

# **Führungsstrukturen von Landesverwaltungen aus komparativer Sicht**

Dezember 2015

Wissenschaftliche Begleitung und Dokumentation:

Prof. Kurt Promberger  
Josef Bernhart  
Sonja Vigl  
Felix Steinwandter

Gesamtkoordination:

Hanspeter Staffler, Generaldirektor der Südtiroler Landesverwaltung

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
1 Zielsetzung der vergleichenden Studie .....	1
2 Methodische Vorgehensweise .....	1
3 Länder .....	2
3.1 Österreich .....	3
3.1.1 Rechtliche Grundlagen in Österreich.....	3
3.1.2 Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Österreich.....	7
3.1.3 Land Tirol.....	9
3.1.4 Land Steiermark .....	15
3.1.5 Land Oberösterreich .....	20
3.1.6 Land Salzburg .....	26
3.1.7 Resümee.....	33
3.2 Deutschland .....	34
3.2.1 Rechtliche Grundlagen in Deutschland.....	34
3.2.2 Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Deutschland .....	35
3.2.3 Bundesland Baden-Württemberg.....	37
3.2.4 Bundesland Saarland .....	43
3.2.5 Resümee.....	47
3.3 Schweiz .....	49
3.3.1 Rechtliche Grundlagen in der Schweiz .....	49
3.3.2 Aufbauorganisation der kantonalen Verwaltungen in der Schweiz .....	49
3.3.3 Kanton Aargau .....	50
3.3.4 Resümee.....	55
3.4 Italien .....	57
3.4.1 Rechtliche Grundlagen in Italien.....	57
3.4.2 Region Friaul-Julisch Venetien .....	58

3.4.3	Autonome Provinz Trient.....	65
3.4.4	Resümee.....	68
4	Autonome Provinz Bozen - Südtirol .....	72
4.1	Organigramm.....	72
4.2	Rechtliche Grundlagen .....	75
4.3	Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung .....	77
4.4	Die Rollen und Organisationseinheiten in der Landesverwaltung .....	81
4.4.1	Generaldirektor.....	81
4.4.2	Generalsekretär .....	83
4.4.3	Ressortdirektor .....	84
4.4.4	Abteilungsdirektor .....	85
4.4.5	Amtsdirktor .....	86
4.4.6	Das Ressort.....	87
4.4.7	Stabsstelle der Ressortdirektion .....	87
4.4.8	Die Abteilung.....	88
4.4.9	Persönliche Referenten .....	88
5	Vergleich .....	90
	Glossar.....	VIII
	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	IX
	Rechtsquellen.....	IX
	Monographien und Sammelwerke .....	XII
	Internetquellen .....	XIV
	E-Mail-Auskünfte .....	XX

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Analyisierte Landesverwaltungen .....	2
Abb. 2: Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Österreich (1).....	7
Abb. 3: Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Österreich (2).....	8
Abb. 4: Organigramm Amt der Tiroler Landesregierung – Schema .....	9
Abb. 5: Organigramm Amt der Tiroler Landesregierung: Oberste Hierarchieebene .....	10
Abb. 6: Verteilung Personal nach Gruppen .....	14
Abb. 7: Organigramm Amt der Steiermärkischen Landesregierung – Schema .....	15
Abb. 8: Organigramm des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung .....	17
Abb. 9: Organigramm Amt der Oö. Landesregierung – Schema .....	21
Abb. 10: Organigramm des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung.....	22
Abb. 11: Verteilung des Personals des Amtes der Oö. Landesregierung nach Direktionen .....	25
Abb. 12: Organigramm Amt der Salzburger Landesregierung – Schema .....	26
Abb. 13: Verteilung des Personals nach Abteilungen.....	31
Abb. 14: Verteilung des Personals nach Fachgruppen in der Landesamtsdirektion .....	32
Abb. 15: Aufbauorganisation der Landesverwaltung in Deutschland .....	35
Abb. 16: Organigramm Baden-Württemberg – Schema .....	37
Abb. 17: Organigramm Verwaltung Bundesland Baden-Württemberg .....	38
Abb. 18: Organigramm Ministerium Saarland – Schema .....	43
Abb. 19: Ministerien im Saarland .....	44
Abb. 20: Organigramm Verwaltung Kanton Aargau .....	51
Abb. 21: Organigramm Kanton Aargau – Schema. ....	52
Abb. 22: Organigramm Friaul-Julisch-Venetien – Schema .....	59
Abb. 23: Verteilung Personal – oberste Hierarchieebene .....	64
Abb. 24: Organigramm Verwaltung Provinz Trient .....	65
Abb. 25: Organigramm Autonome Provinz Trient – Schema .....	66
Abb. 26: Organigramm Südtiroler Landesverwaltung – Schema.....	72
Abb. 27: Organigramm Südtiroler Landesverwaltung .....	74
Abb. 28: Verteilung des Personals nach Landesräten .....	79

Abb. 29: Verteilung der Bediensteten nach Ressorts .....	80
----------------------------------------------------------	----

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Eckdaten Land Tirol .....	9
Tab. 2: Organisationseinheiten des Amtes der Tiroler Landesregierung .....	10
Tab. 3: Personalausstattung des Amtes der Tiroler Landesregierung .....	13
Tab. 4: Eckdaten Land Steiermark .....	15
Tab. 5: Organisationseinheiten des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung .....	18
Tab. 6: Eckdaten Land Oberösterreich .....	20
Tab. 7: Organisationseinheiten Amt der Oberösterreichischen Landesregierung .....	22
Tab. 8: Eckdaten Land Salzburg .....	26
Tab. 9: Organisationseinheiten Amt der Salzburger Landesregierung .....	27
Tab. 10: Personalausstattung im Amt der Salzburger Landesregierung .....	30
Tab. 11: Eckdaten Bundesland Baden-Württemberg .....	37
Tab. 12: Organisationseinheiten Landesverwaltung Baden Württemberg .....	39
Tab. 13: Personalausstattung der Landesverwaltung von Baden-Württemberg .....	41
Tab. 14: Eckdaten Bundesland Saarland .....	43
Tab. 15: Organisationseinheiten Landesverwaltung Saarland .....	45
Tab. 16: Eckdaten Kanton Aargau .....	49
Tab. 17: Organisationseinheiten Kantonale Verwaltung Aargau .....	54
Tab. 18: Eckdaten Region Friaul-Julisch Venetien .....	58
Tab. 19: Organisationseinheiten Regionale Verwaltung Friaul-Julisch Venetiens .....	59
Tab. 20: Personalausstattung der Regionalverwaltung Friaul-Julisch Venetiens .....	63
Tab. 21: Eckdaten Autonome Provinz Trient .....	65
Tab. 22: Organisationseinheiten Provinz Trient .....	67
Tab. 23: Eckdaten Autonome Provinz Bozen .....	72
Tab. 24: Organisationseinheiten Landesverwaltung Südtirol .....	75
Tab. 25: Personal Landesverwaltung Südtirol .....	78
Tab. 26: Aufgaben und Verantwortung des Generaldirektors .....	81

Tab. 27: Die Rolle des Generalsekretärs .....	83
Tab. 28: Die Rolle des Ressortdirektors .....	84
Tab. 29: Die Rolle des Abteilungsdirektors .....	85
Tab. 30: Die Rolle des Amtsdirektors.....	86
Tab. 31: Das Ressort.....	87
Tab. 32: Stabsstelle der Ressortdirektion .....	87
Tab. 33: Die Abteilung.....	88
Tab. 34: Persönliche Referenten.....	89

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BV	Bundesverfassung
BVG	Bundesverfassungsgesetz
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
BWVerf	Verfassung des Landes Baden-Württemberg
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CHF	Schweizer Franken
DC	Direzione centrale
Dip.	Dipartimento
FA	Fachabteilung
GeOA	Geschäftsordnung des Amtes
GOREg	Geschäftsordnung der Regierung des Saarlandes
i. d. R.	in der Regel
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IT	Informationstechnik
LAD	Landesamtsdirektor
LG	Landesgesetz
LH	Landeshauptmann
LOG	Landesorganisationsgesetz
LR	Landesrat/Landesrätin
LReg	Landesregierung
Mio.	Millionen

Nr.	Nummer
OE	Organisationseinheit
Oö	Oberösterreich
RegGO BW	Geschäftsordnung der Regierung des Landes Baden-Württemberg
S.	Seite(n)
SVerf	Verfassung des Saarlandes
Tab.	Tabelle
TIVES	Tiroler Verwaltungs-Entwicklungs-Strategie
u.	und
u. a.	und andere / unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
VI18	Verwaltungsinnovation 2018
VRG	Gesetz zur Reform der Verwaltungsstruktur, zur Justizreform und zur Erweiterung des kommunalen Handlungsspielraums
VwG BW 2008	Landesverwaltungsgesetz vom 14. Oktober 2008
VZÄ	Vollzeitäquivalent/e
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

# 1 Zielsetzung der vergleichenden Studie

Zielsetzung der vergleichenden Studie ist es, einen Überblick über die Führungsstrukturen einiger ausgewählter Landes-, Kantonal- und Regionalverwaltungen zu geben. Außerdem wird auf bereits erfolgte bzw. sich in Planung oder in Umsetzung befindliche Verwaltungs- und Strukturreformen verwiesen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen in die Handlungsempfehlungen für das Projekt „Verwaltungsinnovation 2018“ einfließen.

Handlungsfelder des Projekts „Verwaltungsinnovation 2018“ sind die Prüfung der Aufgaben und die Fokussierung auf Kernaufgaben, die Reorganisation der Verwaltungsorganisation als auch die konsequente Optimierung der Verwaltungsabläufe und die Überprüfung der öffentlichen Ausgaben. Auch eine entsprechende Weiterentwicklung der Verwaltungsorganisation und -kultur ist dabei von besonderer Wichtigkeit. Es gilt, die Verwaltung dem gesellschaftlichen Wandel anzupassen. Mit der Verwaltungsinnovation sollen eine gut funktionierende Organisation, effiziente Prozesse und ein gezielter und ökonomischer Einsatz der Mittel erreicht werden. Eine bewusst gelebte Verantwortung und eine aktive Verwaltungskultur sind hierfür eine essentielle Basis. Die Reform soll dabei unter Einbezug der Mitarbeiter „von innen heraus“ stattfinden. Den Führungskräften wird eine zentrale Rolle der Verwaltungsinnovation zugeschrieben.<sup>1</sup>

## 2 Methodische Vorgehensweise

Um einen grundlegenden Überblick zu erhalten, wurde eine Vergleichsmatrix erstellt, in der die Landesverwaltungen einiger ausgewählter Länder analysiert wurden. Die wesentlichsten Aspekte waren dabei die Zusammensetzung der Landesregierung, der Aufbau und die Gliederung der Landesverwaltung, die Verbindung zwischen Politik und Verwaltung sowie die grundlegenden Leitideen bzw. die Maßnahmen und Projekte, vor allem in Bezug auf die Führungsstrukturen, die im Rahmen von Verwaltungsreformen bereits umgesetzt wurden bzw. umgesetzt werden oder sich in Planung befinden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Autonome Provinz Bozen – Südtirol, <http://verwaltungsinnovation.provinz.bz.it/de/projektbeschreibung.asp>, 05.08.2015.

Informationen über die Zusammensetzung der verschiedenen Landesregierungen werden auf den Internetauftritten der jeweiligen Länder zur Verfügung gestellt. Auch Informationen über den Aufbau und die Gliederung der jeweiligen Landesverwaltungen werden den Bürgern auf den Internetseiten der entsprechenden Länder angeboten. Für tiefgreifendere Informationen wurden die Landesverwaltungen direkt – telefonisch oder mittels E-Mail – kontaktiert.

Für die Analyse der Aufbauorganisation der einzelnen Landesverwaltungen und der Verbindung von Politik und Verwaltung dienten die entsprechenden Rechtsvorschriften (Verfassungen, Gesetze, Verordnungen, u. a.) als Grundlage.

### 3 Länder

Für das Benchmarking mit der Verwaltung der Autonomen Provinz Bozen wurden die Landesverwaltungen der Länder Tirol, Steiermark, Oberösterreich und Salzburg, der Bundesländer Baden-Württemberg und Saarland, des Kantons Aargau, der Region Friaul-Julisch-Venetien und der Autonomen Provinz Trient analysiert. Die nachfolgende Abbildung liefert eine Übersicht über die analysierten Landesverwaltungen.

Österreich	Deutschland	Schweiz	Italien
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tirol</li><li>• Steiermark</li><li>• Oberösterreich</li><li>• Salzburg</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baden-Württemberg</li><li>• Saarland</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aargau</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Friaul-Julisch Venetien</li><li>• Provinz Trient</li></ul>

Abb. 1: Analytierte Landesverwaltungen

## 3.1 Österreich

### 3.1.1 Rechtliche Grundlagen in Österreich

Die rechtlichen Grundlagen für die Landesverwaltungen der Österreichischen Bundesländer sind:

- das Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG).
- das Bundesverfassungsgesetz vom 30. Juli 1925, betreffend Grundsätze für die Einrichtung und Geschäftsführung der Ämter der Landesregierungen außer Wien.
- die jeweiligen Landesverfassungen.
- die Geschäftsordnung der jeweiligen Landesregierung (Verordnung der Landesregierung).
- die Geschäftseinteilung des Amtes der jeweiligen Landesregierung (Verordnung des Landeshauptmannes).
- die Geschäftsordnung des Amtes der jeweiligen Landesregierung (Verordnung des Landeshauptmanns).

Die oberste rechtliche Grundlage für die Landesverwaltungen in Österreich bildet das Bundes-Verfassungsgesetz (B-VB). Gemäß Art. 101 B-VG übt „[d]ie Vollziehung jedes Landes [...] eine vom Landtag zu wählende Landesregierung aus.“ Aus diesem Artikel geht hervor, dass die Vollziehung des Landes von der Landesregierung als *Kollegium* ausgeübt wird. Dieser Grundsatz wird vom *Bundesverfassungsgesetz vom 30. Juli 1925, betreffend Grundsätze für die Einrichtung und Geschäftsführung der Ämter der Landesregierungen außer Wien* (BVG BGBl.Nr. 289/1925) modifiziert: Dieses Gesetz ermöglicht, ergänzend zum Kollegialprinzip, die Einführung des Ressortsystems, sodass ein Mitglied der Landesregierung auch über eine selbstständige, monokratische Entscheidungsbefugnis verfügt. Der Landesregierung als Kollegialorgan bleiben jene Angelegenheiten vorbehalten, die ihr von der österreichischen Bundesverfassung zugewiesen sind. Aus Art. 3 Abs. 2 B-VG geht hervor, dass es jedenfalls zwei oberste Organe der Landesverwaltung gibt: Die Landesverwaltung als Kollegium und die einzelnen ressortzuständigen Mitglieder derselben.

Gemäß Art. 101 Abs. 2 B-VG besteht „[d]ie Landesregierung [...] aus dem Landeshauptmann, der erforderlichen Zahl von Stellvertretern und weiteren Mitgliedern.“ Die Zahl der Stellvertreter des Landeshauptmanns und der weiteren Mitglieder der Landesregierung wird in den jeweiligen

Landesverfassungen festgelegt. Wie aus den einzelnen Landesverfassungen hervorgeht, beträgt die Anzahl der Mitglieder der Landesregierung zwischen sieben und neun.

Die Willensbildung im Kollegium der Landesregierung ist durch die Landesverfassung bzw. durch die Geschäftsordnung der Landesregierung geregelt (Mehrstimmigkeits- oder Einstimmigkeitsprinzip). Der Landesregierung kommen all ihr durch Verfassung und Gesetz zugewiesenen Aufgaben zu, sofern diese nicht durch die Geschäftsordnung der Landesregierung auf eines ihrer Mitglieder übertragen wurde. Im Zweifel ist kollegiale Zuständigkeit anzunehmen. Den einzelnen Mitgliedern der Landesregierung (Landeshauptmann und dessen Stellvertreter eingeschlossen) kommen jene Aufgaben der Landesverwaltung (sowie der mittelbaren Bundesverwaltung, inklusive Auftragsverwaltung) zu, die ihnen in der Geschäftsordnung der Landesregierung ausdrücklich zugewiesen sind. Die Aufgaben der Landesverwaltung haben sie weisungsfrei und in selbstständiger rechtlicher und politischer Verantwortlichkeit wahrzunehmen. Bei den Aufgaben der mittelbaren Bundesverwaltung sind die Mitglieder der Landesverwaltung an die Weisungen des Landeshauptmanns gebunden. Den Mitgliedern der Landesregierung kommt, in den ihnen übertragenen Aufgaben der Landesverwaltung, die fachliche Leitung der entsprechenden Abteilungen des Amtes der Landesregierung zu.

Der Landeshauptmann ist grundsätzlich eines der Mitglieder der Landesregierung. Es gilt der Grundsatz „*primus inter pares*“. Wie die anderen Mitglieder der Landesregierung kann auch der Landeshauptmann mit der Leitung eines Ressorts der Landesverwaltung betraut werden. Zu seinen Aufgaben gehört überdies die Vertretung des Landes. Außerdem ist er Vorstand (bezüglich Organisation und Dienstbetrieb) des Amtes der Landesregierung und der Bezirkshauptmannschaft. Insofern ist der Landeshauptmann den Organisationseinheiten und den Bediensteten des Amtes der Landesregierung auch dann vorgesetzt, wenn diese in fachlicher Hinsicht der Leitung eines anderen Mitglieds der Landesregierung unterliegen. Insgesamt nimmt der Landeshauptmann eine dominante Stellung ein.

Der Landesregierung ist als gemeinsamer Hilfsapparat das Amt der Landesregierung beigegeben. Das Amt der Landesregierung wird für den Landeshauptmann, für die Landesregierung als Kollegium und für deren einzelne Mitglieder in Besorgung von Aufgaben der Landesverwaltung, der mittelbaren Bundesverwaltung sowie der Auftragsverwaltung des Bundes, tätig. Die

organisatorische Leitung des Amtes der Landesregierung liegt beim Landeshauptmann, in dessen Eigenschaft als Vorstand dieser Einrichtung. Unter seiner Aufsicht kommt die Leitung des inneren Dienstes des Amtes der Landesregierung (also der organisatorischen Belange, insbesondere des Dienstbetriebes) dem Landesamtsdirektor zu. Der Landesamtsdirektor ist ein rechtskundiger Beamter, der von der Landesregierung mit Zustimmung der Bundesregierung zu bestimmen ist. Er ist der politisch wichtigste Beamte der Landesverwaltung.

Die innere Organisation und die Geschäftsführung ist bundesverfassungsgesetzlich relativ detailliert geregelt. § 1 Abs. 1 BVG BGBl.Nr. 289/1925 besagt: „Der Landeshauptmann ist der Vorstand des Amtes der Landesregierung.“ § 1 Abs. 3 besagt weiter: „Unter der unmittelbaren Aufsicht des Landeshauptmannes [...] obliegt die Leitung des inneren Dienstes des Amtes der Landesregierung dem Landesamtsdirektor. [...]“ Das Amt der Landesregierung gliedert sich grundsätzlich in Abteilungen, auf die die Geschäfte nach ihrem Gegenstand und ihrem rechtlichen Zusammenhang aufzuteilen sind. Die Abteilungen können zu Gruppen zusammengefasst werden. Die einzelnen Organisationseinheiten werden von Beamten des Amtes der Landesregierung geleitet.

Die Organisationseinheiten des Amtes der Landesregierung besorgen die ihnen nach der Geschäftseinteilung zugewiesenen Geschäfte der Landesverwaltung, unter der Leitung der Landesregierung (Kollegialprinzip) oder einzelner Mitglieder der Landesregierung (Ressortsystem), sowie die Geschäfte der mittelbaren Bundesverwaltung (und der Auftragsverwaltung des Bundes), unter der Leitung des Landeshauptmanns, dessen Stellvertreters in der mittelbaren Bundesverwaltung bzw. in Unterordnung unter die dem Landeshauptmann unterstellten Mitglieder der Landesregierung.<sup>2</sup>

Die jeweiligen Organisationseinheiten bzw. deren Leiter unterliegen damit im Allgemeinen einer zweifachen Leitung: In fachlicher Hinsicht unterliegen die Leiter des in der Sache zuständigen obersten Organs, insbesondere also dem zuständigen Landesrat; hinsichtlich des „Inneren Dienstes“ unterliegen die Leiter der Organisationseinheiten dem Landeshauptmann bzw. dem Landesamtsdirektor (Dienstaufsicht).

---

<sup>2</sup> Vgl. diesbzgl. § 8 Abs. 1 der GeOA von Salzburg; § 6 Abs. 1 der GeOA von Oö.; § 7 Abs. 1 der GeOA der Steiermark

In der Geschäftsordnung der jeweiligen Landesregierung wird, durch Verordnung der Landesregierung, u. a. die Geschäftsverteilung der Landesregierung geregelt, also die Festlegung der Ressortzuständigkeiten. Die Geschäftsordnung der Landesregierung ist in der Regel auf Dauer der jeweiligen Regierungskonstellation gestaltet.

In der Geschäftseinteilung des Amtes der jeweiligen Landesregierung wird, durch Verordnung des Landeshauptmanns, geregelt, was die Aufgaben sind, die vom Amt der Landesregierung zu erledigen sind und wie die Gliederung der Organisationseinheiten (beispielsweise die Zusammenfassung der Abteilungen in Gruppen, Zahl und Aufgaben der einzelnen Organisationseinheiten) erfolgt. Die Geschäftseinteilung des Amtes der Landesregierung ist grundsätzlich auf Dauer angelegt und nach sachlich-organisatorischen Gesichtspunkten gestaltet.

In der Geschäftsordnung des Amtes der jeweiligen Landesregierung wird der Geschäftsgang des Amtes der Landesregierung geregelt. Darin ist insbesondere zu regeln, inwieweit sich der Landeshauptmann, die Landesregierung und deren einzelne Mitglieder bei der Wahrnehmung der ihnen zukommenden Aufgaben, durch den Landesamtsdirektor, die Abteilungs-, Gruppen- oder Referatsleiter oder sonstige Beamte vertreten lassen können.

### 3.1.2 Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Österreich

Die nachfolgende Abbildung zeigt schematisch die Aufbauorganisation der Landesverwaltung in Österreich auf:

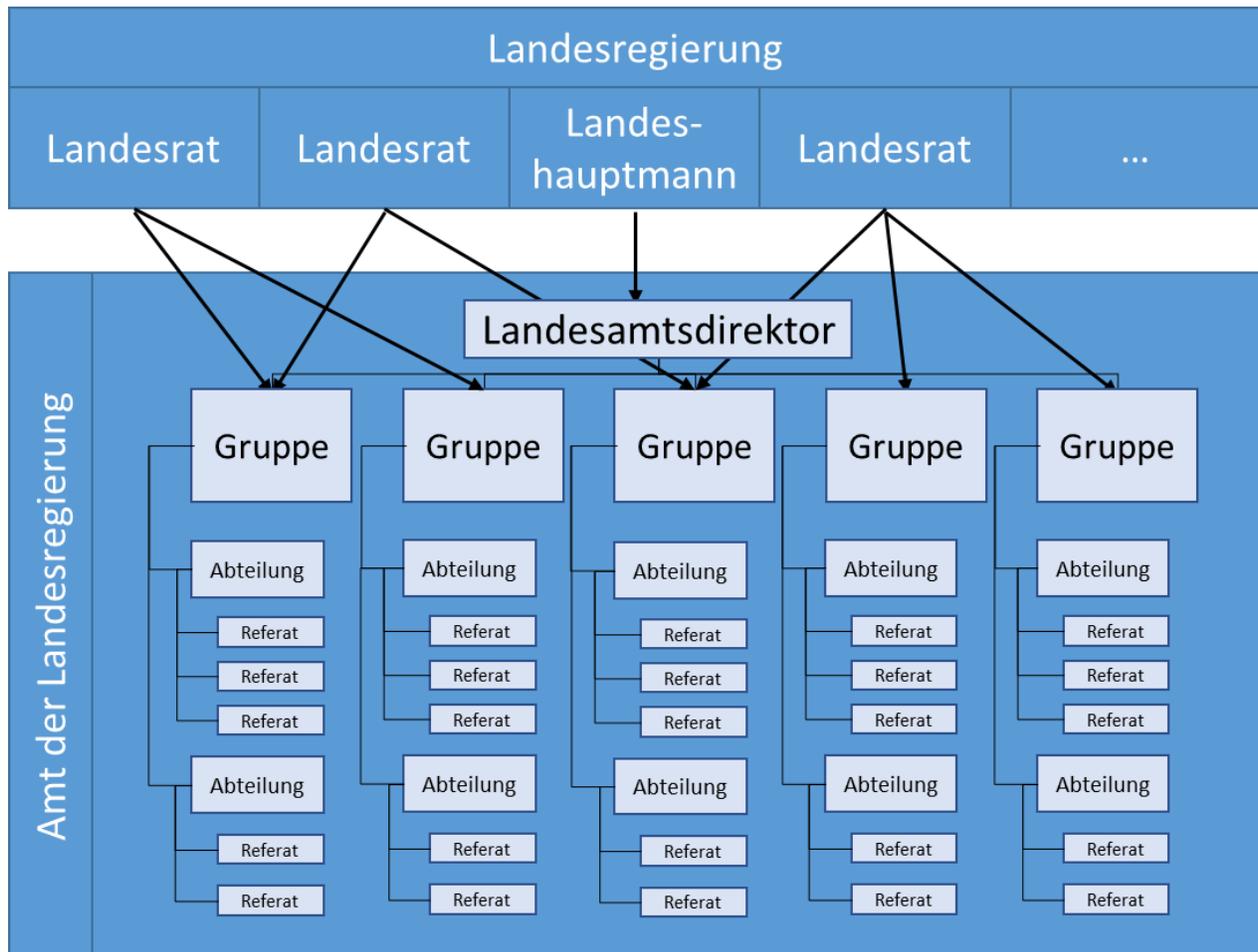


Abb. 2: Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Österreich (1)<sup>3</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass ein Landesrat durchaus für mehrere Gruppen zuständig sein kann. Ebenso können einer Gruppe mehrere politische Leiter zugeordnet werden. Die Zuordnung wird durch die Geschäftsverteilung der Landesregierung geregelt. Die organisatorische Gliederung der zu besorgenden Aufgaben, wie beispielsweise die Zusammenfassung von Abteilungen zu Gruppen, wird in der Geschäftseinteilung des Amtes der jeweiligen Landesregierung geregelt.

<sup>3</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gruppen setzen sich aus mehreren Abteilungen zusammen, wobei eine Abteilung in weitere Organisationseinheiten, wie beispielsweise in Referate, gegliedert ist. Der Landesamtsdirektor ist der höchste Beamte eines jeden Bundeslands und muss laut Art. 106 B-VG rechtskundig sein. Er steht der Politik sehr nahe, man spricht jedoch nicht von einem politischen Beamten.<sup>4</sup>

In der nachfolgenden Abbildung wird das Prinzip der Aufgabengruppen und die Verbindung der politischen mit der administrativen Ebene graphisch dargestellt:

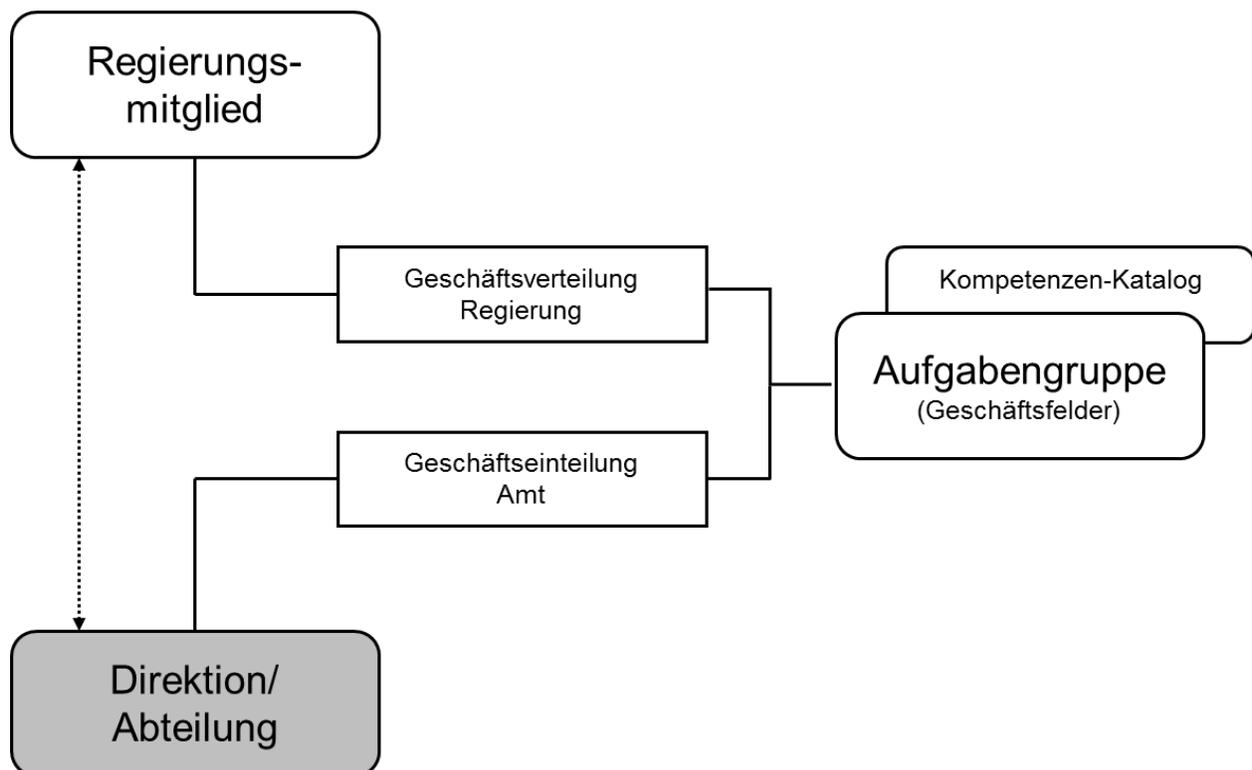


Abb. 3: Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Österreich (2)<sup>5</sup>

Aus dieser Abbildung geht hervor, dass es „keine unmittelbare Zuordnung von Abteilungen zu konkreten Regierungsmitgliedern [gibt] [...]“. Das Bindeglied zwischen diesen beiden Systemen stellt ausschließlich die „Aufgabengruppe“ dar.“<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Bußjäger (1999), S. 125 f.

<sup>5</sup> Quelle: Steiner (2015), in: Balthasar / Bußjäger / Matzka (Hrsg.), S. 22.

<sup>6</sup> Steiner (2015), in: Balthasar / Bußjäger / Matzka (Hrsg.), S. 22.

### 3.1.3 Land Tirol

Eckdaten Land Tirol	Einwohner	728.537
	Fläche	12.648 km <sup>2</sup>
	Landeshaushalt 2014	3.230 Mio. €
	Landeshaushalt pro Einwohner	4.434 €

Tab. 1: Eckdaten Land Tirol

In der nachfolgenden Abbildung wird schematisch der Aufbau des Amtes der Tiroler Landesregierung dargestellt:

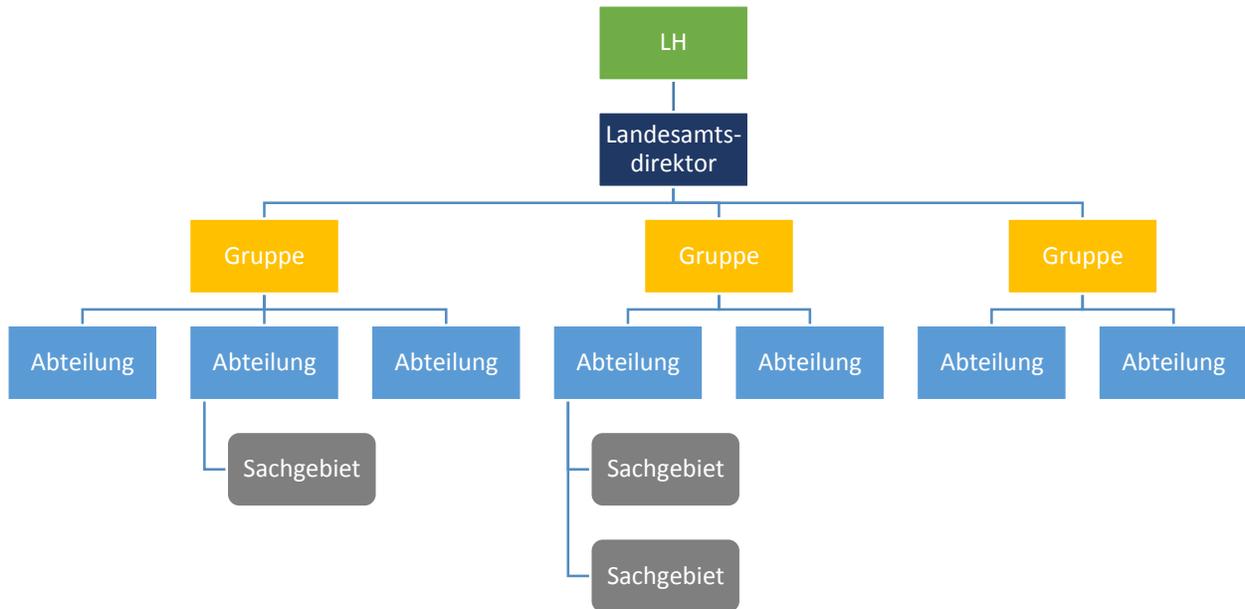


Abb. 4: Organigramm Amt der Tiroler Landesregierung – Schema<sup>7</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass der Landesamtsdirektor direkt dem Landeshauptmann unterstellt ist. Die Gruppen untergliedern sich in Abteilungen, welchen Sachgebiete zugeordnet werden können.

<sup>7</sup> Quelle: Vgl. Land Tirol, <https://portal.tirol.gv.at/TirolGvAt/organigramm.do?cmd=generateLandesOrganigramm&orgeseq=0&cid=1>, 26.06.2015. Eigene Darstellung.

Die nachfolgende Abbildung stellt die erste Hierarchieebene (Gruppenebene) des Amtes der Tiroler Landesregierung dar. Eine Übersicht über die weitere Untergliederung der Gruppen in Abteilungen und Sachgebiete ist dem Anhang beigelegt.

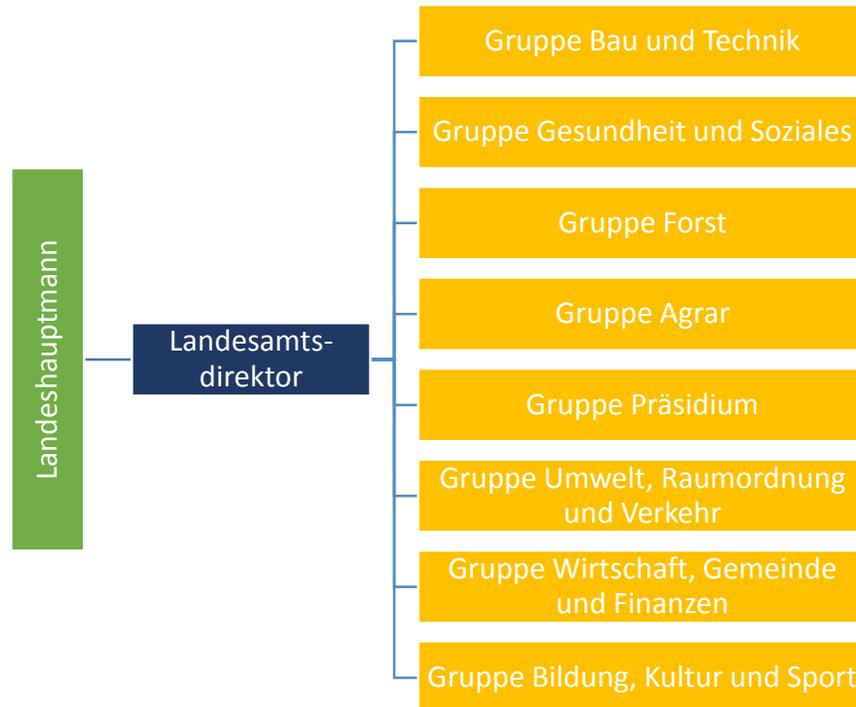


Abb. 5: Organigramm Amt der Tiroler Landesregierung: Oberste Hierarchieebene<sup>8</sup>

Die Tiroler Landesregierung besteht aus dem Landeshauptmann und sieben Landesräten (darunter zwei Landeshauptmannstellvertreter).<sup>9</sup>

Amt der Tiroler Landesregierung	Gruppen	8
	Abteilungen	46
	Sachgebiete	18
	Sondereinrichtungen	3

Tab. 2: Organisationseinheiten des Amtes der Tiroler Landesregierung

<sup>8</sup> Quelle: Vgl. Land Tirol, <https://portal.tirol.gv.at/TirolGvAt/organigramm.do?cmd=generateLandesOrganigramm&orgeseq=0&cid=1>, 26.06.2015. Eigene Darstellung.

<sup>9</sup> Vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, <https://www.tirol.gv.at/regierung/>, 26.05.2015.

Das Amt der Tiroler Landesregierung setzt sich aus acht Gruppen (Dienststellen des Landes; mehrere Abteilungen werden zu Gruppen zusammengefasst), 46 Abteilungen, 18 Sachgebieten und drei Sondereinrichtungen zusammen.<sup>10</sup>

Gemäß § 2 Abs. 1 der Geschäftsordnung des Amtes der Tiroler Landesregierung (GeOA), LGBl. Nr. 123/2013, haben die Abteilungen und Sachgebiete des Amtes der Landesregierung die von der Landesregierung und vom Landeshauptmann zukommenden Aufgaben zu besorgen. Laut § 3 Abs. 1-3 GeOA ist der Landeshauptmann der „Vorstand des Amtes der Landesregierung [...]“. Als Vorstand des Amtes der Landesregierung obliegt dem Landeshauptmann die unmittelbare Aufsicht über die Leitung des inneren Dienstes. Dem Landeshauptmann sind alle Bediensteten des Amtes der Landesregierung unterstellt.“

Aus § 4 Abs. 1 GeOA geht hervor, dass die „Leitung des inneren Dienstes des Amtes der Landesregierung [...] dem Landesamtsdirektor [obliegt]“. Gemäß § 4 Abs. 2 GeOA ist der Landesamtsdirektor als „Leiter des inneren Dienstes [...] der Vorgesetzte aller Bediensteten des Amtes der Landesregierung und befugt, diesen Weisungen zu erteilen.“ Laut §§ 5 ff. GeOA bestellt der Landeshauptmann einen Gruppenvorstand, der „der Vorgesetzte aller den Abteilungen und Sachgebieten der Gruppe [...] zugeteilten Bediensteten [ist].“ Der Landeshauptmann bestellt darüber hinaus auch einen Abteilungsvorstand, einen Sachgebietsleiter und einen Leiter der Außenstellen.

Gemäß § 5 Abs. 3 ist „[d]er Gruppenvorstand [...] für den geregelten einheitlichen Geschäftsgang in der Gruppe und für eine den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit entsprechende Verwendung der Bediensteten in den Abteilungen und Sachgebieten der Gruppe sowie in deren Außenstellen (Dienststellen) verantwortlich. Er ist in diesem Rahmen befugt, entsprechende Weisungen zu erteilen.“

Aus § 6 Abs. 2 geht hervor, dass „der Abteilungsvorstand [...] der Vorgesetzte aller der Abteilung zugeteilten Bediensteten [ist] und befugt [ist], diesen Weisungen zu erteilen.“ Gemäß § 6 Abs. 3 GeOA hat der „Abteilungsvorstand [...] den Dienstbetrieb der Abteilung zu leiten. Er hat die von der Abteilung zu besorgenden Aufgaben, soweit er diese nicht selbst erledigt, auf die

---

<sup>10</sup> Vgl. Land Tirol, <https://portal.tirol.gv.at/TirolGvAt/organigramm.do?cmd=generateLandesOrganigramm&orgeseq=0&cid=1>, 26.06.2015.

Sachbearbeiter aufzuteilen und für die rechtzeitige und sachgemäße Besorgung dieser Aufgaben nach den Grundsätzen der Gesetzmäßigkeit, der Sparsamkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Zweckmäßigkeit zu sorgen. [...]“ § 6 Abs. 2 und 3 GeOA gilt sinngemäß auch für die Sachgebietsleiter und für die Leiter der Außenstellen.

Im Bundesland Tirol soll mit der Tiroler Verwaltungs- und Entwicklungsstrategie die Landesverwaltung nach und nach zu einem „nach betriebswirtschaftlichen Methoden geführten Dienstleistungsunternehmen weiterentwickelt [werden]“<sup>11</sup> Als mittel- bzw. langfristiges Leitziel gilt dabei die leistungs- und wirkungsorientierte Steuerung der Tiroler Landesverwaltung. Weitere Leitziele sind eine Verschlankung der Organisationsstruktur und optimierte Verfahrensabläufe, die Entwicklung fachkundiger und motivierter Mitarbeiter, die sich mit dem Dienstgeber Land Tirol identifizieren und ein schnellerer und leichterer Zugang der Bürger zu den Leistungen der Landesverwaltung. Um diese Leitziele zu erreichen, wird die Tiroler-Verwaltungs-Entwicklungsstrategie in die Module „Personal, Führungsinstrumente, IKT- und E-Government, Flexibilisierung, Bürgerorientierung, Aufgabenreform und Deregulierung sowie Qualität“<sup>12</sup> unterteilt. Die Realisierung erfolgt durch die Vorgabe der abgeleiteten Modulziele, Modulinstrumente und Modulstrategien über TIVES-Teilprojekte.<sup>13</sup>

Durch die Einführung der Ideenbox wurden auch die Bürger Tirols angesprochen, Vorschläge und Anregungen für eine moderne Landesverwaltung einzubringen.<sup>14</sup> Mehr Transparenz soll vor allem durch die Ausweitung des Elektronischen Akts und die Einführung von Open Government Data erreicht werden. Mit Hilfe von Open Government Data sollen nicht personenbezogene Verwaltungsdaten der Öffentlichkeit in maschinenlesbarer Form zur Verfügung gestellt werden.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Land Tirol, Tätigkeitsbericht 2013, [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/verwaltung/verwaltungsentwicklung/downloads/Taetigkeitsbericht\\_2013-1.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/verwaltung/verwaltungsentwicklung/downloads/Taetigkeitsbericht_2013-1.pdf), 07.07.2015.

<sup>12</sup> Amt der Tiroler Landesregierung, <https://www.tirol.gv.at/verwaltung/abteilungen/verwaltungsentwicklung/tives/>, 07.07.2015.

<sup>13</sup> Vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, <https://www.tirol.gv.at/verwaltung/abteilungen/verwaltungsentwicklung/tives/>, 07.07.2015.

<sup>14</sup> Vgl. Amt der Tiroler Landesregierung, <https://www.tirol.gv.at/verwaltung/abteilungen/verwaltungsentwicklung/tives/ideenbox/>, 26.06.2015.

<sup>15</sup> Vgl. Land Tirol, Tätigkeitsbericht 2013, [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/verwaltung/verwaltungsentwicklung/downloads/Taetigkeitsbericht\\_2013-1.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/verwaltung/verwaltungsentwicklung/downloads/Taetigkeitsbericht_2013-1.pdf), 07.07.2015.

Personal Amt der Tiroler Landesregierung	Hierarchieebene	Köpfe
	Gruppe	38
	Abteilung	1689
	Sachgebiet	312
	LAD	2
	Gesamtergebnis	2041

Tab. 3: Personalausstattung des Amtes der Tiroler Landesregierung<sup>16</sup>

Aus der vorhergehenden Tabelle geht hervor, dass es im Amt der Tiroler Landesregierung, mit dem Stichtag 29.06.2015, insgesamt 2.041 Bedienstete gibt. Dabei entfallen 1689 Köpfe auf die Abteilungsebene, 38 Köpfe auf die Gruppenebene und 312 Köpfe auf die Ebene der Sachgebiete. In Summe sind bei den acht Gruppen und den dazugehörigen untergliederten Organisationseinheiten 2039 Personen bedienstet. Das ergibt einen Durchschnitt von rund 255 Bediensteten pro Gruppe. Der größte Anteil an Bediensteten kommt dabei mit 43,45 Prozent auf die Gruppe *Bau und Technik* zu. Den geringsten Anteil an Bediensteten (2,84 %) hat die Gruppe *Forst* aufzuweisen. Eine durchschnittliche Abteilung weist mitsamt ihren untergliederten Sachgebieten rund 40,8 Bedienstete aus. Lässt man die fünf Baubezirksämter weg, die mit Werten zwischen 86 und 175 Bediensteten den Durchschnittswert deutlich verzerren, ergibt sich eine durchschnittliche Abteilungsgröße von 31,4 Bediensteten. Betrachtet man lediglich die Abteilungen (exklusive Baubezirksämter) ohne die dazugehörigen Sachgebiete, dann ergibt sich eine durchschnittliche Abteilungsgröße von 24,3 Bediensteten (mit Baubezirksämter 34,5).<sup>17</sup>

In der nachfolgenden Abbildung wird die Verteilung der Bediensteten nach Gruppen graphisch dargestellt:

<sup>16</sup> Vgl. Hilber, Madeleine, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung des Amtes der Tiroler Landesregierung, E-Mail vom 29.06.2015.

<sup>17</sup> Vgl. Hilber, Madeleine, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung des Amtes der Tiroler Landesregierung, E-Mail vom 29.06.2015.

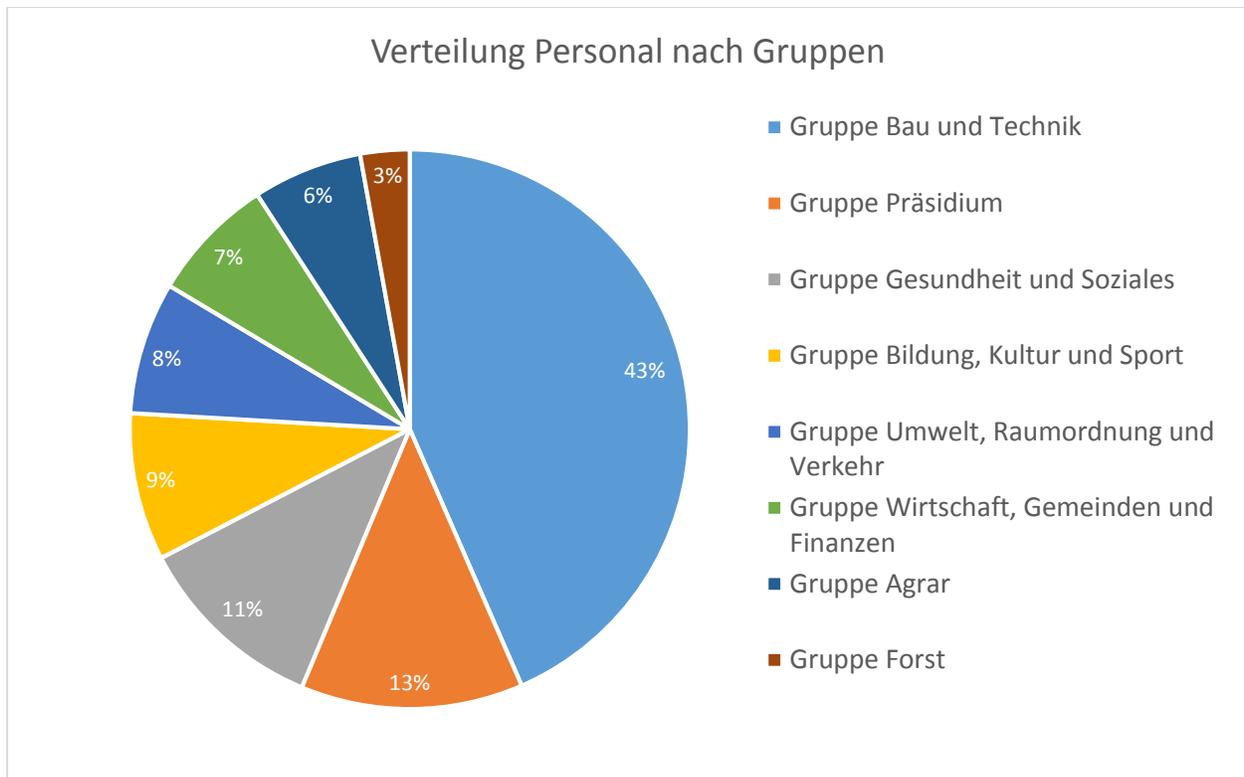


Abb. 6: Verteilung Personal nach Gruppen

Aus der Abbildung geht hervor, dass die mit Abstand größte Anzahl an Bediensteten (etwa 43 %) der Gruppe Bau und Technik zugeordnet wird. Mit deutlichem Abstand folgt die Gruppe Präsidium und die Gruppe Gesundheit und Soziales mit 13 bzw. 11 Prozent. Den geringsten Wert (rund 3 Prozent) weist die Gruppe Forst auf.

Eine Übersicht über die genaue Personalausstattung des Amtes der Tiroler Landesregierung ist dem Anhang beigefügt.

### 3.1.4 Land Steiermark

Eckdaten Land Steiermark	Einwohner	1.221.014
	Fläche	16.401 km <sup>2</sup>
	Landeshaushalt 2014	6.217 Mio. €
	Landeshaushalt pro Einwohner	5.092 €

Tab. 4: Eckdaten Land Steiermark

Die nachfolgende Abbildung stellt schematisch die Organisation des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung dar.

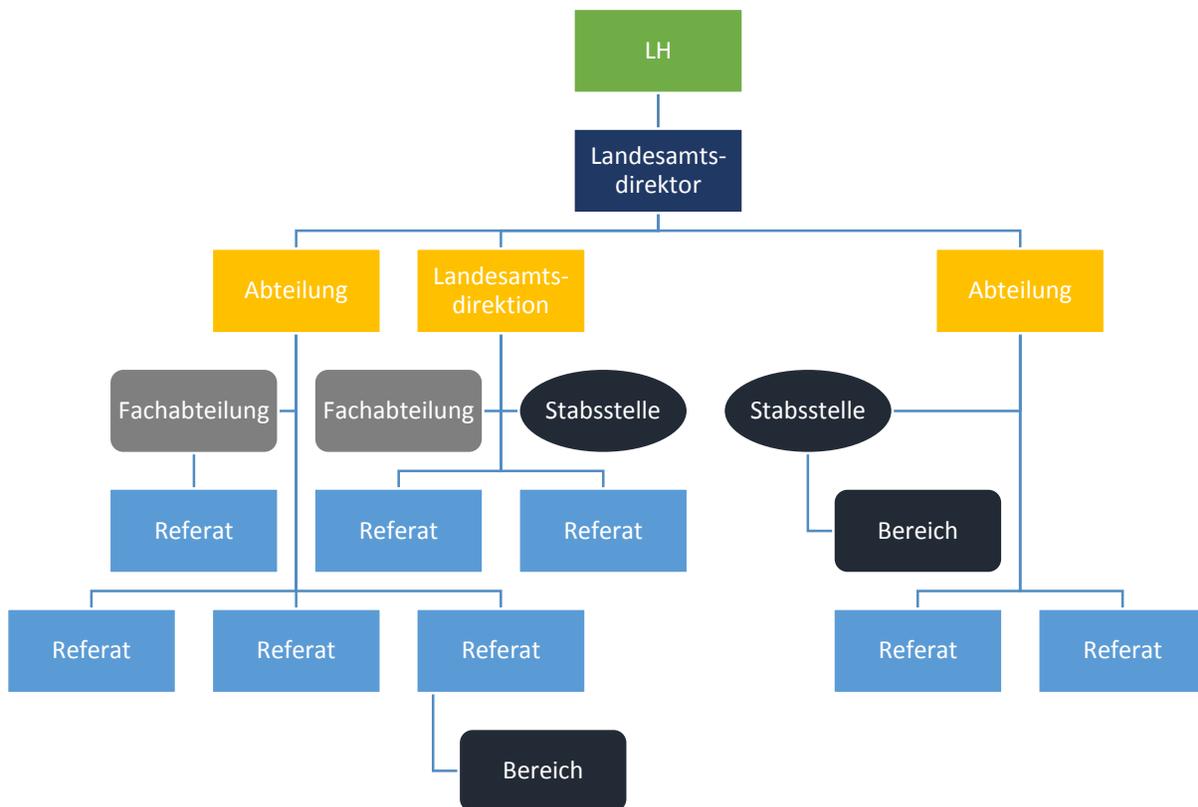


Abb. 7: Organigramm Amt der Steiermärkischen Landesregierung – Schema<sup>18</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass der Landesamtsdirektor direkt dem Landeshauptmann unterstellt ist. Die oberste Hierarchieebene bildet die Abteilungsebene. Die Abteilungsebene hat

<sup>18</sup> Quelle: Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Verwaltungsreform. Organisationsreform. Reorganisation des Amtes. Haushaltsreform. <http://www.verwaltung.steiermark.at/>, 26.06.2015. Eigene Darstellung.

volle Dienst- und Fachaufsicht. Einer Abteilung können Fachabteilungen zugeordnet werden. Abteilungen und Fachabteilungen untergliedern sich in Referate. Bereiche können unter einem großen Referat bzw. einer großen Stabsstelle eingerichtet werden. Im Zuge der Verwaltungsreform von 2011 bis 2015 können Stabsstellen nur mehr auf Abteilungsebene eingerichtet werden.<sup>19</sup>

In der folgenden Abbildung wird die oberste Hierarchiestruktur des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung dargestellt.

---

<sup>19</sup> Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Verwaltungsreform. Organisationsreform. Reorganisation des Amtes. Haushaltsreform. <http://www.verwaltung.steiermark.at/>, 26.06.2015.

## AMT DER STEIERMÄRKISCHEN LANDESREGIERUNG

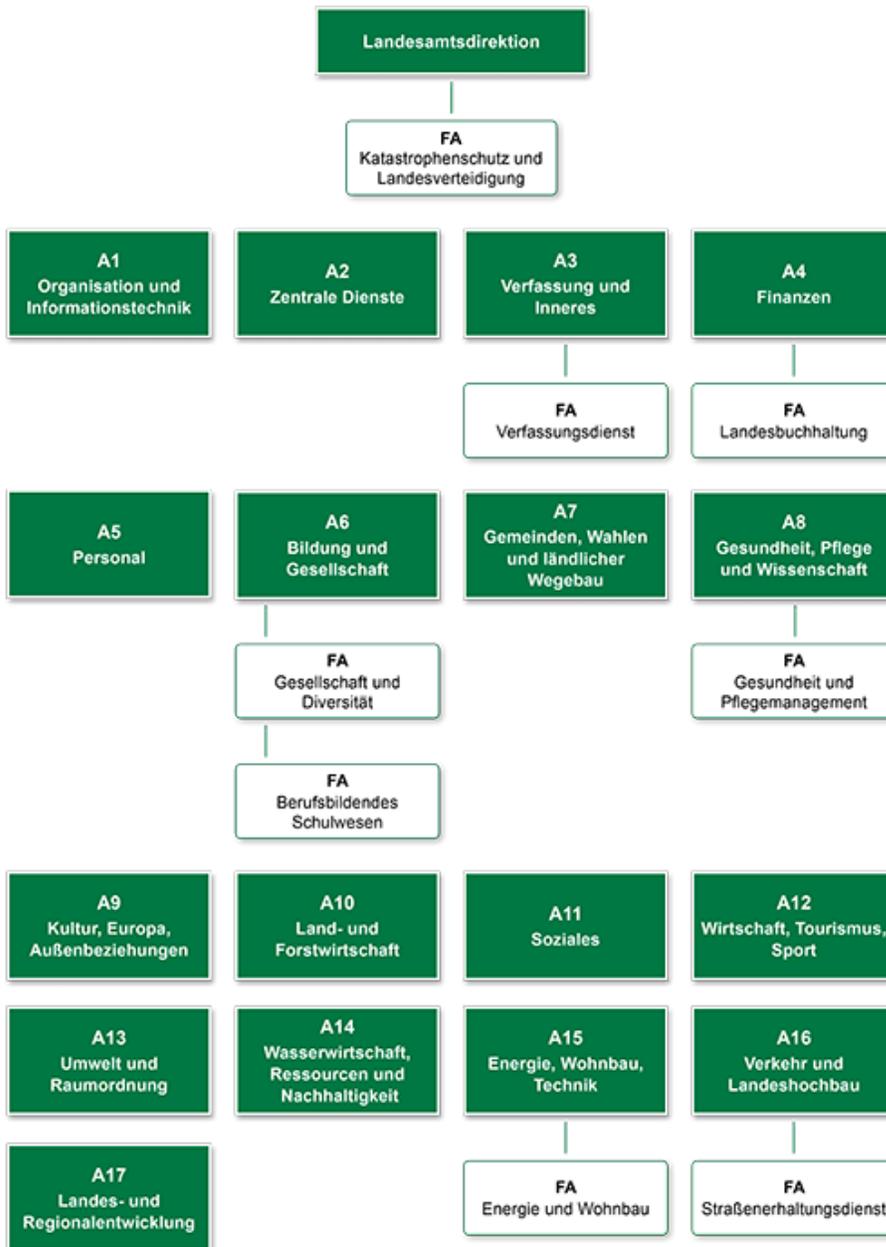


Abb. 8: Organigramm des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Quelle: Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74837418/DE/>, 04.08.2015.

Die Steiermärkische Landesregierung setzt sich aus dem Landeshauptmann und acht Landesräten (davon zwei Landeshauptmannstellvertreter) zusammen. Jedem Regierungsmitglied ist ein Ressort zugewiesen.<sup>21</sup>

Amt der Steiermärkischen Landesregierung	Abteilungen + Landesamtsdirektion	18
	Fachabteilungen	8
	Stabsstellen	21
	Referate	ca. 100

Tab. 5: Organisationseinheiten des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung

Das Amt der Steiermärkischen Landesregierung setzt sich wie folgt zusammen: Eine Landesamtsdirektion, 17 Abteilungen, 8 Fachabteilungen, 21 Stabsstellen und etwa 100 Referate.<sup>22</sup>

Gemäß § 3 Abs. 2 der Geschäftsordnung des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung (GeOA), LGBl. Nr. 52/2012, obliegt dem Landesamtsdirektors die Leitung des Inneren Dienstes des Amtes und ist unter der unmittelbaren Aufsicht des Landeshauptmanns. Weiters sieht § 6 Abs. 1 GeOA vor, dass für „jede Abteilung von der Abteilungsleitung mit Zustimmung [...] des Landesamtsdirektors ein Organisationshandbuch zu erstellen [ist]. Den [...] Mitarbeitern ist dabei Gelegenheit zu geben, an der Erstellung des Organisationshandbuches mitzuwirken. Im Organisationshandbuch werden die Aufbauorganisation der Abteilung sowie die Aufgaben und Befugnisse aller in der Abteilung Tätigen festgelegt. [...]“

Gemäß § 8 Abs. 1 GeOA obliegt dem Abteilungsleiter die „Dienst- und Fachaufsicht, die Festlegung von Zielen und Richtlinien, die Koordination der Aufgabenbesorgung sowie die Personal-, Budget- und organisatorischen Angelegenheiten in der Abteilung.“ Dasselbe gilt auch für die Leiter von Fachabteilungen und Referaten „für ihre Organisationseinheit nach Maßgabe der Vorgaben der jeweiligen (Fach)Abteilungsleitung.“ Gemäß § 8 Abs. 2 kann der Abteilungsleiter die Fachaufsicht „im zweckmäßigen Umfang an den Fachabteilungsleiter delegieren.“ Aus § 8 Abs. 3 geht hervor,

<sup>21</sup> Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, <http://politik.steiermark.at/cms/ziel/5474782/DE/>, 26.06.2015.

<sup>22</sup> Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74835125/DE/>, 26.06.2015.

dass Weisungen grundsätzlich an die Leiter der jeweiligen Organisationseinheiten zu richten sind. Gemäß § 8 Abs. 5 obliegt dem unmittelbar Vorgesetzten die „Überwachung der Einhaltung der allgemeinen Dienstpflichten.“

Im Land Steiermark wurde in den Jahren 2011 bis 2015 eine Verwaltungsform unter dem Motto „Effizienter, bürgernäher und kostengünstiger umgesetzt“.<sup>23</sup> Die Vorbereitungen zur Reform begannen aber schon lange Zeit vor dem offiziellen Startschuss. Bereits 2007 wurde eine umfassende Aufgabenkritik eingeleitet: Durch den schnellen Wandel der ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen hat sich das Aufgabenspektrum der Landesverwaltung stetig erweitert. Einmal eingeführte Aufgaben wurden jedoch nur in besonderen Anlassfällen einer Wirksamkeitsprüfung unterzogen. Konkret mussten sich alle Abteilungsleiter in eine Situation versetzen, in der 25 Prozent der Ressourcen (Personal und Finanzen) nicht mehr zur Verfügung stehen. Allen betroffenen Abteilungen ist es gelungen, das gesetzte Einsparungsziel zu erreichen. Auf Grundlage der Ergebnisse der umfassenden Aufgabenkritik folgte im Jahr 2011 die Aufgabenreform: Ziele und Leistungen der Landesverwaltung wurden im Hinblick auf die notwendige Budgetkonsolidierung überprüft und neu festgelegt.<sup>24</sup>

Ein wichtiges Projekt der Verwaltungsreform war die Reorganisation des Amtes. Die neue Organisation des Amtes trat am 1. August 2012 für etwa 3.150 Mitarbeiter in Kraft. Dabei wurde die Aufbauorganisation deutlich gestrafft. Es wurden einfachere und klarere Strukturen geschaffen, die Anzahl der Organisationseinheiten wurde beinahe halbiert, eine Hierarchieebene entfiel komplett. Bis zum Ende des Jahres 2015 sollen 300 Stellen durch „Nichtnachbesetzung und Umschichtungen“ eingespart werden. Mit der neuen Organisation entstanden weniger und dafür größere Einheiten und es erfolgte eine Bündelung von Systemleistungen wie Haushaltsführung, Controlling und Personalverwaltung auf der Abteilungsebene. Weitere Grundsätze waren u. a., dass jede Führungskraft nur mehr für eine Organisationseinheit verantwortlich ist und dass Referate eine direkte Führungsspanne von mindestens zehn Personen aufweisen müssen. Die

---

<sup>23</sup> Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74838290/DE/>, 26.06.2015.

<sup>24</sup> Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Verwaltungsreform. Aufgabenkritik und Aufgabenreform. <http://www.verwaltung.steiermark.at/>, 26.06.2015.

Anzahl der Abteilungen verringerte sich von 20 auf 16 (exklusive Landesamtsdirektion; mittlerweile wieder 17 Abteilungen), die Anzahl der Fachabteilungen wurde reduziert von 40 auf 9. Auch eine Vielzahl von Stabsstellen und Referaten wurden gestrichen oder zusammengelegt: In Summe reduzierte sich die Zahl der Stabsstellen von 36 auf 22 und jene der Referate von 227 auf 112.<sup>25</sup>

### 3.1.5 Land Oberösterreich

Eckdaten Land Oberösterreich	Einwohner	1.436.791
	Fläche	11.982 km <sup>2</sup>
	Landeshaushalt 2013	5.336 Mio. €
	Landeshaushalt pro Einwohner	3.713 €

Tab. 6: Eckdaten Land Oberösterreich

In der nachfolgenden Abbildung wird schematisch der Aufbau des Organigramms des Amtes der Oö. Landesregierung dargestellt:

---

<sup>25</sup> Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Verwaltungsreform. Organisationsreform. Reorganisation des Amtes. Haushaltsreform. <http://www.verwaltung.steiermark.at/>, 26.06.2015.

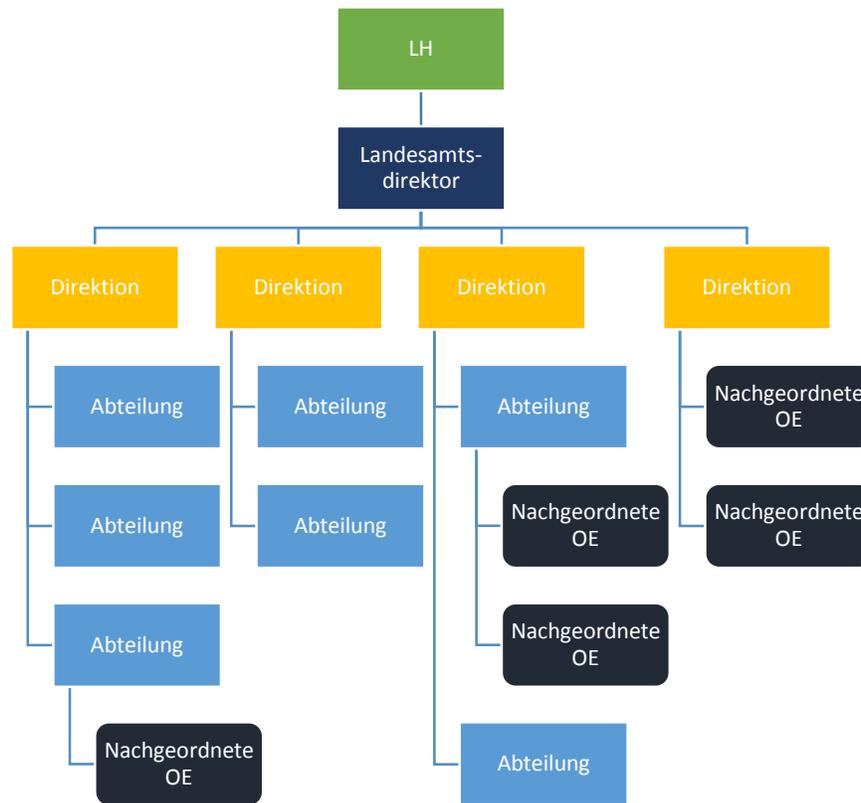


Abb. 9: Organigramm Amt der Oö. Landesregierung – Schema<sup>26</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass der Landesamtsdirektor direkt dem Landeshauptmann unterstellt ist. Die oberste hierarchische Ebene ist die Direktionsebene. Die Direktionen untergliedern sich in Abteilungen, denen sogenannte *Nachgeordnete Organisationseinheiten* zugeordnet werden können. Fünf von elf Direktionen untergliedern sich nicht in Abteilungen, sondern nur in nachgeordnete Organisationseinheiten. Direktionen, die keine zugeordneten Abteilungen aufweisen, werden auch als Abteilungen bezeichnet. Direktionen, die sich in Abteilungen untergliedern, werden auch als Abteilungsgruppen bezeichnet.<sup>27</sup>

In der nachfolgenden Abbildung wird die oberste Hierarchieebene des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung dargestellt. Eine Übersicht über die weitere Untergliederung der einzelnen Querschnitts- und Fachdirektionen ist dem Anhang beigelegt.

<sup>26</sup> Quelle: Vgl. Land Oberösterreich, Organigramm, [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/praes\\_organigramm.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/praes_organigramm.pdf), 26.06.2015. Eigene Darstellung.

<sup>27</sup> Vgl. Land Oberösterreich, Organigramm, [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/praes\\_organigramm.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/praes_organigramm.pdf), 26.06.2015. Eigene Darstellung.

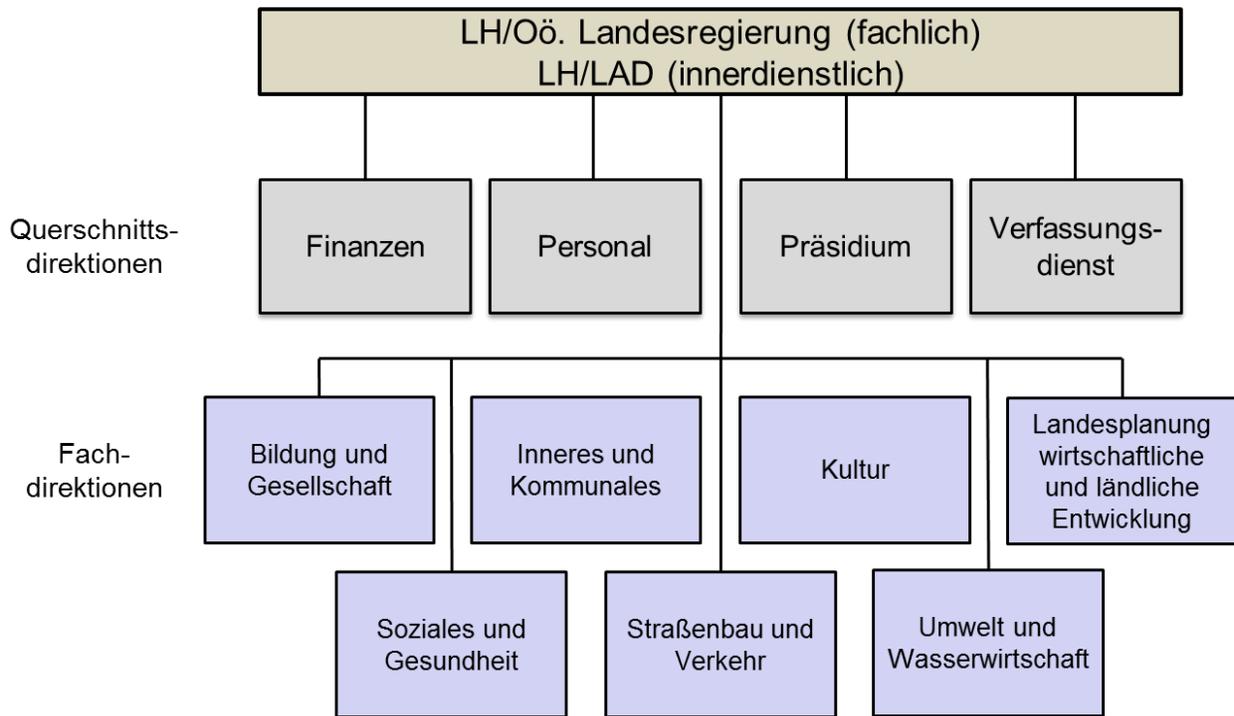


Abb. 10: Organigramm des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung<sup>28</sup>

Die Landesregierung des Landes Oberösterreich setzt sich aus dem Landeshauptmann und acht Landesräten (darunter zwei Landeshauptmannstellvertreter) zusammen.<sup>29</sup>

Amt der Oberösterreichischen Landesregierung	Direktionen	11
	Abteilungen	32
	Nachgeordnete Organisationseinheiten	24
	Sonstige Einrichtungen	3

Tab. 7: Organisationseinheiten Amt der Oberösterreichischen Landesregierung

<sup>28</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pesendorfer (2008), [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/Wirkungsorientierte\\_Verwaltung\\_Neu\\_2010\\_IV.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/Wirkungsorientierte_Verwaltung_Neu_2010_IV.pdf), S. 6, 13.07.2015.

<sup>29</sup> Vgl. Amt der Oö. Landesregierung, <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/12160.htm>, 26.06.2015.

Wie aus der vorhergehenden Tabelle ersichtlich, gliedert sich das Amt der Oberösterreichischen Landesregierung auf der höchsten Ebene in elf Direktionen, vier davon sind Querschnittsdirektionen; sieben sind Fachdirektionen. Die Querschnittsfunktionen sind zuständig für Steuerungs- und Supportaufgaben. Ihnen kommen mehrere koordinierende und dienstleistende Funktionen zu.<sup>30</sup> Das Amt der Oberösterreichischen Landesregierung gliedert sich darüber hinaus in 32 Abteilungen, 24 nachgeordneten Organisationseinheiten und drei sonstigen Einrichtungen.<sup>31</sup>

Gemäß § 2 Abs. 2 der Geschäftsordnung des Amtes der Oö. Landesregierung (GeOA), LGBl. Nr. 32/1983, „[leitet] der Landesamtsdirektor [...] unter der unmittelbaren Aufsicht des Landeshauptmannes den inneren Dienst des Amtes der Landesregierung. [...]“ Laut § 3 Abs. 1 GeOA gliedert sich das Amt in Abteilungen, die zu Abteilungsgruppen zusammengefasst werden können. § 4 Abs. 1-2 GeOA regelt, dass der Landesamtsdirektor „durch die Landesregierung mit Zustimmung der Bundesregierung bestellt [wird]. Die Leiter von Abteilungen werden vom Landeshauptmann bestellt. [...]“ Gemäß § 6 Abs. 1-2 GeOA unterstehen die Abteilungsleiter „in fachlicher Hinsicht, und zwar je nach Zuständigkeit, der Leitung des Landeshauptmannes, der Landesregierung oder eines Mitgliedes der Landesregierung [...]. Im Bereich der Abteilungen sind die zu besorgenden Geschäfte in fachlicher Hinsicht auf die der Abteilung zugeteilten Bediensteten aufzuteilen. In diesem Zusammenhang sind auch die fachlichen Vorgesetztenfunktionen (Leitungs- und Verantwortungsbereiche) festzulegen.“ Gemäß § 6 Abs. 3 GeOA handelt es sich bei der Festlegung der Vorgesetztenfunktion um „eine Angelegenheit des inneren Dienstes. [...]“

In Oberösterreich wird neben dem Begriff *Verwaltungsreform* auch auf den Ausdruck *Verwaltungsentwicklung* verwiesen. Dabei soll betont werden, dass es sich nicht um eine einmalige Reform, sondern vielmehr um einen fortdauernden Prozess handelt, um sich laufend dem Wandel der Zeit anzupassen. Außerdem sollen bei den möglichen Veränderungen stets die Mitarbeiter miteinbezogen werden.<sup>32</sup> Bei den Verwaltungsreformen in Oberösterreich vertraute

---

<sup>30</sup> Vgl. Steiner (2015), in: Balthasar / Bußjäger / Matzka (Hrsg.), S. 23 f.

<sup>31</sup> Vgl. Land Oberösterreich, Organigramm, [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/praes\\_organigramm.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/praes_organigramm.pdf), 26.06.2015.

<sup>32</sup> Vgl. Gruber / Kaltenbrunner / Pesendorfer [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/WOV-Artikel\\_fuer\\_KDZ.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/WOV-Artikel_fuer_KDZ.pdf), 26.06.2015.

man dem Konzept der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Nach der Verwirklichung der neuen Aufbauorganisation in den Jahren 2008 und 2009 und dem Konzept WOV 2015, ist für das Jahr 2021 mit dem Projekt WOV 2021 eine weitere Weiterentwicklung geplant. Dieser permanente Verwaltungsentwicklungsprozess läuft in Oberösterreich bereits seit ca. 25 Jahren.<sup>33</sup> Bei der Verteilung der zu erledigenden Geschäfte vertraut man dem Prinzip der Lebensbereichsgliederung. Die hohe Zersplitterung der Aufgaben in der Leistungserstellung beeinträchtigte eine ganzheitliche Betrachtung und somit auch die Erreichung der Ziele. Durch sinnvoll zusammengehörige Lebensbereiche wird eine einheitliche Zielfestlegung ermöglicht.<sup>34</sup> Durch diese Aufteilung gibt es keine direkte Zuordnung von den Abteilungen zu den konkreten Mitgliedern der Landesregierung. Das bedeutet, dass einem Regierungsmitglied auch mehrere Arbeitsgruppen, oder auch nur Teile davon, zugeordnet sind. Ein Regierungsmitglied kann also mehrere Abteilungsleiter als Ansprechpartner haben, ebenso kann ein Abteilungsleiter mehreren Regierungsmitgliedern berichtspflichtig sein.<sup>35</sup>

Im Land Oberösterreich beträgt der Personalstand (Stand vom 31.03.2015) in Summe 6.421 VZÄ. Nicht berücksichtigt wurden die Bezirkshauptmannschaften, die Sonderbehörden und die sonstigen Organisationseinheiten sowie die Lehrlinge. Das entspricht einem durchschnittlichen VZÄ von 583,73 pro Direktion, wobei die Spannweite zwischen 69 (Direktion Verfassungsdienst) und 1655 (Direktion Straßenbau und Verkehr) liegt.<sup>36</sup>

Die nachfolgende Abbildung stellt eine Übersicht über die Verteilung des Personals nach Direktionen im Amt der Oö. Landesregierung graphisch dar:

---

<sup>33</sup> Vgl. Gruber /Kaltenbrunner / Pesendorfer [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/WOV-Artikel\\_fuer\\_KDZ.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/WOV-Artikel_fuer_KDZ.pdf), 26.06.2015.

<sup>34</sup> Vgl. König / Pesendorfer (2007), [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/Praes\\_WOV\\_Neu\\_Neue\\_Amtsorganisation\\_ob\\_der\\_Enns.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/Praes_WOV_Neu_Neue_Amtsorganisation_ob_der_Enns.pdf), 26.06.2015.

<sup>35</sup> Vgl. Steiner (2015), in: Balthasar / Bußjäger / Matzka (Hrsg.), S. 22 f.

<sup>36</sup> Vgl. Ilk, Helmut, E-Mail zum Thema Personalausstattung des Amtes der Oö. Landesregierung. E-Mail vom 22.07.2015.

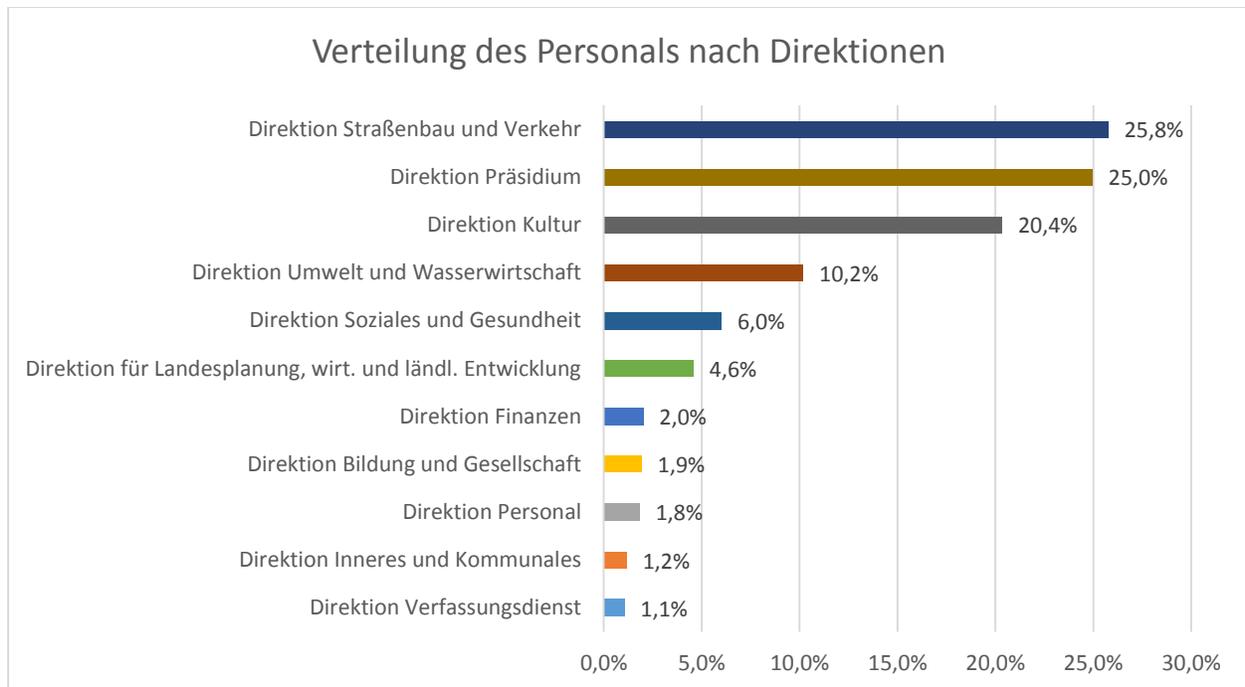


Abb. 11: Verteilung des Personals des Amtes der Oö. Landesregierung nach Direktionen<sup>37</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass den drei Organisationseinheiten Direktion Straßenbau und Verkehr, Direktion Präsidium und Direktion Kultur mit Abstand am meisten Personal zugeordnet wird (zwischen 20,4 und 25,8 Prozent). Auf die Direktionen Finanzen, Bildung und Gesellschaft, Personal, Inneres und Kommunales sowie Verfassungsdienst entfällt jeweils nur ein verhältnismäßig geringer Anteil des bediensteten Personals (<3 %).

<sup>37</sup> Quelle: Vgl. Ilk, Helmut, E-Mail zum Thema Personalausstattung des Amtes der Oö. Landesregierung. E-Mail vom 22.07.2015. Eigene Darstellung.

### 3.1.6 Land Salzburg

Eckdaten Land Salzburg	Einwohner	538.258
	Fläche	7.154 km <sup>2</sup>
	Landeshaushalt 2014	2.604 Mio. €
	Landeshaushalt pro Einwohner	4.838 €

Tab. 8: Eckdaten Land Salzburg

In der nachfolgenden Abbildung wird schematisch das Organigramm des Amtes der Salzburger Landesregierung dargestellt.

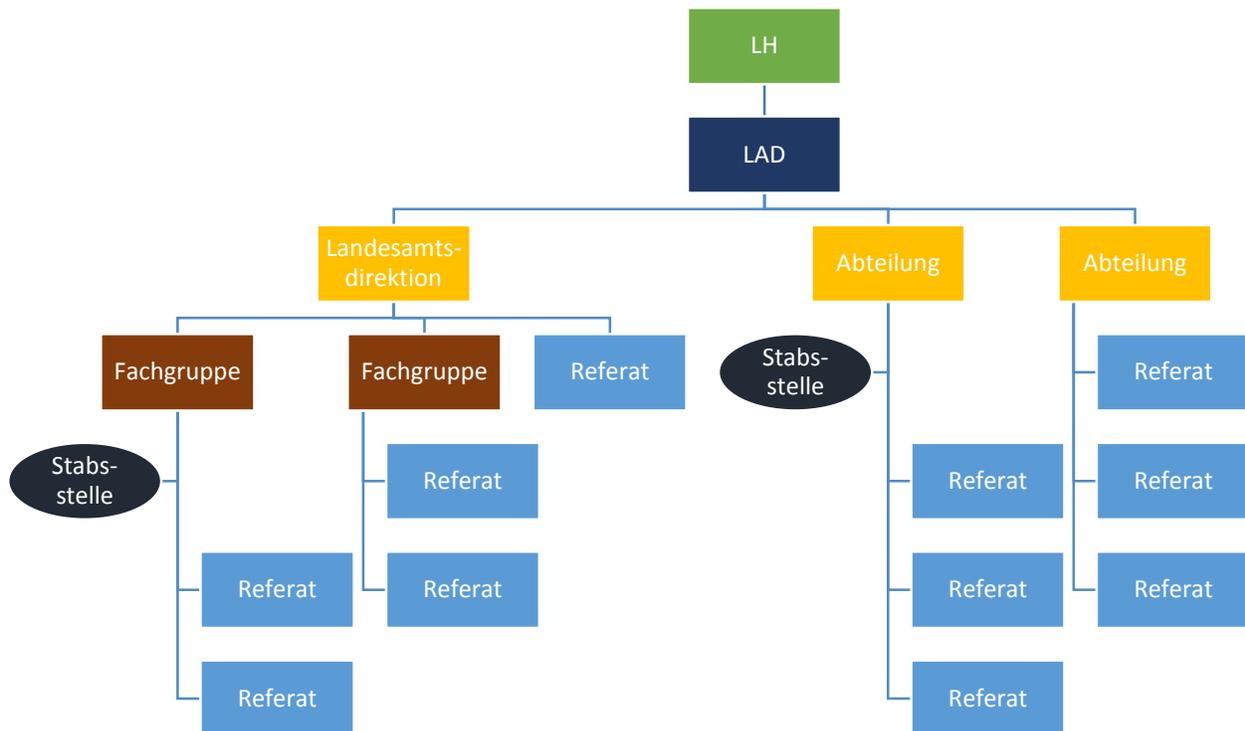


Abb. 12: Organigramm Amt der Salzburger Landesregierung – Schema<sup>38</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass der Landesamtsdirektor direkt dem Landeshauptmann unterstellt ist. Die oberste Hierarchieebene wird durch die Abteilungen gebildet. Die Abteilungen

<sup>38</sup> Quelle: Vgl. Land Salzburg, [http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung\\_landsalzburg.pdf](http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung_landsalzburg.pdf), 26.06.2015. Eigene Darstellung.

untergliedern sich in Referate und können über Stabsstellen verfügen. Bei der Landesamtsdirektion gibt es eine weitere Hierarchieebene, nämlich die Ebene der Fachgruppen. Fachgruppen können über eine Stabsstelle verfügen und untergliedern sich in Referate. Einige Referate werden auch direkt der Landesamtsdirektion zugeordnet.<sup>39</sup>

Die Salzburger Landesregierung setzt sich aus dem Landeshauptmann und sechs weiteren Landesräten (davon zwei Landeshauptmannstellvertreter) zusammen.<sup>40</sup>

Amt der Salzburger Landesregierung	Abteilungen + Landesamtsdirektion	12
	Referate	77
	Unselbstständige Sachbereiche in direkter Zuordnung	9
	Fachgruppen	3

Tab. 9: Organisationseinheiten Amt der Salzburger Landesregierung

Aus der vorhergehenden Tabelle geht hervor, dass sich das Amt der Salzburger Landesregierung aus einer Landesamtsdirektion, elf Abteilungen, 77 Referaten, neun unselbstständigen Sachbereichen in direkter Zuordnung zur Abteilungs- oder Fachgruppenleitung und aus drei Fachgruppen zusammensetzt.<sup>41</sup>

Gemäß § 1 Abs. 2 der Geschäftsordnung des Amtes der Salzburger Landesregierung (GeOA) LGBI Nr. 89/2014, ist das Amt der Salzburger Landesregierung „der Geschäftsapparat der Landesregierung und [...] des Landeshauptmannes und jener anderen Landesorgane, hinsichtlich derer dies gesetzlich vorgesehen ist.“ § 2 Abs. 1 GeOA besagt: „Das Amt nimmt seine Aufgaben gesetzmäßig, bürgerfreundlich, effizient sowie ziel- und ergebnisorientiert wahr. Die Bediensteten des Amtes der Salzburger Landesregierung handeln nach zeitgemäßen Management- und Arbeitsmethoden.“ § 3 Abs. 1-2 GeOA – bzgl. Leitung des Amtes der Landesregierung – besagt, dass der Landeshauptmann der Vorstand des Amtes der Landesregierung ist: „Unter der unmittelbaren Aufsicht [...] des Landeshauptmannes obliegt die

<sup>39</sup> Vgl. Land Salzburg, [http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung\\_landsalzburg.pdf](http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung_landsalzburg.pdf), 26.06.2015.

<sup>40</sup> Vgl. Land Salzburg, Landes-Medienzentrum, <http://www.salzburg.gv.at/pol/landesregierung.htm>, 26.06.2015.

<sup>41</sup> Vgl. Land Salzburg, [http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung\\_landsalzburg.pdf](http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung_landsalzburg.pdf), 26.06.2015.

Leitung des Inneren Dienstes [...] dem Landesamtsdirektor.“ Als Leiter des Inneren Dienstes ist der Landesamtsdirektor das Hilfsorgan des Landeshauptmannes und ist diesem gegenüber für den Geschäftsgang im Amt verantwortlich. Außerdem ist der Landesamtsdirektor gemäß § 3 Abs. 3 GeOA der Vorgesetzte aller Bediensteten des Amtes; „Soweit gesetzlich nichts Anderes geregelt ist, ist [...] [er auch] Vorgesetzter jener Bediensteten, die anderen Behörden, Dienststellen und Einrichtungen des Landes zugeteilt sind. [...] [Als] solchem kommen [...] ihm alle Befugnisse [...] eines Vorgesetzten in Wahrnehmung der Dienstaufsicht zu.“

Gemäß § 4 Abs. 1 GeOA trifft der Landesamtsdirektor „alle Maßnahmen zur Wahrung der Einheitlichkeit des Inneren Dienstes. Zu den Aufgaben des Inneren Dienstes gehören insbesondere die Organisation der Sachmittel und der Einsatz und die Verfügung der personellen Mittel zur Besorgung der anfallenden Aufgaben im Amt, weiters Regelungen zur Dienstzeit [und] zur internen und externen Kommunikation [...].“ Gemäß § 4 Abs. 2 GeOA unterbreitet der Landesamtsdirektor dem Landeshauptmann Vorschläge für die Organisation des Amtes. Darüber hinaus ist er zuständig für die Umsetzung der vom Landeshauptmann getroffenen Organisationsmaßnahmen.

Gemäß § 7 Abs. 1 GeOA ist für jede Abteilung „von der Abteilungsleitung mit Zustimmung [...] des Landesamtsdirektors ein Organisationshandbuch zu erstellen.“ § 7 Abs. 2 GeOA besagt weiter: „Das Organisationshandbuch hat die Aufbauorganisation der Abteilung [...] zu beinhalten und die in der Geschäftseinteilung des Amtes festgelegten Zuständigkeiten der Abteilung zu konkretisieren. Im Organisationshandbuch sind die Aufgaben, die hierarchische Ordnung, die Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationseinheiten der Abteilung und/oder einzelnen [...] Mitarbeitern sowie die daraus folgenden Weisungszusammenhänge darzustellen. Aus dem Organisationshandbuch müssen sich die Befugnisse und Verantwortungsbereiche der einzelnen [...] Mitarbeiter, insbesondere ihre Weisungs- und/oder Zeichnungsbefugnisse [...] eindeutig ergeben.“

Aus § 8 Abs. 1 GeOA geht hervor, dass die Abteilungen „die ihnen nach der Geschäftseinteilung zukommenden Geschäfte des selbstständigen Wirkungsbereiches des Landes unter der Leitung der Landesregierung oder des nach der Geschäftsordnung der Landesregierung sachlich zuständigen Mitgliedes der Landesregierung, Geschäfte der mittelbaren Bundesverwaltung unter

der Leitung [...] des Landeshauptmannes oder des nach der Geschäftsordnung der Landesregierung sachlich zuständigen Mitgliedes der Landesregierung, welches dabei an die Weisungen [...] des Landeshauptmannes gebunden ist“, besorgen. Gemäß § 8 Abs. 2 und 4 GeOA stehen den Abteilungen Abteilungsleiter vor. „Diese werden von der Landesregierung [...] bestellt.“ Den Referaten stehen Referatsleiter vor; diese werden ebenfalls von der Landesregierung bestellt.

Gemäß § 9 Abs. 1 GeOA obliegen dem Abteilungsleiter die Dienst- und Fachaufsicht über die Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung. Inwieweit dem Referatsleiter sowie dem Fachgruppenleiter „die Dienst- und Fachaufsicht einschließlich der Kontrolle über die [...] Mitarbeiter des Referats bzw der Fachgruppe obliegen, ist im Organisationshandbuch der Abteilung bzw der Landesamtsdirektion festzulegen.“

Die Leiter der Abteilungen und der anderen Organisationseinheiten mit einem in Führungsposition betrauten Bedienstetem, sind gemäß § 9 Abs. 2 GeOA „für die Wahrnehmung der ihnen zukommenden Leitungsaufgaben sowie für alle von ihnen selbst getroffenen oder veranlassten Akte umfassend verantwortlich. Sie sind Rechtsnormen und moralischen Werten verpflichtet, handeln stets vorbildhaft, arbeiten konstruktiv mit anderen Führungskräften und [...] Mitarbeitern zusammen und tragen so zum Wohl des Landes Salzburg bei.“ Gemäß § 9 Abs. 3 GeOA sind Weisungen grundsätzlich an die Leiter der jeweiligen Organisationseinheit zu richten. Gemäß § 10 Abs. 1 GeOA hat der Abteilungsleiter das „zuständige Mitglied der Landesregierung regelmäßig über die fachlichen Belange der Abteilung sowie über Entwicklungen und deren zu erwartende Auswirkungen in den betreffenden Fachmaterien zu informieren. Weiteres ist [...] der Abteilungsleiter verpflichtet, [...] den Landesamtsdirektor regelmäßig über innerdienstliche Belange der Abteilung in Kenntnis zu setzen. [...]“

Aus § 15 Abs. 1 GeOA geht hervor, dass zur „Besorgung komplexer Aufgaben, die sich über einen bestimmten Zeitraum hin stellen und die den Geschäftsbereich mehrerer Abteilungen oder Angelegenheiten des Aufgabenbereichs anderer Behörden oder Dienststellen des Landes Salzburg betreffen, [...] befristet abteilungsübergreifende Projekt- und Arbeitsgruppen gebildet werden [können].“

Im Jahr 2014 beschloss die Salzburger Landesregierung eine Verwaltungsreform. Die Neuorganisation des Amtes der Salzburger Landesregierung wurde von der Landesregierung gemeinsam mit dem Landesamtsdirektor und den Abteilungsleitern erarbeitet. Mit dem 01. Jänner 2015 ist die neue Amtsstruktur in Kraft getreten. Ziel der Reform ist es, Synergien zu nutzen und eine schlankere Führungsstruktur zu etablieren. Durch die Strukturreform erhofft man sich folgende Effekte: Schaffung größerer Führungsspannen, Erreichung ganzheitlicher Verantwortungsbereiche, Einsparungen u. a. in den administrativen Bereichen und schnellere Abläufe und Verfahren für die Bürger. Mit der Reform wurden 29 Spitzenposten dauerhaft eingespart und die Anzahl der Abteilungen von 14 auf 11 reduziert. Die Abteilungen sollen aus rund 80 bis 120 Mitarbeitern zusammengesetzt werden. Alle Fachabteilungen der Abteilungen und „Kleinreferate“ wurden gestrichen.<sup>42</sup> Die Referate wurden von 80 auf 66 reduziert (die elf Referate der Landesamtsdirektion hier nicht berücksichtigt).<sup>43</sup> Das Einsparungsvolumen der Reform rund sechs Millionen jährlich.<sup>44</sup> Zusätzlich zur Strukturreform wurde das E-Governmentportal verbessert und erweitert. Derzeit kann für ca. 90 Verfahren das E-Governmentportal von den Bürgern genutzt werden.<sup>45</sup>

	<b>Hierarchieebene</b>	<b>VZÄ</b>
Personal Amt der Salzburger Landesregierung.	Abteilung	81,28
	Referat	739,69
	Sonstige Organisationseinheiten	387,55
	Gesamte Landesamtsdirektion	242,00
	Gesamtergebnis	1450,52

Tab. 10: Personalausstattung im Amt der Salzburger Landesregierung

<sup>42</sup> Vgl. Land Salzburg, Landes-Medienzentrum, [http://service.salzburg.gv.at/lkorj/Index?cmd=detail\\_ind&nachrid=52872](http://service.salzburg.gv.at/lkorj/Index?cmd=detail_ind&nachrid=52872), 26.06.2015.

<sup>43</sup> Vgl. Salzburger Nachrichten, <http://www.salzburg.com/nachrichten/salzburg/politik/sn/artikel/strukturreform-in-salzburg-koalition-baut-das-amt-um-90473/>, 13.07.2015.

<sup>44</sup> Vgl. Land Salzburg, Landes-Medienzentrum, [http://service.salzburg.gv.at/lkorj/Index?cmd=detail\\_ind&nachrid=52872](http://service.salzburg.gv.at/lkorj/Index?cmd=detail_ind&nachrid=52872), 26.06.2015.

<sup>45</sup> Vgl. Land Salzburg, Landes-Medienzentrum, [http://www.salzburg.gv.at/dienststellen/verwaltungsreform1/ilnk\\_e-government-2.htm](http://www.salzburg.gv.at/dienststellen/verwaltungsreform1/ilnk_e-government-2.htm), 26.06.2015.

In der vorhergehenden Tabelle wird die Verteilung des Personals im Amt der Salzburger Landesregierung nach Vollzeitäquivalenten (Stand: 02.06.2015) dargestellt.

Im Amt der Salzburger Landesregierung sind in den elf Abteilungen (mitsamt den untergeordneten Organisationseinheiten) insgesamt rund 1.209 Mitarbeiter bedienstet. Bei der Landesamtsdirektion sind 242 Mitarbeiter bedienstet (jeweils VZÄ). Das ergibt in Summe einen Wert von 1451 VZÄ.<sup>46</sup>

In der nachfolgenden Abbildung wird die Verteilung des Personals nach Abteilungen graphisch dargestellt.

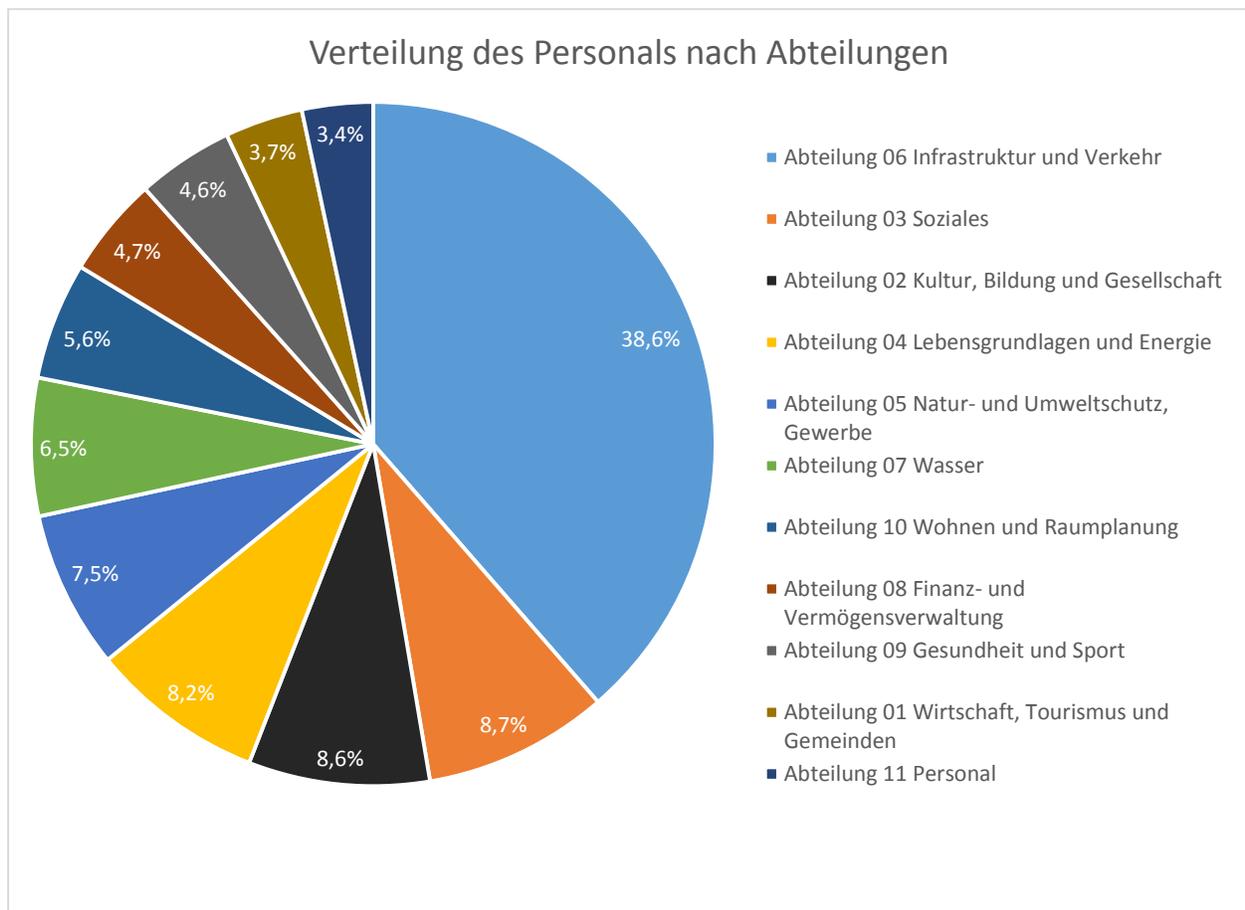


Abb. 13: Verteilung des Personals nach Abteilungen<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Herzog, Johann, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung des Amtes der Salzburger Landesregierung, E-Mail vom 06.07.2015.

<sup>47</sup> Eigene Darstellung. Daten erhalten von Herzog, Johann: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung des Amtes der Salzburger Landesregierung, E-Mail vom 06.07.2015.

Aus der Abbildung geht hervor, dass der mit Abstand größte Anteil (etwa 39 %) der Bediensteten der Abteilung Infrastruktur und Verkehr zugeordnet wird. Auf die übrigen zehn Abteilungen entfallen jeweils zwischen 3,35% und 8,75 % der Bediensteten, wobei der geringste Anteil der Bediensteten der Abteilung Personal zugeordnet wird.

In der folgenden Abbildung wird die Verteilung des Personals in der Landesamtsdirektion dargestellt:

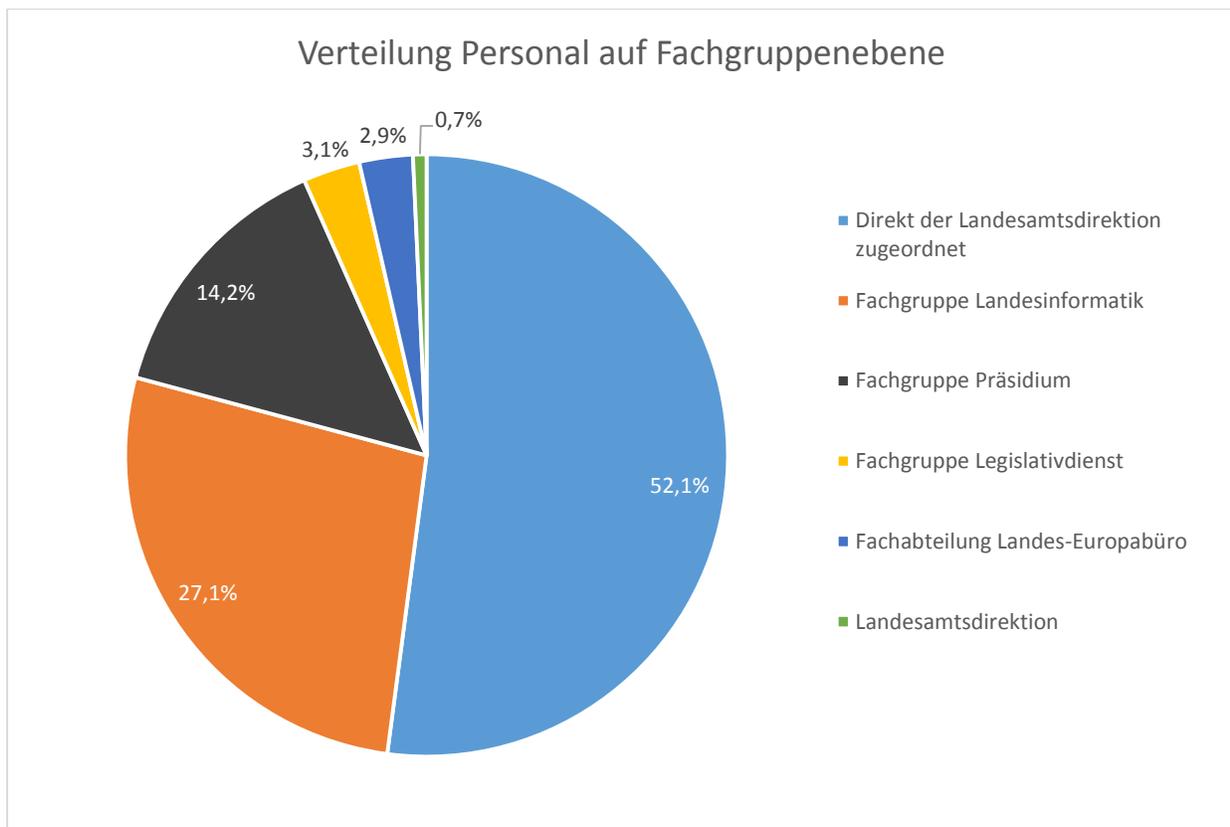


Abb. 14: Verteilung des Personals nach Fachgruppen in der Landesamtsdirektion<sup>48</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass über die Hälfte der Bediensteten (etwa 52 %) auf der Ebene der Fachgruppen direkt der Landesamtsdirektion zugeordnet werden. Dies resultiert daraus, dass viele Referate geführt werden, die keiner Fachgruppe untergeordnet sind, sondern direkt bei der Landesamtsdirektion angesiedelt sind. Mit rund 27 bzw. 14 Prozent folgen dann die Fachgruppen

<sup>48</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Daten erhalten von Herzog, Johann: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung des Amtes der Salzburger Landesregierung, E-Mail vom 06.07.2015.

Landesinformatik und Präsidium. Nur ein geringer Anteil der Bediensteten fällt auf die Fachgruppe Legislativdienst und auf die Fachabteilung Landes-Europabüro, wobei letztere mit dem 30.06.2015 in ein Referat, angesiedelt bei der Fachgruppe Präsidium, umgewandelt wurde. Die verbleibenden 0,72 % entfallen schließlich auf die Landesamtsdirektion selbst.

### 3.1.7 Resümee

In Österreich wurde das Verwaltungsmodell des Bundes nicht auf die Länder übertragen. Die Ämter der Landesregierungen bestehen bereits seit 1925 und haben sich als sehr anpassungsfähig (wechselnde Regierungskonstellationen, sich verändernde gesellschaftliche Anforderungen, wechselnde politische und soziale Rahmenbedingungen) und effizient erwiesen.

In den aktuellen Diskussionen über Verwaltungsreformen in einigen Bundesländern steht das Modell des Amtes der Landesregierung nicht zur Debatte. In Österreich geht die Tendenz sogar in die Richtung, dass man sich überlegt, das Modell des Amtes der Landesregierung auf den Bund, in Form eines Amtes der Bundesregierung, zu übertragen, um die Effizienz in Bezug auf Supportaufgaben zu steigern.<sup>49</sup>

Außerdem kann die Landesregierung eine Kompetenzverteilung sehr rasch durchführen, ohne dass die Organisationsstruktur des Amtes verändert werden muss. Dies erfolgt mittels Verordnung der Landesregierung, ein Gesetz ist hierfür nicht nötig. Es gibt keine Linearität zwischen den Mitgliedern der Landesregierung und den Organisationseinheiten des Amtes der Landesregierung. Es liegt sozusagen eine m:n Beziehung vor: Einem Landesrat können mehrere Organisationseinheiten zugeteilt sein; ebenso kann ein Leiter einer Organisationseinheit mehrere politische Vorgesetzte haben. Es gibt keine politischen Beamten, im Sinne von Staatssekretären. Der Landesamtsdirektor steht der Politik zwar sehr nahe, ist aber kein politischer Beamter.<sup>50</sup> Außerdem gibt es keine organisatorischen Silos. Damit steigen jedoch die Anforderungen bei der Formulierung von Zielvereinbarungen und Zuordnung von Ergebnisverantwortung.

---

<sup>49</sup> Vgl. Salzburger Nachrichten, <http://www.salzburg.com/nachrichten/oesterreich/politik/sn/artikel/stessl-legte-konzept-fuer-amt-der-bundesregierung-vor-158529/>, 23.07.2015.

<sup>50</sup> Vgl. Bußjäger (1999), S. 125 f.

## 3.2 Deutschland

### 3.2.1 Rechtliche Grundlagen in Deutschland

In der Bundesrepublik Deutschland legen die Länder ihre Verwaltungsorganisation selbst fest, deshalb weisen die verschiedenen Landesverwaltungen zum Teil erhebliche Unterschiede auf,<sup>51</sup> was u. a. auch durch die unterschiedlichen Größen der Bundesländer bedingt ist. Üblicherweise unterteilt man die Bundesländer in drei Kategorien: In die Kategorie der großen Flächenstaaten, der kleinen Flächenstaaten und der Stadtstaaten.<sup>52</sup>

Die Länder sind zunächst für den „Vollzug ihrer eigenen Gesetze“ zuständig<sup>53</sup>, die landeseigene Verwaltung führt jedoch auch einen nicht unerheblichen Teil der Bundesgesetze durch.<sup>54</sup> Diese werden als „eigene Angelegenheiten“ ausgeführt, was bedeutet, dass „die Länder das Bundesrecht so ausführen, als sei es Landesrecht.“<sup>55</sup>

Üblicherweise wird die unmittelbare Staatsverwaltung von den Ministerien übernommen; die mittelbare Staatsverwaltung übernehmen ausgegliederte Organisationseinheiten in öffentlich rechtlicher Form.<sup>56</sup>

Ein ganz essentieller Teil der Verwaltung wird in den Ländern von den Gemeinden übernommen. In den Gemeindeordnungen wird geregelt, für welche Bereiche die Gemeinden zuständig sind.<sup>57</sup> Diesbezüglich zu erwähnen ist Art. 28 Abs. 1 des deutschen Grundgesetzes: „Den Gemeinden muß [!] das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln.“

---

<sup>51</sup> Vgl. Pahl-Weber u. a., <http://www.arl-net.de/commin/planning-germany/33-die-landesverwaltung>, 14.07.2015.

<sup>52</sup> Vgl. Röber, Manfred, unveröffentlichtes Exposé vom Juli 2015 zum Thema „Organisation der Landesverwaltungen in Deutschland“.

<sup>53</sup> Vgl. Münch (1993), S. 365.

<sup>54</sup> Vgl. Pahl-Weber u. a., <http://www.arl-net.de/commin/planning-germany/33-die-landesverwaltung>, 14.07.2015.

<sup>55</sup> Ipsen (2006), S. 162.

<sup>56</sup> Vgl. Röber, Manfred, unveröffentlichtes Exposé vom Juli 2015 zum Thema „Organisation der Landesverwaltungen in Deutschland“.

<sup>57</sup> Vgl. Münch (1993), S. 366.

### 3.2.2 Aufbauorganisation der Landesverwaltungen in Deutschland

An der Spitze der Landesverwaltung steht die Landesregierung mit dem Ministerpräsidenten und den Ministern (in der Regel besteht ein solches Kabinett aus sieben bis elf Personen). Die Abgrenzung der Ministerien sollte nach Möglichkeit sachlogischen Kriterien folgen. Die Ministerpräsidenten haben das Recht, den Regierungsmitgliedern Geschäftsbereiche zuzuweisen bzw. auf die Zuweisung des Portfolios Einfluss zu nehmen und sie verfügen über die Richtlinienkompetenz. Auf der zweiten hierarchischen Ebene in den Ministerien sind die beamteten Staatssekretäre angesiedelt, bei denen es sich in der Regel um Laufbahnbeamte handelt, die jedoch den Status eines politischen Beamten haben. Das heißt, sie können jederzeit und ohne Angabe von Gründen in den einstweiligen Ruhestand versetzt werden. Parlamentarische Staatssekretäre gibt es (mit Ausnahme von Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg) auf Länderebene nicht. Die nachfolgende Abbildung stellt schematisch die Aufbauorganisation der Landesverwaltung in Deutschland dar.

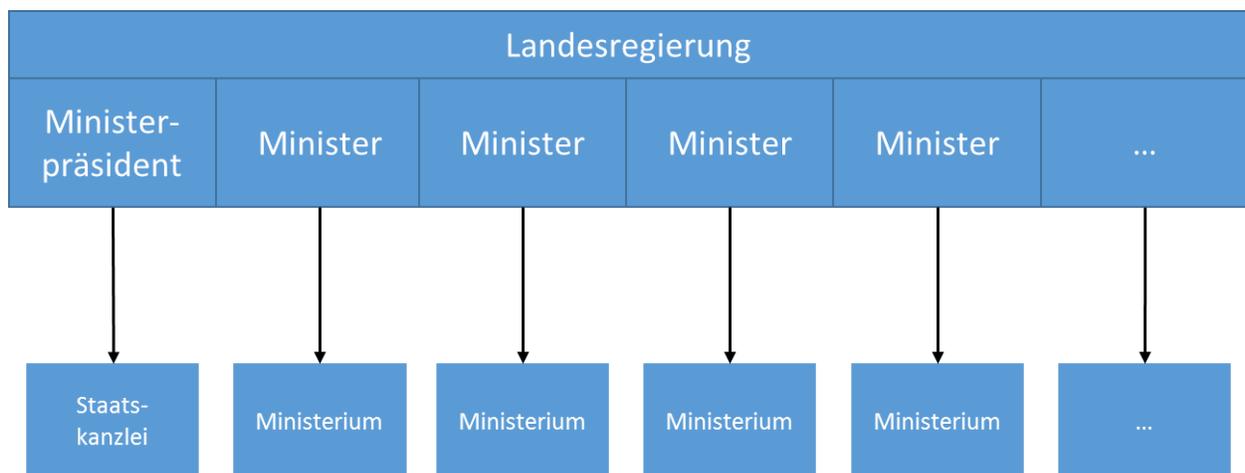


Abb. 15: Aufbauorganisation der Landesverwaltung in Deutschland<sup>58</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass jeder Minister i. d. R. für genau ein Ministerium zuständig ist. Wie jedoch beispielsweise aus § 4 Abs. 1 der Geschäftsordnung der Regierung des Saarlandes (GOReg) hervorgeht, kann ein Minister auch mehrere Ministerien leiten. Der Ministerpräsident

<sup>58</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

bedient sich normalerweise bei der Staatskanzlei bzw. beim Staatsministerium zur Besorgung seiner Aufgaben.<sup>59</sup>

Jedes Ministerium ist ein Silo, das über eigene Querschnittsfunktionen verfügt. Die Ministerien gliedern sich normalerweise weiter in Abteilungen und Referate. Referate können sich weiter in Sachgebiete unterteilen, und die Sachgebiete wiederum in Arbeitsgebiete, wobei die Terminologie unterhalb der Referatsebene nicht einheitlich ist. Auf Bundesebene ist der Abteilungsleiter ein politischer Beamter, auf Länderebene hingegen nicht. Die Ministerien verändern sich im Laufe der Zeit meist nur geringfügig. Jede Abteilung wird von einem Laufbahnbeamten geleitet. Insgesamt kann gesagt werden, dass die Ministerialorganisation auf Landesebene in Deutschland nach wie vor weitgehend dem von Max Weber skizzierten Modell der idealtypischen bürokratischen Organisation folgt.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. dazu § 2 Abs. 1 der Geschäftsordnung der Regierung des Saarlandes und § 3 Abs. 1 der Geschäftsordnung der Regierung des Landes Baden-Württemberg (RegGO BW).

<sup>60</sup> Vgl. Röber, Manfred, unveröffentlichtes Exposé vom Juli 2015 zum Thema „Organisation der Landesverwaltungen in Deutschland“.

### 3.2.3 Bundesland Baden-Württemberg

Eckdaten Bundesland Baden-Württemberg	Einwohner	10.703.000
	Fläche	35.751 km <sup>2</sup>
	Staatshaushalt 2013	41.195 Mio. €
	Staatshaushalt pro Einwohner	3.849 €

Tab. 11: Eckdaten Bundesland Baden-Württemberg

In der folgenden Abbildung wird schematisch und grob vereinfacht der Aufbau der Landesverwaltung von Baden-Württemberg dargestellt:

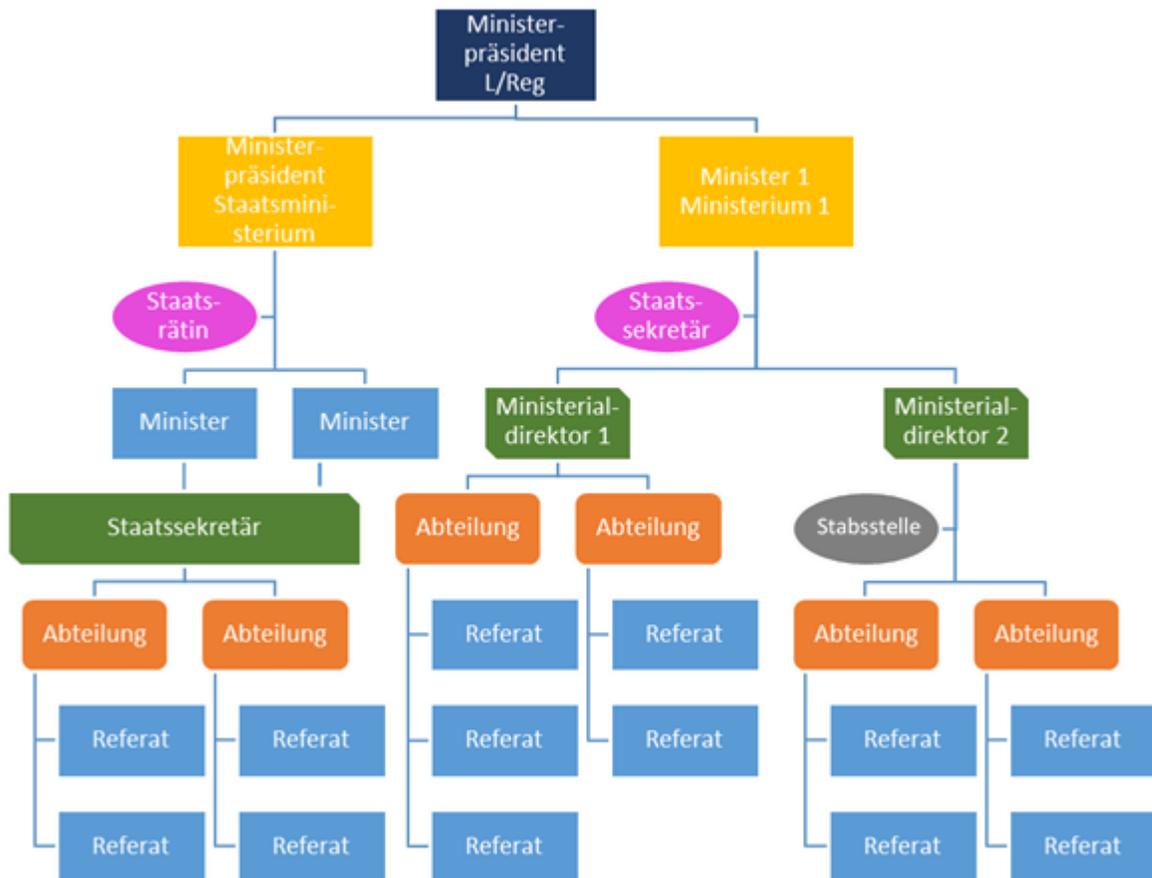


Abb. 16: Organigramm Baden-Württemberg – Schema<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Quelle: Vgl. dazu die jeweiligen Ministerienwebseiten: Staatsministerium Baden-Württemberg, <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/regierung/landesregierung/ministerien/>, 26.06.2015. Eigene Darstellung.

Die einzelnen Ministerien haben keine einheitliche Aufbauorganisation. Meist ist den Ministern direkt der Staatssekretär als Stabsstelle beigelegt. Dem Minister unterstellt ist der Ministerialdirektor (auch als Amtschef bezeichnet), seltener auch zwei Ministerialdirektoren. Der Ministerialdirektor fungiert als politischer Beamter, leitet die Verwaltung und bildet die Schnittstelle zwischen der politischen Ebene (zu welcher auch der Staatssekretär gehört) und der Verwaltungsebene.<sup>62</sup> Er kann von diversen Stabsstellen unterstützt werden. Die Abteilungen untergliedern sich in Referate.

In der nachfolgenden Abbildung wird die oberste Hierarchieebene (Ministerialebene) der Landesverwaltung von Baden-Württemberg graphisch veranschaulicht. Die Organigramme der einzelnen Ministerien, mit der weiteren Untergliederung in Abteilungen und Referate sind dem Anhang beigelegt:

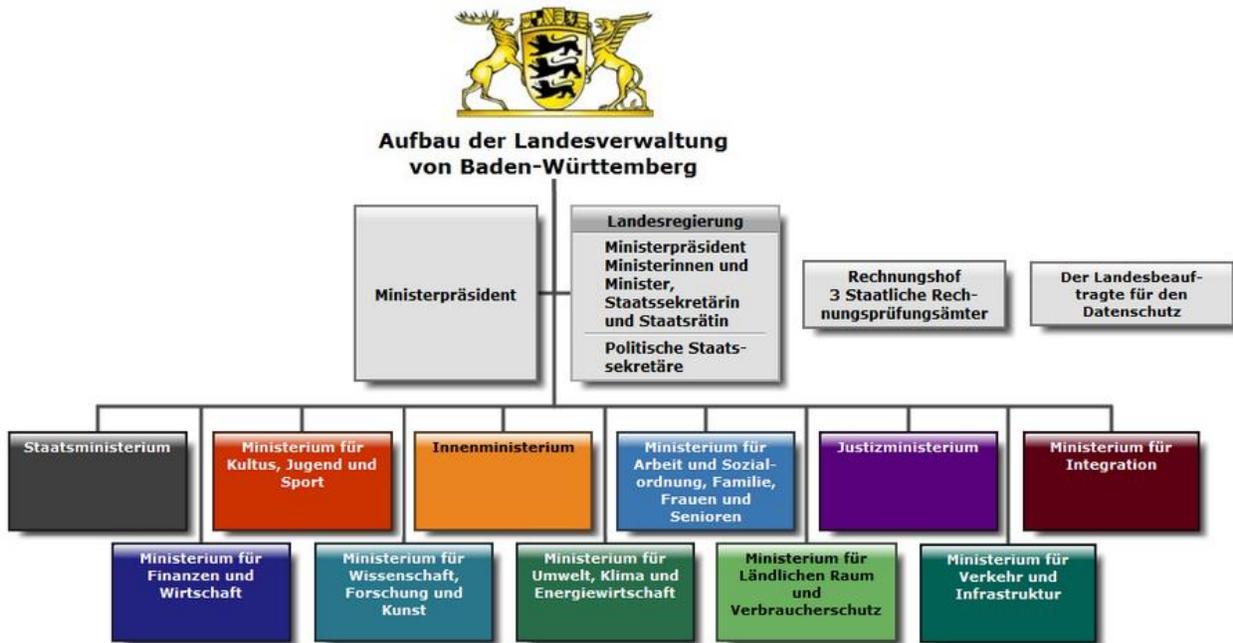


Abb. 17: Organigramm Verwaltung Bundesland Baden-Württemberg<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg <https://im.baden-wuerttemberg.de/de/ministerium/personen/ministerialdirektor/>, 21.07.2015.

<sup>63</sup> Quelle: Staatsministerium Baden-Württemberg, <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/unser-land/verwaltung/organigramm-landesverwaltung/>, 30.07.2015.

Die Baden-Württembergische Landesregierung setzt sich aus dem Ministerpräsidenten, zwölf weiteren Ministern, einer Staatsrätin und einer Staatssekretärin mit Stimmrecht in der Regierung zusammen.<sup>64</sup>

Landesverwaltung Baden-Württemberg	Ministerien + Rechnungshof	12
	Abteilungen	67
	Referate	ca. 342
	Sonstige Organisationseinheiten	ca. 9

Tab. 12: Organisationseinheiten Landesverwaltung Baden Württemberg

Die Landesverwaltung im Bundesland Baden-Württemberg setzt sich wie folgt zusammen: Insgesamt elf Ministerien, darunter das Staatsministerium, der Rechnungshof, 67 Abteilungen, ca. 342 Referate und zusätzlich noch etwa neun sonstige Organisationseinheiten. Zudem wird dem Justizministerium das Landesjustizprüfungsamt zugewiesen, das über eigene nachgeordnete Organisationseinheiten verfügt.<sup>65</sup>

Gemäß Art. 70 Abs. 1 der Verfassung des Landes Baden-Württemberg (BWVerf) werden „Aufbau, räumliche Gliederung und Zuständigkeiten der Landesverwaltung“ durch Gesetz geregelt. Außerdem sollen die Aufgaben, die von nachgeordneten Verwaltungsbehörden erfüllt werden können, diesen zugeordnet werden.

Art. 70 Abs. 2 BWVerf legt fest, dass die „Einrichtung der staatlichen Behörden im einzelnen [!] [...] der Regierung [obliegt]“ bzw. den Ministern (bei Ermächtigungserteilung der Regierung).

Laut § 1 Abs. 2 des Landesverwaltungsgesetzes vom 14. Oktober 2008 (VwG BW 2008) gliedern sich die Verwaltungsbehörden in die obersten, die allgemeinen und die besonderen Verwaltungsbehörden. Zu den obersten Landesbehörden gehören gemäß § 7 VwG BW 2008 „die Landesregierung, der Ministerpräsident, die Ministerien und der Rechnungshof.“ Die obersten Landesbehörden nehmen gemäß § 8 Abs. 1 und 2 VwG BW 2008 jene Aufgaben wahr, „die ihnen

<sup>64</sup> Vgl. Staatsministerium Baden-Württemberg, <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/regierung/landesregierung/mitglieder-der-landesregierung/>, 26.06.2015.

<sup>65</sup> Vgl. dazu die jeweiligen Ministerienwebseiten: Staatsministerium Baden-Württemberg, <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/regierung/landesregierung/ministerien/>, 26.06.2015.

oder den Landeszentralbehörden durch Verfassung oder Gesetz zugewiesen sind.“ Zu den Aufgaben der obersten Landesbehörden gehören u. a. der Verkehr mit dem Landtag, mit dem Bundesrat und mit der Vertretung des Landes beim Bund sowie die „Ausarbeitung und Vorlage von Gesetzesentwürfen und der Erlass von Rechts- und Verwaltungsvorschriften.“ Den Ministerien obliegen u. a. gemäß § 8 Abs. 3 VwG BW 2008 „die Leitung und Beaufsichtigung der ihnen nachgeordneten Behörden“. Allgemeine Verwaltungsbehörden sind laut § 10 VwG BW 2008 die Regierungspräsidien und die unteren Verwaltungsbehörden. Das Landesgebiet ist gemäß § 11 Abs. 1-2 VwG BW 2008 in vier Regierungsbezirke eingeteilt. Jeder Regierungsbezirk verfügt über ein Regierungspräsidium. Die Regierungspräsidien sind gemäß § 13 VwG BW 2008 zuständig „für die ihnen, den höheren Verwaltungsbehörden oder entsprechenden Behörden durch Gesetz oder Rechtsvorschriften zugewiesenen Aufgaben.“ Gemäß § 14 VwG BW 2008 führt das Innenministerium „die Dienstaufsicht über die Regierungspräsidien.“ Dem Innenministerium obliegen für die Bediensteten der Regierungspräsidien – von einigen Ausnahmen abgesehen – „die den Ministerien zugewiesenen Aufgaben auf dem Gebiet der Personalangelegenheiten. Die Einstellung von Fachbediensteten durch das Innenministerium erfolgt im Einvernehmen mit dem jeweiligen Fachministerium.“ Laut § 15 VwG BW 2008 gehören zu den unteren Verwaltungsbehörden auf jeden Fall die Landratsämter in den Landkreisen und die Gemeinden in den Stadtkreisen.

Laut §1 Abs. 1-3 der Geschäftsordnung der Regierung des Landes Baden-Württemberg (RegGO BW) vom 6. März 2007, „[bestimmt] der Ministerpräsident [...] die Richtlinien der Regierungspolitik und trägt dafür die politische Verantwortung. [...] Innerhalb der Richtlinien der Regierungspolitik leitet jeder Minister seinen Geschäftsbereich selbstständig unter eigener Verantwortung.“ Gemäß § 3 Abs. 1 RegGO BW „[bedient sich] der Ministerpräsident [...] zur Führung seiner Geschäfte des Staatsministeriums. Dessen Leitung obliegt nach Weisung des Ministerpräsidenten dem beamteten Staatssekretär des Staatsministeriums.“

Im Bundesland Baden-Württemberg wurde im Jahr 2004 das Verwaltungsstruktur-Reformgesetz (VRG) verabschiedet. Die Verwaltungsstrukturreform stand unter dem Motto „Einheit der Verwaltung“, womit man intendierte, dass die Bürger künftig die Entscheidungen „aus einer Hand

vor Ort“ bekommen. Dadurch wird die gesamte Verwaltung überschaubarer, effizienter und an die Bedürfnisse des Kunden angepasst.<sup>66</sup> Die Gründe für die Verwaltungsstrukturreform waren einerseits die schlechte finanzielle Lage des Landes und andererseits die funktionale Notwendigkeit.<sup>67</sup>

Der dreistufige Verwaltungsaufbau wurde durch die Reform gestärkt. So folgt man dem Grundsatz der Subsidiarität innerhalb der Landesverwaltung. Es entstanden neue Einsparungsmöglichkeiten: Von den 450 betroffenen Behörden sollen mehr als 350 „abgebaut, zusammengelegt oder eingegliedert“ worden sein.<sup>68</sup> Von den Reformen waren rund 20.000 Bedienstete betroffen.<sup>69</sup> Der unmittelbare ministerielle Zuständigkeitsbereich wurde durch die Reform (u. a. durch den Abbau von ca. 350 der ursprünglich 450 bestehenden Sonderbehörden) erheblich geschwächt.<sup>70</sup>

Ein Jahr nach Inkrafttreten der Reform wurde von Seiten des Innenministeriums eine positive Bilanz gezogen. Zu erwähnen ist insbesondere, dass sich die Verlagerung von Aufgaben auf die untere Ebene, gemäß des Subsidiaritätsprinzips, positiv bewährt hat.<sup>71</sup>

	<b>Hierarchieebene</b>	<b>Köpfe</b>
Personal Landesverwaltung Baden- Württemberg	Ministerien + Rechnungshof	3.491
	Allgemeine Finanzverwaltung	80
	Organisationseinheiten der 2. Hierarchieebene <sup>72</sup>	240.864
	Gesamtergebnis	244.435

Tab. 13: Personalausstattung der Landesverwaltung von Baden-Württemberg<sup>73</sup>

<sup>66</sup> Vgl. Bernhard u. a. (2004) S.11, herausgegeben von Innenministerium Baden-Württemberg. Stabstelle für Verwaltungsreform, [http://www.verwaltungsreform-bw.de/PUBLIKATIONEN/Documents/Verwaltungsreform\\_Neue\\_Verwaltungsorganisation\\_Nr\\_24.pdf](http://www.verwaltungsreform-bw.de/PUBLIKATIONEN/Documents/Verwaltungsreform_Neue_Verwaltungsorganisation_Nr_24.pdf), 08.07.2015.

<sup>67</sup> Vgl. Bogumil / Ebinger (2005), S. 14.

<sup>68</sup> Vgl. Bernhard u. a. (2004) S.11 f., herausgegeben von Innenministerium Baden-Württemberg. Stabstelle für Verwaltungsreform, [http://www.verwaltungsreform-bw.de/PUBLIKATIONEN/Documents/Verwaltungsreform\\_Neue\\_Verwaltungsorganisation\\_Nr\\_24.pdf](http://www.verwaltungsreform-bw.de/PUBLIKATIONEN/Documents/Verwaltungsreform_Neue_Verwaltungsorganisation_Nr_24.pdf), 08.07.2015.

<sup>69</sup> Vgl. Bogumil / Ebinger (2005), S. 7.

<sup>70</sup> Vgl. Bogumil / Ebinger (2005), S. 31.

<sup>71</sup> Vgl. Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer (2008), in: Jock (Hrsg.), S. 3.

<sup>72</sup> Untergliederung der Ministerien und des Rechnungshofes.

<sup>73</sup> Vgl. Anselm, Anastasia: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung Landesverwaltung Baden-Württemberg, E-Mail vom 10.07.2015.

Die vorhergehende Tabelle stellt die grundsätzliche Verteilung der Bediensteten der Baden-Württembergischen Landesverwaltung dar. Eine detaillierte Übersicht ist dem Anhang beigelegt. Insgesamt sind bei der Landesverwaltung in den einzelnen Ministerien (zuzüglich den Organisationseinheiten *Allgemeine Finanzverwaltung* und Rechnungshof) 224.435 Mitarbeiter bedienstet (Stand 30. Juni 2013). Der mit Abstand größte Anteil der Bediensteten von 53 % wird dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport zugeordnet. Dem Innenministerium werden 16 % der Bediensteten zugeordnet. Nur ein geringer Anteil <1% wird dem Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft, dem Ministerium für Arbeit, Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren, dem Ministerium für Verkehr und Infrastruktur, dem Staatsministerium, dem Ministerium für Integration und den Organisationseinheiten Rechnungshof und Allgemeine Finanzverwaltung zugeordnet.<sup>74</sup>

Zu berücksichtigen ist, dass dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport auch die Lehrer der Grund-, Haupt- und Werkschulen, der Realschulen, der Gymnasien, der beruflichen Schulen u. a. zugeordnet werden. Dem Innenministerium wird u. a. die gesamte Landespolizei (etwa 24.000 Bedienstete) zugeordnet.<sup>75</sup> Dies erklärt zum Teil die große Diskrepanz, was die Anzahl der Bediensteten betrifft, zwischen den einzelnen Ministerien.

Der Rechnungshof gehört gemäß § 7 VwG BW 2008 zu den obersten Landesbehörden und befindet sich damit auf der gleichen Ebene wie die Ministerien. Der Rechnungshof nimmt Querschnittsfunktionen wahr und unterstützt die Landesverwaltung bei der Durchführung ihrer Aufgaben.<sup>76</sup> Die Allgemeine Finanzverwaltung wird keinem Ministerium zugeordnet, stellt „keine eigenständige Organisationseinheit dar und dient der Veranschlagung der Einnahmen und Ausgaben, welche die Gesamtheit der Landesverwaltung betreffen.“<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Anselm, Anastasia: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung Landesverwaltung Baden-Württemberg, E-Mail vom 10.07.2015.

<sup>75</sup> Vgl. Anselm, Anastasia: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung Landesverwaltung Baden-Württemberg, E-Mail vom 10.07.2015.

<sup>76</sup> Vgl. Rechnungshof Baden-Württemberg, <http://www.rechnungshof.baden-wuerttemberg.de/de/wir-ueber-uns/aufgaben-ziele/>, 21.07.2015.

<sup>77</sup> Vgl. Anselm, Anastasia: E-Mail-Auskunft zum Thema Organisationseinheiten in Baden-Württemberg, E-Mail vom 22.07.2015.

### 3.2.4 Bundesland Saarland

Eckdaten Bundesland Saarland	Einwohner	989.000
	Fläche	2.570 km <sup>2</sup>
	Landeshaushalt 2013	3.874 Mio. €
	Landeshaushalt pro Einwohner	3.917 €

Tab. 14: Eckdaten Bundesland Saarland

In der folgenden Abbildung wird schematisch das Organigramm eines Ministeriums im Saarland dargestellt.

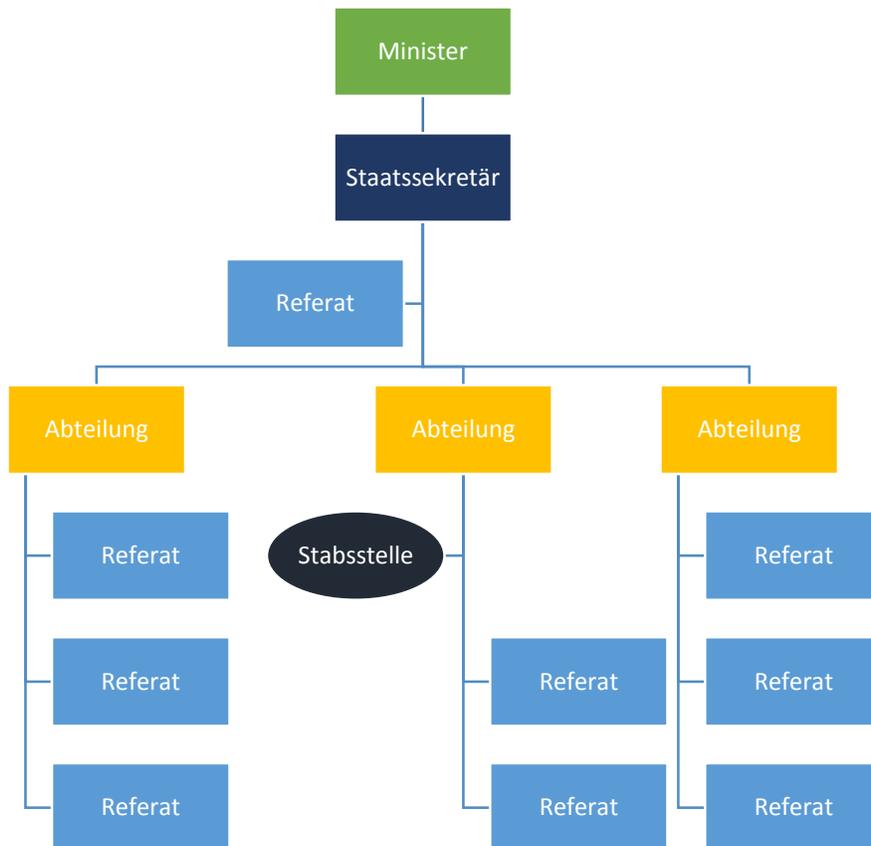


Abb. 18: Organigramm Ministerium Saarland – Schema

Aus der Abbildung geht hervor, dass der Staatssekretär direkt dem Minister unterstellt ist. Die oberste hierarchische Ebene bilden die Abteilungen, die in Referate untergliedert sind. Die

Abteilungen können auch über eine Stabsstelle verfügen. Seltener ist ein Referat direkt beim Ministerbüro angesiedelt.<sup>78</sup>

In der folgenden Abbildung wird die Ebene der Ministerien graphisch dargestellt. Eine Übersicht über die weitere Untergliederung der Ministerien ist dem Anhang beigelegt.



Abb. 19: Ministerien im Saarland<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Vgl. dazu die Organisationseinheiten der einzelnen Ministerien: Staatskanzlei Saarland, [http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik\\_verwaltung.htm](http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik_verwaltung.htm), 01.07.2015.

<sup>79</sup> Quelle: Vgl. Staatskanzlei Saarland [http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik\\_verwaltung.htm](http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik_verwaltung.htm), 01.07.2015. Eigene Darstellung.

Landesverwaltung Saarland	Ministerien + Staatskanzlei	8
	Abteilungen	39
	Referate	ca. 232
	Sonstige Organisationseinheiten	12

Tab. 15: Organisationseinheiten Landesverwaltung Saarland

Die Saarländische Landesverwaltung setzt sich aus acht Ministerien zusammen, darunter die Staatskanzlei, einer Vertretung des Saarlandes beim Bund in Berlin, 39 Abteilungen, etwa 232 Referaten und 12 sonstigen Organisationseinheiten (Stabsstellen, Ämter, Geschäftsstellen u. a.).<sup>80</sup>

Die Landesregierung besteht aus der Ministerpräsidentin, zwei Staatssekretären (davon einer mit Kabinettsrang) und sieben Ministern.<sup>81</sup>

Gemäß Art. 91 Abs. 1-2 der Verfassung des Saarlandes (SVerf) vom 15. Dezember 1947 bestimmt der Ministerpräsident „die Richtlinien der Politik“ und „legt die Geschäftsbereiche der Minister fest. Innerhalb der von dem Ministerpräsidenten bestimmten Richtlinien leitet jeder Minister seinen Geschäftsbereich selbstständig“ (Ressortprinzip). Das Ressortprinzip gewährt dem einzelnen Minister innerhalb der Regierung einen „garantierten abgrenzbaren Tätigkeitsbereich mit bestimmten Sachzuständigkeiten.“<sup>82</sup>

Gemäß Art. 112 SVerf erfolgen „[die] Organisation der allgemeinen Staatsverwaltung und die Regelung der Zuständigkeiten [...] durch Gesetz. Die Einrichtung der Behörden obliegt der Landesregierung und aufgrund der von ihr erteilten Ermächtigung den einzelnen Ministerien.“

Gemäß Gesetz Nr. 883 – Landesorganisationsgesetz (LOG) vom 2. Juli 1969 § 4 Abs. 1 sind „[der] Ministerpräsident und die Ministerien [...] – unbeschadet der Zuständigkeiten der Landesregierung – jeweils für ihren Geschäftsbereich die zuständige oberste Landesbehörde.“

<sup>80</sup> Vgl. dazu die Organisationseinheiten der einzelnen Ministerien: Staatskanzlei Saarland, [http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik\\_verwaltung.htm](http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik_verwaltung.htm), 01.07.2015.

<sup>81</sup> Vgl. Staatskanzlei Saarland, <http://www.saarland.de/12291.htm>, 01.07.2015.

<sup>82</sup> Meyer (2015), in: Brocker u. a. (Hrsg.), S. 1, [http://www.lkrz.nomos.de/fileadmin/lkrz/doc/LKRZ\\_2015/Aufsatz\\_LKRZ\\_15\\_01.pdf](http://www.lkrz.nomos.de/fileadmin/lkrz/doc/LKRZ_2015/Aufsatz_LKRZ_15_01.pdf), 01.07.2015.

Aus § 5 Abs. 1 LOG geht hervor, dass „[der] Ministerpräsident und die Minister [...] im Rahmen ihres Geschäftsbereichs – unbeschadet der Zuständigkeiten der Landesregierung – die Landesverwaltung [leiten und beaufsichtigen]. Für Verwaltungsaufgaben in Einzelfällen sind sie insoweit zuständig, als dies durch Gesetz oder Rechtsverordnung bestimmt ist. Darüber hinaus sollen sie solche Aufgaben nur wahrnehmen, soweit es die Leitung ihres Geschäftsbereiches notwendig macht oder dies nach den Grundsätzen einer sparsamen Verwaltung erforderlich ist.“

§ 5 Abs. 2 LOG besagt: Sofern eine oberste Verwaltungsbehörde ermächtigt ist, Befugnisse zu übertragen, „so ist von dieser Ermächtigung Gebrauch zu machen. [...] Die zuständige Behörde wird durch Rechtsverordnung nach den Grundsätzen einer einfachen Verwaltung möglichst ortsnah bestimmt.“

Aus § 2 Abs. 1 der Geschäftsordnung der Regierung des Saarlandes (GOReg) vom 15. Februar 2005 geht hervor, dass sich der „Ministerpräsident [...] zur Erledigung seiner Aufgaben der Staatskanzlei [bedient].“ Gemäß § 2 Abs. 2 GOReg wird die Staatskanzlei vom Chef der Staatskanzlei geleitet und ihm „obliegt in Abstimmung mit den Ministerien die zentrale Aufgabenplanung der Landesregierung.“

Im Saarland wurde mit dem Gesetz zur Reform der saarländischen Verwaltungsstrukturen – im Gegensatz zu den meisten anderen beobachteten Regionen – der Ansatz gewählt, die kommunale Selbstverwaltung der Landkreise einzuschränken. Außerdem wurde die Zentralisierung von Aufgaben auf die Landesregierung beschlossen.<sup>83</sup> Dies führte zu der Kritik, dass es keine Einsparungseffekte gebe und dass zusätzlich die Bürgernähe weniger wurde.<sup>84</sup> Bis zum Jahr 2020 ist eine weitere Verwaltungsreform geplant. Dabei sollen bis 2020 rund 2.400 (ca. 10 %) Stellen, ohne betriebsbedingte Kündigungen, abgebaut werden. Eine Aufgabenkritik wurde bereits in allen Ministerien, Behörden und Einrichtungen des Landes durchgeführt. Außerdem sollen Dienstleistungen, mit Shared-Service-Lösungen, weitergehend zentralisiert werden. Dadurch

---

<sup>83</sup> Vgl. Luckas (2008) [http://www.landkreistag-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/landkreistag/Geschaeftsberichte/gbericht\\_2008.pdf](http://www.landkreistag-saarland.de/fileadmin/user_upload/landkreistag/Geschaeftsberichte/gbericht_2008.pdf), 01.07.2015.

<sup>84</sup> Vgl. Luckas (2007) [http://www.landkreistag-saarland.de/index.php?id=86&tx\\_ttnews\[pointer\]=6&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=8&tx\\_ttnews\[backPid\]=75&cHash=d825efeabf39507e7367cdbfc1393831](http://www.landkreistag-saarland.de/index.php?id=86&tx_ttnews[pointer]=6&tx_ttnews[tt_news]=8&tx_ttnews[backPid]=75&cHash=d825efeabf39507e7367cdbfc1393831), 01.07.2015.

erhofft man sich u. a. Skaleneffekte, die Bündelung von speziellem Fachwissen, die Optimierung der Abläufe und die Verringerung von Redundanzen.<sup>85</sup>

### 3.2.5 Resümee

Beim Ministerialprinzip ist jedes Ministerium ein sogenanntes Silo. Dies hat u. a. zur Folge, dass jeder Minister in seinem Kompetenzbereich das Recht hat, die innere Struktur des Ministeriums eigenständig zu gestalten. Außerdem verfügt jedes Ministerium über eigene Querschnittsfunktionen. Das bedeutet, dass die Ministerien über eine eigene Zentralverwaltung, welche für die Ressourcen (i. d. R. Finanzen, Personal, Organisation und IT) zuständig und verantwortlich ist, verfügen.<sup>86</sup> Es ist fraglich, ob die Effizienz bei Service-Aufgaben gegeben ist.

In den Ministerien bestehen weitreichende Freiheitsgrade, vor allem bezüglich der organisatorischen Gestaltung. Dadurch können einheitliche Modernisierungsansätze an den Freiheiten der Ressorts scheitern.<sup>87</sup> Die Verbindung zwischen dem Mitglied der Landesregierung (Minister) und den Ministerien verläuft linear. Ein Minister leitet i. d. R. ein Ministerium, ebenso ist ein Ministerium genau einem Minister zugeordnet. Das Ministerialsystem eignet sich tendenziell nur für einwohnerstarke Länder. Außerdem gibt es die Existenz von politischen Beamten (Staatssekretäre und parlamentarische Staatssekretäre).

Ein besonderes Charakteristikum der Landesverwaltungen in Deutschland besteht darin, dass eine Reihe von öffentlichen Aufgaben von Landesbehörden wahrgenommen wird, die den Ministerien nachgeordnet sind. Die dahinter stehende Grundidee ist, dass alle nicht-ministeriellen Aufgaben auf spezialisierte Sonderbehörden (im Sinne der sogenannten single-purpose-agencies) übertragen werden sollen.<sup>88</sup>

Ein wichtiges Element der Führungsstruktur der deutschen Ministerialverwaltung ist darauf gerichtet, die Koordination der Aktivitäten der einzelnen Ministerien in Fällen komplexer

---

<sup>85</sup> Vgl. Staatskanzlei Saarbrücken Referat A1, [http://www.europaeischer-verwaltungskongress.de/vortraege14/forum-strategie/Forum-Strategie\\_Vortrag\\_Elmar\\_Schmidt.pdf](http://www.europaeischer-verwaltungskongress.de/vortraege14/forum-strategie/Forum-Strategie_Vortrag_Elmar_Schmidt.pdf), 01.07.2015.

<sup>86</sup> Vgl. Röber, Manfred, unveröffentlichtes Exposé vom Juli 2015 zum Thema „Organisation der Landesverwaltungen in Deutschland“.

<sup>87</sup> Vgl. Kiesel (2005), S. 100.

<sup>88</sup> Vgl. Röber, Manfred, unveröffentlichtes Exposé vom Juli 2015 zum Thema „Organisation der Landesverwaltungen in Deutschland“.

gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Probleme, die nicht ausschließlich in die Zuständigkeit eines Ressorts fallen, zu sichern. Im Hinblick auf das Ressortsystem wird hier zunächst auf das Koordinationsinstrument der Selbstabstimmung gesetzt. In der täglichen Regierungsarbeit kommt dem Ministerpräsidenten ebenfalls eine relativ starke Position zu, wenn es um die Koordination von Ressortaktivitäten geht. Dies spiegelt sich organisatorisch in der Führungsstruktur in der Weise wieder, dass eine Abteilung der Staatskanzlei für diese Aufgaben zuständig ist und mit ihren Referaten ein verkleinertes Spiegelbild der Ressortstruktur darstellt.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Röber, Manfred, unveröffentlichtes Exposé vom Juli 2015 zum Thema „Organisation der Landesverwaltungen in Deutschland“.

### 3.3 Schweiz

Eckdaten Kanton Aargau	Einwohner	645.300
	Fläche	1.404 km <sup>2</sup>
	Kantonaler Haushalt 2014	4.986 Mio. CHF
	Kantonaler Haushalt pro Einwohner	7.724 CHF

Tab. 16: Eckdaten Kanton Aargau

#### 3.3.1 Rechtliche Grundlagen in der Schweiz

Gemäß Art. 3 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) sind die Kantone souverän, „soweit ihre Souveränität nicht durch die Bundesverfassung beschränkt ist; sie üben alle Rechte aus, die nicht dem Bund übertragen sind.“ Demzufolge ist der Bund nur für jene Aufgaben zuständig, die ihm in der Verfassung übertragen werden, der Rest entfällt auf die Kantone.

Gemäß Art. 43 BV bestimmen „[d]ie Kantone [...], welche Aufgaben sie im Rahmen ihrer Zuständigkeiten erfüllen.“ Art. 47 Abs. 2 BV besagt, dass die Kantone über „Organisationsautonomie“ verfügen, die auch vom Bund geachtet werden muss. Das bedeutet, dass die Kantone sich selbstständig organisieren dürfen und auch eine freie Entscheidung bzgl. der Behörden haben.<sup>90</sup>

Die kantonalen und kommunalen Verwaltungsapparate stellen die „hauptsächliche administrative Infrastruktur des Landes [dar] [...]. Die Kantone verfügen über die sogenannte Organisations- und Personalhoheit, d.h. sie entscheiden selbständig über ihren Verwaltungsaufbau und das Personalwesen.“<sup>91</sup>

#### 3.3.2 Aufbauorganisation der kantonalen Verwaltungen in der Schweiz

In der Schweiz gibt es seit 2008 zwei Modelle der Kantonalverwaltung: 13, der 26 Kantone, haben 5 Departemente und ebenso 13 Kantone haben 7 Departemente. In den 90er Jahren war die

---

<sup>90</sup> Koller (2013), in: Ladner u. a. (Hrsg.), S. 128.

<sup>91</sup> Germann (1998), S. 61 f.

Struktur noch weniger einheitlich: Damals zählte jeder Kanton zwischen 5 und 13 Departemente. Zwischen 1990 und 2008 wurde die Anzahl der Departemente von 208 auf 156 gesenkt.<sup>92</sup>

Die Departemente untergliedern sich weiter in Abteilungen (auch als *Dienste* bezeichnet), wobei im Durchschnitt 43 Abteilungen pro Kanton angeführt werden. Die Spannweite liegt dabei zwischen 105 im Kanton Genf und 16 im Kanton Obwalden.<sup>93</sup> Die Departemente untergliedern sich im Durchschnitt in 7,1 Abteilungen, wobei hier im Vergleich zu 1990 eine positive Tendenz zu erkennen ist (1990: 5,6 Abteilungen pro Departement).<sup>94</sup>

In allen 26 Kantonen wird die Regierungsarbeit von einer Staatskanzlei unterstützt. Die Staatskanzlei übernimmt dabei zentrale Stabsfunktionen für die Regierung: Sie stellt Kontakte nach außen her, unterstützt die politische Planung und fungiert als Verbindungsstelle der Regierung zum Parlament. An der Spitze der Staatskanzlei steht der Staatsschreiber, der vom Parlament oder der Regierung gewählt wird. Der Staatsschreiber nimmt mit beratender Stimme an allen Regierungssitzungen teil. Je nach Kantonsgröße ist die Staatskanzlei unterschiedlich ausgebaut.<sup>95</sup> Im Durchschnitt sind in den Staatskanzleien 29 Personen bedienstet (Stand 2008, VZÄ).<sup>96</sup>

### 3.3.3 Kanton Aargau

In der nachfolgenden Abbildung wird die oberste Hierarchieebene der Kantonalen Verwaltung Aargaus dargestellt. Die Staatskanzlei fungiert dabei als Stabsstelle, der Regierungsrat ist als Kollegialorgan organisiert. Eine Übersicht über die weitere Untergliederung der einzelnen Departemente ist im Anhang beigefügt.

---

<sup>92</sup> Vgl. Koller / Heuberger (2011), S. 5., [http://www.badac.ch/docs/publications/WP2011/WP\\_BADAC\\_0511b.pdf](http://www.badac.ch/docs/publications/WP2011/WP_BADAC_0511b.pdf), 30.07.2015.

<sup>93</sup> Vgl. Koller, <http://www.sgvw.ch/2014/12/17/veraenderung-der-verwaltungsstrukturen/>, 30.07.2015.

<sup>94</sup> Vgl. Koller / Heuberger (2011), S. 5., [http://www.badac.ch/docs/publications/WP2011/WP\\_BADAC\\_0511b.pdf](http://www.badac.ch/docs/publications/WP2011/WP_BADAC_0511b.pdf), 30.07.2015.

<sup>95</sup> Vgl. Koller, <http://www.sgvw.ch/2014/12/17/veraenderung-der-verwaltungsstrukturen/>, 30.07.2015.

<sup>96</sup> Vgl. Koller (2013), in: Ladner u. a. (Hrsg.), S. 141.

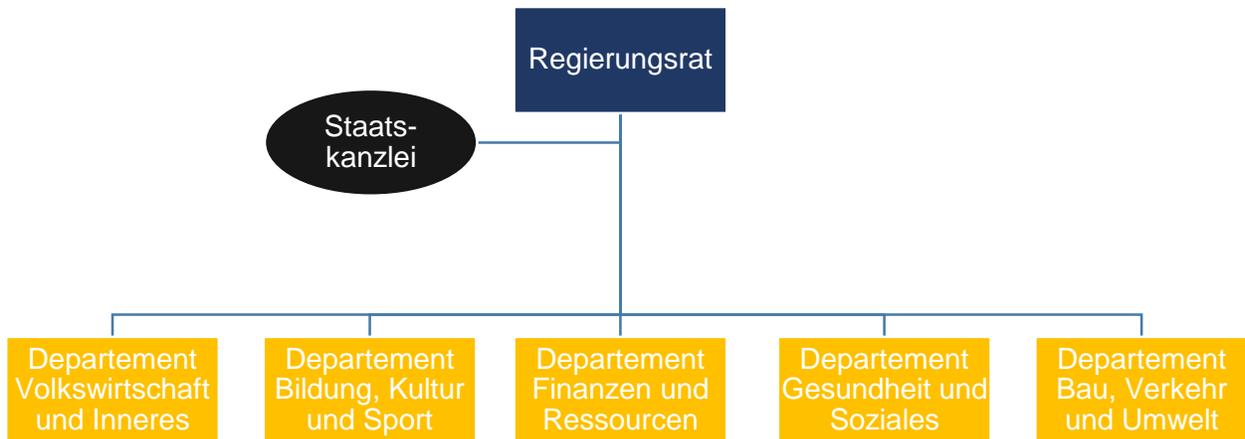


Abb. 20: Organigramm Verwaltung Kanton Aargau<sup>97</sup>

In der nachfolgenden Abbildung wird schematisch der Aufbau der Kantonalverwaltung Aargau dargestellt:

---

<sup>97</sup> Quelle: Vgl. Staatskanzlei Aargau, <https://www.ag.ch/de/rr/gesamtregierungsrat/regierungsrat.jsp>, 06.07.2015. Eigene Darstellung.

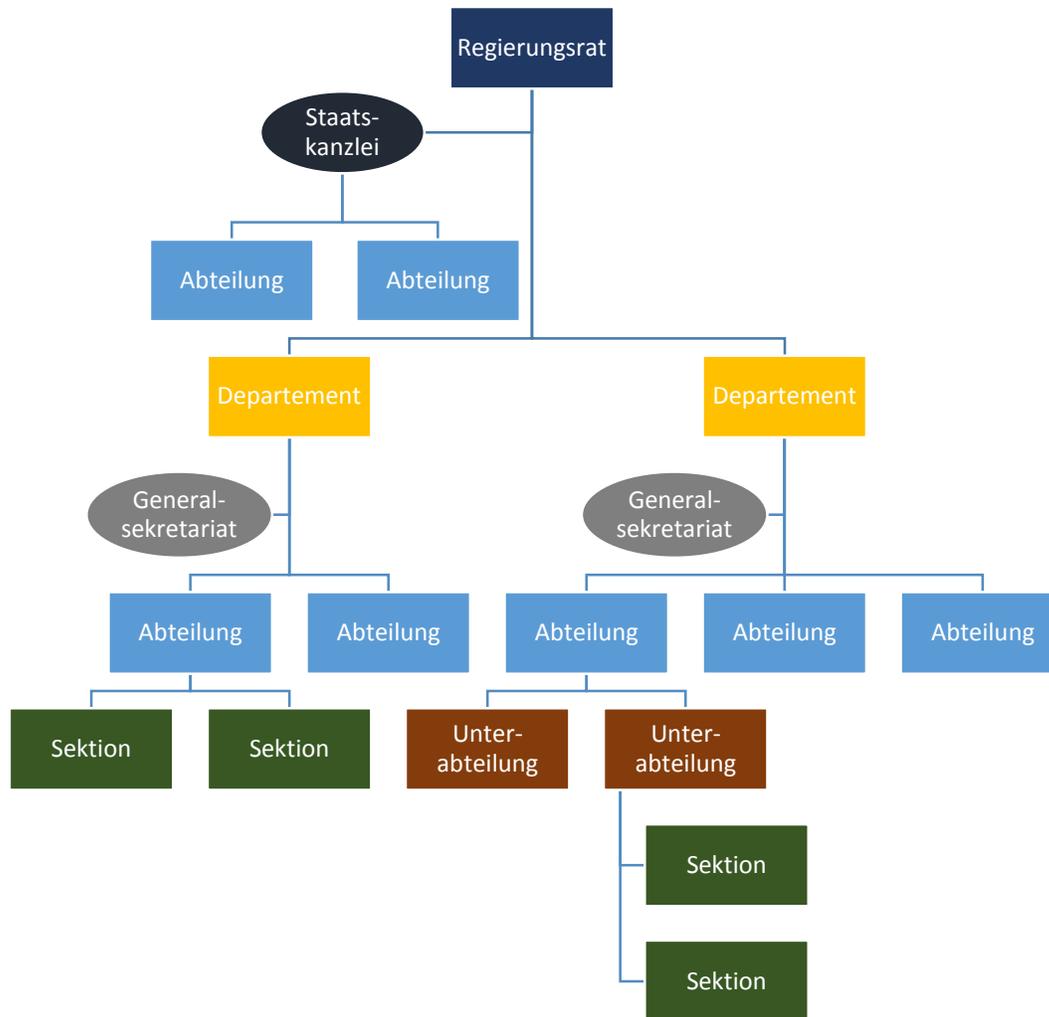


Abb. 21: Organigramm Kanton Aargau – Schema.<sup>98</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass die oberste Hierarchieebene aus den Departementen gebildet wird. Den Departementen ist als Stabsstelle jeweils ein Generalsekretariat zugeordnet und sie gliedern sich mehrheitlich in Abteilungen, wobei die Terminologie hierbei nicht einheitlich ist: Beispielsweise werden beim Departement Gesundheit und Soziales Organisationseinheiten auf Abteilungsebene, auch als Amt bzw. Dienst bezeichnet. Die Abteilungen können sich weiter in Unterabteilungen und Sektionen untergliedern.

<sup>98</sup> Quelle: Vgl. dazu die angeführten Organisationseinheiten der einzelnen Departemente: Staatskanzlei Aargau, [https://www.ag.ch/de/startseite\\_portal/startseite\\_portal.jsp](https://www.ag.ch/de/startseite_portal/startseite_portal.jsp), 06.07.2015. Eigene Darstellung.

Die Staatskanzlei setzt sich aus drei Abteilungen und drei weiteren Organisationseinheiten, darunter das Generalsekretariat, zusammen.<sup>99</sup>

Die rechtlichen Grundlagen der Kantonalverwaltung in Aargau bildet die Verfassung des Kantons Aargau, das *Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung* (Organisationsgesetz) sowie die *Verordnung über die Delegation von Kompetenzen des Regierungsrats* (Delegationsverordnung).

Verfassung des Kantons Aargau: § 90 Abs. 1 der Verfassung besagt, dass der Regierungsrat der Kantonalen Verwaltung vorsteht. § 90 Abs. 2 besagt, dass der Regierungsrat für die „rechtmässige [!] und wirksame Tätigkeit der Verwaltung [sorgt] und [...] im Rahmen von Verfassung und Gesetz die zweckmäßige Organisation [bestimmt].“ Gemäß § 92 Abs. 1 „[fasst] der Regierungsrat [...] seine Beschlüsse als Kollegialbehörde.“ § 92 Abs. 3 besagt, dass der Staatsschreiber die Staatskanzlei leitet. Die Staatskanzlei dient dem Regierungsrat als allgemeine Stabsstelle. § 93 Abs. 1 besagt, dass sich die kantonale Verwaltung in Departemente gliedert. Gemäß Abs. 2 werden die Departemente „durch Mitglieder des Regierungsrates geleitet.“ Laut § 94 Abs. 1 „werden die Grundzüge der Organisation des Regierungsrates, der kantonalen Verwaltung [...] durch Gesetz geregelt.“

Organisationsgesetz: Das Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung stützt sich auf § 94 Abs. 1 der Kantonsverfassung. Gemäß § 13 Abs. 2 des Organisationsgesetzes überträgt der Regierungsrat „den Departementen durch Verordnung jene Aufgaben, die diese allein erfüllen können.“ Außerdem sorgt er laut §14 Abs. 2 „für eine frühzeitige und wirksame Abstimmung der Tätigkeiten zwischen den Departementen.“ Gemäß § 25 wird die Verwaltung in fünf Departemente und in die Staatskanzlei unterteilt. Der Regierungsrat entscheidet, laut § 26 Abs. 2 zu Beginn einer jeden Amtsperiode über die Departementsverteilung. Die Aufgaben werden dabei, gemäß § 27 Abs. 1 vom Regierungsrat durch Verordnung den fünf Departementen und der Staatskanzlei zugeordnet. Dabei soll der

---

<sup>99</sup> Vgl. Staatskanzlei Aargau, [https://www.ag.ch/de/sk/ueber\\_uns\\_sk/organisation\\_sk/organisation.jsp](https://www.ag.ch/de/sk/ueber_uns_sk/organisation_sk/organisation.jsp), 21.07.2015.

Regierungsrat laut § 27 Abs. 2 „sachlich zusammengehörige Aufgaben“ möglichst der gleichen Stelle zuordnen.

Gemäß § 29 informiert der Vorsteher „den Regierungsrat über alle wichtigen Vorgänge in seinem Departement.“ § 30 besagt, dass „die allgemeinen Geschäfte eines Departements [...] durch dessen Generalsekretariat durchgeführt [werden].“ Gemäß § 32 Abs. 1-2 gliedert der Regierungsrat „die Departemente hierarchisch in Abteilungen und Sektionen, bezeichnet die Ämter und teilt diese [...] zu. Die Ämter [...] handeln in dem ihnen übertragenen Bereich in eigenem Namen, jedoch unter der Aufsicht des Departements.“

Der Regierungsrat besteht aus insgesamt fünf Mitgliedern. Jedes Mitglied ist Vorsteher eines Departements. Ein Mitglied übernimmt die Funktion des Landammanns.<sup>100</sup>

Kantonale Verwaltung Aargau	Staatskanzlei	1
	Departemente	5
	Abteilungen	ca. 42

Tab. 17: Organisationseinheiten Kantonale Verwaltung Aargau

Die Verwaltung im Kanton Aargau setzt sich aus der Staatskanzlei, fünf Departements und 42 Abteilungen (Terminologie ist nicht einheitlich) zusammen.<sup>101</sup>

Im Kanton Aargau wurde im Jahr 2006 die flächendeckende Einführung der wirkungsorientierte Verwaltungsführung abgeschlossen. Gestartet wurde das WOV-Projekt im Jahr 1998 mit vier (später neun) Pilotbetrieben. 2005 wurde schließlich das *Gesetz über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen (GAF)* verabschiedet und vom Aargauer Volk genehmigt.<sup>102</sup> Wichtige Eckpunkte des WOV-Projekts waren u. a. die Einführung einer Kostenleistungsrechnung, einer Globalbudgetierung und eines durchgängigen Controllings.<sup>103</sup> Das Hauptaugenmerk der

<sup>100</sup> Vgl. Staatskanzlei Aargau, <https://www.ag.ch/de/rr/gesamtregierungsrat/regierungsrat.jsp>, 06.07.2015.

<sup>101</sup> Vgl. die jeweiligen Abschnitte der Departemente und der Staatskanzlei, Staatskanzlei Aargau, [https://www.ag.ch/de/startseite\\_portal/startseite\\_portal.jsp](https://www.ag.ch/de/startseite_portal/startseite_portal.jsp), 06.07.2015.

<sup>102</sup> Vgl. Heimgartner / Dietrich (2008), [http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3FLAG\\_Kurzbericht\\_Wirkungsorientierte\\_Steuerung\\_Kantone.pdf](http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3FLAG_Kurzbericht_Wirkungsorientierte_Steuerung_Kantone.pdf), S. 48, 30.07.2015.

<sup>103</sup> Vgl. Kaufmann / Haering (o. J.), [http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202010/13\\_kaufmann\\_haering.pdf](http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202010/13_kaufmann_haering.pdf), 25.06.2015.

politischen Steuerung wird verstärkt auf die Formulierung und Durchsetzung längerfristiger strategischer Ziele gelegt und nicht mehr auf eine „Inputsteuerung der Verwaltung mit detaillierten Budgetplänen.“<sup>104</sup> Die zugeteilten finanziellen Ressourcen werden mit Leistungsvorgaben verknüpft.<sup>105</sup>

### 3.3.4 Resümee

Das Modell der Schweizer Kantonalverwaltung weist eine sehr schlanke Organisationsstruktur auf und orientiert sich am deutschen Ministerialsystem. Wie in Deutschland wurde auch in der Schweiz das Verwaltungsmodell des Bundes auf die Kantone (bzw. auf die Bundesländer in Deutschland) übertragen. Es gibt wie im Ministerialsystem eine Linearität zwischen Politik und Verwaltung. Jedes Mitglied des Regierungsrats ist Vorsteher eines Departements. Die verschiedenen kantonalen Reformen haben zu einer Reduktion der Anzahl der Departemente und zu einer Vereinheitlichung der Verwaltungsstrukturen geführt. Es gibt zwei Modelle der Kantonalverwaltung: Von den 26 Kantonen haben die Hälfte der Kantone fünf Departemente, während die andere Hälfte sieben hat. Die durchschnittliche Anzahl der Abteilungen pro Kanton liegt bei 43 (Stand: 2008), wobei die Spannweite zwischen 16 Abteilungen im Kanton Obwalden und 105 Abteilungen im Kanton Genf liegt (Stand jeweils 2008).<sup>106</sup> In allen 26 Kantonen wird die Regierungsarbeit von einer Staatskanzlei unterstützt. Die Staatskanzlei fungiert dabei als Stabsstelle des Regierungsrates und übernimmt die Koordination zwischen der Regierung, dem Parlament und der kantonalen Verwaltung.<sup>107</sup> In Aargau beispielsweise sorgt die Staatskanzlei für die „Organisation und Koordination der Entscheidungsprozesse“<sup>108</sup>.

Obwohl die Verwaltungsstruktur auf den ersten Blick einheitlich wirkt, gibt es nichtsdestotrotz große Unterschiede und Gegensätze in den einzelnen Kantonen, beispielsweise zwischen den großen städtischen Zentren und den ländlichen Kantonen.<sup>109</sup> Die Organisation in den Kantonen

---

<sup>104</sup> Kuhn (2009) [http://www.kpm.unibe.ch/content/aus\\_\\_weiterbildung/executive\\_mpa/dateien/e13794/e13828/KuhnPeter.pdf](http://www.kpm.unibe.ch/content/aus__weiterbildung/executive_mpa/dateien/e13794/e13828/KuhnPeter.pdf), S. 2, 06.07.2015.

<sup>105</sup> Vgl. Kuhn (2009) [http://www.kpm.unibe.ch/content/aus\\_\\_weiterbildung/executive\\_mpa/dateien/e13794/e13828/KuhnPeter.pdf](http://www.kpm.unibe.ch/content/aus__weiterbildung/executive_mpa/dateien/e13794/e13828/KuhnPeter.pdf) S. 17, 06.07.2015.

<sup>106</sup> Vgl. Koller, <http://www.sg.vw.ch/2014/12/17/veraenderung-der-verwaltungsstrukturen/>, 30.07.2015.

<sup>107</sup> Vgl. Koller (2013), in: Ladner u. a. (Hrsg.), S. 141.

<sup>108</sup> Vgl. Kanton Aargau, <https://www.ag.ch/de/sk/sk.jsp>, 10.07.2015.

<sup>109</sup> Vgl. Koller (2013), in: Ladner u. a. (Hrsg.), S.129 f.

kann unterschiedliche Formen annehmen. Aargau beispielsweise hat jenen Ansatz gewählt, den Gemeinden so viele Kompetenzen wie möglich zuzugestehen und so die „Vorherrschaft des Kantons“ zu begrenzen. Im Gegensatz dazu wurden z. B. im Kanton Bern viele kantonale Dienste regionalisiert.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Koller (2013), in: Ladner u. a. (Hrsg.), S. 131.

## 3.4 Italien

### 3.4.1 Rechtliche Grundlagen in Italien

Die italienische Verfassung gibt die groben Rahmenbedingungen für die öffentliche Verwaltung vor. Gemäß Art. 5 „anerkennt und fördert [die Republik] die örtlichen Selbstverwaltungen; [...] [die Republik] verwirklicht in den Dienstbereichen, die vom Staate abhängen, die weitgehendste Dezentralisierung der Verwaltung; sie paßt [!] die Grundsätze und Formen ihrer Gesetzgebung den Erfordernissen der Selbstverwaltung und Dezentralisierung an.“

Gemäß Art. 97 Abs. 1-2 werden die öffentlichen Ämter „nach den gesetzlichen Bestimmungen in der Weise aufgebaut, daß [!] die gute Führung und die Unparteilichkeit der Verwaltung gewährleistet sind. In der Ämterordnung sind die Zuständigkeitsbereiche, die Befugnisse und die Eigenverantwortung der Beamten festgelegt.“ In Artikel 117 werden jene Sachgebiete aufgelistet, in denen der Staat die ausschließliche Gesetzgebungsbefugnis besitzt. Im Artikel 121 wird geregelt, was die Organe der Region (Regionalrat, Regionalausschuss und der Präsident des Regionalausschusses) sind. Gemäß Artikel 123 verfügt jede Region über ein Statut, welches „in Übereinstimmung mit der Verfassung die Form der Regierung und die wesentlichen Grundsätze ihres Aufbaus und ihrer Tätigkeit festlegt.“

Eine weitere Rechtsgrundlage bildet das gesetzesvertretende Dekret Nr. 267 vom 18. August 2000. Beim Dekret handelt sich hierbei um den Einheitstext über die Gesetze zur Ordnung der lokalen Körperschaften („*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali.*“). Art. 3 Abs. 1 regelt, dass die Gemeinden und Provinzen autonom sind. Art. 5 Abs. 1 besagt, dass die Region die generellen Ziele der ökonomischen, sozialen und territorialen Planung vorgibt und auf Grundlage dessen die finanziellen Ressourcen für die Investitionsprogramme der lokalen Körperschaften verteilt werden. Gemäß Art. 5 Abs. 2 bestimmen die Gemeinden und Provinzen die Spezifizierung und Ausführung der vom Staat und von der Region bestimmten Ziele. Das Dekret 267/2000 wird für Regionen mit Sonderstatut und für die Provinzen Bozen und Trient gemäß Art. 1 Abs. 2 nur insofern umgesetzt, als es mit den entsprechenden Statuten vereinbar ist.

### 3.4.2 Region Friaul-Julisch Venetien

Eckdaten Autonome Region Friaul-Julisch Venetien	Einwohner	1.229.363
	Fläche	7.856 km <sup>2</sup>
	Regionalhaushalt	6.715 Mio. €
	Regionalhaushalt pro EW	5.462 €

Tab. 18: Eckdaten Region Friaul-Julisch Venetien

Die nachfolgende Abbildung stellt schematisch den Aufbau des Organigramms der Regionalverwaltung der Autonomen Region Friaul-Julisch Venetien dar. Die oberste hierarchische Ebene ist dabei das Präsidium mit den Zentralkontrollstellen. Die orange hinterlegten Organisationseinheiten (also die Zentralkontrollstellen und die Untergliederung des Präsidiums) befinden sich auf derselben hierarchischen Ebene. Die Dienststellen können entweder direkt einer Zentralkontrollstelle zugeordnet werden oder zu Bereichen zusammengefasst werden. Außerdem kann eine Dienststelle, wie beispielsweise die Dienststelle für allgemeine Angelegenheiten und Verwaltung, als Stabsstelle einer Zentralkontrollstelle fungieren. Die Generaldirektion, die Anwaltschaft und das Generalsekretariat untergliedern sich ebenso in Dienststellen.

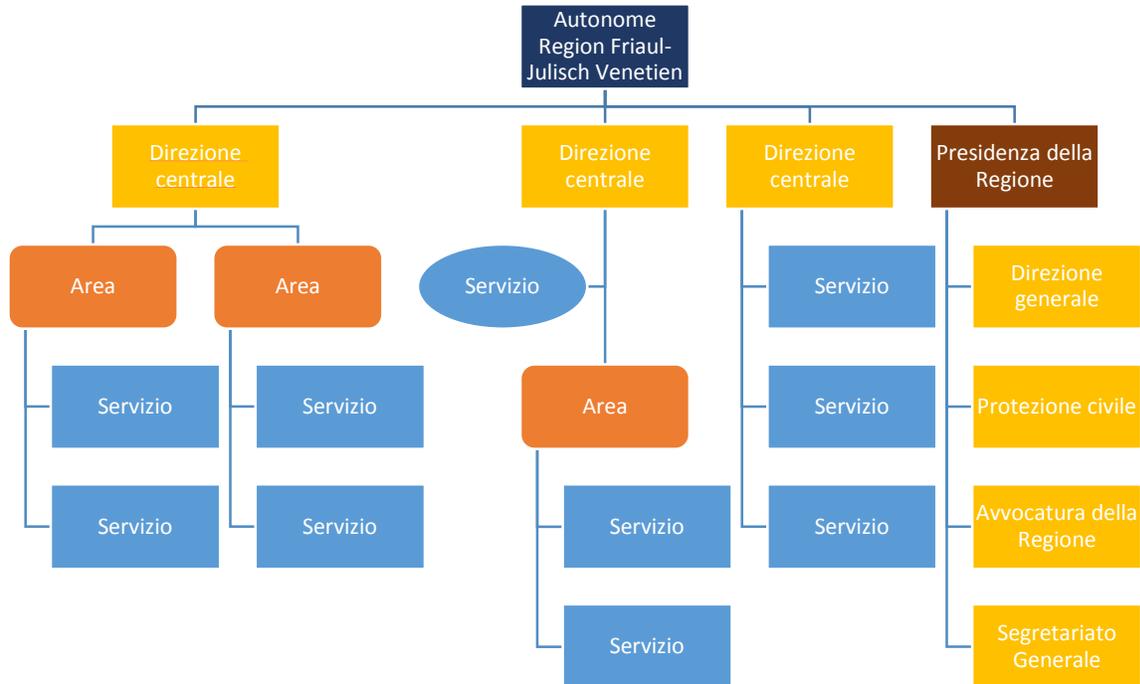


Abb. 22: Organigramm Friaul-Julisch Venetien – Schema<sup>111</sup>

Der Regionalausschuss von Friaul-Julisch Venetien setzt sich aus der Präsidentin der Region sowie neun Assessoren (darunter ein Vizepräsident) zusammen.<sup>112</sup>

Regionalverwaltung Friaul-Julisch Venetien	Zentralkdirektionen / Ressorts	12
	Ämter	2
	Regionale Körperschaften	4
	Dienststellen	44
	Bereiche	12
	Organisatorische Positionen	19
	Stabile Strukturen	19

Tab. 19: Organisationseinheiten Regionale Verwaltung Friaul-Julisch-Venetien

<sup>111</sup> Quelle: Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien <http://www.regione.fvg.it/rafv/organigramma/homeOrganigramma.act?dir=/rafv/cms/RAFVG/organigramma/>, 13.07.2015. Eigene Darstellung.

<sup>112</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venezia, <http://www.regione.fvg.it/rafv/giunta/homegiunta.act?dir=/rafv/cms/RAFVG/Giunta/>, 01.07.2015.

Die regionale Verwaltung setzt sich in Friaul-Julisch Venetien wie folgt zusammen:

- Ein Präsidium (*presidenza della regione*): Setzt sich zusammen aus der Generaldirektion, dem Generalsekretariat, der Anwaltschaft der Region, dem Zivilschutz der Region, dem Kabinettsamt, dem Presse- und Kommunikationsamt und der Organisationseinheit Dienststellen des Präsidiums (wiederum untergliedert in zwei Dienststellen). Die ersten vier angeführten Organisationseinheiten befinden sich dabei auf der gleichen Hierarchieebene wie die acht Zentralkonstruktionen.
- 8 Zentralkonstruktionen
- 4 regionale Körperschaften
- 44 Dienststellen
- 12 Bereiche
- 19 organisatorische Positionen (*posizioni organizzative*)
- 19 stabile Konstruktionen (*strutture stabili*)

Die angeführten Organisationseinheiten, die sich laut Internetauftritt der Region auf der ersten oder zweiten Hierarchieebene befinden, untergliedern sich noch weiter:

Den 12 Bereichen werden insgesamt etwa 30 Dienststellen, 7 organisatorische Positionen, 4 stabile Konstruktionen und 4 Inspektorate zugeordnet. Die 74 Dienststellen (inklusive jenen, die den Bereichen zugeordnet werden) untergliedern sich weiter in etwa 120 organisatorische Positionen, 72 stabile Konstruktionen, 11 Ämter und in 19 andere Organisationseinheiten.<sup>113</sup>

In der autonomen Region Friaul-Julisch Venetien liegt zwischen politischer und administrativer Ebene in einigen Fällen eine 1:1-Beziehung vor, also ein Regierungsmitglied ist genau für eine Zentralkonstruktion zuständig. In anderen Fällen ist diese Linearität nicht gegeben.

Für die Region Friaul-Julisch Venezien bildet – neben den im vorherigen Abschnitt angeführten Rechtsgrundlagen – das *Sonderstatut der Autonomen Region Friaul-Julisch Venezien* die rechtliche Grundlage für die regionale Verwaltung. Artikel 4 und 5 regeln jene Bereiche, in denen die Region

---

<sup>113</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien <http://www.regione.fvg.it/rafv/organigramma/homeOrganigramma.act?dir=/rafv/cms/RAFVG/organigramma/>, 13.07.2015.

Gesetzgebungsgewalt hat und gemäß Artikel 8 übt die Region in diesen Bereichen auch die Verwaltungsbefugnisse aus, mit Ausnahme jener Befugnisse, „die von den Gesetzen der Republik den Gebietskörperschaften übertragen werden.“<sup>114</sup> Gemäß Art. 10 kann der Staat „durch Gesetz der Region, den Provinzen und den Gemeinden die Ausübung seiner Verwaltungsbefugnisse übertragen.“<sup>115</sup> Artikel 11 bestimmt, dass „Die Region [...] ihre Verwaltungsbefugnisse in der Regel in der Weise aus[führt], dass sie diese den Provinzen und Gemeinden sowie deren Konsortien und anderen Gebietskörperschaften überträgt oder sich deren Ämter bedient.“<sup>116</sup> Gemäß Artikel 59 können durch Regionalgesetz „Bezirke zur Dezentralisierung der Verwaltungsbefugnisse errichtet werden.“<sup>117</sup>

Gemäß Art. 3 der Organisationsordnung der Regionalverwaltung und der regionalen Körperschaften (*Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali*) bestimmt der Regionalausschuss die organisatorischen Strukturen.<sup>118</sup> Gemäß Art. 7 gliedert sich die organisatorische Struktur der Verwaltung in:

- a) Generaldirektion
- b) Zentralkontrollstellen
- c) Bereiche
- d) Dienststellen
- e) Stabile Strukturen unterhalb der Ebene der Dienststellen (*strutture stabili di livello inferiore al servizio*)<sup>119</sup>

---

<sup>114</sup> Sonderstatut der Autonomen Region Friaul-Julisch Venetien, [http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted\\_statuto\\_DEF.pdf](http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted_statuto_DEF.pdf), S. 4, 13.07.2015.

<sup>115</sup> Sonderstatut der Autonomen Region Friaul-Julisch Venetien, [http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted\\_statuto\\_DEF.pdf](http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted_statuto_DEF.pdf), S.5, 13.07.2015.

<sup>116</sup> Sonderstatut der Autonomen Region Friaul-Julisch Venetien, [http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted\\_statuto\\_DEF.pdf](http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted_statuto_DEF.pdf), S.5, 13.07.2015.

<sup>117</sup> Sonderstatut der Autonomen Region Friaul-Julisch Venetien, [http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted\\_statuto\\_DEF.pdf](http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted_statuto_DEF.pdf), S.18, 13.07.2015.

<sup>118</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, *Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali*, <http://www.regione.fvg.it/>, S. 2, 13.07.2015.

<sup>119</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, *Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali*, <http://www.regione.fvg.it/>, S. 3 f., 13.07.2015.

Gemäß Art. 17/bis ist der Generaldirektor direkt dem Präsidenten der Region unterstellt und den Zentralkdirektoren übergeordnet. Er übt Aufsichts- und Impulsfunktion gegenüber den Führungskräften der regionalen Verwaltung aus. Außerdem ist er verantwortlich für die Erreichung der vom Präsidenten und des Regionalausschusses vorgegebenen Ziele. Weiters ist er befugt, Arbeitsgruppen zu errichten und sie mit Bediensteten der regionalen Verwaltung, der regionalen Körperschaften und der lokalen Körperschaften zu besetzen. Auch externe Experten können teilnehmen und Recherche- und Planungstätigkeiten ausüben, sowie bestimmte Problemstellungen überprüfen.<sup>120</sup>

Die Zentralkdirektoren beteiligen sich, gemäß Art. 19, bei der Definition der Programme, der Vorgaben, der Ressourcen, die für deren Erreichung notwendig sind; bei der Bestimmung der Kriterien und Indikatoren, die nützlich für die Überprüfung der Programme sind. Außerdem entwickeln sie Vorschläge bei der Planung und Koordinierung. Sie sind dem Präsidenten gegenüber verantwortlich und vermitteln zwischen der Zentralkdirektion und dem Präsidenten bzw. dem zuständigen Assessor. Die Zentralkdirektoren sind den Vizezentraldirektoren, den Leitern der Dienststellen (*direttori di servizio*) und den *direttori di staff* hierarchisch übergeordnet.<sup>121</sup>

Gemäß Art. 7/ter ist die Generaldirektion den Zentralkdirektionen gleichgestellt und sie unterstützt die Tätigkeit des Generaldirektors, indem sie die Impulsfunktion ausübt. Außerdem garantiert sie die Koordination und die Kontinuität der Tätigkeiten der Zentralkdirektionen.<sup>122</sup>

Die Zentralkdirektionen untergliedern sich wiederum (gemäß Art. 7 Abs. 4) in „*direzioni di staff*“ und in „*direzioni di line*“. Die *direzioni di staff* sind dem Präsidium gegenüber verantwortlich und haben für die grundsätzliche Funktionsfähigkeit der Verwaltung Sorge zu tragen. Außerdem sind sie zuständig für die generelle Planung der Verwaltung, der Verteilung der Ressourcen und für die

---

<sup>120</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali, <http://www.regione.fvg.it/>, S 10, 13.07.2015.

<sup>121</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali, <http://www.regione.fvg.it/>, S 11, 13.07.2015.

<sup>122</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali, <http://www.regione.fvg.it/>, S 5 f., 13.07.2015.

spezielle Unterstützung der gesamten Verwaltung. Die *direzioni di line* sind verantwortlich für die finale Zufriedenstellung der Bedürfnisse der Kunden.<sup>123</sup>

	Hierarchieebene	Köpfe
Personal Regionalverwaltung Friaul-Julisch Venetiens	Präsidium	575
	Zentraldirektionen	1832
	Regionale Körperschaften	202
	Andere Körperschaften	81
	Gesamtergebnis	2690

Tab. 20: Personalausstattung der Regionalverwaltung Friaul-Julisch Venetiens

Die vorhergehende Tabelle stellt die grundsätzliche Verteilung der Bediensteten in der Regionalverwaltung Friaul-Julisch Venetiens (Stand vom 30. Juni 2015) dar. Eine detailliertere Übersicht ist im Anhang beigelegt.

In der nachfolgenden Abbildung wird die Verteilung der Bediensteten nach „Ressorts“ (*Direzioni centrali*) graphisch dargestellt. Nicht berücksichtigt wurden die Organisationseinheiten der vier regionalen Körperschaften (*enti regionali*). Vom Präsidium wurden nur jene Organisationseinheiten berücksichtigt, die sich auf der Ebene der Zentraldirektionen befinden. In Summe beläuft sich die Zahl der Bediensteten der berücksichtigten Organisationseinheiten auf 2.158. Die mit Abstand meisten Bediensteten, etwa 32 Prozent, werden der Zentraldirektion „*attività produttive, commercio, cooperazione, risorse agricole e forestali*“ zugeordnet. Den geringsten Wert weist die Anwaltschaft der Region aus, mit rund einem Prozent.<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Vgl. Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali, <http://www.regione.fvg.it/>, S 4, 13.07.2015.

<sup>124</sup> Vgl. Azzan, M., E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Regionalverwaltung von Friaul-Julisch Venetien, E-Mail vom 06.07.2015.

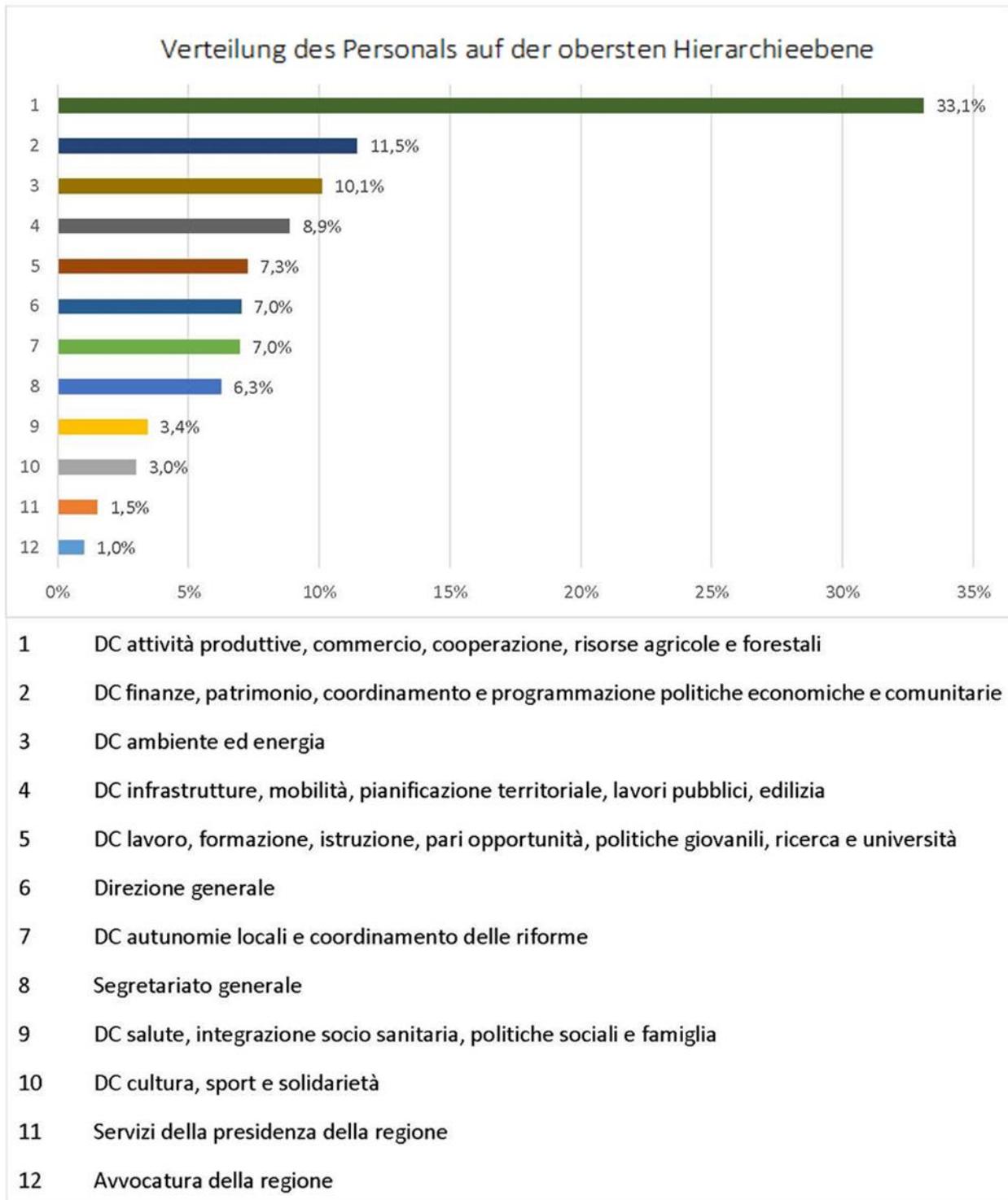


Abb. 23: Verteilung Personal – oberste Hierarchieebene<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Quelle: Azzan, M., E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Regionalverwaltung von Friaul-Julisch Venetien, E-Mail vom 06.07.2015. Eigene Darstellung.

### 3.4.3 Autonome Provinz Trient

Eckdaten Provinz Trient	Einwohner	536.237
	Fläche	6.207 km <sup>2</sup>
	Landeshaushalt 2014	5.257 Mio. €
	Landeshaushalt pro EW	9.804 €

Tab. 21: Eckdaten Autonome Provinz Trient

Die folgende Abbildung stellt graphisch die oberste Hierarchieebene (Ressortebene inklusive Anwaltschaft und Generaldirektion) der Landesverwaltung der Provinz Trient dar. Eine Übersicht über die weitere Untergliederung der Ressorts ist dem Anhang beigefügt.

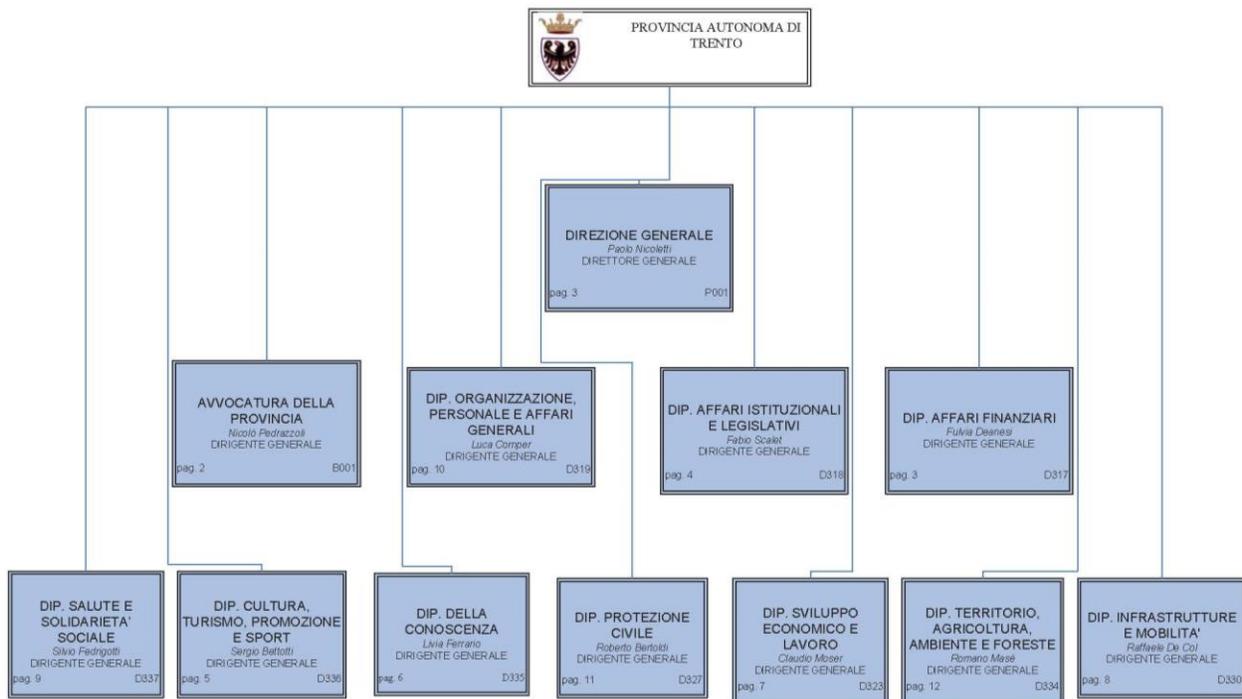


Abb. 24: Organigramm Verwaltung Provinz Trient<sup>126</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass sich die oberste hierarchische Ebene aus insgesamt zwölf Organisationseinheiten zusammensetzt.

<sup>126</sup> Quelle: Autonome Provinz Trient, <http://www.strutture.provincia.tn.it/OrganigrammaVisio/>, 15.07.2015.

In der nachfolgenden Abbildung wird schematisch der Grundaufbau der Landesverwaltung der Autonomen Provinz Trient dargestellt. Es liegen grundsätzlich drei Hierarchieebenen vor.<sup>127</sup> Die oberste Hierarchieebene ist die Ressortebene (vgl. vorherige Abbildung) mit Anwaltschaft und Generaldirektion. Die Ressorts sind in Dienststellen untergliedert. Die Dienststellen gliedern sich wiederum in Ämter. Die Ämter können jedoch auch direkt einem Ressort zugeordnet werden. Außerdem gibt es Ämter, die als Stabsstelle angesetzt sind, wie beispielsweise das Amt für Ressortunterstützung (*Ufficio di supporto dipartimentale*). Darüber hinaus gibt es Führungsaufträge (*incarichi dirigenziali*), Spezialprojekte (*progetti speciali*) und Spezialaufträge (*incarichi speciali direttori*). Die Führungsaufträge sind häufig als Stabsstelle bei einem Ressort angesiedelt.

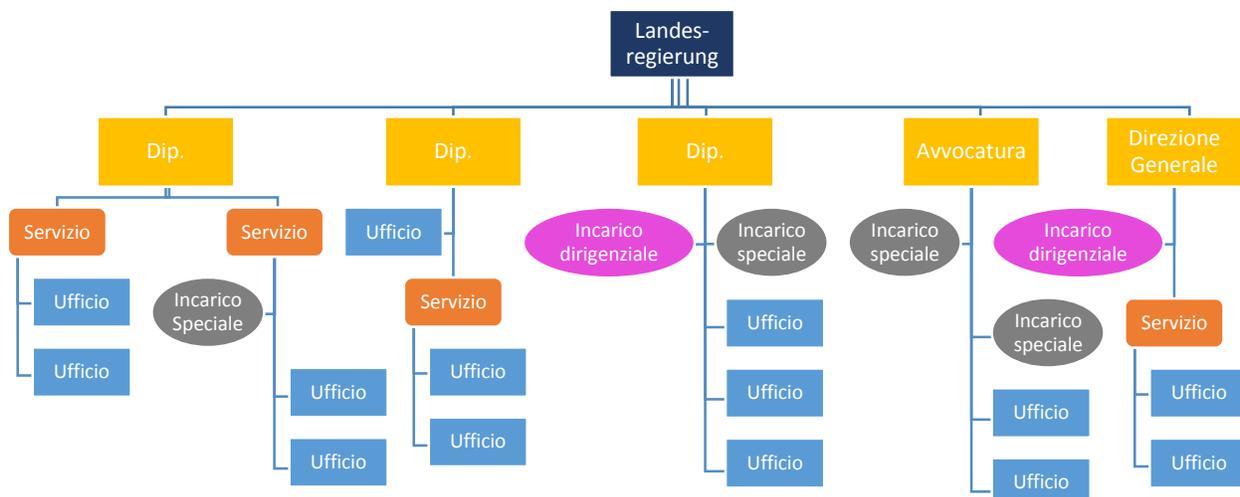


Abb. 25: Organigramm Autonome Provinz Trient – Schema<sup>128</sup>

Die Landesregierung der Autonomen Provinz Trient besteht aus dem Landeshauptmann und sieben Landesräten (darunter ein Landeshauptmannstellvertreter).<sup>129</sup>

<sup>127</sup> Vgl. Autonome Provinz Trient, <http://www.strutture.provincia.tn.it/>, 26.06.2015.

<sup>128</sup> Quelle: Vgl. Autonome Provinz Trient, <http://www.strutture.provincia.tn.it/OrganigrammaVisio/>, 15.07.2015, eigene Darstellung.

<sup>129</sup> Vgl. Autonome Provinz Trient, <http://www.giunta.provincia.tn.it/>, 26.06.2015.

Landesverwaltung Autonome Provinz Trient	Ressorts	12
	Ämter	210
	Agenturen und Dienststellen	66
	<i>incarichi dirigenziali</i>	22
	<i>progetti speciali</i>	5
	<i>incarichi speciali direttori</i>	31

Tab. 22: Organisationseinheiten Provinz Trient

Die Landesverwaltung setzt sich in der Provinz Trient aus zehn Ressorts (exklusive Generaldirektion und Anwaltschaft), ca. 210 Ämtern, 66 Agenturen und Dienststellen, 22 Führungsaufträgen und 36 anderen Organisationseinheiten (5 *progetti speciali* und 31 *incarichi speciali direttori*) zusammen.<sup>130</sup>

In der Provinz Trient liegt zwischen der politischen und der obersten administrativen Ebene, also zwischen den Assessoren und den Ressortverantwortlichen, keine Linearität vor. Ein Ressort kann somit auch über mehrere politische Vorgesetzte verfügen.

In der Provinz Trient wurde am 3. April 2015 das Landesgesetz Nr. 7, betreffend u. a. die Reorganisation der Organisationsstrukturen, verabschiedet. Dabei wurden mehrere Aspekte des Landesgesetzes Nr. 7 von 1997 (*Legge sul personale della Provincia*) modifiziert und ergänzt. Dadurch soll u. a. eine Steigerung der Effizienz in der Landesverwaltung erreicht werden.

Entsprechend dem Wortlaut des Landesgesetzes 7/2015 wird die Organisationsstruktur der Verwaltung gemäß Art. 12/bis eingeteilt in *einfache* und *komplexe* Strukturen. Zu letzteren gehören die Generaldirektion, die Ressorts, die Anwaltschaft und die komplexen Agenturen der Provinz. Die maximale Anzahl an Ressorts wird im Art. 12/ter auf zehn limitiert. Gemäß Art. 12/bis übernehmen die komplexen Strukturen u. a. die Planung der finanziellen Ressourcen und die Koordination und Kontrolle der untergliederten Einheiten. Die *einfachen* Strukturen sind zuständig für administrative Tätigkeiten mit homogenem und fortdauerndem Charakter und für die Erreichung spezieller Ziele, die von den *komplexen* Strukturen vorgegeben werden. Zu den

<sup>130</sup> Vgl. Autonome Provinz Trient, <http://www.strutture.provincia.tn.it>, 26.06.2015.

*einfachen* Strukturen gehören die Dienststellen der Provinz und die Organisationseinheiten in welche die *komplexen* Strukturen untergliedert sind. Demzufolge gehören die rund 208 Ämter, die 66 Agenturen und Dienststellen, die 22 Führungsaufträge, die 5 „*progetti speciali*“ und die 30 „*incarichi speciali direttori*“ zu den *einfachen* Strukturen. Gemäß Art. 12/quarter werden die Dienststellen der Provinz sowie die Führungsstrukturen der komplexen Agenturen (*agenzie complesse*), mit einer maximalen Anzahl von 56, durch den Organisationsakt bestimmt.

Gemäß Art. 12/quinquies werden für die Ausführung bestimmter Projekte, mit strategischem Charakter, Missionseinheiten (*unità di missione*) eingerichtet. Die Missionseinheiten werden wiederum unterteilt in *strategische* (maximal 5) und *einfache* (maximal 18). Die Einschränkungen in Art. 12/quarter und 12/quinquies gelten ab dem 30. Juni 2016.

Art. 12/ter besagt, dass die Generaldirektion den Landeshauptmann und die Landesregierung zur Ausarbeitung der Ziele und Programme unterstützt. Außerdem leitet, koordiniert und kontrolliert die Generaldirektion die Aktivität der Direktoren und der Führungskräfte. An der Spitze der Generaldirektion steht der Generaldirektor. Er ist dem Landeshauptmann direkt unterstellt.

Für den Zeitraum 2012 bis 2016 ist das Projekt „Verbesserung der öffentlichen Verwaltung“ (*Piano di miglioramento per la amministrazione pubblica*) vorgesehen. Einige Aspekte sind dabei die Reorganisation der Organisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung, die Vereinfachung der Verwaltung, die Digitalisierung der Verwaltung, die Erhöhung der Transparenz durch Open-Government-Data, die Rationalisierung der laufenden Ausgaben, Erhebung der Zufriedenheit der Bürger, Einführung von Anreiz- und Bewertungssystemen für Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Einbezug der Privaten für die Verwaltung bestimmter Dienste. Zu den zuvor angeführten Aspekten wurde ein Maßnahmenkatalog erstellt, in welchem konkret erläutert wird, durch welche Maßnahmen und bis zu welchem Zeitpunkt die Ziele erreicht werden sollen.<sup>131</sup>

#### 3.4.4 Resümee

Die regionalen Verwaltungsorganisationen in Italien sind – auch im Hinblick auf die Führungsstruktur – nicht einheitlich. Dies ist nur zum Teil auf die, in der italienischen Verfassung

---

<sup>131</sup> Vgl. Autonome Provinz Trient, [http://www.provincia.tn.it/binary/pat\\_portale/amministrazione\\_aperta/piano\\_miglioramento\\_pa\\_2012\\_2016.1368012244.pdf](http://www.provincia.tn.it/binary/pat_portale/amministrazione_aperta/piano_miglioramento_pa_2012_2016.1368012244.pdf), 26.06.2015.

vorgesehene, Unterscheidung zwischen *Regionen mit Normalstatut* und *Regionen mit Sonderstatut* zurückzuführen. Auch die Verwaltungsorganisationen der Regionen mit Normalstatut sind nicht einheitlich.

Im Laufe der 1990er Jahre und mit der Verfassungsreform von 2001 wurde die Diskrepanz zwischen den Regionen mit Sonderstatut und den Regionen mit Normalstatut zunehmend reduziert. Letzteren wurden deutlich mehr Kompetenzen zugestanden.<sup>132|133</sup> Den Regionen wurde die Residualkompetenz übertragen. Vorher hatte der Staat die allgemeine Gesetzgebungskompetenz; die Kompetenzen der Regionen wurden aufgelistet.<sup>134</sup> Überdies bekamen die Regionen gemäß Art. 119 der italienischen Verfassung die „Finanzautonomie für Einnahmen und Ausgaben“. Außerdem wurde durch die Verfassungsgesetze 1/1999 und 2/2001 die Direktwahl der Regionalpräsidenten (denen u. a. die Ernennung und Abberufung der Assessoren zusteht<sup>135</sup>) eingeführt sowie durch das Gesetz 59/1997 das Prinzip der Subsidiarität verankert.<sup>136</sup>

In einigen Regionen, wie beispielsweise der Lombardei, liegt eine Linearität zwischen Politik und Verwaltung vor (in dem Fall sogar eine 1:1 Beziehung): Der Zuständigkeitsbereich des Assessors stimmt exakt mit der obersten Hierarchieebene überein. In anderen Regionen wie beispielsweise im Piemont ist diese Linearität nicht gegeben. Eine „*direzione regionale*“ beispielsweise kann auch mehrere politische Vorgesetzte haben. Auch der Zugang zu Führungspositionen wird in den Regionen unterschiedlich gehandhabt (auch hinsichtlich der Vergabe von Führungsaufträgen an Externe). Genauso gibt es in Bezug auf die Dauer, die Erneuerung, die Entziehung von Führungsaufträgen unterschiedliche Regelungen.<sup>137</sup>

In seinen Bemühungen um eine Reform der öffentlichen Verwaltung, gelang dem italienischen Ministerpräsidenten Matteo Renzi, ein wichtiger Etappensieg. Am 04.08.2015 verabschiedete der Senat in Rom das Ermächtigungsgesetz, betreffend die Neuordnung der öffentlichen Verwaltung

---

<sup>132</sup> Vgl. Woelk, Jens, <http://www.kas.de/wf/de/71.7621/>, 19.11.2015.

<sup>133</sup> Vgl. Brunetta, Baldi (2006), in: Capano, Gilberto / Gualmini, Elisabetta (Hrsg.), S. 148.

<sup>134</sup> Vgl. Behnke, Nathalie (2010), in: Bogumil, Jörg / Kuhlmann, Sabine (Hrsg.), S. 303.

<sup>135</sup> Vgl. Aimò, Piero (2010), S. 166.

<sup>136</sup> Vgl. Behnke, Nathalie (2010), in: Bogumil, Jörg / Kuhlmann, Sabine (Hrsg.), S. 303 u. 309.

<sup>137</sup> Vgl. Melis, Guido, <http://scienzaepolitica.unibo.it/article/view/4371/3845>, 23.11.2015.

(*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche* – auch *Madia-Gesetz* genannt) mit 145 zu 97 Stimmen. In Kraft getreten ist das Gesetz schließlich am 28.08.2015. Das *Madia-Gesetz* betrifft viele Aspekte der öffentlichen Verwaltung, unter anderem die *cittadinanza digitale* (digitale Bürgerschaft), die Organisation des Staates auf dem Territorium, die Führungsstruktur, Antikorruption, den öffentlichen Dienst, Handelskammern, Forschungseinrichtungen, die öffentlichen Beteiligungsgesellschaften und die lokalen öffentlichen Dienste.

Darüber hinaus enthält das Gesetz Maßnahmen zur Vereinfachung der Bürokratie und zur Erhöhung der Effizienz. Außerdem sollen für Beamte Leistungsanreize gesetzt werden, „altersbedingte Karrieresprünge“ sollen hingegen reduziert werden. Zudem wurde die Möglichkeit geschaffen, dass Beamte in Führungspositionen auch entlassen werden können, wenn sie im Zuge einer Ämterzusammenlegung ihre Stelle verlieren. Auch die Eingliederung der Forstwache in die Polizei ist ein Aspekt des Gesetzes.<sup>138|139</sup>

Nicht betroffen ist Südtirol von der Abschaffung der Gemeindesekretäre. Im restlichen Italien werden die Gemeindesekretäre durch *dirigenti apicali* ersetzt, die mit dem Bürgermeister „kommen und gehen“.<sup>140</sup>

Das Gesetz ist in vier Abschnitte unterteilt:

1. Vereinfachung der Verwaltung
2. Organisation
3. Personal
4. Ermächtigungen für die Vereinfachung von Richtlinien (*deleghe per la semplificazione normativa*)

Bezogen auf das VI18-Projekt dürfte dabei besonders der Artikel 11, betreffend die Führungsstruktur (*Dirigenza*), von Bedeutung sein. Die Führungskräfte des Staates, der Regionen und der lokalen Körperschaften werden in neue einheitliche Stellenpläne eingestuft, die von zentralen Kommissionen verwaltet werden. Der Zugang zu einer Führungsfunktion wird dabei

---

<sup>138</sup> Vgl. Stol.it – Nachrichten für Südtirol, <http://www.stol.it/Artikel/Politik-im-Ueberblick/Politik/Renzi-setzt-Reform-der-oeffentlichen-Verwaltung-durch>, 05.08.2015.

<sup>139</sup> Vgl. Senato della Repubblica, <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00932926.pdf>, 27.07.2015.

<sup>140</sup> Vgl. Stol.it – Nachrichten für Südtirol, <https://www.stol.it/Artikel/Politik-im-Ueberblick/Lokal/Ausser-bei-uns-werden-Gemeindesekretaere-abgeschafft>, 15.09.2015.

durch einen Ausbildungswettbewerb (*corso-concorso*) oder durch einen Wettbewerb (*concorso*) ermöglicht. Es werden dabei die Fähigkeiten und Auswahlkriterien der Teilnehmer am Ausbildungswettbewerb, in Anlehnung an angewandte Praktiken im internationalen Umfeld, bestimmt. Außerdem gibt es eine verpflichtende jährliche Weiterbildung für die Führungskräfte sowie eine verpflichtende Beteiligung bei der Ausbildung zukünftiger Führungskräfte, ohne zusätzliche Vergütung. Zusätzlich werden die Möglichkeiten der Mobilität zwischen den öffentlichen Verwaltungen und zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft erweitert und vereinfacht.

Die Führungsaufträge haben eine Dauer von vier Jahren und werden mittels Auswahlverfahren vergeben. Es besteht die Möglichkeit der einmaligen Verlängerung des Auftrages ohne Auswahlverfahren für zwei weitere Jahre, vorbehaltlich einer Begründung und einer positiven Bewertung. Die Auflösung eines Führungsauftrages muss objektiv begründet werden, auch im Falle eines Nichterreichens der Zielvorgaben. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit der Verlängerung eines laufenden Führungsauftrages, für den Zeitraum der notwendig ist, um das Verfahren für die Vergabe eines neuen Auftrages zu beenden. Nach einer bestimmten Zeit ohne entsprechenden Führungsauftrag, soll die Streichung aus dem Führungskräfteverzeichnis erfolgen. Darüber hinaus sieht Art. 11 des *Madia*-Gesetzes die Veröffentlichung der vakanten Führungspositionen jeder einzelnen Verwaltung vor. Für jeden Führungsauftrag werden die erforderlichen Fähigkeiten, in Bezug auf Kompetenzen und Berufserfahrung, unter Berücksichtigung der Komplexität, der organisatorischen Verantwortung und der Humanressourcen, bestimmt. Weiters sieht Art. 11, Unterpunkt o) den schrittweisen Abbau der Führungskräfte vor, wo notwendig.

## 4 Autonome Provinz Bozen - Südtirol

Eckdaten Autonome Provinz Bozen	Einwohner	515.714
	Fläche	7.400 km <sup>2</sup>
	Regionalhaushalt	5.181 Mio. €
	Regionalhaushalt pro EW	10.046 €

Tab. 23: Eckdaten Autonome Provinz Bozen

### 4.1 Organigramm

In der folgenden Abbildung wird schematisch und grob vereinfacht das Organigramm der Südtiroler Landesverwaltung dargestellt.

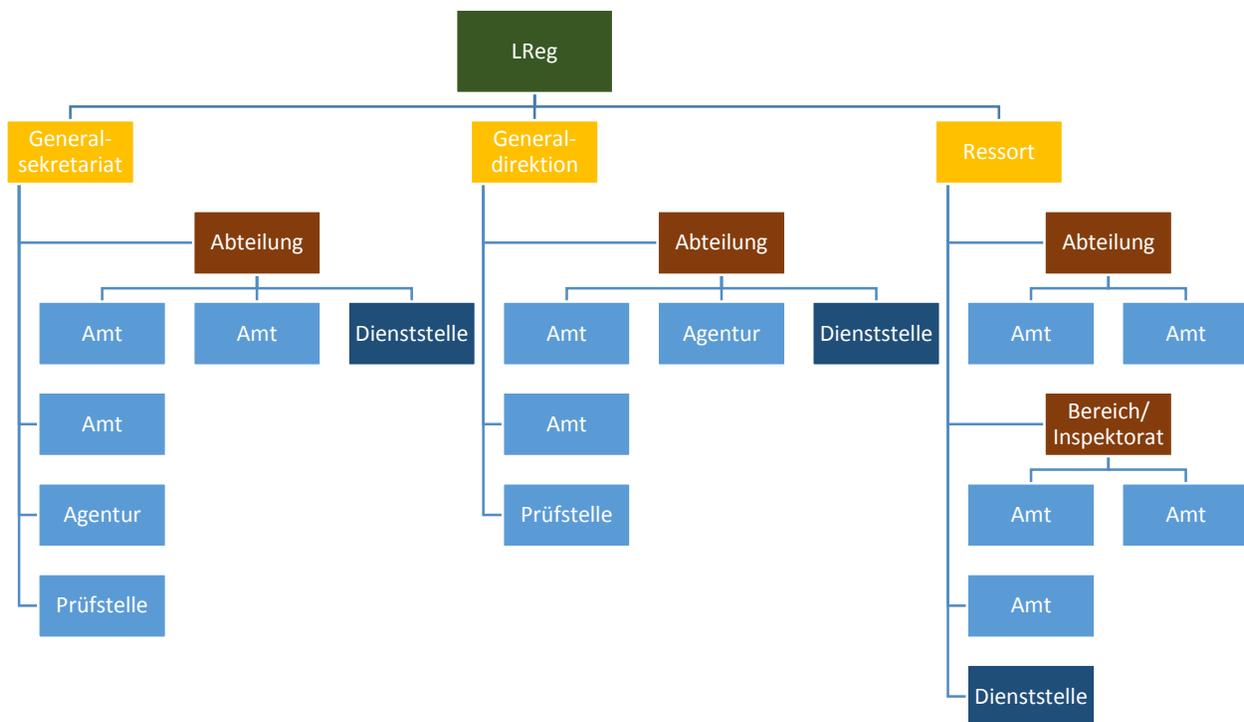


Abb. 26: Organigramm Südtiroler Landesverwaltung – Schema<sup>141</sup>

<sup>141</sup> Quelle: Vgl. Autonome Provinz Bozen – Südtirol, <http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/organigramm.asp>, 13.07.2015, Eigene Darstellung.

Aus der Abbildung geht hervor, dass die oberste hierarchische Ebene die Ressortebene ist. In der Grundstruktur untergliedern sich die Ressorts in Abteilungen und die Abteilungen wiederum in Ämter. Abweichend von der Grundstruktur gibt es auch Bereiche bzw. Inspektorate (denen auch Ämter zugeordnet sind) auf Abteilungsebene. Viele Ämter und Agenturen sind nicht einer Abteilung zugeordnet sondern nur direkt dem Ressort. Einige Ämter werden als Bereich bezeichnet und auf Ämterebene angeführt. Dienststellen werden häufig unterhalb der Ebene der Ämter angeführt, jedoch werden sie meist keinem Amt zugeordnet sondern nur direkt der Abteilung.<sup>142</sup>

In der nachfolgenden Abbildung wird die politische und die erste administrative Ebene (Ressortebene) der Südtiroler Landesverwaltung dargestellt. Eine Übersicht über die weitere Untergliederung der Ressorts ist dem Anhang beigefügt:

---

<sup>142</sup> Vgl. Autonome Provinz Bozen – Südtirol, <http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/organigramm.asp>, 13.07.2015



Abb. 27: Organigramm Südtiroler Landesverwaltung<sup>143</sup>

Landesverwaltung Südtirol	Ressorts	13
	Abteilungen	34
	Ämter	180
	Agenturen	5
	Bereiche	14
	Dienststellen	7

<sup>143</sup> Quelle: Autonome Provinz Bozen – Südtirol, <http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/organigramm.asp>, 13.07.2015. Eigene Darstellung.

	Berufs- und Fachschulen	26
	Museen	9
	Einrichtungen	32
	Andere	43

Tab. 24: Organisationseinheiten Landesverwaltung Südtirol. Stand 07/2015<sup>144</sup>

Die Südtiroler Landesregierung setzt sich aus dem Landeshauptmann und sieben Landesräten (davon zwei Landeshauptmannstellvertreter) zusammen. Die Landesverwaltung gliedert sich in 13 Ressorts (einschließlich Generalsekretariat und Generaldirektion), 34 Abteilungen, 180 Ämtern sowie 7 Dienststellen, 14 Bereichen, 5 Agenturen des Landes, 26 Berufs- und Fachschulen, 9 Museen, 32 Einrichtungen und 43 anderen Organisationseinheiten (Evaluationsstellen, Inspektorate, Servicezentren u. a.).

#### 4.2 Rechtliche Grundlagen

Art. 52. Abs. 3 des Sonderstatuts für die Region Trentino-Südtirol besagt, dass „[d]er Landeshauptmann [...] die Aufteilung der Aufgabenbereiche unter die einzelnen wirklichen Landesräte mit eigenem Dekret, das im Amtsblatt der Region kundgemacht werden muss, [bestimmt].“ Außerdem erlässt er „mit eigenem Dekret die vom Landesausschuss beschlossenen Verordnungen.“ Der Landesregierung obliegt (u. a.), gemäß Art. 54. Abs. 2 und 3, „die Verwaltungstätigkeit für die Angelegenheiten von Landesinteresse“ und „die Verwaltung des Vermögens der Provinz sowie die Kontrolle über die Führung von Landessonderbetrieben für öffentliche Dienste“.

Aus dem Landesgesetz 5/2013 Art. 2 Abs. 3 geht hervor, dass „[d]ie Landesregierung [...] aus höchstens acht Mitgliedern und [...] einem Landeshauptmann [besteht].“ Des Weiteren bestimmt Art. 2 Abs. 4 LG 5/2013, dass auf Vorschlag des Landeshauptmanns „der Südtiroler Landtag die [...] Landesräte in einer einzigen offenen Abstimmung mit der absoluten Mehrheit der Abgeordneten [wählt].“

<sup>144</sup> Quelle: Dekret LH 21/1996 und Homepage Provinz Bozen Stand 07/2015.

Die rechtliche Grundlage für die Struktur der Südtiroler Landesverwaltung stellt im Wesentlichen das Landesgesetz Nr. 10 *Neuordnung der Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung* des Jahres 1992 (im Folgenden kurz LG 10/1992) dar. Gemäß Art. 2 Abs. 1 LG 10/1992 obliegt „[d]er Landesregierung [...] die Festlegung der grundsätzlichen Zielsetzungen der Landesverwaltung, der Erlaß [!] allgemeiner Richtlinien zur Verwirklichung derselben sowie die Überprüfung der erzielten Ergebnisse.“ Weiters besagt Art. 2 Abs. 2 LG 10/1992, dass „[d]er Landeshauptmann und die Landesräte [...] für die Verwaltungstätigkeit in den ihnen zugeordneten Sachbereichen politisch verantwortlich [sind]; sie erstellen Tätigkeitsprogramme und Schwerpunktvorhaben, die nach Genehmigung durch die Landesregierung von den Verwaltungsstellen durchzuführen sind.“ Gemäß Art. 2 Abs. 3 LG 10/1992 nehmen „[d]ie Landesregierung, der Landeshauptmann und die Landesräte [...] die Verwaltungsbefugnisse wahr, welche ihnen durch die einschlägige Gesetzgebung zugeteilt sind.“ Aus Art. 2 Abs. 7 LG 10/1992 geht hervor, dass „[d]er Landeshauptmann und die Landesräte [...] in den ihnen zugeordneten Sachbereichen ausnahmsweise mit begründeter Maßnahme den Erlaß [!] von Verwaltungsakten, die in die Zuständigkeit von Führungskräften fallen, an sich ziehen [können].“

Das Gesetz enthält außerdem:

- die Gliederung der Führungsstruktur,
- die Rollen der Führungskräfte,
- die Aufgaben und Funktionen einiger Organisationseinheiten, wie beispielsweise des Ressorts oder der Abteilung,
- die Bestimmungen über die Personalführung,
- die Bestimmungen über den Zugang zu den Führungspositionen sowie
- die Bestimmungen über die Prüfstelle und über den Ausschuss zur Überprüfung der öffentlichen Ausgaben.

Aus dem Landesgesetz Nr. 1 vom 7. April 2014 geht u. a. hervor, dass die Anzahl der Abteilungen auf 25 und die Anzahl der Ämter auf 160 begrenzt wird. Gemäß Art. 13 Abs. 1 können für „besonders komplexe Bereiche [...] im Rahmen der einzelnen Ressorts oder Abteilungen eigene Funktionsbereiche geschaffen und vorwiegend mit bereits im Dienst stehenden Führungskräften

besetzt werden. [...] Die spezifische Gliederung der Verwaltungsstruktur, die Benennung und die Aufgaben der einzelnen Führungsstrukturen, die Bereiche sowie die Richtlinien für die entsprechende in den Kollektivverträgen vorgesehene Entlohnung werden mit Durchführungsverordnung festgelegt. [...]“

Außerdem wurde beschlossen, dass das Kollegialorgan *Ausschuss zur Überprüfung der öffentlichen Ausgaben* eingeführt wird (Art. 14 Abs. 1). Das Kollegialorgan besteht demnach aus fünf Mitgliedern, die nicht in der Verwaltung tätig sein müssen. Die Mitglieder müssen bestimmte „nachgewiesene Erfahrungen und Fähigkeiten“ vorweisen. Sie werden vom Landeshauptmann auf fünf Jahre ernannt. Außerdem wird mit einer Kosten-Nutzenrechnung „die Erreichung der Ziele“ sowie „die ordnungsgemäße und wirtschaftliche Verwaltung der Ressourcen“ überprüft. Ein weiterer wichtiger Baustein für das VI18-Projekt wurde mit der Verabschiedung des Landesgesetzes Nr. 6 vom 19. Mai 2015 *Personalordnung des Landes* gelegt.<sup>145</sup> Das neue Gesetz hat Auswirkungen auf rund 30.000 öffentlich Bedienstete. Das Gesetz baut auf die Grundsätze der Privatisierung des öffentlichen Dienstrechtes auf.<sup>146</sup>

#### 4.3 *Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung*

Die nachfolgende Tabelle stellt die Verteilung der Bediensteten nach Hierarchieebenen dar. Eine detaillierte Übersicht über die Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung ist dem Anhang beigefügt.

---

<sup>145</sup> Vgl. Autonome Provinz Bozen-Südtirol, [http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=500127](http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=500127), 26.06.2015.

<sup>146</sup> Vgl. Autonome Provinz Bozen-Südtirol, [http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=496977](http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=496977), 26.06.2015.

	<b>Hierarchieebene</b>	<b>VZÄ</b>
Personal Landesverwaltung Südtirol	Ressort	86,34
	Abteilung <sup>147</sup>	421,06
	Ämter <sup>148</sup>	3.796,03
	Gesamtergebnis	4.303,42

Tab. 25: Personal Landesverwaltung Südtirol

Zum Stand vom 31.12.2014 gibt es in Südtirol rund 2.679 Bedienstete (VZÄ) in der Landesverwaltung im engeren Sinn. Bezüglich der Landesverwaltung im weiteren Sinn (Ressorts, Abteilungen, Ämter usw.) beträgt das VZÄ 4.303,42.<sup>149</sup>

Die insgesamt 34 Abteilungen (die Bereiche deutsche und italienische Berufsbildung nicht mit eingeschlossen) weisen in Summe mit den untergliederten Einheiten ein VZÄ von rund 3.808,7 auf. Die durchschnittliche Größe einer Abteilung beträgt somit etwa 112 VZÄ. Die Differenz zu den 4.303 VZÄ erklärt sich u. a. dadurch, dass viele Organisationseinheiten keiner Abteilung zugeordnet werden, sondern nur direkt dem Ressort bzw. anderen Organisationseinheiten, die nicht den Status einer Abteilung haben (z. T. aber sehr wohl wie eine Abteilung funktionieren, wie beispielsweise der Bereich deutsche Berufsbildung).<sup>150|151</sup>

Die nachfolgenden beiden Abbildungen stellen die Verteilung des Personals nach Landesräten bzw. nach Ressorts graphisch dar.

<sup>147</sup> 34 Abteilungen + die Bereiche deutsche und italienische Berufsbildung.

<sup>148</sup> Berücksichtigt wurden all jene Organisationseinheiten, die nicht in die zwei vorhergehenden Kategorien fallen.

<sup>149</sup> Vgl. Sölva, Günter, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung, E-Mail vom 01.07.2015.

<sup>150</sup> Vgl. Sölva, Günter, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung, E-Mail vom 01.07.2015.

<sup>151</sup> Vgl. Höllrigl, Peter (2015): *Weiterentwicklung Bildungsressort*. Internes Dokument.

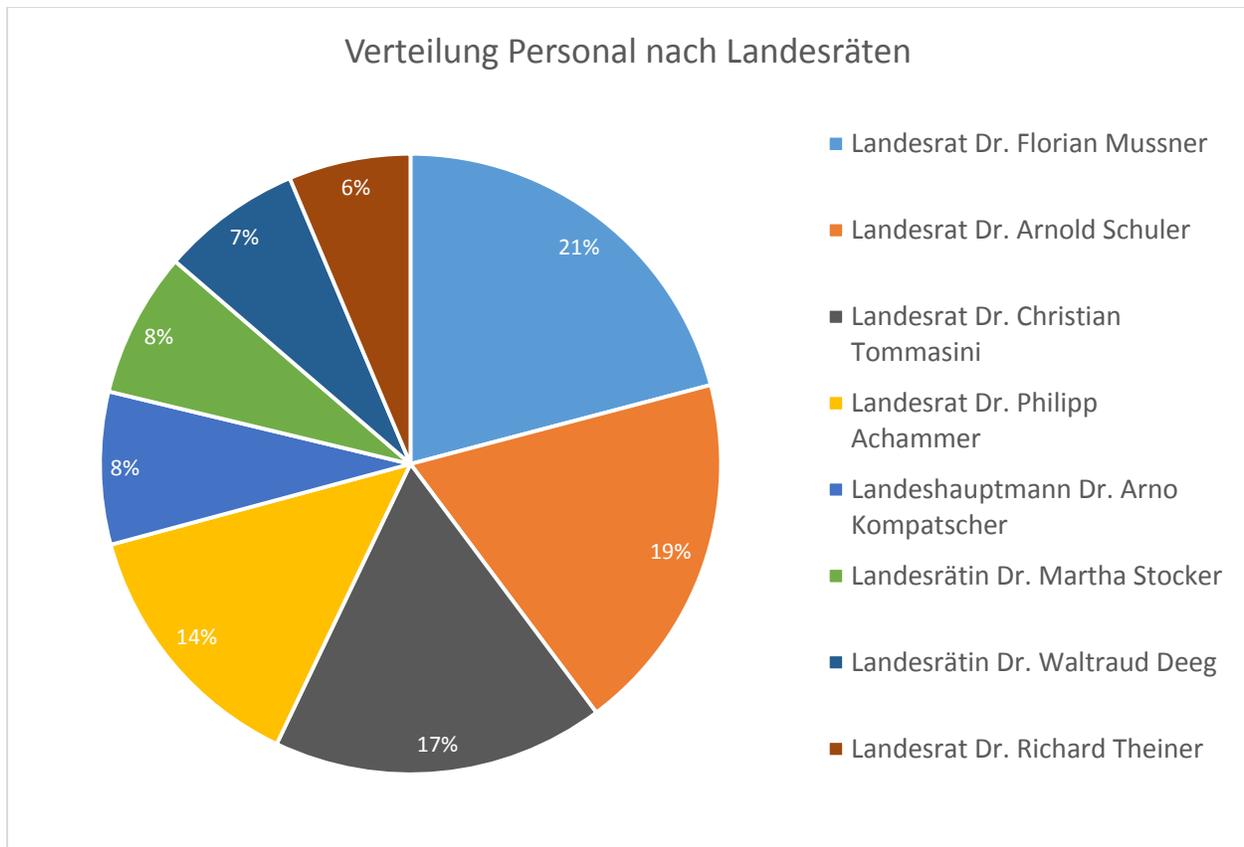


Abb. 28: Verteilung des Personals nach Landesräten<sup>152</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass die meisten Bediensteten (20,9 % der VZÄ) beim Landesrat Florian Mussner (Landesrat für Ladinische Bildung und Kultur, Denkmalpflege und Museen, Vermögen, Straßendienst und Mobilität) angesiedelt sind. Im Gegensatz dazu, sind dem Landesrat Richard Theiner (Landesrat für Raumentwicklung, Umwelt und Energie) nur rund 6,4 % der Bediensteten zugeordnet. Dem Landeshauptmann Arno Kompatscher sind rund acht Prozent der Bediensteten (jeweils VZÄ) zugeordnet.

In der nachfolgenden Abbildung wird die Verteilung der Bediensteten der Südtiroler Landesverwaltung nach Ressorts dargestellt:

<sup>152</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Daten erhalten von Sölva, Günter: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung, E-Mail vom 01.07.2015.

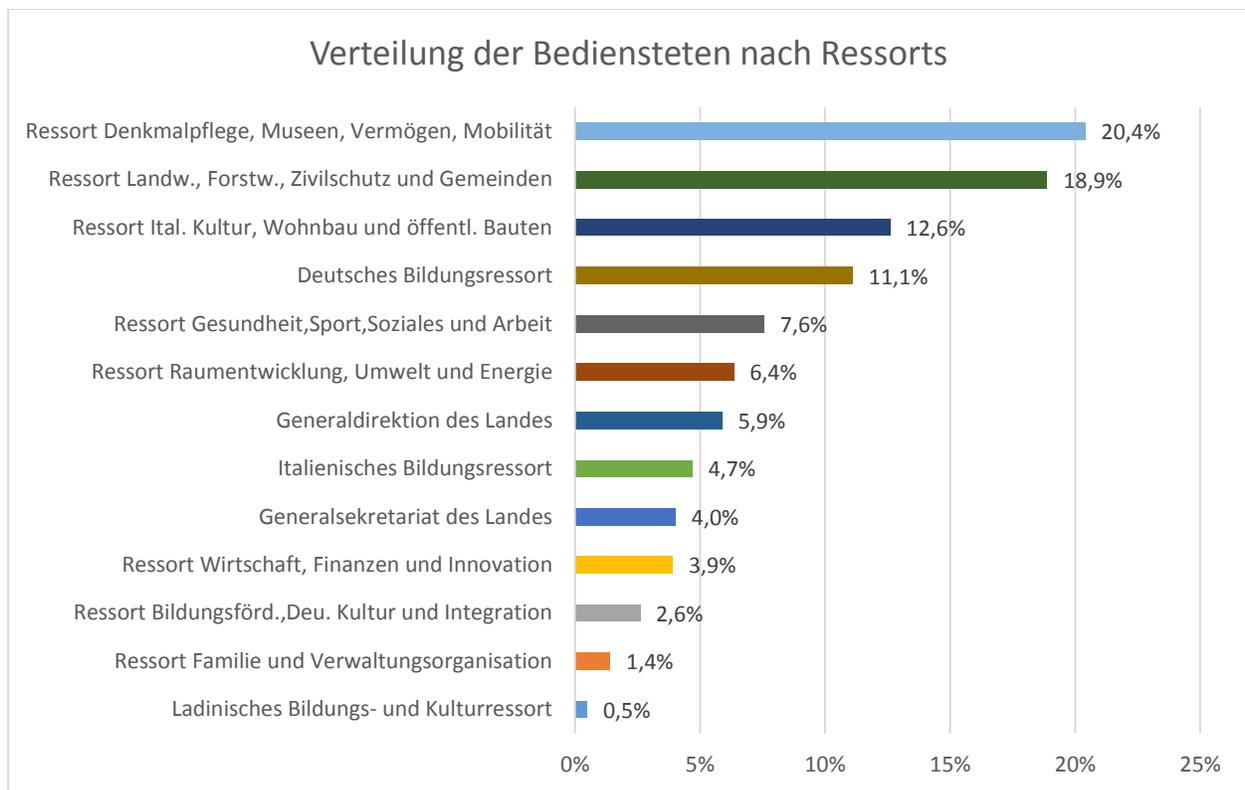


Abb. 29: Verteilung der Bediensteten nach Ressorts<sup>153</sup>

Aus der Abbildung geht hervor, dass die größte Anzahl Bediensteter (20,5 % der VZÄ) dem Ressort Denkmalpflege, Museen, Vermögen und Mobilität zugeordnet ist, gefolgt vom Ressort Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Zivilschutz und Gemeinden (18,9 %) und dem Ressort Italienische Kultur, Wohnbau und öffentliche Bauten (12,6 %). Die geringste Anzahl Bediensteter sind dem Ladinischen Bildungs- und Kulturressort (0,5 %) und dem Ressort Familie und Verwaltungsorganisation (1,4 %) zugeordnet.

<sup>153</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Daten erhalten von Sölva, Günter: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung, E-Mail vom 01.07.2015.

## 4.4 Die Rollen und Organisationseinheiten in der Landesverwaltung

### 4.4.1 Generaldirektor

Aufgaben und Verantwortung des Generaldirektors
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reorganisation der Verwaltung: Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation</li><li>• Bürgernahe und kundenorientierte Ausrichtung der Dienstleistungen des Landes</li><li>• Vereinfachung der Verwaltungsverfahren</li><li>• Überprüfung der Folgekosten und Bürokratiecheck sämtlicher Verwaltungsverfahren</li><li>• Supervision der Führungskräfte und deren Auswahlverfahren</li><li>• Vorsitz der Konferenz der Ressort- und Abteilungsdirektoren/-direktorinnen</li><li>• Vorsitz des Ausschusses zur Überprüfung der öffentlichen Ausgaben (Zero-Base-Budgeting)</li><li>• Überprüfung des Einsatzes der Finanz- und Humanressourcen</li><li>• Umsetzung der Zielvorgaben der Landesregierung, die den Bereich Verwaltung betreffen</li><li>• Zentrale Steuerung der Führungskräfte und Organisationsstrukturen (Aufsicht und Koordinierung, Zielvereinbarung sowie Ergebniskontrolle)</li><li>• Zuständigkeit für transversale Bereiche (Organisationsamt, Ökonomat, ASTAT, Personalabteilung, Teil der Prüfstelle)</li><li>• Kollektivvertragsverhandlungen</li></ul>

Tab. 26: Aufgaben und Verantwortung des Generaldirektors<sup>154</sup>

Der Generaldirektor gilt als der disziplinarische Vorgesetzte über alle Führungskräfte (ab dem Disziplinarverfahren).

Art. 4 LG 17/1993 besagt: „Für die Vorbereitung und Durchführung von Vorhaben, die auf eine Vereinfachung der Verfahren, eine Wiedererlangung der Effizienz und Produktivität und eine

<sup>154</sup> Quelle: Autonome Provinz Bozen – Südtirol, [http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/download/Stellenbeschreibung\\_GD\\_deutsch\\_DEFINITIV.pdf](http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/download/Stellenbeschreibung_GD_deutsch_DEFINITIV.pdf), 31.07.2015.

Neugestaltung und Verbesserung der Dienste innerhalb der Landesverwaltung ausgerichtet sind, ist der Generaldirektor des Landes ermächtigt, im Versuchswege und für einen Zeitraum von zwei Jahren, der um weitere zwei Jahre verlängert werden kann, mit Dekret Bestimmungen über die versuchsweise Durchführung von geeigneten Verfahren zu erlassen, die darauf hinzielen, die Verwaltungstätigkeit zu beschleunigen und effizienter zu gestalten, gegebenenfalls auch in Abweichung von den bestehenden Bestimmungen.“

#### 4.4.2 Generalsekretär

Die Rolle des Generalsekretärs
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Generalsekretär ist direkt dem Landeshauptmann unterstellt.</li><li>• Er wacht über die Rechtmäßigkeit und die finanzielle Deckung der Maßnahmen, die von der Landesregierung zu erlassen sind,</li><li>• er sorgt für die Beziehungen mit dem Rechnungshof, mit den staatlichen Institutionen und den Institutionen der Europäischen Union,</li><li>• er bearbeitet die Aufsichtsbeschwerden,</li><li>• er nimmt die Beurkundung der Verträge, in denen die Landesverwaltung Partei ist, sowie die Beglaubigung der Privatkunden und einseitigen Rechtsakte im Interesse der Landesverwaltung vor,</li><li>• er übt die außerdem die Funktion eines Ressortdirektors gegenüber den ihm zugeteilten Abteilungen aus sowie jene eines Abteilungsdirektors gegenüber den Ämtern oder den Bereichen, die gegebenenfalls im Rahmen des Generalsekretariates eingerichtet werden,</li><li>• er übt die Funktion des Generalsekretärs der Landesregierung aus und überprüft die Umsetzung der Entscheidungen.</li><li>• Er wird bei Abwesenheit oder Verhinderung durch den Vizeregneralsekretär vertreten.</li></ul>

Tab. 27: Die Rolle des Generalsekretärs<sup>155</sup>

---

<sup>155</sup> Quelle: LG 10/1992 Art. 4.

#### 4.4.3 Ressortdirektor

Der Ressortdirektor
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Ressortdirektor stellt die direkte Verbindung zwischen dem vorgesetzten Regierungsmitglied und den zugeordneten Abteilungen dar und sorgt dafür, dass die Richtlinien und Entscheidungen der Landesregierung und des vorgesetzten Regierungsmitgliedes zeit- und fachgerecht umgesetzt werden. Zu diesem Zweck kann die Landesregierung, beschränkt auf spezifische Ziele von besonderer Bedeutung und mit entsprechender Begründung, dem Ressortdirektor die damit zusammenhängenden Aufgaben übertragen, die laut Gesetz den Abteilungen des Ressorts vorbehalten sind.</li><li>• Der Ressortdirektor ist dem vorgesetzten Regierungsmitglied in allen Belangen behilflich, insbesondere bei der Festlegung der Zielvorgaben, bei der Erstellung von Arbeitsprogrammen sowie bei deren Untergliederung in Bereichsvorhaben, bei der Finanzplanung und bei der Überprüfung der Arbeitsergebnisse.</li><li>• Der Ressortdirektor ist der unmittelbare Vorgesetzte der Direktoren jener Abteilungen, die dem Ressort zugeordnet sind. Er nimmt diesen gegenüber Impuls-, Koordinierungs- und Kontrollfunktionen wahr. Er verfügt im Einvernehmen mit dem vorgesetzten Regierungsmitglied und nach Anhören des Bediensteten und der betroffenen Abteilungsdirektoren sowie unter Beachtung der einschlägigen Bestimmungen die Zuweisung und Versetzung von Bediensteten zwischen den einzelnen Abteilungen des Ressorts.</li><li>• Der Ressortdirektor, der Hauptschulamtsleiter und der Schulamtsleiter können zur Erledigung ihrer Amtsobliegenheiten Schulinspektoren und Bereichskoordinatoren heranziehen.</li></ul>

Tab. 28: Die Rolle des Ressortdirektors<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Quelle: LG 10/1992 Art. 6.

#### 4.4.4 Abteilungsdirektor

Die Rolle des Abteilungsdirektors
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Abteilungsdirektor trägt die Verantwortung für den gesamten Aufgabenbereich der Abteilung.</li><li>• Er bestimmt mit den Amtsdirektoren, im Rahmen der festgelegten Ziele, Programme und Schwerpunktvorhaben der Abteilung, die Ziele für die Tätigkeiten der Ämter der Abteilung, plant, koordiniert und überprüft deren Durchführung und trifft nötigenfalls anstelle des Amtsdirektors die erforderlichen Maßnahmen.</li><li>• Er sorgt für einen angemessenen Informationsfluss innerhalb der Abteilung.</li><li>• Der Abteilungsdirektor verfügt, nach Anhören des Bediensteten und der betroffenen Amtsdirektoren, die Zuweisung und Mobilität von Bediensteten zwischen den Ämtern der Abteilung.</li><li>• Der Abteilungsdirektor nimmt alle Verwaltungsbefugnisse wahr, die in den Sachbereich der Abteilung fallen und nicht ausdrücklich anderen Entscheidungsträgern vorbehalten sind.</li><li>• Der Abteilungsdirektor kann Verwaltungsbefugnisse, die in seine Zuständigkeit fallen, dem für den Sachbereich zuständigen Amtsdirektor übertragen. Die diesbezüglichen Maßnahmen werden im Amtsblatt der Region veröffentlicht.</li></ul>

Tab. 29: Die Rolle des Abteilungsdirektors<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Quelle: LG 10/1992 Art. 10.

#### 4.4.5 Amtsdirektor

Die Rolle des Amtsdirektors
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Amtsdirektor sorgt für die reibungslose Abwicklung der Amtsgeschäfte und für die Durchführung der Maßnahmen, die in die eigene Zuständigkeit sowie in jene seiner Vorgesetzten fallen.</li><li>• Der Amtsdirektor übernimmt selbst die Bearbeitung und die anderen Aufgaben in Zusammenhang mit den einzelnen Verwaltungsverfahren oder überträgt sie einem Bediensteten des Amtes. Er ist für jedes Verfahren direkt verantwortlich, solange er die Übertragung nicht vornimmt.</li><li>• Der Amtsdirektor ist dem Abteilungs- und dem Ressortdirektor bei der Erstellung von Arbeitsprogrammen sowie bei der Überprüfung der Arbeitsergebnisse behilflich.</li><li>• Der Amtsdirektor ist der unmittelbare Vorgesetzte der dem Amt zugewiesenen Bediensteten und überwacht die Einhaltung der Dienstpflichten.</li><li>• Der Amtsdirektor nimmt alle Verwaltungsbefugnisse wahr, die ihm zugeteilt sind oder übertragen werden. Insbesondere obliegen ihm: die Erledigung aller Aufgaben im Anschluss an die Genehmigung von Bauvorhaben oder Verträgen für die Ausführung von Arbeiten und für Ankäufe, Lieferungen und Dienstleistungen; die Feststellung von Ausgaben und Einnahmen aufgrund rechtskräftiger Maßnahmen sowie die Aufstellung von Bescheinigungen.</li></ul>

Tab. 30: Die Rolle des Amtsdirektors<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> Quelle: LG 10/1992 Art. 12.

#### 4.4.6 Das Ressort

Das Ressort
<ul style="list-style-type: none"><li>• Das Ressort umfasst die Abteilungen, die Funktionsbereiche sowie die Ämter, die einem Landesregierungsmitglied zugeordnet sind. Der Landeshauptmann oder die Landeshauptfrau kann für die ihm oder ihr unterstellten Abteilungen, die nicht dem Generalsekretariat zugeordnet werden, ein eigenes Ressort errichten.</li><li>• Bei besonderer Notwendigkeit oder wenn dies wegen der Ähnlichkeit der Aufgaben angezeigt ist, legt die Landesregierung besondere Modalitäten der Koordinierung zwischen Abteilungen verschiedener Ressorts fest.</li><li>• Die Benennung der Ressorts wird mit dem Dekret festgelegt, mit welchem die Sachbereiche den Mitgliedern der Landesregierung zugeordnet werden.</li></ul>

Tab. 31: Das Ressort<sup>159</sup>

#### 4.4.7 Stabsstelle der Ressortdirektion

Stabsstelle der Ressortdirektion
<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Generaldirektor und die Ressortdirektoren bedienen sich bei der Ausübung ihrer Funktion einer eigenen Stabsstelle; diese wird mit Bediensteten errichtet, die – auch vorübergehend – aus Abteilungen des Ressorts abgestellt werden. Der Stabsstelle des Hauptschulamtsleiters beziehungsweise der Schulamtsleiter gehören auch die Inspektoren für die jeweiligen Schulen an.</li><li>• Die Stabsstelle berät und versorgt das vorgesetzte Regierungsmitglied und die vorgesetzten Direktoren mit Informationen.</li><li>• Sie arbeitet mittel- und langfristige Tätigkeitsprogramme aus.</li><li>• Sie führt Dokumentationsarbeit, Analysen und Studien durch.</li><li>• Sie überprüft die Umsetzung der Zielvorgaben des Tätigkeitsprogramms sowie aller Vorgaben des Ressorts auf Grund eines ausdrücklichen Auftrages.</li></ul>

Tab. 32: Stabsstelle der Ressortdirektion<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Quelle: LG 10/1992 Art. 5.

<sup>160</sup> Quelle: LG 10/1992 Art. 8.

#### 4.4.8 Die Abteilung

Die Abteilung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Zuweisung der Sachbereiche an die Landesräte durch den Landeshauptmann erfolgt auf der Grundlage der Abteilungen.</li><li>• Es sind die in der Anlage A zum Landesgesetz 10/1992 angeführten Abteilungen errichtet, welche die dort beschriebenen Aufgaben wahrnehmen.</li></ul>

Tab. 33: Die Abteilung<sup>161</sup>

#### 4.4.9 Persönliche Referenten

Persönliche Referenten
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dem Landeshauptmann können bis zu drei persönliche Referenten, sowie ein persönlicher Sekretär und den Landesräten oder Ersatzlandesräten je ein persönlicher Referent zur Verfügung gestellt werden. Die persönlichen Referenten stehen dem Landeshauptmann und den Landesräten für die Erledigung ihrer persönlichen, mit dem Amt zusammenhängenden Angelegenheiten zur Verfügung.</li><li>• Die persönlichen Referenten dürfen weder den Ämtern Weisungen erteilen, noch Zuständigkeiten der Ämter wahrnehmen.</li><li>• Die persönlichen Referenten können unter dem Personal des Landes oder unter Außenstehenden ausgewählt werden, die alle Voraussetzungen für eine Aufnahme in den Landesdienst besitzen, wobei von der oberen Altersgrenze abgesehen wird.</li><li>• Die Aufnahme der persönlichen Referenten erfolgt auf Zeit und kann verlängert werden, wobei jedoch die Amtsdauer des Landeshauptmanns bzw. des Landesrates nicht überschritten werden darf.</li><li>• Den persönlichen Referenten, die unter Außenstehenden ausgewählt werden, stehen die Besoldung und der Aufstieg in der Besoldung der Funktionsebene zu, die den bei der Aufnahme besessenen Voraussetzungen entspricht.</li></ul>

<sup>161</sup> Quelle: LG 10/1992 Art. 9.

- Die persönlichen Referenten und der persönliche Sekretär gemäß Absatz 1 haben, zusätzlich zur Besoldung laut Besoldungsstufe, Anspruch auf eine Zulage, die in jeder Hinsicht der Funktionszulage für Amtsdirektoren entspricht und auch wie diese gehandhabt wird.
- Die persönlichen Referenten können ermächtigt werden, monatlich bis zu vierzig Überstunden zu leisten.
- Die persönlichen Referenten mit wenigstens einem Dienstjahr können bis zur Erreichung des fünfzigsten Lebensjahres zu den öffentlichen Wettbewerben für die Aufnahme in den Landesdienst für die ihrer Ausbildung entsprechende Funktionsebene zugelassen werden, unbeschadet der von den einschlägigen Gesetzen vorgesehenen Anhebung oder Nichtanwendung der oberen Altersgrenze. Bei Ernennung in den Stellenplan wird der in derselben – oder in einer höheren – Funktionsebene als persönlicher Referent geleistete Dienst für den Aufstieg in der Funktionsebene, in der die Einstufung erfolgt, anerkannt. Der in der unmittelbar niedrigeren Funktionsebene geleistete Dienst wird zur Hälfte anerkannt.

Tab. 34: Persönliche Referenten<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> Quelle: LG 11/1981 Art. 15.

## 5 Vergleich

Die zehn analysierten Verwaltungen lassen sich grob in zwei Kategorien einordnen: Einerseits existiert das Ministerialsystem in Deutschland und andererseits das System des Landesamtsdirektors, mit dem Amt der Landesregierung, in Österreich. In Österreich wurde, im Gegensatz zu Deutschland, die Verwaltungsordnung des Bundes nicht auf die Länder übertragen. Das Modell der Südtiroler Landesverwaltung orientiert sich am Ministerialsystem der deutschen Bundesländer.

Beim Ministerialprinzip ist jedes Ministerium ein sogenanntes Silo. Das bedeutet u. a., dass jeder Minister über Organisationshoheit verfügt. Außerdem verfügt jedes Ministerium über eigene Querschnittsfunktionen, wie Haushalt, Personal, IT u. a. Es ist fraglich, ob die Effizienz bei Service-Aufgaben gegeben ist.

In den Ministerien bestehen weitreichende Freiheitsgrade, vor allem bezüglich der organisatorischen Gestaltung. Dadurch können einheitliche Modernisierungsansätze an den Freiheiten der Ressorts scheitern.<sup>163</sup>

Die Verbindung zwischen dem Mitglied der Landesregierung (Minister) und den Ministerien verläuft linear. Ein Minister leitet i. d. R. nur ein Ministerium, gleichermaßen ist ein Ministerium genau einem Minister zugeordnet. Das Ministerialsystem eignet sich tendenziell nur für einwohnerstarke Länder. Außerdem gibt es die Existenz von politischen Beamten (Staatssekretäre und parlamentarische Staatssekretäre).

Die Ämter der Landesregierungen in Österreich bestehen bereits seit 1925 und haben sich als sehr anpassungsfähig (wechselnde Regierungskonstellationen, sich verändernde gesellschaftliche Anforderungen, wechselnde politische und soziale Rahmenbedingungen) und effizient erwiesen. In den aktuellen Diskussionen über Verwaltungsreformen in einigen Bundesländern steht das Modell des Amtes der Landesregierung nicht zur Debatte. In Österreich geht die Tendenz sogar in die Richtung, dass man sich überlegt, das Modell des Amtes der Landesregierung auf den Bund, in Form eines Amtes der Bundesregierung, zu übertragen, um die Effizienz in Bezug auf

---

<sup>163</sup> Vgl. Kiesel (2005), S. 100.

Supportaufgaben zu steigern.<sup>164</sup> Außerdem kann die Landesregierung eine Kompetenzverteilung sehr rasch durchführen, ohne dass die Organisationsstruktur des Amtes verändert werden muss. Dies erfolgt mittels Verordnung der Landesregierung, ein Gesetz ist nicht nötig. Im Gegensatz zum deutschen Ministerialsystem gibt es keine Linearität zwischen den Mitgliedern der Landesregierung und den Organisationseinheiten des Amtes der Landesregierung. Es liegt sozusagen eine m:n Beziehung vor: Einem Landesrat können mehrere Organisationseinheiten zugeteilt sein; ebenso kann ein Leiter einer Organisationseinheit mehrere politische Vorgesetzte haben. Ein weiterer Unterschied zum deutschen Ministerialsystem besteht darin, dass es keine politischen Beamten, im Sinne von Staatssekretären, gibt. Es gibt auch keine organisatorischen Silos. Jedoch liegt eine erhöhte Anforderung bei der Formulierung von Zielvereinbarungen und Zuordnung von Ergebnisverantwortung vor.

Das Modell der Schweizer Kantonalverwaltung weist eine sehr schlanke Organisationsstruktur auf und orientiert sich am deutschen Ministerialsystem. Es gibt wie im Ministerialprinzip eine Linearität zwischen Politik und Verwaltung. Jedes Mitglied des Regierungsrats ist Vorsteher eines Departements. Die verschiedenen kantonalen Reformen haben zu einer Reduktion der Anzahl der Departemente und zu einer Vereinheitlichung der Verwaltungsstrukturen geführt. Es gibt zwei Modelle der Kantonalverwaltung: Von den 26 Kantonen haben die Hälfte der Kantone fünf Departemente, während die andere Hälfte deren sieben hat. Die durchschnittliche Anzahl der Abteilungen pro Kanton liegt bei 43 (Stand: 2008), wobei die Spannweite zwischen 16 Abteilungen im Kanton Obwalden und 105 Abteilungen im Kanton Genf liegt (Stand jeweils 2008).<sup>165</sup>

In allen 26 Kantonen wird die Regierungsarbeit von einer Staatskanzlei unterstützt. Die Staatskanzlei fungiert dabei als Stabsstelle des Regierungsrates. In Aargau beispielsweise sorgt die Staatskanzlei für die „Organisation und Koordination der Entscheidungsprozesse“<sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> Vgl. Salzburger Nachrichten, <http://www.salzburg.com/nachrichten/oesterreich/politik/sn/artikel/stessl-legte-konzept-fuer-amt-der-bundesregierung-vor-158529/>, 23.07.2015.

<sup>165</sup> Vgl. Koller, <http://www.sg.vw.ch/2014/12/17/veraenderung-der-verwaltungsstrukturen/>, 30.07.2015.

<sup>166</sup> Vgl. Staatskanzlei Aargau, <https://www.ag.ch/de/sk/sk.jsp>, 10.07.2015.

## Glossar

agenzia	Agentur
area	Bereich
atto organizzativo	Organisationsakt
avvocatura	Anwaltschaft
cittadinanza digitale	digitale Bürgerschaft
decreto legislativo	gesetzesvertretendes Dekret
dipartimento	Ressort
direttore generale	Generaldirektor
direzione centrale	Zentraldirektion
dirigente	Führungskraft
ente locale	lokale Körperschaft
ente regionale	regionale Körperschaft
ente territoriale	Gebietskörperschaft
incarico dirigenziale	Führungsauftrag
incarico dirigenziale	Führungsauftrag
incarico speciale	Spezialauftrag
partecipata	Beteiligungsgesellschaft <i>bzw.</i> Gesellschaft mit öffentlicher Beteiligung
posizioni organizzative	organisatorische Positionen
ripartizione	Abteilung
servizio	Dienststelle
struttura stabile	stabile Strukturen
testo unico	Einheitstext
ufficio	Amt

# Literatur- und Quellenverzeichnis

## *Rechtsquellen*

- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (Stand am 18. Mai 2014). Angenommen in der Volksabstimmung vom 18. April 1999 (BB vom 18. Dez. 1998, BRB vom 11. Aug. 1999 - AS 1999 2556; BBl 1997 I 1, 1999 162 5986).
- Bundesverfassungsgesetz vom 30. Juli 1925, betreffend Grundsätze für die Einrichtung und Geschäftsführung der Ämter der Landesregierungen außer Wien. StF: BGBl. Nr. 289/1925 (NR: GP II 324 AB 419 S. 101, 102, 110 u. 111.).
- Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG). StF: BGBl. Nr. 1/1930 (WV) idF BGBl. I Nr. 194/1999 (DFB).
- Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267: *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*. Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 227 del 28 settembre 2000 - Supplemento Ordinario n. 162.
- Dekret des Landeshauptmanns vom 25. Juni 1996, Nr. 21. Ord. Beibl. Nr. 2 zum A.Bl. vom 30. Juli 1996, Nr. 34.
- Geschäftsordnung der Regierung des Landes Baden-Württemberg vom 6. März 2007. Letzte berücksichtigte Änderung: § 5 geändert durch Beschluss vom 27. Juli 2010 (GBl. S. 529). GBl. 2007, 185.
- Geschäftsordnung der Regierung des Saarlandes (GOReg) vom 15. Februar 2005 zuletzt geändert durch die Bekanntmachung vom 9. Mai 2012 (Amtsbl. I S. 132). Amtsblatt 2005, S. 504.
- Gesetz Nr. 883 Landesorganisationsgesetz (LOG) vom 2. Juli 1969, in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. März 1997 (Amtsbl. S. 410), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 18. November 2010 (Amtsbl. I S. 1420). Amtsblatt 1997, S. 410.
- Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (Organisationsgesetz) vom 26. März 1985.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 23.12.2014 (BGBl. I S. 2438).
- Landesgesetz vom 21. Mai 1981, Nr. 11. Neuordnung der Ämter und des Personalwesens der autonomen Provinz Bozen. Kundgemacht im A.Bl. vom 27. Juni 1981, Nr. 32/Sondernummer.

- Landesgesetz vom 23. April 1992, Nr. 10. Neuordnung der Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung. Kundgemacht im Amtsblatt vom 5. Mai 1992, Nr. 19.
- Landesgesetz vom 22. Oktober 1993, Nr. 17. Regelung des Verfahrens und des Rechts auf Zugang zu Verwaltungsunterlagen. Kundgemacht im A.Bl. vom 9. November 1993, Nr. 55.
- Landesgesetz vom 7. April 2014, Nr. 1. Bestimmungen über das Erstellen des Haushaltes für das Finanzjahr 2014 und für den Dreijahreszeitraum 2014-2016 (Finanzgesetz 2014). Kundgemacht in der Sondernummer 1 zum Amtsblatt vom 10. April 2014, Nr. 14.
- Landesgesetz vom 8. Mai 2013, Nr. 5. Bestimmungen über die Wahl des Südtiroler Landtages für das Jahr 2013 und die Zusammensetzung und Bildung der Landesregierung. Kundgemacht im Amtsblatt vom 14. Mai 2013, Nr. 20.
- Landesverwaltungsgesetz vom 14. Oktober 2008, VwG BW 2008 gültig ab: 31.05.2014.
- Legge provinciale 3 Aprile 1997, n.7. Legge sul personale della provincia. Revisione dell'ordinamento del personale della Provincia autonoma di Trento.
- Legge provinciale 3 aprile 2015, n. 7. Riordino della dirigenza e dell'organizzazione della Provincia: modificazioni della legge sul personale della Provincia 1997, della legge finanziaria provinciale 2015 e della legge provinciale sull'Europa 2015.
- Sonderstatut für Trentino-Südtirol. Dekret des Präsidenten der Republik vom 31. August 1972, Nr. 670: Genehmigung des vereinheitlichten Textes der Verfassungsgesetze, die das Sonderstatut für Trentino-Südtirol betreffen. Im GBl. Vom 20. November 1972, Nr. 301; im ABl. vom 21. November 1978, Nr. 59, ord. Beibl.
- Verfassung des Landes Baden-Württemberg vom 11. November 1953 (GBl. S. 173).
- Verfassung der Italienischen Republik, Kundgemacht im G.Bl. vom 27. Dezember 1947, Nr. 298 – Sondernummer.
- Verfassung des Kantons Aargau vom 25. Juni 1980. Angenommen in der Volksabstimmung vom 28. Sept. 1980, in Kraft seit 1. Jan. 1982. Gewährleistungsbeschluss vom 15. Dez. 1981 (BBl 1981 III 1131 Art. 1 II 249).
- Verfassung des Saarlandes (SVerf) vom 15. Dezember 1947 zuletzt geändert durch das Gesetz vom 15. Mai 2013 (Amtsbl. I S. 178). Amtsblatt 1947, S. 1077.

- Verordnung des Landeshauptmannes vom 15. Oktober 2013 über die Geschäftsordnung des Amtes der Tiroler Landesregierung. LGBl. Nr. 123/2013.
- Verordnung des Landeshauptmannes von Salzburg vom 20. November 2014, mit der für das Amt der Salzburger Landesregierung eine Geschäftsordnung erlassen wird (Geschäftsordnung des Amtes der Salzburger Landesregierung – GeOA) und die Geschäftseinteilung für das Amt der Salzburger Landesregierung geändert wird. StF: LGBl Nr 89/2014.
- Verordnung des Landeshauptmannes von Steiermark vom 31. Mai 2012 über die Geschäftsordnung des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung (Geschäftsordnung des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung – GeOA). Stammfassung: LGBl. Nr. 52/2012.
- Verordnung des Landeshauptmannes von Oberösterreich vom 13. Mai 1983 über die Geschäftsordnung des Amtes der Oö. Landesregierung. StF: LGBl. Nr. 32/1983

## Monographien und Sammelwerke

- Aimo, Piero (2010): *Stato e poteri locali in Italia. Dal 1848 a oggi*. 2. Auflage. Rom.
- Baldi, Brunetta (2006): *Le regioni*. In: Capano, Gilberto / Gualmini, Elisabetta (Hrsg.), *La pubblica amministrazione in Italia*. Bologna.
- Behnke, Nathalie (2010): *Politische Dezentralisierung und administrative Dekonzentration in Italien*. In: Bogumil, Jörg / Kuhlmann, Sabine (Hrsg.), *Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel. Kommunalisierung, Regionalisierung und Territorialreform in Deutschland und Europa*. 1. Auflage. Wiesbaden.
- Bogumil, Jörg / Ebinger, Falk (2005): *Die Große Verwaltungsstrukturreform in Baden-Württemberg. Erste Umsetzungsanalyse und Überlegungen zur Übertragbarkeit der Ergebnisse auf NRW*. Aus der Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative. Band 9. Ibbenbüren.
- Bußjäger, Peter (1999): *Die Organisationshoheit und Modernisierung der Landesverwaltungen. Eine verfassungsdogmatische und verwaltungswissenschaftliche Untersuchung*. Wien.
- Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer (2008): *Aktivitäten auf dem Gebiet der Staats- und Verwaltungsmodernisierung in den Ländern und beim Bund*. In: Jock, Christian (Hrsg.), im Auftrag des Unterausschusses Allgemeine Verwaltungsorganisation des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz: *Speyrer Forschungsberichte 256*. Speyer.
- Germann, Raimund E. (1998): *Öffentliche Verwaltung in der Schweiz. Der Staatsapparat und die Regierung*. Bern.
- Ipsen, Jörn (2006): *Staatsrecht I. Staatsorganisationsrecht*. 18., überarbeitete Auflage. Luchterhand.
- Kiesel, Britta (2005): *Wirkungsorientierte Steuerung einer Landesverwaltung. Strategisches Controllingkonzept für ein Bundesland*. 1. Auflage, Wiesbaden.
- Koller Christophe (2013): *Die kantonalen Verwaltungen*. In: Ladner, Andreas / Chappelet, Jean-Loup / Emery, Yves / Knoepfel, Peter / Mader, Luzius / Soguel, Nils / Varone, Frédéric (Hrsg.): *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich, S. 127–148.
- Münch, Ingo von (1993): *Staatsrecht. Band 1*. 5., neubearbeitete Auflage. Stuttgart.

- Steiner, Wolfgang: *Darstellung der Organisation eines Amtes der Landesregierung*. In: Balthasar / Bußjäger / Matzka (Hg), *Effiziente Regierungsorganisation* (2015), S. 17-26.
- Röber, Manfred (2015): Unveröffentlichtes Exposé vom Juli 2015 zum Thema „Organisation der Landesverwaltungen in Deutschland“.

## Internetquellen

- Amt der Tiroler Landesregierung, <https://www.tirol.gv.at/regierung/>, 26.05.2015.
- Amt der Tiroler Landesregierung, <https://www.tirol.gv.at/verwaltung/abteilungen/verwaltungsentwicklung/tives/ideenbox/>, 26.06.2015.
- Amt der Tiroler Landesregierung, <https://www.tirol.gv.at/verwaltung/abteilungen/verwaltungsentwicklung/tives/>, 07.07.2015.
- Amt der Oö. Landesregierung, <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/12160.htm>, 26.06.2015.
- Autonome Provinz Bozen-Südtirol, [http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=496977](http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=496977), 26.06.2015.
- Autonome Provinz Bozen-Südtirol, [http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=500127](http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=500127), 26.06.2015.
- Autonome Provinz Bozen – Südtirol, <http://verwaltungsinnovation.provinz.bz.it/de/projekt-beschreibung.asp>, 05.08.2015.
- Autonome Provinz Bozen – Südtirol, <http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/organigramm.asp>, 13.07.2015.
- Autonome Provinz Bozen – Südtirol, [http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/download/Stellenbeschreibung\\_GD\\_deutsch\\_DEFINITIV.pdf](http://www.provinz.bz.it/land/landesverwaltung/download/Stellenbeschreibung_GD_deutsch_DEFINITIV.pdf), 31.07.2015.
- Autonome Provinz Trient, <http://www.giunta.provincia.tn.it/>, 26.06.2015.
- Autonome Provinz Trient, <http://www.strutture.provincia.tn.it>, 26.06.2015.
- Autonome Provinz Trient (2012): *Piano di miglioramento della Pubblica amministrazione per il periodo 2012-2016*. [http://www.provincia.tn.it/binary/pat\\_portale/amministrazione\\_aperta/piano\\_miglioramento\\_pa\\_2012\\_2016.1368012244.pdf](http://www.provincia.tn.it/binary/pat_portale/amministrazione_aperta/piano_miglioramento_pa_2012_2016.1368012244.pdf), 26.06.2015.
- Autonome Provinz Trient, <http://www.strutture.provincia.tn.it/OrganigrammaVisio/>, 15.07.2015.

- Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Testo coordinato del regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali, [http://www.regione.fvg.it/rafvfg/export/sites/default/RAFVG/GEN/amministrazione-trasparente/FOGLIA1/FOGLIA2/allegati/Regolamento\\_organizzazione\\_coord\\_2014.pdf](http://www.regione.fvg.it/rafvfg/export/sites/default/RAFVG/GEN/amministrazione-trasparente/FOGLIA1/FOGLIA2/allegati/Regolamento_organizzazione_coord_2014.pdf), 13.07.2015.
- Autonome Region Friaul-Julisch Venezia, <http://www.regione.fvg.it/rafvfg/giunta/homegiunta.act?dir=/rafvfg/cms/RAFVG/Giunta/>, 01.07.2015.
- Autonome Region Friaul-Julisch Venetien <http://www.regione.fvg.it/rafvfg/organigramma/homeOrganigramma.act?dir=/rafvfg/cms/RAFVG/organigramma/>, 13.07.2015.
- Bernhard, Axel / Breymaier, Tanja / Clauss, Petra / Jaud, Stephan / Jehl, Claudia / Jochimsen, Volker / Müller, Hermann / Winterhalter-Stocker, Manuel (2004): *Die neue Verwaltungsorganisation in Baden-Württemberg*. Herausgegeben von Innenministerium Baden-Württemberg. Stabstelle für Verwaltungsreform, Schriftenreihe: „*Verwaltung im Wandel*“, Band 24, [http://www.verwaltungsreform-bw.de/PUBLIKATIONEN/Documents/Verwaltungsreform\\_Neue\\_Verwaltungsorganisation\\_Nr\\_24.pdf](http://www.verwaltungsreform-bw.de/PUBLIKATIONEN/Documents/Verwaltungsreform_Neue_Verwaltungsorganisation_Nr_24.pdf), 08.07.2015.
- Gruber, Paul / Kaltenbrunner, Gerold / Pesendorfer, Eduard: *WOV 2021 – Konzept, Erreichtes, Ausblick*. [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/WOV-Artikel\\_fuer\\_KDZ.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/WOV-Artikel_fuer_KDZ.pdf), 26.06.2015.
- Heimgartner, Martin / Dietrich, Andreas (2008): *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in den Schweizer Kantonen*. Gegenwärtiger Stand. [http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3FLAG\\_Kurzbericht\\_Wirkungsorientierte\\_Steuerung\\_Kantone.pdf](http://www.flag.admin.ch/d/dokumentation/doc/2-3-3FLAG_Kurzbericht_Wirkungsorientierte_Steuerung_Kantone.pdf)
- Innenministerium Baden-Württemberg <https://im.baden-wuerttemberg.de/de/ministerium/personen/ministerialdirektor/>, 21.07.2015.
- Kaufmann, Yvonne / Haering, Barbara (o. J.): *Evaluation der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung*. WOV im Kanton Aargau. [http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202010/13\\_kaufmann\\_haering.pdf](http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202010/13_kaufmann_haering.pdf), 25.06.2015.
- Koller, Christophe / Heuberger, Nils (2011): *Modernisierung der kantonalen Verwaltungen 1990–2008. Wandel von Administrativstrukturen und Einführung von Verwaltungsformen*. [http://www.badac.ch/docs/publications/WP2011/WP\\_BADAC\\_0511b.pdf](http://www.badac.ch/docs/publications/WP2011/WP_BADAC_0511b.pdf), 30.07.2015.

- Koller, Christophe (2014): *Veränderung der Verwaltungsstrukturen*.  
<http://www.sgvw.ch/2014/12/17/veraenderung-der-verwaltungsstrukturen/>, 30.07.2015.
- König, Daniela / Pesendorfer, Eduard (2007): *Neue Amtsorganisation ob der Enns*,  
[https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/Praes\\_WOV\\_Neu\\_Neue\\_Amtsorganisation\\_ob\\_der\\_Enns.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/Praes_WOV_Neu_Neue_Amtsorganisation_ob_der_Enns.pdf), 26.06.2015.
- Kuhn, Peter (2009): *Optimierungspotenziale bei der betrieblichen Steuerung mit WOV. Erfahrungen der Führungspersonen in den Abteilungen des Departements Bau, Verkehr und Umwelt des Kantons Aargau*.  
[http://www.kpm.unibe.ch/content/aus\\_\\_weiterbildung/executive\\_mpa/dateien/e13794/e13828/KuhnPeter.pdf](http://www.kpm.unibe.ch/content/aus__weiterbildung/executive_mpa/dateien/e13794/e13828/KuhnPeter.pdf), 06.07.2015.
- Land Oberösterreich, Organigramm, [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\\_Praes/praes\\_organigramm.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt_Praes/praes_organigramm.pdf), 26.06.2015.
- Land Salzburg, [http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung\\_landsalzburg.pdf](http://www.salzburg.gv.at/systematischegliederung_landsalzburg.pdf), 26.06.2015.
- Land Salzburg, Landes-Medienzentrum,  
<http://www.salzburg.gv.at/pol/landesregierung.htm>, 26.06.2015
- Land Salzburg, Landes-Medienzentrum,  
[http://service.salzburg.gv.at/lkorrij/Index?cmd=detail\\_ind&nachrid=52872](http://service.salzburg.gv.at/lkorrij/Index?cmd=detail_ind&nachrid=52872), 26.06.2015.
- Land Salzburg, Landes-Medienzentrum,  
[http://www.salzburg.gv.at/dienststellen/verwaltungsreform1/ilnk\\_e-government-2.htm](http://www.salzburg.gv.at/dienststellen/verwaltungsreform1/ilnk_e-government-2.htm), 26.06.2015
- Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung,  
<http://politik.steiermark.at/cms/ziel/5474782/DE/>, 26.06.2015.
- Vgl. Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung,  
<http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74838290/DE/>, 26.06.2015.
- Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung,  
<http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74835125/DE/>, 26.06.2015.
- Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung,  
<http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74837418/DE/>, 04.08.2015.

- Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, *Verwaltungsreform. Aufgabenkritik und Aufgabenreform*. [http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11685496\\_74836439/50993bfa/01\\_201403-Web\\_Brosch%C3%BCre\\_Aufgabenreform.pdf](http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11685496_74836439/50993bfa/01_201403-Web_Brosch%C3%BCre_Aufgabenreform.pdf), 26.06.2015.
- Land Steiermark – Amt der Steiermärkischen Landesregierung, *Verwaltungsreform. Organisationsreform. Reorganisation des Amtes. Haushaltsreform*. [http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11685492\\_74836439/52df2e70/201304-Brosch%C3%BCre\\_Organisationsreform\\_Amt\\_web.pdf](http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11685492_74836439/52df2e70/201304-Brosch%C3%BCre_Organisationsreform_Amt_web.pdf), 26.06.2015.
- Land Tirol, <https://portal.tirol.gv.at/TirolGvAt/organigramm.do?cmd=generateLandesOrganigramm&orgeseq=0&cid=1>, 26.06.2015.
- Land Tirol, Tätigkeitsbericht 2013, [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/verwaltung/verwaltungsentwicklung/downloads/Taetigkeitsbericht\\_2013-1.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/verwaltung/verwaltungsentwicklung/downloads/Taetigkeitsbericht_2013-1.pdf), 07.07.2015.
- Lucas, Martin (2008): *Geschäftsbericht für den Zeitraum vom 08.09.2007 bis zum 11.09.2008. Zur Vorlage an die Hauptversammlung des Landkreistages Saarland am 11.09.2008 in Saarlouis*. [http://www.landkreistag-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/landkreistag/Geschaeftsberichte/gbericht\\_2008.pdf](http://www.landkreistag-saarland.de/fileadmin/user_upload/landkreistag/Geschaeftsberichte/gbericht_2008.pdf), 01.07.2015
- Lucas, Martin (2007): *Landkreistag Saarland: Gesetzentwurf zur Verwaltungsreform noch einmal überdenken!* [http://www.landkreistag-saarland.de/index.php?id=86&tx\\_ttnews\[pointer\]=6&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=8&tx\\_ttnews\[backPid\]=75&cHash=d825efeabf39507e7367cdbfc1393831](http://www.landkreistag-saarland.de/index.php?id=86&tx_ttnews[pointer]=6&tx_ttnews[tt_news]=8&tx_ttnews[backPid]=75&cHash=d825efeabf39507e7367cdbfc1393831), 01.07.2015.
- Melis, Guido (2014): *La dirigenza pubblica in Italia: anello (mancante) die congiunzione tra politica e amministrazione. Public Management in Italy: The (Missing) Link Between Politics and Administration*. <http://scienzaepolitica.unibo.it/article/view/4371/3845>, 23.11.2015.
- Meyer, Ulli: *Ressortübergreifende Wahrnehmung von Fachaufgaben und parlamentarische Verantwortung des Ministers* in: Bocker Lars u. a. (Hrsg.): *LKRZ. Zeitschrift für Landes- und Kommunalrecht Hessen | Rheinland-Pfalz | Saarland*. (2015), S. 1-4, [http://www.lkrz.nomos.de/fileadmin/lkrz/doc/LKRZ\\_2015/Aufsatz\\_LKRZ\\_15\\_01.pdf](http://www.lkrz.nomos.de/fileadmin/lkrz/doc/LKRZ_2015/Aufsatz_LKRZ_15_01.pdf), 01.07.2015.
- Pahl-Weber, Elke / Henckel, Dietrich / Klinge, Werner / Lau, Petra / Zwicker-Schwarm, Daniel / Rütenik, Benjamin / Besecke, Anja <http://www.arl-net.de/commin/planning-germany/33-die-landesverwaltung>, 14.07.2015.
- Pesendorfer, Eduard (2008): *Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Oberösterreich*. <https://www.land->

oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/DokumenteAbt\_Praes/  
Wirkungsorientierte\_Verwaltung\_Neu\_2010\_IV.pdf, 13.07.2015.

- Rechnungshof Baden-Württemberg, <http://www.rechnungshof.baden-wuerttemberg.de/de/wir-ueber-uns/aufgaben-ziele/>, 21.07.2015.
- Salzburger Nachrichten, <http://www.salzburg.com/nachrichten/salzburg/politik/sn/artikel/struktureform-in-salzburg-koalition-baut-das-amt-um-90473/>, 13.07.2015.
- Salzburger Nachrichten, <http://www.salzburg.com/nachrichten/oesterreich/politik/sn/artikel/stessl-legte-konzept-fuer-amt-der-bundesregierung-vor-158529/>, 23.07.2015.
- Senato della Repubblica, *Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*  
<http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00932926.pdf>, 27.07.2015.
- Sonderstatut der Autonomen Region Friaul-Julisch Venetien,  
[http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted\\_statuto\\_DEF.pdf](http://www.lingue.regione.fvg.it/minor/de/ted_statuto_DEF.pdf), 13.07.2015.
- Staatskanzlei Aargau, <https://www.ag.ch/de/rr/gesamtregierungsrat/regierungsrat.jsp>, 06.07.2015.
- Staatskanzlei Aargau, [https://www.ag.ch/de/startseite\\_portal/startseite\\_portal.jsp](https://www.ag.ch/de/startseite_portal/startseite_portal.jsp), 06.07.2015.
- Staatskanzlei Aargau, <https://www.ag.ch/de/sk/sk.jsp>, 10.07.2015.
- Staatskanzlei Aargau,  
[https://www.ag.ch/de/sk/ueber\\_uns\\_sk/organisation\\_sk/organisation.jsp](https://www.ag.ch/de/sk/ueber_uns_sk/organisation_sk/organisation.jsp), 21.07.2015.
- Staatskanzlei Saarbrücken Referat A1, [http://www.europaeischer-verwaltungskongress.de/vortraege14/forum-strategie/Forum-Strategie\\_Vortrag\\_Elmar\\_Schmidt.pdf](http://www.europaeischer-verwaltungskongress.de/vortraege14/forum-strategie/Forum-Strategie_Vortrag_Elmar_Schmidt.pdf), 01.07.2015.
- Staatskanzlei Saarland, [http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik\\_verwaltung.htm](http://www.saarland.de/SID-D166BD0D-63495D11/politik_verwaltung.htm), 01.07.2015.
- Staatskanzlei Saarland, <http://www.saarland.de/12291.htm>, 01.07.2015
- Staatsministerium Baden-Württemberg, <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/regierung/landesregierung/mitglieder-der-landesregierung/>, 26.06.2015

- Staatsministerium Baden-Württemberg, <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/regierung/landesregierung/ministerien/>, 26.06.2015.
- Staatsministerium Baden-Württemberg, <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/unser-land/verwaltung/organigramm-landesverwaltung/>, 30.07.2015.
- Stol.it – Nachrichten für Südtirol, <http://www.stol.it/Artikel/Politik-im-Ueberblick/Politik/Renzi-setzt-Reform-der-oeffentlichen-Verwaltung-durch>, 05.08.2015.
- Stol.it – Nachrichten für Südtirol, <https://www.stol.it/Artikel/Politik-im-Ueberblick/Lokal/Ausser-bei-uns-werden-Gemeindesekretaere-abgeschafft>, 15.09.2015.
- Woelk, Jens (2010): *Regionalismus und Föderalismus*, <http://www.kas.de/wf/de/71.7621/>, 19.11.2015.

## *E-Mail-Auskünfte*

- Anselm, Anastasia: E-Mail-Auskunft zum Thema Organisationseinheiten in Baden-Württemberg, E-Mail vom 22.07.2015.
- Anselm, Anastasia: E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung Landesverwaltung Baden-Württemberg, E-Mail vom 10.07.2015.
- Azzan, M., E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Regionalverwaltung von Friaul-Julisch Venetien, E-Mail vom 06.07.2015.
- Ilk, Helmut, E-Mail zum Thema Personalausstattung des Amtes der Oö. Landesregierung. E-Mail vom 22.07.2015.
- Herzog, Johann, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung des Amtes der Salzburger Landesregierung, E-Mail vom 06.07.2015.
- Hilber, Madeleine, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung des Amtes der Tiroler Landesregierung, E-Mail vom 29.06.2015.
- Höllrigl, Peter (2015): *Weiterentwicklung Bildungsressort*. Internes Dokument. E-Mail vom 17.06.2015.
- Sölva, Günter, E-Mail-Auskunft zum Thema Personalausstattung der Südtiroler Landesverwaltung, E-Mail vom 01.07.2015.