



Struktur- und Organisationsreform

IMPRESSUM

Auskunft

Kärntner Landesrechnungshof
Kaufmannngasse 13H
9020 Klagenfurt am Wörthersee

Tel. +43/676/83332-202

Fax +43/676/83332-203

E-Mail: post.lrh@lrh-ktn.at

Impressum

Herausgeber: Kärntner Landesrechnungshof
Kaufmannngasse 13H
9020 Klagenfurt am Wörthersee
DVR: 0746983

Redaktion: Kärntner Landesrechnungshof

Herausgegeben: Klagenfurt, Februar 2017

Titelfoto: Raths, Shutterstock

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Kurzfassung	2
Prüfungsauftrag	7
Prüfungsdurchführung	8
Darstellung des Prüfungsergebnisses.....	8
Ausgangslage.....	9
Ziele der Struktur- und Organisationsreform	11
Ablauf der Struktur- und Organisationsreform	13
Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform	19
Maßnahme 1: Änderung der Geschäftseinteilung.....	19
Maßnahme 2: Anpassung der Referatseinteilung.....	22
Maßnahme 3: Änderung der Geschäftsordnung.....	26
Maßnahme 4: Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes	34
Zusammenfassung des Umsetzungsstandes der Reform.....	35
Offene Reformbereiche	38
Schlussempfehlungen.....	40

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AKL	Amt der Kärntner Landesregierung
BH	Bezirkshauptmannschaft(en)
bzw.	beziehungsweise
EUR	Euro
i.d.g.F.	in der geltenden Fassung
K-GOA	Geschäftsordnung des Amtes der Kärntner Landesregierung
K-OG	Kärntner Objektivierungsgesetz
LAD	Landesamtsdirektion
LGBL	Landesgesetzblatt
LH	Landeshauptmann
LHStv.	Landeshauptmann-Stellvertreter
LR	Landesrat
LRH	Kärntner Landesrechnungshof
Mio.	Million(en)
Nr.	Nummer
OE	Organisationseinheit
rd.	rund
RH	Rechnungshof
SG	Sachgebiet
TZ	Textziffer
u. a.	unter anderem
Zl.	Zahl

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Zuordnung von Abteilungen zu Referenten	4
Abbildung 2: Ausgangsstruktur der Struktur- und Organisationsreform.....	10
Abbildung 3: Ablauf der Struktur- und Organisationsreform.....	13
Abbildung 4: Zuordnung von Abteilungen zu Referenten	25

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Zusammenfassung der Vorschläge der Arbeitsgruppe zur Struktur- und Organisationsreform.....	16
Tabelle 2:	Adaptierung der Geschäftseinteilung – aus Abteilungssicht.....	20
Tabelle 3:	Überblick über Referenten und deren Zuständigkeiten.....	24
Tabelle 4:	Führungsdichte im AKL	26
Tabelle 5:	Erfüllung Mindestanzahlen an Mitarbeitern in Unterabteilungen und Sachgebieten.....	29
Tabelle 6:	Staffelung Pensionsantritt Funktionsträger Abteilung 1 – LAD	32
Tabelle 7:	Umsetzungsstand der Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform	35
Tabelle 8:	Gegenüberstellung der Maßnahmen des Vorhabensberichtes und des Umsetzungsberichtes	36

Der Landesrechnungshof (LRH) betrachtete in seiner Überprüfung die Struktur- und Organisationsreform des Landes Kärnten, insbesondere das im März 2015 beschlossene Struktur- und Organisationsreformkonzept des Amtes der Kärntner Landesregierung (AKL), dessen Maßnahmen und Stand der Umsetzung. Der LRH kritisierte das Land Kärnten, die Struktur- und Organisationsreform nicht gemeinsam mit der Aufgabenreform durchgeführt zu haben. Er empfahl, die unterschiedlichen Reformen aufeinander abzustimmen und den Reformprozess sowie dessen Ergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren.

Die beschlossene Struktur- und Organisationsreform war nach Ansicht des LRH zu kurz gegriffen. Die Reformmaßnahmen bezogen sich vor allem auf das AKL und umfassten hier lediglich vier definierte Umsetzungsschritte. Der Umsetzungsstand der geplanten Reformmaßnahmen war während des Prüfungszeitraums wenig fortgeschritten.

Zur stärkeren Betonung tatsächlicher Führungsverantwortung definierte das Land Kärnten Mindestanzahlen an Mitarbeitern für die Errichtung neuer Unterabteilungen und Sachgebiete. Für Unterabteilungen mussten mindestens acht Mitarbeiter, für Sachgebiete mindestens fünf Mitarbeiter einem Leiter zugeordnet werden. Ausnahmeregelungen waren möglich. Der LRH stellte fest, dass von den bestehenden Unterabteilungen und Sachgebieten sehr viele diese Mindestanzahlen nicht erfüllen würden. Rund 62% der bestehenden Unterabteilungen und rund 76% der bestehenden Sachgebiete entsprächen nicht den neuen Vorgaben.

Für den LRH blieben weite Bereiche innerhalb und außerhalb des AKL von der Struktur- und Organisationsreform unberücksichtigt. Bis auf wenige Verschiebungen zwischen den Abteilungen kam es kaum zu strukturellen Neuerungen. Organisationseinheiten der Landesverwaltung außerhalb des AKL, wie etwa die Bezirkshauptmannschaften, wiesen nach wie vor doppelte Zuständigkeiten mit dem AKL auf. Der LRH empfahl, sämtliche Landesstrukturen innerhalb und außerhalb des AKL hinsichtlich weiterer Reformpotenziale zu überprüfen und Strukturbereinigungen rasch umzusetzen.

KURZFASSUNG

Der Landesrechnungshof (LRH) betrachtete in seiner Überprüfung die Struktur- und Organisationsreform des Landes Kärnten, insbesondere das im März 2015 beschlossene Struktur- und Organisationsreformkonzept des Amtes der Kärntner Landesregierung (AKL), dessen Maßnahmen und Stand der Umsetzung. (TZ 1, TZ 2)

Das Regierungsprogramm 2013 bis 2018 legte fest, dass der Bereich der Exekutive neben einer Aufgabenreform auch einer Strukturreform unterzogen werden sollte. Ein schriftlicher Auftrag mit klaren Zielvorgaben zur Konkretisierung der Strukturreform fehlte jedoch. (TZ 5)

Der LRH kritisierte das Land Kärnten, die Struktur- und Organisationsreform nicht gemeinsam mit der Aufgabenreform durchgeführt zu haben. Er empfahl, die unterschiedlichen Reformen aufeinander abzustimmen und den Reformprozess sowie dessen Ergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren. (TZ 6)

Eine erste Arbeitsgruppe im Jahr 2013 lieferte kein für die Strukturreform verwertbares Ergebnis. Daraufhin erarbeitete eine zweite Arbeitsgruppe im Jahr 2014 schriftliche Vorschläge. Sie legte den Fokus nicht auf Einsparungen sondern auf die Bereinigung der in der Geschäftseinteilung geregelten Zuständigkeiten. Einsparziele oder budgetäre Vorgaben bestanden keine. (TZ 6, TZ 7)

Nach Diskussion der Vorschläge der zweiten Arbeitsgruppe in den Regierungsbüros erstellte die Abteilung 1 – Landesamtsdirektion (LAD) einen „Vorhabensbericht“, der die geplanten Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform des AKL zusammenfasste und von der Regierung im März 2015 beschlossen wurde. Die Bezirkshauptmannschaften, weitere Dienstbehörden, sonstige Anstalten und ausgegliederte Rechtsträger wurden hierbei nicht behandelt. Das Land Kärnten begann die Rückgliederung eines ausgegliederten Rechtsträgers (Landesimmobiliengesellschaft) als eigenständiges vom Vorhabensbericht unabhängiges Projekt einzurichten, das sich jedoch erst in Planung befand. (TZ 6, TZ 7)

Die beschlossene Struktur- und Organisationsreform war nach Ansicht des LRH zu kurz gegriffen. Die Reformmaßnahmen bezogen sich vor allem auf das AKL und umfassten hier lediglich vier definierte Umsetzungsschritte (TZ 7, TZ 8):

- die Verschiebungen von Aufgaben innerhalb des AKL durch Änderung der Geschäftseinteilung (und begleitende legislative Maßnahmen)
- die klarere Zuordnung von Aufgabenbereichen zu Regierungsmitgliedern durch Anpassung der Referatseinteilung
- die Schaffung von federführenden Unterabteilungsleitern durch Änderung der Geschäftsordnung
- die Befristungen von Leitungsfunktionen durch Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes

Der Umsetzungsstand der geplanten Reformschritte war während des Prüfungszeitraums wenig fortgeschritten, wie in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich ist (TZ 17):

Umsetzungsstand der Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform

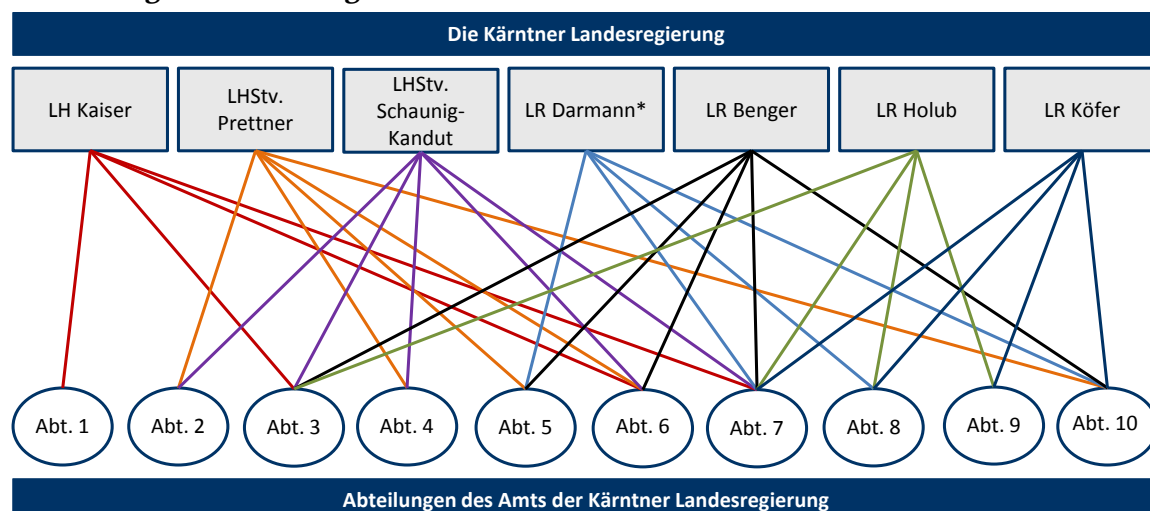
	Maßnahmen lt. Vorhabensbericht (März 2015)	Umsetzungsstand (LRH-Prüfung)
1	Änderung der Geschäftseinteilung des AKL	größtenteils umgesetzt
2	Anpassung der Referatseinteilung	nicht umgesetzt
3	Änderung der Geschäftsordnung des AKL	umgesetzt
4	Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes	nicht umgesetzt

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis des Vorhabensberichtes, der Geschäftseinteilung und der Geschäftsordnung des AKL

Im Zuge der Änderung der Geschäftseinteilung des AKL definierte das Land Kärnten Bereinigungen und Adaptierung von Zuständigkeiten pro Abteilung. Auch neue Aufgabenbereiche kamen hinzu, wie beispielsweise die Strategische Landesentwicklung. Grundsätzlich begrüßte der LRH die Überarbeitung der Geschäftseinteilung. Er stellte jedoch kritisch fest, dass es im Wesentlichen nur zu Verschiebungen von Geschäftsbereichen bzw. Aufgaben kam. In Bereichen mit Doppelgleisigkeiten nahm das Land Kärnten nur geringfügige Bereinigungen vor. (TZ 9)

Hinsichtlich der Referatseinteilung stellte der LRH eine hohe Anzahl zuständiger Referenten pro Abteilung fest, was potenziell die strategische Steuerung in diesen Bereichen erschwerte. So hatten in einer Abteilung sechs der sieben Referenten Kompetenzen. Der LRH empfahl, die Anpassung der Referatseinteilung in Abstimmung mit der Haushaltsreform zügig durchzuführen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zuordnung von Abteilungen zu Referenten (TZ 10):

Zuordnung von Abteilungen zu Referenten



* LR Mag. Gernot Darmann übernahm die Zuständigkeitsbereiche von LR Mag. Christian Ragger im Juni 2016.

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Referatseinteilung

Zur Änderung der Geschäftsordnung betrachtete der LRH die Führungsstrukturen im AKL näher, u.a. die Führungsdichte, federführende Unterabteilungsleiter und Mindestanzahlen an Mitarbeitern für Unterabteilungen und Sachgebiete. (TZ 11 – TZ 15)

Zur stärkeren Betonung tatsächlicher Führungsverantwortung definierte das AKL Mindestanzahlen an Mitarbeitern für die Errichtung neuer Unterabteilungen und Sachgebiete. Für Unterabteilungen mussten mindestens acht Mitarbeiter, für Sachgebiete mindestens fünf Mitarbeiter einem Leiter zugeordnet werden. Ausnahmeregelungen waren möglich. Der LRH stellte fest, dass von den bestehenden Unterabteilungen und Sachgebieten sehr viele diese Mindestanzahlen nicht erfüllen würden. Rd. 62% der bestehenden Unterabteilungen und rd. 76% der bestehenden Sachgebiete entsprächen nicht den neuen Vorgaben. (TZ 14)

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse pro Abteilung zusammen:

Erfüllung Mindestanzahlen an Mitarbeitern in Unterabteilungen und Sachgebieten

Abteilungen	Unterabteilungen*				Sachgebiete*			
	gesamt	8 oder mehr Mitarbeiter	1 - 7 Mitarbeiter	0 Mitarbeiter	gesamt	5 oder mehr Mitarbeiter	1 - 4 Mitarbeiter	0 Mitarbeiter
Abteilung 1	22	4	15	3	16	4	3	9
OE Verfassungsdienst	1	0	0	1	3	0	0	3
OE Personalangelegenheiten	3	1	2	0	4	1	1	2
Abteilung 2	3	2	1	0	9	4	2	3
Abteilung 3	7	4	2	1	14	1	9	4
Abteilung 4**	5	3	1	1	8	4	3	1
Abteilung 5**	6	4	1	1	15	8	4	3
Abteilung 6	13	3	6	4	8	2	3	3
Abteilung 7	11	4	6	1	10	1	5	4
Abteilung 8	19	7	11	1	30	5	14	11
Abteilung 9***	8	3	5	0	8	1	1	6
Abteilung 10	8	5	2	1	9	1	8	0
Summe	106	40	52	14	134	32	53	49

* Laut Mitteilung der Abteilungen, Stand 31. Dezember 2015 (Ausnahme: Abteilung 1 mit Stand 21. März 2016)

** Die Leiter der Anwaltschaften sowie des Landesjugendreferats und Frauen- und Gleichbehandlungsreferats waren als SG eingestuft.

*** Exklusive Straßenbauämter

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Mitteilungen der Abteilungen

In Abteilungen mit mehr als zehn Unterabteilungen begann das Land Kärnten federführende Unterabteilungsleiter zu benennen. Diese erhielten Weisungsbefugnisse gegenüber den ihnen unterstellten Unterabteilungen. Die Schaffung dieser Ebene verursachte keine zusätzlichen Kosten, da die zusätzliche Funktion mit keinem monetären Vorteil verbunden war. Für das AKL stand eine Verbesserung der Steuerbarkeit der Abteilungen im Vordergrund. Zudem sollte die Struktur mit federführenden Unterabteilungsleitern zu zukünftigen Strukturverschlankungen beispielsweise bei Pensionierung von Funktionsträgern führen, indem die betroffenen Organisationseinheiten innerhalb der federführenden Unterabteilung aufgelöst werden. Der LRH erachtete diese Möglichkeit als positiv. Jedoch bemerkte er am Beispiel der Abteilung 1 – LAD, dass aufgrund der Altersstruktur der Funktionsträger diesbezügliche Einsparungen erst in mehr als zehn Jahren realisierbar wären. (TZ 15)

Für den LRH blieben weite Bereiche innerhalb und außerhalb des AKL von der Struktur- und Organisationsreform unberücksichtigt. Bis auf wenige Verschiebungen zwischen den Abteilungen kam es kaum zu strukturellen Neuerungen. Organisationseinheiten der Landesverwaltung außerhalb des AKL, wie etwa die Bezirkshauptmannschaften, wiesen nach wie vor doppelte Zuständigkeiten mit dem AKL auf. Der LRH empfahl, sämtliche Landesstrukturen innerhalb und außerhalb des AKL hinsichtlich weiterer Reformpotenziale zu überprüfen und Strukturbereinigungen rasch umzusetzen. (TZ 18)

PRÜFUNGSaufTRAG

1 In der 29. Sitzung am 30. April 2015 fasste der Kärntner Landtag folgenden Beschluss:

„Der Kärntner Landesrechnungshof wird aufgefordert, die gegenwärtigen Verwaltungsstrukturen und Aufgabenverteilungen des Amtes der Kärntner Landesregierung, der Landesbehörden, der Bezirkshauptmannschaften, der Gemeinden, der Fonds, der Stiftungen, der Anstalten und der ausgegliederten Rechtsträger des Landes Kärnten auf ihre Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Rechtmäßigkeit und Sparsamkeit, auch im Hinblick auf die Erarbeitung von Konsolidierungsmaßnahmen und der Identifizierung von Einsparungspotenzialen hin zu überprüfen. Die Prüfung soll im Blickwinkel einer wirkungsorientierten Verwaltung auch die volkswirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Auswirkungen mitberücksichtigen. Der Prüfungsauftrag ist vom Rechnungshof in Eigenverantwortung in selbständige Unterkapitel aufzuteilen, in entsprechenden Teilberichten abzuarbeiten und unverzüglich dem Landtag zu übermitteln.“

Dieses vom 1. Präsident des Kärntner Landtages übermittelte Prüfverlangen langte beim LRH am 7. Mai 2015 ein.

Thema des gegenständlichen Teilberichts war die Strukturreform des Landes Kärnten, insbesondere das im März 2015 beschlossene Struktur- und Organisationsreformkonzept des Amtes der Kärntner Landesregierung (AKL), dessen Maßnahmen und Stand der Umsetzung. Ebenso sichtete der LRH Vorschläge für die Eingliederung der LIG sowie Reformvorschläge betreffend die BH.

Die Kompetenz zur Überprüfung stützt sich auf § 8 Abs. 1 lit. a und b K-LRHG¹, wonach dem LRH die Überprüfung der Gebarung des Landes und die Überprüfung der Gebarung von Fonds, Stiftungen und Anstalten und sonstigen Einrichtungen, die von Landesorganen oder von Personen (Personengemeinschaften) verwaltet werden, die dazu von Landesorganen bestellt werden, obliegt.

Die Überprüfung erstreckte sich gemäß § 12 Abs. 1 K-LRHG auf die Kriterien der ziffernmäßigen Richtigkeit, der Übereinstimmung mit den bestehenden Rechtsvorschriften sowie die Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Gebarung.

¹ Kärntner Landesrechnungshofgesetz 1996, LGBl. Nr. 91/1996, i.d.g.F. LGBl. Nr. 17/2016.

Prüfungsdurchführung

- 2 Den Schwerpunkt der Prüfung legte der LRH auf die Inhalte und den Stand der Durchführung der Struktur- und Organisationsreform des AKL. Die Prüfungsvorbereitung dauerte von Jänner bis März 2016. Daraufhin wurde die Prüfung von April bis August 2016 wegen termingebundener Prüfaufträge² unterbrochen. Im September 2016 nahm der LRH die eigentliche Prüftätigkeit auf.

Nicht Prüfungsgegenstand waren die Haushaltsreform sowie die Dienstrechts- und Besoldungsreform des Landes Kärnten.

Der LRH führte mit den zuständigen Projektverantwortlichen sowie den Abteilungs- und Dienststellenleitern Gespräche.

Der LRH übermittelte das vorläufige Prüfungsergebnis zur Stellungnahme an das Land Kärnten am 24. November 2016. Das Land Kärnten retournierte seine Stellungnahme am 19. Jänner 2017. Zur Besprechung der Stellungnahme des Landes Kärnten lud der LRH die Abteilung 1 – Landesamtsdirektion (LAD) ein. An der Besprechung nahmen seitens der Abteilung 1 – LAD der Landesamtsdirektor, sein Stellvertreter, der Leiter des Präsidiums, der Leiter der Organisationseinheit Personalangelegenheiten und weitere Mitarbeiter der Abteilung 1 – LAD teil. Aufgrund des Gespräches konnten einige Formulierungen im Bericht verdeutlicht werden, wodurch Passagen der Stellungnahme des Landes Kärnten entfielen.

Darstellung des Prüfungsergebnisses

- 3 In der Regel werden bei der Berichterstattung punktweise zusammenfassend die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit „1“ an der zweiten Stelle der Textzahl - TZ), deren Beurteilung durch den LRH (Kennzeichnung mit „2“) die zusammengefasste Gegenäußerung (Kennzeichnung mit „3“ und kursive Schriftweise) und eine allenfalls anschließende Beurteilung durch den LRH (Kennzeichnung mit „4“) aneinandergereiht. Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen.

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

² Prüfung „Rechnungsabschluss 2015 des Landes Kärnten“, LRH 500/B/2016; Prüfung „Erklärung des Landes Kärnten gemäß § 2a Abs. 2 Z. 10 Finanzmarktstabilitätsgesetz (Punkt 1. Erklärung der Aktiv- und Passivseite zum 31. Dezember 2015)“, LRH 212/B/2016.

AUSGANGSLAGE

- 4 Vor Beginn der Struktur- und Organisationsreform Anfang des Jahres 2015 gliederte sich die Aufbauorganisation der Verwaltung des Landes³ ohne ausgegliederte Rechtsträger⁴ in
- das AKL mit zehn Abteilungen (inklusive zwei Organisationseinheiten mit Sonderstellung),
 - acht Bezirkshauptmannschaften (BH),
 - weitere Landesbehörden (wie die Dienststelle für Verwaltungsabgaben),
 - nachgeordnete Anstalten, Betriebe und Dienststellen (wie das Landeskonservatorium, die Musikschulen des Landes Kärnten etc.).

Vorstand des AKL war der Landeshauptmann (LH)⁵. In dieser Eigenschaft unterstanden ihm auch die acht BH und die sonstigen dem AKL unterstellten Landesbehörden und Landesdienststellen. Als Vorstand des AKL oblagen dem Landeshauptmann insbesondere die personelle und sachliche Ausstattung, die unmittelbare Aufsicht über die Leitung des inneren Dienstes sowie die Verfügung über die Verwendung der Bediensteten.⁶

Die zehn Abteilungen umfassende Struktur des AKL ging auf eine „Zusammenlegung“ der Abteilungen im Jahr 2011 zurück, bei der sich die Zahl der Abteilungen halbierte. Die zusammengelegten Abteilungen benannte das AKL als „Kompetenzzentren“.

³ Unter Rechtsträgerschaft des Landes

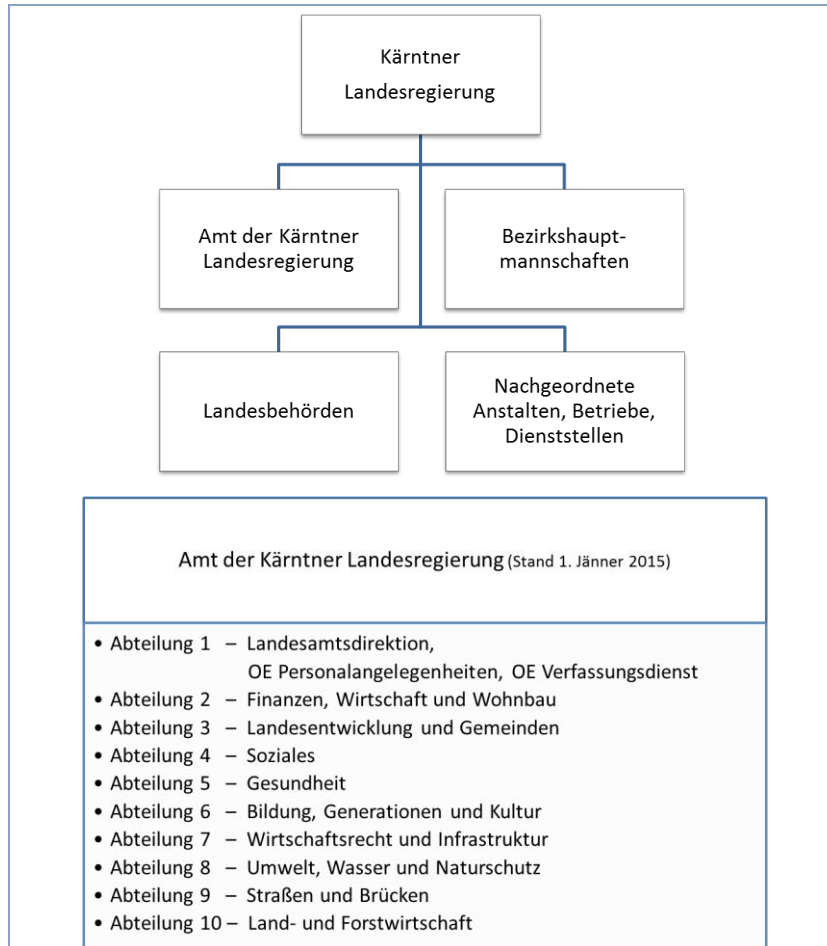
⁴ Beispielsweise Landeskrankenanstalten-Betriebsgesellschaft – KABEG, die Landesimmobiliengesellschaft – LIG, das Landesmuseum für Kärnten, den Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds – KWF

⁵ § 3 Abs. 1 Verordnung des Landeshauptmannes vom 15. Dezember 1998, mit der die Geschäftsordnung des Amtes der Kärntner Landesregierung erlassen wird (K-GOA), LGBl. Nr. 7/1999 i.d.g.F.

⁶ § 3 Abs. 2 K-GOA, LGBl. Nr. 7/1999 i.d.g.F.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die dem Reformprozess zugrunde liegenden Strukturen im Land Kärnten und die nähere Untergliederung des AKL in Abteilungen:

Abbildung 1: Ausgangsstruktur der Struktur- und Organisationsreform



Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Geschäftseinteilung und Geschäftsordnung AKL

ZIELE DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

ZIELE DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

5.1 Das Regierungsprogramm 2013 – 2018 legte fest, dass der Bereich der Exekutive einer Aufgaben- und Strukturreform unterzogen werden sollte. Als umfassende Ziele beider Reformen nannte es die wirkungsorientierte Verwaltung sowie eine Bürokratie- und Aufgabenreduktion. Eine Konkretisierung dieser Ziele für die Strukturreform, etwa in einem schriftlichen Auftrag für die Arbeitsgruppen, lag der Abteilung 1 – LAD jedoch nicht vor. Laut Auskunft des Büros des Landeshauptmanns wurden die Arbeitsgruppen mündlich beauftragt.

Aufgrund mangelnder Vorgaben erarbeitete die zweite Arbeitsgruppe zur Struktur- und Organisationsreform (siehe TZ 6) ihre Ziele selbst. Sie hielt in ihrem Ergebnisbericht folgende Ziele fest, bezeichnete diese jedoch selbst als recht allgemein formuliert:

- qualitätsvolle Arbeit im Landesdienst
- fachliche Kompetenz gewährleisten
- leistungsfähige Organisation mit einer leicht steuerbaren Struktur
- ganzheitliche Kundenbetreuung mit klarer Verantwortung
- optimaler Einsatz der Bediensteten nach ihren Fähigkeiten/Motivation

Das von der Regierung beschlossene Strukturreformkonzept (der „Vorhabensbericht“) enthielt keine expliziten Zielformulierungen. Die Abteilung 1 – LAD teilte dem LRH mit, dass es das Ziel der Reform war, die Organisation für die Aufgabenerfüllung leistungsfähiger und effizienter zu gestalten und nicht nur die Aufbauorganisation sondern auch die Abläufe zu verbessern, weshalb es sich nicht nur um eine Struktur- sondern auch um eine Organisationsreform handle.

Die Struktur- und Organisationsreform legte den Fokus nicht auf Einsparungen sondern auf die Bereinigung der in der Geschäftseinteilung geregelten Zuständigkeiten. Einsparungsziele oder budgetäre Vorgaben bestanden keine. Die Abteilung 1 – LAD nannte Einsparungen nicht als Ziel von Strukturreformen sondern als Folge von Strukturverbesserungen.

5.2 Der LRH kritisierte, dass ein schriftlicher Auftrag mit klaren Zielvorgaben zur Konkretisierung der Strukturreform fehlte. Die zweite Arbeitsgruppe musste daher selbst Ziele für ihre Arbeit formulieren. Auch das fertige Reformkonzept behandelte keine Ziele.



ZIELE DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

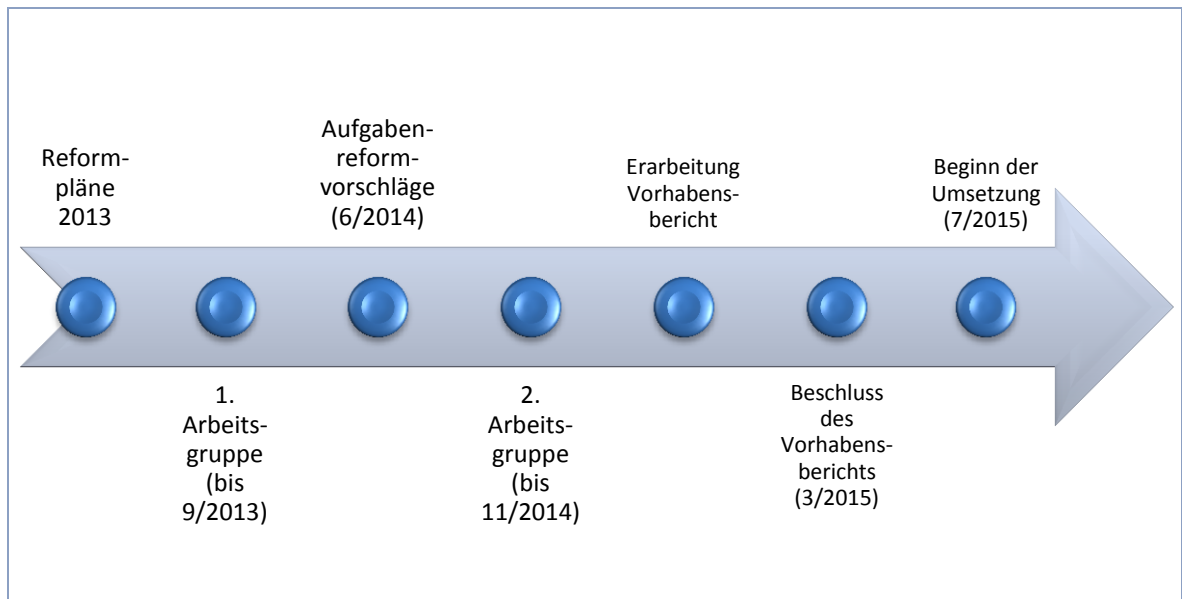
Der LRH empfahl, bei zukünftigen Reformen detaillierte und messbare Ziele zu definieren sowie klare Vorgaben nachvollziehbar an die beteiligten Akteure zu kommunizieren.

ABLAUF DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

ABLAUF DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

6.1 Die nachfolgende Abbildung fasst den Ablauf der Struktur- und Organisationsreform zusammen:

Abbildung 2: Ablauf der Struktur- und Organisationsreform



Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis des Vorhabensberichts und Unterlagen des AKL

Der Landeshauptmann beauftragte 2013 eine Experten-Arbeitsgruppe unter der Leitung eines ehemaligen Landesamtsdirektors, ein Konzept für die Strukturreform auszuarbeiten. Die Arbeitsgruppe schloss ihre Tätigkeit im September 2013 ab, lieferte jedoch kein in der Praxis umsetzbares Ergebnis. Der Bericht mit dem Reformkonzept der ersten Arbeitsgruppe lag der Abteilung 1 – LAD nicht vor. Die Landesregierung plante daraufhin vor der Strukturreform noch eine Aufgabenreform durchzuführen.

Im Projekt Aufgabenreform⁷, das im Oktober 2013 begann, erarbeiteten die Abteilungen des AKL und die BH bis Juni 2014 Reformvorschläge. Dabei identifizierten sie Einsparungspotenziale in der öffentlichen Aufgabenerfüllung, die unter anderem auch mit Personaleinsparungen verbunden waren.

Im Frühjahr 2014 beauftragte der Landeshauptmann einen damaligen Unterabteilungsleiter mit der Moderation und Leitung einer weiteren Arbeitsgruppe⁸ zur Struktur- und Organisationsreform. Sie arbeitete unabhängig von dem Ergebnis der ersten Arbeitsgruppe. Die zweite Arbeitsgruppe erhielt die gesammelten Vorschläge der

⁷ Der LRH unterzog das Projekt Aufgabenreform einer eigenen Überprüfung.

⁸ Arbeitsgruppe „Organisationsentwicklung/Personalentwicklung Land Kärnten“

ABLAUF DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Aufgabenreform in gedruckter Form. Jedoch konnte sie aus den sehr feingliedrigen Vorschlägen keine Maßnahmen im Sinne einer Struktur- und Organisationsreform ableiten. Vielmehr bildeten Vorgespräche mit allen Abteilungsleitern und insbesondere die damalige Geschäftseinteilung die Diskussionsgrundlage der Arbeitsgruppe. Die Arbeitsgruppe fasste ihre Reformvorschläge in einem Ergebnisbericht zusammen und beendete ihre Tätigkeit mit deren Präsentation im Koalitionsausschuss am 19. November 2014.

Die Regierungsbüros diskutierten die Vorschläge der zweiten Arbeitsgruppe. Sie übernahmen einige Vorschläge der Arbeitsgruppe, überarbeiteten andere und fügten neue Aspekte hinzu. Der Leiter des Präsidiums der Abteilung 1 – LAD verschriftlichte das so entstandene Struktur- und Organisationsreformkonzept als „Vorhabensbericht“. Die Landesregierung beschloss den Vorhabensbericht⁹ und damit die Struktur- und Organisationsreform am 24. März 2015.

Die Umsetzung der Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform begann im Juli 2015 und war im Prüfungszeitraum noch nicht abgeschlossen.

- 6.2 Der LRH begrüßte die Durchführung einer Struktur- und Organisationsreform. Der LRH bemängelte jedoch, dass die erste Arbeitsgruppe kein für die Reform verwertbares Ergebnis lieferte und der Umgang mit diesem intransparent war. Trotz mehrmaliger Nachfrage des LRH konnte das Land Kärnten das Ergebnis nicht übermitteln.

Des Weiteren kritisierte der LRH das Land Kärnten, die Struktur- und Organisationsreform nicht gemeinsam mit der Aufgabenreform durchgeführt zu haben. Der LRH empfahl, die unterschiedlichen Reformen aufeinander abzustimmen und den Reformprozess sowie dessen Ergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren. Zukünftige Strukturreformen sollten mit einer Aufgabenreform einhergehen und nicht davon losgelöst durchgeführt werden.

Reformvorschläge der Arbeitsgruppe

- 7.1 Die siebenköpfige Arbeitsgruppe „Organisationsentwicklung/Personalentwicklung Land Kärnten“¹⁰ bestand neben dem Leiter der Arbeitsgruppe aus nominierten Vertretern der Regierungsbüros, der Organisationseinheit Personalangelegenheiten (Abteilung 1 – LAD), der Personalvertretung und der Organisationseinheit Verfassungsdienst (Abteilung 1 – LAD).

⁹ Zahl: 01-ALLG-1840/4-2014

¹⁰ Zweite Arbeitsgruppe der Struktur- und Organisationsreform

ABLAUF DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Die Arbeitsgruppe grenzte den Arbeitsauftrag der politischen Führung des Landes insofern ein, als dass sie den Fokus nur auf das AKL legte. Insbesondere richtete die Arbeitsgruppe das Hauptaugenmerk darauf, Änderungen der Geschäftseinteilung des AKL vorzuschlagen. Die Verwaltung der BH, ausgegliederten Rechtsträger und Landesgesellschaften (mit Ausnahme der Landesimmobiliengesellschaft – LIG) waren nicht Gegenstand ihrer Betrachtungen.

Eine Abschätzung der budgetären Auswirkung der angegebenen Reformvorschläge fehlte im Ergebnisbericht der Arbeitsgruppe. Zusätzlich fehlten Betrachtungen zu weiteren strukturelevanten Reformen wie beispielsweise der Haushaltsreform. Im Zuge der Haushaltsreform sollten Globalbudgets eingeführt werden, die für sachlich zusammengehörende Aufgabenbereiche gebildet werden.¹¹ Betreffend die Struktur des AKL galt es im Zusammenhang mit der Haushaltsreform jedenfalls noch die genauen Verwaltungsbereiche, welche unter einem Globalbudget zusammengefasst werden sollten, zu definieren. Dies unterblieb im Vorfeld der Strukturreform.

Die Arbeitsgruppe beendete ihre Tätigkeit mit der Präsentation ihrer Vorschläge an die Landesregierung im November 2014. Zwischen November 2014 und März 2015 erfolgten die Feinabstimmung der Vorschläge und weitere Adaptionen, bis letztendlich der Vorhabensbericht entstand. In dieser Zeit diskutierten die Regierungsbüros die vorgeschlagenen Strukturveränderungen der Arbeitsgruppe und überarbeiteten diese auch inhaltlich. Das Präsidium der Abteilung 1 – LAD erstellte den Vorhabensbericht entsprechend der von den Regierungsbüros akkordierten Maßnahmen. Auch hier gab die Abteilung 1 – LAD keine Angaben zu budgetären Veränderungen durch die Strukturreformmaßnahmen an, da sie hierin keine unmittelbaren budgetären Auswirkungen sah. Geringfügige Ersparnisse könnten sich durch bessere Abläufe ergeben.

¹¹ § 6 Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 (VRV 2015), BGBl. II Nr. 313/2015.

ABLAUF DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Die folgende Tabelle fasst die Vorschläge der Arbeitsgruppe zusammen und zeigt, inwieweit sich diese im Vorhabensbericht wiederfinden:

Tabelle 1: Zusammenfassung der Vorschläge der Arbeitsgruppe zur Struktur- und Organisationsreform

Vorschläge der Arbeitsgruppe zur Struktur- und Organisationsreform	Übernahme in den Vorhabensbericht
Verschiebungen innerhalb der Geschäftseinteilung: Die Arbeitsgruppe führte je Abteilung Auszüge der Geschäftseinteilung an, in denen sie Verschiebungen von Geschäften zur Bereinigung der Zuständigkeit kennzeichnete.	Teilweise übernommen
Durchführung einer Strukturveränderung von zehn auf elf Abteilungen: Diese ergäbe sich durch einerseits Zusammenlegung der Abteilungen Soziales (Abteilung 4) und Gesundheit (Abteilung 5) und andererseits durch Schaffung von zwei neuen Abteilungen für Gesellschaft/Generationen/Sport sowie für Kultur/Tourismus.	Nicht übernommen
Integration aller Anwaltschaften in Abteilung 1 – LAD: Die bis dahin den einzelnen Fachabteilungen zugeordneten Anwaltschaften sollten in Abteilung 1 integriert werden. Eine Zuordnung zum Landtag lehnte die Arbeitsgruppe ab, da die Anwaltschaften auch Bundesgesetze vollzögen.	Anders übernommen
Schaffung einer zentralen Stelle für Vergaberecht: Mehrere Abteilungsleiter befürworteten in den Vorgesprächen eine zentrale Kompetenz für Vergaberecht, um landesweit eine einheitliche, rechtlich einwandfreie Vorgehensweise zu sichern.	Nicht übernommen
Rückgliederung von Teilen der LIG – wie etwa des Facility-Managements und des Hochbaus: Eine Integration der gesamten LIG im AKL oder die Schaffung einer eigenen Bauabteilung lehnte die Arbeitsgruppe jedoch ab.	Nicht übernommen
Personal- und Organisationsentwicklung: Die Arbeitsgruppe thematisierte u.a. Systemschwächen hinsichtlich Gehaltserhöhungen bzw. Besserstellungen und eine effektive Führungsspanne. Gehaltserhöhungen und Besserstellungen seien nur durch die Ernennung zum Sachgebiets- oder Unterabteilungsleiter möglich. Engagierte Mitarbeiter sollten jedoch auch ohne Verleihung dieser Funktionen belohnt werden können. Zur Führungsspanne diskutierte die Arbeitsgruppe, dass ein Abteilungsleiter maximal 15 Führungskräfte zweiter Ebene wirksam steuern könne. Einem Unterabteilungsleiter sollten mindestens acht und höchsten zehn bis 15 Personen zugeordnet sein, einem Sachgebietsleiter mindestens drei und höchstens zehn Mitarbeiter.	Teilweise übernommen

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis des Berichts der Arbeitsgruppe

Für den Vorhabensbericht entfielen einige Vorschläge der Arbeitsgruppe, wie etwa die Ausweitung auf elf Abteilungen, die Schaffung einer zentralen Stelle für Vergaberecht und Überlegungen zur Eingliederung von Teilen der LIG. Da zum Zeitpunkt der Ausarbeitung des Vorhabensberichtes Anfang des Jahres 2015 noch wesentliche Fragen der Eingliederung der LIG offen waren, begann das Land Kärnten diese Strukturveränderung eigenständig zu planen. Daher entfiel der Vorschlag zur Eingliederung der LIG aus dem Vorhabensbericht.

ABLAUF DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Entgegen des Vorschlags der Arbeitsgruppe ordnete der Vorhabensbericht die Anwaltschaften dem Landtag zu. Hinsichtlich der Leitungsspanne konkretisierte der Vorhabensbericht auch Mindestanzahlen an Mitarbeitern, die Funktionsträgern zugeordnet sein müssten, um dadurch der teilweise fehlenden Führungsverantwortung von Funktionsträgern Rechnung zu tragen.

Im Gegensatz zum Ergebnisbericht der Arbeitsgruppe sprach der Vorhabensbericht die Auswirkungen der Haushaltsreform kurz an. Die Einführung von Globalbudgets für zusammengehörige Verwaltungsbereiche im Zuge der Haushaltsreform des Landes sollte demnach zwingend eine Harmonisierung der Zuständigkeit der Abteilungen untereinander als auch der Referatsbereiche der Regierungsmitglieder mit sich bringen. Damit kündigte das Land Kärnten eine neuerliche Änderung seiner Struktur infolge der Haushaltsreform an.

Zwar beurteilte das Controlling die geplanten Strukturmaßnahmen in Hinblick auf die Haushaltsreform großteils positiv, jedoch blieb weiterer Optimierungsbedarf für die Zusammensetzung der Globalbudgets offen.

- 7.2 Der LRH kritisierte, dass die gegenständliche Struktur- und Organisationsreform zu kurz gegriffen war. Das Land Kärnten führte nicht ein gesamtheitliches Projekt zur Verbesserung der Struktur im AKL, den BH und ausgegliederten Rechtsträgern durch, sondern griff explizit nur die Struktur des AKL heraus. Andere Projekte zur Struktur- und Organisationsreform, wie die teilweise Rückgliederung der LIG, liefen teilweise parallel ab bzw. waren zu einem späteren Zeitpunkt geplant. Der LRH empfahl, im Zuge von Strukturreformbestrebungen die gesamte Struktur der Landesverwaltung einzubeziehen.

Zudem vermisste der LRH explizite Angaben zu finanziellen Auswirkungen der Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform. Weder aus dem Ergebnisbericht der zweiten Arbeitsgruppe noch aus dem Vorhabensbericht der Abteilung 1 – LAD oder den Gesprächen des LRH mit den zuständigen Personen im AKL waren Aussagen zu kostenmäßigen Auswirkungen ableitbar. Der LRH empfahl, im Zuge von Reformvorhaben die Auswirkungen auf die Kosten transparent darzustellen.

Der LRH stellte fest, dass das Land Kärnten die Auswirkungen der Haushaltsreform auf die Struktur der Abteilungen des AKL stärker berücksichtigen sollte. Der LRH empfahl, die Abteilungen und Unterabteilungen im Rahmen der Strukturreform in einer Weise zu strukturieren, sodass Detailbudgets und Globalbudgets daraus abgeleitet werden können.

ABLAUF DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

7.3 *Die Landesregierung führte zur Kritik des LRH aus, dass mit dem Vorhabensbericht keine finanziellen, sondern ausschließlich organisatorische Zielsetzungen verfolgt wurden. Unmittelbare kostenmäßige Auswirkungen seien davon nicht zu erwarten und wären auch nicht betragsmäßig bezifferbar.*

Die Erstellung von Globalbudgets sei aber auf Basis der geltenden Geschäftseinteilung sehr wohl möglich, ein entsprechender Vorschlag sei im Rahmen des Projektes Haushaltsreform bereits behandelt worden.

7.4 Nach Ansicht des LRH hatten organisatorische Maßnahmen letztlich finanzielle Auswirkungen, die zu berechnen seien. Gerade deshalb wäre bei organisatorischen und strukturellen Veränderungen auf die damit verbundenen kostenmäßigen Konsequenzen zu achten.

Bei der Erstellung von Detailbudgets und Globalbudgets sollte darauf geachtet werden, dass sie einen abgeschlossenen Bereich umfassen. Laufende Verschiebungen sollten vermieden werden, da sie die Vergleichbarkeit über einen längeren Zeitraum beeinträchtigen. In der aus der bestehenden Geschäftseinteilung abgeleiteten Zusammensetzung der Globalbudgets sah der LRH weiteres Optimierungspotenzial.

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

8 Der Vorhabensbericht bereitete die zentralen Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform des AKL für die Kärntner Landesregierung auf. Ausschließlich die Inhalte des Vorhabensberichts waren für die Umsetzung maßgeblich. In Summe fasste der Vorhabensbericht die Änderungen der Struktur- und Organisationsreform in vier Umsetzungsmaßnahmen zusammen und nannte als fünften Punkt noch „weiterführende Schritte im Zusammenhang mit weiteren Reformvorhaben“. Die Kärntner Landesregierung beschloss die folgenden Umsetzungsmaßnahmen:

1. Änderung der Geschäftseinteilung des AKL
2. Anpassung der Referatseinteilung
3. Änderung der Geschäftsordnung des AKL
4. Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes

Zu den weiterführenden Schritten im Zusammenhang mit anderen Reformvorhaben zählten die Einführung von Globalbudgets im Zuge der Haushaltsreform, eine Dienst- und Besoldungsreform sowie eine mögliche Reform der Landesbeteiligungen zur Erhöhung der strategischen Steuerung. Aus diesen Reformen ergäben sich zum Teil weitere Auswirkungen auf die Referats- und Geschäftseinteilung des AKL. Konkrete Planungshorizonte fehlten im gegenständlichen Reformpapier.

Maßnahme 1: Änderung der Geschäftseinteilung

9.1 Hinsichtlich der Grundstruktur der Abteilungen im AKL (TZ 4) sah der Vorhabensbericht keine Änderungen vor. Die Zusammenlegung auf zehn Abteilungen im Jahr 2011 habe sich grundsätzlich bewährt, weshalb auch, entgegen den Vorschlägen der zweiten Arbeitsgruppe, die Struktur mit zehn Abteilungen bestehen blieb. Lediglich bei den Abteilungsbezeichnungen kam es zu Anpassungen.

Ein wesentlicher Bestandteil der Organisations- und Strukturreform des AKL war die Bereinigung und Adaptierung von Zuständigkeiten im AKL durch Überarbeitung der Geschäftseinteilung und begleitende legislative Maßnahmen.

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Aus der nachfolgenden Tabelle sind die geplanten Aufgabenverschiebungen im Rahmen der Struktur- und Organisationsreform ersichtlich. Die blau hinterlegten Felder signalisieren die Neuschaffung einer Zuständigkeit im Rahmen der Reform.

Tabelle 2: Adaptierung der Geschäftseinteilung – aus Abteilungssicht

Abteilung	Entfallener Aufgabenbereich*	Neuer Aufgabenbereich**
1 - Landesamtsdirektion	Wissenschaftliche Institutionen (zu Abt. 6)	Strategische Landesentwicklung
2 - Finanzen, Beteiligungen und Wohnbau	Wohnbeihilfe (zu Abt. 4)	Kärntner Stiftungs- und Fondsgesetz (von Abt. 4)
	Konzerthaus (zu Abt. 6)	Energieförderung im Zusammenhang mit Wohnbau (von Abt. 8)
	Wirtschaftspolitischer Beirat (zu Abt. 7)	
3 - Gemeinden und Raumordnung	Kärntner Prostitutionsgesetz (zu Abt. 7)	Zusammenführung des Dienstrechtes aller Gemeindeverbände
	Tourismus, ausgenommen Abgaben (zu Abt. 7)	
4 - Soziales und Gesellschaft	Kärntner Stiftungs- und Fondsgesetz (zu Abt. 2)	Wohnbeihilfe (von Abt. 2)
	Pflegewesen, psychosoziale Angelegenheiten und Rettungswesen (zu Abt. 5)	Familien-, Jugend- und Seniorenförderung (von Abt. 6)
5 - Gesundheit und Pflege	Schulen im Gesundheitsbereich (zu Abt. 6)	Pflegewesen, psychosoziale Angelegenheiten und Rettungswesen (von Abt. 4)
	Landarbeitsrecht einschließlich Aufsicht über die Landarbeiterkammer (zu Abt. 10)	
6 - Bildung, Wissenschaft, Kultur und Sport	Familien-, Jugend- und Seniorenförderung (zu Abt. 4)	Wissenschaftliche Institutionen (von Abt. 1)
		Konzerthaus (von Abt. 2)
		Schulen im Gesundheitsbereich (von Abt. 4)
		Pendlerförderung (von Abt. 7)
		Kunst am Bau (von Abt. 9)
		Agrarhistorisches Museum Ehrental (von Abt. 10)
7 - Wirtschaft, Tourismus, Infrastruktur und Mobilität	Pendlerförderung (zu Abt. 6)	Strategische Wirtschaftspolitik
		Tourismus (von Abt. 1)
		Wirtschaftspolitischer Beirat (von Abt. 2)
		Kärntner Prostitutionsgesetz (von Abt. 3)
8 - Umwelt, Wasser und Naturschutz	Energieförderung im Zusammenhang mit Wohnbau (zu Abt. 2)	Zuordnung Umweltinspektion
		Energiepolitik
9 - Straßen und Brücken	Verkehrskompetenzen (zu Abt. 7)	Landesfischereinspektor (von Abt. 10)
	Kunst am Bau (zu Abt. 6)	-
10 - Land- und Forstwirtschaft	Agrarhistorisches Museum Ehrental (zu Abt. 6)	Landarbeitsrecht einschließlich Aufsicht über die Landarbeiterkammer (von Abt. 5)
	Landesfischereinspektor (zu Abt. 8)	

* Basis Geschäftseinteilung 2011, LGBl. Nr. 40/2011 mit Änderung LGBl. Nr. 122/2012 und LGBl. Nr. 26/2013

** Neuerung mit Geschäftseinteilung 2015, in Kraft getreten am 1. Juli 2015, LGBl. Nr. 33/2015

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis des Vorhabensberichts und der Geschäftseinteilungen

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Neben den abteilungsspezifischen Kompetenzverschiebungen hielt der Vorhabensbericht allgemein notwendige Strukturbereinigungen und Adaptierungen fest:

- Zuordnung der Anwaltschaften des Landes zum Kärntner Landtag
- Eingliederung der Dienststelle für Landesabgaben als Unterabteilung in die Abteilung Finanzen, Beteiligungen und Wohnbau
- Eingliederung der Agrarbehörde Kärnten in die Abteilung Land- und Forstwirtschaft
- Beseitigung der Doppelgleisigkeiten im Bereich des Strahlenschutzes, der Bäderhygiene und des Tabakgesetzes
- Entfall des Begriffes „Kompetenzzentrum“ aus den Abteilungsbezeichnungen

Die Änderung der Geschäftseinteilung setzte das Land Kärnten zum Großteil um. Insgesamt sah der Vorhabensbericht 29 Maßnahmen im Zusammenhang mit der Geschäftseinteilung des AKL vor, wovon das Land Kärnten 25 realisierte. Folgende geplante Maßnahmen hatten während des Prüfungszeitraums keinen Niederschlag in der Geschäftseinteilung bzw. in den betreffenden Materiengesetzen gefunden:

- Umwandlung der Dienststelle für Landesabgaben zu einer regulären Unterabteilung in der Abteilung Finanzen, Beteiligungen und Wohnbau (allenfalls erst nach der Pensionierung des derzeitigen Leiters der Dienststelle geplant)
- Beseitigung der Doppelgleisigkeiten im Bereich der Bäderhygiene (die Zuständigkeit bestand auch nach Adaptierung weiterhin in mehreren Abteilungen)
- Umwandlung der Agrarbehörde Kärnten zu einer regulären Unterabteilung in der Abteilung Land- und Forstwirtschaft (allenfalls erst nach Pensionierung des derzeitigen Leiters der Behörde geplant)
- Zuordnung der Anwaltschaften zum Landtag

Andere Bereiche der Geschäftseinteilung des AKL, die Reformpotenzial aufwiesen, blieben unbehandelt. Dazu zählten beispielsweise Aufsplittungen im Schulwesen, die Führung mehrerer Bauhöfe in verschiedenen Abteilungen, Mehrgleisigkeiten im Förderwesen und Parallelen im Vergabewesen.

9.2 Grundsätzlich begrüßte der LRH die Überarbeitung der Geschäftseinteilung. Der LRH stellte jedoch kritisch fest, dass es im Wesentlichen nur zu Verschiebungen von

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Geschäftsbereichen bzw. Aufgaben kam. In Bereichen mit Doppelgleisigkeiten nahm das Land Kärnten nur geringfügige Bereinigungen vor.

Der LRH empfahl, die Landesstrukturen auf weitere Reformpotenziale zu untersuchen und den Fokus auf tatsächliche Strukturoptimierungen statt auf bloße Verschiebungen in der Struktur zu legen.

- 9.3 *Die Landesregierung betonte in ihrer Stellungnahme, dass in der derzeit in Vorbereitung befindlichen Eingliederung der LIG in die Strukturen des Amtes der Kärntner Landesregierung sowie in der Auflösung der Stelle der Landesabgaben sehr wohl Verschlankungen der Strukturen zu sehen seien.*
- 9.4 Die Eingliederung der Dienststelle für Landesabgaben zählte zu den im Zuge der Struktur- und Organisationsreform bereits beschlossenen Maßnahmen, die Eingliederung der LIG war jedoch im Prüfungszeitraum erst in Planung. Bei beiden Strukturveränderungen sollte in der Umsetzung darauf geachtet werden, dass dadurch tatsächliche Verschlankungen erzielt werden. Die realisierbaren Einsparungs- und Optimierungspotenziale hingen letztendlich von den Modalitäten der noch ausstehenden Eingliederung ab.

Maßnahme 2: Anpassung der Referatseinteilung

- 10.1 Die Referatseinteilung regelte die politische Zuständigkeit für Verwaltungsangelegenheiten und teilte die Aufgaben zwischen den Mitgliedern der Landesregierung auf. Der Vorhabensbericht legte als Maßgabe für die Anpassung der Referatseinteilung an die neue Geschäftseinteilung fest, dass die organisatorisch in einer Abteilung zusammengefassten Aufgabenbereiche möglichst auch in der Referatseinteilung demselben Regierungsmitglied zugeordnet werden sollten. Für die Umsetzung dieser Anpassungsmaßnahmen setzte die Landesregierung keine Frist. Ein Bericht zum Umsetzungsstand des Reformprogramms Kärnten kündigte die Anpassung der Referatseinteilung im ersten Halbjahr 2016 an. Jedoch kam es im Prüfungszeitraum¹² zu keiner inhaltlichen Adaptierung.

Die im ersten Halbjahr 2016 gültige Referatseinteilung¹³ spiegelte nicht die Änderungen der Geschäftseinteilung wider. Außerdem erfüllte sie nicht das Kriterium, dass die Angelegenheiten einer Abteilung nur einem Referenten zugeordnet seien, was auch in Hinblick auf die Haushaltsreform anzustreben wäre. Außer der Abteilung 1 – LAD fiel

¹² Stand 31. Oktober 2016

¹³ Mit der Verordnung vom 23. Juni 2016 erfolgte die letzte Änderung der Referatseinteilung (LGBl. Nr. 38/2016), da Landesrat Mag. Gernot Darmann die Geschäfte von Landesrat Mag. Christian Ragger übernahm. Zwischen den anderen Referenten kam es inhaltlich zu keiner Änderung in der Zuständigkeit.



MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

jede Abteilung unter die Zuständigkeit mehrerer Regierungsmitglieder. Im Durchschnitt waren ca. drei Regierungsmitglieder für eine Abteilung in unterschiedlichen Referatsbereichen zuständig.

Die folgende Tabelle fasst die im Prüfungszeitraum gültigen Referatsbereiche je Abteilung zusammen:

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Tabelle 3: Überblick über Referenten und deren Zuständigkeiten

Abteilung	Themenbereiche nach Referenten pro Abteilung*	Referent
Abteilung 1	Innerer Dienst, EU und Internationales, Flüchtlingswesen, Personalangelegenheiten, Verfassungsdienst	LH Mag. Dr. Peter Kaiser
Abteilung 2	Stiftungs- und Fondsgesetz	LHStv. Dr. Beate Prettnner
	Finanzen, Wohnbau	LHStv. Mag. Dr. Gabriele Schaubig-Kandut
Abteilung 3	Strategische Raumplanung und Landesentwicklung einschließlich Förderprogramme	LH Mag. Dr. Peter Kaiser
	Gemeinden	LHStv. Mag. Dr. Gabriele Schaubig-Kandut
	Bedarfszuweisungen an Gemeinden (Doppelzuständigkeit)	LR DI Christian Benger und LHStv. Mag. Dr. Gabriele Schaubig-Kandut
	Überörtliche Raumplanung	LR Rolf Holub
Abteilung 4	Soziales, Generationen, Familie, Frauen, Jugend, Senioren	LHStv. Dr. Beate Prettnner
	Wohnbeihilfe	LHStv. Mag. Dr. Gabriele Schaubig-Kandut
Abteilung 5	Gesundheit, Pflege, Krankenanstalten	LHStv. Dr. Beate Prettnner
	Tierschutz für nicht landwirtschaftliche Tierhaltung, Tiertransporte	LR Mag. Gernot Darmann**
	Veterinärwesen	LR DI Christian Benger
Abteilung 6	Schulwesen (Pflicht-, Fachhochschulwesen etc.), Kindergarten-, Hortwesen, Sportwesen	LH Mag. Dr. Peter Kaiser
	Schulen für Gesundheits- und Krankenpflege	LHStv. Dr. Beate Prettnner
	Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik, Arbeitnehmerförderung	LHStv. Mag. Dr. Gabriele Schaubig-Kandut
	Kunst, Kultur	LR DI Christian Benger
Abteilung 7	Telekommunikation (Mobilfunk)	LH Mag. Dr. Peter Kaiser
	Bauwesen, Hochtechnologie, Konsumentenschutz, Ortsbildpflege, Prostitutionsgesetz	LHStv. Mag. Dr. Gabriele Schaubig-Kandut
	Verkehrsangelegenheiten, Rechtliche Angelegenheiten im Gewerbe	LR Mag. Gernot Darmann**
	Wirtschaft, Tourismus	LR DI Christian Benger
	Öffentlicher Verkehr, Wasserrecht bei gewerblichen Betriebsanlagen	LR Rolf Holub
	Lärmschutz, Radwege, Baubelange	LR Gerhard Köfer
Abteilung 8	Natur-, National-, Biosphärenparks	LR Mag. Gernot Darmann**
	Umwelt, Energie, Nachhaltigkeit	LR Rolf Holub
	Fachliche Angelegenheiten der Fischerei, Landesfischereiinspektion	LR Gerhard Köfer
Abteilung 9	Landeswasserbauhof	LR Rolf Holub
	Straßen	LR Gerhard Köfer
Abteilung 10	Landarbeitsrecht	LHStv. Dr. Beate Prettnner
	Jagd	LR Mag. Gernot Darmann**
	Landwirtschaft, Forstwirtschaft	LR DI Christian Benger
	Rechtliche Angelegenheiten der Fischerei	LR Gerhard Köfer

* Stand nach Umstrukturierung der Abteilungen (Änderung der Geschäftseinteilung, Juli 2015)

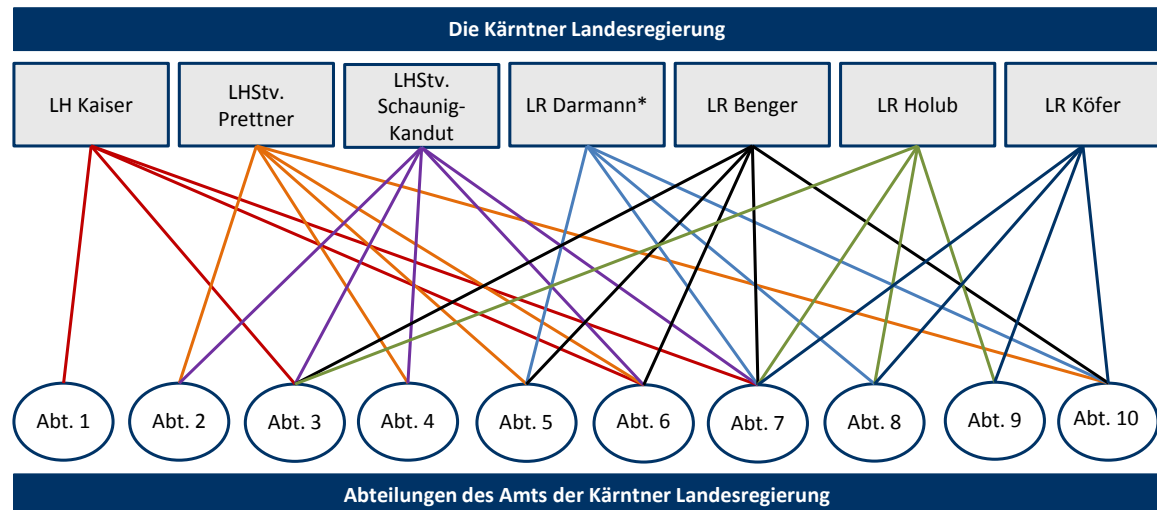
** LR Mag. Gernot Darmann übernahm die Zuständigkeitsbereiche von LR Mag. Christian Ragger im Juni 2016.

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Geschäftseinteilungen und Referatseinteilung

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Abbildung 3 illustriert die Verbindung zwischen den Referenten und Abteilungen:

Abbildung 3: Zuordnung von Abteilungen zu Referenten



* LR Mag. Gernot Darmann übernahm die Zuständigkeitsbereiche von LR Mag. Christian Ragger im Juni 2016.

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Referatseinteilung

Die Tabelle 3 und die Abbildung 3 veranschaulichen, dass alle Referenten in vier oder fünf Abteilungen zuständig waren bzw. mit Ausnahme von Abteilung 1 – LAD die Belange aller Abteilungen auf mehrere Referenten aufgeteilt waren. Besonders die Geschäftsbereiche der Abteilung 7 – Wirtschaft, Tourismus, Infrastruktur und Mobilität waren sehr stark zwischen den Referenten gesplittet. Sechs der sieben Regierungsmitglieder hatten hier Kompetenzen.

- 10.2 Der LRH bemängelte die hohe Anzahl zuständiger Referenten pro Abteilung, was potenziell die strategische Steuerung in diesen Bereichen erschwerte. Der LRH befürwortete den Vorschlag des Vorhabensberichtes, dass nur noch ein Referent pro Abteilung zuständig sein sollte. In diesem Zusammenhang sollte auch hinterfragt werden, ob alle Angelegenheiten eines Regierungsmitgliedes in einer Abteilung zusammengefasst werden könnten, wodurch sich auch die Anzahl der Abteilungen auf die Zahl der Regierungsmitglieder reduzieren würde.

Der Vorhabensbericht vom März 2015 definierte die Bereinigung der Referatseinteilung als Umsetzungsmaßnahme der Strukturreform, legte jedoch keine Planungsdetails oder zeitlichen Rahmenbedingungen dafür fest. Der in einem Bericht zum Umsetzungsstand des Reformprogramms Kärnten angekündigte Zeitraum zur Anpassung der Referatseinteilung mit erstem Halbjahr 2016 konnte nicht eingehalten werden. Der LRH empfahl, die Anpassung der Referatseinteilung in Abstimmung mit der Haushaltsreform

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

zügig durchzuführen und die von der Kärntner Landesregierung selbst gesetzten Fristen einzuhalten.

Maßnahme 3: Änderung der Geschäftsordnung

- 11 Der Vorhabensbericht enthielt einzelne Reformvorschläge betreffend die Organisationsstruktur des AKL, wie beispielsweise die Schaffung federführender Unterabteilungen und die Einhaltung von Mindestanzahlen an Mitarbeitern für die Einrichtung von Unterabteilungen und Sachgebieten. Die Einrichtung federführender Unterabteilungen erforderte rechtliche Grundlagen, weshalb das AKL die Änderung der Geschäftsordnung als Maßnahme der Struktur- und Organisationsreform definierte. Der Vorhabensbericht traf auch Vorgaben für die Einführung von Mindestmitarbeiterzahlen für Unterabteilungen und Sachgebiete, titulierte diese jedoch nicht explizit als Umsetzungsmaßnahmen. Diese Neuerung wird ebenfalls im Folgenden näher erläutert.

Als Grundlage für die im Vorhabensbericht vorgesehenen Reformmaßnahmen betrachtete der LRH zunächst die bestehenden Führungsstrukturen im AKL.

Führungsstrukturen des AKL

- 12.1 Um die Führungsdichte im AKL festzustellen, erhob der LRH die Mitarbeiteranzahlen aller Abteilungen samt deren Zuordnung zu Sachgebieten und Unterabteilungen sowie die Anzahl der jeweiligen Funktionsträger:

Tabelle 4: Führungsdichte im AKL

Abteilung	Abteilungsleiter	Unterabteilungsleiter*	Sachgebietsleiter*	Mitarbeiter (in Köpfen)*	Führungsdichte
Abteilung 1	1	22	16	239	16,32%
OE Verfassungsdienst**	1	1	3	13	38,46%
OE Personalangelegenheiten**	1	3	4	60	13,33%
Abteilung 2	1	3	9	88	14,77%
Abteilung 3	1	7	14	76	28,95%
Abteilung 4***	1	5	8	184	7,61%
Abteilung 5***	1	6	15	201	10,95%
Abteilung 6****	1	13	8	160	13,75%
Abteilung 7	1	11	10	98	22,45%
Abteilung 8	1	19	30	288	17,36%
Abteilung 9*****	1	8	8	77	22,08%
Abteilung 10	1	8	9	105	17,14%
Summe	12	106	134	1.589	15,86%

* Laut Mitteilung der Abteilungen, Stand 31. Dezember 2015 (Ausnahme: Abteilung 1 mit Stand 21. März 2016), Mitarbeitersumme inklusive Funktionsträger

** Die Leiter der OE Verfassungsdienst und Personalangelegenheiten waren als Abteilungsleiter eingestuft.

*** Die Leiter der Anwaltschaften sowie des Landesjugendreferats und Frauen- und Gleichbehandlungsreferats waren als Sachgebietsleiter eingestuft.

**** Exklusive Mitarbeiter in Fachberufsschulen und Kärntner Tourismus Schulen

***** Exklusive Straßenbauämter

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Mitteilungen der Abteilungen

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Insgesamt waren im AKL zehn Abteilungsleiter, zwei Dienststellenleiter im Rang eines Abteilungsleiters, 106 Unterabteilungsleiter und 134 Sachgebietsleiter beschäftigt.¹⁴ Die Führungsdichte beschrieb den Anteil an Funktionsträgern im Verhältnis zur absoluten Mitarbeiteranzahl. Diese betrug im Durchschnitt rd. 16%. Das bedeutete, dass rd. 16% der Mitarbeiter des AKL eine Führungsfunktion innehatten. Die höchste Führungsdichte wiesen neben der Organisationseinheit für Verfassungsdienst die Abteilungen 3, 7 und 9 auf. Beispielsweise waren mehr als ein Viertel der Mitarbeiter in der Abteilung 3 Führungskräfte.

- 12.2 Der LRH bemängelte die großen Unterschiede in den Führungsstrukturen zwischen den Abteilungen und die hohe Führungsdichte in einigen Abteilungen. Der LRH empfahl die Struktur so zu gestalten, dass eine hohe Anzahl von Führungskräften im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl vermieden werde. Insbesondere könnte das, wie in TZ 14 dargestellt, durch Mindestgrößen für Unterabteilungen und Sachgebiete erreicht werden.

Veränderungen bei Funktionsträgern

- 13.1 Die Einrichtung von Unterabteilungen und Sachgebieten bzw. auch deren Aufwertungen stellten eine Art der Beförderung der jeweiligen Dienstnehmer dar.

Auffällig war, dass es in den Jahren 2014 und 2015, als die Landesregierung die Organisations- und Strukturreform beschloss¹⁵, im Vergleich zu den Vorjahren zu weniger Neuschaffungen und kaum Aufwertungen von Funktionsträgern kam. Etwa gab es im Jahr 2015 lediglich vier neue Sachgebiete, keine neuen Unterabteilungen und keine Aufwertung von Sachgebieten zu Unterabteilungen. Des Weiteren konnte die Struktur im Jahr 2015 um acht Sachgebiete und sechs Unterabteilungen¹⁶ reduziert werden.

Hingegen kam es im Jahr 2016 zum Aufbau neuer Strukturen. Das Land Kärnten errichtete zwei neue Unterabteilungen und sechs neue Sachgebiete. Weitere vier Sachgebiete wertete der LH zu Unterabteilungen auf.

- 13.2 Der LRH bemängelte, dass das Land Kärnten im laufenden Jahr 2016 wieder neue Unterabteilungen und Sachgebiete schuf bzw. diese aufwertete, obwohl es im Sinne einer Strukturverschlankeung wäre, die Zahl der Unterabteilungen und Sachgebiete zu reduzieren.

¹⁴ Stand 31. Dezember 2015, Daten der Abteilungen des AKL

¹⁵ Beschluss des Vorhabensberichtes zur Struktur- und Organisationsreform im März 2015

¹⁶ Ohne Unterabteilungsleiter in anderer Funktion

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Der LRH empfahl, Anträge für die Neuschaffung von Unterabteilungen und Sachgebieten sowie für die Aufwertung von Sachgebieten strikt nach den Kriterien der Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit zu prüfen.

- 13.3 *Die Landesregierung merkte zur Feststellung des LRH, wonach man im Jahr 2014 und 2015 kaum neue Sachgebiete und Unterabteilungen schuf bzw. aufwertete, im Jahr 2016 aber wiederum neue Strukturen aufbaute, an, dass die mengenmäßig ungleiche Verteilung der Ernennung von Funktionsträgern in diesen Jahren darauf zurückzuführen sei, dass mit der Behandlung der diesbezüglichen Anträge aus den Jahren 2014 und 2015 zugewartet wurde, bis die Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform festgestanden hätten. Selbstverständlich würden die Anträge für die Neuschaffung von Unterabteilungen und Sachgebieten bzw. deren Aufwertung nach den Kriterien der Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit geprüft werden.*
- 13.4 Der LRH nahm die Stellungnahme als Erklärung für die Häufung von neugeschaffenen Unterabteilungen und Sachgebieten im Jahr 2016 zur Kenntnis, und bekräftigte seine Empfehlung, bei der Neuschaffung solcher Funktionen sparsam und zweckmäßig vorzugehen.

Mindestanzahlen an Mitarbeitern zur Errichtung von Unterabteilungen und Sachgebieten

- 14.1 Führungskräfte von Unterabteilungen und Sachgebieten sollten auch Führungsverantwortung tragen. Im AKL bestanden jedoch Unterabteilungen und Sachgebiete, denen außer den Leitern selbst keine Mitarbeiter zugeordnet waren. Um bei zukünftigen Errichtungen von Unterabteilungen und Sachgebieten mehr Wert auf die tatsächliche Führungsverantwortung zu legen, definierte die Abteilung 1 – LAD im Vorhabensbericht im Jahr 2015 folgende personellen Voraussetzungen:
- Unterabteilung: Mindestanzahl an acht Mitarbeitern
 - Sachgebiet: Mindestanzahl an fünf Mitarbeitern

Im Oktober 2015 erstellte die Abteilung 1 – LAD neue Vorgaben zur Bestellung von Funktionsträgern, die insbesondere die oben angeführten Mindestanzahlen an Mitarbeitern regelten. Handlungsspielraum blieb insofern offen, da in Fällen mit besonders hoher fachlicher oder budgetärer Verantwortung Ausnahmeregelungen getroffen werden konnten.

Der LRH betrachtete näher, inwieweit auch die bestehenden Unterabteilungen und Sachgebiete die Mindestanzahlen erfüllen würden.

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Die folgende Tabelle fasst zusammen, wie viele der bestehenden Unterabteilungen und Sachgebiete im AKL mindestens acht bzw. mindestens fünf Mitarbeiter hatten:

Tabelle 5: Erfüllung Mindestanzahlen an Mitarbeitern in Unterabteilungen und Sachgebieten

Abteilungen	Unterabteilungen*				Sachgebiete*			
	gesamt	8 oder mehr Mitarbeiter	1 - 7 Mitarbeiter	0 Mitarbeiter	gesamt	5 oder mehr Mitarbeiter	1 - 4 Mitarbeiter	0 Mitarbeiter
Abteilung 1	22	4	15	3	16	4	3	9
OE Verfassungsdienst	1	0	0	1	3	0	0	3
OE Personalangelegenheiten	3	1	2	0	4	1	1	2
Abteilung 2	3	2	1	0	9	4	2	3
Abteilung 3	7	4	2	1	14	1	9	4
Abteilung 4**	5	3	1	1	8	4	3	1
Abteilung 5**	6	4	1	1	15	8	4	3
Abteilung 6	13	3	6	4	8	2	3	3
Abteilung 7	11	4	6	1	10	1	5	4
Abteilung 8	19	7	11	1	30	5	14	11
Abteilung 9***	8	3	5	0	8	1	1	6
Abteilung 10	8	5	2	1	9	1	8	0
Summe	106	40	52	14	134	32	53	49

* Laut Mitteilung der Abteilungen, Stand 31. Dezember 2015 (Ausnahme: Abteilung 1 mit Stand 21. März 2016)

** Die Leiter der Anwaltschaften sowie des Landesjugendreferats und Frauen- und Gleichbehandlungsreferats waren als SG eingestuft.

*** Exklusive Straßenbauämter

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Mitteilungen der Abteilungen

Von den bestehenden 106 Unterabteilungen¹⁷ würden lediglich 40 Unterabteilungen die neuen Mindestanzahlen von acht Mitarbeitern erfüllen, was rd. 38% entspricht. Bei den 134 Sachgebieten erfüllten nur 32 die Mindestanzahl von fünf Mitarbeitern (rd. 24%). Das bedeutet, dass mehr als drei Viertel der bestehenden Sachgebiete nach den neuen Kriterien zu wenig Mitarbeiter hätten, um zustande zu kommen. 14 der bestehenden Unterabteilungsleiter (rd. 13%) und 49 Sachgebietsleiter (rd. 37%) nahmen keine Führungsverantwortung wahr, da ihnen gar keine Mitarbeiter zugeordnet waren.

Der Vorhabensbericht des AKL merkte kritisch an, dass das Land Kärnten in der Vergangenheit Funktionsträgerbestellungen vielfach zur finanziellen Besserstellung einzelner Mitarbeiter nutzte. Dadurch kamen auch Organisationseinheiten ohne oder mit nur sehr wenigen zugeordneten Mitarbeitern zustande. Als Alternative regte der Vorhabensbericht daher die Einführung von Fach- und Expertenkarrieren an, die eine leistungsadäquate Entlohnung ermöglichen sollten, ohne dabei die Organisationsstrukturen weiter auszuweiten.

14.2 Der LRH erachtete die Einführung von Mindestanzahlen an Mitarbeitern für Organisationseinheiten als positiv, um ein weiteres Aufblähen der

¹⁷ Stand 31. Dezember 2015

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Verwaltungsstrukturen zu vermeiden. Kritisch sah der LRH, dass die Einführung der Mindestkriterien nur für zukünftige Organisationseinheiten galt und somit Spielraum für die Zuordnung der Mitarbeiter zwischen bestehenden und neuen Einheiten blieb.

Der LRH empfahl auf die Durchsetzung dieser Mindestkriterien zu achten und genauere Richtlinien einzuführen.

- 14.3 *Die Landesregierung hielt zum vom LRH kritisierten Handlungsspielraum in Bezug auf die Ausnahmeregelung der hohen fachlichen oder budgetären Verantwortung bei Nichtvorliegen der neu definierten personellen Voraussetzungen (Mindestzahlen an Mitarbeitern) fest, dass darauf äußerst restriktiv zurückgegriffen werde und bis dato erst in einem einzigen Fall Gebrauch gemacht worden sei. Somit sei auszuschließen, dass über diesen Umweg erneut Funktionsbestellungen ohne die personellen Voraussetzungen im vorherigen üblichen Ausmaß vorgenommen werden würden.*

Der verbliebene Spielraum für die Zuordnung der Mitarbeiter zwischen bestehenden und neuen Einheiten bestünde zwar, jede Änderung eines Organigramms einer Abteilung oder deren Einheiten würde aber von Seiten der Dienstbehörde nicht anstandslos akzeptiert werden, sondern bedürfe einer schlüssigen und nachvollziehbaren sachlichen Begründung.

- 14.4 Der LRH betonte die restriktive Handhabung des bestehenden Handlungsspielraumes bei der Einrichtung von Unterabteilungen und Sachgebieten. Der LRH empfahl auf die Gesamtanzahl und Größe von Unterabteilungen bzw. Sachgebieten besonderes Augenmerk zu legen, um die Entwicklung der Anzahl an Führungspositionen zielgerichtet zu steuern. Viele Unterabteilungen wiesen gegenwärtig eher die Größe von Sachgebieten auf oder bestanden aus Einzelpersonen.

Federführende Unterabteilungen am Beispiel der Abteilung 1 – LAD

- 15.1 Der Vorhabensbericht sah im Rahmen der Organisationsstrukturen in den Abteilungen die Schaffung strukturierter, hierarchischer Gliederungen vor. Die Abteilung 1 – LAD stellte eine verhältnismäßig hohe Zahl an Funktionsträgern (Sachgebietsleiter und Unterabteilungsleiter) in den einzelnen Abteilungen fest. Als Lösung sollte eine Novelle der Geschäftsordnung des Amtes zu flacheren Führungsstrukturen führen, indem die Möglichkeit zur Einrichtung federführender Unterabteilungen geschaffen würde. Ein federführender Unterabteilungsleiter übernehme die Leitung über mehrere Unterabteilungen.

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Der Umsetzung der Änderung der Geschäftsordnung kam die Landesregierung zur Gänze nach. Gemäß den Änderungen der Geschäftsordnung¹⁸ war nun der jeweilige federführende Unterabteilungsleiter berechtigt, den unter seiner Federführung stehenden Unterabteilungsleitern Weisungen zu erteilen.

Obwohl den federführenden Unterabteilungsleitern Weisungsbefugnisse gegenüber den ihrem Bereich unterstellten Unterabteilungsleitern zukamen, waren mit der Schaffung dieser Ebene keine Aufwertung in der Einstufung der jeweiligen Person und somit auch keine monetären Vorteile verbunden.

In einem Schreiben von Juni 2015 bezeichnete der Verfassungsdienst die Schaffung federführender Unterabteilungen als Einführung einer weiteren Hierarchieebene. Die Abteilung 1 – LAD hingegen stufte diese als organisatorische Vereinfachung ein, da dadurch mehrere Unterabteilungen zu einem Bereich zusammengefasst werden konnten und sich die direkte Leitungsspanne der Abteilungsleiter reduzierte.

Bis zum Zeitpunkt der Überprüfung durch den LRH hatten drei Abteilungen (Abteilung 1, 6 und 8) federführende Unterabteilungen eingerichtet. Dies waren auch jene Abteilungen mit überdurchschnittlich vielen Unterabteilungen. Im AKL hatten insgesamt vier Abteilungen (Abteilung 1, 6, 7 und 8) mehr als zehn Unterabteilungen.¹⁹ Insbesondere die Abteilung 1 und die Abteilung 8 wiesen viele Unterabteilungen auf (22 und 19 Unterabteilungen). Die Steuerbarkeit der Abteilung erschwerte sich durch die hohe Anzahl an Unterabteilungen, da diese direkt dem Abteilungsleiter unterstellt waren. Auch das Verhältnis der Anzahl von Unterabteilungen zu Sachgebieten wies auf Ungleichgewichte in der Führungsstruktur hin.

Exemplarisch betrachtete der LRH die Abteilung 1 – LAD näher, die diese Neugliederung als erste Abteilung noch im Jahr 2015 realisierte und in ihrem Organigramm verankerte. Die Abteilung 1 – LAD richtete im Jahr 2015 insgesamt sechs federführende Unterabteilungen ein, in denen mehrere Unterabteilungen eingegliedert waren. Zudem sollte die Struktur mit federführenden Unterabteilungsleitern zu zukünftigen Strukturverschlankungen etwa bei der Pensionierung von Funktionsträgern führen, indem die betroffenen Sachgebiete bzw. Unterabteilungen innerhalb der federführenden Unterabteilungen aufgelöst werden. Im Herbst 2016 wies die

¹⁸ § 6 Abs. 5 K-GOA, LGBl. Nr. 7/1999 i.d.g.F., Änderung erfolgte mit LGBl. Nr. 49/2015: „Aus organisatorischen und administrativen Gründen kann der Landeshauptmann auf Vorschlag des Landesamtsdirektors, der vorher den Abteilungsleiter zu hören hat, für die Aufgabengebiete mehrerer Unterabteilungen eine dieser Unterabteilungen zur federführend zuständigen Unterabteilung bestimmen. Für den Leiter der federführend zuständigen Unterabteilung gelten Abs. 3 im Verhältnis zu den übrigen Unterabteilungsleitern und Abs. 4 sinngemäß.“

¹⁹ siehe Tabelle 4 des Berichtes

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Abteilung 1 – LAD nur noch fünf federführende Bereiche auf, da es unterjährig zu einem Abteilungswechsel kam.²⁰

Als Vorbild für die Zielstruktur sei die Gliederung des Bereichs Informationstechnologie zu sehen, da er thematisch als auch organisatorisch eine in sich geschlossene Einheit bildete und trotz verhältnismäßig hoher Mitarbeiterzahl aus nur einer Unterabteilung ohne weitere Sachgebiete bestand. Andere Organisationseinheiten wiesen eine deutlich höhere Führungsdichte auf.

Da Strukturbereinigungen mit der Pensionierung der Funktionsträger durchgeführt werden sollen, betrachtete der LRH den Zeithorizont dieser Maßnahmen in der Abteilung 1 – LAD. Das durchschnittliche Alter der Unterabteilungsleiter der Abteilung 1 – LAD²¹ betrug rd. 50 Jahre²². Ausgehend von einem Regelpensionsantritt bei Beamten im Alter von 65 Jahren²³ bedeutete das noch durchschnittliche rd. 15 Dienstjahre bis zum Pensionsantritt. Die Sachgebietsleiter waren im Durchschnitt rd. 48 Jahre alt und blieben somit noch durchschnittlich rd. 17 Jahre in ihrer Funktion.

Die nachfolgende Tabelle teilte die Funktionsträger nach ihrem errechneten Regelpensionsantritt weiter in Fünf-Jahres-Kategorien ein:

Tabelle 6: Staffelung Pensionsantritt Funktionsträger Abteilung 1 – LAD

Funktionsträger*	Anzahl Pensionsantritte			
	0-5 Jahre	6-10 Jahre	11-15 Jahre	> 15 Jahre
Unterabteilungsleiter	3	7	4	8
Sachgebietsleiter	0	5	6	5
Gesamt	3	12	10	13

* AKL Abteilung 1 ohne Organisationseinheiten mit Sonderstellung, mit Stand 30. Juni 2016 bei Regelpensionsantritt im Alter von 65 Jahren

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis der Daten der Personalabteilung, Abteilung 1 – LAD und des Personalverzeichnisses

Wie aus der Tabelle ersichtlich ist, stand der Regelpensionsantritt beim Großteil der Funktionsträger der Abteilung 1 – LAD (23 von 38 Funktionsträgern) erst in mehr als zehn Jahren an.

15.2 Der LRH erachtete die Schaffung von federführenden Unterabteilungen als zusätzliche Hierarchieebene zu bestehenden Unterabteilungen und Sachgebieten, auch wenn keine

²⁰ Im Überprüfungszeitraum kam es zu weiteren Veränderungen: etwa erfolgte die Verschiebung von Großteilen des Bereichs Controlling in die Abteilung 2 (Finanzen, Beteiligungen und Wohnbau) und eine neue Stabsstelle für Strategische Landesentwicklung entstand.

²¹ Ohne Organisationseinheiten mit Sonderstellung

²² Stand am 30. Juni 2016

²³ § 13 Kärntner Dienstrechtsgesetz, LGBl. Nr. 71/1994 i.d.g.F.

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Änderung der Einstufung der ausführenden Funktionsträger damit einherging. Die Bedeutung einer den Unterabteilungen vorgelagerten Hierarchieebene resultierte aus der Vielzahl und geringen Größe der Unterabteilungen. Wie in TZ 14 dargestellt, hatten 62% der bestehenden Unterabteilungen weniger als acht Mitarbeiter. Viele Unterabteilungen lagen unter der Größe von Sachgebieten.

Die Möglichkeit, bestehende Unterabteilungen im Pensionsfall in die federführenden Unterabteilungen einzugliedern, erachtete der LRH als positiv. Auf Grund der Altersstruktur der Funktionsträger in der Abteilung 1 – LAD wären diesbezügliche Einsparungen in rd. 61% der Fälle erst in mehr als zehn Jahren realisierbar.

Der LRH merkte kritisch an, dass sich die Einführung von federführenden Unterabteilungen als zusätzliche Hierarchieebene im Laufe von mehr als zwei Legislaturperioden etablieren könnte und der geplante Reduktionseffekt auch im Falle von Pensionierungen ausbleiben würde. Der LRH empfahl, auf die Umsetzung von Zusammenführungen innerhalb der federführenden Unterabteilungen zu achten und eventuelle Ausweitungen zu vermeiden.

15.3 *Die Landesregierung betonte in ihrer Stellungnahme, dass die Maßnahme eine wirksame Gliederung der bestehenden „flachen“ Funktionsträgerstruktur ermögliche. Diesen Gliederungs- und Steuerungszweck erfülle die Einrichtung federführender Unterabteilungsleiter in höchstem Maße und dies, ohne zusätzliche Kosten zu verursachen.*

15.4 Hinsichtlich des Gliederungs- und Steuerungszwecks wies der LRH darauf hin, dass eine Erhöhung der Steuerbarkeit nur deshalb notwendig war, weil die vorausgegangene Gliederung des AKL eine Struktur mit zu vielen Unterabteilungen zuließ. Dies betraf insbesondere die Abteilung 1 – LAD und Abteilung 8 – Umwelt, Wasser und Naturschutz, die mehr als bzw. beinahe 20 Unterabteilungen aufwiesen. Die Einrichtung von einigen Organisationseinheiten als Sachgebiete statt Unterabteilungen und deren Zuordnung zu bestehenden Unterabteilungen hätte die Einführung von federführenden Unterabteilungen vermieden.

Für den LRH standen bei den federführenden Unterabteilungen neben dem „Gliederungs- und Steuerungszweck“ vor allem die damit verbundenen Rationalisierungseffekte im Vordergrund, weshalb er kritisch die Langfristigkeit ihres Eintretens betonte.

MAßNAHMEN DER STRUKTUR- UND ORGANISATIONSREFORM

Maßnahme 4: Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes

- 16.1 Eine weitere geplante Maßnahme im Zuge der Gliederung des Amtes war die Schaffung von befristeten Leitungsfunktionen. Auf Grund der gestiegenen Anforderungen an eine Führungskraft durch die Leitung von Großabteilungen sollte der Evaluierung ihres Verwendungserfolges eine größere Bedeutung zukommen. Eine Verlängerung der Funktion hing von einer positiven Bewertung des Verwendungserfolges ab. Die in diesem Zuge notwendige Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes (K-OG) begründete sich darauf, dass die Befristung von Leitungsfunktionen bisher gesetzlich nicht verankert war.

Zwar gab es im August 2016 bereits einen Entwurf zur Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes, jedoch behandelte dieser keine Änderungen im Sinne der Struktur- und Organisationsreform. Die Einführung der Befristung von Leitungsfunktionen unterblieb bis dato.

- 16.2 Der LRH begrüßte die geplante Einführung einer Befristung von Leitungsfunktionen und empfahl diese geplante Maßnahme rasch umzusetzen.

ZUSAMMENFASSUNG DES UMSETZUNGSSTANDES DER REFORM

ZUSAMMENFASSUNG DES UMSETZUNGSSTANDES DER REFORM

- 17.1 Die im Rahmen der Struktur- und Organisationsreform definierten Maßnahmen (siehe TZ 8) hatte das Land Kärnten zum Prüfungszeitpunkt teilweise umgesetzt. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Maßnahmen samt Umsetzungsstand zum 30. Juni 2016:

Tabelle 7: Umsetzungsstand der Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform

	Maßnahmen lt. Vorhabensbericht (März 2015)	Umsetzungsstand (LRH-Prüfung)
1	Änderung der Geschäftseinteilung des AKL	größtenteils umgesetzt
2	Anpassung der Referatseinteilung	nicht umgesetzt
3	Änderung der Geschäftsordnung des AKL	umgesetzt
4	Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes	nicht umgesetzt

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis des Vorhabensberichtes, der Geschäftseinteilung und der Geschäftsordnung des AKL

Das Land Kärnten behandelte die Umsetzung der Struktur- und Organisationsreform auch in seinem Bericht zum Umsetzungsstand des Reformprogramms Kärnten im Mai 2016, der eine Übersicht über verschiedene Reformtätigkeiten des Landes gab. Darin erhielt die Struktur- und Organisationsreform den Status „Projekt abgeschlossen, Umsetzung im Plan“. Der Bericht benannte und gliederte die Umsetzungsmaßnahmen jedoch zum Teil detaillierter und für den Laien verständlicher als der Vorhabensbericht. Etwa bezeichnete das Land Kärnten hier die Maßnahme „Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes“ als „Befristung von Leitungsfunktionen“ oder die „Änderung der Geschäftsordnung des AKL“ als „Schaffung federführender Unterabteilungsleiter“.

Andere Reformelemente griff der Umsetzungsbericht als eine explizite Umsetzungsmaßnahme heraus – wie etwa die „Definition von Kriterien zur Bestellung von Unterabteilungs- und SachgebietsleiterInnen“ (das Kriterium der Mindestanzahl an Mitarbeitern). Der Vorhabensbericht führte die Mindestanzahlen auch an, formulierte daraus jedoch keine eigene Umsetzungsmaßnahme. Der Umsetzungsbericht des Landes Kärnten identifizierte so sieben Umsetzungsmaßnahmen statt der im Vorhabensbericht explizit benannten vier Maßnahmen. Hinzu kamen noch drei „fakultativ weiterführende Maßnahmen“, die der Vorhabensbericht unter weiterführende Schritte abdeckte.

ZUSAMMENFASSUNG DES UMSETZUNGSSTANDES DER REFORM

Die nachfolgende Tabelle stellt die im Vorhabensbericht vom März 2015 definierten Maßnahmen denen des Umsetzungsberichtes vom Mai 2016 gegenüber:

Tabelle 8: Gegenüberstellung der Maßnahmen des Vorhabensberichtes und des Umsetzungsberichtes

Maßnahme lt. Vorhabensbericht (März 2015)	Maßnahme lt. Umsetzungsbericht* (Mai 2016)	Umsetzungsstand lt. AKL
1. Änderung der Geschäftseinteilung des AKL	Änderung der Geschäftseinteilung des Amtes	abgeschlossen
	Eingliederung der Dienststelle für Landesabgaben sowie der Agrarbehörde in das Amt	noch offen (bei Pensionierung)
	Zuordnung der Anwaltschaften zum Landtag	noch offen (bei Verfassungsreform)
2. Anpassung der Referatseinteilung	Anpassung der Referatseinteilung	noch offen (im 1. HJ 2016)
3. Änderung der Geschäftsordnung < Mindestzahlen an Mitarbeitern für UA und SG>**	Schaffung federführender Unterabteilungsleiter	abgeschlossen
	Definition von Kriterien zur Bestellung von Unterabteilungs- und SachgebietsleiterInnen	abgeschlossen
4. Novellierung des Kärntner Objektivierungsgesetzes	Befristung von Leitungsfunktionen	noch offen (bei Dienst- und Besoldungsreform)
Weiterführende Schritte im Zusammenhang mit weiteren Reformvorhaben	Fakultativ weiterführende Maßnahmen: - Einführung von Globalbudgets und Schaffung abgerundeter Zuständigkeiten - Dienst- und Besoldungsreform einschließlich Stellenbewertung - mögliche Reform der Landesbeteiligungen	noch offen

* Bericht zum Umsetzungsstand des Reformprogramms Kärnten, AKL Mai 2016

** beschreibt der Vorhabensbericht in Kapitel II, jedoch nicht explizit als Umsetzungsmaßnahme

Quelle: LRH-eigene Darstellung auf Basis des Vorhabens- und Umsetzungsberichtes

Für die noch offenen Maßnahmen nannte der Umsetzungsbericht des Landes Kärnten diverse Planungszeiträume (siehe Tabelle 8) bzw. Reformvorhaben, deren Realisierung von anderen Vorarbeiten abhing. So sollte etwa die Befristung von Leitungsfunktionen (Novellierung des Objektivierungsgesetzes) im Rahmen der Dienst- und Besoldungsreform realisiert werden.

Die geplante Anpassung der Referatseinteilung an die geänderte Geschäftseinteilung realisierte das Land Kärnten jedoch nicht im ersten Halbjahr 2016.

- 17.2 Aus Sicht des LRH war der Umsetzungsstand der geplanten Reformschritte während des Prüfungszeitraums wenig fortgeschritten. Von vier durch das Land Kärnten definierten Maßnahmen war lediglich eine, die Änderung der Geschäftsordnung, zur Gänze umgesetzt, eine Maßnahme großteils umgesetzt und zwei weitere noch offen. Der LRH empfahl, die vom Land Kärnten selbst definierten Maßnahmen zeitnahe umzusetzen.

ZUSAMMENFASSUNG DES UMSETZUNGSSTANDES DER REFORM

- 17.3 *Die Landesregierung hielt in ihrer Stellungnahme zum Umsetzungsstand einzelner Maßnahmen, denen im Rahmen der Dienst- und Besoldungsreform Rechnung getragen werden sollte, fest, dass es sich bei der Dienst- und Besoldungsreform um einen äußerst komplexen und umfangreichen Reformschritt handle, dessen Früchte nur langfristig zu ernten seien, kurzfristig jedoch sogar zu Mehrausgaben im Personalbudget führen könnten. Um diese Mehrausgaben möglichst niedrig bzw. kurzfristig zu halten, bedürfe es eines längeren Zeitraumes zur Vorbereitung bzw. Umsetzung, als von Seiten des LRH offensichtlich als notwendig erachtet werde. Hinsichtlich der Befristung von Leitungsfunktionen sei bereits ein konkreter Vorschlag erarbeitet worden, auch die Einführung von Fach- und Expertenkarrieren werde in diesem Zusammenhang behandelt werden.*
- 17.4 Der Prozess für eine Dienst- und Besoldungsreform im Landesdienst wurde schon vor mehr als vier Jahren aufgenommen. Bis zum Prüfungszeitraum blieb die Umsetzung von Reformschritten jedoch nach wie vor offen. Der LRH bestand auf seiner Empfehlung, die in der Struktur- und Organisationsreform definierten Maßnahmen zeitnah umzusetzen.

OFFENE REFORMBEREICHE

18.1 Neben den im vorherigen Kapitel beschriebenen noch nicht umgesetzten Reformmaßnahmen blieben noch weitere Reformbereiche offen. Zum einen betraf dies die Teile der Landesverwaltung außerhalb des AKL, wie beispielsweise die BH, zum anderen weitere Bereiche innerhalb des AKL, die Potenzial für strukturelle Veränderungen aufwiesen.

Bis auf einige Verschiebungen zwischen den Abteilungen mit einhergehender Namensänderung der Abteilung (wie etwa „Abteilung 5 – Gesundheit und Pflege“ statt „Abteilung 5 – Kompetenzzentrum Gesundheit“) kam es zu wenigen strukturellen Neuerungen. Die unter TZ 4 beschriebene Ausgangslage der Struktur- und Organisationsreform änderte sich kaum.

Bereiche innerhalb des AKL, die Potenzial für strukturelle Veränderungen aufwiesen, waren nach Gesprächen mit den Abteilungsleitern z.B. folgende Parallelstrukturen in der Verwaltung:

- Bauhöfe: es bestanden mehrere Bauhöfe²⁴ in verschiedenen Abteilungen, die besser zusammenarbeiten und damit Synergien erzielen könnten
- Schulverwaltung: mit Themen der Schulverwaltung waren insgesamt fünf Abteilungen des AKL beschäftigt, hinzu kamen auch acht BH, die mit speziellen Aufgaben in den Bezirken befasst waren; zusätzlich bestand Koordinationsbedarf mit den Bundesbehörden (Landesschulrat) und den Gemeinden (Schulgemeindeverbände)
- Förderwesen: neun von zehn Abteilungen des AKL wickelten Förderungen ab, wobei sie gleichartige Bearbeitungsschemata verfolgten; hier wäre eine Konzentration und eine einheitliche Vorgangsweise bei der Antragstellung und Abwicklung etc. ein großes Einsparungspotenzial²⁵
- Sachverständigenwesen: das Sachverständigenwesen im Straßen- und Bau-Bereich war in mehrere Abteilungen des AKL aufgeteilt und könnte mit entsprechenden Maßnahmen stärker konzentriert werden
- Vergabewesen: Vergaben erfolgten je nach Themenbereich in unterschiedlichen Abteilungen, könnten jedoch in einer Abteilung konzentriert oder in einer zentralen Servicestelle eingerichtet werden

²⁴ Vier Straßenbauhöfe in Abteilung 9 – Straßen und Brücken, ein Agrarbauhof in Abteilung 10 – Land- und Forstwirtschaft

²⁵ LRH-Bericht „Förderstrategie und Organisation des Förderwesens des Landes Kärnten“, LRH/203/V/2016.

Organisationseinheiten der Landesverwaltung außerhalb des AKL, die nicht Teil der Struktur- und Organisationsreform waren, wiesen nach wie vor doppelte Zuständigkeiten auf. Beispielsweise waren im Bereich der Forstinspektionen oder der Schulverwaltung sowohl das AKL als auch die BH zuständig.

- 18.2 Der LRH merkte kritisch Reformpotenziale in den Landesstrukturen an, die in der Struktur- und Organisationsreform unbehandelt blieben. Der LRH empfahl, sämtliche Landesstrukturen innerhalb und außerhalb des AKL hinsichtlich weiterer Reformpotenziale zu überprüfen und Strukturbereinigungen rasch umzusetzen.
- 18.3 *Die Landesregierung stellte betreffend das Vergabewesen im Hinblick auf die bereits mehrfachen diesbezüglichen Klarstellungen lediglich fest, dass es im Amt sehr wohl eine zentrale Servicestelle für Fragen des Vergabewesens gebe und diese aufgrund der dortigen Expertise in der Abteilung 9 – Straßen und Brücken situiert sei.*
- 18.4 Hinsichtlich einer bereits bestehenden Servicestelle für Vergaben in Abteilung 9 regte der LRH an, dies in der Geschäftseinteilung klarer zu formulieren.

SCHLUSSEMPFEHLUNGEN

Der LRH hob folgende Empfehlungen für das Land Kärnten hervor:

- (1) Bei zukünftigen Reformen sollte das Land Kärnten detaillierte und messbare Ziele definieren sowie klare Vorgaben nachvollziehbar an die beteiligten Akteure kommunizieren. (TZ 5)
- (2) Die unterschiedlichen Reformen sollten aufeinander abgestimmt und der Reformprozess sowie dessen Ergebnisse nachvollziehbar dokumentiert werden. Zukünftige Strukturreformen sollten mit einer Aufgabenreform einhergehen und nicht davon losgelöst durchgeführt werden. (TZ 6)
- (3) Im Zuge von Strukturreformbestrebungen sollte die gesamte Struktur der Landesverwaltung einbezogen werden. (TZ 7)
- (4) Die Auswirkungen auf die Kosten von Reformvorhaben sollten transparent dargestellt werden. (TZ 7)
- (5) Im Rahmen der Struktur- und Organisationsreform sollten die Abteilungen und Unterabteilungen in einer Weise strukturiert werden, sodass Detailbudgets und Globalbudgets daraus abgeleitet werden können. Bei der Erstellung von Detailbudgets und Globalbudgets sollte darauf geachtet werden, dass sie einen abgeschlossenen Bereich umfassen. Laufende Verschiebungen sollten vermieden werden, da sie die Vergleichbarkeit über einen längeren Zeitraum beeinträchtigen. (TZ 7)
- (6) Die Landesstrukturen sollten auf weitere Reformpotenziale untersucht werden und der Fokus auf tatsächliche Strukturoptimierungen statt auf bloße Verschiebungen in der Struktur gelegt werden. Bei der Eingliederung der Dienststelle für Landesabgaben und der LIG²⁶ sollte in der Umsetzung darauf Bedacht genommen werden, dass dadurch tatsächliche Verschlankungen erzielt werden. (TZ 9)
- (7) Die Anpassung der Referatseinteilung sollte in Abstimmung mit der Haushaltsreform zügig durchgeführt und die von der Kärntner Landesregierung selbst gesetzten Fristen eingehalten werden. (TZ 10)
- (8) Die Landesstruktur sollte so gestaltet werden, dass eine hohe Anzahl von Führungskräften im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl vermieden werde. (TZ 12)

²⁶ Eingliederung erst in Planung

- (9) Anträge für die Neuschaffung von Unterabteilungen und Sachgebieten sowie für die Aufwertung von Sachgebieten sollten strikt nach den Kriterien der Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit geprüft werden. (TZ 13)
- (10) Auf die Durchsetzung der festgelegten Mindestkriterien für die Errichtung von Unterabteilungen und Sachgebieten sollte geachtet und genauere Richtlinien eingeführt werden. Auf die Gesamtanzahl und Größe von Unterabteilungen bzw. Sachgebieten innerhalb einer Abteilung sollte besonderes Augenmerk gelegt werden, um die Entwicklung der Anzahl an Führungspositionen zielgerichtet zu steuern. (TZ 14)
- (11) Innerhalb der federführenden Unterabteilungen sollte beispielsweise bei Pensionierungen von Funktionsträgern auf die Umsetzung von Zusammenführungen von Organisationseinheiten geachtet und eventuelle Ausweitungen vermieden werden. (TZ 15)
- (12) Das Land Kärnten sollte die selbst definierten Maßnahmen der Struktur- und Organisationsreform zeitnahe umzusetzen. (TZ 17)
- (13) Sämtliche Landesstrukturen innerhalb und außerhalb des AKL sollten hinsichtlich weiterer Reformpotenziale überprüft und Strukturbereinigungen rasch umgesetzt werden. (TZ 18)

Klagenfurt am Wörthersee, den 23. Februar 2017

Der Direktor:

MMag. Günter Bauer, MBA