

Government 2.0: Die Auswirkungen von Social Media auf E-Government	1
Herausforderung Pflegevorsorge	5
„Kosten nicht auf morgen schieben“: Interview mit Michael Chalupka, Diakonie Österreich	7
Das Mitarbeitergespräch beim Bund – gesetzliche Pflicht und gelebte Praxis	9
Führen durch Ziele: Interview mit Isolde Seer, BAWAG PSK	11
Kritische Erfolgsfaktoren für PPP	12
Gutes Regieren – ein Handbuch: Serviceseite Buchvorstellung	13
Von Nebenbeschäftigungen und lebenden Subventionen	14

Government 2.0: Die Auswirkungen von Social Media auf E-Government

Mit der Verbreitung von Web-2.0-Services verändern sich bestimmte Formen sozialen Verhaltens. Experten des Zentrums für E-Government der Donau-Universität sind der Frage nachgegangen: Was bedeutet das für Prozesse in Politik und Verwaltung?

TEXT: ARTHUR WINTER, PETER PARYCEK, JUDITH SCHOSSBÖCK



Soziale Netzwerke ermöglichen viele Verbindungen, sie bedürfen aber eines bewussten Umgangs mit der Online-Welt.

Für jemanden, der nicht allzu sehr mit IT-Prozessen vertraut ist, ist bereits das Kürzel 2.0 erklärungsbedürftig. Softwareprodukte werden neben ihrem Namen (z. B. Word) mit einer Ziffernkombination versehen, wobei die erste Stelle für die Versionsnummer und die zweite Stelle für die Release (Fassung) der jeweiligen Version steht. Die Version 1.0 stellt die erste stabile Gebrauchsvariante dar, Weiterentwicklungen werden mit 1.1 bis 1.9 nummeriert. Mit einer neuen Versionsnummer wird immer auch ausgedrückt, dass es sich um wesentliche Neuerungen oder zum Teil sogar um eine

vollkommene Neuausrichtung dieser Version handelt.

Paradigmenwechsel durch Web 2.0

Das Web – der Begriff wird als Abkürzung für das World Wide Web verwendet – war bisher unter anderem dadurch geprägt, dass nur wenige Personen Inhalte erstellt haben, während eine Vielzahl von Benutzern auf diese Inhalte zugegriffen hat. Vor allem statische HTML-Seiten wurden ins Netz gestellt und nicht selten über viele Monate, manchmal auch Jahre, kaum verändert. Diese Philosophie, die mittlerweile als Web 1.0 bezeichnet wird, ▶

Technische Innovation und gesellschaftliche Entwicklung als Chance für Reformen in Verwaltung und Politik?



Foto: studio Wirtauf/Haefliger

Durch die erfolgreiche Kooperation des Führungsforums Innovative Verwaltung (FIV) mit „Republik“ erreichen wir über 20.000 Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung und können so die aktuellen Entwicklungen aus unseren monatlichen Themenforen und Initiativen an die österreichischen VerwaltungsmanagerInnen herantragen.

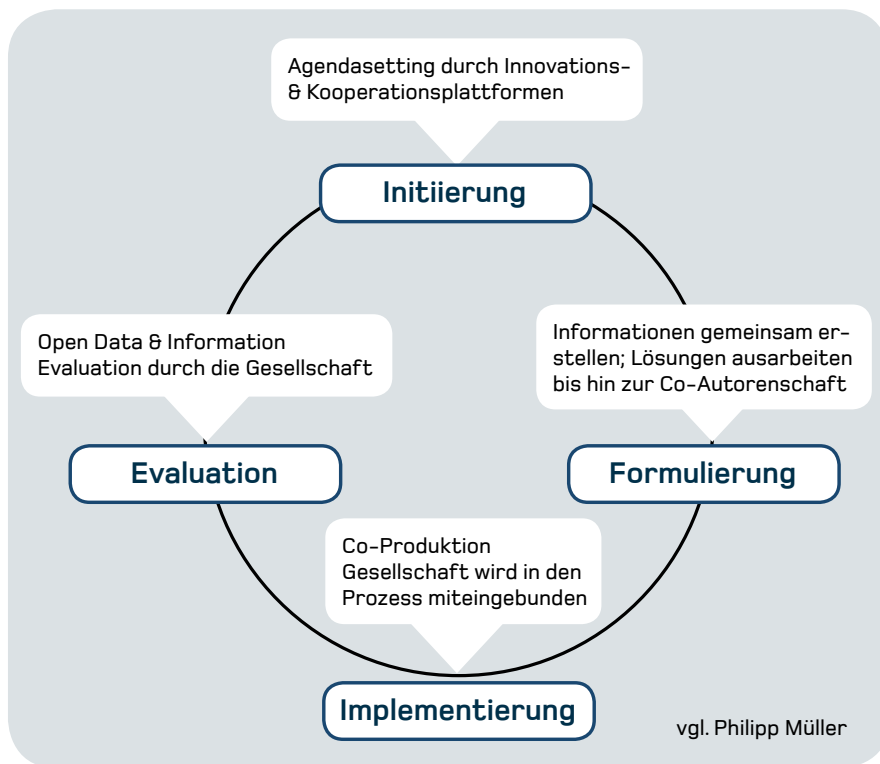
Ab dieser Ausgabe wird Verwaltung INNOVATIV vierteljährlich als Sonderbeilage von „Republik“ erscheinen. Durch das gute Zusammenspiel zwischen professioneller journalistischer Arbeit und der Fachexpertise der AutorInnen entsteht ein attraktiver Mix, der – wie beim Thema Pflege – den aktuellen Stand leicht lesbar und kompakt auf den Punkt bringt. Gemäß dem Motto „Voneinander lernen“ geben die regelmäßigen Treffen von WdF (Wirtschaftsforum der Führungskräfte) und FIV, diesmal zu Fragen des Mitarbeitergesprächs, wichtige Impulse für die eigene Arbeit.

Die Coverstory ist der technischen Entwicklung und ihren Auswirkungen auf Verwaltung und Politik – Stichwort Government 2.0 – gewidmet. Erste innovative Signale setzt die Stadt Wien mit ihrer Open-Data-Initiative. Ob damit der Anstoß für eine österreichische „Open-Government-Bewegung“ gegeben wird, sei dahingestellt. Über das Zurverfügungstellen von Rohdaten hinaus könnten neue Formen der Partizipation vor allem für die junge Generation eine attraktive „Einstiegsdroge“ in den politischen Diskurs sein. Die unter 20-Jährigen sind jedenfalls zu 100 Prozent in sozialen Netzen aktiv – sie als (zukünftige) KundInnen mit innovativen Angeboten direkt anzusprechen, ist auch für die Verwaltung eine große Herausforderung.

Ihre

Heidrun Strohmeier

Präsidentin des Führungsforums
Innovative Verwaltung
heidrun.strohmeier@bmukk.gv.at



„Digitale Netzwerke und Technologien unterstützen eine Kultur des Teilens und Wiederverwertens.“

war die Basis für den Großteil der heutigen Homepages. Mit dem Web 2.0 wurde schließlich ein Paradigmenwechsel eingeleitet. Benutzer des Web erstellen und bearbeiten heute in entscheidendem Maße Inhalte selbst. Interaktive Anwendungen unterstützen diese Tendenz. In besonderem Ausmaß kommt dies bei der sogenannten Social Software zum Ausdruck, wo eine Vielzahl von Benutzern – in manchen Bereichen sogar Millionen – untereinander vernetzt ist und miteinander kommunizieren kann.

Online-Kommunikationspartner unterscheiden sich von den Verbindungen außerhalb der Online-Welt. Eine wesentliche Stärke der sozialen Netzwerke ist die Möglichkeit, mit mehr Menschen als bisher (insbesondere den sogenannten „weak ties“, also schwachen Verbindungen) in Kontakt zu bleiben. Diese Strukturen können für Strategien genutzt werden, wie z. B. die des „Crowdsourcing“, bei der bestimmte Aufgaben an eine lose Masse bzw. „Crowd“ im Internet ausgelagert werden. In sozialen Netzwerken wie

Facebook oder Google+ werden Verbindungen häufig „friends“ bzw. „Freunde“ genannt. Bei gutgläubigen Zeitgenossen schafft dies von vornherein ein Vertrauensverhältnis und verleitet viele, Details ihrer Privatsphäre zu offenbaren, ohne sich der Konsequenzen vollständig bewusst zu sein. Gerade unter Jugendlichen ist häufig ein sehr offener Umgang in digitalen Netzwerken zu beobachten, der eine Auseinandersetzung mit deren Gefahren und eine medienpädagogische Diskussion erforderlich macht.

Das Kürzel 2.0 wird aber auch im Sinne einer Begriffsübertragung in anderen Bereichen angewendet, in denen ein ähnlich quantitativer Sprung zu verzeichnen ist. Als Beispiele seien angeführt: Health 2.0, Lernen 2.0, Enterprise 2.0, E-Government 2.0 etc.

E-Government

Der Begriff E-Government 1.0 umfasst die gesamte Bandbreite der Entwicklungen seit Mitte der 90er-Jahre. Beginnend mit Web-Auftritten und Portalen wurde

eine Neuorientierung in Richtung Bürger und Unternehmen eingeleitet. Die Öffnung elektronischer Register wie Firmenbuch und Grundbuch, die Schaffung von Transaktionssystemen wie Finanz Online sowie interne Workflowsysteme wie ELAK waren weitere Schritte in diese Richtung.

Mit E-Government 2.0 ist ein neuer Entwicklungssprung zu beobachten. Viele in der Vergangenheit isoliert entwickelte Verfahren sind nicht für eine verwaltungsweite Interoperabilität geeignet. Diese Anwendungssilos gilt es zu integrieren, um Prozesse losgelöst von Zuständigkeitsgrenzen in Form von Prozessketten organisationsübergreifend gestalten zu können. Die Einbindung der Bürger und Unternehmen geht zunehmend in Richtung eines durchgehenden automationsunterstützten Prozesses, der von der Antragstellung über die Bearbeitung und Bezahlung bis zur elektronischen Zustellung ohne Medienbruch erfolgen kann. In diesem Bereich antragsbezogener Verfahren bleibt die Gestaltungskompetenz jedoch nach wie vor bei der Verwaltung.

Open Government

Anders verhält es sich beim sogenannten Government 2.0 oder auch dem Open Government: Transparenz, Partizipation und Kollaboration sind dabei die zentralen Prinzipien. Diese Begriffe werden insbesondere seit der Open-Government-Direktive der Obama-Administration verstärkt verwendet. Dabei wird hinterfragt, wie sich Verwaltung und Politik an die veränderten Bedürfnisse der Gesellschaft in den nächsten Jahren anpassen können, und zwar mit dem Ziel, Innovationskraft, Effizienz und Effektivität des politischen Handelns und des Verwaltungshandelns

„Der Staat als Informationshüter kann Innovation und Wettbewerb auch verhindern.“

zu steigern. Politische Prozesse und Perspektiven staatlichen Handelns lassen sich anhand eines vierteiligen Politikzyklus betrachten:

Der Politikzyklus ist in vier grobe Phasen gegliedert: In der Initiierungsphase werden Politiken angestoßen und Themen beispielsweise durch elektronische Petitionsplattformen oder durch Verwaltungsinnovationsportale auf den Plan gebracht. In der Formulierungsphase werden ge-

offener Informationsfluss und die freie Verfügbarkeit von Informationen die Konditionen für innovative Entwicklungen.

Das mittlerweile bekannte ökonomische Modell Wikinomics basiert auf der Beteiligung von Personen ohne direkte Bezahlung. Dieses Prinzip lässt sich auf eine Fülle weiterer Online-Umgebungen und Produkte übertragen. Digitale Netzwerke und Technologien unterstützen eine

haben jedoch auch mit einem erweiteren Kulturwandel und demografischen Veränderungen zu tun. Unabhängig von der Frage, ob Verwaltung und Politik aufgrund der treibenden Prozesse des 21. Jahrhunderts überhaupt eine Wahl haben, stellt sich die Frage, wie dieser kulturelle Wandel strukturell verankert werden kann. Die Verwaltung muss sich daher fragen, in welchem Umfang sie sich mit den neuen Innovationsmöglichkeiten auseinandersetzen und inwieweit sie hierbei auf externe Anregungen setzen möchte. Der Staat als Informationshüter, der Daten nur an spezielle Interessengruppen verkauft, kann Innovation und Wettbewerb mit Blick auf sich ändernde Informationshierarchien nämlich auch verhindern. ■

„Die Einbeziehung von Open-Innovation-Modellen geht mit einem Kulturwandel und demografischen Veränderungen einher.“

meinsam konkrete Lösungskonzepte mithilfe von Kollaborationssoftware er- und überarbeitet. Beispiele dafür sind der elektronische Bürgerhaushalt sowie der Einsatz von Wikis. In der Implementierungsphase steht die Verbesserung der Arbeitsabläufe im Vordergrund. Offene Prozesse bieten die Möglichkeit, externe Experten in die Umsetzung einzubeziehen. In der letzten Phase, der Evaluation, werden die Ergebnisse der umgesetzten Politik analysiert und mit den Anforderungen der ersten Phase verglichen. Offene Daten könnten hier als Instrument zur Evaluation eingesetzt werden.

Open Innovation

Auch Regierungen können auf eine der wichtigsten Ressourcen, nämlich die Bürger, zurückgreifen. Allerdings nur dann, wenn Möglichkeiten für die Zivilgesellschaft oder Unternehmen zur Beteiligung geschaffen werden. Im Gegensatz zu geschlossenen Modellen fördern ein

Kultur des Teilens und Wiederverwertens auf breiter Ebene. Damit einher geht auch eine steigende Bedeutung des Users in Innovations- und Entwicklungsprozessen. Das Konzept der Nutzung des Wissens der Bevölkerung wird von immer mehr Unternehmen aufgegriffen. Auch der Staat könnte sich diese Modelle zunutze machen. Gesetzt wird auf offene Innovationskonzepte (siehe z. B. die Modelle des Unternehmens IBM). Für viele Verfechter der Open-Data-Bewegung bedeutet dies auch innerhalb der Verwaltung ein großes Potenzial für Innovation und Entwicklung (Müller 2010, Dietrich 2010). Die strategische Einbeziehung dieses Potenzials wird als Open Innovation bezeichnet.

Offene Prozesse

Auch in Österreich wäre eine Einbeziehung von Open-Data- oder Open-Innovation-Modellen in Modernisierungsstrategien denkbar. Derartige Veränderungen

PROF. DR. ARTHUR WINTER war viele Jahre Leiter der IT-Sektion im Bundesministerium für Finanzen. Seine praktischen Erfahrungen werden jetzt im Rahmen der Donau-Universität Krems wissenschaftlich umgesetzt.



DONAU-UNIVERSITÄT KREMS

DR. PETER PARYCEK ist Leiter des Zentrums für E-Government der Donau-Universität Krems. Er arbeitet interdisziplinär am Schnittpunkt technologischer, gesellschaftlicher und rechtspolitischer Entwicklungen.



DONAU-UNIVERSITÄT KREMS

MAG. JUDITH SCHOSSBÖCK ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für E-Government der Donau-Universität Krems. Zu ihren Forschungsgebieten gehören elektronische Partizipation und Kommunikation in digitalen Medien, Prozesse der Informationsgesellschaft und Open Government.



DONAU-UNIVERSITÄT KREMS

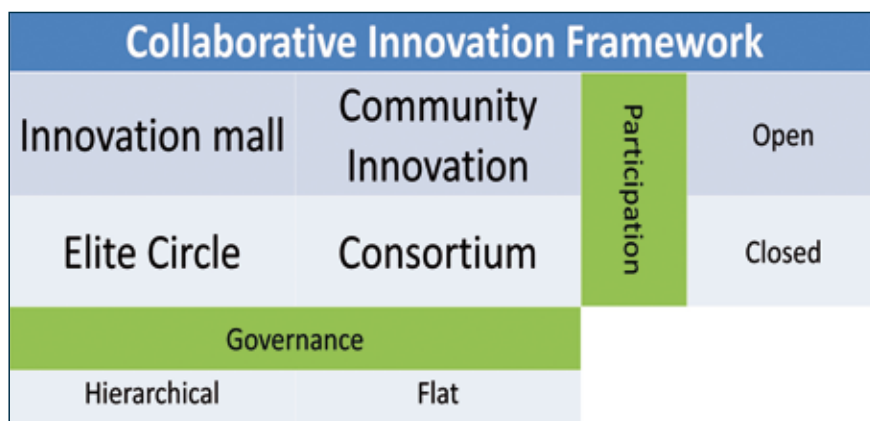
Kollaborationsmodelle: Beispiele

Für kollaborative Modelle ist eine kritische Menge sich beteiligender Personen, aber nicht die große Masse notwendig. VI gibt einen Überblick.

TEXT: ARTHUR WINTER, PETER PARYCEK, JUDITH SCHOSSBÖCK

Die erfolgreichsten Systeme kollaborativer Modelle beruhen häufig auf dem qualitativen Beitrag weniger User. Dies bestätigen etwa Wikipedia und Linux. Gemäß den Autoren Pisano und Verganti lassen sich verschiedene Formen der Kollaboration unterscheiden, die Innovation unterstützen. Nach Art der Regierungsstruktur können diese flach oder hierarchisch sein, nach Art der Beteiligung geschlossen oder offen. Wirtschaftliche Organisationen setzen derartige Modelle zur Schaffung von Innovation bereits etwas länger ein.

Abhängig von den Bedürfnissen einer Institution werden verschiedene Umsetzungen empfohlen: in offenen Strukturen das Modell „Innovation Mall“, bei dem aus externen Lösungsvorschlägen die passenden Ansätze ausgewählt werden. Oder das Modell „Innovation Community“, bei der



GARY PISANO: COLLABORATIVE INNOVATION FRAMEWORK 2008

die Community den gesamten Prozess in die Hand nimmt – vom Vorschlag des Problems über die Lösungsvorschläge bis zur Entscheidung. In geschlossenen Strukturen behalten sich Verwaltung und Politik das Recht vor, selbst zu entscheiden, welche Ideen sie aufgreifen. Im

geschlossenen „Elite Circle“ werden Experten nach Lösungen für ein bestimmtes Problem gefragt. Im Gegensatz dazu basiert das Modell „Consortium“ auf einer flachen Regierungsform und geschlossener Partizipation. Ein Beispiel hierfür aus Österreich ist der Verfassungskonvent.

BEISPIELE

Sogenannte **Innovation Jams** von Unternehmen wie IBM beruhen auf der Annahme, dass Innovation auf den Prinzipien Globalität und Offenheit basiert. Web 2.0 wird hier gezielt für kollaborative Innovationsprozesse quer durch die Disziplinen und Staatsgrenzen eingesetzt. www.collaborationjam.com

Dell Idea Storm: Die Ideen und das Feedback von Konsumenten werden erfolgreich zur Entwicklung besserer Produkte verwendet. Dell findet so heraus, welche Ideen für User am wertvollsten sind. www.ideastorm.com

Die Initiative **Peer to patent** ist ein Beispiel für eine Innovation Mall. Durch die Fülle von Patentanträgen in über 400 Bereichen mit tausenden von Unterbereichen steht die US-Patentbehörde vor einer enormen Belastung. Crowdsourcing, die Miteinbeziehung einer Vielzahl von freiwilligen Mitarbeitern, hilft bei der Beschleunigung dieser Arbeitsprozesse, da die Patentanträge von externen Personen vorbereitet werden. www.peertopatent.org

Der **Open Government Dialogue** ist ein Anwendungsfall einer Innovation Community. Er wurde von der US-Regierung als Teil der Open-Government-Strategie initiiert. Beim Dialog im Jahr 2009 wurden 4.205 Ideen abgegeben. Die Ideensammlungen wurden zuerst von Usern evaluiert, diskutiert und weiterentwickelt. <http://opengov.ideascale.com>

Literatur

Allan, R. (2009): The Power of Government Information. In: Götze, J., Bering Pedersen, C. (Hg.): State of the eUnion, S. 143–160. <http://21gov.net/wp-content/uploads/e-book.pdf> [Zugriff: 5. 7. 2011]

Chesbrough, H. W., Garman, A. R. (2009): How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times. Harvard Business Review, December 2009, 68–80

Di Maio, A. (2011): Governments must become smart so survive and be smart to get there. http://blogs.gartner.com/andrea_dimaio/2011/06/21/governments-must-become-smart-to-survive-and-besmart-to-get-there/ [Zugriff: 05.07.2011].

Obama, B. (2009): Transparency and Open Government. The White House, 2009. http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Transparency_and_Open_Government [Zugriff: 5. 7. 2011]

Parycek, P., Sachs, M. (2010): Open Government. Information Flow in Web 2.0. In: European Journal of ePractice, No. 9, March 2010. <http://www.epractice.eu/files/European%20Journal%20epractice%20Volume%209.5.pdf> [Zugriff: 5. 7. 2011]

Pisano, G. P., Verganti, R. „Which Kind of Collaboration is Right for You?“, HBR, 12/2008. <http://digitalgovernment.wordpress.com/>
<http://gov.opendata.at/>
<http://www.opendata-showroom.org/>

Weiterbildung

<http://www.donau-uni.ac.at/egov>



Herausforderung Pflegevorsorge

Die demografische Entwicklung führte zu bedeutenden Ausgabensteigerungen im Bereich der Langzeitpflege. Mit dem Pflegegeldreformgesetz 2012 wird die Gesetzgebungs- und Vollziehungskompetenz in Pflegegeldangelegenheiten von den Ländern auf den Bund übertragen. Manfred Pallinger informiert über Neuerungen in der Pflegevorsorge.

TEXT: MANFRED PALLINGER

Im Zuge der Verhandlungen über den Stabilitätspakt haben sich Bund, Länder und Gemeinden zur nachhaltigen Sicherstellung einer umfassenden Pflegevorsorge über neue Verwaltungs- und Finanzierungsstrukturen in der Langzeitpflege geeinigt. Neben den im Regierungsprogramm formulierten Maßnahmen zur Verbesserung der Betreuungssituation und den Empfehlungen des Rechnungshofes in seinem am 25. Februar 2010 veröffentlichten Bericht über die Querschnittsprüfung beim Vollzug des Pflegegeldes bildet der Beschluss der Landesfinanzreferentenkonferenz vom 16. März 2011 die wesentliche Grundlage für die nächsten Umsetzungsschritte. Zur Weiterentwicklung der Pflegevorsorge

wurden demnach folgende drei Schwerpunkte zwischen Bund, Ländern und Gemeinden festgelegt:

- Verwaltungsreform beim Pflegegeld
- Schaffung eines Pflegefonds
- Einrichtung einer Arbeitsgruppe Strukturreform Pflege

Die legislative Umsetzung erfolgte durch das Pflegegeldreformgesetz 2012 (BGBl. I Nr. 58/2011) und das Pflegefondsgesetz (BGBl. I Nr. 57/2011), die beide am 8. Juli 2011 im Nationalrat beschlossen wurden.

Pflegegeldreformgesetz 2012

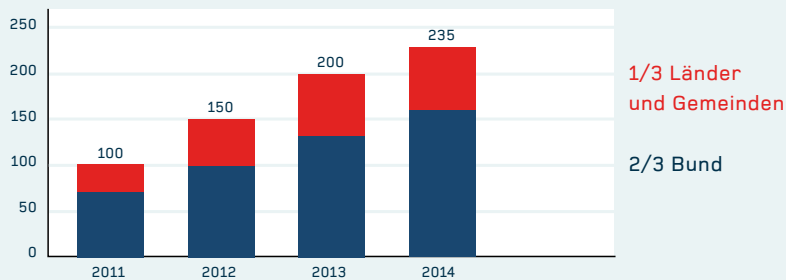
Mit dem Pflegegeldreformgesetz 2012 wird die Gesetzgebungs- und Vollziehungskompetenz von den Ländern auf den Bund übertragen und damit das Pflege-

geld beim Bund konzentriert. Durch diese Kompetenzbereinigung werden rund 74.000 Bezieher eines Landespflegegeldes in den Zuständigkeitsbereich der Pensionsversicherungsanstalt bzw. der Versicherungsanstalt öffentlich Bediensteter übernommen. Das sind rund 17 Prozent der insgesamt ca. 440.000 Menschen, die in Österreich Pflegegeld beziehen. In diesem Zusammenhang erfolgt auch eine Kostenerstattung durch die Länder an den Bund in der Höhe des Jahresaufwandes 2010 von zirka 372 Mio. Euro pro Jahr.

Für die Übertragung der Zuständigkeiten für Anspruchsberechtigte nach den Landespflegegeldgesetzen von den Ländern auf den Bund ist neben den entsprechen-

Der Pflegefonds soll die Kostensteigerung der Länder und Gemeinden für die kommenden vier Jahre abdecken:

Gesamthöhe 685 Mio. Euro:



den legislativen Maßnahmen im Bundespflegegeldgesetz und den Landespflegegeldgesetzen auch eine Änderung der verfassungsrechtlichen Grundlage erforderlich. Im Artikel 10 des Bundes-Verfassungsgesetzes wurde daher der neue Kompetenztatbestand „Pflegegeldwesen“ verankert.

Das Pflegegeldreformgesetz 2012 wird mit Wirkung vom 1. Jänner 2012 in Kraft treten. Durch das Pflegegeldreformgesetz 2012 kommt es zur

- wesentlichen Reduktion der Entscheidungsträger: Die bisherigen mehr als 280 Landesträger und 23 Bundesträger werden auf acht Träger reduziert.
- Kompetenzbereinigung: Bislang haben sowohl Bund als auch Länder Pflegegeld gewährt. In Zukunft wird das Pflegegeld ausschließlich vom Bund geleistet; die Länder sind für den Sachleistungsbereich zuständig.
- Verwaltungseinsparung bei Ländern und Gemeinden
- Umsetzung von Rechnungshofvorschlägen
- Vereinheitlichung der Vollziehung
- Beschleunigung der Pflegegeldverfahren

Die administrative Umstellung stellt für alle Beteiligten eine große Herausforderung dar. Die übergebenden und übernehmenden Träger bereiten diese Umstellung bereits intensiv vor.

Schließlich ist auf folgende Entschließung des Nationalrates vom 8. Juli 2011 zu verweisen:

Die Bundesregierung wird ersucht, den Vollzug des Pflegegeldwesens vor allem unter den Gesichtspunkten der weiteren Konzentration der Entscheidungsträger, der Vereinheitlichung, Vereinfachung und Verbesserung im Interesse der Pflegegeldbezieherinnen und -bezieher

auch mit dem Ziel einer einheitlichen Begutachtungspraxis weiterzuentwickeln. Der Prozess der Verwaltungsreform in diesem Bereich kann also noch nicht als abgeschlossen betrachtet werden.

Pflegefondsgesetz

Mit dem Pflegefondsgesetz wird ein Verwaltungsfonds eingerichtet, der keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Er wird vom Bundesminister für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz im Einvernehmen mit der Bundesministerin für Finanzen verwaltet. Der Fonds soll Zweckzuschüsse im Ausmaß von insgesamt 685 Mio. Euro bis zum Jahr 2014 an die Länder zur teilweisen Abdeckung des Aufwands für die Sicherung sowie den bedarfsgerechten Aus- und Aufbau des Betreuungs- und Pflegedienstleistungsangebotes gewähren. Für das Jahr 2011 sind 100 Mio. Euro, für das Jahr 2012 150 Mio. Euro, für das Jahr 2013 200 Mio. Euro und für das Jahr 2014 235 Mio. Euro vorgesehen.

Mittelaufbringung: Die Mittel werden mittels eines Vorwegabzuges aus den gemeinschaftlichen Bundesabgaben nach dem Finanzausgleichsgesetz 2008 zu zwei Dritteln vom Bund und zu einem Drittel von den Ländern aufgebracht.

Mittelaufteilung: Die Verteilung der Zweckzuschussmittel auf die Bundesländer erfolgt nach dem Bevölkerungsschlüssel gemäß dem Finanzausgleichsgesetz 2008. Die Gemeinden sind dabei mit Mitteln entsprechend dem Verhältnis zu ihren tatsächlich getragenen und nachgewiesenen Nettoaufwendungen für Pflegedienstleistungen in der Langzeitpflege je Kalenderjahr zu beteiligen.

Mittelverwendung: Unterstützt werden Sicherungs-, Aus- und Aufbaumaßnah-

men in den Bereichen mobile, teilstationäre und stationäre Betreuungs- und Pflegedienste, Kurzzeitpflege in stationären Einrichtungen, alternative Wohnformen sowie Case- und Caremanagement.

Es wurden einheitliche Leistungsdefinitionen der genannten Betreuungs- und Pflegedienstleistungen in der Langzeitpflege im Einvernehmen mit den Ländern sowie mit dem Gemeinde- und Städtebund verankert. Eine adäquate österreichweite Pflegedienstleistungsdatenbank soll ab Mitte 2012 von der Statistik Österreich eingerichtet und geführt werden. Diesbezüglich ist davon auszugehen, dass valide Daten von den Ländern geliefert werden, die allgemein außer Streit gestellt und so unter anderem als Grundlage für kommende Finanzausgleichsverhandlungen herangezogen werden können.

Strukturreform Pflege

Da sich die Geldmittel des Pflegefonds nur auf die Jahre 2011 bis 2014 beziehen, ist es erforderlich, sich schon jetzt mit der Frage der Strukturen in der Pflege nach dem Jahr 2014 zu befassen. Die Arbeitsgruppe Strukturreform Pflege hat den Auftrag, bis Ende 2012 Vorschläge für eine Überführung der Pflegefondslösung 2011 bis 2014 in den nächsten Finanzausgleich zu erarbeiten. Dabei werden unter anderem Fragen der Entflechtung von Zahlungsströmen und der Leistungsstandards zu behandeln sein.

Schlussbemerkung

Das vorliegende Pflegereformpaket beinhaltet eine umfassende Verwaltungsreform sowie Finanzierungsmaßnahmen, die letztendlich in Form von effizienten Pflegegeldverfahren und gesicherten, qualitätsvollen Dienstleistungsangeboten den pflegebedürftigen Menschen und deren Angehörigen zugute kommen werden.

MAG. MANFRED PALLINGER ist seit 2005 Leiter der Sektion IV im Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.



PRIVAT

„Kosten nicht auf morgen schieben“

„Investieren, statt am Notwendigsten zu sparen“: Michael Chalupka, Direktor der Diakonie Österreich, spricht mit Verwaltung INNOVATIV über Betreuungs- und Pflegekonzepte der Zukunft und die Notwendigkeit, das Versorgungsangebot in Österreich flächendeckend auszubauen.

INTERVIEW: GERTRAUD EIBL

Mit dem Pflegegeldreformgesetz 2012 wird die Gesetzgebungs- und Vollziehungskompetenz in Pflegegeldangelegenheiten von den Ländern auf den Bund übertragen. Was erwarten Sie sich von dieser strukturellen Änderung?

Die Diakonie sieht diese Entwicklung positiv, hier werden Empfehlungen des Rechnungshofs umgesetzt. Abzuwarten bleibt jetzt, wie das im Vollzug aussehen wird, zumal in der Pflegegeld-Begutachtung ab 1. 1. 2012 auch Pflegekräfte zum Einsatz

In den Diakonie-Hausgemeinschaften wird selbst gekocht.

kommen sollen – das wird im Übrigen von der Diakonie befürwortet. Allerdings bereitet mir der sogenannte „Pflegefonds“ Sorgen. Hier wird sozusagen frisches Geld in alte Schläuche gepumpt. Es gibt 685 Mio. Euro für den akuten Mehrbedarf, das ist viel Geld, aber die Strukturen werden nicht verbessert. 20 Jahre nach Einführung des Pflegegeldes haben sich die Anforderungen an ein modernes Pflegesystem geändert, das muss jetzt angegangen werden.

Pflegebedürftigkeit gilt als soziales Risiko. Welche Problemfelder ergeben sich daraus für Betroffene und Angehörige?

Pflege wird in Österreich vorrangig in privaten Haushalten von Angehörigen geleistet und finanziert. Nur ein Fünftel ist in Alten- oder Pflegeheimen, und ein weiteres Fünftel wird zu Hause zusätzlich von mobilen Diensten unterstützt. Die restlichen drei Fünftel sind gänzlich auf Angehörige angewiesen, das sind knapp 270.000 Menschen. Hier braucht es unbedingt Entlastung in Form von Betreuungsdienstleistungen, aber auch Information und Beratung für die Angehörigen. Vor allem die Diskussionen über die Wiedereinführung des Angehörigen-Regresses sind unverständlich, weil pflegende Angehörige bereits jetzt unglaublich viel beitragen.

Wie steht es um den Ausbau von mobilen Angeboten in Österreich?

Die Situation in Österreich ist sehr unterschiedlich. Vielfach haben wir schlichtweg keine Daten. Aus älteren Studien wissen wir aber, dass die Bandbreite bei mobilen Diensten enorm ist. Zum Beispiel schwankt der Kostenbeitrag, also das, was der Kunde pro Stunde dazuzahlt, von 3,6 Prozent im Burgenland bis 59 Prozent in Salzburg. Aber auch die Versorgungsdichte ist unterschiedlich, in der Steiermark bezieht ein Pflegegeldempfänger durchschnittlich 14 Stunden, in Wien 60 Stunden pro Monat. Diese Unterschiede müssen ausgeglichen werden.

Inwieweit ist die Adaption des österreichischen Modells nach Vorbildern vergleichbarer europäischer Länder sinnvoll?

Wir können viel von anderen Ländern lernen, aber natürlich kann man Systeme nicht eins zu eins übernehmen. Vorbilder für uns sind vor allem die nordeuropäischen



DIAKONIEWERK, HAUS FÜR SENIOREN MAUERKIRCHEN

Staaten, wo die Absicherung der Pflege völlig selbstverständlich als solidarische Aufgabe gesehen wird. In Norwegen sind knapp 20 Prozent aller Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialbereich tätig, in Österreich nur neun Prozent. Ein Ausbau macht nicht nur ökonomisch Sinn – das sind ja krisensichere Jobs, auch in wirtschaftlich schwachen Regionen –, sondern ist aufgrund der demografischen Entwicklung notwendig. Wenn wir heute statt zu investieren, am Notwendigsten sparen, schieben wir die Kosten nur auf morgen.

Welche Betreuungs- und Pflegekonzepte sind Zukunftsmusik?

Es gibt viele innovative Modelle der Pflege und Betreuung, wie zum Beispiel die Diako-

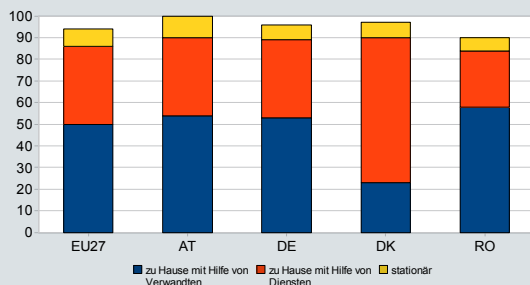
nie-Hausgemeinschaften. Die Finanzierung für eine breite Umsetzung fehlt aber. Aus meiner Sicht werden in den nächsten Jahren Tagesbetreuungsstätten an Bedeutung gewinnen, insbesondere für die Betreuung von Menschen mit dementiellen Erkrankungen. Wichtig ist, dass es eine breite Palette von Dienstleistungen gibt – den Bedürfnissen der Bevölkerung entsprechend. Persönlich würde ich mir auch wünschen, dass mehr Männer den Pflegeberuf ergreifen, weil männliche Ansprechpartner für ältere Menschen im Alltag genauso wichtig sind. ■



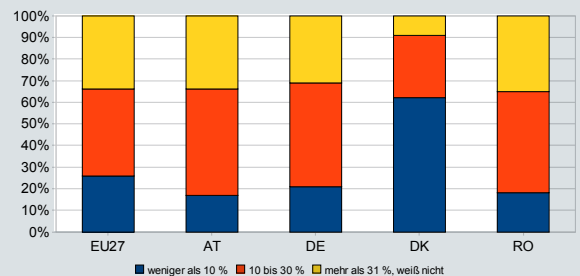
Pfr. Mag. Michael Chalupka ist Direktor der Diakonie Österreich und seit dem Jahr 2000 Präsident des Österreichischen Komitees für Soziale Arbeit (ÖKSA).

BARBARA KRIBATH

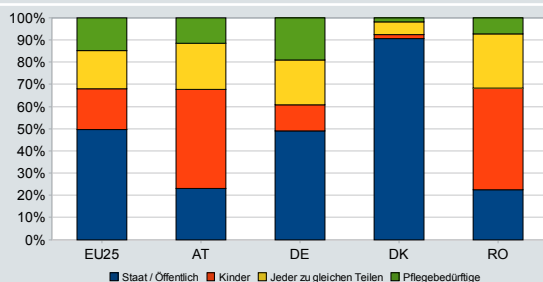
Wie wollen Sie einmal gepflegt werden?



Wie hoch schätzen Sie den Prozentanteil Ihres Haushaltseinkommen, den Sie für die Pflege Ihrer Eltern ausgegeben haben?



Wer sollte für die Pflege Ihrer Eltern bezahlen?



Sind wir Weltmeister?

	Österreich	Dänemark	Schweden
BezieherInnen Pflege in % der Bevölkerung	5 %	2,5 %	4,2 %
Ausgaben in % des BIP	1,1 %	1,8 %	3,6 %
Pflegende Angehörige, die mehr als 20 h betreuen	30 %	15 %	18 %
Pflegende Angehörige, die Teilzeit arbeiten	31 %	21 %	20 %

QUELLE: OECD

QUELLE: DIAKONIE ÖSTERREICH

Das Mitarbeitergespräch beim Bund – gesetzliche Pflicht und gelebte Praxis

Das Mitarbeitergespräch wirkt. Eine optimale Anwendung setzt aber mehr als den gesetzlichen Durchführungsauftrag voraus. Wichtig ist, dass ein konkreter Nutzen für die Beteiligten erkennbar ist.

TEXT: KARIN THIENEL

In der Bundesverwaltung wurde in den vergangenen Jahren besonderes Augenmerk auf Maßnahmen zur Steigerung der Häufigkeit als auch der Qualität der Mitarbeitergespräche gelegt. Feinanalysen der Befragungsergebnisse einer 2007 bundesweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung zeigen eindrucksvoll den Zusammenhang von Mitarbeitergespräch und Führungsqualität. Bedienstete mit Mitarbeitergespräch gaben deutlich seltener an, mehr leisten zu können als an ihrem Arbeitsplatz von ihnen verlangt wird. Sie sind – verglichen mit der Gruppe ohne Mitarbeitergespräch – auch öfter ihren Kompetenzen gemäß eingesetzt und zeigen sich mit ihrem Handlungsspielraum zufriedener.

Zufriedenheit und Karrierechancen

Am deutlichsten profitiert vom Mitarbeitergespräch der Bereich Kommunikation. Dies betrifft sowohl die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss als auch mit der Rückmeldung zur Arbeit und der Anerkennung für gute Arbeitsleistung. Höhere Zufriedenheit besteht auch mit der Zusammenarbeit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ebenso wird die Einbindung in Entscheidungen und die Möglichkeit, den Vorgesetzten gegenüber Kritik äußern zu können, deutlich besser eingeschätzt.

Wesentlichen Einfluss hat das Mitarbeitergespräch auch auf die Unterstützung der Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Entwicklung. Sowohl die Motivation zum beruflichen Aufstieg durch die Führungskraft als auch die Verfügbarkeit von Informationen zu beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten werden positiver beurteilt,

wenn ein Mitarbeitergespräch geführt wurde. In der Folge werden auch die eigenen Karrierechancen optimistischer eingeschätzt. Diese konkreten positiven Ergebnisse können der doch ziemlich verbreiteten Skepsis entgegengehalten werden, die Führungskräfte und Mitar-

beiter diesem arbeits- und organisationspsychologisch empfohlenen Führungsinstrument entgegenbringen; Aussagen wie „Wir reden sowieso täglich miteinander“ lassen darauf schließen, dass Sinn und Zweck des Mitarbeitergespräches nicht immer klar sind. ▶



Photo.com

„Bedienstete mit Mitarbeitergespräch zeigen sich mit ihrem Handlungsspielraum zufriedener.“

Überzeugungsarbeit durch Schulung

Zahlreiche Informations- und Schulungsaktivitäten der vergangenen Jahre zum Mitarbeitergespräch in den Bundesministerien und Obersten Organen haben dazu beigetragen, seine Funktion im Rahmen der Führungsarbeit besser bekanntzumachen. Ziel war es, Führungskräfte und Mitarbeiter vom Nutzen eines gut geführten Mitarbeitergesprächs zu überzeugen und seine Anwendung zu optimieren. Verstärkte Information ist jedoch nur eine Säule eines Maßnahmenpaketes, das eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe zum Mitarbeitergespräch erarbeitet hat. Es wurden verbesserte Formulare und ein Gesprächsleitfaden ausgearbeitet, um sowohl Vorgesetzte als

Damit sollte eine gleichmäßige Anwendungspraxis dieses damals in Österreich – im privaten wie öffentlichen Bereich – noch recht neuen Führungsinstruments in allen Ministerien sichergestellt werden. Die bis dahin angewendete förmliche „Leistungsfeststellung“ des alten Beamtendienstrechts, die im Zusammenhang mit der früheren Beförderung in „Dienstklassen“ stand, wurde bewusst vom neuen Mitarbeitergespräch abgekoppelt, um im Rahmen dessen ein unbelastetes offenes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu ermöglichen. Dies korrespondierte mit einem neuen Führungsverständnis in der Verwaltung, das die Führungskraft mehr

erhalten Rückmeldung zur Leistung in der vergangenen Arbeitsperiode. Außerdem besteht die Gelegenheit, die berufliche Weiterentwicklung zu besprechen und Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Profit in beide Richtungen

Für viele Führungskräfte ist das Mitarbeitergespräch bereits zu einem selbstverständlichen Führungsinstrument geworden. Sie schätzen die Möglichkeit der Aufgabenplanung für die einzelnen Mitarbeiter entsprechend den Zielen der Organisationseinheit sowie die Gelegenheit, mit den Mitarbeitern die erbrachten Leistungen des vergangenen Arbeitsjahres zu besprechen und von ebendiesem Feedback über das eigene Führungsverhalten zu bekommen. Die schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse am Ende des Gesprächs unterstreicht die gemeinsame Verantwortung für die Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen.

Das Mitarbeitergespräch bringt auch Nutzen für die Organisation, indem es Unterstützung beim Erkennen von Mitarbeiterpotenzialen gibt. Durch klare Zielvereinbarungen entstehen weniger Reibungsverluste und eine verbesserte Leistungsbereitschaft sowie eine verstärkte Mitarbeiteridentifikation mit den Aufgaben der Organisation. Es ist also nicht verwunderlich, dass das Mitarbeitergespräch mehrfach in umfassende Führungskonzepte der Bundesministerien integriert wurde (z. B. Führungsmodell des Bundeskanzleramtes, Management by Objectives in mehreren Ressorts).

Dennoch gibt es noch genug zu tun. Es bedarf eines deutlichen Commitments der obersten Führungsebene, Schulungen und des systemischen Einbaus in umfassende Strategien, damit das Mitarbeitergespräch seinen vollen Nutzen entfalten kann. ■

„Im Rahmen der Wirkungsorientierung der Verwaltung wird das Mitarbeitergespräch eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Wirkungsziele haben.“

auch Mitarbeiter bei der Vorbereitung bzw. Durchführung der Gespräche zu unterstützen. Ergänzt werden diese Maßnahmen durch maßgeschneiderte Schulungsangebote der Verwaltungsakademie des Bundes sowie einen interaktiven Lehrfilm zur erfolgreichen Gesprächsführung, der den Führungskräften und Mitarbeitern als E-Learning-Tool online im Bundesintranet zur Verfügung steht.

Anwendungspraxis

Das Mitarbeitergespräch betreffend blickt man mittlerweile auf eine beachtliche Anwendungspraxis im Bundesdienst zurück. Es war wichtiger Bestandteil des „Gesamtpaketes“ der Besoldungsreform des Jahres 1994, die ein funktionsorientiertes Gehaltssystem auf der Basis analytischer Arbeitsplatzbewertungen brachte. Im Rahmen dieser Besoldungsreform wurde das Mitarbeitergespräch sogar gesetzlich im Beamtendienstrecht des Bundes, etwas später auch im Vertragsbedienstetengesetz, verankert.

als Manager sieht und von einem kooperativen Führungsstil ausgeht.

Wirkungsziele

Das Mitarbeitergespräch ist mittlerweile in der Praxis vieler Verwaltungsbereiche des Bundes gut verankert. Im Rahmen der Wirkungsorientierung der Verwaltung, die im neuen Haushaltsrecht ab 2013 Anwendung finden wird, wird dem Mitarbeitergespräch eine neue wichtige Rolle bei der Umsetzung der Wirkungsziele zukommen, indem Wirkungsziele bei den Zielvorgaben der Organisationseinheiten berücksichtigt und auf die Mitarbeiteraufgaben heruntergebrochen werden. Dies führt dazu, dass die Mitarbeitergespräche künftig besser in die „Geschäftsplanung“ der Ressorts integriert werden. Für die Mitarbeiter bietet ihr „Jahresgespräch“ die notwendige berufliche Orientierung: Durch Zielvereinbarungen können künftige Arbeitsschwerpunkte sowie der damit verbundenen Handlungsspielraum geklärt werden. Sie

MR DR. KARIN THIENEL ist seit 2003 Leiterin der Abteilung III/4 Personalentwicklung und Mobilitätsförderung im Bundeskanzleramt.



HARALD WINICH / IFF

Führen durch Ziele

Das Mitarbeitergespräch hat in der BAWAG PSK eine lange Tradition. Heute ist es Bestandteil eines Management-by-Objective-Prozesses. HR-Business-Partnerin Isolde Seer verrät im Gespräch mit Verwaltung INNOVATIV, wie das Führen mit Zielen in der Praxis funktioniert. Und wagt darüber hinaus einen Vergleich mit dem öffentlichen Dienst.

INTERVIEW: GERTRAUD EIBL

Welche Führungskultur braucht es für ein funktionierendes Mitarbeitergespräch?

Es braucht eine performanceorientierte Unternehmenskultur. Das bedingt eine Definition des Jobprofils und der individuellen Ziele. Und es erfordert eine Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Wesentlich ist, dass es sich um einen Topdown-Prozess handelt: Das Unternehmensziel wird auf die jeweils nächste Ebene heruntergebrochen: Was ist das Bereichsziel, das Abteilungsziel, das Gruppenziel? Was ist das Ziel des Individuums? Wenn ich alle Individuen zusammenzähle, sollte das Unternehmensziel rauskommen. Dieser Ansatz hat sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt. Man kann messbar machen, ob die Ziele tatsächlich erreicht wurden.

Klingt nach Bausteinen, deren Summe das Ganze ergibt.

Genau. Man kann das anhand einer Balanced Score Card abbilden, es geht aber auch, wenn man kaskadenartig die Ziele hinunterbricht. Damit garantiert man, dass keine Einheit am Unternehmensziel vorbei arbeitet.

Wie oft findet das klassische Mitarbeitergespräch in der BAWAG PSK statt?

Das klassische Intervall, einmal jährlich, ist uns zu wenig. Bei uns findet das erste Gespräch zum Jahresbeginn statt. Mit Jahresanfang vereinbare ich die Ziele für das kommende Jahr und mache einen Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr. Mitte des Jahres gibt es einen Orientierungsdialog. Sind wir auf Schiene? Passen die Ziele noch? In den Filialen wird den Mitarbeitern monatlich, manchmal auch wöchentlich Feedback gegeben.



Photos.com

Angenommen, der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter pflegen eine offene Gesprächskultur. Worin liegt der Mehrwert des Mitarbeitergesprächs?

Der Mehrwert liegt darin, sich Zeit zu reservieren und sich vorzubereiten. In der täglichen Kommunikation wird ja meist das Tagesgeschäft besprochen. Außerdem findet das Mitarbeitergespräch in einem standardisierten Rahmen statt, es hat Verbindlichkeit und wird schriftlich festgehalten. Im Rahmen eines Management-by-Objective-Prozesses ist es ganz wesentlich für die Personalentwicklung. Ich muss ich mir außerdem überlegen: Welche Qualifikationen braucht der Einzelne? Es muss nicht immer das klassische Seminar sein, Weiterbildung kann auch beispielsweise durch ein Training on the Job erfolgen oder durch ein Mentoringprogramm.

Das Mitarbeitergespräch hat auch im öffentlichen Dienst seinen fixen Platz eingenommen. Welche wesentlichen Unterschiede beobachten Sie zur Privatwirtschaft?

Im öffentlichen Dienst orte ich keine derartigen klaren Ziele, wie wir sie haben – im Sinne eines Steuerungsinstruments für die gesamte Organisation.

Das soll sich ja künftig durch die Zielvereinbarungen ändern.

Ja, das ist richtig. Aber wir sind in dieser Entwicklung schon weiter und können



PRIVAT

Mag. Isolde Seer ist seit 13 Jahren in unterschiedlichen HR-Funktionen in der BAWAG PSK tätig. 2009 übernahm sie die neugeschaffene Funktion der HR-Business-Partnerin. Seit 2010 ist sie als HR-Business-Partnerin für die Ressorts Privat- und Geschäftskunden sowie für den gesamten CEO-Bereich verantwortlich.

eine dementsprechende Performancekultur bereits leben. Der zweite Unterschied ist sicherlich ein Kulturthema: Wofür stehe ich als Organisation? Als Bank haben wir eine gesellschaftlich-wirtschaftliche Perspektive, aber durch die private Eigentümerstruktur verfolgen wir auch Unternehmensziele. Beim Mitarbeitergespräch handelt es sich ja nicht um eine Goodwill-Aktion, sondern da stehen betriebswirtschaftlich harte Fakten dahinter. Grundsätzlich ist es natürlich überall wichtig, dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich zu entwickeln. Dieser Kreislauf soll schön ineinanderfließen, damit sich die einzelnen Mitarbeiter wohlfühlen am Arbeitsplatz und eine Organisation erfolgreich ist. ■

Kritische Erfolgsfaktoren für PPP

Mit der Thematik „Kritische Erfolgsfaktoren für Public Private Partnerships“ erfolgte der Auftakt zu einer von der Salzburg Management Business School (SMBS) initiierten und prominent besetzten Vortragsreihe. Emmerich Bachmayer besuchte die erste „Executive Lecture“ und berichtet in VI über Vor- und Nachteile von PPP.

TEXT: EMMERICH BACHMAYER

Wenn einer der weltweit führenden Forscher auf dem Gebiet der öffentlich-privaten Kooperationen zu Gast auf Schloss Urstein ist, darf eine Veranstaltung von hoher Qualität erwartet werden. Prof. Philipp Müller, wissenschaftlicher Geschäftsführer der SMBS, konnte Prof. Akash Deep von der Kennedy School of Public Management an der Harvard University für einen Workshop gewinnen, der Pros und

nanzielle Flexibilität, Erfolgsorientierung, Transparenz des Projektmanagements, die Kalkulation über die Nutzungsdauer und die Übung im Umgang mit Kundennutzenindikatoren. Argumente gegen die Einbeziehung von Privaten sind hingegen die üblicherweise günstigere Finanzierungssituation der öffentlichen Hände, die Problematik eines fairen Risikoausgleichs, die Komplexität der Großpro-

diese wiederum mit öffentlicher Projektfinanzierung zu vergleichen.

Politische Terminsetzungen (z. B. Fußball-WM), überschätzte Vorteile einer Zusammenlegung von Bahnhöfen und unerwartete Umweltrisiken durch Grundwasserprobleme führten auch beim Projekt des umstrittenen Berliner Hauptbahnhofes zu einer Verdoppelung der präliminierten Kosten, die der Bund als öffentlicher Partner zum Großteil abdeckte.

Der ÖBB-Infrastrukturkoordinator des Projektes „Hauptbahnhof Wien“, Karl-Johann Hartig, führte in die Finanzierungsstruktur und den Projektverlauf dieses Großprojektes ein. Als Finanzierungspartner fungieren neben der ÖBB-Infrastruktur AG mit dem Bund im Hintergrund die Gemeinde Wien und private Investoren. Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit konnten extern beeinflusste Risiken vermieden werden, die Errichtungskosten können plangemäß eingehalten werden.



SMBS Auf Schloss Urstein lud die Salzburg Management Business School zum „PPP-Workshop“. Untersuchungsfeld waren Chancen und Risiken öffentlich-privater Kooperationen.

Contras von Public Private Partnerships beleuchtete. Müller und Deep machten die Teilnehmer mit der in Harvard entwickelten Fallstudienmethode vertraut, anhand derer theoretische Modelle, Bewertungs- und Steuerungsinstrumente realen Projektverläufen gegenübergestellt und auf ihre Prognosefähigkeit überprüft werden.

Vor- und Nachteile

Vom traditionellen öffentlichen Vergabewesen unterscheiden sich PPP rein strukturell darin, dass eine Träger- oder Projektmanagementorganisation vonseiten der öffentlichen Hand eingerichtet wird, der die Auswahl der Privaten sowie die Kontrahierung mit ebendiesen obliegt. Für die Einbeziehung von Privaten spricht etwa deren technische Überlegenheit, fi-

jekte und die Gefahr des Kontrollverlustes etc.

Fallbeispiele

Am Fallbeispiel des Baus der polnischen Autobahn A2 wurde exemplifiziert, dass ungewisse Nutzungseinnahmen sowie durch 18 Jahre ausgeschlossene Dividendenentnahmen zur Erhöhung der Baukosten wegen Einrechnung von Risikokosten führte.

Am Beispiel der Spencer Street Station im australischen Melbourne wurde einerseits die Komplexität öffentlicher Bauvorhaben durch politische Terminsetzungen gezeigt, andererseits wurde das Instrument des Public Sector Comparators (PSC) vorgestellt. Dieser PSC dient dazu, Angebote privater Partner untereinander und

Zusammenfassung

Nur unter fairer Aufteilung der Risiken wird PPP erfolgreich. In komplexen Problemsituationen kann PPP durch die notwendige Projekttransparenz Vorteile generieren, allerdings gestaltet sich die Erfolgskontrolle und -gewichtung sehr komplex (den Betreibern der Spencer Street Station wurden 200 Key Performance Indicators auferlegt!). Der österreichische Weg der Ausgliederungen ist durchaus ein erfolgreicher, eine Verbesserung der öffentlichen Kontrolle über qualitativ aussagekräftige Indikatoren könnte jedoch nicht schaden. ■

MAG. EMMERICH BACHMAYER war bis 2009 Leiter der Sektion III (Öffentlicher Dienst) im Bundeskanzleramt und ist Ehrenpräsident des FIV.



Gutes Regieren – ein Handbuch

Wie kann das Vertrauen in den Staat und in die Verwaltung gestärkt werden? Wie lässt sich das im öffentlichen Sektor bestehende Innovationspotenzial optimal nutzen? Und was sind überhaupt die Kernziele von „Gutem Regieren“?

Fragen wie diesen sind 60 Autor/-innen in einem umfassenden Handbuch zur Praxis des österreichischen Verwaltungsmanagements nachgegangen. Sie stellen Konzepte und Realisierungen von Public-Management-Reformen und Governance-Reformen vor und beleuchten dabei sowohl die Bundes- als auch die Länder- und Gemeindeebene. Neben Beispielen auf nationaler Ebene werden internationale Pendant vorgestellt. Ziel der Herausgeber/-innen ist es, einerseits Erfolgsbeispiele vorzustellen, andererseits Reformdefizite aufzuzeigen.

Gutes Regieren statt Bürokratie

In den 1990ern hat der stark ökonomisch ausgerichtete Ansatz des New Public Management (NPM) auch das österreichische Verwaltungshandeln durchdrungen. NPM galt als einzige Alternative zum „Bürokratiemodell“ früherer Jahrzehnte. Dass der klassische NPM-Ansatz in ein System von Elementen „zeitgemäßen Regierens“ eingebettet werden muss, gilt als wesentliche Erkenntnis, die im Laufe des vergangenen Jahrzehnts gewonnen wurde. Auf Basis dieser Erkenntnis wurde der Ansatz des „Public Governance“ entwickelt und ausgebaut. Dieser politische Reformansatz ist gepaart mit einem sozialwissenschaftlichen Erkenntnischatz und gilt als gesellschaftspolitisch ausgerichtete Makroperspektive. Die Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen der öffentlichen Aufgabenerfüllung kennzeichnet den Ansatz des „Guten Regierens“ ebenso wie das sogenannte „Evidence-based Decision-making“, also das Treffen von Entscheidungen anhand fundierter Analysen und empirischer Evidenzen.

Die Autor/-innen des Handbuchs widmen sich in ihren Beiträgen der Umset-

zung von Public-Governance-Konzepten und gehen auf Spannungsfelder bei der Konzeptumsetzung ein. Vor dem Hintergrund praktischer Beispiele wird auch das Verhältnis des New Public Managements und des „Guten Regierens“ thematisiert – eine nicht ganz widerspruchsfreie Beziehung.

Aufbau der Publikation

In Teil 1 werden Konzepte im nationalen Kontext sowie deren Realisierungen in Österreichs Städten, Ländern sowie auf Bundesebene aufgezeigt. Teil 2 hat im Fokus, wie das Vertrauen in Staat und Verwaltung gestärkt werden kann. Das international forcierte Thema wird insbesondere auf OECD-Ebene diskutiert. Teil 3 beschäftigt sich damit, wie nachhaltige Genderpolitik und Integrations- und Diversity-Management gefördert werden können. Welche Wege sind zu mehr Fairness und Gerechtigkeit bei der staatlichen Aufgabenerfüllung zu beschreiten? Teil 4 widmet sich der Nachhaltigkeit von Politik und Verwaltungshandeln. Nachhaltigkeit ist auf allen Ebenen und in vielen Sektoren konkretisierbar, auf strategischer Ebene, beim Budgetieren, aber auch bei der konkreten Leistungserbringung, wie etwa der Daseinsvorsorge. In Teil 5 werden die Entwicklungsperspektiven von Public Management und Governance aus nationaler und internationaler Sicht beleuchtet. Teil 6 rundet das Handbuch mit zentralen Schlussfolgerungen für „Gutes Regieren“ ab. ■

Gutes Regieren: Konzepte – Realisierungen – Perspektiven

Bauer, Helfried; Biwald, Peter;
Dearing, Elisabeth
Wien, Graz: NWV 2011, 741 S.
Öffentliches Management
und Finanzwirtschaft
ISBN 978-3-7083-0760-2





Von Nebenbeschäftigungen und lebenden Subventionen

TEXT: RUDOLF HASCHMANN

VERFASSUNGSGERICHTSHOF
Keine Verletzung verfassungsgesetzlich gewährleisteter Rechte durch Versetzung und Verwendungsänderung eines leitenden Polizeibeamten wegen strafrechtlich relevanter Dienstpflichtverletzungen; keine willkürliche Annahme eines wichtigen dienstlichen Interesses (VfGH v. 21. 2. 2011, B719/09)

Nachvollziehbare Auffassung der Berufungskommission, dass in Anbetracht des vom Beschwerdeführer gesetzten Verhaltens (versteckte Aufstellung eines Videorecorders mit Mikrofon zur Aufzeichnung der Gespräche der diensthabenden Polizeibeamten) diesem die Fähigkeit zur Leitung einer Polizeiinspektion abzusprechen sei und dass aufgrund der öffentlichen Berichterstattung über den strafgerichtlich und disziplinarbehördlich festgestellten Sachverhalt die Gefahr des Verlustes des Vertrauens der Allgemeinheit in die sachliche Führung der Amtsgeschäfte des Beschwerdeführers

bestehe, weshalb eine Weiterverwendung des Beschwerdeführers in seiner bisherigen Funktion nicht mehr in Betracht zu ziehen sei.

VERWALTUNGSGERICHTSHOF
Diensthoheit über eine „lebende Subvention“ (VwGH v. 30. 5. 2011, 2009/12/0157)

Anknüpfend an Art. 21 Abs. 3 B-VG ist davon auszugehen, dass den Gebietskörperschaften die Diensthoheit über ihre Bediensteten ungeteilt zusteht. Demnach ist die im Privatschulgesetz vorgesehene Subventionierung durch Bereitstellung von öffentlich Bediensteten als „lebende Subvention“ derart konstruiert, dass der öffentlich Bedienstete seine aus seinem Dienstverhältnis erfließenden Pflichten im Rahmen der Privatschule zu erbringen hat, ohne dass es zur Begründung eines unmittelbaren Rechtsverhältnisses zum Privatschulerhalter kommt; denn eine Aufgabe der Diensthoheit der Gebietskörperschaften über einen Beamten zugunsten eines Privaten müsste ver-

fassungsrechtlich vorgesehen sein. Da eine solche Regelung weder verfassungsrechtlich noch einfachgesetzlich besteht, kommt es durch die Überlassung eines beamteten Lehrers zur Dienstleistung bei einer Privatschule – die dessen Zustimmung voraussetzt – trotz dessen organisatorischer Eingliederung in den dortigen Schulbetrieb nicht zu einer Übertragung der Diensthoheit.

VERWALTUNGSGERICHTSHOF
Nebenbeschäftigung, Gefährdung wichtiger dienstlicher Interessen (VwGH v 29.04.2011, 2010/12/0054)

Der dritte Tatbestand des § 56 Abs. 2 BDG 1979 wird dann erfüllt sein, wenn die Ausübung der Nebenbeschäftigung ihrer Art nach eine Gefahr für die aus der Rechtsordnung ableitbaren wesentlichen dienstlichen Interessen (die nicht bereits durch die ersten beiden Untersagungstatbestände des § 56 Abs. 2 BDG 1979 erfasst sind) darstellt. So wie beim zweiten Tatbestand des § 56 Abs. 2 BDG

1979 die Vermutung der Befangenheit genügt, also nicht der Nachweis von konkreten Befangenheitssituationen geführt werden muss, reicht beim dritten Tatbestand die Gefährdung solcher wesentlicher dienstlichen Interessen aus. Diese Gefährdung darf aber – ähnlich wie bei der Vermutung der Befangenheit – keine bloß hypothetische sein, sondern muss vielmehr unter Beachtung der Erfahrungen des täglichen Lebens und des dienstlichen Aufgabenbereiches des Beamten möglichst konkret dargelegt werden. Eine durch die Nebenbeschäftigung bedingte Gefährdung der sachlichen und gesetzes-treuen Aufgabenerfüllung durch Bedienstete wie auch die Gefährdung des darauf gerichteten Vertrauens der Allgemeinheit können ein solches wesentliches dienstliches Interesse im Sinne des § 56 Abs. 2 BDG 1979 darstellen.

Eine durch die Nebenbeschäftigung bedingte Gefährdung der sachlichen und gesetzes-treuen Aufgabenerfüllung muss nicht den Grad einer aktuellen Gefährdung erreichen.

In der freiberuflichen Konsulententätigkeit (rechtsberatenden Tätigkeit) eines während seines Aktivdienstverhältnisses viele Jahre mit dem Vollzug des WRG 1959 im Amt der Landesregierung betrauten Landesbeamten, im Vorfeld, aber auch während laufender wasserrechtlicher Verfahren vor Behörden des Landes Oberösterreich, ist eine Gefährdung wesentlicher Interessen des Landes Oberösterreich als Dienstgeber zu erblicken, weil es für deren Gefährdung genügt, wenn in der Öffentlichkeit, insbesondere bei Parteien und Parteienvertretern in wasserrechtlichen Verfahren, die – wenngleich haltlose – Frage aufgeworfen wird, ob allein durch die rechtsberatende Tätigkeit des Beschwerdeführers eine Ungleichbehandlung der vom Beschwerdeführer Beratenen gegenüber anderen, von diesem nicht Beratenen, bedingt werden könnte.

OBERSTER GERICHTSHOF

Vorrückungsstichtag; Anrechnung von Zeiten im Lehrberuf (OGH 22. 9. 2010, 80bA72/09k)

Ein Lehrberuf iSd § 26 Abs 2 Z 1 lit b VBG muss nicht zwingend im Rahmen von Lehrveranstaltungen wissenschaftlichen Charakters ausgeübt werden. § 26 Abs 2 Z 1 lit b VBG stellt nicht auf den Charakter oder Inhalt einer Lehrveranstaltung, sondern auf die Ausübung eines Lehrberufs ab. Weder aus § 26 VBG noch aus den Bestimmungen des UOG 1975 ergibt sich ein Hinweis, dass nur eine wissenschaftliche Lehrtätigkeit an einer Universität eine solche in einem Lehrberuf iSd § 26 Abs 2 Z 1 lit b VBG ist.

BERUFUNGSKOMMISSION

Personalüberhang an bisheriger Dienststelle, Versetzung an andere Dienststelle, keine Zuweisung eines bestimmten Arbeitsplatzes, wichtiges dienstliches Interesse, qualifizierte Begründungspflicht (6. 7. 2011, 66/9–BK/11)

Aus der Bescheidbegründung ist zu entnehmen, dass die Versetzung des Berufungswerbers aus dem Grund erfolgt, dass an der bisherigen Dienststelle ein Personalüberhang gegeben wäre. Damit bleibt aber unklar, warum dann eine Versetzung zu einer anderen Dienststelle erfolgt, an der für den Berufungswerber offenbar ebenfalls kein Arbeitsplatz vorhanden ist, was schließlich einen Personalüberhang auch auf der neuen Dienststelle vermuten lässt. Weder dem Verwaltungsakt noch dem angefochtenen Bescheid ist für diese dienstrechtliche Maßnahme eine Begründung zu entnehmen, die auf ein tatsächliches wichtiges dienstliches Interesse schließen ließe.

Im Übrigen wäre im Falle der dienstlichen Notwendigkeit der Wegversetzung von einer Dienststelle grundsätzlich im gesamten Ressortbereich nach einem zumindest

gleichwertigen Arbeitsplatz zu suchen, um dann eine Prüfung durchzuführen, ob damit auch in Abwägung der gemäß § 38 Abs. 4 erster Satz BDG bei amtsweiligen Versetzungen stets zu beachtenden persönlichen, familiären und sozialen Verhältnissen die schonendste Variante erreicht werden kann. Eine solche Suche ist aber offensichtlich nicht erfolgt.

DISZIPLINARBERKOMMISSION

Entgeltliche Weitergabe von geheimen Daten aus elektronischem Abfragesystem, Suspendierung (22. 3. 2011, 19/9–DOK/11)

Von einem Beamten muss verlangt werden können, dass er auch in schwierigen privaten und/oder psychischen Situationen seinen Dienst grundsätzlich gesetzeskonform verrichtet. Erreicht die seelische Belastung eines Beamten ein solches Ausmaß, dass er sich (teilweise) außerstande sieht, seinen dienstlichen Verpflichtungen ordnungsgemäß nachzukommen, dann muss er durch eine geeignete Meldung/Mitteilung an den Dienstgeber darauf hinweisen, damit dieser entsprechende (Entlastungs-)Maßnahmen setzen kann, um den Dienstbetrieb aufrechtzuerhalten. Durch ihre verdachtsbegründenden, nunmehr in strafrechtliche Beurteilung gezogenen wiederholten Dienstpflichtverletzungen kommt insgesamt eine von der Beschuldigten während eines langen Zeitraumes gezeigte derart große Unzuverlässigkeit zum Ausdruck, dass der Verwaltung wie auch der Allgemeinheit eine Weiterbeschäftigung dieser Beamtin bis zur endgültigen Klärung des Falles im Rahmen des Disziplinarverfahrens keinesfalls zugemutet werden kann.

MAG. RUDOLF HASCHMANN
ist Referatsleiter in der
Sektion III des Bundeskanzleramts und hat die abgedruckten Rechtsentscheidungen zusammengestellt.



IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber: FIV Führungsforum Innovative Verwaltung (1010 Wien, Rockhgasse 6, Tel.: +43 1 533 86 36-49)

Anzeigen und Verleger: Österreichischer Wirtschaftsverband (1051 Wien, Wiedner Hauptstraße 120–124, Tel.: +43 1 54664-0)

Anzeigenkontakt: Michael Glatz, Tel.: +43 1 54665-281, m.glatz@wirtschaftsverband.at

Redaktion: Mag. (FH) Gertraud Eibl, MAS (Österreichischer Wirtschaftsverband), Mag. Heidrun Strohmeyer, Mag. Klaus Hartmann, Andrea Bock (alle FIV)

AutorInnen dieser Ausgabe: Gertraud Eibl, Rudolf Haschmann, Manfred Pallinger, Peter Parycek, Judith Schossböck, Karin Thienel, Arthur Winter.

Grafik Design: Antonia Stanek Druck: Friedrich VDV GmbH, 4020 Linz Erscheinungsweise: 4 x jährlich.

Aus Gründen der Textökonomie verzichten wir auf geschlechtsspezifische Ausformulierung und den Verweis auf (nicht)akademische Titel.



Herzlichen Dank für die kostenlose Schaltung!

Foto: Alex Wynter/International Federation

DÜRRE IN AFRIKA

HILFE FÜR DIE BETROFFENEN MENSCHEN.

Helfen Sie uns helfen!

PSK 2.345.000, BLZ 60000, Kennwort: „Dürre in Afrika“

Online: spende.rotekreuz.at | SMS: 0664/660 00 20



ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ

Aus Liebe zum Menschen.

www.rotekreuz.at