, kann zum Beispiel im Rahmen eines Project Assignments an einem übergreifenden Projekt teilnehmen oder sich von einem Mentor in der Wunschabteilung unterstützen lassen. Alle MitarbeiterInnen, egal auf welcher Ebene, können ihre Karrierevorstellungen schriftlich formalisiert in sogenannten Focal Point Reviews niederschreiben, der oder die Vorgesetzte ist verpflichtet, diese Wünsche zumindest zu diskutieren. MitarbeiterInnengespräche finden ohnedies einmal in der Woche statt und HP sorgt dafür, dass die Kommunikation nicht abreißt: ManagerInnen müssen eine/n NachfolgerIn für sich nominieren und ihre Vorschläge in regelmäßigen Meetings diskutieren. Auf diese Weise wird nebenbei

erneut sichergestellt, dass Vorgesetzte ihre MitarbeiterInnen und deren Wünsche und Ziele wirklich kennen. „Indem die Nachfolgeplanung gemeinsam passiert, macht man die Entscheidungen auch objektiver“, meint Personalchefin Evelin Mayr.

#### Das Seminar ist nicht alles

Die klassische Weiterbildung scheint als Instrument der Personalentwicklung in den Hintergrund getreten zu sein. „Personal-

entwicklung ist weit mehr, als zu schauen, dass jeder seine Seminare bekommt“, sagt Stanzel nüchtern. Bei HP nimmt sie lediglich zehn Prozent ein, der Großteil findet als E-Learning am Arbeitsplatz statt. Auch im BMF läuft die Weiterbildung im Alltag mit. Im Fokus des Personalmanagement stehen die Motivation der MitarbeiterInnen und die Aufrechterhaltung ihrer Leistungsbereitschaft: „Die Freude unserer MitarbeiterInnen an der Arbeit und an der Dienstleistung ist für uns das Wichtigste“, erklärt Stanzel. „Wenn wir MitarbeiterInnen haben, die stolz sind, wird das auch nach Außen spürbar werden.“



Modernes Management bei Objectives hat längst in die Verwaltung Einzug gehalten. Das Bundesministerium für Finanzen ist ein Vorreiter.

## Bücher

### Hannes Schuh, **Interne Revisionen im Öffentlichen Sektor**

Andrea Bock, Führungsforum Innovative Verwaltung, FIV

Öffentliche Verwaltungen zeichnen sich durch große Dynamiken aus. Sie haben sich in den letzten Jahrzehnten von einer dem Bürokratiemodell nahestehenden Organisationsform zum betriebswirtschaftlich ausgerichteten New Public Management weiterentwickelt und gehen jetzt zu den die gesamtgesellschaftlichen Aspekte berücksichtigenden Prinzipien der Good Governance über.

Diese nachhaltige und grundlegende Veränderung der Organisationskultur und die radikale Zielorientierung nach außen bestimmen den öffentlichen Sektor und stellen auch an Revisionseinrichtungen als Teil der Gesamtorganisation neue Anforderungen.

Das Buch „Interne Revisionen im öffentlichen Sektor“ von Hannes Schuh zeigt in eindrucksvoller Weise diese Herausforderungen auf und versucht eine Antwort auf die Frage nach der organisatorischen Ausrichtung interner Revisionen des öffentlichen Sektors in einem dynamischen, wirkungsorientierten Umfeld zu geben. Durch die Bezugnahme auf internationale Standards und deren Interpretation für den öffentlichen Bereich liefert es Revisionseinrichtungen wichtige Hinweise auf Best Practice-Modelle für eine erfolgreiche Organisation und Prüfungsdurchführung.

Das Buch gibt nicht nur theoretische und praktische Denkanstöße, sondern gibt Umsetzungsvorschläge, die auf den Erfahrungen der Praxis beruhen: Die Vorschläge sind in der vom Autor geleiteten Internen Revision des Bundesministeriums für Finanzen über mehrere Jahre erprobt.



Hannes Schuh  
**Interne Revisionen im öffentlichen Sektor**  
Fachbuch Recht  
Linde Verlag 2010,  
200 Seiten, kart.,  
ISBN: 9783707317169,  
Euro 38,00

# Das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch in der oö. Landesverwaltung

Das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch ist ein unerlässliches Instrument einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Die oberösterreichische Landesverwaltung hat damit positive Erfahrungen gemacht.

Von Helmut Ilk

Die oberösterreichische Landesverwaltung hat in den Neunzigerjahren einen umfassenden Reformprozess gestartet. Das Ziel lautete, die Verwaltung zu einem ziel-, ergebnis- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen umzugestalten. Bereits am Beginn der Reformbemühungen wurden unter anderem jährlich zu führende Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche eingeführt. Nach und nach wurde dieses Instrument systematisch zu einem zentralen Baustein der Verwaltungssteuerung und der Personalentwicklung ausgebaut. Das Leitbild und die langfristigen Management- und Unternehmenskonzepte der oberösterreichischen Landesverwaltung gehen grundsätzlich davon aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen verdienen und dass ein Führungsstil, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei vorgegebenen Zielen und Rahmenbedingungen eine hohe Eigenverantwortung bei der konkreten Erledigung der Verwaltungsaufgaben gibt, ein großes Potenzial für wirksames Verwaltungshandeln beinhaltet.

Das Oö. Landesbeamtengesetz, das Oö. Landesvertragsbedienstetengesetz und die Dienstbetriebsordnung für die oberösterreichischen Landesbehörden sehen – zusätzlich zum verfassungsgesetzlich gebotenen Weisungsprinzip – vor, dass mit Bediensteten Arbeitsziele und Arbeitsschwerpunkte zu vereinbaren sind. Mit den Bediensteten sind jährlich Gespräche darüber zu führen, wie weit die vereinbarten Ziele erreicht wurden und welche weiteren Maßnahmen zu treffen sind. Nach dem Oö. LBG und dem Oö. LVBG ist die Erreichung von Zielen, die anlässlich eines Mitarbeitergesprächs vereinbart wurden, eines von mehreren Kriterien, die bei der Verfassung einer Dienstbeschreibung (als Basis für die Dienstbeurteilung) zu berücksichtigen sind. Nach dem Oö. Objektivierungsgesetz ist anlässlich der Weiterbestellung von – jeweils für fünf Jahre mit einer leitenden Funktion betrauten – Vorgesetzten der Erfolg der bisherigen Funktionsausübung insbesondere in fachlicher und innerdienstlicher Hinsicht unter Berücksichtigung der vereinbarten bzw. vorgegebenen Ziele zu beurteilen. Die im Leitbild und in den Management- und Unternehmenskonzepten festgelegte Verein-



Foto: Bildenbox

barungskultur ist daher in konkreten dienstrechtlichen Regelungen und innerdienstlichen Normen näher ausgeführt.

## Einbettung in ein Gesamtkonzept der Planung und Steuerung

Zielvereinbarungen werden dann besonders wirkungsvoll sein, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon in den Zielfindungs- und Planungsprozess eingebunden werden. Diese Einbindung wird je nach Hierarchieebene unterschiedlich sein. Wesentlich ist, dass die Vorgesetzten auf allen Ebenen immer wieder die Zusammenhänge, die wesentlichen übergeordneten Ziele und damit den möglichen Beitrag der und des Einzelnen zu einem wirkungsvollen Gesamtergebnis glaubhaft kommunizieren können.

Auch die Annäherung an die vereinbarten Ziele sollte entsprechend (gemeinsam) beobachtet werden: Durch Gespräche während des Jahres über den Grad der Zielerreichung (gemessen mit Hilfe von Controlling-Instrumenten) können Vorgesetzte und Mitarbeiter immer wieder in das Gespräch über Zielerreichung, Abweichungen und weitere notwendige Maßnahmen kommen. Die Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Verwendung eines solchen Systems darf nicht vergessen werden. In der Praxis ergeben sich eine Reihe von Fragen, die nur durch umfassende Schulungen sowie durch das persönliche Vorbild der Führungs-

kräfte beantwortet werden können. Die flächendeckende erfolgreiche Einführung eines solchen Zielvereinbarungssystems braucht Jahre.

## Das Mitarbeitergespräch als Element der Personalentwicklungsplanung

Die in der oberösterreichischen Landesverwaltung eingesetzte Form des Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächs ist nicht nur ein Instrument der Steuerung sondern auch eines der Personalentwicklung: Neben den Zielen werden auch persönliche Perspektiven der jeweiligen Mitarbeiterin/des jeweiligen Mitarbeiters einschließlich des Aus- und Fortbildungsbedarfes besprochen. Wir leiten daher auch Bildungsbedarfe und Personalentwicklungsnotwendigkeiten aus der Summe dieser Gespräche ab.

## Zusammenfassung

Wir sehen die Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche als Steuerungs- und als Personalentwicklungsinstrument der Verwaltung, das die Verwaltungskultur deutlich beeinflusst. Durch gut formulierte Ziele und einen sorgsam gestalteten Zielvereinbarungsprozess besteht eine große Chance, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Rahmenbedin-

gungen und der festgelegten Strategien wirksame Verwaltungsarbeit leisten können.

Auf der unverzichtbaren Basis des verfassungsgesetzlich gegebenen Weisungs- und Verantwortungsprinzips sind Zielvereinbarungen ein zusätzliches, anerkanntes Führungsmittel.

Zielvereinbarungen sollten in einen umfassenden Zielfindungs-, Planungs- und Steuerungsprozess eingebunden sein und durch geschulte Führungskräfte eingesetzt werden. Durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen muss bei allen Beteiligten der Boden dafür sorgsam und nachhaltig aufbereitet werden.

Wenn auch klarerweise nicht alles perfekt und auch noch nicht vollständig ist, so macht die oberösterreichische Landesverwaltung mit diesem Steuerungs- und Personalentwicklungsinstrument nach vielen Jahren und Stufen der Einführung durchaus gute Erfahrungen.



Mag. Helmut Ilk ist Personaldirektor in der Oberösterreichischen Landesverwaltung.

# Karriere in der Verwaltung

Barbara Schmid hat als Lehrling bei der Statistik Austria begonnen und hat nach Berufsmatura und FH-Studium gemeinsam mit einem Kollegen die Abteilung für Interne Revision neu aufgebaut. Die gebürtige Eisenstädterin kann eine Verwaltungskarriere allen empfehlen, die sich weiter entwickeln wollen.

Das Interview führte Cathren Müller

**Verwaltung Innovativ:** Sie waren gerade einmal 17 Jahre alt, als Sie als Lehrling bei der Statistik Austria anfangen.

**Barbara Schmid:** Das war Zufall und auch Fügung. Ich wollte nach der Schule auf eigenen Füßen stehen und stellte mir eine Ausbildung zur Bürokauffrau vor, alternativ wäre damals noch Zahnarzthelferin in Frage gekommen. In dem Alter hat man noch nicht so klare Vorstellungen. Ich habe damals, 1998, ein Berufsorientierungsprogramm gemacht und bin über die damalige Lehrlingsoffensive des Bundes gestolpert. Ich habe mich beworben und hatte das Glück, auch genommen zu werden.

**Was machte die Verwaltung für eine 17-jährige attraktiv?**

Mich hat begeistert, dass die Ausbildung viel breiter gefächert ist als die zur Bürokauffrau. Es sind viele wirtschaftliche Elemente enthalten, Statistik usw. Außerdem gab es viele verschiedene Arbeitsplätze: Einige von meinem Lehrgang wurden dem BKA zugeteilt, zwei Lehrlinge inklusive mir der Statistik Austria, die damals noch das Statistische Zentralamt war.

**Haben Sie bemerkt, dass Sie für den öffentlichen Dienst lernen und nicht für die Privatwirtschaft?**

Die Schwerpunkte sind ein bisschen anders. Man lernt die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Buchführung usw. Hinzu kommt aber, dass man die Verwaltungsstrukturen kennenlernt, bestimmte Abläufe und Prozesse. Wir haben auch statistische Methoden kennengelernt. Hinzu kommen natürlich Formalitäten: die Abrechnung von Dienstreisen usw.

**Das heißt, es ist mehr Stoff in derselben Zeit?**

Ja, allerdings spürt man das nicht so, denn es ist sehr vielfältig und vieles lernt man „on the job“. Neben der Hauptstelle, der wir zugeordnet waren, haben wir verschiedene Bereiche durchlaufen. Da bietet der Bund natürlich sehr viel mehr Möglichkeiten als ein mittlerer Betrieb. Wir waren zum Beispiel im Rechnungswesen oder im Auskunftsdienst und hatten sehr viel Kundenkontakt. Es ist kein trockener Bürojob.

**Sie sind dann auch gleich bei der Statistik Austria geblieben.**

Wir unterstanden damals direkt dem Bundeskanzleramt und wurden auf die verschiedenen Stellen aufgeteilt. Das hing vom Bedarf ab, aber ganz wesentlich auch von unseren Interessen. Ich bin zur Statistik Austria gegangen, die damals noch Statistisches Zentralamt hieß. Während der Lehre habe ich in verschiedenen Abteilungen gearbeitet, am meisten bei der Großzählung, davon ist die damalige Volks-

zählung ein Teil. Eine Lehrkollegin von mir ist heute auch noch hier im Haus, sie arbeitet beim Mikrozensus/Erhebungsinfrastruktur.

**Wie kam es dann zu Ihrer Entscheidung, doch noch die Matura nachzuholen und ein Studium zu beginnen?**

Ich wollte weiterkommen: Die Chancen mit Matura und Studium sind dafür wesentlich größer. Durch die Möglichkeit der Berufsmatura konnte ich unabhängig bleiben, meinen Beruf weiter machen und mich trotzdem fortbilden, sodass ich dann studieren konnte. Für mich war währenddessen bereits klar, dass ich ein Studium anhängen würde. Ich bin dabei sehr vom Haus unterstützt worden. Ich konnte zum Beispiel meine Arbeitszeit auf 34 Stunden reduzieren, ich konnte früher gehen, wenn ich Kurse hatte usw. Das macht es dann relativ leicht, Studium und Beruf zu bewältigen. Sicher wäre es auch in einer 40-Stunden-Woche möglich gewesen, aber man braucht zwischendurch Freizeit.

**Was war das Schwierigste dabei?**

Durchzuhalten. Man braucht einen sehr starken Willen, denn es kommt unweigerlich der Moment, in dem man einfach nicht mehr will. Auch dafür ist es wichtig, dass man Unterstützung von der Firma erhält. Ich wusste auch wofür ich lerne. Ich habe den Studiumsschwerpunkt „Marketing und Sales“ so gewählt, dass es eine gewisse Nähe zur Marktforschung gibt. Dieses Thema wollte ich unbedingt weiterverfolgen. Eine Fachhochschule habe ich deshalb gewählt, weil die Abendkurse günstig waren. Die Anwesenheitspflicht kam mir auch entgegen, ein gewisser Druck ist sicher förderlich.

**Wie hat sich das Studium auf Ihre Karriere bei der Statistik Austria ausgewirkt?**

Sehr positiv. Sobald der Abschlusstermin feststand, schauten sich meine Vorgesetzten schon nach einer passenden Planstelle um, auf die das neue Profil passt. Natürlich durchläuft man dann trotzdem ein ganz normales Bewerbungsverfahren. Auch das Praktikum bei der Deloitte Wirtschaftsprüfung hat mir das Haus ermöglicht, damit ich Einblick in andere Berufssituationen bekomme und mich auf die Stelle in der Internen Revision vorbereiten kann. Weiterentwicklungsmöglichkeiten gibt es im Haus sehr viele. Es werden immer wieder interne Stellen ausgeschrieben. Es werden viele verschiedene Kurse angeboten, von Sprachkursen bis zu Fachkursen, es herrscht auch ein Klima, das Weiterentwicklung sehr positiv sieht.

**Werden interne Bewerbungen bevorzugt behandelt?**



**Mag. (FH) Barbara Schmid** leitet gemeinsam mit einem Kollegen die Abteilung für Interne Revision der Statistik Austria. Sie wurde 1981 in Eisenstadt geboren und hat nach einer Lehre zur Bürokauffrau/Verwaltungsassistentin an der Fachhochschule der Wiener Wirtschaft studiert. Foto: Sternisa

Es wird zwar geschaut, ob ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin auf eine bestimmte Stelle passen könnte, und schlägt sie dann für die Stelle vor. Trotzdem muss man sich bewerben. Das oberste Ziel ist, dass eine Stelle mit der richtigen Person besetzt wird. Gleichzeitig werden viele Möglichkeiten der internen Weiterentwicklung geboten. Für meine Stelle in der Internen Revision war ausschlaggebend, dass ich Wissen im Bereich BWL mitbrachte. Alles andere lerne ich im Job. Unser Abteilung ist sehr klein und wir bauen sie gerade neu auf. Mein Kollege und ich besuchen beide die entsprechenden Kurse und Fortbildungen zur Spezialisierung für Interne Revision. Das ist sehr interessant und die Aufbauarbeit ist natürlich eine Herausforderung, die Spaß macht.

**Was sind Ihre Aufgaben?**

Die Interne Revision unterstützt das Management bei der Unternehmenssteuerung. Wir schauen auf die organisatorischen Abläufe, versuchen, Prozesse zu optimieren oder auch zur Sicherheit, zum Beispiel Datensicherheit, beizutragen. Als außenstehende Stelle können wir besser beurteilen, wo mögliche Fehlerquellen oder Schwierigkeiten sind. Wir konzentrieren uns auf die Abläufe und Prozesse. Wir sehen uns an, wie Projekte geplant und budgetiert wurden, ob es eine Dokumentation gibt und ob es Vertretungsregelungen für Urlaube gibt. Man beobachtet, man schaut sich Unterlagen an, man macht Fragebögen. Die entwickeln wir selbst anhand der Tätigkeitsbeschreibungen.

**Kommen die Abteilungen von selbst?**

Bislang noch nicht, soweit sind wir noch nicht. Es gibt einen Revisionsplan, der risikoorientiert festgelegt wird. Wenn es allerdings einen dringenden Bedarf gibt, würde man diesen noch unterbringen. Unsere Revisionsabteilung ist gerade ganz neu aufgebaut worden, unsere eigentliche Arbeit beginnt erst jetzt.

**Wo soll es in Ihrer Karriere einmal hingehen?**

Im Moment bin ich zur Ruhe gekommen. Ich mache jetzt berufsbezogene Kurse und danach sehen wir weiter. Ein bisschen Pause kann nicht schaden.

## Das Unternehmen Statistik Austria

Durch das Bundesstatistikgesetz 2000 (BStatG) wurde das Österreichische Statistische Zentralamt mit Wirksamkeit vom 1. Jänner 2000 aus dem Bundesdienst ausgegliedert und als selbständige, nicht gewinnorientierte Bundesanstalt öffentlichen Rechts mit dem Namen Statistik Österreich errichtet. Ihre Aufgabe ist die Erbringung von Dienstleistungen wissenschaftlichen Charakters auf dem Gebiet der Bundesstatistik (§ 22 BStatG). Die Statistik Austria ermittelt Daten über die wirtschaftlichen, demographischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Gegebenheiten in Österreich und dient den Bundesorganen damit zur Planung, Entscheidungsvorbereitung und Kontrolle von Maßnahmen. Außerdem werden die Daten der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit bereitgestellt. Die Bundesstatistik umfasst die Erstellung von Statistiken aller Art, einschließlich der damit zusammenhängenden Analysen, Prognosen und statistischen Modelle, die über die Interessen eines einzelnen (Bundes-)Landes hinausgehen (§§ 1 und 2 BStatG). Die Statistiken werden durch innerstaatlich unmittelbar wirksame internationale Rechtsakte (EU), durch Bundesgesetze oder durch Verordnungen angeordnet. Die Statistik Austria ist im 11. Wiener Gemeindebezirk zu Hause und hat ca. 800 MitarbeiterInnen. [www.statistik.at](http://www.statistik.at)

# So bunt wie das Leben

Wenn MigrantInnen ebenso wichtige KundInnen öffentlicher Dienstleistungen sind wie „Alteingesessene“, dann erwächst daraus eine neue Aufgabe für die Personalentwicklung, angefangen bei der Frage, woher das Personal kommt. Das Personalmanagement im öffentlichen Dienst stellt sich langsam auf die heterogene Normalität ihrer Bevölkerung ein.

Von Sophia Freynschlag

Die Wiener Bevölkerung ist vielfältig: Jede/r dritte WienerIn hat einen Migrationshintergrund. Mit dieser Normalität haben sich aber offenbar noch nicht alle WienerInnen angefreundet: MigrantInnen werden immer noch als Ausnahme angesehen, als „GastarbeiterInnen“, die sich nur für kurze Zeit niederlassen. „Es muss noch viel passieren, viele unterscheiden sich immer zwischen ‚uns‘ und ‚denen‘“, sagt Ursula Struppe, Leiterin der Magistratsabteilung für Integration und Diversität MA 17. Die typische Integrationspolitik sei sehr stark einem „Randgruppen-Konzept“ verhaftet, die ZuwanderInnen als Randgruppe und – in der Folge – als Problemgruppe brandmarkt. Struppe sieht es anders. Sie ersetzt die Integrations- durch eine Diversitätspolitik: „Vielfalt innerhalb einer Einheit“.

## Bedürfnisse ernst nehmen

Für die Verwaltung und den öffentlichen Dienst heißt dies, alle AbnehmerInnen einer Dienstleistung gleich zu bedienen und zum Beispiel MigrantInnen als ebenso wichtige KundInnenengruppe wie die „Alteingesessenen“ zu sehen. Ihre Bedürfnisse müssen ebenso ernst genommen werden, erklärt Struppe. Das bedeutet für die Stadt Wien zunächst, ihre Angebote und Leistungen entsprechend neu zu gestalten, damit sie überhaupt von allen angenommen werden können: Um diese Leistungen zugänglich zu machen, Kommunikationsprobleme und Missverständnisse zu entschärfen, informiert die Stadt nicht nur auf ihrer Website in mehreren Sprachen, sondern organisiert auch spezielle Informationsveranstaltungen in der relevanten Sprache, etwa für GastronomInnen zur Lebensmittelhygiene. Weil viele MigrantInnen die öffentlichen Grillplätze benutzen, entsendet die Stadt seit Juni zweisprachige Grillplatzmeister, die auf saubere Plätze und wenig Rauchentwicklung achten und Konflikte lösen helfen. Die städtischen Büchereien bieten ein umfangreiches Angebot an Büchern in Sprachen wie Türkisch und Serbisch. Allerdings, so Struppe: „Deutsch ist im Umgang miteinander als gemeinsame Sprache unverzichtbar.“

## Mehrsprachigkeit als Ressource

Die Anpassung bzw. Entwicklung entsprechender Leistungen ist nur eine Seite der Medaille. Erfolgreiche Diversitypolitik passt auch

die Verwaltung selbst den neuen Realitäten an. Dazu gehört eine Personalentwicklung, die darauf Wert legt, die Heterogenität der EinwohnerInnen auch in ihrer Personalstruktur zu spiegeln. Bis dahin ist noch ein weiter Weg. Bisher sind zwei Drittel der rund 60 MA 17-MitarbeiterInnen MigrantInnen der ersten oder zweiten Generation. „Wir sind mit diesem hohen Anteil eine Ausnahme“, sagt Struppe. Ob sich der Anteil von MigrantInnen durch Quoten steigern lässt, bezweifelt sie. Mehrsprachigkeit sei zunächst eine wichtige Ressource für VerwaltungsmitarbeiterInnen im Kundenkontakt. Dass die Verwaltung ein potenzieller Arbeitgeber ist, hat sich noch nicht genug herumgesprochen. Bislang bewerben sich MigrantInnen nur selten: „Sie glauben, dass sie ohnehin keine Chance haben, oder sie denken gar nicht an die Stadt Wien als Arbeitgeber“, sagt Struppe. Bei der Berufswahl orientieren sich Jugendliche oft an Eltern und FreundInnen.

## Homogenität ist ein Mangel

Auch bei der Polizei waren BewerberInnen mit ausländischen Wurzeln bisher rar, jetzt sind es etwas mehr: Die Wiener Polizei konnte mit dem Projekt „Wien braucht Dich“ die Zahl der MigrantInnen in Polizeiausbildung von ein auf sieben Prozent steigern. Derzeit versehen Menschen aus 28 Ländern ihren Dienst bei der Polizei. Mit der Aktion „Wien braucht Dich“ informieren die MA 17 und die Wiener Polizei MigrantInnen weiterhin über ihre Jobchancen bei der Polizei, im Oktober soll ein neuer Anlauf genommen werden, denn in der Bundeshauptstadt werden bis 2013 jährlich 450 BewerberInnen aufgenommen. „Es ist notwendig, MigrantInnen verstärkt zu informieren“, sagt Manfred Ihle, Verantwortlicher für Neuaufnahmen bei der Wiener Polizei. Polizisten werden auf Anfrage in migrantische Vereine gehen und über die Polizeiarbeit und die Bewerbung informieren. „Die Polizei soll ein Spiegelbild der Gesellschaft sein“, sagt Ihle. Er vergleicht es mit der Zulassung von Frauen zum Polizeidienst 1991: „Heute ist es selbstverständlich, dass es Polizistinnen gibt.“ Mit den MigrantInnen verbinden sich große Hoffnungen: Für sie sinkt die Hemmschwelle, sich an die Polizei zu wenden, wenn PolizistInnen ihre Muttersprache sprechen. Die Polizei begrüßt jede zusätzliche Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen. Ihle erzählt von einem Einsatz, bei dem eine türkischstämmige Frau in Tränen aufgelöst in einer Wohnung gefunden wur-



Die Sprache kann ein Hindernis sein oder aber die Türen für gelebte Vielfalt öffnen. Im Wiener Forschungskindergarten im 15. Bezirk wird die Mehrsprachigkeit der Kinder genutzt, um neue Erkenntnisse über den frühkindlichen Spracherwerb und den Einfluss der Sprache auf Identität und Persönlichkeitsentwicklung zu erforschen.

Foto: Votava

de – nur ein Dolmetscher konnte vermitteln. Und als die Polizei zu einer Streiterei gerufen wurde und sich die Raufbolde in einer Fremdsprache verständigten, gemeinsam auf die Polizistinnen loszugehen, griff ein Kollege rechtzeitig ein, weil er die Sprache verstand.

Um den Mangel an Vielfalt zu kompensieren, setzt die Polizei auch auf Bewusstseinsbildung bei PolizistInnen mit deutscher Muttersprache und bietet Sprachkurse für Ungarisch oder Tschechisch an, außerdem Kurse für den Umgang mit anderen Kulturen. Dennoch: MigrantInnen werden bei der Aufnahme nicht bevorzugt, und die Bewältigung des vierstufigen Aufnahmeverfahrens kann für sie einige besondere Hürden bergen. „Das Verfahren ist eine harte Auswahl.“ erzählt Ilk. Im ersten schriftlichen Teil, in dem Grammatik und Rechtschreibung abgeprüft werden, fallen rund 40 Prozent aller BewerberInnen durch. BewerberInnen müssen mindestens 1,63 Meter und Bewerber 1,68 Meter messen. Dies kann unter Umständen, zum Beispiel für asiatischstämmige BewerberInnen, ein Hindernis darstellen. Voraussetzung für die Aufnahme bei der Polizei ist zudem die österreichische Staatsbürgerschaft.

## Sprache: Hindernis und Chance

Wenn Ihle die Schulbildung als „entscheidend“ für eine erfolgreiche Bewerbung einstuft, ist er sich mit Elisabeth Fuch, Dozentin an der Pädagogischen Hochschule (PH) Wien, einig: „In der Schule wird der Grundstock für eine gute Entwicklung gelegt. Wenn ein Kind – egal ob mit oder ohne Migrationshintergrund – nicht adäquat und individuell gefördert wird, bleibt es auf der Strecke“, sagt sie. SchülerInnen mit einer anderen Muttersprache als Deutsch bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit zurück. Laut Fuch haben mehr als 50 Prozent der SchülerInnen in Wiener Pflichtschulen einen Migrationshintergrund, 80 Prozent der Schüler haben die österreichische Staatsbürgerschaft. Es gibt aber nahezu keine Lehrer mit Migrationshintergrund in Wien, an der PH Wien sind es drei bis vier Prozent der StudentInnen. Viele fallen schon beim

Sprachkompetenz-Test bei der Aufnahmeprüfung durch, manche scheitern während des Studiums. Die Ursachen dafür finden sich zu einem Teil auch in den Strukturen der Schule. Bei vielen Lehrern liege es bei der Grundhaltung, sagt Fuch. Frontalunterricht ist noch immer üblich. „Es ist erstaunlich, dass in den letzten 40 Jahren auf dem Gebiet der Mehrsprachigkeit keine wesentliche Qualitätsverbesserung in punkto Förderung der Vielsprachigkeit erreicht werden konnte“, sagt Fuch. Dazu müsste verstärkt in Kleingruppen mit speziell ausgebildeten Lehrerteams gearbeitet werden, was Geld kosten würde. Viele Standard-Lehrbücher eignen sich nicht für die heutige Schülerklientel. In den Wiener Pflichtschulen hat mindestens jedes zweite Kind Wurzeln im Ausland. Viele davon sind im wahrsten Sinne des Wortes sprachlos – sie können weder Deutsch noch ihre Muttersprache. „Angehende Lehrer wissen aber, dass sie sich auf Klassen mit vielen MigrantInnen einstellen müssen, und rufen um Hilfe“, sagt Fuch.

Die PH Wien hat zur Linderung des Problems das Projekt „PH goes East“ geschaffen. Seit November 2009 können die StudentInnen an der Pädagogischen Hochschule Wien im Rahmen dieses Projektes osteuropäische Sprachen lernen und erhalten eine länder- und kulturkundliche Einführung. Dies soll die angehenden LehrerInnen für Unterschiede zwischen Sprachen sensibilisieren. Denn oft haben Kinder deshalb Schwierigkeiten Deutsch zu lernen, weil die Sprachstruktur ihrer Muttersprache sich stark unterscheidet. Die angebotenen Sprachen sind Bosnisch, Kroatisch, Serbisch, Russisch, Türkisch, Polnisch und Ungarisch.

Unterschiedliche Kulturen bergen auch Konfliktpotenzial. Gibt es Streit, kennen die Lehrer oft nicht den Auslöser und rügen zu Unrecht, was die Kinder weiter verunsichert. Diese Konflikte, die die Lernmotivation hemmen, wären vermeidbar, würden sich die Kinder vorher kennenlernen, meint Fuch. „Kinder gehen ohne Vorurteile aufeinander zu. Ihre Neugier sollte man nutzen, damit sie andere Kulturen und Sprachen schätzen lernen.“ Dies gilt wohl umso mehr, als diese „anderen“ Kulturen Teil der Wiener Normalität sind.



# Den Blick in die Zukunft

Eine Vordenkerin der modernen Personalentwicklung, hat die 1929 gegründete Verwaltungsakademie Wien ihr Programm den immer neuen Anforderungen angepasst. Als zentrale Ausbildungsstätte für die Bediensteten der Stadt Wien hat sie den Blick immer in die Zukunft gerichtet. Heute ist die Verwaltungsakademie im Hinblick auf die Ausbildung der Führungskräfte von Bedeutung und sorgt unter anderem dafür, dass die „KundInnenorientierung“ auch gelebt werden kann.

Von Renate Balic-Benzing

Die Verwaltungsakademie der Stadt Wien wurde 1929 gegründet. Im Gründungsjahr wurden sechs Rechtskurse für Verwaltungsbeamte, die ihre Fachausbildung zum Teil noch während der Monarchie erworben hatten, abgehalten. Als Vortragender für Verfassungsrecht war damals der Rechtsphilosoph Hans Kelsen tätig.

Heute ist es mit sechs Kursen nicht mehr getan – die Aufgaben der Verwaltung sind gewachsen und differenzierter geworden. Trotz aller politischen und organisatorischen Veränderungen blieb die Verwaltungsakademie immer Teil der Magistratsdirektion der Stadt Wien. Mit gutem Grund: Die strategische Bedeutung einer innerbetrieblichen Fortbildungseinrichtung wurde erkannt, noch bevor „Personalentwicklung“ und „HR-Management“ wissenschaftlich thematisiert wurden.

## Neupositionierung

„New-Public-Management“ und die neuen Steuerungsmodelle (Leistungskontrakte) haben in den letzten zehn Jahren neben vielen anderen Auswirkungen zu einer deutlich erhöhten Selbständigkeit der einzelnen Magistratsabteilungen geführt. Die DienststellenleiterInnen erhielten neue Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Das Anforderungsprofil für Führungskräfte hat sich damit klar in die Richtung von Managementaufgaben verschoben. Aufgrund der Dezentralisierung der Bildungsbudgets werden nunmehr viele fachspezifische Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von den Dienststellen selbst geplant, durchgeführt und finanziert.

Die Verwaltungsakademie der Stadt Wien hat auf die geänderte Situation mit einer Neupositionierung hinsichtlich der eigenen strategischen Zielsetzungen und des Angebotes reagiert. DienststellenleiterInnen und deren StellvertreterInnen sowie Führungskräfte in der mittleren Führungsebene besuchen einen Managementlehrgang, der speziell darauf ausgerichtet ist, Leitungspersonen bei ihrer



Führungsarbeit zu unterstützen, ihr Wissen in personellen und betriebswirtschaftlichen Bereichen zu vertiefen und einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Die Lehrgänge sind modular aufgebaut und dauern 18 Tage, die sich über einen Zeitraum von einem Jahr verteilen. Für die AbsolventInnen gibt es jährlich Follow-up-Veranstaltungen, die jeweils ein relevantes Führungsthema beleuchten. Exklusiv für DienststellenleiterInnen veranstaltet die Verwaltungsakademie sogenannte „ManagementCircles“ in denen, gemeinsam mit VertreterInnen der Magistratsdirektion, zu Themen wie „KundInnenorientierung“, „Qualitätsmanagement“ und „Interne Kontrollsysteme“ gearbeitet wird. Für MitarbeiterInnen, die am Beginn einer Führungskarriere stehen bzw. dafür Eignung und Interesse zeigen, gibt es kontinuierlich Lehrgänge. Ebenso für MitarbeiterInnen mit speziellen Funktionen wie RevisorInnen, PersonalentwicklerInnen und ProjektmanagerInnen.

## Training für die vielfältige Realität

Welche Bildungsangebote gemacht werden, hängt unter anderem von den strategischen Vorgaben aus den Geschäftsbereichen der Magistratsdirektion ab. Dabei geht es einerseits um Querschnittsmaterien, bei denen sichergestellt werden soll, dass es unabhängig von den Zielsetzungen der Dienststellen Weiterbildungsmöglichkeiten gibt. Dazu gehören z.B. Maßnahmen der Antidiskriminierung,

Frauenförderung, Selbst- und sozial-kommunikative Kompetenzen sowie Methodenwissen hinsichtlich Prozess- und Projektmanagement. Andererseits werden MitarbeiterInnen in Sprachkursen gezielt auf die Mitwirkung in internationalen Organisationen und Netzwerken sprachlich vorbereitet und für die Kommunikation mit KundInnen aus unterschiedlichen Herkunftsländern fit gemacht.

Die neu bei der Stadt Wien eintretenden MitarbeiterInnen absolvieren neben der praktischen Einschulung am Arbeitsplatz die einwöchige „Newcomerschulung“, die ein Überblickswissen über die Gesamtorganisation des Magistrats und grundlegende Rechte und Pflichten der Bediensteten vermittelt. In der Verwaltungsakademie werden weiterhin die sogenannten „Dienstprüfungen“ abgelegt, auf die sich die MitarbeiterInnen in speziellen Kursen vorbereiten. Zur den zentralen Grundschulungen gehören auch die sogenannten „Aufstiegslehrgänge“, die MitarbeiterInnen den Wechsel in eine höhere Verwendungsgruppe ermöglichen. Die Förderung der Mobilität und Flexibilität in der beruflichen Verwendung ist ein weiteres wesentliches Ziel bei der Programmgestaltung.

## Und natürlich: IKT für Digital Natives

Grundlegende Techniken werden an der Akademie nach wie vor vermittelt. IKT-Kurse zum Beispiel werden nach wie vor stark

nachgefragt, allerdings geht es bei einer zunehmenden Zahl von „Digital Natives“ unter den MitarbeiterInnen nicht mehr um Grundschulungen, sondern um die Beherrschung von Spezialprogrammen. Die flächendeckende EDV-Ausstattung in den Dienststellen ermöglicht zudem neue Lernformate: Zahlreiche E-Learnig-Programme können vom individuellen Arbeitsplatz aus durchgearbeitet werden, die erfolgreiche Beantwortung der Testfragen führt ebenso zu einer Eintragung in der persönlichen Ausbildungsevidenz wie die Teilnahme an einer Präsenzveranstaltung.

Eine Verwaltung muss mit den sich verändernden gesellschaftlichen Anforderungen Schritt halten können. Die Verwaltungsakademie ist in diesen Prozessen als zentrale Ausbildungsstätte unverzichtbar.



**Mag. Renate Balic-Benzing** ist Leiterin der Gruppe Verwaltungsakademie und Personalentwicklung im Geschäftsbereich Personal und Revision der Magistratsdirektion der Stadt Wien

# Service ja, aber bitte nur auf Anweisung!

Von Rudolf Haschmann

## § Verfassungsgerichtshof

**Verletzung im Recht auf ein Verfahren vor dem gesetzlichen Richter; keine Zuständigkeit einer Disziplinarkommission mangels rechtsverbindlicher Erlassung einer Geschäftsverteilung (VfGH v 8.6.2010, B54/09)**

Die Regelung der Senatszuständigkeit ist keine Frage der inneren Organisation, sondern der Behördenzuständigkeit; eine gesetzliche oder auf Gesetz basierende Regelung ist erforderlich.

Eine generell-abstrakte Festlegung der Zuständigkeit der einzelnen Senate in der Geschäftsverteilung durch den Vorsitzenden der Disziplinarkommission sowie ortsübliche Kundmachung sind geboten. Nach Anfall einer Rechtssache ist kein Willensakt eines Organwalters mehr erforderlich (siehe §101 Abs.4 BDG 1979).

Eine derartige Geschäftsverteilung wurde vom Vorsitzenden der Disziplinarkommission für Schulleiter und sonstige Lehrer sowie Erzieher beim Landesschulrat für Tirol für das Jahr 2008 nicht erlassen. Sollte das (nur) an den Beschwerdeführer und dessen Rechtsvertreter adressierte Schreiben des Vorsitzenden der Disziplinarkommission betreffend die Zusammensetzung des Senates als Geschäftseinteilung gewertet werden, so hat diese nicht das für Rechtsverordnungen notwendige Mindestmaß an Publizität erlangt.

Da somit die Zuständigkeit des entscheidenden Senates der Disziplinarkommission für Schulleiter und sonstige Lehrer sowie Erzieher beim Landesschulrat für Tirol nicht geregelt war, hat in erster Instanz eine unzuständige Behörde entschieden.

## § Verwaltungsgerichtshof

**Arbeitsplatz eines Beamten; Tätigkeiten; Aufgaben und Pflichten (VwGH v 12.5.2010, 2009/12/0084)**

Die Dienstbehörde hat festzulegen, welche Aufgaben ein Beamter zu erfüllen hat. Ebenso darf die Dienstbehörde (z.B. durch Erlass) die Beamten anweisen, welche Tätigkeiten ihnen untersagt sind. Hier war für die vom Beamten vorgenommenen Abfragen aus dem Abgabensystem (AIS) keine „dienstliche Veranlassung“ im Sinne eines näher bezeichneten Erlasses gegeben. Solche Abfragen mögen wohl als „Serviceleistungen“ zu beurteilen sein, doch ändert dies nichts daran, dass solche „Serviceleistungen“ nicht unter den vom Beamten wahrzunehmenden Aufgabenbereich fallen. Die jeweilige Abfrage im AIS



stellt sich daher als Verstoß gegen die im Erlass enthaltene Weisung dar.

Dienstliche Aufgaben sind alle mit dem Arbeitsplatz des Beamten (§ 36 BDG 1979) verbundene Aufgaben. Ihre Festlegung erfolgt in der Regel durch generelle bzw. individuelle Weisungen. Mit der bloß formellen Zuweisung eines Arbeitsplatzes, der wiederum mehrere sachlich verschiedene Arbeitsplätze in sich vereint, ist dem Erfordernis der Bekanntgabe eines konkret bestimmten, in die Organisation (allenfalls auch mehrerer Dienststellen) integrierten Arbeitsplatzes nicht entsprochen, sondern würden dem Beamten auf diesem Weg vielmehr mehrere verschiedene Arbeitsplätze zugewiesen werden, was in klarem Widerspruch zu § 36 Abs. 1 BDG 1979 stünde.

Für den auf einen neuen Arbeitsplatz versetzten Beamten muss erkennbar sein (Arbeitsplatzbeschreibung oder Schulungs- und Entwicklungskonzepte etc.), mit welchen Pflichten sein neuer Arbeitsplatz verbunden ist. Eine solche Erkennbarkeit des konkreten Umfangs der Dienstpflichten ist bei einer Betrauung mit sämtlichen Arbeitsplätzen einer Verwendungsgruppe keinesfalls gegeben.

Um den Erfordernissen des § 36 BDG 1979 zu genügen, sind die Tätigkeiten, die dem Beamten im Rahmen eines konkreten Arbeitsplatzes übertragen werden sollen, sowohl in sachlicher als auch in örtlicher Hin-

sicht derart zu präzisieren, dass einerseits in Bezug auf die dem Beamten auferlegten Dienstpflichten die erforderliche Transparenz sichergestellt und andererseits die volle Normalarbeitskraft iSd § 36 BDG 1979 nicht überschritten wird.

## § Berufungskommission

**Qualifizierte Verwendungsänderung, Abberufung von dauernd höherwertiger Verwendung mit Weisung, Feststellungsbescheid, Feststellung der Rechtmäßigkeit einer Weisung (15.7.2010, 30/20-BK/07)**

Nach der Rechtsprechung des VwGH liegt dann, wenn aus dem Inhalt einer mit Weisung verfügten Personalmaßnahme innerhalb der Dienststelle ein Fristende nicht zu erkennen ist, die Zuweisung einer Dauerverwendung im Verständnis des § 40 BDG vor. Die Einteilung der - der VGr A 2/3 angehörenden - Berufungswerberin mit Wirksamkeit vom 1.1.2005 auf den Arbeitsplatz „Personalreferentin und Stellvertreterin der Leiterin der Personalabteilung mit der Wertigkeit Verwendungsgruppe A 2/5“ erfolgte rechtswirksam. Da diese Einteilung von

vornherein zeitlich unbefristet erfolgte, war sie als Zuweisung einer Dauerverwendung im Verständnis des § 40 Abs. 2 BDG zu qualifizieren. Die Abberufung und neuerliche Einteilung auf einem Arbeitsplatz der VGr A 2/3 hätte daher nur in Form einer qualifizierten Verwendungsänderung gemäß § 40 Abs. 2 Z 1 BDG mit Bescheid durchgeführt werden dürfen, weil zweifelsfrei keine Gleichwertigkeit der Arbeitsplätze gegeben ist.

Der Umstand, dass es sich hier um eine qualifizierte Verwendungsänderung handelt, wurde von der Dienstbehörde verkannt. Es wurde weder das für eine solche Maßnahme von Amts wegen erforderliche wichtige dienstliche Interesse dargelegt, noch wurden elementare Verfahrensschritte wie die schriftliche Mitteilung der in Aussicht genommenen Verwendungsänderung mit der Möglichkeit für die Berufungswerberin, Einwendungen vorzubringen, gesetzt. Die ohne erforderliche bescheidförmliche Erledigung verfügte Verwendungsänderung widersprach daher dem Gesetz.

## § Disziplinarkommission

**Unterlassung einer besoldungsrechtlichen Eingabe in PM-SAP zum eigenen Vorteil, Abzug der Garagenmiete vom Monatsbezug (15.4.2010, 15/10-DOK/10)**

Der Beschuldigte war gemeinsam mit einer Arbeitskollegin mit der Einpflege des wiederkehrenden Abzuges der Miete für Garagenplätze der Bediensteten betraut gewesen. Die Miete für diesen Garagenplatz sollte als monatlich wiederkehrender Abzug vom Monatsbezug durch den Dienstgeber einbehalten werden, weswegen eine Eingabe in das Buchhaltungssystem PM-SAP erforderlich war. Mit dieser Eingabe sind der Beschuldigte und die Arbeitskollegin gemeinsam betraut worden („Vier-Augen-Prinzip“).

Durch die - wenn auch nur fahrlässige - Unterlassung der Eingabe der Garagenmiete in eigener Angelegenheit hat der Beschuldigte das Vertrauen des Dienstgebers in seine korrekte Aufgabenerfüllung massiv verletzt. Er hat diese nicht unerhebliche Dienstpflichtverletzung zu seinem eigenen und zum Vorteil seiner Arbeitskollegin im Bereich der ihm auf seinem Arbeitsplatz in erster Linie zur Besorgung anvertrauten Aufgaben gesetzt, wobei bemerkenswert ist, dass im Zuge der Erhebungen kein einziger Fall eines vergleichbaren Fehlverhaltens bei anderen MitarbeiterInnen hervorgekommen ist. Dass der Beschuldigte ebenso wie seine Arbeitskollegin diese Eingabe nur bei sich unterlassen haben, ist geeignet, dieses fahrlässige Fehlverhalten in einem besonders bedenklichen Licht erscheinen zu lassen. Dieses Fehlverhalten bedarf trotz der Mehrzahl an Milderungsgründen sowohl aus spezial- als auch aus generalpräventiven Überlegungen einer höheren als der von der Erstinstanz ausgesprochenen Disziplinarstrafe.



**Mag. Rudolf Haschmann** ist Referatsleiter in der Sektion III des BKA und hat die abgedruckten Rechtsentscheidungen zusammengestellt.

# Für Individualisten

Die Bundesimmobiliengesellschaft BIG setzt bei der Personalentwicklung auf Schulungen und die Motivation der MitarbeiterInnen. Großzügig und flexibel agiert die BIG, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Die interne Mobilität wird informell und nach den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten gestaltet. Ein Gespräch mit den beiden Geschäftsführern Wolfgang Gleissner und Christoph Stadlhuber.

Das Interview führte Cathren Müller

**Verwaltung Innovativ:** Die BIG ist einer der größten Auftraggeber im Baubereich und ist ein ausgegliedertes Unternehmen in Eigentum der Republik. Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben Sie im Rahmen der Ausschreibungen?

**Wolfgang Gleissner:** Wir sind an das Bundesvergabegesetz gebunden und schreiben entsprechend ab einer gewissen Größe Wettbewerbe aus. Diese bieten, auch wenn sie einem strengen Reglement folgen, die Chance, neue innovative Ideen zu sehen und einzubringen. In der Bauausführung wiederum versuchen wir nach Gewerken zu vergeben. Der positive Nebeneffekt ist, dass so auch kleine und mittlere Unternehmen aus der jeweiligen Region zum Zug kommen können. Auch im Bereich der Direktvergabe sind wir bestrebt, eine größtmögliche Streuung der Auftragnehmer zu gewährleisten.

Wie groß sind Ihre Spielräume zum Beispiel in architektonischen Fragen?

**Christoph Stadlhuber:** Wir haben Qualitätskriterien, die erfüllt sein müssen. Die Auftraggeber, zum Beispiel das Unterrichtsministerium, definieren ihren Bedarf. Diese Anforderungen werden in der Ausschreibung dargestellt. Bei Wettbewerben gibt es eine Fachjury, in der die Vertreter der zukünftigen Nutzer, externe Fachjuroren und wir über das Projekt entscheiden. Viel Raum für Experimente bleibt nicht. Wenn bei der beispielhaften Schule, in der 24 Einzelklassen vorgesehen sind, ein Architekt eine Großraumklasse vorschlägt, wird er wohl aus dem Wettbewerb herausfallen.



Wolfgang Gleissner, Geschäftsführer der BIG Foto: Hetzmannseder

**Wolfgang Gleissner:** Was wir natürlich einbringen, ist unsere große Erfahrung. Wir betreuen etwa 60 Projekte im Jahr. Ein privater Bauträger ist unter Umständen zum ersten Mal mit einem Schulbau konfrontiert. Auch die Universitäten oder Schulen haben das notwendige Wissen für komplexe Bauvorhaben nicht.

Das ist ein Vorteil gegenüber privaten Immobilienanbietern.

**Wolfgang Gleissner:** Ich möchte das Wort Nachhaltigkeit nicht strapazieren, aber das ist tatsächlich etwas, das uns auszeichnet. Wir bauen die Gebäude nicht nur, wir erhalten sie auch. Daraus ergibt sich unser großes In-

teresse an Langfristigkeit. Wir können es uns leisten, über den Tellerrand hinaus zu schauen und darüber nachzudenken, was in dreißig Jahren mit einer Immobilie geschehen soll. Private Anbieter benötigen oft eine kurzfristige Rentabilität. Wir schauen bereits bei der Errichtung, dass eine Immobilie adaptierbar ist, dass ihre Instandhaltung wirtschaftlich machbar ist usw.

Die BIG hat über 800 MitarbeiterInnen in sehr heterogenen Funktionen. Welchen Stellenwert hat die Personalentwicklung?



Christoph Stadlhuber, Geschäftsführer der BIG Foto: Hetzmannseder

**Christoph Stadlhuber:** Das Personalmanagement ganz generell ist sehr wichtig. Das hat auch mit der Gründungsgeschichte zu tun. Als die BIG vor rund zehn Jahren in ihrer jetzigen Form entstand, übernahm sie nicht nur die Liegenschaften, sondern auch rund 800 Mitarbeiter mit insgesamt 12 unterschiedlichen Dienststellen. Heute arbeiten 50 % unserer Mitarbeiter nach dem ASVG. Die BIG hat einen eigenen Kollektivvertrag. Der Mitarbeiterstand ist gegenüber 2001 in etwa gleich geblieben, allerdings haben die Funktionen ganz neu strukturiert bzw. geschaffen: Ein privatwirtschaftliches Rechnungswesen, Controlling, die gesamte Immobilienwirtschaftliche Betrachtung, eine Rechtsabteilung galt es aufzubauen. Wir haben die sehr am Bau orientierte Organisationsstruktur zugunsten einer mehr gesamtheitlichen Struktur geändert. Wir bewältigen heute mit der gleichen Anzahl an Mitarbeitern ein größeres Bauvolumen. Das heißt wir konnten die Effizienz deutlich steigern.

Verfolgt die BIG, analog zu den Bundesbehörden, eine bestimmte Personalstrategie, wie zum Beispiel eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen?

**Wolfgang Gleissner:** In der Baubranche ist der Frauenanteil traditionell gering. Uns ist es aber gelungen, ein Drittel der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Insgesamt sind ein Drittel unserer Mitarbeiter Frauen. Eine Frauenquote haben wir aber nicht.

**Christoph Stadlhuber:** Wir legen besonderen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zurzeit sind drei Väter in Karenz, alle drei kommen aus technischen Bereichen. Wir

möchten, dass bei den jungen Müttern und Vätern der Kontakt zum Unternehmen nicht abreißt und ermöglichen Home Office und flexible Arbeitszeiten. Es ist auch möglich, eine Führungsposition mit geringerem Stundenvolumen auszufüllen. Wir haben einige junge Mütter in Leitungsfunktionen.

Die BIG ist funktional sehr heterogen. Welche Rolle spielt die Weiterbildung?

**Wolfgang Gleissner:** Wir haben einen permanenten Weiterbildungsanspruch in allen Bereichen definiert. Unser Kollektivvertrag sieht außerdem keine Biennien vor, das heißt für einen Karrieresprung qualifiziert man sich durch fachliche Weiterbildung.

Darüber können die MitarbeiterInnen selbst entscheiden?

**Christoph Stadlhuber:** Weiterbildungsmaßnahmen werden gemeinsam mit der Abteilungsleitung entschieden, aber die Motivation, sich zu qualifizieren, muss von den Mitarbeitern kommen. Es gibt zu Jahresbeginn ein Schulungsprogramm, das von der Personalabteilung erstellt wird und aus dem sich die Mitarbeiter nach ihren Wünschen in Abstimmung mit den Bereichen ihre Maßnahmen aussuchen können. Der Schulungsplan bietet mannigfaltige Möglichkeiten. Es gibt Schulungen, die sind rein fachlicher Natur und zum Teil sogar verpflichtend. Das betrifft insbesondere die Schulungen im Bereich Recht. Wir haben als großer Auftraggeber hier eine besondere Verantwortung. Jeder Mitarbeiter macht im Durchschnitt knapp fünf Weiterbildungstage im Jahr, darunter auch Schulungen, die nicht fachbezogen sind, wie zum Beispiel Teambuilding.

Ist der Wechsel von einem Bereich in einen anderen innerhalb der BIG erwünscht?

**Christoph Stadlhuber:** Wir achten darauf, dass ein gewisser Austausch stattfindet. Für leitende Funktionen braucht man ohnehin eine Gesamtschau des Unternehmens. Ein bei uns häufiger vorkommender Fall ist, dass Bauleiter zu Geschäftsführern der Gesellschaften werden. Unsere Bauprojekte werden ja in manchen Fällen als GmbHs geführt. Wir haben sehr gut qualifizierte Projektleiter, die dann für eine Geschäftsführungsfunktion geeignet sind. Das ist aber bei uns individuell, es gibt dafür keine festgefügte Wege. Es kommt sehr stark auf die Motivation des Einzelnen an.

## Bundesimmobiliengesellschaft mbH BIG

Die Bundesimmobiliengesellschaft BIG steht im Eigentum der Republik Österreich und untersteht dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. Mit 830 MitarbeiterInnen verwaltet sie ein Immobilienvermögen von rund neun Milliarden Euro. Das Portfolio besteht aus 300 Schulstandorten, 21 Universitäten und Amtsgebäuden sowie Finanzämtern, Gerichten, Justizanstalten und Polizeidienststellen. 2009 investierte die BIG 520 Millionen Euro in den Neubau, die Sanierung und Instandhaltung von Gebäuden. Der Gewinn von 48 Millionen Euro aus dem Geschäftsjahr 2009 wird in thermische Sanierungen investiert.

## Führen in der Sandwichposition

Führung im Bereich des mittleren Managements ist eine komplexe Aufgabe, der oftmals zu wenig Beachtung geschenkt wird. Die Steirische Landesverwaltung hat eigens für die Führungskräfte des mittleren Managements einen Lehrgang ins Leben gerufen, der von den KollegInnen sehr gern angenommen wird.

Von Elisabeth Freiberger

Führen - insbesondere in der öffentlichen Verwaltung - ist eine Herausforderung. Spricht man von Führungskräften, denkt man zuerst an die erste und zweite Führungsebene. Gerade das mittlere Management, in der Steirischen Landesverwaltung sind das in der Regel die ReferatsleiterInnen, verdient eine besondere Beachtung. Nicht zuletzt aus folgenden Gründen:

- Diese KollegInnen haben eine Führungsposition inne, sind aber nicht selten zugleich die „ersten SachbearbeiterInnen“.
- Sie befinden sich in einer Sandwichposition zwischen oberem Management und MitarbeiterInnen im operativen Tagesgeschäft.
- Ihre Rolle in der Organisationsentwicklung wird oftmals unterschätzt.

In der steirischen Landesverwaltung wird für diese KollegInnen seit vielen Jahren ein Lehrgang mit folgender Zielrichtung angeboten:

- Auseinandersetzung mit spezifischen Führungsaufgaben auf dieser Ebene
- Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und der Führungsrolle
- Fokussierung der Handlungsspielräume in der „Sandwichposition“
- Integration der Lehrgangsinhalte in den Führungsalltag durch Praxisprojekte und Einbindung der oberen Führungsebene
- Austausch in Peergruppen

Darüber hinaus wird aus Sicht der Organisationsentwicklung das Ziel verfolgt, zielgerichtete Steuerung, verbesserte Kommunikation und Kooperation, mehr Verständnis für Organisationsgestaltung und angemessenen Wandel zu erreichen.

In den letzten Jahren wurde dieser Lehrgang von rund 140 TeilnehmerInnen erfolgreich absolviert, die Zielgruppe umfasst ca. 450 KollegInnen.



**Mag. Elisabeth Freiberger,** Leiterin der FA1A Organisation im Amt der Steiermärkischen Landesregierung ist zuständig für Organisation und Aus- und Fortbildung in der steirischen Landesverwaltung.



Mit Verwalten im alten Sinne hat der moderne öffentliche Dienst nichts mehr zu tun. Hier sind KundInnen-Orientierung und Management gefragt.

Foto: Photocase

# Besetzungsentscheidungen objektivieren – Risiken minimieren

Intransparente Auswahlprozesse in der öffentlichen Verwaltung wirken sich nicht nur negativ auf die Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit aus: Auch die eigene Organisation wird darunter leiden. Komplexe Projekte, wie zum Beispiel die wirkungsorientierte Steuerung, werden umso schwieriger umzusetzen sein. Eine gute Personalberatung kann schon bei der Personalauswahl die richtigen Weichen stellen und damit die Führungskräfte herausfiltern, die über die geforderten Managementqualitäten verfügen.

Von Gundi Wentner

Die öffentliche Verwaltung und ihre Führungskräfte sind mit komplexen Herausforderungen konfrontiert. Immer mehr Dienstleistungen sollen zu geringeren Kosten erbracht werden. Aufnahmestopp, Personalüberhänge in manchen Bereichen, Personalunterdeckung in anderen, verschärfter Wettbewerb um qualifiziertes Personal mit privaten Arbeitgebern, die Professionalisierung von Ziel- und Führungssystemen, Notwendigkeit von Innovation, fundamentaler Reorganisation und Veränderungsmanagement – neue Rahmenbedingungen, in deren Kontext die Haltung, Einstellungen, Kompetenzen und Arbeitsweise von Führungskräften entscheidende Auswirkungen haben. Die

persönliche Stärke der Führungskräfte wird einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Umsetzung von großen Projekten, wie zum Beispiel der wirkungsorientierten Verwaltung, darstellen. Dass Fehlentscheidungen, insbesondere z.B. bei der Besetzung von Vorstandspositionen in der öffentlichen Wirtschaft, auch in noch relativ geschützten Bereichen existenzbedrohend werden, zeigen einige prominente Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit.

Umso wichtiger sind transparente, nachvollziehbare, objektive und qualitätsvolle Auswahlprozesse. Damit verringert sich nicht nur das Risiko von Fehlentscheidungen: Transparente Auswahlprozesse geben auch das dringend notwendige positive Signal an die organisationsinterne und externe Öffentlichkeit.

Objektivität und Transparenz brauchen die Entwicklung eines positionsspezifischen und differenzierten Anforderungsprofils, dessen Veröffentlichung, Planung und Nachvollziehbarkeit des Bewerbungs- und Auswahlprozesses, klare Verantwortungen im Prozess und der Auswahlentscheidung und eine systematische Beschäftigung mit den Kompetenzen und Potenzialen der Interessentinnen und Interessenten.

Neben der Beurteilung fachlicher Qualifikationen bedarf es einer professionellen Auseinandersetzung mit Managementkompetenzen: Dazu gehören Führungsverhalten, Eigenverantwortung, Zielorientierung, Strategieentwicklungs- und Umsetzungskompetenz, Lernfähigkeit, Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen sowie persönliche Kompetenzen.

Durch den Einsatz professioneller und wissenschaftlich fundierter Potenzialdiagnoseverfahren können diese erfolgskritischen Kompetenzen systematisch beleuchtet werden.

Wie vertrauenswürdig Fähigkeitsabschätzungen und Prognosen sind, hängt von der Qualität der eingesetzten Instrumente und der Erfahrung der durchführenden BeraterInnen ab. Wissenschaftlich fundierte Testverfahren ermöglichen Verhaltenstendenzen, Werte, Einstellungen und kognitive Fähigkeiten einer Person zu erfassen. Sie sind computerunterstützt und online durchzuführen und immer mit Feedback verbunden. Der Vorteil: International erprobte und langjährig durchgeführte Verfahren ermöglichen einen validen Vergleich mit relevanten Zielgruppen.

In der Endauswahl geben strukturierte und extern moderierte Hearings die Möglichkeit,

KandidatInnen in praxisnahen Aufgabenstellungen zu beobachten und zu evaluieren und dabei auch alle Entscheidungsträger zu involvieren.

Das Know-how eines Beratungsunternehmens zu nutzen und eine organisationsexterne Kompetenz- und Potenzialdiagnose durchführen zu lassen, erspart nicht nur Zeit, sondern gewährleistet durch einen neutralen Blick auf die Person und deren Kompetenzen auch mehr Information, eine bessere Einschätzung der Besetzungsrisiken und damit mehr Qualität in der Auswahl.

#### Weitere Informationen:

[http://www.deloitte.com/view/de\\_AT/at/dienstleistungen/humancapital/Kompot/index.htm](http://www.deloitte.com/view/de_AT/at/dienstleistungen/humancapital/Kompot/index.htm)



Dr. Gundi Wentner ist Partnerin bei Deloitte Österreich

## Deloitte

Deloitte ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Österreich. Als einzige der „Big Four“ bietet Deloitte ein umfassendes Leistungsspektrum aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung und Corporate Finance-Beratung. Deloitte Österreich betreut Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus fast allen Wirtschaftszweigen. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)