

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Beratungstätigkeit zur Weiterentwicklung des
Internen Kontrollsystems und Erhebung zur
Verwaltungskultur in der Abteilung Denkmalpflege

PRÜFER

Wolfgang Bauer

Gilbert Gasser

PRÜFSTELLE
ORGANISMO DI VALUTAZIONE

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismodivalutazione@consiglio-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

Oktober 2020

INHALT

I. Begründung und Ziel der IKS-Beratung und der Erhebung zur Verwaltungskultur -----	4
II. Umfang und methodischer Ansatz -----	4
III. Sachverhaltsdarstellung -----	5
IV. Bewertung und Empfehlungen -----	9

I. Begründung und Ziel der IKS-Beratung und der Erhebung zur Verwaltungskultur

Im Sinne von Art. 24, Abs. 1, Buchstabe a) des LG Nr. 10/1992 in geltender Fassung überwacht die Prüfstelle die Funktionsweise des Systems der internen Kontrollen (IKS) innerhalb der Landesverwaltung.

Dieser Aufgabe ist die Prüfstelle nunmehr seit 2015 nachgekommen, die Prüftätigkeit ist in den entsprechenden Berichten¹ dokumentiert.

Angesichts der Bedeutung des IKS als grundlegendes Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung² hat die Prüfstelle im Jahr 2019 - im Rahmen einer Beratungsdienstleistung unter Berücksichtigung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision - einen *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem*³ erstellt und die Weiterentwicklung des IKS in drei Organisationseinheiten der Landesverwaltung unterstützend begleitet.⁴

In das Arbeitsprogramm 2020 wurde wiederum ein IKS-Beratungsprojekt aufgenommen, welches erstmals mit einer Erhebung zur Verwaltungskultur ergänzt wurde.

Die Verwaltungskultur zählt zu den wesentlichen Elementen des Kontrollumfeldes, welches die Grundlage des IKS bildet und die Grundhaltung der Organisation prägt, indem es das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden beeinflusst. Ziel der Erhebung ist es, die Ausprägung der Verwaltungskultur zu analysieren und gegebenenfalls Vorschläge zur Kultur- und Organisationsentwicklung zu formulieren.

II. Umfang und methodischer Ansatz

Gemäß den Internationalen Standards für die berufliche Praxis erbringt die Interne Revision unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.

In diesem Sinne ist die Prüfstelle bemüht, in Ausübung ihrer Beratungsfunktion⁵ einen konkreten Beitrag zur Verbesserung der Risikomanagement- und Kontrollsysteme in der Landesverwaltung zu leisten.

Im Sinne einer Diversifizierung der zu prüfenden bzw. zu beratenden Bereiche wurde die Abteilung Denkmalpflege ausgewählt und bei der Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems sowie bei der Kultur- und Organisationsentwicklung begleitet.

Der Prozess und die Ergebnisse der Beratungstätigkeit und der Erhebung zur Verwaltungskultur in

¹ Veröffentlicht auf der Homepage der Prüfstelle: <https://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp>

² Siehe dazu z. B. Oliver Bungartz, Handbuch Interne Kontrollsysteme, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011.

³ *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem*, April 2019, abrufbar unter: https://www.landtag-bz.org/download/2019_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem_DE.pdf

⁴ Bericht der Prüfstelle *Beratungstätigkeit zur Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems*, Oktober 2019.

⁵ Zur Beratungsfunktion der Internen Revision s. Jörg Hunecke, Interne Beratung durch die Interne Revision, Verlag Wissenschaft & Praxis, 2005.

der Abteilung Denkmalpflege werden im vorliegenden Bericht dargestellt.

Schließlich werden eine Bewertung und einige Empfehlungen ausgesprochen, deren Umsetzung Gegenstand eines Follow-up Ende 2021 sein wird.⁶

III. Sachverhaltsdarstellung

Ausbau und Weiterentwicklung des IKS

Am Beginn der Beratungstätigkeit stand ein einführendes Treffen mit der Direktorin der Abteilung Denkmalpflege. Es folgten weitere Aussprachen mit allen Führungskräften der Abteilung, bei denen neben IKS-relevanten Aspekten auch das Thema der Verwaltungskultur erörtert wurde (s. unten).

Im Austausch mit den Führungskräften wurde der eingangs erwähnte *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem* vorgestellt, in welchem Definition, Ziele und Bestandteile erläutert und praktische Anleitungen für die Implementierung eines IKS gegeben werden; als Bestandteile gelten die fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell:⁷

- *Kontrollumfeld,*
- *Risikobeurteilung,*
- *Kontrolltätigkeiten,*
- *Information und Kommunikation,*
- *Monitoring.*

Da Implementierung, Pflege und Überwachung des IKS in der Verantwortung der Führungskräfte liegen, wurden diese eingeladen, sich mit der eigenen Arbeitsorganisation im Bereich der internen Kontrollen kritisch auseinanderzusetzen; dazu sollten sie den Ist-Zustand in der eigenen Organisationsstruktur den IKS-Prinzipien und IKS-Maßnahmen aus dem Leitfaden gegenüberstellen und erkennen bzw. aufzeigen, inwieweit sich eine Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems als notwendig erweist.

Um den Fokus zu konkretisieren, wurden mit der Abteilungsdirektorin die folgenden drei Schwerpunkte vereinbart: Beiträge, Ermächtigungen und Wissenssicherung (insbesondere durch Digitalisierung). Für diese Bereiche sollte eine detaillierte Analyse vorgenommen und der entsprechende Handlungsbedarf in Hinblick auf ein gut funktionierendes IKS definiert werden.

Der Prozess der Überprüfung und Reflexion von Seiten der Strukturen wurde durch die Prüfstelle unterstützt: Einerseits durch konkrete Hinweise zum Kontrollumfeld (wie z. B. Regelungen der Arbeitsabläufe und organisatorische Vorkehrungen), zum anderen durch Erläuterungen zur Risikobeurteilung (welche eine Schlüsselrolle bei der Festlegung geeigneter Kontrollmaßnahmen spielt) und zu den Kontrolltätigkeiten.⁸

Die Eckpunkte der Beratung der Strukturen und die von diesen eingeleiteten Maßnahmen können folgendermaßen zusammengefasst werden.

Die Abteilungsdirektion und die ihr zugeordneten drei Ämter (Amt für Bau- und Kunstdenkmäler, Amt

⁶ Standard 2440.C2 und 2500.C1 der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision.

⁷ COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; das weltweit anerkannte Modell hat verschiedene Konzepte und Definitionen der Internen Kontrolle in einem Grundlagenkonzept vereint.

⁸ In puncto Beitragswesen wurden zur Unterstützung der Analyse detaillierte IKS-Fragenkataloge zur Verfügung gestellt, welche bei vorhergehenden Prüfungen in den Bereichen Kultur und Umwelt/Landschaft zum Einsatz gekommen sind.

für Bodendenkmäler, Landesarchiv) haben im Zuge des IKS-Beratungsprojektes gleich damit begonnen, Organigramm, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen sowie Prozessdarstellungen - als wesentliche IKS-Grundlagen - neu zu erstellen oder zu aktualisieren. Die entsprechende Dokumentation konnte zum Teil mit den verantwortlichen Führungskräften - gegebenenfalls unter Hinweis auf bestehende Optimierungsmöglichkeiten - bereits diskutiert werden, zum Teil ist die Bearbeitung noch im Gange; dies gilt insbesondere für die Ablaufbeschreibungen der Beitragsgewährungen.

Parallel zu Prozessanalyse und -beschreibungen erfolgte - laut Auskunft der Abteilungsdirektorin - eine Zusammenführung der Buchhaltungsverantwortlichen mit dem Ziel, die Abläufe zu vereinheitlichen, eine gemeinsame Weiterbildung zu gewährleisten und die Einsetzbarkeit der Mitarbeitenden auf eine breitere Basis zu stellen. Auch diese organisatorischen Maßnahmen tragen zu einem wirksamen IKS bei.

Im Dialog mit den Führungskräften wurden, wie erwähnt, einschlägige IKS-Prinzipien wie das Vier-Augen-Prinzip, das Prinzip der Funktionstrennung, das Rotationsprinzip (bei den Mitarbeitenden, in der Auftragsvergabe) oder der Grundsatz der Nachvollziehbarkeit in Hinblick auf deren Umsetzung bei der Neugestaltung oder Anpassung der Prozesse vertieft.

Gegenstand des Austauschs war auch das Thema Risikomanagement⁹ und insbesondere die IKS-Komponente *Risikobeurteilung*, also die Identifizierung, Analyse und Bewertung von Risiken (unabhängig vom spezifischen Korruptionsrisiko, welches bereits Gegenstand des Dreijahresplans zur Vorbeugung der Korruption ist). Dabei wurde auf die wesentliche Bedeutung der Risikobeurteilung für die Festlegung geeigneter Kontrollmaßnahmen hingewiesen. So wurden die Führungskräfte ersucht, entsprechende Überlegungen mit Bezug auf die eigene Organisationseinheit bzw. den eigenen Tätigkeitsbereich anzustellen. Als Beispiel sei die Sinnhaftigkeit angeführt, Lokalausweise in Hinblick auf die Ermächtigung von Restaurierungs- und Baumaßnahmen nach Möglichkeit zu zweit durchzuführen, um unter anderem das Risiko einer unangemessenen Beeinflussung von außen zu minimieren (wofür laut Auskunft der Verantwortlichen allerdings die Personalressourcen nicht ausreichend sind).

Im Zusammenhang mit der Notwendigkeit einer konstanten Wissenssicherung verweist die Abteilungsdirektorin auf den großen Aufholbedarf bei der Digitalisierung (der Verwaltungsabläufe und vor allem auch sämtlicher Daten und Informationen zu den denkmalgeschützten Gütern in Südtirol). Für das wertvolle und umfangreiche Erfahrungswissen in der Abteilung Denkmalpflege gelte es, Mindeststandards der Wissenssicherung zu gewährleisten; aufgrund der knappen Ressourcen sei es derzeit beispielsweise nicht möglich, die Ergebnisse der Lokalausweise systematisch in Kurzvermerken festzuhalten.

⁹ Ein hilfreiches Arbeitspapier stellt in diesem Zusammenhang das „Modell eines Risikomanagements für die Bundesverwaltung“ (April 2017) dar, vorgelegt vom Präsidenten des (deutschen) Bundesrechnungshofes in seiner Funktion als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung.

Erhebung zur Verwaltungskultur

Organisationskultur wird allgemein definiert als das „System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation“¹⁰.

Die gelebte Kultur einer Organisation kann das Verhalten ihrer Mitglieder stärker beeinflussen als Regelwerke und Verhaltenskodizes. Die Verwaltungskultur wird somit zu einem Schlüsselfaktor für eine gelungene Aufgabenerfüllung und insgesamt für eine gute Verwaltungsführung. Gute Verwaltungskultur unterstützt eine anforderungsgerechte, zeitgemäße und verantwortungsvolle Administration und gilt somit als zentrale Erfolgsdimension¹¹. Kultur hat maßgeblichen Einfluss auf die Funktionsfähigkeit von Organisationen und auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ihrer einzelnen Mitglieder, auch auf deren Gesundheit. Vernachlässigung der Unternehmenskultur gilt heute als einer der wichtigsten Gründe, warum der Wandel von Organisationen misslingt (Zusammenhang zwischen Kultur, psychischem Wohlbefinden und Organisationserfolg)¹².

Bei der Implementierung und Aufrechterhaltung eines wirksamen IKS spielt die Organisations-/Verwaltungskultur¹³ eine entscheidende Rolle: um wirksam zu sein, muss das IKS, ebenso wie Risikomanagement- und Compliance-Management-Systeme, von Führungskräften und Mitarbeitenden akzeptiert und gelebt werden. Organisationskultur und damit auch Compliance-Kultur werden außerdem maßgeblich durch das wahrgenommene Verhalten der Führung („Tone from/at the Top“) sowie vom Vorbildverhalten des mittleren Managements („Tone from/at the Middle“) geprägt¹⁴. Eine wertorientierte Führung und ein gemeinsames Wertesystem machen aufwendige Kontrollmaßnahmen weniger erforderlich¹⁵.

Bei der Evaluierung der Organisations-/Verwaltungskultur kommt der Internen Revision¹⁶ aufgrund ihrer Stellung im Governance-Gefüge einer Organisation eine Schlüsselrolle zu¹⁷.

Die Erhebung zur Verwaltungskultur in der Abteilung Denkmalpflege erfolgte auf der Grundlage eines an alle Mitarbeitenden gerichteten Fragenkatalogs¹⁸ sowie strukturierter Interviews mit den Führungskräften.

Für die 14 Fragen wurde eine 5-stufige Skala verwendet, die mit dem niedrigsten Wert beginnt (trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft teilweise zu, trifft eher zu, trifft voll und ganz zu); die Mitarbeitenden nahmen zu den Fragen bzw. Aussagen Stellung, indem sie jeweils den Zustimmungswert angaben. Für die vollkommen anonyme Befragung wurde Microsoft Forms verwendet, was die Abwicklung und detaillierte Auswertung wesentlich unterstützt hat.

Von den 44 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben 27 an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 61,36 % entspricht.

Inhaltlich geht es bei den Fragestellungen um die Bewertung der „Rohstoffe“ von Kultur (wie z. B. verbindende Gemeinsamkeiten, Umgang mit Konflikten, Teamgeist, Engagement für die Ziele der Abteilung, gemeinsame Visionen, Fairness, Wertschätzung, Schulung und Fortbildung, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben) und um die Einschätzung der emotionalen Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es sind diese Kulturmerkmale eines sozialen Systems, die auch über seine

¹⁰ Definition laut Gabler-Wirtschaftslexikon.

¹¹ Thomas Faust, *Verwaltungskultur zwischen Bewahrung und Erneuerung*, in *Innovative Verwaltung* 11/2014.

¹² Bernhard Badura (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*, S. 190, Springer Gabler 2017.

¹³ S. dazu den Beitrag von Hubertus Eichler, *Prüfung der Organisations-/Unternehmenskultur*, in *ZIR* 04.15, S. 152 ff.

¹⁴ Mathias Wendt, *Compliance und Verwaltungskultur*, in *Innovative Verwaltung* 03/2018.

¹⁵ Birgit Depping, Michael Bünis, *Von der Regelkonformität zur Unternehmensethik*, in *ZIR* 04/18, S. 190 ff.

¹⁶ Aufgaben der Internen Revision werden in der Landesverwaltung von der Prüfstelle wahrgenommen.

¹⁷ IPPF Practice Guide: *Auditing Culture*, 2019, S. 2.

¹⁸ Quellen für den Fragenkatalog: Bernhard Badura (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*, S.200, Springer Gabler, 2017; Commissione indipendente per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (CiVIT), nunmehr ANAC (nationale Antikorruptionsbehörde): *Umfrage zum organisatorischen Wohlbefinden*, 2013.

Attraktivität und Bindewirkung entscheiden.

Die Ergebnisse der Umfrage können folgendermaßen zusammengefasst werden:

eine sachliche und vernünftige Konfliktaustragung, großes Engagement für die Ziele der Abteilung, sich auf die Vorgesetzten verlassen zu können, hohe Wertschätzung aller Mitarbeitenden, die Orientierung an gemeinsamen Regeln und Werten und die Förderung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben - all dies trifft für die Mehrheit der Mitarbeitenden eher bzw. voll und ganz zu; etwas weniger positiv bewertet werden der Teamgeist unter den Mitarbeitenden und das Vorhandensein gemeinsamer Visionen über die Weiterentwicklung der Abteilung.

Auf die Frage, ob durch eine angemessene Schulung und Fortbildung in die Mitarbeitenden investiert wird, antworten 30 bzw. 41 %, dass dies eher nicht bzw. teilweise zutrifft. Aus diesem Ergebnis haben die Abteilungsdirektorin und die Führungskräfte einen unmittelbaren Handlungsbedarf, insbesondere im Amt für Bau- und Kunstdenkmäler, abgeleitet und für das Jahr 2021 eine Weiterbildung mit externen Referentinnen und Referenten für die Technikerinnen und Techniker in die Planung aufgenommen.

Die Fragen betreffend den fairen und gerechten Umgang und die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden werden mehrheitlich mit eher bzw. voll und ganz zutreffend beantwortet, wobei zur Frage, ob alle Mitarbeitenden gleich behandelt werden, beinahe ein Drittel der Meinung ist, dass dies überhaupt nicht bzw. eher nicht zutrifft (dass es dabei um das Thema der Positionierung des Verwaltungspersonals gegenüber dem technischen Personal geht, kann hier nur vermutet werden).

Was die emotionale Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrifft, äußert sich die Mehrheit eindeutig dahingehend, dass sie stolz ist, für die Abteilung zu arbeiten und es nicht egal ist, in der Abteilung oder bei einem anderen Arbeitgeber das Geld zu verdienen.

Zusätzlich zur Umfrage unter allen Bediensteten wurden die Führungskräfte - im Rahmen strukturierter Interviews - um eine Einschätzung zur Organisations-/Verwaltungskultur in der Abteilung bzw. in den ihr zugeordneten Ämtern (Subsysteme) ersucht.

Die dabei gestellten Fragen betreffen die besonderen Kennzeichen der Verwaltungskultur in der Abteilung, ihre Stärken und Schwächen, Werte und Wertetypen der Führungskräfte, Sollvorstellungen einer modernen Verwaltungskultur, Rahmenbedingungen und kulturelle Voraussetzungen für eine aktive Gestaltung und Weiterentwicklung derselben.

Im Folgenden werden die wesentlichen Interviewaussagen zur Verwaltungskultur mit Bezug auf die Abteilung insgesamt dargestellt, ohne näher auf die spezifischen Merkmale auf Ebene der Subsysteme einzugehen:

Die Abteilungsdirektorin und die Führungskräfte heben die Fokussierung der Technikerinnen und Techniker auf kulturelle Inhalte und Werte hervor (geringere Aufmerksamkeit wird den Verwaltungsabläufen geschenkt), verbunden mit Freude, großem Engagement und einem Brennen für die anstehenden Themen. Anders stellt sich die Situation für die Mitarbeitenden in den Sekretariaten dar, da diese weniger Einblick in die Inhalte haben und aufgrund vergangener Konfliktsituationen eine Art Rückzugs- und Schutzhaltung einnehmen - hier gilt es, wieder Vertrauen herzustellen. Das genannte Engagement, die Achtsamkeit im Umgang mit den Kulturgütern und die Verantwortung für diese werden von den Bürgerinnen und Bürgern und von der Öffentlichkeit oft nicht ausreichend wahrgenommen und wertgeschätzt. Unterschützstellungen werden nicht selten als (ungerechtfertigter) Eingriff in die Eigentumsrechte empfunden und sind daher in manchen Fällen bis heute nicht befriedet. Durch eine gezielte Informations- und Öffentlichkeitsarbeit soll die Akzeptanz des Denkmalschutzes in der Bevölkerung erhöht werden (ein Vademekum zur Denkmalpflege in Südtirol ist in Planung). Die Verwaltung soll sich auf Augenhöhe mit den Bürgerinnen und Bürgern bewegen; ein wertschätzender, nicht hierarchischer Umgang, ein konstruktives Miteinander und eine Dialogkultur¹⁹ (auch mit der Landes- und Gemeindepolitik) sind notwendig, damit der negative Blick von außen überwunden werden kann; das Bild der Denkmalschutzbehörde kann sich erst verändern, wenn sich auch die

¹⁹ Zum Bedarf an Bewusstseinsbildung für die Denkmalpflege und zur Bedeutung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit denkmalpflegerischen Handelns für eine neue Dialogqualität s. den Beitrag „Ein Blick auf das Kulturerbe in Südtirol“ von Karin Dalla Torre im Band *Manipulus florum*, S. 78, Universitätsverlag Wagner, 2019.

Behörde selbst verändert. Dazu soll auch die Rolle der Abteilung gestärkt werden, nicht zuletzt durch neue Begrifflichkeiten wie die Wiedereinführung des Begriffs der Landeskonservatorin/des Landeskonservators. Der Kulturwandel soll in die Richtung gehen, dass einem wertschätzenden, transparenten und nachvollziehbaren Verwaltungshandeln ein Grundvertrauen der Bevölkerung gegenübersteht, und Wissen und Erfahrung der Verwaltung auch für Bürgerinnen und Bürger abrufbar sind. In der Abteilung soll es den Mitarbeitenden möglich sein, mit Freude und in emotionaler Ruhe und Sicherheit zu arbeiten, im Bewusstsein, einen gesellschaftlich sinnvollen und autonomiepolitisch bedeutsamen Beitrag zu leisten.

IV. Bewertung und Empfehlungen

Ausbau und Weiterentwicklung des IKS

Die Abteilungsdirektorin und die Direktorinnen bzw. der Direktor der drei Ämter haben das Beratungsangebot der Prüfstelle offen, interessiert und konstruktiv angenommen.

Der erwähnte *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem* hat sich für die Führungskräfte der Abteilung Denkmalpflege als nützliches Instrument zur Einführung in das Thema, zur kritischen Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand und zur Unterstützung bei der Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems erwiesen.

Im Rahmen des Beratungsprojektes zur Weiterentwicklung des IKS haben die Führungskräfte - mit Bezug auf die Bereiche Beiträge, Ermächtigungen und Wissenssicherung - den Ist-Zustand erhoben, den Soll-Zustand skizziert und den Handlungsbedarf festgelegt.

Es wurden auch erste konkrete Maßnahmen gesetzt, welche den IKS-Komponenten *Kontrollumfeld* und *Kontrolltätigkeiten* zugeordnet werden können und in erster Linie organisatorischer Natur sind (Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, Prozessdarstellungen). Für die entsprechende Dokumentation wird eine jährliche Überprüfung und gegebenenfalls Ajourierung im Rahmen der Gespräche mit den Mitarbeitenden empfohlen, auch um deren Sensibilisierung und das Bewusstsein für aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte zu schärfen.

Die Weiterentwicklung des IKS in der Abteilungsdirektion und in den drei Ämtern konnte gezielt angestoßen und begleitet werden, ist aber noch fortzuführen; dabei sind neben der erwähnten *Risikobeurteilung* (und folgenden *Kontrolltätigkeiten*) auch die IKS-Komponenten *Information und Kommunikation* sowie *Monitoring* zu berücksichtigen.

In Absprache mit den Verantwortlichen ist für Ende des Jahres 2022 ein Austausch zu den Ergebnissen der Weiterentwicklung des IKS geplant.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass durch das Beratungsprojekt und die damit einhergehende kritische Auseinandersetzung zwischen der Prüfstelle und den Führungskräften der Abteilung das Bewusstsein für das wichtige Thema Internes Kontrollsystem gestärkt wurde.

Erhebung zur Verwaltungskultur

Die Organisations-/Verwaltungskultur einer Abteilung hat großen Einfluss darauf, wie sie ihren institutionellen Auftrag erfüllt, wie sie mit sich ändernden Rahmenbedingungen, mit Chancen und Risiken oder Konflikten umgeht; sie entscheidet zudem maßgeblich, ob neue Organisations- und Arbeitsformen (Smart Working, agiles Arbeiten) gelingen werden, die das klassische Verwaltungshandeln zunehmend ergänzen. Wer Kunden- und Bürgerzufriedenheit nach außen anstrebt, muss sich auch um Zufriedenheit nach innen kümmern. Einem wertschätzenden Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern muss auch das Miteinander innerhalb der Verwaltung entsprechen. Prozess-, Ergebnis- und Kundenorientierung erfordern neben organisatorischen Regelungen eine entsprechende Wertehaltung aller Organisationsmitglieder²⁰. Kulturelle Aspekte wie Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitenden, Wertschätzung, Selbstbestimmung, Integrität, Mitarbeiterzufriedenheit, Respekt und Fairness führen (langfristig) auch zu einer besseren Performance²¹ und leisten einen wichtigen Beitrag zu einem ausgereiften IKS.

Die Erhebung zur Verwaltungskultur in der Abteilung Denkmalpflege zeichnet, wie unter Punkt III. ausführlich dargestellt, ein durchaus positives Bild. Die Ergebnisse sei es der Umfrage sei es der Interviews beleuchten aufschlussreich die verschiedenen Aspekte und Merkmale der die Abteilung prägenden Verwaltungskultur.

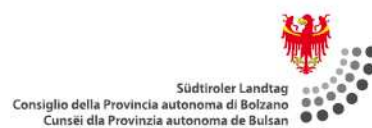
Für den Bereich Weiterbildung haben die Führungskräfte bereits selbst einen unmittelbaren Handlungsbedarf aus den Ergebnissen der Erhebung abgeleitet. Für andere Bereiche wird eine vertiefte Auseinandersetzung vor allem mit jenen Fragestellungen bzw. Antworten empfohlen, für die eine relevante Anzahl von Mitarbeitenden die Bewertung trifft teilweise oder trifft eher nicht zu abgegeben haben. Hier geht es darum, auch diese „mitzunehmen“, indem kritische Themenbereiche im Rahmen einer systematischen Organisationsentwicklung konkret bearbeitet werden. Eine weitere Herausforderung liegt in der stärkeren Einbindung und Begeisterung auch der Mitarbeitenden im technisch-administrativen Bereich, sind doch der inhaltliche und der administrativ-juristische Bereich für die Erfüllung des institutionellen Auftrags gleichermaßen notwendig.

Gilbert Gasser

Wolfgang Bauer

²⁰ Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat, Kapitel 1.7 Führungs- und Organisationskultur, 2020.

²¹ Herget/Strobl (Hrsg.), Unternehmenskultur in der Praxis, S. 56, Springer Gabler 2018.



Prüfstelle
39100 Bozen | Freiheitsstraße
Organismo di valutazione
39100 Bolzano | Corso Libertà

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp