



# PRÜFBERICHT

## Organisation der Bezirkshauptmannschaft Murtal

---

## VORBEMERKUNGEN

Der Landesrechnungshof übermittelt gemäß Art. 52 Abs. 2 Landes-Verfassungsgesetz 2010 (L-VG) idgF dem Landtag und der Landesregierung den nachstehenden Prüfbericht unter Einarbeitung der eingelangten Stellungnahmen einschließlich einer allfälligen Gegenäußerung.

Dieser Prüfbericht ist nach der Übermittlung über die Webseite <http://www.lrh.steiermark.at> verfügbar.

Der Landesrechnungshof ist dabei zur Wahrung berechtigter Geheimhaltungsinteressen, insbesondere im Hinblick auf den Datenschutz und auf Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse, verpflichtet.

Alle personenbezogenen Bezeichnungen werden aus Gründen der Übersichtlichkeit und einfachen Lesbarkeit nur in einer Geschlechtsform gewählt und gelten gleichermaßen für Frauen und Männer.

In Tabellen und Anlagen des Prüfberichtes können bei den Summen von Beträgen und Prozentangaben durch die EDV-gestützte Verarbeitung der Daten rundungsbedingte Rechendifferenzen auftreten.

Zitierte Textstellen und die eingelangten Stellungnahmen werden im Prüfbericht in kursiver Schriftart dargestellt.



LANDTAG STEIERMARK - LANDESRECHNUNGSHOF  
Trauttmansdorffgasse 2 | A-8010 Graz

[lrh@lrh-stmk.gv.at](mailto:lrh@lrh-stmk.gv.at)

T +43 (0) 316 877 2250  
F +43 (0) 316 877 2164

<http://www.lrh.steiermark.at>



Berichtszahl: LRH-4974/2019-14

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>KURZFASSUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ÜBERSICHT</b> .....	<b>5</b>
<b>2. RAHMENBEDINGUNGEN</b> .....	<b>6</b>
2.1 Rechtsgrundlagen.....	7
2.2 Bezirksstruktur .....	8
2.3 Exkurs Verwaltungsentwicklung.....	10
<b>3. ORGANISATION</b> .....	<b>15</b>
3.1 Ziele und Strategien.....	16
3.2 Aufgaben und Leistungen .....	17
3.3 Organisatorische Gliederung .....	19
3.3.1 Referatsstruktur und Leitungsspannen.....	19
3.3.2 Örtliche Verteilung der Organisationseinheiten .....	21
3.4 Stellenbeschreibungen .....	23
3.5 Organisationsinterne Regelungen.....	24
<b>4. INTERNE KONTROLLSYSTEME</b> .....	<b>25</b>
4.1 Begriff, Ziel und Zweck .....	25
4.2 Anforderungen an das IKS.....	25
4.2.1 Allgemein .....	25
4.2.2 Vorgaben des Landes.....	26
4.3 Implementierung eines IKS in der BH MT .....	27
<b>5. QUALITÄTSMANAGEMENT</b> .....	<b>30</b>
<b>6. KENNZAHLEN- UND BERICHTSYSTEME</b> .....	<b>31</b>
6.1 KESS.....	32
6.2 ELZE .....	33
6.3 SAP-Systeme im Haushaltswesen und im Personalwesen .....	38
6.4 Internes Berichtswesen.....	38
<b>7. KOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT</b> .....	<b>40</b>
7.1 Dienstbesprechungen .....	40
7.2 Fort- und Weiterbildung .....	41
<b>8. SOZIALHILFEVERBAND</b> .....	<b>42</b>
<b>9. ZUSAMMENFÜHRUNG VON BEZIRKEN UND BH</b> .....	<b>44</b>
9.1 Bezirkszusammenführung Judenburg und Knittelfeld.....	45
9.2 Räumlicher Aufwand.....	46
9.3 Einnahmen und Sachausgaben .....	47
9.4 Personalaufwand .....	50
9.5 Zusammenfassung .....	52

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A1	Abteilung 1 Organisation und Informationstechnik
A2	Abteilung 2 Zentrale Dienste
A5	Abteilung 5 Personal
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BB-ReorgG 2012	Steiermärkisches Bezirksbehörden- Reorganisationsgesetz 2012
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BH	Bezirkshauptmannschaft/en
CAF	Common Assessment Framework
DPP	Dienstpostenplan
ELAK	Elektronischer Akt
ELKAT	Elektronischer Leistungskatalog
ELZE	Elektronische Leistungszeiterfassung
ERZL	Elektronischer Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan
idF.	in der Fassung
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Stabsstelle Präsidialangelegenheiten und Interne Revision des Amtes der Landesregierung
IT	Informationstechnik
KESS	Kennzahlenerfassungs- und Speicherungssystem
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LIG	Landesimmobilien-Gesellschaft mbH
LRH	Landesrechnungshof Steiermark
L-VG	Landes-Verfassungsgesetz 2010
MT	Murtal
OHB	Organisationshandbuch
rd.	rund
RZL	Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan
SHG	Steiermärkisches Sozialhilfegesetz
SHV	Sozialhilfeverband
StLHG	Steiermärkisches Landeshaushaltsgesetz
u. a.	unter anderem
VZÄ	Vollzeitäquivalent

## KURZFASSUNG

Der Landesrechnungshof (LRH) überprüfte die Organisation der Bezirkshauptmannschaft (BH) Murtal (MT).

Mit 01. Jänner 2012 wurden die Bezirkshauptmannschaften Judenburg und Knittelfeld zur BH MT fusioniert. Die BH befindet sich örtlich in Judenburg und Knittelfeld (Außenstelle). Zudem ist eine Forstaufsichtsstation in der Außenstelle Möderbrugg eingerichtet.

Hinsichtlich des Organisationshandbuches der BH MT besteht aus Sicht des LRH Optimierungsbedarf, da dieses keine Ziele und Strategien enthält. Weiters sind die Dienstanweisungen den Bediensteten in einem Gesamtdokument zur Verfügung zu stellen sowie die Stellenbeschreibungen der Bediensteten um die Wertigkeiten der einzelnen Stellen zu ergänzen.

Im Jahr 2014 wurden die internen Kontrollsysteme (IKS) der steirischen BH durch die Interne Revision überprüft. Im Bereich der internen Kontrollsysteme erreichte die BH MT mit dem Reifegrad „gesichert“ im Vergleich aller BH ein hervorragendes Ergebnis. Die eingesetzten Kontrollen bzw. Kontrollmechanismen sollten dennoch regelmäßig auf deren Wirksamkeit und Aktualität überprüft werden.

Die Aufteilung der BH MT auf mehrere Standorte stellt an das Wissensmanagement sowie an den Wissenstransfer erhöhte Anforderungen. Obwohl in der BH MT bereits Maßnahmen zur Sicherstellung eines Wissensmanagements getroffen wurden, wäre es aus Sicht des LRH sinnvoll, erworbenes Wissen auf der SharePoint Plattform allen Bediensteten zur Verfügung zu stellen.

Im Bereich Qualitätsmanagement hat die BH MT im Prüfungszeitraum eine Selbstbewertung in Form eines CAF-Prozesses (Common Assessment Framework) durchgeführt und einen entsprechenden Aktionsplan mit Maßnahmen erstellt. Um die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation nachhaltig zu sichern, sollte die Maßnahmenumsetzung kontinuierlich verfolgt werden.

Aus Sicht des LRH kommt den einzelnen Kennzahlensystemen (z. B. Kosten-Leistungsrechnung, Elektronische Leistungszeiterfassung) eine zentrale Bedeutung zu. Da die erbrachten und elektronisch erfassten Leistungen nicht mit den laut Stellenbeschreibungen zu erbringenden Leistungen übereinstimmen, sind die Leistungsdefinitionen zu evaluieren. Darüber hinaus stellte der LRH fest, dass die BH MT über ein umfassendes Berichtswesen verfügt.

Die organisatorische, personelle und technische Zusammenführung der BH Judenburg und Knittelfeld hatte das Ziel, konkrete Kosten (insbesondere im Personalbereich) einzusparen: Im Bereich des Raumaufwandes konnten Einsparungen (- 52,5 %) seit der Bezirksfusionierung festgestellt werden, wenngleich diese nicht zur Gänze auf die Fusionierung zurückzuführen sind. Der Sachaufwand hingegen konnte im Prüfzeitraum zu keiner budgetären Entlastung beitragen. Im Personalbereich kam es zwar zu einer nachhaltigen Reduktion der Dienstposten (- 12 %), diese wirkten sich jedoch budgetär kaum merkbar aus.

## 1. ÜBERSICHT

<b>Prüfungsgegenstand</b>	Der Landesrechnungshof (LRH) überprüfte die Organisation der Bezirkshauptmannschaft (BH) Murtal (MT).
<b>Politische Zuständigkeit</b>	Gemäß der zum Zeitpunkt der Berichtsveröffentlichung geltenden Geschäftsverteilung der Mitglieder der Steiermärkischen Landesregierung liegt die politische Zuständigkeit bei Herrn Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer.
<b>Rechtliche Grundlage</b>	<p>Die Prüfungszuständigkeit des LRH ist gemäß Art. 50 Abs. 1 Z. 1 Landes-Verfassungsgesetz 2010 (L-VG) gegeben.</p> <p>Als Prüfungsmaßstäbe hat der LRH die ziffermäßige Richtigkeit, die Übereinstimmung mit den bestehenden Rechtsvorschriften, die Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit heranzuziehen (Art. 49 Abs. 1 L-VG).</p> <p>Der LRH hat aus Anlass seiner Prüfungen Vorschläge für eine Beseitigung von Mängeln zu erstatten sowie Hinweise auf die Möglichkeit der Verminderung oder Vermeidung von Ausgaben und der Erhöhung oder Schaffung von Einnahmen zu geben (Art. 49 Abs. 3 L-VG).</p>
<b>Vorgangsweise</b>	Grundlage der Prüfung waren die Auskünfte und vorgelegten Unterlagen der BH MT, der Abteilung 2 Zentrale Dienst (A2) und der Abteilung 5 Personal (A5) sowie eigene Recherchen und Wahrnehmungen des LRH.
<b>Prüfzeitraum</b>	Die Prüfung umfasste überwiegend den Zeitraum von 1. Jänner 2012 bis 30. Juni 2019.
<b>Stellungnahmen zum Prüfbericht</b>	Die Stellungnahme von Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer ist in kursiver Schrift direkt in den jeweiligen Berichtsabschnitten eingearbeitet. Allfällige Repliken des LRH erfolgen nach der jeweils korrespondierenden Textstelle.

## 2. RAHMENBEDINGUNGEN

Bezirkshauptmannschaften (BH) sind monokratisch geführte Organisationseinheiten, die Aufgaben der klassischen Hoheitsverwaltung erfüllen; sie sind organisatorisch Landesbehörden, können funktionell aber auch für den Bund tätig werden (mittelbare Bundesverwaltung).

Die BH vollziehen als erstinstanzliche Behörden der allgemeinen staatlichen Verwaltung

- **Angelegenheiten der Landesverwaltung:**  
Die BH sind in diesen Angelegenheiten der Landesregierung bzw. einzelnen Mitgliedern der Landesregierung unterstellt und an deren Weisungen gebunden.
- **Angelegenheiten der mittelbaren Bundesverwaltung:**  
Die BH sind in diesen Angelegenheiten grundsätzlich dem Landeshauptmann unterstellt und an dessen Weisungen gebunden. Der Landeshauptmann ist wiederum an die Weisungen der Bundesregierung oder der einzelnen Bundesminister gebunden.
- **Darüber hinaus sind die BH auch mit der Sicherheitsverwaltung, z. B. Pass- und Meldewesen, Fremdenpolizei, Waffenwesen, betraut. In diesen Angelegenheiten sind sie den Landespolizeidirektionen unterstellt, die wiederum als Bundesbehörden dem Bundesminister für Inneres unterstellt sind.**

Die BH sind überwiegend hoheitlich tätig und treffen Entscheidungen in der Regel durch die Erlassung von Bescheiden. Weiters werden diese Behörden auch im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung tätig (z. B. Gewährung von Beihilfen oder Förderungen). Sowohl in der Hoheitsverwaltung als auch in der Privatwirtschaftsverwaltung sind sie auch mit Betreuungs- und Beratungsleistungen befasst.

Für die Bereitstellung der für diese Aufgabenerfüllung erforderlichen Personal- und Sachressourcen hat die Landesregierung Vorsorge zu treffen. Das erforderliche Ausmaß ist von der Struktur des zu verwaltenden Bezirkes abhängig. Grundlegende Faktoren sind bspw. die zu verwaltende Gebietsgröße, die zu betreuende Bevölkerung bzw. die Ausprägung als Wirtschaftsstandort.

## 2.1 Rechtsgrundlagen

Die BH wurden mit dem Übergangsgesetz 1920 idF. BGBl. Nr. 368/1925 verfassungsrechtlich als Landesbehörden eingerichtet und dem Landeshauptmann unterstellt. Ihre nähere Organisation ist landesgesetzlich geregelt. In der Steiermark gilt das Steiermärkische Bezirkshauptmannschaftengesetz, welches die Organisation und die Zuständigkeiten der Bezirksverwaltungsbehörden regelt.

Jedes Bundesland gliedert sich in politische Bezirke, in welchen – ausgenommen Städte mit eigenem Statut – BH eingerichtet sind. Änderungen der Sprengel der politischen Bezirke werden durch Verordnung der Landesregierung mit Zustimmung der Bundesregierung verfügt.

Die innere Organisation der BH (Zahl der Referate bzw. Referatsgruppen, ihre Aufgabenbereiche und Bezeichnungen) hat der BH in einer Geschäftseinteilung festzusetzen.

Zur Wahrung der Einheitlichkeit hat der Landeshauptmann durch Dienstanweisung Grundsätze über die Einrichtung von Referaten sowie Vorgaben zur Geschäftsführung und zur Aufgabenverteilung festzusetzen.

Gemäß der Dienstanweisung des Landeshauptmannes über die Regelung der Geschäftsführung in der Bezirkshauptmannschaft besorgt den inneren Dienst die Kanzleileitung im Namen des BH.

### Bezirksfusionierungen und Zusammenführung der BH

Für die Reorganisation der BH in der Steiermark wurde das Steiermärkische Bezirksbehörden-Reorganisationsgesetz 2012 (BB-ReorgG 2012) erlassen.

Im BB-ReorgG 2012 selbst wurde keine Neuordnung der politischen Bezirke vorgenommen, da das Übergangsgesetz 1920 Sprengelfestlegungen ausschließlich durch verfassungsunmittelbare Verordnungen der Landesregierung mit Zustimmung der Bundesregierung ermöglicht. Dieses Gesetz stellt somit die rechtliche Grundlage für die Erlassung der entsprechenden Verordnungen dar, die im Sinne einer Angelegenheit der äußeren Behördenorganisation eine Änderung der bestehenden politischen Bezirke bewirkt.

Das BB-ReorgG 2012 enthält entsprechende Übergangsbestimmungen für jene rechtlichen Bereiche, die durch eine Veränderung der politischen Bezirke berührt waren. In diesem Sinne finden sich darin bspw. Übergangsbestimmungen für das Landesfeuerwehrgesetz 1979, das Steiermärkische Sozialhilfegesetz, das Landwirtschaftskammergesetz oder das Steiermärkische Jagdgesetz.

Weiters regelt das BB-ReorgG 2012 die rechtlichen Konsequenzen der Bezirksfusionierung für anhängige Verfahren und Rechtsakte der bisherigen BH. Vor der Fusionierung vorliegende Zuständigkeiten sowie anhängige Verfahren gingen auf die neue örtlich zuständige BH über. Verordnungen und Bescheide der bisherigen BH blieben in Geltung und mussten nicht neu erlassen werden. Für privatrechtliche Akte der bisherigen BH bedurfte es keiner Übergangsregelung, da in der Privatwirtschaftsverwaltung die BH je nach Aufgabenart im Namen des Landes oder des Bundes tätig werden.

Mit der Verordnung der Steiermärkischen Landesregierung vom 20. Oktober 2011 über Sprengel, Bezeichnung und Sitz der BH in der Steiermark wurde die erste Bezirksfusionierung rechtlich durchgeführt. Darin wurde erstmals der politische Bezirk MT genannt und somit die erste von vier Bezirksfusionierungen rechtlich durchgeführt.

Mit der Änderung der Verordnung vom 20. September 2012 wurden die rechtlichen Grundlagen für die drei weiteren neuen politischen Bezirke Bruck-Mürzzuschlag, Hartberg-Fürstenfeld und Südoststeiermark geschaffen.

Mit 1. Jänner 2012 wurden die Bezirke Judenburg und Knittelfeld und mit 1. Jänner 2013 die Bezirke Bruck/Mur und Mürzzuschlag, die Bezirke Hartberg und Fürstenfeld und die Bezirke Feldbach und Radkersburg zusammengeführt.

## 2.2 Bezirksstruktur

Der LRH stellte im Rahmen der Organisationsprüfung Kennzahlen des Bezirkes MT mit jenen des Landes in Beziehung.

Als Basisdaten wurden die von der Abteilung 17 Landes- und Regionalentwicklung, Referat Statistik und Geoinformation veröffentlichten Daten herangezogen. Das Ergebnis stellt sich wie folgt dar:

### Anteil Gebietsgröße und Bevölkerung

Anteil Gebietsgröße und Bevölkerung	Steiermark	Bezirk MT	Anteil (%)
Fläche (in km <sup>2</sup> )	16.399	1.676	10
Einwohner am 1.1.2018 (Bevölkerungsregister)	1.240.214	72.471	6
Bevölkerungsdichte (Einwohner je km <sup>2</sup> )	76	43	

Quelle: Statistik Steiermark; aufbereitet durch den LRH

Der LRH stellt fest, dass die BH MT flächenmäßig einen Anteil von 10 % des Landes Steiermark verwaltet. Hinsichtlich der Bevölkerung ergibt sich aufgrund der relativ geringen Bevölkerungsdichte ein Anteil von 6 %.

Zwecks Beurteilung des Ressourceneinsatzes ist u. a. auch die Veränderung der Bevölkerungsentwicklung ein wesentlicher Indikator.

### Veränderung der Wohnbevölkerung

Wohnbevölkerung am 1.1.	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Steiermark - absolut</b>	1.215.246	1.221.570	1.232.012	1.237.298	1.240.214
<b>Steiermark - relativ</b>	100,0 %	100,5 %	101,4 %	101,8 %	102,1 %
<b>Murtal - absolut</b>	73.041	72.930	73.150	72.842	72.471
<b>Murtal - relativ</b>	100,0 %	99,8 %	100,1 %	99,7 %	99,2 %

Quelle: Statistik Steiermark; aufbereitet durch den LRH

Die gesamte Wohnbevölkerung der Steiermark wuchs im Zeitraum 2014 bis 2018 um 2,1 %, während der Bezirk MT einen Bevölkerungsabgang von 0,8 % auswies.

Als weitere Indikatoren können die Betriebsstrukturen und Flächenarten einer BH herangezogen werden.

### Betriebsstruktur und Flächenarten

Betriebsarten	Steiermark	Bezirk MT	Anteil (%)
<b>Arbeitsstätten 2016*</b>	103.551	5.634	5,4
<b>Land- und forstwirtschaftliche Betriebe 2010 (Haupterwerbsbetriebe)</b>	12.809	969	7,6

Quelle: Statistik Steiermark; aufbereitet durch den LRH

\* Hier wurden die jeweils aktuellen Daten herangezogen.

Von sämtlichen land- und forstwirtschaftlichen Betrieben in der Steiermark befinden sich 7,6 % im Bezirk MT.

Bodennutzung (in ha)	Steiermark	Bezirk MT	Anteil (%)
landwirtschaftlich genutzte Fläche	407.762	37.190	9,1
forstwirtschaftlich genutzte Fläche	852.093	93.940	11,0
sonstige Fläche	173.503	16.989	9,8
<b>Gesamtfläche</b>	<b>1.433.357</b>	<b>148.118</b>	<b>10,3</b>

Quelle: Statistik Steiermark; aufbereitet durch den LRH

Der Bezirk MT hat einen forstwirtschaftlichen Anteil von 11 % der Steiermark. Gemessen an der Gesamtfläche des Bezirkes ergibt sich eine forstwirtschaftliche Nutzung von rund 63 %. Die landwirtschaftliche genutzte Fläche umfasst rund 25 %.

### **Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

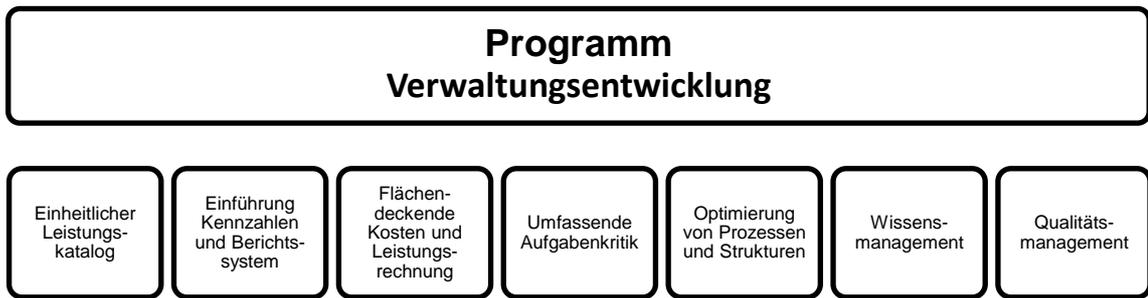
*Zu den angeführten Zahlen darf – um eine ressourcenintensive Besonderheit des Bezirkes Murtal darzustellen – festgehalten werden, dass im Bezirk Murtal jedes Jahr mehrere Großveranstaltungen (mit mehr als 100.000 BesucherInnen) mit internationaler Dimension stattfinden, bei deren Vorbereitung und Durchführung die BH Murtal als Sicherheits-, Verkehrs-, Veranstaltungs- und Gewerbebehörde mit den damit verbundenen Verantwortlichkeiten fungiert.*

## **2.3 Exkurs Verwaltungsentwicklung**

Das Land erstellte unter Federführung der Abteilung 1 Organisation und Informationstechnik (A1) ab dem Jahr 2006 das Programm „Verwaltungsentwicklung Steiermark“ mit dem Ziel einer transparenten und effizienten Landesverwaltung. Änderungen des Führungsverhaltens und der Führungsphilosophie sollen z. B. durch die Verwendung von Steuerungs- und Controllinginstrumenten erwirkt werden.

Das Programm beinhaltet Instrumente und Methoden, die für eine veränderte Verwaltungssteuerung notwendig sind:

Leitprojekte des Programms sind neben der Erstellung eines einheitlichen Leistungskatalogs, die Einführung eines Kennzahlen- und Berichtssystems sowie einer flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) die Durchführung einer umfassenden Aufgabenkritik, die Optimierung von Prozessen und Strukturen in der Landesverwaltung sowie das Implementieren von Qualitäts- und Wissensmanagement.



Quelle: A1; aufbereitet durch den LRH

Im Folgenden werden die einzelnen Leitprojekte des Programms Verwaltungsentwicklung kurz skizziert:

### Leistungskatalog

Ein einheitlicher Leistungskatalog soll das Leistungsspektrum der Landesverwaltung nach innen und außen transparent darstellen und als Grundlage für verwaltungsinterne Maßnahmen sowie als Führungsinstrument dienen.

Die Erarbeitung eines Elektronischen Leistungskataloges (ELKAT) für die Landesverwaltung erfolgte im Zuge eines Projektes in den Jahren 2005/2006. In den darauffolgenden Jahren erfolgte eine sukzessive Weiterentwicklung bzw. Kompaktierung der Leistungen.

Der Leistungskatalog ermöglicht den Überblick über das Leistungsprogramm der Verwaltung, bildet den Ausgangspunkt einiger betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung) und gibt den Führungskräften relevante Informationen für die Aufgabenerledigung (z. B. Organisationshandbuch (OHB) inkl. Stellenbeschreibungen, elektronische Leistungszeiterfassung, Prozessmanagement).

### Kennzahlen und Berichtssystem

Im Rahmen eines Projektes wurde der Stand des Berichtswesens in der Landesverwaltung erhoben, analysiert und bewertet. Aus den Erhebungen ergaben sich Handlungsempfehlungen, wie bspw. die Forcierung der Einrichtung einer zentralen Controllingstelle oder der Auf- und Ausbau des Berichtswesens.

Um die unterschiedlichen Aufgaben in der Landesverwaltung (z. B. Controlling, Benchmarking, Personalbedarfsermittlung) besser wahrnehmen zu können und systematisch aufbereitete, mit ausgewählten Kennzahlen ausgestattete Berichte vorweisen zu können, war es unumgänglich, Kennzahlen zu den Leistungen der Landesverwaltung zu erfassen.

Die Implementierung des KESS-Moduls (Kennzahlenerfassungs- und Speichersystem) und die damit einhergehende Aggregationsmöglichkeit von validen Daten und Kennzahlen soll die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verwaltungshandelns nach innen und außen unterstützen.

#### Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Bereits im Jahr 1996 wurde die Einführung einer KLR in der Landesverwaltung beschlossen. Durch den Abschluss der Ausarbeitung des Leistungskataloges im Jahr 2007 lag eine wesentliche Grundlage für die KLR vor. Mit der Novelle zum steiermärkischen Landeshaushaltsgesetz 2014 (StLHG) wurde die flächendeckende Anwendung der KLR ab Beginn des Jahres 2015 festgelegt. Derzeit ist eine vollständige Umsetzung der KLR für das Jahr 2021 geplant, da nach Angaben des Landes für eine finale Realisierung ein längerer Umsetzungszeitraum erforderlich ist.

#### Aufgabenkritik

Basierend auf der Strategie des Landes, die Landesverwaltung als modernes Dienstleistungsunternehmen zu etablieren, wurde von der Landesamtsdirektion das Projekt „Aufgabenkritik“ initiiert. Zielsetzungen des Projektes waren die Erstellung eines methodischen Grundsatzkonzeptes, die Darlegung aller Leistungen und des damit verbundenen Ressourceneinsatzes, die Darstellung der Kosten der Leistungserbringung und die Bewertung und Erstellung der Entscheidungsgrundlagen.

Als ein Ergebnis der Aufgabenkritik wurde die Verwaltungsreform 2011-2015 in Angriff genommen, die neben der Organisationsreform 2012 auch die Bezirksreorganisation (Zusammenführung der politischen Bezirke) beinhaltet.

Im Zuge der Verwaltungsreform 2011-2015 wurde auch beschlossen, die Aufgabenreform als laufenden Prozess weiter fortzusetzen.

#### Optimierung von Prozessen und Strukturen

Im Rahmen eines Prozessmanagements sollen die internen Prozesse sowie Schnittstellen dargestellt werden. Die Optimierung von verwaltungsinternen Prozessen und Strukturen soll zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Verwaltungsabläufe beitragen.

Konkrete Ziele sind dabei

- die verstärkte Ausrichtung auf die Bürger,
- die Verringerung von Schnittstellen,
- die verstärkte Nutzung von E-Government sowie
- die Reduktion nicht notwendiger Prozessschritte.

Zur Unterstützung der Weiterentwicklung der Prozesse und Strukturen wurde von der A1 ein Handbuch für Prozessmanagement erarbeitet.

### Qualitätsmanagement

Einen wesentlichen Bestandteil der Verwaltungsentwicklung stellt das Qualitätsmanagement dar. Im Zuge des Leitprojekts „Qualitätsmanagement“ wurden in der Landesverwaltung unterschiedliche Qualitätsmaßnahmen wie bspw. die Anwendung des Common Assessment Frameworks (CAF) oder die Einführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) durchgeführt.

### Wissensmanagement

Ziel des Wissensmanagements ist es, bestehendes Wissen zu nutzen, neues Wissen zu schaffen und das Wissen entsprechend den Bedürfnissen der Organisation zu verteilen. Um dies zu erreichen, ist es in einem ersten Schritt notwendig, das vorhandene Wissen zu sammeln und zu dokumentieren.

Im Land Steiermark wird Wissensmanagement als ein Prozess mit vier Hauptaktivitäten verstanden: Wissen erzeugen – Wissen speichern – Wissen verteilen – Wissen anwenden. Wissensmanagement umfasst demgemäß alle Methoden, Werkzeuge und Maßnahmen, die diese vier Aktivitäten unterstützen und ihrer Verknüpfung dienen.

Ein Leitfaden der A1 soll die Organisationseinheiten bzw. deren Leiter darin unterstützen, geeignete Methoden und Werkzeuge zur Weitergabe bzw. Sicherung von Fachwissen kennenzulernen, auszuwählen und anzuwenden.

Von den Dienststellen bereits erarbeitete Lösungen werden im Ideenmanagement des Landes dargestellt und können so als Good-Practice-Beispiele herangezogen werden.

### Elektronischer Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (ERZL)

Um ein den Besonderheiten der Globalbudgetierung und der Wirkungsorientierung angemessenes sowie gut handhabbares Managementinformationssystem zur Verfügung zu stellen, wird, laut dem Erlass „ERZL – Zuordnung von (Teil-)Leistungen zu Ein- und Auszahlungen“, der im § 38 StLHG normierte elektronische Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (ERZL) gegenwärtig finalisiert und ab Oktober 2019 in allen Abteilungen ausgerollt werden.

Der ERZL soll Informationen und Daten aus den vielfältigen Vorsystemen, wie beispielsweise Leistungskatalog, Leistungszeiterfassung, Finanzinformations- Kennzahlen- erfassungs- und weiteren Fachinformationssystemen, miteinander verknüpfen. Damit sollte in der Folge die Möglichkeit gegeben sein, zweckmäßige ressourcen-, ziel- und leistungsbezogene Berichte und Analysen zu erstellen sowie Plandaten zu integrieren.

**Der LRH hält fest, dass das Programm „Verwaltungsentwicklung“ noch nicht abgeschlossen ist. Erste Schritte sind bereits beim Landesbudget und insbesondere in den jährlichen Wirkungsberichten erkennbar. Diese Entwicklung wird massiv auf das Führungsverhalten, dessen Erfordernisse und auf die anzuwendenden Instrumente Einfluss nehmen.**

Der LRH hat den Stand dieser Entwicklungen vor allem in den Referaten der BH MT beleuchtet. Die folgenden Berichtsteile setzen sich daher mit dem Stand vorhandener Führungsinstrumente in Anlehnung an das Programm „Verwaltungsentwicklung“ auseinander.

**Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*Der LRH skizziert unter diesem Punkt die 2006 von der Abteilung 1 Organisation und Informationstechnik entwickelten und in den Folgejahren umgesetzten Leitprojekte des Programms Verwaltungsentwicklung:*

*Zur Äußerung des LRH auf Seite 12 [Anm. LRH: nunmehr Seite 13], wonach das Programm Verwaltungsentwicklung noch nicht abgeschlossen ist, darf – wie bereits in der Stellungnahme zum Bericht des LRH betreffend Organisation der BH HF – erklärend mitgeteilt werden:*

*Verwaltungsentwicklung ist, wie die Bezeichnung bereits nahelegt, ein dauernder und laufender Prozess, in dem wiederkehrend zu prüfen ist, was mit bisherigen Maßnahmen und Instrumenten erreicht worden ist, welche Wirkungen erzeugt wurden und welche Schwerpunkte zukünftig zu setzen sein werden. Dies auf Basis der Zielsetzung, die Verwaltung als eine effiziente, den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und (informations-)technischen Erfordernissen der Zeit angemessen begegnende und wandlungsfähige Organisation zu etablieren.*

*Das 2006 vorgestellte Programm hatte den Zweck, zum damaligen Zeitpunkt erforderliche Schwerpunktsetzungen sichtbar zu machen und das Mandat, daran zu arbeiten, sicherzustellen. Mit dem Elektronischen Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (ERZL), der ab 2021 eingesetzt werden soll und dessen Implementierung derzeit projekthaft umgesetzt wird, werden wesentliche Ergebnisse des Verwaltungsentwicklungsprogramms im Rahmen einer zweckmäßigen Gesamtlösung zur Verfügung gestellt. Dass es auch danach intensiver Begleitung, Kommunikations- und Schulungsarbeit – insbesondere im Hinblick auf Führungskräfte – bedarf, steht außer Zweifel.*

*Prozess-, Qualitäts- und Wissensmanagement sind ebenfalls Aufgabenstellungen, die – nachdem im Rahmen des Programms zentral eine fundierte instrumentelle, methodische und organisatorische Ausgangsbasis erarbeitet worden ist – dauerhaft, insbesondere von den Führungskräften und unterstützt durch interne Organisationsberatung und -begleitung – zu leisten und zu verantworten sind.*

*Mit der Implementierung des ERZL und der Überführung der Begleitung, Betreuung und Weiterentwicklung des Instruments sowie der permanenten Schulung und Unterstützung der Führungskräfte als Daueraufgabe des Referats Organisation der Abteilung 1 kann die initiale Schwerpunktsetzung in Form des Programms aus 2006 als abgeschlossen betrachtet werden.*

### 3. ORGANISATION

Die „Dienstanweisung des Landeshauptmannes über die Regelung der Geschäftsführung in der Bezirkshauptmannschaft“ legt fest, dass die BH ein Organisationshandbuch (OHB) zu erstellen haben.

Mit Erlass des Landesamtsdirektors vom 2. Dezember 2013 zum OHB (im Folgenden „Erlass zum OHB“) wurde festgelegt, dass der Bezirkshauptmann für die Erstellung eines OHB verantwortlich ist. Wie dies im Detail zu erfolgen hat, ist im „Leitfaden zum Organisationshandbuch“ sowie im „Leitfaden zur Erstellung von Stellenbeschreibungen“ festgelegt worden. Der „Leitfaden zum Organisationshandbuch“ verweist auf die „Führungsrichtlinien des Landes“ und den „Leitfaden zum Leistungskatalog“.

Das OHB ist gemäß dem oben angeführten Erlass seit 1. Jänner 2014 ausschließlich elektronisch auf der SharePoint-Plattform des Amtes der Landesregierung zu erstellen und zu warten (digitales OHB) sowie jährlich zur Genehmigung vorzulegen.

Die Neuregelung des OHB ist im Umfeld der Bestrebungen des Landes hinsichtlich des Programmes Verwaltungsentwicklung zu betrachten. Ein Modul dieses Programmes ist ein landesweit einheitlicher Leistungskatalog. Die bisherigen Stellenbeschreibungen im OHB wurden durch Zuordnung von Leistungen aus dem ELKAT an eine konkrete Stelle ersetzt.

Laut Erlass erfüllt das OHB einer Dienststelle folgende Funktionen:

- Ausgehend von festgelegten (Wirkungs-)Zielen und den Leistungen (laut landesweitem Leistungskatalog) konkretisiert und dokumentiert es die Aufgaben und Tätigkeiten der jeweiligen Organisationseinheiten in der Dienststelle und weist diese den einzelnen Stellen zu.
- Es beschreibt die Zuständigkeiten, die hierarchische Ordnung, die Kooperationsbeziehungen und daraus folgend Weisungszusammenhänge.
- Der Stelleninhaber erkennt daraus seine Aufgabenstellung und seinen Verantwortungsbereich.
- Das OHB ist eine wesentliche Grundlage für organisatorische und dienstrechtliche Belange.

Ein OHB hat laut Erlass aus mehreren Teilen zu bestehen:

- Ziele und Strategien
- Aufgaben und Leistungen
- organisatorische Gliederung
- Stellenbeschreibungen
- organisationsinterne Regelungen

Allen Mitarbeitern der eigenen Dienststelle sind Leseberechtigungen auf das tagesaktuell zu haltende digitale OHB einzurichten.

Ein Antrag auf Genehmigung des OHB mit dem Hinweis auf das hergestellte Einvernehmen mit der Dienststellenpersonalvertretung ist elektronisch im Dienstweg an die A1 zu richten.

**Der LRH stellt fest, dass das OHB der BH MT im Juni 2018 letztmalig vom Landesamtsdirektor genehmigt wurde. In der Folge wurden die Bediensteten über die Genehmigung informiert.**

In den nachstehenden Kapiteln hat der LRH das OHB der BH MT einer näheren Betrachtung unterzogen. Dabei wurde dem strukturellen Aufbau eines OHB laut Erlass zum OHB gefolgt.

### **3.1 Ziele und Strategien**

Wichtige und unerlässliche Aufgabe von Führungskräften ist die Entwicklung von Zielen und Strategien. Sowohl die Leistungserbringung als auch die Führung der Mitarbeiter sollten sich danach ausrichten.

Zur Unterstützung der Führungskräfte bei der Erstellung eines OHB verweist der Erlass zum OHB auf die „Führungsrichtlinien“ des Landesamtsdirektors. Diese gliedern die Führungsaufgaben in vier Führungsbereiche:

- Ziele und Strategien
- Organisation
- Personal
- Dienst- und Fachaufsicht

Demnach sollen Ziele und Strategien einer Organisationseinheit schriftlich formuliert sein. Sie sollen spezifisch, messbar, ableitbar, realistisch und terminisiert sein. Eine Strategie zu entwickeln bedeutet, sich auf das Umfeld und mögliche Entwicklungen einzustellen und daraus Anforderungen an die eigene Organisationseinheit abzuleiten. Die Strategie einer Organisationseinheit kann nur umgesetzt werden, wenn sie allen Mitarbeitern bekannt ist und von der Führungskraft vertreten und gefördert wird.

Der Leitfaden zum OHB verweist auf die mit dem Programm „Verwaltungsentwicklung“ in Zusammenhang stehenden Entwicklungen:

In den Jahren 2013/2014 waren die Abteilungen gefordert, erste Wirkungsziele auf Bereichs- und Globalbudgetebene zu entwickeln. Bereits vorliegende Dokumente der

Abteilungen, in denen Wirkungsziele und Indikatoren ausgearbeitet worden sind, sollen daher als Bestandteil des OHB auch hier abgebildet werden.

Neben Wirkungszielen gibt es noch weitere Zielkategorien, insbesondere Leistungserstellungsziele. Solche leistungsbezogenen Ziele werden bereits als Leistungen und Teilleistungen im ELKAT dargestellt.

**Der LRH stellt fest, dass im OHB keine Ziele und Strategien festgelegt sind.**

**Der LRH empfiehlt, Zielsetzungen und Strategien in das OHB aufzunehmen.**

**Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*Die Bezirkshauptmannschaften vollziehen – wie im Bericht des LRH festgehalten – als erstinstanzliche Behörden Angelegenheiten der Landesverwaltung, der mittelbaren Bundesverwaltung und der Sicherheitsverwaltung. Aus diesem Grund sind Ziele und Strategien der Bezirkshauptmannschaften sehr stark von Vorgaben der gesetzgebenden Körperschaften sowie übergeordneter Instanzen abhängig.*

*Die BH Murtal hat sich darauf konzentriert, im genehmigten OHB Ziele und Strategien zu definieren, welche einen ordnungsgemäßen und raschen Vollzug der übertragenen Aufgaben gewährleisten sollen (Prozessziele). In diesem Zusammenhang darf daran erinnert werden, dass Bezirkshauptmannschaften überwiegend hoheitlich tätig sind – die damit verbundenen Aufgaben bzw. Leistungskennzahlen (z.B. Anzahl von Bescheiden, Verordnungen...) sind daher von rechtlichen Vorgaben abhängig und auf erstinstanzlicher Ebene kaum steuerbar.*

*Gemäß dem geltenden Leitfaden zum OHB vom 22.07.2019 erfolgt die ausreichende Darstellung der Ziele durch einen Link zum Leistungskatalog, sodass keine zusätzliche Auflistung erforderlich erscheint.*

## **3.2 Aufgaben und Leistungen**

Die vom Land zu erbringenden Leistungen sind im ELKAT abgebildet. Dieser ist die Grundlage für die Erstellung des OHB und normiert die zu erbringenden Leistungen sowohl für die Dienststelle als auch für jede einzelne Stelle einer Organisationseinheit (Stellenbeschreibung). Weiters ist der ELKAT die Basis für die Darstellung von öffentlichen Leistungen über das Internet.

Im digitalen OHB wird sowohl auf die Geschäftseinteilung als auch auf den ELKAT mit einer Verlinkung hingewiesen. Für das OHB ist kein gesondertes Dokument zu erstellen.

Der LRH hat aus dem ELKAT das Leistungsportfolio der BH MT ermittelt:

Leistungsbereich	Leistungen
Amtliche Statistik	7
Arbeit	2
Bauen und Wohnen	2
Bereichsübergreifender Rechtsschutz	12
Bildung, Forschung (Aus- und Weiterbildung)	1
Gesellschaft und Soziales	43
Gesundheit	41
Informations- und Kommunikationstechnologie	3
Kunst und Kultur	1
Land- und Forstwirtschaft	58
Landesverteidigung	2
Öffentlichkeitsarbeit und Informationswesen	5
Organisation und Personal	10
Rechtsdienste	4
Sicherheit und Ordnung	37
Umwelt	21
Unterstützungsleistungen	3
Verkehr und Technik	26
Vermögensverwaltung	6
Verwaltungsstrafverfahren, zentrale Anwendung	8
Wirtschaft und Tourismus	23
Zentrales Rechnungswesen	1
Zur Person*	16
<b>gesamt</b>	<b>332</b>

Quelle: ELKAT; aufbereitet durch den LRH

\* z. B. Aufenthaltstitel, Reise- und Identitätsdokumente, Namensänderungen

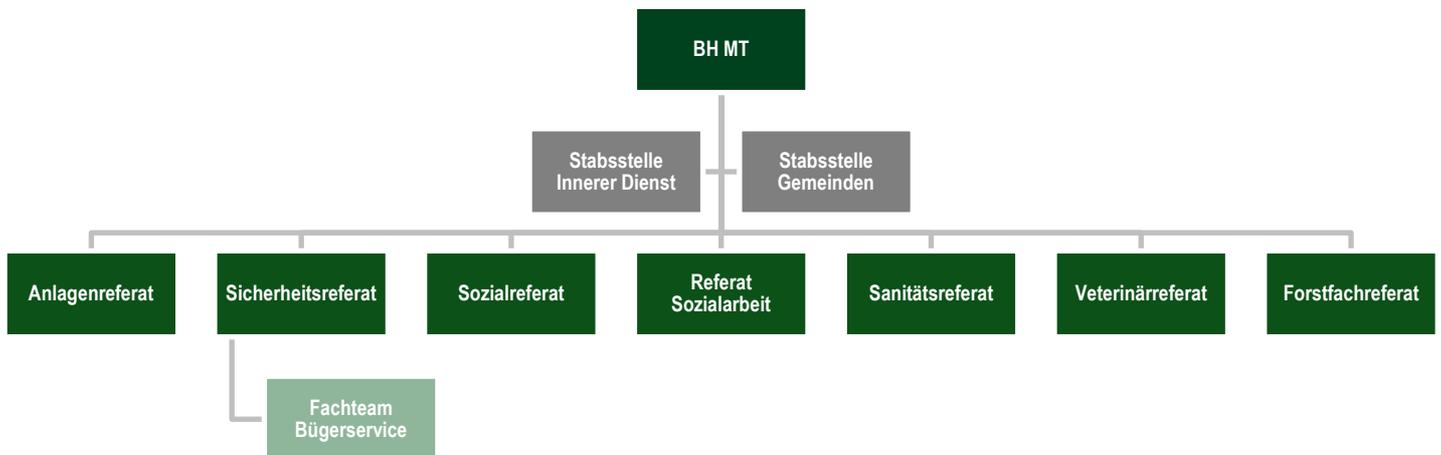
**Der LRH stellt fest, dass das Leistungsspektrum der BH MT derzeit 332 Einzelleistungen umfasst.**

### 3.3 Organisatorische Gliederung

Das Organigramm ist die grafische Darstellung der Aufbauorganisation und gibt Auskunft über

- die Über-/Unterordnung der Stellen (Hierarchie),
- den Dienstweg, die Berichtspflicht und die Weisungsbefugnis.

Die BH MT weist folgende organisatorische Gliederung aus (aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden nur die obersten Ebenen der BH MT dargestellt):



Quelle: Intranet der Steiermärkischen Landesregierung; aufbereitet durch den LRH

#### 3.3.1 Referatsstruktur und Leitungsspannen

Gemäß dem Erlass zum OHB ist bei der Bildung von Referaten einerseits auf klar abgrenzbare Aufgabenstellungen, andererseits auf das Erfordernis, optimale Leitungsspannen sicherzustellen, Bedacht zu nehmen.

Im Erlass zum OHB wird unter dem Begriff „Leitungsspanne“ das zahlenmäßige Verhältnis zwischen der Person, die eine Führungsfunktion wahrnimmt, und der Anzahl der unmittelbar unterstellten Mitarbeiter verstanden. Optimal sei eine Leitungsspanne, bei der die Führungsaufgabe (noch) gut wahrgenommen werden kann. Auf Referatebene sei von einer direkten Leitungsspanne von mindestens zehn Personen auszugehen. Dies diene der effizienten Ressourcensteuerung, insbesondere auch einem flexiblen Personaleinsatz (Aushilfe bei Krankenständen, Urlaub, Vertretungserfordernisse etc.).

Die BH MT weist im Organigramm sieben Referate und zwei Stabsstellen (Innerer Dienst, Gemeinden) aus. Dem Sicherheitsreferat ist das Fachteam „Bürgerservice“

angegliedert. Der „Innere Dienst“ wird von einer Kanzleileiterin geleitet. Diese Organisationseinheit erfüllt Stabsstellenfunktionen für die Behördenleitung.

Die Leitungsspanne in den Referaten und Stabsstellen stellt sich wie folgt dar:

Einheit	Leitungsspanne
Stabsstelle Innerer Dienst	18
Stabsstelle Gemeinden	2
Anlagenreferat	12
Forstfachreferat	7
Sanitätsreferat	3
Sicherheitsreferat davon 7 Mitarbeiter im Fachteam Bürgerservice	28
Sozialreferat	20
Referat Sozialarbeit	17
Veterinärreferat	3
<b>gesamt</b>	<b>110</b>

Quelle: digitales OHB der BH MT; aufbereitet durch den LRH

**Der LRH stellt fest, dass die im Erlass zum OHB angeführte optimale Leitungsspanne von zehn Personen auf Referatsebene nur in den Großreferaten (Anlagen-, Sicherheits- und Sozialreferat sowie Referat Sozialarbeit) erreicht wird.**

#### **Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*Zur Leitungsspanne von Referaten, die sich aus dem Erlass zum Organisationshandbuch und dem zugehörigen Leitfaden ableitet, und deren teilweise Nichtentsprechung in der BH Murtal (Feststellung des LRH auf Seite 18 [Anm. LRH: nunmehr Seite 20]), ist anzumerken:*

*Die Einrichtung von Referaten gemäß den Vollzugsaufgaben einer Bezirkshauptmannschaft leitet sich aus der Dienstanweisung über die Grundsätze für die Einrichtung von Referaten ab, in der u.a. in § 3 Abs. 1 angeführt ist: „... Die von der Bezirkshauptmannschaft zu besorgenden Geschäfte sind nach ihrem sachlichen Zusammenhang auf die Referate zu verteilen. ...“*

*Folgt man diesem Grundsatz und organisiert die Referate nach ihrem sachlichen Zusammenhang, ergibt sich, dass z.B. das Sanitäts-, Veterinär und – je nach Bezirksgröße – auch Forstfachreferat nicht die für Referate des Amtes geltende Führungsspanne aufweisen können, weil schlicht nicht so viel Personal erforderlich ist. Alternativ eine Zusammenführung dieser sehr unterschiedlichen Geschäfte unter einem „Großreferat“ zu überlegen, erscheint wenig zweckmäßig, da aufgrund der Unterschiedlichkeit der Geschäfte kaum Synergien geschöpft werden könnten.*

*Eine vergleichbare Aufstellung der Referate findet sich steiermarkweit in allen Bezirkshauptmannschaften, was u.a. auch die Vergleichbarkeit bzw. das Benchmark unter den Bezirkshauptmannschaften erleichtert.*

*Zur Klarstellung wird angemerkt, dass der Stabsstellenbereich „Innerer Dienst“ der BH Murtal ergänzend zu den Unterstützungsfunktionen der Behördenleitung die Aufgaben der MitarbeiterInnen der Haushaltsbuchhaltung, des Reinigungsdienstes und des handwerklichen Dienstes umfasst.*

### 3.3.2 Örtliche Verteilung der Organisationseinheiten

Die oben dargestellte organisatorische Gliederung zeigt zwar die Weisungszusammenhänge und den Dienstweg auf, ist aber nicht darauf ausgelegt, die räumliche Aufteilung der BH MT auf mehrere Standorte darzustellen.

Standort	Fläche in m <sup>2</sup>
BH MT, Standort Judenburg	4.538,82
BH MT, Außenstelle Knittelfeld	3.336,29
BH MT, Außenstelle Möderbrugg (Forstaufsichtsstation)	68,35
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>7.943,46</b>

Quelle: BH MT; aufbereitet durch den LRH

Die BH MT hat ihren Sitz in Judenburg am Kapellenweg 11. Die ehemalige BH Knittelfeld wird als Außenstelle BH MT am Standort Knittelfeld, Anton-Regner-Straße 2, geführt.

Die Stabsstellen bzw. die Referate der BH MT sowie die Behördenleitung verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Standorte:

Judenburg	Außenstelle Knittelfeld	Außenstelle Möderbrugg
Behördenleitung		
Stabsstelle Innerer Dienst		
Stabsstelle Gemeinden		
Anlagenreferat		
Sicherheitsreferat einschließlich Bürgerbüro	Bürgerbüro	
Sanitätsreferat		
Veterinärreferat		
Forstfachreferat	Forstfachreferat	Forstaufsichtsstation
Referat Sozialarbeit	Referat Sozialarbeit	
	Sozialreferat	

Quelle: BH MT; aufbereitet durch den LRH

Am Standort Judenburg werden von den oben angeführten Referaten bzw. Stabsstellen sämtliche im Leistungskatalog für diese Bereiche vorgesehenen Leistungen angeboten.

Mit der Zusammenführung der beiden BH wurde neben des bereits bestehenden Bürgerbüros in Judenburg ein solches auch in Knittelfeld eingerichtet. Ziel der Bürgerbüros ist ein einfacher Leistungszugang für die Bürger nach dem One-Stop-Shop-Prinzip. Die Bürgerbüros erbringen daher primär Leistungen mit hoher Parteienfrequenz. Die Bediensteten der Bürgerbüros sind so geschult, dass sämtliche Aufgaben von jedem Mitarbeiter erledigt werden können. Zu den Leistungen der Bürgerbüros an beiden Standorten zählen u. a.:

- Entgegennahme von Anträgen für die BH MT
- Fischerkartenausstellung
- Formularausgabe
- Führerschein (Neuausstellungen, Duplikate, Umschreibungen, Verlängerungen etc.)
- Identitätsausweise
- Jagdkarten (Ausstellung, Verwaltung, Abrechnung)
- Reisepässe
- Taxiausweise

Das Forstfachreferat ist auf die Standorte Judenburg und Knittelfeld aufgeteilt, wobei an beiden Standorten sämtliche Leistungen des Referates angeboten werden. Zudem ist die Forstaufsichtsstation Niedere Tauern in Möderbrugg in den Räumlichkeiten des Straßenerhaltungsdienstes untergebracht. Im Jahr 2014 wurde seitens des Landes eine Prüfung hinsichtlich der Aufrechterhaltung dieser Außenstelle durchgeführt. Da diese im Falle der Auflösung der Außenstelle zusätzliche Kosten und einen erhöhten Zeitaufwand prognostizierte, wurde diese beibehalten. Den in Knittelfeld bzw. Möderbrugg tätigen Bediensteten des Forstfachreferates stehen auch Arbeitsplätze in Judenburg zur Verfügung, die einerseits direkt im Büro des Referates untergebracht sind sowie andererseits von den Amtspsychologen mitgenutzt werden.

Im Referat Sozialarbeit sind sämtliche Sozialarbeiter der BH MT zusammengefasst. Dieses Referat ist sowohl in Judenburg als auch in der Außenstelle in Knittelfeld angesiedelt. An beiden Standorten werden sämtliche Leistungen des Leistungskataloges für diesen Bereich erbracht.

Im Unterschied zum Referat Sozialarbeit erlässt das Sozialreferat die Bescheide und ist zur Gänze in Knittelfeld angesiedelt.

Darüber hinaus stehen der Bezirkshauptfrau, den Mitarbeitern der Stabsstelle Innerer Dienst sowie den Mitarbeitern des Sanitätsreferats Räumlichkeiten für die Abhaltung von Amtstagen in Knittelfeld zur Verfügung. Diese können nach Bedarf aber mehrfach genutzt werden.

### 3.4 Stellenbeschreibungen

Der Zweck von Stellenbeschreibungen umfasst insbesondere:

- Herstellung von Transparenz und Klarheit über die Aufgaben, Leistungen und Tätigkeiten der Stelle
- Grundlage für die Optimierung der Aufbauorganisation (Verbesserung der Organisationsstrukturen und Führungsarbeit)
- Grundlage für die Stellenbesetzung und Stellenbewertung
- Basis für Personalplanung, -entwicklung und Organisationsuntersuchungen
- Erleichterung des Berichtswesens hinsichtlich des Ressourceneinsatzes
- Grundlage für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Erleichterung der Kontrolle und Beurteilung der Leistungserbringung der Mitarbeiter (Dienstbeurteilung)
- Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation und der Stelle
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

Der LRH stellt fest, dass zwar die Stellenbeschreibungen auf Basis des ELKAT im digitalen OHB der BH vorliegen, jedoch in diesen keine Wertigkeit der einzelnen Stellen ausgewiesen ist.

**Der LRH empfiehlt, die Wertigkeit der Stelle in den Stellenbeschreibungen auszuweisen, um damit Transparenz und Klarheit über die Stelle herzustellen.**

**Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*Es wird angeregt zu ergänzen, dass die Ausführungen des LRH zum Zweck von Stellenbeschreibungen als Quelle den Leitfaden zur Erstellung von Stellenbeschreibungen (Beilage zum Erlass zum Organisationshandbuch) haben. Zur Empfehlung, auch die Wertigkeit der Stelle in den Stellenbeschreibungen auszuweisen, wird angemerkt, dass aus Sicht der Abteilung 1 kein sachlicher Einwand gegen eine derartige Ergänzung besteht. Die Ausweisung der Stellenbewertung kann jedoch chronologisch erst nach der erfolgten Stellenbeschreibung erfolgen.*

### 3.5 Organisationsinterne Regelungen

In den organisationsinternen Regelungen werden Dienstanweisungen für den Inneren Dienst getroffen und personenbezogene Funktionen mit dienststellenweitem Charakter (Brandschutzbeauftragter, Kontaktperson für Gleichbehandlung etc.) und Zeichnungs-, Vertretungs- und Weisungsbefugnisse in der Dienststelle festgelegt.

Der Leitfaden zum OHB führt dazu aus, dass jene Regelungen anzuführen sind, *„die die Dienststellenleitung für den Inneren Dienst getroffen hat; dies sind, unter anderem, ausführende Regelungen zur Dienstzeit, zur internen Kommunikation oder zum Einsatz interner Kontrollsysteme. Die Dienstanweisung der Dienststelle ist in **einem** Word-Dokument festzuhalten und im digitalen Organisationshandbuch unter dem Punkt Dienstanweisungen hochzuladen.“*

Der LRH stellt fest, dass im OHB der BH MT mehrere Einzeldokumente eingebracht sind. Ein gesamtheitliches Word-Dokument „Dienstanweisung“ liegt nicht vor.

**Der LRH empfiehlt gemäß dem „Leitfaden zum Organisationshandbuch“, die vorliegenden Einzeldokumente als Dienstanweisung in Form eines gesamtheitlichen Word-Dokumentes in die SharePoint-Plattform einzubringen.**

**Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*Die Empfehlung des LRH wird umgesetzt werden.*

## 4. INTERNE KONTROLLSYSTEME

### 4.1 Begriff, Ziel und Zweck

Die INTOSAI-Richtlinien (International Organisation of Supreme Audit Institutions) für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor definieren den Begriff „Internes Kontrollsystem“ (IKS) als einen in die Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation eingebetteten Prozess, der von den Führungskräften und den Mitarbeitern durchgeführt wird, um bestehende Risiken zu erfassen, zu steuern und mit ausreichender Gewähr sicherstellen zu können, dass die betreffende Organisation im Rahmen der Erfüllung ihrer Aufgabenstellung die folgenden allgemeinen Ziele erreicht:

- Sicherstellung ordnungsgemäßer, ethischer, wirtschaftlicher, effizienter und wirksamer Abläufe
- Erfüllung der Rechenschaftspflicht
- Einhaltung der Gesetze und Vorschriften
- Sicherstellung der Vermögenswerte vor Verlust, Missbrauch und Schaden

Das IKS stellt ein Management- und Führungsinstrument dar und dient der Planung, Durchführung und laufenden Überwachung der Arbeitsabläufe.

### 4.2 Anforderungen an das IKS

#### 4.2.1 Allgemein

Aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen und Ziele jeder Organisation ist es notwendig, das IKS an deren spezifischen Gegebenheiten anzupassen.

Dennoch bestehen allgemeine Grundanforderungen an ein funktionierendes IKS:

- **Wirksamkeit:** Ein IKS ist wirksam, wenn die vorgegebenen Kontrollen verlässlich durchgeführt und überwacht werden.
- **Nachvollziehbarkeit:** Eine angemessene Dokumentation stellt sicher, dass die Durchführung der Kontrollen nachvollziehbar ist.
- **Effizienz:** Ein IKS ist effizient, wenn Kosten-Nutzen-Überlegungen in dessen Ausgestaltung einfließen und es an der Risikostruktur der Organisation ausgerichtet wird.

Für den Aufbau und die Ausgestaltung eines IKS ist die Orientierung an die Prinzipien des COSO-Modells sinnvoll.<sup>1</sup> Dieses Modell beinhaltet fünf in Wechselbeziehung zueinander stehende Komponenten, die die Eckpfeiler eines IKS bilden:

- Kontrollumfeld
- Risikobeurteilung
- Kontrollaktivitäten
- Information und Kommunikation
- Überwachung

#### **4.2.2 Vorgaben des Landes**

§ 1 der „Dienstanweisung des Landeshauptmannes über die Regelung der Geschäftsführung in der Bezirkshauptmannschaft“ besagt, dass die Aufgabenbesorgung nach den Grundsätzen der Zweckmäßigkeit, Raschheit, Einfachheit und Kostenersparnis wirkungsorientiert und im Sinne des Legalitätsprinzips zu erfolgen hat. Die Kontrollpflichten der Behördenleitung und der unmittelbaren Vorgesetzten einer BH sind ebenso in dieser Dienstanweisung geregelt.

Die Verpflichtung für ein Risikomanagement und ein IKS ergibt sich aus den obengenannten Vorgaben zur Verwaltungsführung; konkrete Vorgaben hinsichtlich der Ausgestaltung eines IKS sind daraus jedoch nicht ableitbar.

Die Stabsstelle Präsidialangelegenheiten und Interne Revision des Amtes der Landesregierung (IR) erarbeitete für sämtliche BH eine Checkliste zum IKS. Ziel war, das Kontrollbewusstsein der Führungskräfte zu fördern und aufzuzeigen, welche (Mindest-)Anforderungen an ein wirksames IKS gestellt werden sollen. Diese Checkliste soll die Behördenleitungen darin unterstützen, Risiken sowie Verbesserungspotenziale innerhalb der internen Abläufe zu erkennen, diese erforderlichenfalls zu optimieren und Kontrollsysteme zu implementieren bzw. die bereits bestehenden Kontrollsysteme zu verbessern und weiter auszubauen.

**Der LRH stellt fest, dass die von der IR erstellte IKS-Checkliste grundsätzlich ein unterstützendes Instrument für die Führungskräfte der BH darstellt.**

Abschließend wird angemerkt, dass gemäß dem StLHG haushaltsführende Stellen ein IKS einzurichten und zu führen haben, sofern ihnen bestimmte Aufgaben zukommen, z. B. die Ordnung, Erfassung und Aufzeichnung der Verrechnungsdaten sowie deren Weitergabe, soweit sie nicht bereits vom anordnenden Organ vorgenommen wurden, die Überwachung der Einhaltung der Budgetwerte, Vorbereitung des Rechnungsabschlusses, Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Revision des Rechnungswesens.

---

<sup>1</sup> Modell des Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission siehe [www.coso.org](http://www.coso.org); siehe dazu auch INTOSAI GOV 9100 (<http://www.intosai.org/de/issai-executive-summaries/detail/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>).

### 4.3 Implementierung eines IKS in der BH MT

Aus Sicht des LRH ist vor allem die Einhaltung folgender Prinzipien im Rahmen eines IKS bei Verwaltungseinheiten wesentlich:

- **Transparenz und Nachvollziehbarkeit:** klare Definition von Soll-Arbeitsprozessen
- **Kontrollautomatik und Vier-Augen-Prinzip:** systematische Kontrollen in den Arbeitsprozessen, Umsetzung eines Vier-Augen-Prinzips
- **Funktionstrennung:** funktionelle Trennung von Genehmigung, Durchführung, Verbuchung und Kontrolle
- **Mindestinformation und minimale Rechte:** aufgaben- und verantwortungsadäquate Informationsbereitstellung sowie aufgaben- und verantwortungsadäquate Zugangs- und Zugriffsberechtigungen
- **regelmäßige und systematische Überprüfung des IKS**

Inwieweit die Anforderungen an ein IKS von einer Organisationseinheit erfüllt werden, kann anhand des folgenden Reifegradmodells bestimmt werden.

Die IR hat folgende Kategorisierungen festgelegt:

Reifegradmodell	
IKS-Reifegrad	Merkmale der einzelnen IKS-Reifegrade
<b>unzuverlässig</b> 0 - 39 %	Kontrollen sind kaum vorhanden; keine Dokumentation
<b>informell</b> 40 - 59 %	Kontrollen sind nicht standardisiert; keine ausreichende Dokumentation
<b>standardisiert</b> 60 - 74 %	Kontrollen sind definiert und dokumentiert; regelmäßige Anpassung an veränderte Risiken
<b>gesichert</b> 75 - 89 %	Kontrollen werden überprüft; laufende Anpassung an veränderte Risiken; Beschreibung der IKS-Abläufe
<b>optimiert</b> 90 - 100 %	Risikomanagement und IKS als integriertes System

Quelle: IR; aufbereitet durch den LRH

Die IR verfasste im Mai 2015 einen Bericht über die IKS der steirischen BH. Die IR gliederte die Überprüfung des IKS in mehrere Bereiche mit untergeordneten Themen:

<b>Organisation und Prozesse</b>	<b>Finanz- und Rechnungswesen, Materialwirtschaft</b>
Steuerung und Berichtswesen	Budgeterstellung und -controlling
Internes Kontrollsystem und Risikomanagement	Sachliche und rechnerische Prüfung, Anordnung, Prüfung im Gebarungsvollzug
Organisationshandbuch	Bezahlungsverkehr
Prozess-, Qualitäts- und Beschwerdemanagement	Vergabe, Beschaffung und Leistungszukäufe
Protokollierung und Aktenführung	Inventarisierung
Compliance und Korruptionsprävention	
<b>EDV und Sicherheit</b>	<b>Personal</b>
Informationstechnologie (IT)	Personalführung
Sicherheitsvorkehrungen	Personalverwaltung
Datenschutz und Datensicherheit	Dienstzeiten
Telefonie, Internet, Drucker	Dienstreisen
	Bedienstetenschutz

Quelle: Bericht der IR; aufbereitet durch den LRH

Aus Sicht der IR waren folgende Kriterien wesentlich für die Wirksamkeit eines IKS:

- schriftliche Dokumentation der Prozesse, Risiken, Prüfprozesse, Checklisten und Prüfergebnisse
- Implementierung der vorliegenden Prozessbeschreibungen und Handlungsanweisungen in der Praxis (z. B. durch Checklisten, Merkblätter, Formulare)
- Einbezug des IKS in den Führungsalltag durch die Führungsverantwortlichen (z. B. durch klare Aufgaben- und Kompetenzzuteilung, Stellvertreterregelungen)

Diese Checkliste wurde in Workshops mit der Behördenleitung und den Führungskräften ausgefüllt und basiert auf einer Selbstbeurteilung der BH. Die Ergebnisse wurden in der Folge für die Einstufung des IKS in den einzelnen Bereichen und als Vergleichsbasis zwischen den BH herangezogen.

Im Rahmen dieser Sonderprüfung wurde vom Landesamtsdirektor das zu erreichende Ziel der BH zumindest für jeden Bereich mit der Stufe „standardisiert“ festgelegt. Das entspricht einem Reifegrad von mindestens 60 %.

Im Vergleich aller steirischen BH ergab das IKS der BH MT mit 80,3 % den Reifegrad „gesichert“. Dies war gleichzeitig auch der Spitzenplatz im Vergleich aller BH.

Im Bereich „Personal“ erreichte die BH MT als einzige BH mit 90 % sogar die Wertung „optimiert“. Im Bereich „EDV und Sicherheit“ verfehlte sie diese Spitzenwertung nur knapp mit 89,2 %. Im Bereich „Finanz- und Rechnungswesen, Materialwirtschaft“ führte sie mit 84 % das BH-Ranking an.

Der LRH stellt fest, dass die BH MT letztmalig im Jahr 2018 diese IKS-Checkliste zur Überprüfung der internen Kontrollmechanismen und -maßnahmen anwendete. Im Zuge dieser Überprüfung wurde diese IKS-Checkliste um die Häufigkeit der vorzulegenden Berichte bzw. Dokumentationen an die jeweils verantwortlichen Führungskräfte ergänzt bzw. erweitert.

**Der LRH stellt fest, dass die BH Murtal im Vergleich aller BH ein hervorragendes Ergebnis im Bereich der internen Kontrollsysteme aufweist.**

**Der LRH empfiehlt, die eingesetzten Kontrollen bzw. Kontrollmechanismen regelmäßig auf deren Wirksamkeit und Aktualität zu überprüfen.**

**Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*In der BH Murtal wurden bzw. werden die eingesetzten Kontrollen und Kontrollmechanismen laufend auf ihre Wirksamkeit und Aktualität überprüft. Der Empfehlung des LRH wird daher auch in Zukunft gefolgt.*

## 5. QUALITÄTSMANAGEMENT

Wie bereits im Kapitel 2.3 (Exkurs Verwaltungsentwicklung) erwähnt, ist das Qualitätsmanagement ein wesentlicher Bestandteil der Verwaltungsentwicklung. Das Land unterstützt insbesondere das System des CAF und den KVP.

Der CAF ist ein Instrument der Selbstbewertung, das speziell für die öffentliche Verwaltung entwickelt wurde. Mit Hilfe dieses Instruments wird eine Organisation anhand eines standardisierten Kataloges von ihren Mitarbeitern hinsichtlich Führung und Strategie, Organisationsentwicklung, Budget- und Kostenmanagement, Personalmanagement und -entwicklung, Service- und Kundenorientierung und Prozessoptimierung gesamthaft bewertet. Als Ergebnis sollte neben der Erstellung eines CAF-Bewertungsberichtes und eines CAF-Aktionsplanes ein KVP nachfolgen.

Die ehemalige BH Judenburg hat einen CAF-Prozess erstmalig im Jahr 2009 durchgeführt. Ein zweiter Durchgang wurde nach der Fusion der Bezirkshauptmannschaften Judenburg und Knittelfeld im Dezember 2014 gestartet.

**Der LRH stellt fest, dass die BH MT in den Jahren 2015 und 2016 einen CAF-Bewertungsbericht und einen CAF-Aktionsplan erstellt hat. In der Folge wurden die Ergebnisse den Mitarbeitern im Rahmen einer Projektendpräsentation kommuniziert.**

Nach Angaben der BH MT wird an der Umsetzung des Aktionsplanes „*nach Möglichkeit laufend gearbeitet*“.

**Um die Maßnahmenumsetzung des CAF kontinuierlich zu verfolgen und damit die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation nachhaltig zu gewährleisten, empfiehlt der LRH, das Instrument des KVP regelmäßig zu nutzen.**

### **Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*In der BH Murtal wurden zwei Drittel der im CAF-Aktionsplan definierten Maßnahmen bereits umgesetzt. Der KVP wird bei Bedarf bereits eingesetzt; der Empfehlung des LRH wird dahingehend gefolgt, diesen auch weiterhin zu nutzen.*

## 6. KENNZAHLEN- UND BERICHTSYSTEME

Mit einem regelmäßig systematisch aufbereiteten, auf ausgewählten Kennzahlen basierenden Berichtswesen wird die Verwaltungssteuerung unterstützt sowie nachvollziehbar und transparent gestaltet.

Der Einsatz von fundierten Kennzahlen- und Berichtssystemen ermöglicht den Führungsverantwortlichen, den Grad der Zielerreichung bzw. -abweichung zu beobachten und daraus eventuell notwendige Handlungserfordernisse abzuleiten.

Die Verwaltungsreform 2011-2015, im Besonderen die Haushaltsreform, zielt zur Umsetzung der wirkungsorientierten Verwaltung auf einen Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (RZL) ab. Darin sollen die finanziellen und personellen Ressourcen, die angestrebten Ziele und die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen und Leistungen dargestellt werden.

Vorsysteme des RZL sind bspw. das KESS und die Elektronische Leistungszeiterfassung (ELZE).

Während das KESS noch nicht flächendeckend implementiert ist, wurde die ELZE ab 1. April 2015 in den BH in Betrieb genommen.

Ein landesweit einheitliches Kennzahlen- und Berichtssystem ist derzeit im Aufbau. Den BH stehen derzeit folgende IT-gestützte Informationssysteme zur Unterstützung im Controllingbereich zur Verfügung:

- Auswertungen aus dem KESS
- ELZE im Zusammenhang mit dem ELKAT
- SAP-Systeme im Haushaltswesen zur Überwachung des Budgetvollzuges bzw. im Personalwesen bezüglich der Personalressourcen (Dienstpostenplan – DPP)

Im Rahmen der Gebarungsprüfung wurden der Einsatz der oben angeführten Systeme einer näheren Betrachtung unterzogen.

## 6.1 KESS

Das KESS ermöglicht über diverse Schnittstellen und Funktionen die Erfassung von Kennzahlen in einer generalisierten Datenbank (ELKAT). Durch die (automatisierte) Erfassung von Kennzahlen soll eine hohe Qualität der ermittelten Kennzahlen erzielt werden, und es wird eine Auswertungsmöglichkeit für die unterschiedlichen Aufgaben (z. B. Controlling, Benchmarking, Führungsaufgaben, Personalbedarfsermittlung) zur Verfügung gestellt.

### Verfahrenscontrolling in den BH

Von 1. Jänner 1998 bis 31. Dezember 2014 erfolgte auf Basis des damals in Verwendung stehenden Aktenverwaltungssystems eine steiermarkweite Auswertung von Verfahrensdauern für antragsgebundene Betriebsanlagenverfahren seitens der Landesamtsdirektion mittels eines EDV-gestützten Controllingsystems. Hierbei übermittelten die steirischen BH halbjährlich die Anzahl und Dauer der antragsgebundenen Betriebsanlagenverfahren, die von der Landesamtsdirektion in einem Benchmarking gegenübergestellt wurden.

Mit 1. Jänner 2015 und der Einführung des Elektronischen Aktes (ELAK) wurde das Verfahrenscontrolling technisch neu konzipiert. Es erfolgt seither auf Basis des ELAK sowie des mittels Schnittstelle verbundenen KESS. Nähere Vorgaben ergeben sich aus dem Erlass „Verfahrenscontrolling in den Bezirkshauptmannschaften“.

Die im ELAK des Anlagenreferates implementierten Prozesse sollen es den für die Verfahrensabwicklung Verantwortlichen u. a. ermöglichen, die Anzahl der Verfahren, deren Dauer, die Dauer einzelner Verfahrensabschnitte sowie Ursachen für etwaige Verzögerungen auszuwerten.

Die Auswertungen werden gemäß Erlass halbjährlich der Landesamtsdirektion im Dienstweg übermittelt.

## 6.2 ELZE

Der Einsatz der ELZE ist seit 1. Jänner 2015 in den Dienststellen des Amtes der Landesregierung und seit 1. April 2015 in den BH und der Agrarbezirksbehörde verpflichtend vorgesehen.

Durch die ELZE ist auswertbar, für welche Leistungen wie viel Zeit aufgewendet wurde. Sie dient als Grundlage für die in Planung befindliche KLR. Erbrachte Arbeitszeiten werden den jeweiligen Leistungen manuell oder automatisiert zugeordnet, um somit eine Zeitinformation zu den erbrachten Leistungen zu erhalten.

Da die ELZE in enger Verbindung mit dem ELKAT steht und ein Vorsystem zur KLR und dem künftigen RZL darstellt, hat der LRH auf Basis der Jahre 2017 und 2018 die ELZE hinsichtlich der in der Leistungsgruppe „Führung“ enthaltenen Leistungen analysiert.

Die einzelnen Leistungen der Leistungsgruppe „Führung“ sind im ELKAT definiert. Von den Leitungsorganen der BH MT werden folgende Führungsleistungen erbracht:

Leistungsgruppe „Führung“	
Leistung	Kurzbeschreibung
<b>Führung</b>	Die Leistung „Führung“ umfasst entsprechend der jeweiligen Führungsebene die Fach- und Dienstaufsicht für die zugeordneten Mitarbeiter und beinhaltet die fachliche und ressourcenbezogene Planung, die Steuerung auf Basis der Wirkungs-, Leistungs- und Budgetziele, die Sicherstellung einer kompetenzgerechten Aufgabenverteilung, die effiziente und qualitätssichernde Gestaltung der Arbeitsabläufe, die Kontrolle der Aufgabenbesorgung sowie die Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Im Einzelfall können sich aus der Führungsfunktion auch Repräsentationsnotwendigkeiten (Teilnahme an Veranstaltungen etc.) ergeben.
<b>Controlling</b>	Controlling ist der gesamte Prozess von der Zielfestlegung über die Planung des Leistungserbringungsprozesses bis zur Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich. Es wird die Effizienz und Effektivität von Leistungen beurteilt. In dieser Leistung ist die Erstellung von Berichten für Controllingzwecke subsumiert.
<b>Jour fixe</b>	Ein Jour fixe ist ein in einer Gruppe von Personen vereinbarter Besprechungstermin (z. B. Besprechung des Dienststellenleiters mit den Referatsleitern/Mitarbeitern oder Besprechung des Referatsleiters mit den Mitarbeitern). Der Jour fixe bietet durch die regelmäßigen Intervalle eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter auf denselben Wissensstand zu bringen, den Status und Bearbeitungsfortschritt von Geschäftsfällen abzugleichen sowie Problemsituationen zu klären.

Quelle: ELKAT; aufbereitet durch den LRH

Der LRH stellt fest, dass die Leistung „Führung“ versus Leistung „Controlling“ kaum voneinander abgrenzbar sind. Nach Ansicht des LRH ist die Leistung „Controlling“ eine immanente Aufgabe der Leistung „Führung“. Die gesonderte Ausweisung der Leistung „Controlling“ ist daher für den LRH nicht nachvollziehbar.

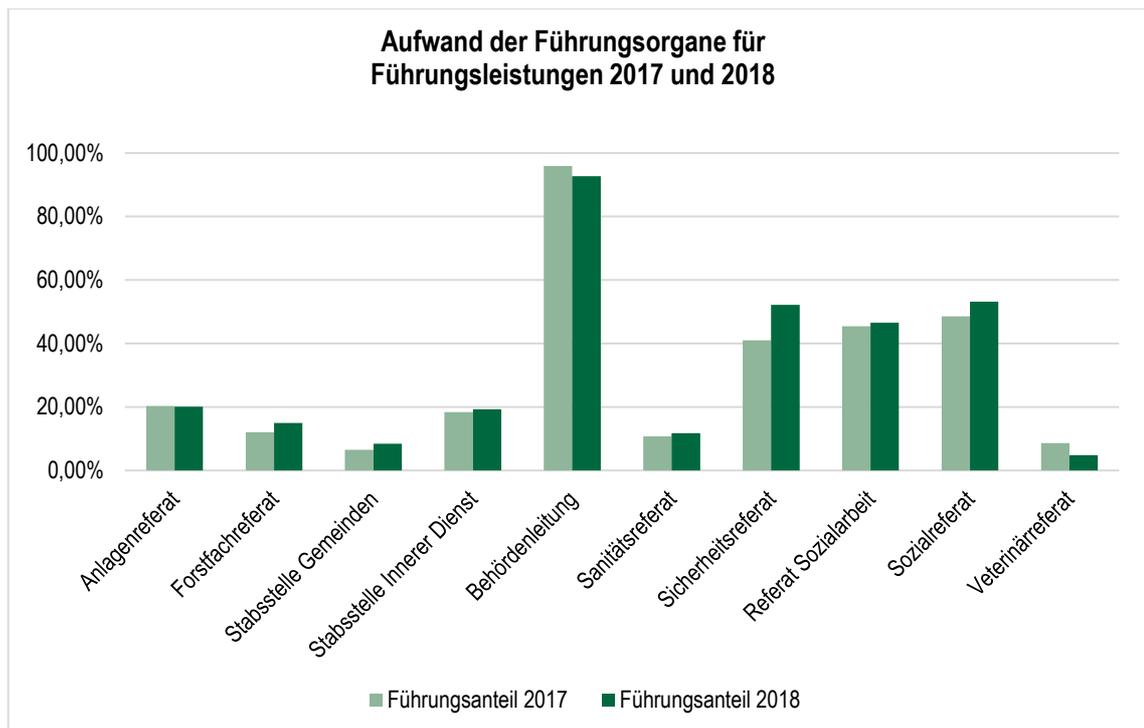
Eine weitere Leistung, die nicht innerhalb der Leistungsgruppe „Führung“ definiert ist, trifft nach Ansicht des LRH ebenfalls Führungsaufgaben:

Leistung	Kurzbeschreibung
<b>Organisationsarbeit in der Dienststelle</b>	Die Leistung umfasst sämtliche organisatorische Aufgaben, Maßnahmen und Projekte, die innerhalb der Dienststelle getätigt werden, um die Aufbau- und Ablaufgestaltung zu optimieren, betriebswirtschaftliche Instrumente (ELKAT, Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, OHB, IKS etc.) vorgabekonform einzusetzen sowie die Kommunikations-, Kooperations- und Organisationsfähigkeit der Organisationseinheit zu verbessern.

Quelle: ELKAT; aufbereitet durch den LRH

Da die Leistung „Organisationsarbeit in der Dienststelle“ im ELKAT nicht innerhalb der Leistungsgruppe „Führung“ eingegliedert ist, wurde diese vom LRH in der folgenden Analyse nicht berücksichtigt.

Das folgende Diagramm weist den Anteil des Zeitaufwandes der Führungsorgane (Behördenleitung, Referatsleiter, Stabsstellenleiter) für Führungsaufgaben, gemessen an deren Gesamtleistungszeit, aus:



Quelle: BH MT; aufbereitet durch den LRH

Der LRH stellt fest, dass der Zeitaufwand der Bezirkshauptfrau (Leitung) einen entsprechend hohen Führungsanteil aufweist. Der Mittelwert der Referatsleitungen liegt bei 25,67 %. Die Schwankungen im Vergleich der Referate stehen in Bezug zu ihren Referatsgrößen.

Die Analyse der Leistungsgruppe „Führung“ ergab, dass auch solche Mitarbeiter in der ELZE Führungsleistungen buchen können, die nicht dem Kreis der Führungsorgane angehören. In ihren Stellenbeschreibungen sind derartige Leistungen nicht abgebildet. Weiters können Mitarbeiter auch die Leistung „Organisationsarbeit in der Dienststelle“ buchen, obwohl diese nicht in deren Stellenbeschreibung abgebildet ist.

**Der LRH misst den Kennzahlensystemen (z. B. KLR, ELZE) besondere Bedeutung bei. Der in Ausrollung befindliche ERZL wird von validen Daten dieser Kennzahlensysteme abhängen. Daher tragen vor allem die Führungskräfte bei der Einführung neuer strategischer Führungsinstrumente besondere Verantwortung.**

**Der LRH stellt fest, dass die tatsächlich erbrachten Leistungen laut ELZE nicht im Einklang mit den zu erbringenden Leistungen der Stellenbeschreibungen stehen.**

**Der LRH empfiehlt der BH MT, im Einvernehmen mit den zuständigen Abteilungen der Landesregierung die Leistungsdefinitionen (z. B. Leistungsgruppe „Führung“ bzw. „Organisationsarbeit in der Dienststelle“) zu evaluieren.**

**Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*Der LRH führt auf Seite 30 [Anm. LRH: nunmehr Seite 33] ff aus, dass die im Jahr 2015 eingeführte Elektronische Leistungszeiterfassung ELZE als Grundlage für die in Planung befindliche KLR dient.<sup>2</sup>*

*Für den in Umsetzung befindlichen Elektronischen Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (ERZL) werden viele der im Rahmen des Verwaltungsentwicklungsprogramms entwickelten Instrumente und Informationssysteme zusammengeführt. So werden zukünftig die Daten des Leistungskatalogs, der Zeiterfassung (ELZE), des Sachkostenverbrauchs (Budget) sowie relevante Ergebnis- und Wirkungskennzahlen und (Wirkungs-) Ziele über eine gemeinsame Plattform (ERZL) abrufbar gemacht werden.*

*Dies ermöglicht bzw. verbessert eine vorausschauende Steuerung und begleitende Berichterstattung, basierend auf standardisierten Auswertungen. Dabei werden kostenleistungsrechnerische Aspekte im erforderlichen Ausmaß berücksichtigt. Dies kann jedoch nicht zur Gänze gleichgesetzt werden mit einer flächendeckenden Kosten-Leistungsrechnung. Inwieweit und für welche Zwecke eine solche noch ergänzend erforderlich sein wird und welche Schritte dazu zu setzen sind, kann nicht beantwortet werden, da die Zuständigkeit dafür nicht in meiner Ressortverantwortung liegt. Die vom LRH deklarierte vollständige Umsetzung der KLR für das Jahr 2021 ist*

---

<sup>2</sup> Anmerkung: Die Zuständigkeit für das Leitprojekt Einführung der flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung ist mit der Änderung der Geschäftseinteilung des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung vom 13. November 2010 der Abteilung 4 Finanzen zugewiesen worden.

seit 2010 nicht länger dem Verwaltungsentwicklungsprogramm der Abteilung 1 zuzurechnen.

Die ELZE ermöglicht den Führungskräften bereits jetzt Auswertungen der erbrachten Leistungszeiten zu Steuerungszwecken und als Grundlage für die Aufgabenplanung und -verteilung.

Zur Analyse der Leistungen der Leistungsgruppe Führung durch den LRH wird angemerkt:

Der LRH stellt fest, dass die Leistung „Führung“ versus Leistung „Controlling“ kaum voneinander abgrenzbar sind. Die implizite Annahme des LRH, dass nur Führungskräfte auf die vom LRH ausgewählten Leistungen buchen würden, trifft nicht zu.

In der Zeiterfassung die Leistung „Führung“ zu buchen, ist zwar ausschließlich Führungskräften mit Führungsverantwortung (Behörden-, Stabsstellen-, Referats- und Bereichsleitungen) bzw. deren Stellvertretungen (gemäß Stellenbeschreibung), wenn relevante Führungsarbeit anfällt, vorbehalten, dies gilt allerdings nicht für Leistungen wie „Controlling“, „Organisationsarbeit in der Dienststelle“ und „Jour Fixe“, welche auch von MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung erbracht und gebucht werden können (und sollen).

Der Realität entsprechend kann nicht davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte sämtliche Arbeiten, die hinter den Leistungen „Controlling“ und „Organisationsarbeit in der Dienststelle“ zu erbringen sind, nur selbst erledigen können oder sollen. Schon deswegen ist mit eigenständigen (Teil-)Leistungen dafür Sorge zu tragen, dass alle in dem Zusammenhang tätigen Personen ihre Zeiten korrekt verbuchen können. Die vom LRH angenommenen Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben sich für die MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung gar nicht, ev. aber für die Führungskraft selbst, wo es aber von keiner schwerwiegenden Bedeutung ist, da – wenn nicht explizit „Controlling“ oder „Organisationsarbeit in der Dienststelle“ gebucht wird – anzunehmen ist, dass die Leistungszeiten für diese Aufgaben stattdessen der Leistung „Führung“ zugeordnet worden sind.

Zur Feststellung des LRH, dass nicht alle in der ELZE zu buchenden Leistungen in den Stellenbeschreibungen abgebildet sind, wird angemerkt:

Es gibt eine Reihe von (Teil-)Leistungen, die tatsächlich nicht in einer Stellenbeschreibung abzubilden sind. Dies betrifft beispielsweise Leistungen, die dem Grunde nach von jeder Stelle erbracht werden können und nicht den Wesenszweck einer bestimmten Stelle begründen (dazu zählen u.a. die Leistungen „Eigene Aus- und Fortbildung“, „Jour Fixe“ u.a.m.). Auch Zeiten für Tätigkeiten, die von MitarbeiterInnen nicht regelmäßig erbracht werden, sondern die z.B. nur im Rahmen ihrer Mitarbeit an einem bestimmten Projekt anfallen (z.B. bei einer Prozessoptimierung, die unter „Organisationsarbeit in der Dienststelle“ fällt), werden nicht als Leistungen in der Stellenbeschreibung ausgewiesen, sondern es ist nur in der ELZE der zeitliche Aufwand dieser Leistung zuzuordnen. Wohl aber wird

*„Organisationsarbeit in der Dienststelle“ bei denjenigen Bediensteten in der Stellenbeschreibung ausgewiesen, die diese Leistung regelmäßig erbringen, weil ihre Stelle das mit sich bringt und diese Stelle beispielsweise in einer Stabsstelle mit diesem Aufgabengebiet angesiedelt ist.*

*Im Leitfaden zur Erstellung von Stellenbeschreibungen wird nach seiner Aktualisierung explizit darauf hingewiesen werden.*

*Zur Empfehlung des LRH auf Seite 32 [Anm. LRH: nunmehr Seite 35] an die BH Murtal, die Leistungsdefinitionen (z.B. Leistungsgruppe „Führung“ bzw. Leistung „Organisationsarbeit in der Dienststelle“) zu evaluieren, darf angemerkt werden:*

*Die Evaluierung von Leistungsdefinitionen ist nicht durch die BH Murtal vorzunehmen, sondern liegt im Verantwortungsbereich der Abteilung 1, die laut Geschäftseinteilung für den ELKAT zuständig ist. Tatsächlich erfolgen im Rahmen eines permanenten und strukturierten Qualitätssicherungsprozesses im Referat Organisation und Verwaltungsentwicklung der Abteilung 1 erforderliche systematische Anpassungen und Weiterentwicklungen im ELKAT. Aus jetziger Sicht besteht zu den vom LRH angeführten Leistungen kein Anpassungsbedarf; eine Reflexion der Leistungsdefinitionen wird dennoch in einer der künftigen QS-Sitzungen erfolgen.*

*Ergänzend wird festgehalten:*

*Auf differenzierte Leistungsbeschreibungen wird grundsätzlich geachtet; unterstützend gibt es Informationen, die Rückfragemöglichkeit und einige publizierte Anleitungen, wie Zeiten korrekt zu verbuchen sind. Insbesondere wird dazu auf die im Intranet bereits seit Einführung der ELZE zahlreich angebotenen Unterlagen und die speziell für die Bezirkshauptmannschaften erstellte Unterlage „FAQ ELZE Bezirkshauptmannschaften“ verwiesen.*

*Auch im Rahmen des bereits begonnenen BH-Leistungs-Benchmarking wird auf die einheitliche Handhabung der Zeitbuchungen besonderer Wert gelegt, um zu brauchbaren Auswertungsergebnissen zu gelangen.*

#### **Replik:**

Der LRH stellte im Zuge von Vor-Ort-Gesprächen fest, dass die Mitarbeiter in der BH MT Abgrenzungsschwierigkeiten bei der Zuordnung ihrer aufgewendeten Zeit zu einer bestimmten Leistung in der ELZE haben. Diese Feststellung wurde bereits im Bericht „Bezirkshauptmannschaft Hartberg-Fürstenfeld“ (siehe dazu Landtagsbeschluss Nr. 919 vom 23. Oktober 2018) getroffen.

### 6.3 SAP-Systeme im Haushaltswesen und im Personalwesen

Weiters werden von der BH MT regelmäßige Auswertungen durchgeführt, die in Verbindung mit dem Personalwesen stehen, über

- Dienstreisen,
- Abwesenheiten,
- Budgetüberwachung und
- ELZE-Auswertungen.

Der LRH stellt fest, dass die BH MT, auf Basis der von der Stabsstelle Innerer Dienst geführten internen IKS-Checkliste, in regelmäßigen Abständen Auswertungen durchführt. Aufbauend auf diesen Auswertungen werden eventuell erforderliche Maßnahmen gesetzt.

**Der LRH empfiehlt, die Auswertungen bzw. die damit in Zusammenhang stehenden erforderlichen Maßnahmen regelmäßig hinsichtlich deren Effizienz zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen.**

#### **Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer**

*Der Empfehlung des LRH wird auch weiterhin gefolgt.*

### 6.4 Internes Berichtswesen

Neben den zuvor aufgezeigten Auswertungen hat die BH MT ein standardisiertes Berichtswesen für folgende Bereiche implementiert:

#### Sicherheitsreferat

Im Bereich Strafwesen wurden bis 2019 vierteljährliche Rückstandsausweise und für den Teilbereich Strafvollzug wöchentliche Summenlisten erstellt. Mit Umsetzung des neuen Strafprogrammes (Jänner 2019) wurde festgelegt, halbjährliche Rückstands-auswertungen durchzuführen. Weiters werden eine jährliche Statistik im Verwaltungs-strafwesen und monatliche Tätigkeitsberichte betreffend die Reisepässe und die Personalausweise erstellt.

#### Sozialreferat

Es werden monatliche Auswertungen sowohl über die Anzahl der Bezieher und der Bedarfsgemeinschaften als auch Vergleichsdaten zu den Vormonaten betreffend die bedarfsorientierte Mindestsicherung vorgenommen.

Stabsstelle Innerer Dienst

Es werden der Behördenleitung monatlich Prüfberichte der Haushaltsbuchhaltung bzw. Ergebnisse der Kassenprüfungen vorgelegt. Weiters finden wöchentliche Informations-, Abstimmungs- bzw. Berichtstermine zwischen der Behördenleitung und der Leiterin des Inneren Dienstes statt.

Darüber hinaus erfolgt die Vorlage von standardisierten Berichten an die Abteilungen des Amtes der Landesregierung im Wege der Dienststellenleitung.

Für die Jahre 2016 bis 2018 erstellte die BH MT jeweils Jahresberichte. Nach Angaben der BH MT sollen diese Jahresberichte die Bevölkerung und die Medien über die Entwicklungen und Schwerpunkte der behördlichen Tätigkeit informieren.

**Der LRH stellt zusammenfassend fest, dass die BH MT ein umfangreiches Berichtswesen aufgebaut hat.**

## 7. KOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT

Wissensmanagement als eines der Leitprojekte der Verwaltungsentwicklung des Landes zielt darauf ab, dass Wissen grundsätzlich immer zugänglich ist, wenn es gebraucht wird. Wissen im Landesdienst wird aber oft mehrfach aufgebaut bzw. geht mit ausscheidenden Mitarbeitern verloren. Zum Aufbau eines arbeitsplatz- und aufgabenübergreifenden Wissensmanagements ist es erforderlich, das Wissen aller Beschäftigten zu sammeln und systematisch zu dokumentieren.

Der LRH stellt fest, dass die BH MT folgende Maßnahmen setzte, um das Wissensmanagement sicherzustellen:

- Einschulung am Arbeitsplatz
- regelmäßige Dienstbesprechungen
- Mitarbeiterorientierungsgespräch
- Besuch von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen

**Der LRH empfiehlt, erworbenes Wissen auf der SharePoint-Plattform bereitzustellen; insbesondere aufgrund der Verteilung der Mitarbeiter auf mehrere Standorte sollte das Wissensmanagement kontinuierlich weiterentwickelt werden.**

### **Stellungnahme Landeshauptmann Hermann Schützenhöfer:**

*Wissensmanagement und Wissenstransfer sind ein zentrales Anliegen der BH Murtal, weshalb die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen als besonders wichtige Aufgabe erachtet wird. Aufgrund der Vielfalt der Informationsquellen (Intranet, SharePoint, Mailverkehr etc.) erscheint die Konzentration auf eine zentrale Plattform wesentlich und zielführend. Die BH Murtal wird der Empfehlung des LRH zur vermehrten Nutzung der SharePoint Plattform Rechnung tragen.*

### **7.1 Dienstbesprechungen**

Die Behördenleitung führt mit den Referats- und Stabsstellenleitern monatliche Besprechungen durch. Diesen Besprechungen liegen entsprechende Tagesordnungen zugrunde. Die Ergebnisse werden in Protokollen zusammengefasst und allen Mitarbeitern zur Kenntnis gebracht. Die Ergebnisse werden auch in den darauffolgenden Referatsleiterbesprechungen mit den Mitarbeitern besprochen, wobei die Frequenz von der Referatsgröße und dem fachlichen Umsetzungsbedarf abhängig ist. In den Protokollen werden Verantwortliche bzw. Fristen definiert und Weisungen bzw. Anordnungen erkenntlich gemacht.

Zusätzlich finden in den einzelnen Referaten und in Teilbereichen der Referate kurzfristige Teambesprechungen statt, die jedoch nicht gesondert dokumentiert werden.

## **7.2 Fort- und Weiterbildung**

Die Fort- und Weiterbildung in der BH MT und die damit verbundenen organisatorischen Abläufe und Formalitäten sind mittels Dienstanweisung geregelt. Darin ist verfügt, dass die Referatsleiter jährlich einen Fortbildungsplan über ihre Mitarbeiter zu erstellen und dessen Absolvierung zu überprüfen haben. Für Trainees und Lehrlinge werden Ausbildungspläne erstellt.

Seit 2016 besteht die Weisung, dass Einschulungsarbeiten aufgrund von Personaländerungen zu dokumentieren und für Stellvertretungen bzw. Nachbesetzungen verfügbar zu halten sind. Bei Nachbesetzung von Schlüsselpositionen (z. B. Juristen, Amtstierärzte) ist ein Einschulungsplan zu erstellen.

Neue Mitarbeiter erhalten bei Dienstantritt eine "Einsteigermappe" mit allen für die Arbeitsabläufe in der Bezirkshauptmannschaft relevanten Informationen.

## 8. SOZIALHILFEVERBAND

In der Steiermark bilden gemäß Steiermärkischem Sozialhilfegesetz (SHG) die Gemeinden jedes politischen Bezirkes einen Sozialhilfeverband (SHV) und führen den Namen der politischen Bezirke. Diese SHV sind im SHG als Gemeindeverbände bezeichnet und nach den Bestimmungen des Steiermärkischen Gemeindeverbandsorganisationsgesetz 1997 zu behandeln. Die SHV sind Körperschaften öffentlichen Rechts. Die Geschäftsstelle des SHV ist die BH. Gemäß § 21 Abs. 4 SHG ist das Nähere über die inhaltliche Aufgabenstellung, die personellen Belange, den an das Land zu leistenden Kostenersatz für Personal- und Sachaufwand sowie die Verwendung einer einheitlichen Software in einem Vertrag zwischen dem Land und dem SHV zu regeln.

Der SHV Murtal besteht seit 1. Jänner 2013 und ist aus der Vereinigung des SHV Knittelfeld und des SHV Judenburg hervorgegangen.

Dem Verband gehören sämtliche Gemeinden des Bezirks an, der Obmann des Verbandes ist der Finanzstadtrat der Stadtgemeinde Knittelfeld.

Die Geschäftsstelle befindet sich in der BH MT am Standort Knittelfeld.

Besprechungen zwischen dem Obmann und dem Leiter des Sozialreferates sowie Mitarbeitern der Buchhaltung und Personenverrechnung finden nach Angaben der BH MT in der Regel wöchentlich statt. Besprechungen zwischen dem Obmann, der Bezirkshauptfrau und dem Leiter des Sozialreferats finden zur Vorbereitung auf die Verbandssitzungen (Verbandsversammlung, Vorstand) vor diesen sowie bei Bedarf statt.

Folgende Tätigkeiten werden von der Geschäftsstelle erledigt:

- Erstellung des Voranschlages und des Rechnungsabschlusses
- Verwaltung des Verbandes (Vorbereitung und Einberufung von Sitzungen, Verfassung von Verhandlungsschriften und die Besorgung der verbandseigenen Aufgaben)
- Aufbereitung von Unterlagen für die Verbandsorgane
- Abgabe von Stellungnahmen
- Erbringung von Beratungsleistungen
- Durchführung der Urlaubsaktion für Senioren

Die Zeichnungsberechtigungen wurde nach Angaben der BH MT einvernehmlich geregelt.

Der SHV muss – wie bereits zuvor dargestellt – den vom Land (BH MT) zur Verfügung gestellten Personal- und Sachaufwand ersetzen. Folgender Personal-, EDV- und Sachaufwand wurde in den Jahren 2012 bis 2017 refundiert:

<b>Jahr</b>	<b>Sachaufwand (€)</b>	<b>EDV-Aufwand (€)</b>	<b>Personalaufwand (€)</b>	<b>Gesamt (€)</b>
2012	16.559,00	2.780,77	227.541,55	<b>246.881,32</b>
2013	36.616,06	6.863,94	227.541,55	<b>271.021,55</b>
2014	36.389,00	6.728,00	233.457,63	<b>276.574,63</b>
2015	34.119,45	4.863,78	236.492,58	<b>275.475,81</b>
2016	34.171,00	4.967,00	238.266,27	<b>277.404,27</b>
2017	36.388,34	4.597,35	242.502,65	<b>283.488,34</b>

Quelle: BH MT-SHV; aufbereitet durch den LRH

Bezüglich der Abrechnung 2018 wurde vom SHV Murtal mitgeteilt, dass diese erst im zweiten Halbjahr 2019 erfolgt.

## 9. ZUSAMMENFÜHRUNG VON BEZIRKEN UND BH

Im Zuge der Verwaltungsreform 2011-2015 wurde durch die Landesregierung festgelegt, dass einwohnerschwache Bezirke (zwischen 20.000 und 40.000 Einwohner) mit benachbarten Bezirken zusammengelegt werden sollen.

In der Folge wurden mit 1. Jänner 2012 die Bezirke Judenburg und Knittelfeld zum neuen Bezirk MT und mit 1. Jänner 2013 die Bezirke Bruck/Mur und Mürzzuschlag (neu: Bezirk Bruck-Mürzzuschlag), die Bezirke Feldbach und Radkersburg (neu: Bezirk Südoststeiermark) und die Bezirke Hartberg und Fürstenfeld (neu: Bezirk Hartberg-Fürstenfeld) zusammengelegt. Die Zusammenlegung war Anfang 2013 abgeschlossen.

Die organisatorische, personelle und technische Zusammenführung der BH Judenburg und Knittelfeld hatte das Ziel, konkrete Kosten (insbesondere im Personalbereich) einzusparen, ohne die Dienstleistungsqualität einzuschränken.

Durch die Zusammenlegung der BH sollten nach Angaben des Landes<sup>3</sup> 35,55 Vollzeitäquivalente (VZÄ) eingespart werden, somit rd. ein Drittel der insgesamt bis 2015 angestrebten Personaleinsparungen im Bereich der BH im Ausmaß von 100 VZÄ. Das langfristige monetäre Einsparungsziel wurde unter Einbeziehung des Pensionsaufwands mit rd. € 10 Mio. pro Jahr beziffert.

Diese Prognose der Kostenkalkulationen des Landes beruhte auf den Annahmen der Reduktion von Personal, Raumkosten und Sachmittel.

Die Reduktion des Personals sollte durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- Reduktion der Leitungsfunktionen
- Konzentration der Support-/Systemleistungen auf einen Standort
- leichterem Ausgleich von Belastungsspitzen
- bessere Vertretungsmöglichkeiten (Krankheit, Urlaub)
- Spezialisierung der Bediensteten

Nach Berechnungen des Rechnungshofes<sup>4</sup> sollten insgesamt

*„rd. 9 % der Dienstposten der Verwendungs- bzw. Entlohnungsgruppe E/e (Hilfsdienst) und jeweils rd. 2 % bis 3 % in allen übrigen Verwendungs- bzw. Entlohnungsgruppen A7a bis D/d eingespart werden“.*

Im Rahmen der Gebarungsprüfung analysierte der LRH die Entwicklung des aus der Zusammenlegung resultierenden gemeinsamen Nutzens anhand der Aufwandsfaktoren

---

<sup>3</sup> Siehe Rechnungshofbericht, Reihe Steiermark 2014/3, S. 52.

<sup>4</sup> Siehe Rechnungshofbericht, Reihe Steiermark 2014/3, S. 53.

Raum-, Sach- und insbesondere Personalaufwand vor und nach der Zusammenlegung der BH MT.

Als Basisjahr der Auswertungen wurde das Jahr 2011 (vor der Zusammenführung der BH) herangezogen und in der Folge den Jahren 2012 bis 2018 (nach der Zusammenführung der BH) gegenübergestellt.

## **9.1 Bezirkszusammenführung Judenburg und Knittelfeld**

Nach dem Grundsatzbeschluss der Landesregierung wurde vom Landesamtsdirektor im August 2011 der Auftrag zur Durchführung des Projektes „Zusammenführung der Bezirke Knittelfeld und Judenburg zu einem starken Bezirk mit einer qualitätsvollen Verwaltung“ erteilt.

Die Projektleitung wurde der BH der zu vereinigenden Bezirke übertragen. Das Projektkernteam bestand aus Mitarbeitern der A1, der A2, der A5 und des Verfassungsdienstes.

Der Projektauftrag beinhaltete u. a. folgende Zielvorgaben:

- organisatorische, personelle und technische Zusammenführung der BH Judenburg und Knittelfeld
- Zusammenführung von zwei Bezirken zu einer Verwaltungseinheit
- Analyse und Ausschöpfung von Einsparungspotenzialen durch Nutzung von Synergien und flexibleren Personaleinsatz in einer größeren Verwaltungseinheit, Steigerung der Effizienz
- stufenweise Umsetzung der Organisations- und Personalentwicklung
- mittelfristige Einsparungen bei Funktionen und Personal
- Schaffung eines Vorgehensmodells für künftige Zusammenführungen von Bezirken
- größtmögliche Akzeptanz bei den Mitarbeitern

Seitens des Projektkernteams wurden verschiedene Varianten für die Neu-Organisation der BH MT erarbeitet. Das Projektkernteam favorisierte die Variante, wonach sämtliche Leistungen in Judenburg erbracht werden und lediglich eine Bürgerservicestelle in Knittelfeld bestehen bleiben sollte.

**Die derzeitige Organisationsstruktur „Headquarter in Judenburg, Außenstelle in Knittelfeld“ basiert auf einer politischen Entscheidung.**

**Der LRH stellt fest, dass sämtliche Referate – mit Ausnahme des Referates Sozialarbeit und des Forstfachreferates bzw. Teile des Sozialreferates – in Judenburg angesiedelt sind. Bürgerbüros sind sowohl in Judenburg als auch in**

**der Außenstelle Knittelfeld eingerichtet. Eine Forstaufsichtsstation befindet sich in der Außenstelle Möderbrugg.**

Nach Angaben der BH MT seien die Synergieeffekte u. a. folgende:

- Ersparnis im Bereich der Raumkosten
- Ersparnis im Bereich der Sachausgaben (v. a. Büroinfrastrukturkosten)
- Einsparung von Personalkosten, vor allem durch Zusammenführung der Systemfunktionen

Der LRH unterzog die von der BH MT angegebenen Synergieeffekte einer näheren Betrachtung und stellte Folgendes fest:

## 9.2 Räumlicher Aufwand

Der Aufwand für die Raumkosten stellt sich wie folgt dar:

Standorte	2011 (€)	2012 (€)	2013 (€)	2014 (€)
8720 Knittelfeld, Anton Regnerstraße 2	244.416,67	195.072,30	127.996,41	130.797,83
8720 Knittelfeld, Anton Regnerstraße 1	3.330,24	0,00	0,00	0,00
8750 Judenburg, Kapellenweg 11-13	227.155,49	174.284,07	111.663,28	111.709,49
8763 Möderbrugg - Niedere Tauern	1.845,71	2.287,79	1.196,16	2.050,56
8734 Großlobming, Weißkirchner Straße 1	36,05	-64,32	0,00	0,00
<b>Summen</b>	<b>476.784,16</b>	<b>371.579,84</b>	<b>240.855,85</b>	<b>244.557,88</b>

Standorte	2015 (€)	2016 (€)	2017 (€)	2018 (€)
8720 Knittelfeld, Anton Regnerstraße 2	129.735,29	132.362,96	130.106,89	133.057,61
8720 Knittelfeld, Anton Regnerstraße 1	0,00	0,00	0,00	0,00
8750 Judenburg, Kapellenweg 11-13	99.997,30	101.805,65	104.276,76	108.076,98
8763 Möderbrugg - Niedere Tauern	512,64	0,00	0,00	9.412,33
8734 Großlobming, Weißkirchner Straße 1	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summen</b>	<b>230.245,23</b>	<b>234.168,61</b>	<b>234.383,65</b>	<b>250.546,92</b>

Standorte	Veränderung 2011 - 2018 (€) absolut	Veränderung 2011 - 2018 (%)
8720 Knittelfeld, Anton Regnerstraße 2	-111.359,06	-45,6
8720 Knittelfeld, Anton Regnerstraße 1	-3.330,24	-100
8750 Judenburg, Kapellenweg 11-13	-119.078,51	-52,4
8763 Möderbrugg - Niedere Tauern	7.566,62	410
8734 Großlobming, Weißkirchner Straße 1	-36,05	-100
<b>Summen</b>	<b>-226.237,24</b>	<b>-47,5</b>

Quelle: A2; aufbereitet durch den LRH

Die A2 führt zum räumlichen Aufwand aus, dass durch Umsiedlungen zwischen den beiden Standorten am Standort Knittelfeld rd. 120 m<sup>2</sup> Büroflächen freigemacht werden, diese teilweise an die Landesimmobilien-Gesellschaft mbH (LIG) zurückgegeben und Außenstellen in Knittelfeld und Großlobming (rd. 118 m<sup>2</sup>) aufgelassen werden konnten. In der Außenstelle Knittelfeld wurden Büros der Außenstellen der Schulverwaltung untergebracht (rd. 95 m<sup>2</sup>). Weiters resultieren Einsparungen aus der ab Juli 2012 vorgenommenen Umstellung der Mietenverrechnung der LIG auf das „Mietenmodell NEU“.

**Der LRH stellt fest, dass rund 47,5 % des Raumaufwandes seit der Fusionierung eingespart werden konnten, wengleich nicht alles dem Fusionierungseffekt zuzuordnen ist.**

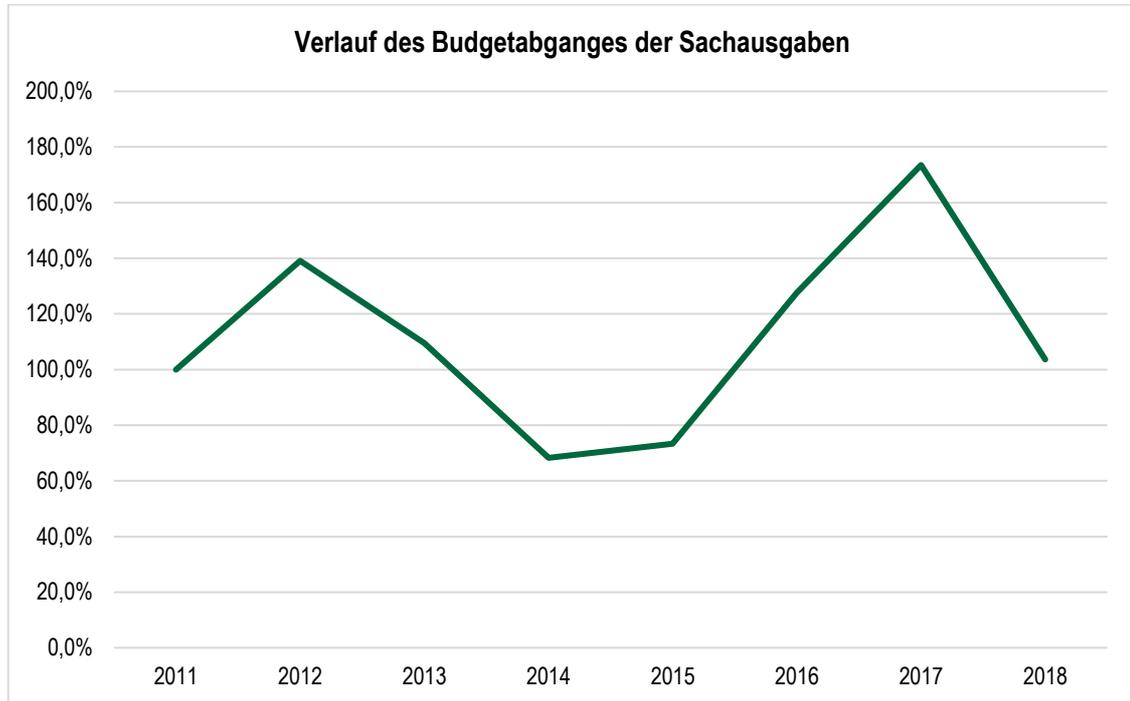
### 9.3 Einnahmen und Sachausgaben

Die Entwicklung der Einnahmen und Sachausgaben stellt sich wie folgt dar:

Jahr	Absolut (€)			Verlauf auf Basis 2011 (%)		
	Einnahmen	Ausgaben	Mehrausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Mehrausgaben
2011	409.584,74	606.798,29	197.213,55	100,0	100,0	100,0
2012	419.794,47	694.127,86	274.333,39	102,5	114,4	139,1
2013	428.730,63	644.660,05	215.929,42	104,7	106,2	109,5
2014	442.481,74	577.124,62	134.642,88	108,0	95,1	68,3
2015	422.701,40	567.241,75	144.540,35	103,2	93,5	73,3
2016	436.324,32	687.941,20	251.616,88	106,5	113,4	127,6
2017	425.010,44	767.191,70	342.181,26	103,8	126,4	173,5
2018	472.623,75	676.922,35	204.298,60	115,4	111,6	103,6

Quelle: A2; aufbereitet durch den LRH

Der LRH stellt fest, dass der Verlauf des Budgetabganges auf Basis des Jahres 2011 keine kontinuierliche Entwicklung ausweist:



Quelle: A2; aufbereitet durch den LRH

Die Sachausgaben lagen nur in den Jahren 2014 und 2015 unter dem Vergleichsjahr 2011. Das Jahr 2017 weist einen markanten Anstieg der Sachausgaben auf; diese fallen jedoch im Jahr 2018 wieder.

Die A2 führt dazu aus, dass

*„grundsätzlich beim Sachaufwand zu unterscheiden ist zwischen dem arbeitsplatzbezogenen Sachaufwand wie z. B. die Budgetmittel für die Anschaffung von Büromöbel, Geräten, Papier und Schreibmaterial und dem weitaus größeren Anteil des Sachaufwandes, der unabhängig von der Anzahl der Arbeitsplätze zur Erfüllung der Aufgaben der Dienststelle notwendig und von dieser nicht steuerbar ist. Darunter fallen z. B. die Kosten für den Einkauf von Kennzeichentafeln und Plaketten, die Ausgaben für Reisepässe und OSD-Karten, Gerichtsgebühren oder die Ausgaben für Brief- und Paketporto. Alle diese Ausgaben stehen in keinem Zusammenhang Fusionsprojekten, d.h. dass allfällige Zusammenlegungen keinerlei Auswirkung auf die Entwicklung dieser Kosten haben. Lediglich im Bereich des arbeitsplatzbezogenen Sachaufwandes kann auf durch die Zusammenlegung erzielte Personalreduktionen entsprechend reagiert werden und können bei Personaleinsparungen anteilmäßige Einsparungen vorgenommen werden.“*

*Die Erfolgswahlen zum arbeitsplatzbezogenen Sachaufwand haben im Jahr 2011 € 61.490,-- und im Jahr 2018 € 63.313,-- betragen. Bereits unter Einrechnung der Valorisierung ist eine Kostenreduzierung zu verzeichnen.*

*Dazu kommt, dass es in den Jahren 2015 und 2017 jeweils einen teilweisen Umstieg von Eigen- auf Fremdreinigung mit aktuellen Jahreskosten von rd. € 15.000,-- gegeben*

hat. Diesen Mehraufwendungen im Sachaufwand stehen zum einen Personaleinsparungen gegenüber, zum anderen steht auch dieser Mehraufwand in keinem Zusammenhang mit der Bezirksfusion. Unter Berücksichtigung dieser – ebenfalls fusionsunabhängigen – Kostensteigerung hat sich der arbeitsplatzbezogene Sachaufwand in der BH MT im beobachteten Zeitraum daher deutlich reduziert.

Rd. 90 % des Gesamtsachaufwandes (2018 lag der Erfolg dazu bei € 613.609,-) ist ein Aufwand, der in keinem Zusammenhang mit der Anzahl der Arbeitsplätze steht. Die größten Posten dieser Ausgaben verteilen sich mit 22 % auf den Einkauf von Kennzeichentafeln und Plaketten, 43 % auf die Ausgaben für Reisepässe und OSD-Karten, 22 % auf Post- und Portokosten und 8 % auf Gerichtsgebühren. Alle diese Kosten stehen in keinerlei Zusammenhang mit dem Fusionsprojekt, vielmehr hat es im beobachteten Zeitraum zu diesen Posten auch in allen anderen (nicht fusionierten) Bezirkshauptmannschaften erhebliche Kostensteigerungen gegeben.

Diese Kostensteigerungen begründen sich wie folgt:

Den Mehrausgaben bei den Kennzeichentafeln stehen Mehreinnahmen in gleicher Höhe im DB2 der Bezirkshauptmannschaft gegenüber, diese Ausgaben sind – ebenso wie die OSD-Card-Herstellungskosten und die Gerichtskosten – bedarfsorientiert und in keiner Weise steuerbar. Die Kostensteigerungen bei den Reisepässen ab 2015 resultieren aus der Passgesetznovelle 2007 bzw. des Ablaufs der um diesen Zeitraum neu aufgelegten Pässe mit 10-jähriger Gültigkeit. Die Steigerungen bei den Portokosten ist auf den hohen Anstieg von Verwaltungsstrafverfahren auch im Bezirk MT im Verkehrsbereich (Anonymverfügungen, Lenkererhebungen, Strafverfügungen) zurückzuführen, wobei ein großer Teil davon auf Grund der EU-Verkehrsdelikte-Richtlinie 2015/413/EU an ausländische Verkehrsteilnehmer ergangen ist und auch aus diesem Umstand höhere (Auslands-) portokosten resultieren.“

**Wie bereits im Prüfbericht des LRH über die „Organisation der Bezirkshauptmannschaft Hartberg-Fürstenfeld“ festgestellt, stellt die Entwicklung des Sachbudgets kein nachhaltiges Ergebnis der Fusionierung dar. Die Analyse des LRH deckt sich im Wesentlichen mit den Ausführungen der A2 bezüglich der nicht steuerbaren Aufwendungen und somit nicht zu erwartenden Fusionierungseffekte im Bereich des Sachaufwandes der BH. Die Aufwandsverschiebungen zwischen Personal- und Sachaufwand durch Vergabe von Reinigungsleistungen an externe Anbieter trägt einen weiteren Teil zu diesem Effekt bei.**

## 9.4 Personalaufwand

Der größte Synergieeffekt durch die Zusammenführung der BH wurde im Personalbereich vor allem durch folgende Maßnahmen erwartet:

- Reduktion der Leitungsfunktionen
- Reduktion der Personalausstattung durch Konzentration der Systemleistungen auf einen Standort

Wie bereits zu Beginn des Kapitels ausgeführt, wurde diese grundlegende Zielsetzung folgendermaßen konkretisiert:

*„Insgesamt sollen rd. 9 % der Dienstposten der Verwendungs- bzw. Entlohnungsgruppe E/e (Hilfsdienst) und jeweils rd. 2 % bis 3 % in allen übrigen Verwendungs- bzw. Entlohnungsgruppen A/a bis D/d eingespart werden.“*

Der LRH hat unter Zugrundelegung dieser Zielsetzungen die Personalentwicklung analysiert:

Jahr	Personalaufwand (€)	Verlauf (%)
2011	6.000.485	100
2012	5.721.635	95
2013	5.753.534	96
2014	5.641.888	94
2015	5.714.850	95
2016	5.886.131	98
2017	6.052.589	101
2018	6.139.413	102

Quelle: A5; aufbereitet durch den LRH

**Der LRH stellt fest, dass die budgetäre Entwicklung zwar einen kurzfristigen Synergieeffekt ab dem Jahr 2012 ausweist, eine nachhaltige Entwicklung anhand der budgetären Ergebnisse aber kaum erkennbar ist.**

Da bei dieser Betrachtungsweise die jährlichen Gehaltsvorrückungen (Biennalsprünge) und -erhöhungen enthalten sind und somit ein eventuell nachhaltig bewirktes Ergebnis kompensieren, nahm der LRH zwecks Identifikation eventuell erfolgter Synergieeffekte eine Analyse der Entwicklung der personellen Situation (zuerkannte Dienstposten laut Voranschlägen versus tatsächliche Dienstposten laut Dienstpostenplan), jeweils mit Stand 1. Jänner, vor:

Zuerkannte Dienstposten laut Voranschlägen und Verwendung									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018-2011
Höherer Dienst	15,000	14,500	13,500	13,500	13,500	13,370	13,370	13,370	-1,630
Gehobener Dienst	39,940	39,940	37,940	37,940	37,880	38,000	37,000	37,000	-2,940
Fachdienst	34,290	34,290	27,750	27,750	26,250	26,500	27,500	27,500	-6,790
Mittlerer Dienst	10,860	10,860	15,400	15,400	12,540	13,550	13,550	13,550	2,690
Handwerkliche Verwendung	10,350	10,350	10,350	10,350	8,050	8,880	8,880	8,880	-1,470

Quelle: Dienstpostenplan BH MT; aufbereitet durch den LRH

Tatsächliche Dienstposten laut Dienstpostenplan und Verwendung									
	2011	2012	2013	2014	20115	2016	2017	2018	2018-2011
Höherer Dienst	15,250	13,500	11,500	11,750	12,250	12,000	13,000	13,000	-2,250
Gehobener Dienst	42,375	40,175	38,925	36,925	38,000	36,750	35,750	35,750	-6,625
Fachdienst	29,000	29,875	30,000	27,875	26,250	25,875	26,750	28,250	-0,750
Mittlerer Dienst	15,375	15,000	13,000	12,500	14,500	15,000	13,250	12,750	-2,625
Handwerkliche Verwendung	10,000	10,375	10,375	10,375	9,625	8,875	8,875	8,875	-1,125

Quelle: Dienstpostenplan BH MT; aufbereitet durch den LRH

Der Vergleich zwischen den Einsparungsvorgaben auf Basis der zuerkannten Dienstposten laut Voranschlägen (Voranschlag) und der tatsächlichen Dienstposten (DPP) weist folgendes Ergebnis aus:

Verwendung	Voranschlag	DPP	Vergleich
Höherer Dienst	-1,630	-2,250	-0,620
Gehobener Dienst	-2,940	-6,625	-3,685
Fachdienst	-6,790	-0,750	6,040
Mittlerer Dienst	2,690	-2,625	-5,315
Handwerkliche Verwendung	-1,470	-1,125	0,345
<b>Gesamt</b>	<b>-10,140</b>	<b>-13,375</b>	<b>-3,235</b>

Quelle: Dienstpostenplan BH MT; aufbereitet durch den LRH

Der LRH stellt fest, dass die Zielvorgaben in Form der Einsparung von Leitungsfunktionen (Höherer Dienst) sowohl auf Basis der Landesvoranschläge als auch im DPP der Dienststelle erkennbar sind. Den größten Anteil an Einsparungen hatte allerdings der „Gehobene Dienst“ zu leisten, dem allgemein keine Leitungsfunktionen zukommen. Insgesamt hat die BH MT die gesetzten Einsparungsvorgaben übertroffen.

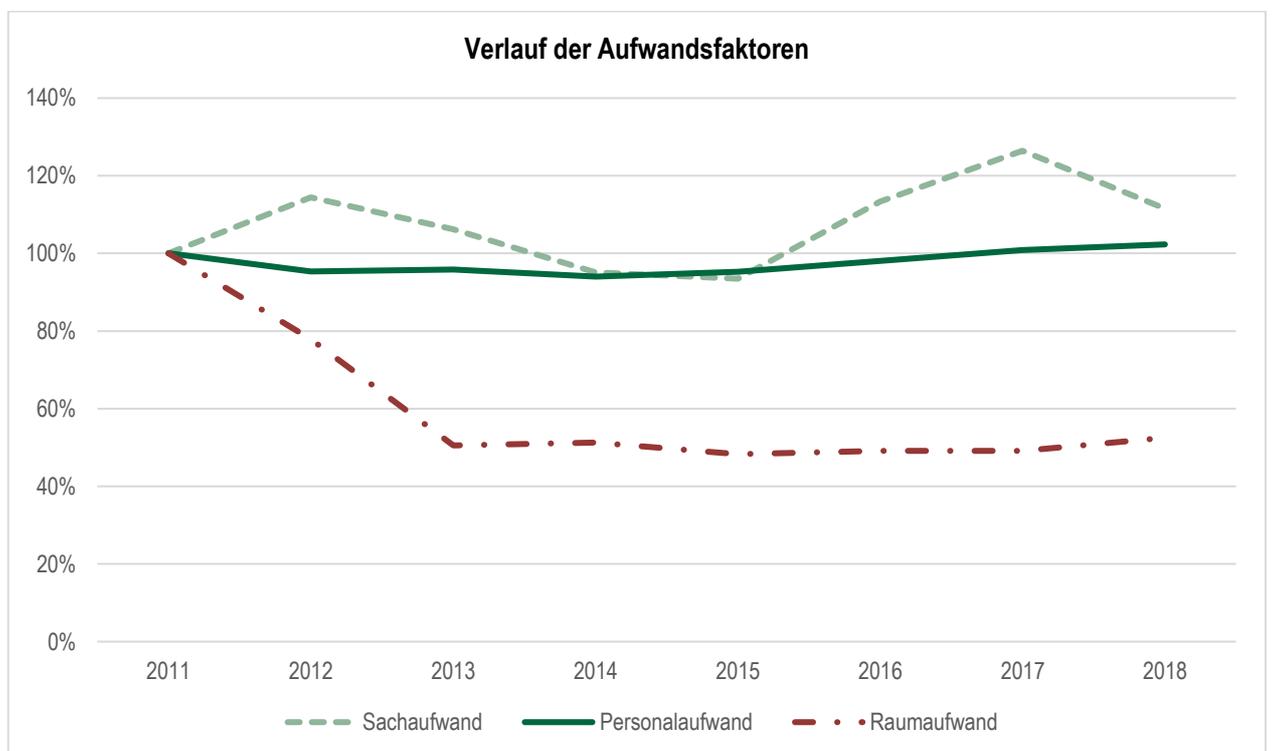
## 9.5 Zusammenfassung

Die folgende Tabelle fasst die budgetäre Entwicklung seit der Zusammenführung der BH MT über alle relevanten Aufwandsbereiche zusammen:

Analyse der budgetären Aufwandsfaktoren – Synergieeffekte (€)								
Aufwand	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sachaufwand	606.798	694.128	644.660	577.125	567.242	687.941	767.192	676.922
Personalaufwand	6.000.485	5.721.635	5.753.534	5.641.888	5.714.850	5.886.131	6.052.589	6.139.413
Raumaufwand	476.784	371.580	240.856	244.558	230.245	234.169	234.384	250.547
<b>gesamt</b>	<b>7.084.067</b>	<b>6.787.343</b>	<b>6.639.050</b>	<b>6.463.571</b>	<b>6.512.337</b>	<b>6.808.241</b>	<b>7.054.165</b>	<b>7.066.882</b>

Quelle: BH MT, A2, A5; aufbereitet durch den LRH

Die grafische Darstellung zeigt folgendes Bild:



Quelle: BH MT, A2, A5; aufbereitet durch den LRH

Zusammenfassend stellt der LRH Folgendes fest:

- Im Bereich des Raumaufwandes kann ein nachhaltiger Synergieeffekt erkannt werden, der sich maßgeblich budgetär niederschlägt.
- Der Sachaufwand konnte zur keiner budgetären Entlastung beitragen.
- Der Personalaufwand weist trotz nachhaltiger Reduktion von rd. 12 % der Dienstposten budgetär kaum sichtbare Effekte auf. Ohne diese Anstrengungen wäre über den langen Beobachtungszeitraum ein merklicher Anstieg eingetreten. Der Rückgang des Personalaufwandes bis zum Jahre 2014 lässt auch budgetär den Fusionseffekt erkennen.

Der LRH legte das Ergebnis seiner Überprüfung in der am 6. August 2019 abgehaltenen Schlussbesprechung ausführlich dar.

Teilgenommen haben:

vom Büro des Landeshauptmannes  
Hermann Schützenhöfer:

Mag. Daniela Rabl-Pirker, LL.M.

von der Landesamtsdirektion  
Stabsstelle Präsidialangelegenheiten und  
Interne Revision:

Dr. Andrea Marko-Perschler, MBA

von der Bezirkshauptmannschaft  
Murtal:

Bezirkshauptfrau-Stellvertreter  
Mag. Peter Plöbst

Christine Karner

vom Landesrechnungshof:

LRH-Dir. Mag. Heinz Drobesh

Mag. Dr. Andrea Sickl

Heinz Obran

## 10. FESTSTELLUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Der Landesrechnungshof (LRH) führte eine Prüfung der Organisation der Bezirkshauptmannschaft (BH) Murtal (MT) durch. Die Prüfung umfasste grundsätzlich den Zeitraum vom 1. Jänner 2012 bis zum 30. Juni 2019.

Nach Durchführung des Anhörungsverfahrens ergeben sich folgende Feststellungen und für den Maßnahmenbericht gemäß Art. 52 Abs. 4 L-VG relevante Empfehlungen:

### RAHMENBEDINGUNGEN [KAPITEL 2]

#### Bezirksstruktur [Kapitel 2.2]

- Der LRH stellt fest, dass die BH MT flächenmäßig einen Anteil von 10 % des Landes Steiermark verwaltet. Hinsichtlich der Bevölkerung ergibt sich aufgrund der relativ geringen Bevölkerungsdichte ein Anteil von 6 %.
- Die gesamte Wohnbevölkerung der Steiermark wuchs im Zeitraum 2014 bis 2018 um 2,1 %, während der Bezirk MT einen Bevölkerungsabgang von 0,8 % ausweist.
- Von sämtlichen land- und forstwirtschaftlichen Betrieben in der Steiermark befinden sich 7,6 % im Bezirk MT.
- Der Bezirk MT hat einen forstwirtschaftlichen Anteil von 11 % der Steiermark. Gemessen an der Gesamtfläche des Bezirkes ergibt sich eine forstwirtschaftliche Nutzung von rund 63 %. Die landwirtschaftliche genutzte Fläche umfasst rund 25 %.

### ORGANISATION [KAPITEL 3]

- Der LRH stellt fest, dass das Organisationshandbuch (OHB) der BH MT im Juni 2018 letztmalig vom Landesamtsdirektor genehmigt wurde. In der Folge wurden die Bediensteten über die Genehmigung informiert.

#### Ziele und Strategien [Kapitel 3.1]

- Der LRH stellt fest, dass im OHB keine Ziele und Strategien festgelegt sind.
  - **Empfehlung 1:**  
**Der LRH empfiehlt, Zielsetzungen und Strategien in das OHB aufzunehmen.**

#### Aufgaben und Leistungen [Kapitel 3.2]

- Der LRH stellt fest, dass das Leistungsspektrum der BH MT derzeit 332 Einzelleistungen umfasst.

### **Organisatorische Gliederung [Kapitel 3.3]**

#### Referatsstruktur und Leitungsspannen [Kapitel 3.3.1]

- Der LRH stellt fest, dass die im Erlass zum OHB angeführte optimale Leitungsspanne von zehn Personen auf Referatsebene nur in den Großreferaten (Anlagen-, Sicherheits- und Sozialreferat sowie Referat Sozialarbeit) erreicht wird.

### **Stellenbeschreibungen [Kapitel 3.4]**

- Der LRH stellt fest, dass zwar die Stellenbeschreibungen auf Basis des elektronischen Leistungskatalogs im digitalen OHB der BH vorliegen, jedoch in diesen keine Wertigkeit der einzelnen Stellen ausgewiesen ist.

#### ➤ **Empfehlung 2:**

**Der LRH empfiehlt, die Wertigkeit der Stelle in den Stellenbeschreibungen auszuweisen, um damit Transparenz und Klarheit über die Stelle herzustellen.**

### **Organisationsinterne Regelungen [Kapitel 3.5]**

- Der LRH stellt fest, dass im OHB der BH MT mehrere Einzeldokumente eingebracht sind. Ein gesamtheitliches Word-Dokument „Dienstanweisung“ liegt nicht vor.

#### ➤ **Empfehlung 3:**

**Der LRH empfiehlt gemäß dem „Leitfaden zum Organisationshandbuch“, die vorliegenden Einzeldokumente als Dienstanweisung in Form eines gesamtheitlichen Word-Dokumentes in die SharePoint-Plattform einzubringen.**

## **INTERNE KONTROLLSYSTEME [KAPITEL 4]**

### **Anforderungen an das Interne Kontrollsystem (IKS) [Kapitel 4.2]**

#### Vorgaben des Landes [Kapitel 4.2.2]

- Der LRH stellt fest, dass die von der Stabsstelle Präsidialangelegenheiten und Interne Revision des Amtes der Landesregierung erstellte IKS-Checkliste grundsätzlich ein unterstützendes Instrument für die Führungskräfte der BH darstellt.

### **Implementierung eines IKS in der BH MT [Kapitel 4.3]**

- Der LRH stellt fest, dass die BH MT letztmalig im Jahr 2018 diese IKS-Checkliste zur Überprüfung der internen Kontrollmechanismen und -maßnahmen angewendet hat. Im Zuge dieser Überprüfung wurde diese IKS-Checkliste um die Häufigkeit der vorzulegenden Berichte bzw. Dokumentationen an die jeweils verantwortlichen Führungskräfte ergänzt bzw. erweitert.

- Der LRH stellt fest, dass die BH Murtal im Vergleich aller Bezirkshauptmannschaften ein hervorragendes Ergebnis im Bereich der internen Kontrollsysteme aufweist.
  - **Empfehlung 4:**  
**Der LRH empfiehlt, die eingesetzten Kontrollen bzw. Kontrollmechanismen regelmäßig auf deren Wirksamkeit und Aktualität zu überprüfen.**

## **QUALITÄTSMANAGEMENT [KAPITEL 5]**

- Der LRH stellt fest, dass die BH MT in den Jahren 2015 und 2016 einen CAF-Bewertungsbericht und einen CAF-Aktionsplan erstellt hat. In der Folge wurden die Ergebnisse den Mitarbeitern im Rahmen einer Projektendpräsentation kommuniziert.
  - **Empfehlung 5:**  
**Um die Maßnahmenumsetzung des CAF kontinuierlich zu verfolgen und damit die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation nachhaltig zu gewährleisten, empfiehlt der LRH, das Instrument des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) regelmäßig zu nutzen.**

## **KENNZAHLEN- UND BERICHTSYSTEME [KAPITEL 6]**

### **Elektronische Leistungszeiterfassung (ELZE) [Kapitel 6.2]**

- Der LRH stellt fest, dass die Leistung „Führung“ versus Leistung „Controlling“ kaum voneinander abgrenzbar sind. Nach Ansicht des LRH ist die Leistung „Controlling“ eine immanente Aufgabe der Leistung „Führung“. Die gesonderte Ausweisung der Leistung „Controlling“ ist daher für den LRH nicht nachvollziehbar.
- Der LRH stellt fest, dass der Zeitaufwand der Bezirkshauptfrau (Leitung) einen entsprechend hohen Führungsanteil aufweist. Der Mittelwert der Referatsleitungen liegt bei 25,67 %. Die Schwankungen im Vergleich der Referate stehen in Bezug zu ihren Referatsgrößen.
- Der LRH misst den Kennzahlensystemen (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung, ELZE) besondere Bedeutung bei. Der in Ausrollung befindliche elektronische Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan wird von validen Daten dieser Kennzahlensysteme abhängen. Daher tragen vor allem die Führungskräfte bei der Einführung neuer strategischer Führungsinstrumente besondere Verantwortung.

- Der LRH stellt fest, dass die tatsächlich erbrachten Leistungen laut ELZE nicht im Einklang mit den zu erbringenden Leistungen der Stellenbeschreibungen stehen.
  - **Empfehlung 6:**  
**Der LRH empfiehlt der BH MT, im Einvernehmen mit den zuständigen Abteilungen der Landesregierung, die Leistungsdefinitionen (z. B. Leistungsgruppe „Führung“ bzw. Organisationsarbeit in der Dienststelle) zu evaluieren.**

#### **SAP-Systeme im Haushaltswesen und im Personalwesen [Kapitel 6.3]**

- Der LRH stellt fest, dass die BH MT, auf Basis der von der Stabsstelle Innerer Dienst geführten internen IKS-Checkliste, in regelmäßigen Abständen Auswertungen durchführt. Aufbauend auf diesen Auswertungen werden eventuell erforderliche Maßnahmen gesetzt.
  - **Empfehlung 7:**  
**Der LRH empfiehlt, die Auswertungen bzw. die damit in Zusammenhang stehenden erforderlichen Maßnahmen regelmäßig hinsichtlich deren Effizienz zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen.**

#### **Internes Berichtswesen [Kapitel 6.4]**

- Der LRH stellt zusammenfassend fest, dass die BH MT ein umfangreiches Berichtswesen aufgebaut hat.

#### **KOMMUNIKATION UND WISSENSMANAGEMENT [KAPITEL 7]**

- Der LRH stellt fest, dass die BH MT folgende Maßnahmen gesetzt hat, um das Wissensmanagement sicherzustellen:
  - Einschulung am Arbeitsplatz
  - regelmäßige Dienstbesprechungen
  - Mitarbeiterorientierungsgespräch
  - Besuch von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen
- **Empfehlung 8:**  
**Der LRH empfiehlt, erworbenes Wissen auf der SharePoint Plattform bereitzustellen; insbesondere aufgrund der Verteilung der Mitarbeiter auf mehrere Standorte sollte das Wissensmanagement kontinuierlich weiterentwickelt werden.**

## **ZUSAMMENFÜHRUNG VON BEZIRKEN UND BH [KAPITEL 9]**

### **Bezirkzusammenführung Judenburg und Knittelfeld [Kapitel 9.1]**

- Der LRH stellt fest, dass sämtliche Referate – mit Ausnahme des Referates Sozialarbeit und des Forstfachreferates bzw. Teile des Sozialreferates – in Judenburg angesiedelt sind. Bürgerbüros sind sowohl in Judenburg als auch in der Außenstelle Knittelfeld eingerichtet. Eine Forstaufsichtsstation befindet sich in der Außenstelle Möderbrugg.

### **Räumlicher Aufwand [Kapitel 9.2]**

- Der LRH stellt fest, dass 47,5 % des Raumaufwandes seit der Fusionierung eingespart werden konnten, wenngleich nicht alles dem Fusionierungseffekt zuzuordnen ist.

### **Einnahmen und Sachausgaben [Kapitel 9.3]**

- Der LRH stellt fest, dass der Verlauf des Budgetabganges auf Basis des Jahres 2011 keine kontinuierliche Entwicklung ausweist. Die Sachausgaben lagen nur in den Jahren 2014 und 2015 unter dem Vergleichsjahr 2011. Das Jahr 2017 weist einen markanten Anstieg der Sachausgaben auf; diese fallen jedoch im Jahr 2018 wieder.
- Wie bereits im Prüfbericht des LRH über die „Organisation der Bezirkshauptmannschaft Hartberg-Fürstenfeld“ festgestellt, stellt die Entwicklung des Sachbudgets kein nachhaltiges Ergebnis der Fusionierung dar.

### **Personalaufwand [Kapitel 9.4]**

- Der LRH stellt fest, dass die budgetäre Entwicklung zwar einen kurzfristigen Synergieeffekt ab dem Jahr 2012 ausweist, eine nachhaltige Entwicklung anhand der budgetären Ergebnisse aber kaum erkennbar ist.
- Der LRH stellt fest, dass die Zielvorgaben in Form der Einsparung von Leitungsfunktionen (Höherer Dienst) sowohl auf Basis der Landesvoranschläge als auch im Dienstpostenplan der Dienststelle erkennbar sind. Den größten Anteil an Einsparungen hatte allerdings der „Gehobene Dienst“ zu leisten, dem allgemein keine Leitungsfunktionen zukommen. Insgesamt hat die BH MT die gesetzten Einsparungsvorgaben übertroffen.

**Zusammenfassung [Kapitel 9.5]**

- Zusammenfassend stellt der LRH Folgendes fest:
- Im Bereich des Raumaufwandes kann ein nachhaltiger Synergieeffekt erkannt werden, der sich maßgeblich budgetär niederschlägt.
  - Der Sachaufwand konnte zur keiner budgetären Entlastung beitragen.

Der Personalaufwand weist trotz nachhaltiger Reduktion von rd. 12 % der Dienstposten budgetär kaum sichtbare Effekte auf. Ohne diese Anstrengungen wäre über den langen Beobachtungszeitraum ein merklicher Anstieg eingetreten. Der Rückgang des Personalaufwandes bis zum Jahre 2014 lässt auch budgetär den Fusionseffekt erkennen.

Graz, am 24. September 2019

Der Landesrechnungshofdirektor:

Mag. Heinz Drobesh