

Governance im Gesundheitswesen Politischer Kulturwandel für die Gesundheitsreform / JOSEF PROBST	1
Im Mittelpunkt steht der Patient Der Weg zum oberösterreichischen Landes-Zielsteuerungsvertrag / MATTHIAS STÖGER	4
„Eine Gesundheitsreform, die den Namen verdient“ Sonja Wehsely über das Potenzial der Gesundheitsreform / GERTRAUD EIBL	7
Das Bundesministeriengesetz nach der Nationalratswahl Über die Novellierung des Bundesministeriengesetzes / KLAUS HARTMANN	8
Zielgerichtet steuern Erstes Resümee über die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung / GERTRAUD EIBL	9
Kulturwandel in der Verwaltung Helmut Berger über die WO im österreichischen Parlament / GERTRAUD EIBL	11
Leadership 2030 – Die Führungskraft von morgen Wie beeinflusst die Digitalisierung Führungskräfte? / ANDREAS RANDEBROCK	12
Die „Neue Welt des Arbeitens“ bei Microsoft IKT stellen Herausforderungen an Führungskräfte / SANDRA MICKO	13
Von angemessenen Vergütungen und Unregelmäßigkeiten bei der Zeiterfassung Rechtsseiten / RUDOLF HASCHMANN	14

Governance im Gesundheitswesen

Gesellschaftliche Veränderungen und strukturelle Probleme rufen nach einer Reform des Gesundheitssystems. Diese stellt nun den Menschen und nicht das System in den Mittelpunkt.

TEXT: JOSEF PROBST



Der demografische Wandel ist ein zentraler Faktor für die Reform unseres Gesundheitssystems.

Es sind viele Faktoren, die nach einer Reform des Gesundheitswesens rufen: Neben der Alterung der Gesellschaft sind da die lebensstilbedingten chronischen Erkrankungen.

Strukturelle Probleme tragen ihr Übriges dazu bei. Im Gegensatz zu den bisherigen „Reformen“ ist das Reformvorhaben diesmal umfassender und tiefgreifender. Statt einer Auflistung von Einzelmaßnahmen ▶

Arbeitszeit, Vertrauen und Leistung

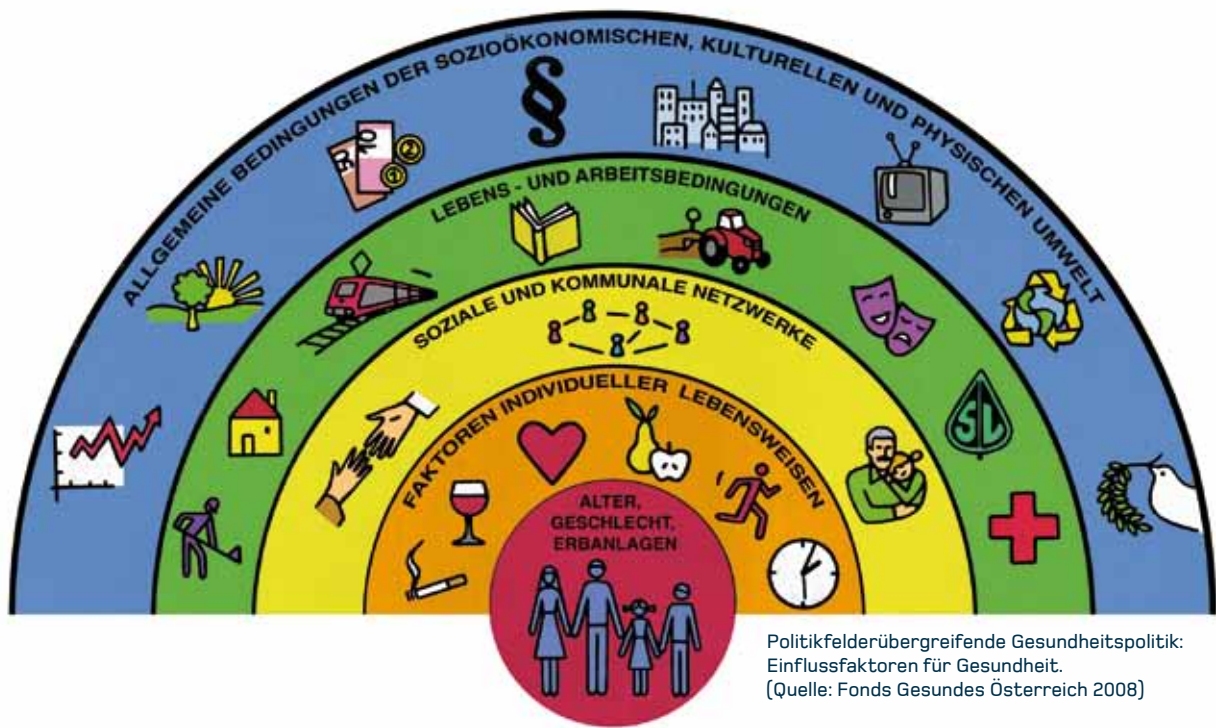


Foto: Studio Wilfried Reisinger

„Neue Welt des Arbeitens“ war das Motto einer gemeinsamen Veranstaltung mit Führungskräften aus Privatwirtschaft und Verwaltung. Inspirierend wirkte die anschauliche Präsentation der zukunftsweisenden Veränderungen bei einem großen IT-Unternehmen: Es gibt dort so gut wie keine physischen Arbeitsplätze mehr, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten mithilfe moderner Technologien sowie Förderung von Kreativität und Eigenverantwortung sind ein Leitkonzept, das nur mit gleichzeitigem konsequentem „Management by Objectives“ möglich ist. Da ist von „Vertrauensarbeitszeit“ die Rede und dass die MitarbeiterInnen mehr leisten als früher. Klare Spielregeln, „Rules of Engagement“, stecken den Rahmen ab. Das gab aktuell auch Anlass zum Diskutieren und Nachdenken: Ist es wirklich zeitgemäß, aus der physischen Anwesenheit einer großen Berufsgruppe im öffentlichen Dienst auf deren Leistung zu schließen? Gerade jetzt, wo das neue Haushaltsrecht mit dem Leitgedanken der Wirkungsorientierung zu ersten Kulturänderungen in den Bundesministerien führt. Sollte es nicht für alle gelten? Eine Schulleitung muss auf Basis ihrer mit der Schulaufsicht vereinbarten Ziele auch mit ihren MitarbeiterInnen – also den Lehrkräften – Vereinbarungen zu Aufgaben und Zielen treffen. Grundlage könnte ein zeitgemäßes, auf Vertrauen beruhendes Dienstrecht sein. Es räumt den Schulen viel autonomen Spielraum ein, gemessen wird die Leistung an der Wirkung – den Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler.

Abschließend noch ein Denkanstoß des Philosophen Peter Heintel: „Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen“ (Kommentar zu einer Studie über Belastungen von Manager/-innen).

Heidrun Strohmeier
Präsidentin des Führungsforums
Innovative Verwaltung



„Nicht die Patienten sollen laufen, sondern das System.“

der Systempartner, wird der Mensch mit seinen Bedarfen in den Mittelpunkt der Reform gestellt und um ihn herum ein Gesundheitssystem mit definierten „Best Point of Services“ partnerschaftlich geplant. Gesamtziel der Reform ist es, das aktuell sehr gute, aber sehr teure Gesundheitssystem rechtzeitig so zu modernisieren, dass es für unsere Kinder und Enkelkinder nachhaltig gesichert ist.

Bürgerorientierung im Mittelpunkt

Im Sommer 2012 wurden von Bund, Ländern und Sozialversicherung gemeinsame Rahmengesundheitsziele beschlossen, die auch den Rahmen der Gesundheitsreform vorgeben. Die Rahmengesundheitsziele sind in zweifacher Hinsicht bemerkenswert. Einmal, weil der Erarbeitungsprozess partnerschaftlich und unter Einbindung aller maßgeblichen Stakeholder des Gesundheitswesens und der Bevölkerung durchgeführt wurde. Im Mittelpunkt der Rahmengesundheitsziele stehen im umfassenden Sinn die Gesundheit der Bevölkerung und die Einflussfaktoren. Die Tatsache, dass neun von insgesamt zehn Rahmengesundheitszielen

die Gesundheitsorientierung adressieren und nur ein Ziel die notwendige gute Krankenbehandlung anspricht, zeigt eine deutliche Änderung der Prioritäten. Die zu einseitige Strategie der „Reparaturmedizin“ hat sich als ungenügend erwiesen. Gesundheitsorientierung greift davor ein und soll die Lebensqualität der Menschen verbessern und das Entstehen von Krankheiten reduzieren.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt der Reform ist es, auf die Vielzahl der Faktoren zu schauen, die die Menschen gesund erhalten können: die Landwirtschaft, der Umgang mit Mobilität und Verkehr, die Arbeitswelt, die Lebensraumgestaltung und vieles mehr. Dies alles hat unmittelbaren Einfluss auf die Alltagsentscheidungen der Menschen und damit auf die Gesundheit. Im Sinne der WHO soll die gesündere Entscheidung aufgrund der Rahmenbedingungen die leichtere sein. Hier ist politikfeldübergreifende Abstimmung gefordert, um die dazu notwendigen gesunden Lebenswelten zu schaffen. Bei der Gesundheitskompetenz schneidet Österreich nicht so gut wie andere Länder ab. Dies ist eine Frage guter Kommunikation. Notwendig ist aber auch eine kriti-

sche Analyse, wie verständlich gesundheitsrelevante Bereiche für die Menschen sind. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob die Kennzeichnung auf der zuletzt gekauften Lebensmittelpackung in Hinblick auf den gesundheitlichen Wert verständlich war. Bei der Krankenbehandlung geht es darum, dass die Patienten im Rahmen ihrer Möglichkeiten Co-Produzenten ihrer Gesundheit werden. Das Gesundheitssystem muss dabei mit den richtigen Rahmenbedingungen aktiv unterstützen. Ein gutes Beispiel ist das Disease-Management-Programm „Therapie Aktiv – Diabetes im Griff“. Durch die gemeinsame individuelle Zielvereinbarung zwischen Ärzten und den Betroffenen wird eine Gesprächsbasis auf persönlicher Ebene geschaffen, die den Patienten bei der Einschätzung der Krankheit hilft und sie darin unterstützt, ein Co-Produzent in der Stabilisierung der Krankheit zu sein. Gesundheit kann nicht ohne Beteiligung der Patienten bzw. der Bevölkerung bereitgestellt werden. Es reicht allerdings nicht aus, dass nur einer von vier Ärzten ein solches Programm anbietet.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit gefordert

Die österreichische Staatsorganisation ist für ein kleines Land hypertroph und komplex. Mangelnde Abstimmung zwischen den Sektoren und Institutionenverliebtheit

„Wir müssen weggehen von der typischen Arztpraxis als Einzelpraxis. Netzwerke von Allgemeinmedizinern, Gemeinschaftspraxen und Facharztzentren sind die Zukunft.“

prägen das heutige Bild. Eine wirkungsorientierte Gesamtsteuerung des Gesundheitssystems fehlt, Verantwortlichkeiten und Finanzierung sind kompetenzrechtlich zersplittert und auf der operativen Ebene kleinteilig organisiert.

Ausgehend von den gegebenen organisatorischen Verhältnissen haben Bund, Länder und Sozialversicherung mit politischen Vereinbarungen die gesetzlichen Regeln für eine sektorenübergreifende Zusammenarbeit geschaffen. Künftig wird nach dem Motto „Gemeinsam im Interesse der Gesundheit der Bevölkerung“ durch ein von Bund, Ländern und Sozialversicherung vertraglich fixiertes Zielsteuerungssystem partnerschaftlich gesteuert und geplant. Das politische Arbeitsprogramm liegt nun für die Periode 2013–2016 als unterschriebener Bundeszielsteuerungsvertrag vor und ist über diesen Zeitraum hinaus fortzusetzen.

Grundvoraussetzung für das Gelingen ist es, die bisher erheblichen Steuerungsdefizite durch die Zusammenarbeit zwischen den Financiers sowie die vertikale Abstimmung zwischen Bund, Ländern und Sozialversicherung maßgeblich zu verbessern. Ein Kulturwandel in Richtung partnerschaftliches Handeln ist unabdingbar und mit der Formulierung gemeinsamer Handlungsprinzipien bereits eingeleitet. Messbare Ziele und laufende Evaluierung sollen dies sicherstellen. Es zeigt besonderen politischen Mut, die notwendige Evaluierung gleichzeitig mit der Reform gemeinsam zu vereinbaren. Nur mit tatsächlicher Zusammenarbeit aller Vertragspartner lässt sich eine nachhaltige und wirkungsorientierte Gesundheitsreform umsetzen.

Neue Konzepte notwendig

Eine grundlegende Neugestaltung der Primärversorgung und neue ambulante Versorgungsformen mit klar definierten Aufgaben sind notwendig. Dazu gehören die Einführung von telefonischen und web-basierten Erstkontakt- und Beratungsservices für medizinische Fragen und Information über die richtige Ansprechperson. In der ersten Versorgungsebene braucht es Netzwerke von Allgemeinmedizinern und interdisziplinäre Facharztzentren, wo Patienten alle notwendigen Ärzte bei einem Termin aufsuchen können. Nicht die Patienten sollen laufen, sondern das System. Gemeinsame Fallbesprechungen sollen eine gute Diagnose sicherstellen, ohne die Betroffenen im Kreis zu schicken. Der Einsatz von E-Health und der elektronischen Gesundheitsakte werden dies unterstützen. Wenn der Patient die Praxis verlässt, soll ein mit allen Ärzten abgestimmter Behandlungsplan für den Betroffenen vorliegen.

Verfügbarkeit von definierten medizinischen Leistungen von in der Früh bis abends im Rahmen einer gestärkten Primärversorgung, die Einführung strukturierter Betreuung bei chronischen Krankheiten und eine grundlegende Orientierung am Bedarf der Bürger sind für die Umsetzung zentral.

Ein weiterer Reformbereich ist die Nachvollziehbarkeit von Qualität. Eine einheitliche Diagnose- und Leistungsdokumentation in Spitälern sowie im niedergelassenen Bereich, bundeseinheitliche und transparente Qualitätsstandards und veröffentlichte Qualitätsmessung sollen Standard werden und Ärzterating bzw. Namedropping in den bekannten Magazinen ersetzen.

Es darf nicht zum Glücksspiel werden, ob ein Arzt zufällig Dienst hat oder zufällig eine gute Qualität in der Leistungserbringung anbietet. Die Menschen müssen sich auf ein definiertes transparentes System verlassen können.

Das System muss lernen

Eine stärkere Integration der Bürger bzw. der verschiedenen Stakeholder machen Verhandlungsprozesse ungleich schwieriger und langwieriger. Die Systempartner müssen diese neuen Arbeitsweisen erlernen und internalisieren. Ziel ist es, selbstlernende Welten zu schaffen. Das Zauberwort lautet „adaptives Lernen“. Jene, die im Gesundheitswesen arbeiten, sollen lernen, selbst sensibel auf Veränderungen zu reagieren und die Systeme auf die verändernden Rahmenbedingungen rasch anzupassen.

Ein Blick nach außen ist hilfreich und notwendig. Beispiele und Modelle guter Praxis aus anderen Ländern sind zu analysieren. Die Sozialversicherung wird gemeinsam mit allen Beteiligten die notwendigen neuen Strukturen und Prozesse entwickeln. Die Zeit der konkreten Veränderungsprozesse hat jetzt im Herbst begonnen. Die Gesundheitsreform muss für die Versicherten rasch erste Früchte zeigen. Im Jahr 2014 sollen schon erste Änderungen für die Patienten positiv wahrnehmbar werden. ■



DR. JOSEF PROBST
Hauptverband der
österreichischen
Sozialversicherungs-
träger, Generaldirektor

HAUPTVERBAND DER ÖSTERR. SOZIALVERSICHERUNGSTRÄGER

Im Mittelpunkt steht der Patient

Nach dem Beschluss des ersten Bundes-Zielsteuerungsvertrages am 26. Juni 2013 in der Bundes-Zielsteuerungskommission haben Experten des Landes Oberösterreich und der oberösterreichischen Gebietskrankenkasse einen Entwurf für den ersten oberösterreichischen Landes-Zielsteuerungsvertrag erarbeitet.

TEXT: MATTHIAS STÖGER

Das Land Oberösterreich und die oberösterreichische Gebietskrankenkasse haben sich Ende September geeinigt: Auf der Grundlage der Gesundheitsreform 2012 wird in Zukunft die Gesundheitsversorgung der oberösterreichischen Bevölkerung über ein sogenanntes Zielsteuerungssystem gemeinsam geplant und gesteuert. Kern der Bundes-Gesundheitsreform ist ein partnerschaftliches Zielsteuerungssystem mit gegenseitiger Information und Konsultation, das für eine bessere Abstimmung zwischen den niedergelassenen Ärzten sowie den Spitälern sorgen wird. In Zukunft sollen Leistungen am „Best Point of Service“ erbracht werden. Damit ist jene Stelle gemeint, an der eine medizinische Versorgungsleistung sowohl aus medizinischer Sicht als auch aus der Patienten- und Kostenperspektive am besten erbracht werden kann.

Oberösterreich übernimmt Pilotrolle

Für die wohnortnahe Gesundheitsversorgung („Primärversorgung“) wird ein neues, multiprofessionelles und interdisziplinäres Versorgungskonzept entwickelt, wobei sich Oberösterreich bereiterklärt hat, eine Pilotrolle für Österreich zu übernehmen.

Ein neuer telefon- und webbasierter Erstkontakt- und Beratungsservice soll Patienten rasch zum richtigen Versorgungsangebot lotsen. Für die sogenannten Volkskrankheiten wie Diabetes und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sollen die bestehenden Versorgungsprogramme erweitert und neue für die Patienten optimal

abgestimmte Programme entwickelt werden. Im Wesentlichen geht es darum, die Patienten und ihre Bedürfnisse wirkungsorientiert in den Mittelpunkt zu stellen. Die Leistungen der Spitalsambulanzen und der niedergelassenen Ordinationen sollen bestmöglich aufeinander abgestimmt werden, um möglichst wohnortnah eine gute medizinische Versorgung anbieten zu können und unnötige Wege zu ersparen. Die stationäre Spitalsversorgung soll entlastet, tagesklinische Leistungen ausgebaut und Ordinationszeiten bedarfsorientiert verbessert werden. Mit einer abgestimmten Angebotsplanung soll die Versorgungssicherheit und Finanzierbarkeit unseres Gesundheitssystems abgesichert werden – dies gerade auch in Zeiten, in denen der demografische Wandel große Herausforderungen für das Gesundheitssystem mit sich bringt.

Qualität durch Zielvereinbarung

Für unsere Kunden bringt das neue Zielsteuerungssystem mehrere Vorteile: Vor allem die Vereinbarung messbarer Ziele, die sich am Patientennutzen orientieren, bringt mehr Qualität und Transparenz in die Gesundheitspolitik. Die gemeinsame Verantwortung für die Gesundheitsausgaben enthält zwei Versprechen, nämlich einerseits, dass die Mittel für die Gesundheitsversorgung laufend mit den notwendigen Kostensteigerungen mitwachsen können und andererseits, dass die Gesundheitsausgaben nachhaltig finanzierbar bleiben, weil sie an das langfristige Wirtschaftswachstum gekoppelt werden. Auch die Gesundheitsförderung und die Prävention werden massiv gestärkt. Über

einen neu geschaffenen Präventionsfonds werden dafür in Oberösterreich rund 2,1 Millionen Euro pro Jahr zur Verfügung gestellt. „Mehr gesunde Lebensjahre“ – so lautet eines der konkreten Ziele im oberösterreichischen Zielsteuerungsvertrag. Der Gesundheitsförderung und Prävention kommt eine Schlüsselrolle zu.

Wesentliche Inhalte des oberösterreichischen Landes-Zielsteuerungsvertrages:

Neue ambulante Versorgungsstrukturen

- Um den Zugang zum Gesundheitssystem zu erleichtern, sollen für Patienten Erstkontaktstellen („Primary Health Care“) geschaffen werden, um den Versorgungsprozess zu koordinieren und eine ganzheitliche und kontinuierliche Betreuung zu gewährleisten.
- Dabei soll auf den bewährten Versorgungseinrichtungen aufgebaut werden. Einer Verbesserung bedarf der Zugang und das Zurechtfinden im System. Eine wichtige Rolle kommt dabei dem Hausarzt als Wegweiser im Gesundheitssystem zu. Außerhalb der Ordinationszeiten werden neue Modelle angedacht, wie sie derzeit am Beispiel des hausärztlichen Notdienstes in Perg erprobt werden. Dabei werden die dienstversehenden Allgemeinmediziner durch die Leitstelle und einen Fahrdienst des Roten Kreuzes unterstützt. Patienten, die sich mit gesundheitlichen Problemen außerhalb der Ordinationszeiten an den hausärztlichen Notdienst wenden, erhalten so rasch eine erste ärztliche Behandlung oder werden bedarfsgerecht an die richtige Einrichtung verwiesen.



Bessere Abstimmung der Versorgungsaufträge – bedarfsgerechte Öffnungszeiten

- Unfälle und Krankheiten halten sich nicht an Öffnungszeiten. Es ist daher wichtig, zu jeder Tages- und Nachtzeit sowie am Wochenende eine gute Versorgung sicherzustellen. Für die Patienten muss klar sein, an welche Einrichtung man sich mit einem bestimmten Problem zu einer bestimmten Zeit am besten wenden kann.

- Land Oberösterreich und OÖGKK haben daher vereinbart, die Tagesrand-, Nacht- und Wochenendversorgung gemeinsam zu analysieren und Verbesserungen umzusetzen. Dies kann durch Ausweitung von Ordinationszeiten, Bereitschaftszeiten oder ambulante Angebote erfolgen.

Ausbau der Tagesklinik und Ambulanzen

- Viele medizinische Leistungen, die bisher mit stationären Aufenthalten

verbunden waren, können heute tagesklinisch und ambulant erbracht werden. Damit können für die Patienten vermeidbare stationäre Aufenthalte reduziert werden. Beispiele sind Kataraktenoperationen, Durchführung von Arthroscopien u. Ä. in Tageskliniken.

Diese Aufgaben werden durch die Organe des Oberösterreichischen Gesundheitsfonds wahrgenommen. Sowohl das Land Oberösterreich als auch die Sozialversi-

„Das partnerschaftliche Zielsteuerungssystem bedeutet einen Paradigmenwechsel.“

cherungsträger entsenden Vertreter in die Organe dieses Fonds (s. Grafik). Dieses partnerschaftliche Zielsteuerungssystem bedeutet einen Paradigmenwechsel. Es ist ein Signal, das weit über die Gesundheitspolitik hinausgeht und zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Systempartnern an erster Stelle steht und Einzelinteressen der Vergangenheit angehören. Die wichtigste Expertise liegt aber bei den Mitarbeitern im Gesundheitssystem. Das Land Oberösterreich

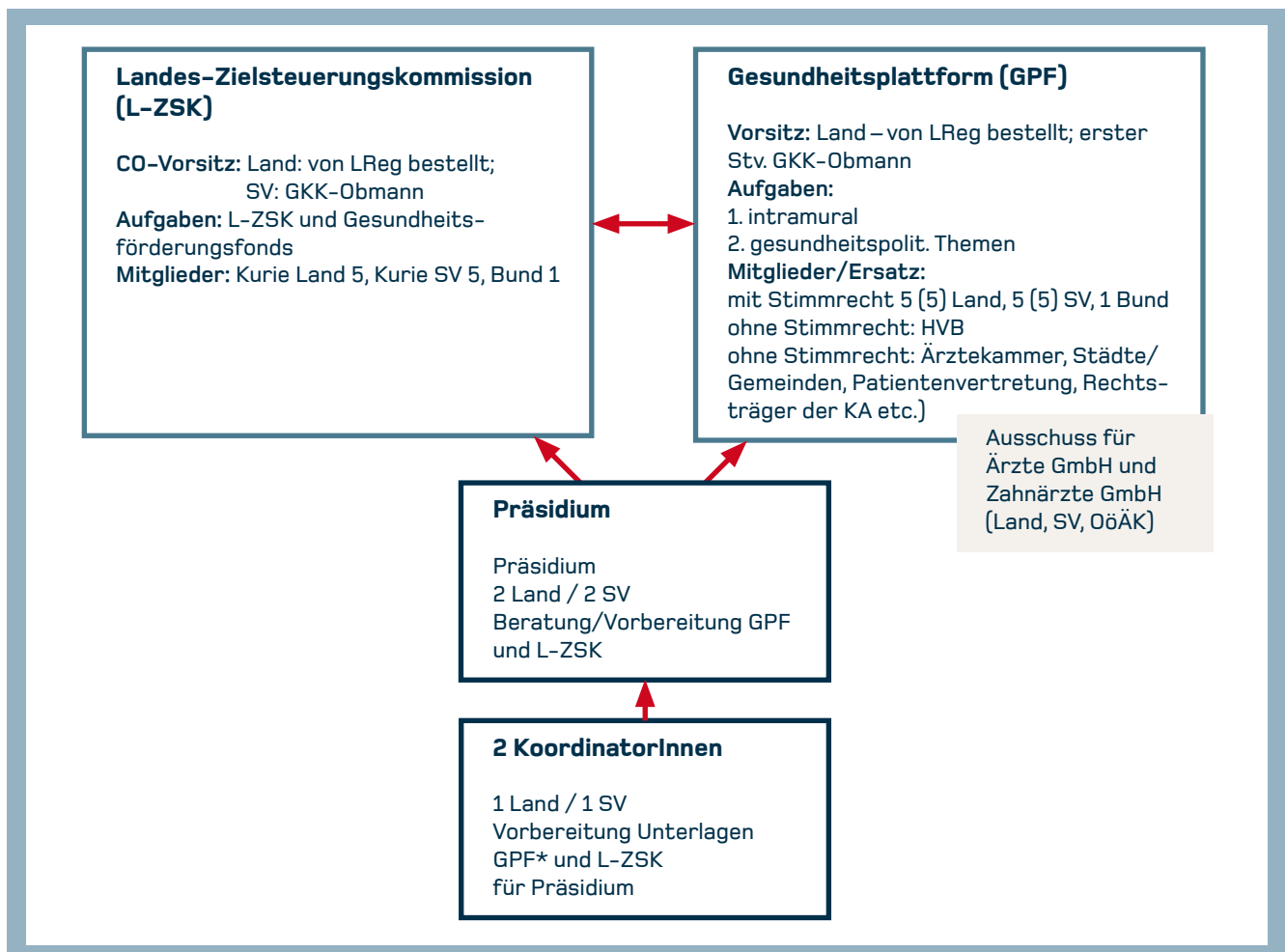
und die oberösterreichischen Krankenversicherungsträger bekennen sich daher im Rahmen des ersten Landes-Zielsteuerungsvertrages ausdrücklich zur Einbeziehung der jeweiligen Systempartner (Ärztammer, Apothekerkammer, Krankenanstaltenträger usw.) in die Umsetzung der in diesem Vertrag vereinbarten Maßnahmen. Die neu geschaffene Landes-Zielsteuerungskommission wird in ihrer ersten Sitzung diesen Vertrag beraten und den jeweils zuständigen Gremien

der sozialen Krankenversicherung und des Landes zur Beschlussfassung empfehlen. ■■■



DIREKTOR DR. MATTHIAS STÖGER ist Leiter der Direktion Soziales und Gesundheit im Amt der Oberösterreichischen Landesregierung.

DIE ORGANE DES OBERÖSTERREICHISCHEN GESUNDHEITSFONDS



„Eine Gesundheitsreform, die den Namen verdient“

Gut Ding braucht Weile, so auch die Gesundheitsreform. Ende Juni 2013 wurde der Bundeszielsteuerungsvertrag unterzeichnet. Verwaltung Innovativ sprach mit der Wiener Gesundheitsstadträtin Sonja Wehsely über Inhalte und Potenziale der Reform.

TEXT: GERTRAUD EIBL



Mag. Sonja Wehsely ist Stadträtin für Gesundheit und Soziales in Wien.

planen, steuern und finanzieren nun gemeinsam das öffentliche Gesundheitswesen in Wien. Mit dem Vertrag identifizieren wir gemeinsam Reformpotenzial sowie strategische und operative Ziele. Jahresarbeitsprogramme werden gemeinsam geplant, umgesetzt und evaluiert. Das macht die Gesundheitsreform zum unumkehrbaren Prozess.

Bund, Länder und Sozialversicherungen haben sich auf eine Reform des österreichischen Gesundheitswesens geeinigt. Welche konkreten Wirkungen sind zu erwarten?

Die Gesundheitsreform wird in der Tat ganz konkrete Wirkung haben: Wir werden die medizinische Versorgung in Zukunft effizienter gestalten, ihre Qualität erhöhen und gleichzeitig den Kostenanstieg erfolgreich einbremsen. Österreich ist zu Recht stolz auf sein öffentliches Gesundheitswesen. Gleichzeitig müssen wir jetzt den Grundstein für die bestmögliche medizinische Versorgung der Zukunft legen.

Die 15a-Vereinbarung enthält viele neue Instrumente. Erwarten Sie dadurch Effizienzsteigerungen?

Mit der Gesundheitsreform wird Gesundheitspolitik so transparent und messbar wie noch nie. Wir haben uns sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene ambitionierte Ziele gesetzt, das sind wir den Patient/-innen und Steuerzahler/-innen

schuldig. Diese Ziele können die Player in den verschiedenen Systemen – anders als früher – aber nur mehr gemeinsam erreichen. Das erhöht die Effizienz.

Kern der Reform ist eine partnerschaftliche Zielsteuerung. Wie partnerschaftlich ging es in den Verhandlungen zu?

Natürlich hatten alle Beteiligten unterschiedliche Interessen, das ist auch legitim so. Trotzdem stand bei den Verhandlungen das große Ganze im Mittelpunkt, auch über Parteigrenzen hinweg. Die klassische Bund-Länder-Rollenteilung hat es nicht gegeben. Herausgekommen ist eine Gesundheitsreform, die diesen Namen verdient. Diese neue Form der Zusammenarbeit schlägt sich schon jetzt positiv auf die Umsetzung der Reform nieder.

Kommen wir zu Wien: Landeszielsteuerungsvertrag, das klingt sehr technisch. Was steckt dahinter?

Wien hat bereits im September 2013 den Landeszielsteuerungsvertrag fertig ausverhandelt. Stadt Wien und WGKK

Welche konkreten Themen werden im Landeszielsteuerungsvertrag umgesetzt?

Im Kern geht es darum, dass sich die Strukturen an den Bedürfnissen der Patient/-innen orientieren und nicht umgekehrt! Im niedergelassenen Bereich geht es um längere Öffnungszeiten am Abend und am Wochenende. Chronisch kranke Menschen sollen von einer besseren Versorgung profitieren. Und gemeinsam mit WGKK und PVA stellen wir die Behandlungsangebote für alkoholranke Menschen auf vollkommen neue Beine.

Wann werden wir Fortschritte in Wien sehen?

Erste Erfolge sehen wir schon, das Behandlungsangebot für Kinder mit Entwicklungsstörungen wird gerade massiv aufgestockt. Trotzdem müssen wir realistisch sein. Wir reden von der größten Reform des Gesundheitswesens in den letzten Jahrzehnten. Da können wir nicht erwarten oder ankündigen, dass schlagartig ab 1. Januar 2014 alles anders ist. Das wäre unseriös. ■■■



Das Bundesministeriengesetz nach der Nationalratswahl

Eines der ersten Gesetzgebungsprojekte einer neuen Legislaturperiode ist die Novellierung des Bundesministeriengesetzes. Dabei steht die Anpassung der Ministeriumskompetenzen an die politischen Vereinbarungen der neuen Bundesregierung im Mittelpunkt. Die Chancen einer Verbesserung der Organisationsstruktur in der Bundesverwaltung werden nicht immer genützt.

TEXT: KLAUS HARTMANN

Regelmäßig nach einer Nationalratswahl und gelegentlich der Bildung einer neuen Bundesregierung (BReg) rückt das Bundesministeriengesetz (BMG) in den Mittelpunkt des legislativen, aber auch des politischen Interesses. Es ist zumeist eines der ersten Gesetzgebungsprojekte in einer Legislaturperiode. Auch nach der Nationalratswahl 2013 werden sich die Ergebnisse der Regierungsverhandlungen in diesem Gesetz niederschlagen. Aus diesem Grund wurde das BMG als Thema in den Mittelpunkt eines FIV-Themenforums gerückt. Der Leiter des Verfassungsdienstes im Bundeskanzleramt, Sektionschef Dr. Gerhard Hesse, unternahm am

16. Oktober 2013 eine Tour d'horizon, der sich eine rege Diskussion anschloss.

Mit Startverzögerung in die neue Ministerienstruktur

Die Stammfassung des BMG wurde im Jahre 1973 erlassen (BGBl 389; sowie im BGBl 1986/76 wiederverlautbart) und stand unter dem Anspruch, in einer neu kodifizierten Form zeitgemäße Organisationsprinzipien in der staatlichen Verwaltung zu verankern. Weiters erfüllt das BMG die Funktion, das verfassungsrechtlich vorgesehene Ressortprinzip gesetzlich auszugestalten. Schon dieser Gesetzesvorbehalt sorgt allerdings dafür,

dass eine neue BReg erst mit einer gewissen Startverzögerung in der angestrebten Organisationsstruktur zu arbeiten beginnen kann. Es dauert nämlich einige Wochen, bis nach der Angelobung einer neuen BReg der Gesetzgebungsprozess jener BMG-Novelle abgeschlossen ist, der die ausverhandelten Kompetenzen der einzelnen Bundesministerien und insbesondere die Einrichtung bisher nicht bestehender Ministerien festlegt. Eine verfassungsunmittelbare Verordnung der BReg (die derzeit verfassungsrechtlich nicht vorgesehen ist) könnte die neue Ministerialstruktur praktisch unmittelbar mit der Angelobung ins Leben rufen und



würde verhindern, dass jene Bundesminister, deren Bundesministerien erst eingerichtet sind, vom Bundespräsidenten vorerst lediglich zu einem Minister ohne Portefeuille ernannt werden können.

Überholte Begrifflichkeiten

Im BMG werden nicht nur die Zahl und die Bezeichnung der Bundesministerien festgelegt (vgl. § 1), sondern auch der Wirkungsbereich und die innere Aufbau- und Ablauforganisation. In einer Anlage zum BMG definiert ein „Teil 1“ jene Kompetenzen, die in jedem Bundesministerium gleichermaßen angesiedelt sind und in einem „Teil 2“ jene Sachgebiete, die den einzelnen Bundesministerien gewissermaßen exklusiv zur Besorgung zugewiesen sind. Dieser zweite Teil der Anlage ist auch jener Bereich, der anlässlich der Neubildung einer BReg die größten Änderungen im Sinne einer Umgruppierung der Kompetenzbereiche erfährt. Freilich werden die einzelnen Tatbestände selbst nur selten neu formuliert, sodass sich über die Jahre auch bereits etwas über-

holt anmutende Formulierungen im Gesetzestext gehalten haben. Der Grund dürfte darin liegen, dass der große Zeitdruck, der bei der Novellierung des BMG herrscht, dazu führt, dass eine gründliche Überarbeitung und Anpassung der einzelnen Kompetenztatbestände meist unterbleiben muss.

So sehr das BMG selbst eine klare Zuständigkeitsverteilung in den innerhalb der Bundesministerien geltenden Geschäftseinteilungen fordert (vgl. § 7 Abs. 1 BMG), so sehr sind bestimmte Sachbereiche in der Anlage zum BMG auf verschiedene Bundesministerien aufgeteilt und können zu Doppelgleisigkeiten führen. Dies wird etwa in der Formulierung „soweit sie nicht in den Wirkungsbereich eines anderen Ministeriums fallen“ sichtbar. Indizien für eine nicht ganz klare Zuständigkeitsverteilung stellen überdies die Zuteilung von lediglich „allgemeinen“ Angelegenheiten eines bestimmten Sachbereiches dar wie auch die Zuteilung einer bloßen „Koordinationskompetenz“, die teilweise noch mit „Einschließlichkeits-“ oder „Ausschließlichkeits“-Klauseln ergänzt werden.

Koordinationskompetenzen

Ein weiterer Begriff, der auf den ersten Blick keinen eindeutigen Bedeutungsinhalt aufweist, ist jener der „zusammenfassenden Behandlung“ (vgl. § 7 Abs. 3 und 11 BMG). Damit sind bloße Koordinationskompetenzen gemeint, die etwa den Mitarbeitern in den politischen Büros der Bundesminister zukommen. Unter einem rein organisations- und dienstrechtlichen Gesichtspunkt handelt es sich dabei um „kooperative“ Koordinationskompetenzen, die im Gegensatz zu einer „normativen“ Koordination keine Weisungsbefugnis einschließen (vgl. dazu Hartmann, Koordination und innere Führung in den Bundesministerien, Raschauer-FS [2013], 143).

Mit der Möglichkeit, seit der BMG-Novelle 2000 in allen Bundesministerien einen Generalsekretär oder eine Generalsekretärin bestellen zu können, hat sich die Gestaltbarkeit der innerminist-

riellen Führungsstruktur erweitert, ohne dass freilich volle Klarheit und Transparenz über die jeweiligen Anordnungsbefugnisse bestehen. Gemäß § 7 Abs. 11 BMG verfügt ein Generalsekretär bloß über kooperative Koordinationskompetenzen und lässt damit Erwartungen in eine umfassende innere administrative Führungskompetenz, die allenthalben in diese Funktion gesetzt werden, unerfüllt. De lege ferenda könnte die Funktion des Generalsekretärs präzisiert und ausdrücklich mit einer Weisungsbefugnis gegenüber der gesamten Hierarchie eines Bundesministeriums ausgestattet werden, wie dies bereits derzeit beim „Generalsekretär für auswärtige Angelegenheiten“ der Fall ist (vgl. § 2 Abs. 1 des Bundesgesetzes über Aufgaben und Organisation des auswärtigen Dienstes – Statut). Diskutiert werden in diesem Zusammenhang auch Positionen, die die Verbindung eines weisungsbefugten Generalsekretärs mit der des Leiters eines politischen Büros eines Bundesministers befürworten.

Die Ausgestaltung des BMG oder auch anderer Organisationsgesetze stößt dann auf verfassungsrechtliche Grenzen, wenn das Ressortprinzip dahingehend unterlaufen wird und der Bundesregierung (als Kollegialorgan) etwa ein „Amt der Bundesregierung“ unmittelbar unterstellt würde. Ganz allgemein gesprochen sollte man bei der Optimierung der Verwaltungsorganisation die verfassungsrechtlichen Schranken nicht als die letztgültigen akzeptieren und auch Lösungen weiterverfolgen, die eine Verfassungsänderung erfordern, soweit sie zweckmäßig sind und eine effiziente und wirkungsvolle Verwaltungsführung ermöglichen. ■



MAG. KLAUS HARTMANN
ist Vizepräsident des FIV, stellvertretender Leiter der Sektion III im Bundeskanzleramt und Leiter der Verwaltungsakademie des Bundes.

Zielgerichtet steuern

Zielorientierte Planung, ein bewusster Umgang mit Ressourcen und Kennzahlen: Die Liste der Vorteile durch die Wirkungsorientierung (WO) ließe sich fortsetzen. Was gut läuft und wo es Optimierungsbedarf gibt, hat VI bei Experten in den Ressorts erfragt.

TEXT: GERTRAUD EIBL

Eine effektive und effiziente öffentliche Verwaltungssteuerung ist ein zentrales Ziel der Wirkungsorientierung (WO). Mit dem neuen Haushaltsrecht wurde die WO Anfang 2013 gesetzlich eingeführt. Es ist ein Entwicklungsprozess, der viel Koordinierungsbedarf verlangt. „Die ressortinterne Koordination und die Abstimmung mit der Wirkungscontrolling-Stelle hat sich eingespielt“, sagt Angelika Schätz, Bereichsleiterin für Budget und Administration im Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. Schätz leitet die Wirkungscontrollingstelle des Ressorts. Auch die Auseinandersetzung mit der Definition von Indikatoren und Gender-Zielen betrachtet die Bereichsleiterin als Gewinne durch die WO. Die Implementierung der Wirkungsorientierung als mittel- bis langfristige Herausforderung sei gelungen. Als Herausforderung bezeichnet Schätz hingegen das Controlling, die Berichterstattung und die regelmäßigen Anpassungen: „Die Strukturen der WO sind teils sehr starr und lassen sich schwer auf die organisatorischen und inhaltlichen Besonderheiten in den Ressorts herunterbrechen“, so Angelika Schätz. Das kann Andreas Thaller, Leiter der Sektion Präsidialangelegenheiten, Supportfunktionen und IT im Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, nur bestätigen. „Der Workflow ist noch nicht optimal. Einzelne Regelungen gehören überarbeitet und vereinfacht.“ So etwa lasse die Abstimmung mit den Ressorts zu wünschen übrig und die Wirkungsorientierte Folgenabschätzung müsse man in ihrer derzeitigen Form auch überarbeiten. Gelingen sei hingegen, dass Kollegen gezielter mit Ressourcen umgehen, in den Abteilungen besser planen und Kennzahlen heranziehen. Ihm ist es ein besonderes Anliegen, dass das



Bundeshausaltsgesetz erneut durchforschet und teils vereinfacht wird. Denn sonst bestehe die Gefahr „des überbordenden Bürokratismus“. Thaller erachtet den gegenwärtigen Verwaltungsaufwand, den das BHG mit „den unzähligen Verordnungen“ hervorruft, als großes Problem.

Koordinierung als Herausforderung

Die Koordination zwischen den Ressorts ist Aufgabe der Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt. Ursula Rosenbichler ist Abteilungsleiterin der Wirkungscontrollingstelle des Bundes. „Mit Beginn des Jahres 2013 und dem formalen Start der Wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung der Bundesverwaltung hat auch die systematische Berichtslegung und Evaluierung begonnen. Die Instrumente sind heute implementiert“, sagt Rosenbichler. Optimierungsbedarf gäbe es natürlich, das sei in allen Veränderungs- und Innovationsprozessen der Fall. Wie ihre Kollegen aus den anderen Ressorts sieht auch Rosenbichler den Koordinierungsbedarf als eine der großen Herausforderungen. Ihr ist es wichtig,

dass die unterschiedlichen Steuerungsinstrumente weiter angepasst werden und sinnstiftende Evaluierungsprozesse etabliert werden. Schließlich solle die Wirkungsorientierung eine Politikfeldsteuerung möglich machen. ■



MAG. URSULA ROSENBICHLER ist Leiterin der Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt.



DR. ANGELIKA SCHÄTZ ist Bereichsleiterin für Budget und Administration im BM für Wirtschaft, Familie und Jugend.



MAG. ANDREAS THALLER ist Leiter der Sektion I, Präsidialangelegenheiten, Supportfunktionen, IT im BM für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz.

Kulturwandel in der Verwaltung

Helmut Berger, Leiter des Budgetdienstes im Parlament, zieht ein Jahr nach Einführung der Wirkungsorientierung Resümee. Welche Schritte gut etabliert sind und wo die Anfangsschwierigkeiten lagen, erzählt er im Gespräch mit Verwaltung Innovativ.

INTERVIEW: GERTRAUD EIBL



PARLAMENTSDIREKTION/WILKE

Dr. Helmut Berger ist seit Juli 2012 Leiter des im Parlament eingerichteten Budgetdienstes, der die Abgeordneten durch eine regierungsunabhängige Fachexpertise in Budgetangelegenheiten unterstützt. Einen Aufgabenschwerpunkt bildet dabei die Wirkungsorientierung.

nahmen und Indikatoren war daher mit Risiken verbunden, was in manchen Ressorts zu einer vorsichtigen Vorgangsweise bei der Zielformulierung geführt hat.

durchgängig auf externe Wirkungen und nicht auf die ordnungsgemäße Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben oder den Umsetzungsstand von Maßnahmen abzielen.

Inwiefern hat die Wirkungsorientierung die Budgetdiskussion im Nationalrat verändert?

Sowohl im Budgetausschuss als auch im Plenum erfolgte eine intensive Befassung und inhaltliche Auseinandersetzung mit den Wirkungszielen und den zur Erfolgsmessung herangezogenen Indikatoren. Die Abgeordneten würdigten die Wirkungsorientierung generell als großen Fortschritt. Es gab jedoch auch Kritik am konkreten Entwicklungsstand. So wurden beispielsweise Ziele nicht als ausreichend ambitioniert angesehen. Kritik gab es auch an sehr allgemein formulierten Wirkungszielen.

Wo lagen für die Ressorts eventuelle Anfangsschwierigkeiten?

Es fehlten zu Beginn die Erfahrungswerte und die Vergleiche mit anderen Ressorts. Die Festlegung von Wirkungszielen, Maß-

Welche Schritte sind gut etabliert?

Ein so großes Reformprojekt wie die Wirkungsorientierung erfordert im gesamten Verwaltungsapparat enormen Schulungsbedarf und eine große Veränderungsbereitschaft. Die Planung in Form von Zielen, Maßnahmen und Indikatoren ist in vielen Verwaltungsbereichen Routine geworden und sowohl in der Kommunikation nach außen als auch im internen Betrieb gut verankert. Somit wurde eine solide Grundlage gelegt, um den erforderlichen Kulturwandel in der Verwaltung herbeizuführen.

Gibt es Optimierungspotenzial, wenn ja, wo konkret?

Einzelne Wirkungsziele waren zu allgemein gehalten und schrieben Selbstverständlichkeiten fest. Hier ist eine stärkere Konkretisierung erforderlich. Die angestrebten Zielwerte sollten auch eine mittelfristige Perspektive vorsehen und verstärkt internationale Vergleiche umfassen. Die Ziele und Indikatoren sollten

Wie können die Ressorts angeregt werden, möglichst ambitionierte Ziele zu definieren?

Durch eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ambitionsniveau der Ziele. Es sollten nicht jene Ressorts Kritik einstecken müssen, die ambitionierte Ziele aus nachvollziehbaren Gründen nicht erreichen konnten, sondern jene, die sich die Latte so niedrig gelegt haben, dass sie den Zielwert kaum verfehlen konnten.

Wie sieht die Abstimmung der Ministerien untereinander aus?

Bei der erstmaligen Festlegung der Wirkungsziele für das Budget 2013 fehlt noch eine ausreichende Abstimmung. Insbesondere bei Querschnittsmaterien ist eine verstärkte Koordination erforderlich. Dies wurde beispielsweise bei dem von allen Ressorts zu verfolgenden Wirkungsziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern deutlich, wo in den Budgetunterlagen eine aussagekräftige Gesamtdarstellung fehlte. Wichtige Zielindikatoren können hier aber nur von mehreren Ressorts gemeinsam erreicht werden. Auch im Forschungsbereich gibt es einen erhöhten Abstimmungsbedarf. ■

„Wenn alle Zielwerte ohne größere Anstrengungen erreicht wurden, waren sie zu niedrig angesetzt.“

Leadership 2030 – Die Führungskraft von morgen

Die Welt verändert sich rasend schnell, die Digitalisierung schreitet voran. Wie finden sich privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen in der neuen Welt zurecht? Und was bedeutet das für Führungskräfte?

TEXT: ANDREAS RANDEBROCK



Postheroische Führungskraft

Führungskräfte müssen auch in der Lage sein, ihren eigenen Positions- und Machtanspruch mit anderen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation zu teilen. Die Bedeutung, kollaborativ mit anderen Bereichen oder Organisationen Ziele zu erreichen, wird zunehmen, da die Arbeitsteilung durch moderne Technologien und Kommunikationsmedien weiter voranschreiten wird.

Die neue „postheroische Führungskraft“ wird sich durch erhöhte Anforderungen auf drei Ebenen auszeichnen: der kognitiven, der emotionalen und der Verhaltensebene.

- **Kognitiv:** Führungskräfte müssen sich der Zusammenhänge ihres eigenen Arbeitskontextes stärker bewusst sein. Sie müssen verstärkte konzeptionelle Fähigkeiten aufweisen. Ein hohes Maß an Neugierde ist unerlässlich.
- **Emotional:** Generell müssen Führungskräfte deutlich sensibler für unterschiedliche Generation und Kulturen sein. Sie müssen Integrität und Aufrichtigkeit demonstrieren.
- **Verhalten:** Führungskräfte müssen eine Kultur des Vertrauens schaffen. Sie müssen neue Wege des Vertrauensaufbaus über virtuelle Kommunikationswege finden sowie nachhaltige Begeisterung für die eigenen Ideen und Visionen entwickeln. ■

Im Jahr 2020 werden alle Mobiltelefone Zugang zum Internet haben. Schon heute kommunizieren weltweit 1,3 Milliarden Menschen über Facebook. Im Jahr 2006 wurde die Maximumrate konventioneller globaler Rohöllieferung erreicht („Peak Oil“). Gleichzeitig wächst der Bedarf. Und während 2005 der Anteil an Senioren über 65 Jahre in den Industrieländern 15 Prozent betrug, werden es im Jahr 2050 bereits 26 Prozent sein.

Was bedeutet dieser Wandel für Führungskräfte? Diese Fragen hat sich Hay Group gemeinsam mit dem Zukunftsforschungsunternehmen ZPunkt gestellt. Auf Basis von sechs Megatrends, die langfristige Transformationsprozesse auf globaler Ebene mit großer Reichweite und dramatischen Auswirkungen für Wirtschaft und Gesellschaft darstellen, wurden die wichtigsten Merkmale der Führungskraft von morgen identifiziert. Die wichtigsten Megatrends im Kontext der Führung sind:

1. Globalisierung 2.0
2. Klimawandel und Auswirkungen auf die Umwelt
3. Demografischer Wandel
4. Individualisierung und Wertpluralismus

5. Digitaler Lebensstil und digitale Arbeitsweise

6. Technologiekonvergenz

Das traditionelle Bild einer Führungskraft bedarf einer endgültigen Korrektur. Zukünftig werden nur jene Führungskräfte langfristig erfolgreich sein, die über ein hohes Maß an Integrität verfügen. Während früher prominente Unternehmensnamen und „Brands“ Identitäten stiften konnten, werden es zukünftig vielmehr die Führungskräfte selbst sein, die Mitarbeiter an den Arbeitgeber binden. Auch die finanzielle Entlohnung wird relativ gesehen zunehmend an Bedeutung verlieren. Stattdessen schätzen junge Mitarbeiter interessante Tätigkeiten und Verantwortung. Führungskräften mit Kontrollbedürfnis und mangelnder Empathie wird es weniger gelingen, herausragende Mitarbeiter langfristig zu binden. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in den Industrienationen wird das neue Bild der Führungskraft als überlebensnotwendiges Merkmal zur Bereitstellung erforderlicher Talente. Nur so kann eine ausreichende Innovationskraft gegenüber dem wachsenden Wettbewerb der aufstrebenden Schwellenländer sichergestellt werden.

THINKSTOCK



ANDREAS RANDEBROCK
ist Leiter von Practice
Leadership & Talent der
Hay Group Deutschland,
Österreich, Schweiz.

HAY GROUP

Die „Neue Welt des Arbeitens“ bei Microsoft

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Microsoft beschäftigt sich seit Jahren mit dem „neuen Arbeiten“ und gewährt Verwaltung Innovativ Einblick in Konzept und Umsetzung einer vernetzten und selbstbestimmten Arbeitsweise.

TEXT: SANDRA MICKO

War Führung früher von einseitigen, top-down-orientierten und organisationszentrischen Beziehungen geprägt, so finden wir heute eine kooperative, dezentrale und netzwerkartige Führungskultur mit partizipativen und kollaborativen Beziehungen vor. Langjährig gelebte Führungsmodelle wie „Command and Control“ wurden von Systemen abgelöst, in denen Wissen und Erfahrungen über Hierarchien hinweg ausgetauscht sowie Kreativität und Eigenverantwortung gefördert werden.

Unter dem Schlagwort „Neues Arbeiten“ versteht Microsoft mobiles, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten mithilfe modernster Technologien. Das Microsoft Office in Wien bietet durch die Kombination von innovativer Technik mit flexibler und multifunktionaler Architektur ein ideales Arbeitsumfeld für diese vernetzte und selbstbestimmte Arbeitsweise.

Führungskräfte sind gefordert

Das Führen von Mitarbeitern, die vorrangig über digitale Medien kommuni-

zieren und so nicht immer greifbar sind, stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Microsoft setzt dabei auf das Führen durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives) und auf ein Performance-Management-System, das Leistung, Zielerreichung und Eigenverantwortung in den Mittelpunkt stellt. Dabei gilt das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit. Dies bedeutet, dass – ausgehend von einem gewissen Grundvertrauen – Arbeitszeit nicht mit am Schreibtisch verbrachter Zeit gleichgesetzt wird. Für eine erfolgreiche und effektive Zusammenarbeit finden neben Online-Meetings jedoch auch regelmäßig Face-to-Face-Treffen zwischen Microsoft-Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten statt.

Mit flexiblen Arbeitsmodellen und Home-Office-Möglichkeiten schafft Microsoft einen geeigneten Rahmen, um die individuelle Work-Life-Balance zu respektieren und die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit zu fördern.

Für das Funktionieren mobilen Arbeitens sind jedoch auch klare Regeln notwendig.

Microsoft entwickelte daher mit Mitarbeitern ein Minimalset an Regeln, die sogenannten „Rules of Engagement“, die für alle gültig sind und in regelmäßigen Abständen angepasst und weiterentwickelt werden.

Funktionierendes Konzept

Bereits zum dritten Mal in Folge wurde Microsoft Österreich von Great Place to Work® (www.greatplacetowork.at) im Jahr 2013 als bester Arbeitgeber des Landes ausgezeichnet. Der Anstieg der Produktivität (um 3,5 Prozent) und Zufriedenheit (um 10,5 Prozent) der Mitarbeiter sowie die gleichzeitige Senkung der Betriebskosten um 12 Prozent bei Microsoft Österreich unterstreichen die positive Wirkung des neuen Arbeitens. Diese Zahlen entstanden im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung bei Microsoft Österreich, die zu Beginn des Projektes „Die neue Welt des Arbeitens“ und ein Jahr später durchgeführt wurde.

Für das Funktionieren einer Unternehmenskultur spielt die Vorbildwirkung der Unternehmensführung eine zentrale Rolle. Bei Microsoft leben sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte diese neue Unternehmenskultur Tag für Tag und zeigen so gemeinsam, wie die „Neue Welt des Arbeitens“ funktionieren kann. ■



MAG. SANDRA MICKO
ist Human Resources
Director bei Microsoft
Österreich.



Von angemessenen Vergütungen und Unregelmäßigkeiten bei der Zeiterfassung

TEXT: RUDOLF HASCHMANN

VERWALTUNGSGERICHTSHOF

Im Bescheid über die Rückforderung eines Übergenusses ist entsprechend aufzugliedern, welche Übergenüsse entstanden sind, wie die Behörde diese ermittelt hat und weshalb die Gutgläubigkeit des Empfängers verneint worden ist. (VwGH 4. 9. 2012, 2009/12/0145)

Bevor zu entscheiden ist, ob eine Leistung zu Unrecht empfangen wurde und ob dieser Empfang in gutem Glauben erfolgte oder nicht, muss eindeutig geklärt sein, wie die Behörde den von ihr als Übergenuss iSd § 13a GehG angesprochenen Betrag ermittelt hat. Die Behörde hätte daher im Spruch festzustellen gehabt, in welcher Höhe in welchen Zeiträumen die hier strittigen Geldleistungen gebührt haben, bzw. welche Übergenüsse entstanden sind.

Weder den vorgelegten Verwaltungsakten noch der Begründung des angefochtenen Bescheides ist zu entnehmen, wie die belangte Behörde die Höhe des von ihr als Übergenuss angesprochenen Betrages ermittelte. Zu Recht wurde daher in der Beschwerde als Rechtswidrigkeit infolge Verletzung von Verfahrensvorschriften geltend gemacht, dass dem angefochtenen Bescheid nicht zu entnehmen sei, wie sich der Übergenuss konkret zusammensetze und auf welchen Zeitraum er sich beziehe. Weiters macht die Beschwerde geltend, dem angefochtenen Bescheid sei nicht zu entnehmen, weshalb die Gutgläubigkeit des Beschwerdeführers verneint worden sei. Die belangte Behörde habe nicht den Umstand beleuchtet, dass der Übergenuss für einen objektiven Dritten im Hinblick auf die mehrfachen entlohnungsrelevanten Veränderungen der dienstrechtlichen Stel-

lung des Beschwerdeführers (Übernahme in das öffentlich-rechtliche Dienstverhältnis, Beendigung der Ausbildungsphase, Auslandseinsätze sowie die Teilnahme an diversen Milizübungen) nicht erkennbar gewesen sei. Insbesondere unter Berücksichtigung dieses Aspektes wäre auch die Aufschlüsselung der Bezüge für den fraglichen Zeitraum unumgänglich gewesen. Hätte sich die belangte Behörde in gebotener Weise damit auseinandergesetzt, so wäre sie zum Ergebnis gelangt, dass es objektiv nicht möglich gewesen sei, zu erkennen, dass die Funktions- und die Verwendungszulage fälschlicherweise nach A1/FG2 und nicht nach A1/FG1 angewiesen worden seien.

Um die objektive Erkennbarkeit des Irrtums der auszahlenden Stelle und damit die Gutgläubigkeit des Empfängers einer Zahlung nachvollziehbar beurteilen zu

können, ist die Behörde verpflichtet, die ihrer Auffassung nach für die objektive Erkennbarkeit des Übergusses sprechenden Umstände nachvollziehbar darzulegen. Das Fehlen solcher nachvollziehbarer Darlegungen belastet einen Bescheid über die Rückforderung von Übergüssen mit Rechtswidrigkeit des Inhaltes.

Zur Verständlichkeit des angefochtenen Bescheides und der vorzulegenden Verwaltungsakten wäre es bei Verwendung von Abkürzungen notwendig, in Zukunft dem Verwaltungsgerichtshof ein Abkürzungsverzeichnis vorzulegen.

Angemessene Nebentätigkeitsvergütung gemäß § 25 GehG (VwGH 15. 5. 2013, 2012/12/0151)

Nach dem für die Festsetzung der Nebentätigkeitsvergütung allein maßgeblichen § 25 Abs. 1 GehG wäre die belangte Behörde verpflichtet gewesen, dem Beschwerdeführer eine „angemessene“ Nebentätigkeitsvergütung zu bemessen. Diese vom Gesetz vorgesehene „Angemessenheit“ hat sich aber nicht an Erlässen oberster Dienstbehörden zu orientieren, sondern danach, welche Entgelte für vergleichbare Leistungen marktüblich sind, wobei zur Ermittlung derselben die Zuziehung eines Sachverständigen zweckmäßig erscheint.

BERUFUNGSKOMMISSION

Verpflichtung zur Befolgung von Weisungen, Unregelmäßigkeiten bei Zeiterfassung, Gleitzeit (2. 9. 2013, 48/13-BK/13)

Eine Verletzung der Dienstpflicht gemäß § 44 Abs. 1 BDG zählt zu den schwerwie-

gendsten Verfehlungen gegen die grundlegendsten Pflichten im Rahmen des Beamtenverhältnisses. Die Befolgung von dienstlichen Anordnungen ist insbesondere im Bereich eines hierarchisch straff organisierten Systems für den ordnungsgemäßen und effizienten Ablauf des Dienstes von essenzieller Bedeutung. Gerade bei Beamten uniformierter Einheiten ist ein ungetrübtes Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern – das auch in der uneingeschränkten Beachtung der Gehorsamspflicht Ausdruck findet – zudem unerlässlich, um einem allfälligen Gefährdungspotenzial von außen wirksam begegnen zu können.

Durch das Verhalten des Berufungswerbers im Zusammenhang mit nachweislichen Unregelmäßigkeiten bei der Zeiterfassung über einen längeren Zeitraum hat der Berufungswerber eine (generelle) Weisung seiner Vorgesetzten nicht befolgt. Dieser Umstand bietet im Rahmen der durchgeführten Grobprüfung jedenfalls Verdachtsmomente, eine Dienstpflichtverletzung als wahrscheinlich anzunehmen.

DISZIPLINARBERKOMMISSION

Exekutivbeamer, unberechtigte EKIS-Abfragen, Strafbemessung, Generalprävention (26. 7. 2013, 117/12-DOK/12)

Der Beschuldigte verstieß durch die ihm angelasteten Datenrecherchen in objektiver Hinsicht gegen seine in § 44 Abs. 1 BDG normierte Gehorsamspflicht, weil er die einschlägigen dienstinternen Vorschriften, die den Umgang mit sensiblen Daten, wie sie das PAD-System und das

Elektronische Kriminalpolizeiliche Informationssystem (EKIS) darstellen, regeln, und die darin normierten Voraussetzungen und Modalitäten von Datenabfragen missachtete bzw. außer Acht ließ.

Gerade in Zeiten erhöhter Wachsamkeit und Sensibilität der Öffentlichkeit in Bezug auf die Ermittlung und den Gebrauch personenbezogener Daten, insbesondere im Hinblick auf der Allgemeinheit nicht zugängliche, geschützte Dateien, wie das EKIS und das PAD, musste dem Beschuldigten bewusst sein, dass es sich bei seiner Vorgangsweise nicht um bloß formale Mängel handelte, sondern dass er damit gegen auch ihm auferlegte Dienstpflichten verstieß.

Besonderes Augenmerk kommt bei Delikten der vorliegenden Art auch dem Aspekt der generalpräventiven Funktion der Disziplinarstrafe zu, weil angesichts der Anhängigkeit zahlreicher einschlägiger Verfahren wegen illegaler Abfragen aus geschützten Dateien und Registern für andere Beamte ein eindeutiges Signal gesetzt werden muss, dass Verstöße gegen die dienstinternen Vorschriften, die die rechtmäßige Handhabung solcher Dateien regeln, seitens der Disziplinarbehörden sehr ernst genommen werden und auch die entsprechenden Sanktionen nach sich ziehen. ■



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, Freyung 1, Tel.: +43 664 365 55 48, office@fiv.at)

Anzeigen und Verleger: Österreichischer Wirtschaftsverlag GmbH (1120 Wien, Grünbergstraße 15/1, Tel.: +43 1 54664-0)

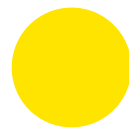
Anzeigenkontakt: Johannes Dieminger, Tel.: +43 1 54664-281, j.dieminger@wirtschaftsverlag.at

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

AutorInnen dieser Ausgabe: Gertraud Eibl, Klaus Hartmann, Rudolf Haschmann, Sandra Micko, Josef Probst, Andreas Randebrock, Matthias Stöger

Grafik-Design: Antonia Stanek, Druck: Friedrich VDV GmbH, 4020 Linz Erscheinungsweise: 3 bis 4 x jährlich.

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



LICHT
FÜR DIE WELT



Mit 25 Euro
monatlich
schenken
Sie einem
behinderten
Kind Zukunft.