

Studie (Zusatz-)Bildungspotentiale für kommunale Kontrolleinrichtungen

Künftige (Wissens-)Anforderungen der Prüfer*innen der Kontrolleinrichtungen von Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes

Public Management

VERWALTUNG, WIRTSCHAFT, SICHERHEIT, POLITIK



Studie der FH Campus Wien

Fachbereich Public Management

(Zusatz-)Bildungspotentiale für kommunale Kontrolleinrichtungen

Künftige (Wissens-)Anforderungen der Prüfer*innen der
Kontrolleinrichtungen von Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes
Am Weg vom Prüfen zum Prüfen und Beraten

Autor*innenteam (FH-intern): Günter Horniak, Stefanie Mayer, Karoline Ringhofer, Michal Sedlačko,

Autor*innenteam extern: Ulrike Danzmayr, Markus Erlmoser, Hannes Schuh

Eine Studie im Auftrag des Österreichischen Städtebundes

Leitung:

Mag. Günter Horniak

Externe Expert*innen (alphabetisch)

Mag. (FH) Ulrike Danzmayr

Markus Erlmoser, BA, MA, MBA

Mag. Dr. Hannes Schuh, MBA

Expert*innen Studiengang Public Management der FH Campus Wien (alphabetisch)

Mag. Günter Horniak

Dr. Stefanie Mayer

Karoline Ringhofer, MA

Michal Sedláčko, PhD

Ansprechpartner und Auskünfte:

Mag. Günter Horniak, Studiengangsleiter Public Management

FH Campus Wien, Mauerbachstraße 43, 1140 Wien

guenter.horniak@fh-campuswien.ac.at

Wien, im März 2019 (korr. Auflage Juni 2019)

Vorwort

Der österreichische Städtebund steht seinen Mitgliedern in kommunalen Fragen beratend zur Seite. Wir sehen uns aber auch als wichtiger Ansprechpartner bei sämtlichen Herausforderungen, Neuerungen und Zukunftsfragen im kommunalen Bereich. Aus diesem Anspruch heraus, wurde diese vorliegende Studie beauftragt. Begleitet wurde die Studie durch den Ausschuss für Kontrollamtstätigkeiten.

Die österreichische Verwaltung im Allgemeinen und **die Einrichtungen der öffentlichen Kontrolle** im Speziellen tragen nicht unwesentlich zum Wohlstand Österreichs und zur Lebenszufriedenheit der Österreicher*innen bei. Dazu bedarf es motivierter und bestens ausgebildeter Mitarbeiter*innen, die für die stetig komplexer werdenden Aufgaben auf immer neues Wissen und Handlungskompetenzen angewiesen sind.

Das **Aufgabengebiet** (und damit das dafür notwendige Wissen) der Prüferinnen und Prüfer in den jeweiligen kommunalen Einrichtungen ist umfassend und reicht dabei von Ordnungsmäßigkeitsprüfungen über Prozess- und Systemprüfungen bis hin zu Wirkungsprüfungen. Weitere Prüfansätze fokussieren auf die Investitions-, Change und Projektmanagementprozesse, insbesondere zur Umsetzung der politischen und strategischen Vorgaben.

Die nun vorliegende Studie befasst sich mit verbindlichen, in die Zukunft gerichteten Entscheidungen übergeordneter Systeme oder mit Megatrends **und damit, ob das Wissen, die Prozesse und die Werkzeuge vorhanden sind**, um diesen künftigen Herausforderungen zu begegnen.

Im Zuge der Studie wurden durch Literaturrecherche u.a. kommunale Zukunftsthemen identifiziert und in Themenclustern zusammengefasst. Diese wurden insbesondere im Hinblick auf Vollständigkeit, Relevanz und mögliche Umsetzungsschritte in Interviews und Fragebögen angesprochen. Die Fragebogen-Auswertung war zudem die Grundlage für die Interviews mit Expertinnen und Experten.

Dank des umfangreichen Forschungsdesigns und des Engagements aller Beteiligten liegt nunmehr eine umfassende Bestandsaufnahme und eine konkrete Beschreibung der zukünftigen Herausforderungen vor, aus denen durchaus Rückschlüsse auf künftige Anforderungen für die Ausbildung von Prüferinnen und Prüfern abgeleitet werden können.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den Studienautor*innen und allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bedanken.

Mag. Dr. Thomas Weninger, MLS
Generalsekretär

Kurzfassung

Die vorliegende Studie fokussiert auf den Bereich des Wissens und Lernens der kommunalen Kontrolleinrichtungen, der einen „Leverage Point“ für eine flexible und verantwortungsbewusste Zukunftsorientierung darstellt. Die dynamische Weiterentwicklung von Kommunen geht mit neuen Anforderungen an Prüfer*innen einher. Dies erfordert eine ebenso dynamische Positionierung der kommunalen Kontrolleinrichtungen, um zu verhindern, dass sich (oft aus Gründen der Zeit-, Budget- und Ressourceneinschränkungen) eine im Zeitverlauf zunehmende Wissenslücke auftut. Eine „Diagnostik“ aktueller und zu erwartender Herausforderungen und Chancen auf kommunaler Ebene ist erforderlich, damit Entwicklungspotentiale identifiziert werden können. In diesem Zusammenhang werden auch punktuelle zusätzliche (Aus-)Bildungsnotwendigkeiten und -bedürfnisse identifiziert. In einem weiteren Schritt könnten daraus Anregungen für fokussierte und maßgenaue Zusatz-(Kurz-)Ausbildungen abgeleitet werden.

Abkürzungsverzeichnis

CPS	Cyber-physisches System (Cyber-Physical System)
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
IIA	Institute of Internal Auditors
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions
IPPF	International Professional Practice Framework
IIRÖ	Institut für Interne Revision
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions
IVM ²	Institut für Verwaltungsmanagement, Mittelstandsforschung und Zukunftsplanung
SVIR	Schweizerischer Verband für Interne Revision

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	iii
Kurzfassung	iv
Abkürzungsverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	viii
Tabellenverzeichnis	x
Einleitung	1
1. Literaturrecherche	4
1.1 Modelle der öffentlichen Verwaltung	6
1.1.1 Bürokratiemodell	7
1.1.2 New Public Management	7
1.1.3 Public Governance	9
1.1.4 Open Government	10
1.1.5 Exkurs: Industrie 4.0	11
1.1.6 Verwaltung 4.0	11
1.1.7 Smart Government	12
1.2 Entwicklungspotentiale der Kommunen	15
1.2.1 Herausforderungen	15
1.2.2 Smart-City-Ansatz	18
1.3 Grundausrichtung moderner Kontrolleinrichtungen	21
1.3.1 Begriff	21
1.3.2 Entwicklungstendenzen	23
1.3.3 Anforderungen auf Basis international anerkannter Standards	25
1.3.4 Reifegrad nach dem Internal Audit Capability Model	27
1.3.5 Prüflandkarte moderner Revisionen im Public Sector	28
1.3.6 Personal und Wissen	30
1.4 Zusammenfassung der Literatur	34
2. Empirische Untersuchung	35
2.1 Forschungsmethoden	35
2.1.1 Expert*inneninterviews	35
2.1.2 Online-Befragung	36
2.2 Forschungsergebnisse Online-Befragung	38
2.2.1 Rücklaufquote	38
2.2.2 Prüfansätze, Prüffelder und Wissensmanagement	40
2.2.2.1 Aktuelle Prüfungsansätze	40

2.2.2.2	Aktuelle Prüffelder.....	43
2.2.2.3	Wissensgenerierung in den Kontrolleinrichtungen.....	46
2.2.2.4	Aktueller Wissensstand der Kontrolleinrichtungen.....	48
2.2.2.5	Aktueller Bildungsbedarf der Kontrolleinrichtungen	51
2.2.2.6	Zusammenfassung	55
2.2.3	Erwartungshaltungen, Leistungen und Schwerpunkte.....	56
2.2.3.1	Erwartungshaltungen der Auftraggeber*innen und Berichtsempfänger*innen	56
2.2.3.2	Erwartungshaltungen der Prüfkund*innen	61
2.2.3.3	Ansprüche der Kontrolleinrichtungen	65
2.2.3.4	Zusammenfassung	68
2.2.4	Strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen	71
2.2.4.1	Strategische Themen und Inhalte.....	71
2.2.4.2	Notwendige Prüfungstools	78
2.2.4.3	Entwicklung der Kontrolleinrichtungen.....	80
2.2.4.4	Strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen	84
2.2.4.5	Zusammenfassung	88
2.2.5	Kommunale Entwicklung.....	89
2.2.5.1	Kommunale Entwicklung allgemein.....	89
2.2.5.2	Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung.....	95
2.2.5.3	Zusammenfassung	98
2.2.6	Abschließende Anmerkungen	99
2.3	Forschungsergebnisse Expert*inneninterviews	100
2.3.1	Praxis der aktuellen Kontrolltätigkeit in Österreich	100
3.	DISKUSSION UND CONCLUSIO.....	104
3.1	Aktuelle Prüfansätze, Wissensgenerierung, Bildungsbedarfe und Erwartungshaltungen an die Kontrolleinrichtungen	105
3.2	Strategische Zukunftsziele und kommunale Entwicklung.....	108
3.3	(Zusatz-)Bildungserfordernisse und Empfehlungen	110
4.	ANHANG.....	112
4.1	Elektronischer Fragebogen.....	112
4.2	Leitfadeninterview politische Ebene.....	127
4.3	Leitfadeninterview Verwaltungsebene	129
	LITERATURVERZEICHNIS	132

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rücklaufverhalten bei der Onlinebefragung.....	37
Abbildung 2: Prüfansätze nach Größe der Kontrolleinrichtung	41
Abbildung 3: Prüfansätze nach Größe der Stadt.....	42
Abbildung 4: Prüfansätze Sichtweise Kontrolleinrichtung.....	43
Abbildung 5: Prüffelder nach Größe der Kontrolleinrichtung.....	44
Abbildung 6: Prüffelder nach Größe der Stadt	44
Abbildung 7: Prüffelder Sichtweise Kontrolleinrichtung	45
Abbildung 8: Wissensgenerierung nach Größe der Kontrolleinrichtung.....	46
Abbildung 9: Wissensgenerierung nach Größe der Stadt.....	47
Abbildung 10: Wissensstand nach Größe der Kontrolleinrichtung.....	49
Abbildung 11: Wissensstand nach Größe der Stadt.....	50
Abbildung 12: Aktueller Bildungsbedarf nach Größe der Kontrolleinrichtung.....	53
Abbildung 13: Aktueller Bildungsbedarf nach Größe der Stadt.....	54
Abbildung 14: Erwartungshaltung Berichtsempfänger*innen nach Größe Kontrolleinrichtung	57
Abbildung 15: Erwartungshaltung Auftraggeber*innen/Berichtsempfänger*innen nach Größe der Stadt.....	59
Abbildung 16: Erwartungshaltung Auftraggeber*innen/Berichtsempfänger*innen Sichtweisen	60
Abbildung 17: Erwartungshaltung Prüfkund*innen nach Größe Kontrolleinrichtung	62
Abbildung 18: Erwartungshaltung Prüfkund*innen nach Größe der Stadt	63
Abbildung 19: Erwartungshaltung Prüfkund*innen Sichtweisen	64
Abbildung 20: Ansprüche Kontrolleinrichtung nach Größe Kontrolleinrichtung.....	66
Abbildung 21: Ansprüche Kontrolleinrichtung nach Größe der Stadt.....	67
Abbildung 22: Vergleich Erwartungshaltungen & Ansprüche.....	69
Abbildung 23: Strategische Themen und Inhalte nach Größe Kontrolleinrichtung	72
Abbildung 24: Strategische Themen und Inhalte nach Größe Kontrolleinrichtung	73
Abbildung 25: Strategische Themen und Inhalte / Sichtweisen	77
Abbildung 26: Benötigte Prüfungstools nach Größe Kontrolleinrichtung	78
Abbildung 27: Benötigte Prüfungstools nach Größe der Stadt	79
Abbildung 28: Entwicklung Kontrolleinrichtung nach Größe Kontrolleinrichtung.....	81
Abbildung 29: Entwicklung Kontrolleinrichtung nach Größe der Stadt.....	82
Abbildung 30: Entwicklung Kontrolleinrichtung / Sichtweisen	83
Abbildung 31: Strategische Ausrichtung nach Größe Kontrolleinrichtung.....	84

Abbildung 32: Strategische Ausrichtung nach Größe der Stadt.....	85
Abbildung 33: Strategische Ausrichtung / Sichtweisen.....	86
Abbildung 34: Kommunale Entwicklung nach Größe Kontrolleinrichtung	90
Abbildung 35: Kommunale Entwicklung nach Größe der Stadt	91
Abbildung 36: Kommunale Entwicklung / Sichtweisen	92
Abbildung 37: Digitalisierungsaspekte nach Größe Kontrolleinrichtung.....	95
Abbildung 38: Digitalisierungsaspekte nach Größe der Stadt.....	96
Abbildung 39: Digitalisierung/Sichtweisen.....	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: beantwortete Fragebögen nach Bundesländern	38
Tabelle 2: beantwortete Fragebögen nach Alterskohorten	38
Tabelle 3: beantwortete Fragebögen nach Größe der Stadt.....	39
Tabelle 4: beantwortete Fragebögen nach Funktionen	39
Tabelle 5: beantwortete Fragebögen nach Größe der Kontrolleinrichtung.....	39
Tabelle 6: Aktueller Bildungsbedarf.....	52
Tabelle 7: Vergleich der Erwartungshaltungen.....	70
Tabelle 8: Vergleich der strategischen Themen und Inhalten nach Sichtweisen	75
Tabelle 9: Vergleich der Bewertungen der strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen	87
Tabelle 10: Vergleich der Bewertungen der kommunalen Entwicklung	93
Tabelle 11: Vergleich der Sichtweisen bezüglich Digitalisierung / Verwaltung 4.0.....	98
Tabelle 12: Überblick teilnehmende Städte.....	100

Einleitung

Als unentbehrlicher Teil der öffentlichen Verwaltung prüfen kommunale Kontrolleinrichtungen die Gebarung der Städte und Gemeinden.¹ Die öffentliche Prüfung und Kontrolle trägt für den sparsamen, zweckmäßigen und wirtschaftlichen Einsatz von Budgetgeldern Sorge und ist damit unabdingbar für das Vertrauen der Bürger*innen in die öffentliche Verwaltung. Eine professionelle öffentliche Verwaltung ist zudem eine Bedingung für eine funktionierende Demokratie.

In komplexen, beständigem Wandel unterworfenen Umfeldern leisten Kontrolleinrichtungen aber mehr als ‚nur‘ nachgängige Überprüfung: Ausgehend von den Resultaten ihrer Prüftätigkeit unterstützen sie Verwaltung und Politik mit Empfehlungen zur Steigerung von Effektivität und Effizienz. Das Aufgabenfeld der Kontrolleinrichtungen birgt große Verantwortung. Zugleich eröffnet es einen Möglichkeitsrahmen, Verwaltung zukunftsweisend zu gestalten. Vom Österreichischen Städtebund initiiert und in Kooperation mit dem Studiengang Public Management der FH Campus Wien durchgeführt, beschäftigt sich diese Studie mit (Zusatz-)Ausbildungspotentialen für kommunale Kontrolleinrichtungen.

Über die reine Prüfung von Finanzgebarungen hinaus beinhaltet der Tätigkeitsbereich der öffentlichen Kontrolle die Chance, eine Innovationsrolle im Bereich der öffentlichen Verwaltung einzunehmen. Durch ihre Expertise und tiefe Kenntnis der Gebarung haben Prüfer*innen das Potential, der Politik und Verwaltung beratend zur Seite zu stehen – von reinen Prüfer*innen hin zu Prüfer*innen und Berater*innen.

Um das Mitgestaltungs- und Innovationspotential von Prüfer*innen auszuschöpfen, ist die Beschäftigung mit folgenden Fragen unentbehrlich:

- Was sind die kommenden Herausforderungen und Rahmenbedingungen für den öffentlichen Sektor?
- Was ist die Strategie des öffentlichen Sektors vor allem im Bereich der Kommunen?
- Wie verändert sich die Gesellschaft und was bedeutet das für den öffentlichen Sektor und insbesondere für Kontrolleinrichtungen?
- Was sind die kommenden Bürger*innen-, Produkt- und Prozesserfordernisse?

¹ Die letzte empirische Untersuchung der Tätigkeit der Kontrollämter erfolgte 2012 mit dem Fokus auf der Gebarungsprüfung als gesetzlich beauftragte, nachgängige Prüfung; vgl. Liposchek H. (2012), S 69f

Sich verändernde Erfordernisse und Rahmenbedingungen sind an sich nicht neu, jedoch haben Dynamik und Komplexität – insbesondere durch digitalen Informationsfluss und Kommunikation – zugenommen. Sie inkludieren die Budget- und Personalsituation des Bundes sowie sektorübergreifende und vielschichtige Thematiken wie demografische Entwicklungen, Digitalisierungsthematiken und gesellschaftliche Diversität. Der öffentliche Sektor steht vor der Herausforderung, umsichtige und nachhaltige Lösungsansätze für diese Anforderungen zu finden. Dies impliziert auch Veränderungen in der Verwaltung selbst. Historisch haben sich die idealtypischen Vorstellungen von Verwaltung stets gewandelt: vom Weber'schen Bürokratiemodell über New Public Management bis hin zur aktuellen „Verwaltung 4.0“ mit Fokus auf Partizipation, Digitalisierung, Gemeinwohl und Nachhaltigkeit. Da Verwaltungshandeln weiterhin Effizienz und Effektivität voraussetzt, sind Zielkonflikte wahrscheinlich – insbesondere in Bezug zu sowie in Bereichen wie Partizipation, Gemeinwohl und Nachhaltigkeit. Prüfer*innen stehen hier an der Schnittstelle und haben das Potential, eine weitsichtige, mitgestaltende Rolle einzunehmen, wenn sie diese Funktion wahrnehmen.

Prüfer*innen sollen dabei unterstützt werden, ihre Kompetenzen zu vertiefen, um zukünftig folgende drei Fragen bei Prüfungen beantworten zu können:

1. Wie gut funktioniert die Kommune? (Finanzgebarung)
2. Wie gut setzt die Kommune Veränderungen um? (Umsetzung der politischen und strategischen Vorgaben)
3. Wie gut ist die Kommune auf Anforderungen der Zukunft vorbereitet? (Chancen- und Risikomanagement)

Die dritte Frage zielt auf eine vertiefende Betrachtung des Chancen- und Risikomanagements ab. Prüfer*innen haben einen Einblick in Systeme und Trends und können identifizieren, ob das Wissen, die Prozesse und die Werkzeuge in den Kommunen vorhanden sind, um zukunftsfähige Entscheidungen zu ermöglichen.

Diese Rolle erfüllen zu können, verlangt nach Kompetenzen und Soft-Skills in einem größeren Ausmaß als dies in vielen bisherigen facheinschlägigen Prüfer*innen-Ausbildungen berücksichtigt wurde. Hier setzt die vorliegende Studie ein: Sie fokussiert auf den Bereich des Wissens und Lernens der kommunalen Kontrolleinrichtungen. Als Ist-Stand wurde zunächst erhoben, wie in kommunalen Kontrolleinrichtungen Wissen generiert, zirkuliert, distribuiert und gespeichert wird und welche Kompetenzen und unentdeckten Wissenspotentiale, wie auch individuelle Bildungsbedürfnisse vorhanden sind. In Bezug auf Zielsetzungen wurde eruiert, welche strategischen Zukunftsziele sich kommunale Kontrolleinrichtungen in Bezug auf (i) Themen, Tools und Inhalte der Prüfungen, (ii) Prozesse und Formen der Stärkung der Akzeptanz der Rückmeldungen, (iii)

Identität und Arbeitsformen der Prüfer*innen, wie auch Organisationskultur im breiteren Kontext der Entwicklung der Städte in Richtung Verwaltung 4.0 setzen sollten. Daraus abgeleitet ergeben sich aus dem Verhältnis zwischen Ist-Stand und Zielsetzung spezielle (Zusatz-)Bildungserfordernisse, welche kommunale Kontrolleinrichtungen der Zukunft bereichern können.

1. Literaturrecherche

In diesem Kapitel werden auf Basis einer Literaturrecherche die allgemeine Entwicklung der öffentlichen Verwaltung an Hand von Modellen skizziert, die Entwicklungspotentiale von Kommunen kurz angesprochen und die Grundausrichtung moderner Kontrolleinrichtungen näher dargestellt.

Der Einstieg über idealtypische Modelle der Verwaltung und ihre Entwicklung ist erforderlich, da die Literatur zu Prüfeinrichtungen öffentlicher Verwaltungen zumeist darauf Bezug nimmt. Das Prüfgebiet (Audit Universe) und die Entwicklung der Prüfansätze werden in engem Bezug zu diesen Entwicklungen gesehen. Managementsysteme, Bürger*innenorientierung und Wirkungsorientierung sind nämlich erst nach und nach (potentielle) Prüfgebiete geworden.

Der folgende Bericht enthält Literatur aus der Wissenschaft sowie der Verwaltungs- und Prüfungspraxis. Im Hinblick auf den Fokus dieser Studie, nämlich (Fort-)Bildungspotentiale für Kontrolleinrichtungen von Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes zu erheben, wurde die Recherche primär auf Mitteleuropa und auf Literatur zur Gemeindeebene ausgerichtet. Als allgemein gültige Prüfungsgrundsätze wurden die Standards der ISSAI (Rechnungshöfe) und des IIA (Interne Revision) herangezogen.

Als inhaltliche Grundorientierung zum Einstieg in dieses Kapitel kann festgehalten werden:

Öffentliche Einrichtungen sind schon lange am Weg vom Verwalten zum Gestalten. Sie bewegten sich von einer Sicht auf den/die Normadressat*in zu einer Kund*innen- und in der Folge zu einer (partizipativen) Bürger*innensicht, ebenso wie von der Ressourcenverwaltung zur Effektivitäts- und Wirkungsorientierung. Ausgliederungen vergangener Jahre werden vermehrt in die gesamthafte strategische Ausrichtung und Steuerung eingebunden. Neue Ideen erfordern auch neue Formen übergreifender Kooperationen.

Eine in diesem dynamischen Kontext der kommunalen Verwaltungsentwicklung interessante Frage ist jene nach einem laufenden professionellen Feedback. Die Kontrolleinrichtung kann, als profunde Kennerin der eigenen Verwaltung und der allgemeinen Verwaltungsentwicklung, ihrer Kommune qualifiziertes Feedback geben. Als Einrichtung ohne Weisungskompetenz hängt ihr Erfolg dabei ausschließlich von der Qualität ihrer Arbeit und ihrer Akzeptanz bei den Entscheidungsträger*innen ab.

Die Dynamiken der kommunalen Verwaltungsentwicklung und jene der kommunalen Kontrolleinrichtungen hängen eng zusammen. Eine rein auf Ordnungsmäßigkeit fokussierte Kontrolleinrichtung kann wesentliche Aufgaben- und Wirkungsfelder einer „moder-

nen“ Kommune nicht erkennen und ansprechen, ebenso findet eine thematisch weit vorausseilende Kontrolleinrichtung kein Verständnis und damit keine Akzeptanz bei ihrer Kommune. Eine optimierte Vorgehensweise liegt dann vor, wenn Entwicklungstendenzen von beiden Seiten erkannt werden und beide Seiten gut vorbereitet sind.

Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche sind in Folge in den Fragebogen und auch in die Interviewleitfäden eingeflossen.

1.1 Modelle der öffentlichen Verwaltung

Modelle der öffentlichen Verwaltung wurden meist nicht aus einer theoretisch fundierten sozialwissenschaftlichen Perspektive entwickelt, sondern entstanden aus der systematischen Beobachtung und Reflexion von Verwaltungsrealitäten. Die insbesondere in der mitteleuropäischen, verwaltungswissenschaftlichen Literatur dargestellte Entwicklung der Verwaltung prägt auch, wie in den nachfolgenden Kapiteln gezeigt wird, das Verständnis der internen Revision bzw. der öffentlichen Prüfeinrichtungen. „Moderne“ Verwaltungen verlangen nach „modernen“ Prüfeinrichtungen mit veränderten, zumeist erweiterten Aufgabenbereichen. Public Management kann als „zielorientierte Gestaltung und Lenkung des öffentlichen Sektors sowie der ihn bestimmenden organisatorischen Teileinheiten“, öffentliche Verwaltungen, öffentliche Unternehmen und private Nonprofit-Organisationen umfassend, bezeichnet werden.²

„Die unterschiedlichen Reformschübe der Verwaltung sind durch spezifische Themen charakterisiert, deren jeweilige Ausprägung vom konkreten historischen, wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Kontext abhängt [...]. So waren die 1960er und frühen 1970er Jahre durch umfassende Reformansätze in Form synoptischer Planungsmodelle [...] gekennzeichnet, welche auf eine ‚Rationalisierung‘ der politisch-administrativen Entscheidungen abzielten. Während der 70er Jahre stand unter dem Begriff einer ‚New Public Administration‘ [...] der Ausbau einer stärker demokratisch verantwortlichen, partizipativeren und sozial gerechteren Verwaltung im Vordergrund, während die 80er Jahre unter zunehmenden budgetären Zwängen und neo-konservativen Einflüssen vom Streben nach einer Reduzierung der Staatsaufgaben und Privatisierung geprägt waren. Diese ging wiederum weitgehend fließend in die Modernisierungsbewegung des New Public Management (NPM) über.“³

Während Konzepte des *Public Management* in der Regel auf die Binnenperspektive (öffentlicher) Organisationen ausgerichtet sind, ist die Analyseperspektive von *Public Governance* weiter gefasst. Dieses umfassende Verwaltungsreformkonzept geht über die Verwaltung hinaus und rückt deren Umweltbeziehungen in den Blick.

² Reichard Ch. in König K. / Reichard Ch. (2007), S 26

³ Neisser/Meyer/Hammerschmid in Neisser H. / Hammerschmid G. (1998), S 19

Open Government wiederum resultiert aus der „Entwicklung eines modernen Staatsverständnisses [...] als ein aktivierender Staat, der sämtliche Akteure, vor allem Bürger und Wirtschaft, in das politisch-administrative Geschehen und Handeln integriert.“⁴

1.1.1 Bürokratiemodell

Das Weber'sche Bürokratiemodell ist das Ergebnis einer empirischen Untersuchung, welche zu einem Modell der Verwaltung führte, welches Weber als rationalen bürokratischen Idealtypus (im Sinne einer analytischen Kategorisierung) bezeichnete.⁵

Die Funktionsweise des Bürokratiemodells lässt sich durch folgende Punkte beschreiben:

„1. Es besteht eine strenge Kompetenzordnung, welche durch generelle Normen festgelegt wird.

2. Jedes Amt ist fest in eine Hierarchie eingebunden, wobei die Rechte und Pflichten der einzelnen Ämter und AmtsinhaberInnen genau umschrieben sind.

3. Die Amtsführung beruht auf dem Grundsatz der Schriftlichkeit, der weitgehenden Trennung von Amtstätigkeit und Privatsphäre der AmtsinhaberInnen und der Unterscheidung zwischen Privateigentum und Verwaltungsmittel.

4. Jedes Amt setzt Fachqualifikation voraus und erfordert daher eine generell geregelte Ausbildung und Beurteilung der AmtsinhaberInnen.

5. Ein Amt wird hauptamtlich ausgeführt. Karrierelaufbahnen verlaufen schematisch aufgrund des Dienstalters.

6. Der Beamte bzw. die Beamtin muss sich bei der Aufgabenerledigung an ein vorgegebenes System von Regeln halten, welche ein geregeltes Verfahren sicherstellen.“⁶

1.1.2 New Public Management

„New Public Management (NPM) ist der Oberbegriff der weltweit terminologisch einheitlichen „Gesamtbewegung“ der Verwaltungsreformen“⁷ seit den 1980er Jahren ausgehend von zunehmenden budgetären Zwängen, dem Streben nach einer Reduzierung der

⁴ Hilgers D. in Schauer R. / Thom N. / Hilgers D. (2011), S 92

⁵ Schedler K. / Proeller I. (2011), S 18

⁶ Schedler K. / Proeller I. (2011), S 17

⁷ Schedler K. / Proeller I. (2011), S 5

Staatsaufgaben, Dezentralisierung und Privatisierung.⁸ „Charakteristisch für NPM-Reformen ist der Wechsel von der Input- zur Outputorientierung.“⁹ Es erfüllt die „Funktion eines Orientierungsrahmens [...], innerhalb dessen jedes Land und jede Verwaltung die je eigene Reformstrategie, passend zu den politisch-institutionellen Rahmenbedingungen und dem historischen Kontext, entwickeln und gleichzeitig eine internationale Einbettung sicherstellen kann.“¹⁰

Die Ursachen dieser Veränderung liegen nach Al-Ani (1996) – der sich seinerseits auf Piper 1994¹¹ beruft – in einer „dreifachen Krise“ des Staates: „einer *Finanzierungskrise*, weil die Schulden im bisherigen Tempo nicht mehr weiter wachsen können; einer *Akzeptanzkrise*, weil die Bürger immer mehr an den Staat bezahlen müssen, dessen Leistungen aber immer weniger zufrieden stellend sind; einer *Anpassungskrise*, weil die Ideen und Instrumente fehlen, um in einer radikal veränderten Umwelt Politik zu gestalten.“¹²

Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommen Schedler/Proeller (2011). Sie sprechen im Zusammenhang mit den Krisen der öffentlichen Verwaltung den gesellschaftlichen Wandel an, darunter das – letztlich durch die finanzielle Krise Ende der 1980er Anfang der 1990er – veränderte politische Umfeld und das durch Globalisierung, Internationalisierung („Europäisierung“) und Liberalisierung veränderte marktliche Umfeld an.¹³

Pollitt/Bouckaert (2000) fassen ihre Analyseergebnisse der Public-Management-Reform unter Einordnung im Spannungsdreieck politisches System, Rechts- und Verwaltungssystem und Marktwirtschaft¹⁴ nach den Kriterien „Maintain“ (Verstärkung traditioneller Kontrollmechanismen), „Modernize“ (Dezentralisierung und Deregulierung des Verwaltungssystems), „Marketize“ (Marktmechanismen) und „Minimize“ (weitgehende Verlagerung auf den Privatsektor) zusammen.

Der Ansatz des New Public Management wurde unter anderem für die exklusive Ausrichtung auf Ziele starker und einflussreicher externer Stakeholder*innen, die Ökonomisierung aller Bereiche der Lebenswelt und die mangelnde Anerkennung universeller Ansprüche auf öffentliche Dienstleistungen kritisiert. Aus kritischer Perspektive wurde die

⁸ Hood C. (1991), S 3

⁹ Schedler K. / Proeller I. (2011), S 5

¹⁰ Neisser/Meyer/Hammerschmid in Neisser H. / Hammerschmid G. (1998), S 39

¹¹ Piper N.: Der schlanke Staat als letzter Schrei. In: Die Zeit, Nr. 46, 11. November 1994.

¹² Al-Ani A. in Strunz H. / Fohler-Norek Ch. / Edtstadler K. (1996), S 143

¹³ Schedler K. / Proeller I. (2011), S 27 ff

¹⁴ Pollitt Ch. / Bouckaert G. (2000), S 172 ff

Ökonomisierung der Beziehung von Staat und Bürger*innen, die Zentralisierung, die Erhöhung des Managementpersonals sowie die Nichtwahrnehmung von großen Bereichen des Human-, Sozial- und Organisationskapitals im Rahmen der Leistungsmessung ebenso bemängelt wie eine verantwortungslose Managementkultur.¹⁵

1.1.3 Public Governance

Während Konzepte des Public Management auf den öffentlichen Sektor beschränkt sind und sich mit der Reform einzelner Organisationen befassen, ist die Analyseperspektive von Public Governance weiter gefasst. Dieses ab den 1990er Jahren entwickelte Verwaltungsreformkonzept geht über das politische System im engen Sinn hinaus und rückt die Umweltbeziehungen öffentlicher Verwaltungen in den Blickwinkel.

In dieses Gebiet sind folgende Begriffe einzuordnen:

Aktivierender Staat

Zumeist wird die Verantwortung für Fortschritt und Solidarität dem Staat zugeordnet. In der Sichtweise eines „aktivierenden Staates“ fällt diese Verantwortung bei der Realisierung von Zielen im öffentlichen Interesse jedoch Staat und Gesellschaft zu. Dies bedeutet in der Folge die Einbeziehung und Kooperation sowohl staatlicher als auch halbstaatlicher und privater Akteure. „Der Aktivierende Staat will sein Engagement mit Eigeninitiative und Eigenverantwortung von Bürgerinnen und Bürgern verbinden und eine neue Leistungsaktivierung in allen Stufen der Wertschöpfungskette öffentlicher Leistungen erreichen.“¹⁶ Durch die Zusammenführung von staatlicher Gesamtverantwortung und der Selbsttätigkeit von Bürgerin und Bürger soll eine „kontinuierliche Verbesserung“ der Leistungsketten¹⁷ erreicht werden.

Good Governance

Der Begriff *Good Governance* verdankt „seinen Einzug in die öffentliche Verwaltung der Weltbank, die [...] Good Governance als Voraussetzung für eine positive ökonomische Entwicklung erkannte“¹⁸ und fand auch bei der Transformation der Wirtschaftssysteme in Mittel- und Osteuropa große Beachtung.¹⁹ Wesentlichen Anteil an Verbreitung und Dis-

¹⁵ Vgl. Marquand (2004), Drechsler (2008), Diefenbach (2009)

¹⁶ Blanke B. (2001), S 8; Herv. i. O.

¹⁷ Blanke B. (2001), S 22; Herv. i. O.

¹⁸ Löffler E. (2004), S 1

¹⁹ Löffler E. (2004), S 1

kussion des Governance-Konzepts hatte das 2001 von der EU-Kommission veröffentlichte Weißbuch „European Governance“.

Der *Good Governance Standard for Public Services* hält u. a. folgende Prinzipien fest:

- Fokussierung auf den Organisationszweck und die Ziele der Bürger*innen und Leistungsempfänger*innen
- Einbindung der Betroffenen (*Stakeholder*) und Umsetzung der Verantwortlichkeit,
- Förderung der Werte der gesamten Organisation und
- Vorleben der Good-Governance-Werte sowie transparente Entscheidungen.²⁰

„Verwaltungen öffentlicher Gebietskörperschaften haben sich dabei von bürokratischen Organisationen hin zu Dienstleistungsanbietern mit Fokus auf Transparenz, Effizienz, Verantwortlichkeit, Kundenorientierung und einem für den Bürger wahrnehmbaren Ergebnis öffentlicher Aufgabenwahrnehmung gewandelt.“²¹

1.1.4 Open Government

Dem Open Government liegt ein modernes Staatsverständnis zu Grunde, das auf die Einbindung im Sinne eines aktivierenden Staates setzt und dabei „[...] sämtliche Akteure, vor allem Bürger und Wirtschaft, in das politisch-administrative Geschehen und Handeln integriert. Diese Einbindung bedeutet eine zusätzliche und neue Wertschöpfung durch Zusammenarbeit, geht jedoch weit über die Nutzung digitaler Technologien und sozialer Netzwerke hinaus“²².

Das Open-Government-Konzept der OECD aus dem Jahre 2003 verstärkt die Einbindung der Bürger*innen durch Hervorheben der Schlüsselemente *Accountability* (Verantwortlichkeit der Beamt*innen für ihre Handlungen), *Transparency* (öffentlicher Zugang zu einer verbindlichen, relevanten und zeitnahen Information über die staatliche Tätigkeit) und *Openness* (Anhörung der Bürger*innen und Unternehmer*innen sowie Berücksichtigung von deren Vorschlägen bei der Gestaltung und Umsetzung öffentlicher Vorhaben).²³

Das Ausmaß der Zusammenarbeit wird z. B. im Memorandum aus dem Jahre 2009 „Transparency and Open Government“ von US-Präsident Barack Obama²⁴ durch die

²⁰ Independent Commission (2004), S 5 ff

²¹ Hilgers D. in Schauer R. / Thom N. / Hilgers D. (2011), S 92 (und die dort zitierte Literatur)

²² Hilgers D. in Schauer R. / Thom N. / Hilgers D. (2011), S 95 f

²³ OECD (2003), S 10

²⁴ Obama B. (2009)

Grundpfeiler „*Kollaboration*, d. h. die Zusammenarbeit von staatlichen Stellen mit Bürgern und Wirtschaft über alle Verwaltungsebenen hinweg, *Transparenz*, d. h. die Offenheit und Nachvollziehbarkeit staatlichen Handelns und *Partizipation*, d. h. die Mitwirkung von Bürgern und Wirtschaft bei staatlichen Entscheidungsprozessen zur Erhöhung von Legitimität, aber auch um vorhandenes Expertenwissen aus der Gesellschaft in die Entscheidungsfindung mit einzubinden“²⁵, noch deutlicher hervorgehoben.

1.1.5 Exkurs: Industrie 4.0

2013 wurde der Abschlussbericht „Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0“²⁶ vorgestellt. Ziel ist es, die Führungsposition Deutschlands in der Produktionstechnik auszubauen.

„Unternehmen werden zukünftig ihre Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel als Cyber-Physical Systems (CPS) weltweit vernetzen. Diese umfassen in der Produktion intelligente Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel, die eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig selbstständig steuern. [...] In den neu entstehenden Smart Factory [sic!] herrscht eine völlig neue Produktionslogik: Die intelligenten Produkte sind eindeutig identifizierbar, jederzeit lokalisierbar und kennen ihre Historie, ihren aktuellen Zustand sowie alternative Wege zum Zielzustand. Die eingebetteten Produktionssysteme sind vertikal mit betriebswirtschaftlichen Prozessen innerhalb von Fabriken und Unternehmen vernetzt und horizontal zu verteilten, in Echtzeit steuerbaren Wertschöpfungsnetzwerken verknüpft.“²⁷

Die Gedanken und Empfehlungen zu Industrie 4.0 wurden sehr rasch für zukunftsorientierte Betrachtungskonzepte des öffentlichen Sektors übernommen, bedürfen aber einer entsprechenden Reflexion. Es besteht der Eindruck, als würden nicht bestehende Veränderungen analysiert, sondern neue normative Modelle geformt.

1.1.6 Verwaltung 4.0

Der Begriff „Verwaltung 4.0“ ist ein von vielen Akteur*innen verwendetes Schlagwort, referenziert auf Industrie 4.0, und bezieht sich zumeist auf ein modernes Verwaltungshandeln unter Einbeziehung von Digitalisierung und einer damit verbundenen „Transformation“ der Verwaltung. Als Schöpfer des Begriffs wird in manchen Internetquellen auf

²⁵ Hilgers D. in Schauer R. / Thom N. / Hilgers, D. (2011), S 96

²⁶ Forschungsunion/acatech (2013)

²⁷ Forschungsunion/acatech (2013), S 5

das IVM² – Institut für Verwaltungsmanagement, Mittelstandsforschung und Zukunftsplanung“ hingewiesen. Dort sieht man Verwaltung 4.0 als „[...] eine Verwaltung, die ihr tägliches Handeln systematisch und kooperativ, effektiv und effizient auf eine Kunden-, Personal- und Organisationssicht einerseits sowie auf eine Prozess-, Technik-, Ressourcen- und Finanzsicht andererseits ausgerichtet hat.“²⁸

1.1.7 Smart Government

Ein ähnlicher Begriff ist Smart Government, der sich ebenfalls auf die technischen Möglichkeiten (Digitalisierung) und die Einbeziehung von Bürger*innen (aktivierender Staat) stützt.

„Smart Government wird im Wesentlichen durch zwei Denkrichtungen geprägt: Da ist einerseits die technologiebasierte Sicht, die durch die zugrundeliegenden Technologien und die Nutzererfahrungen der Bürger geprägt ist. [...] Andererseits wird unter Smart Government nicht weniger als ein intelligenteres Regierungs- und Verwaltungshandeln verstanden, dass [sic!] über neue technologische Plattformen und eine umfassende Einbindung der Expertise der Zivilgesellschaft ermöglicht wird.“²⁹

Lucke (2016) sieht Smart Government gar als einen revolutionären Entwicklungssprung in Staat und Verwaltung und bezieht sich hier auf die „Kameralwissenschaft im absolutistischen Staat, die Bürokratie im 19. Jahrhundert und die informationstechnischen Systeme im öffentlichen Sektor im 20. Jahrhundert.“ In diesem 4. Stadium sollen CPS [cyber-physische Systeme; Anm. d. V.] im vernetzten öffentlichen Raum und den darin integrierten intelligent vernetzten Objekten“ die wesentliche Rolle spielen.³⁰

Im Fokus der Betrachtung der informationstechnischen Systeme und von Smart Government stehen die Entwicklungen und Gestaltungspotentiale der Informationstechnologie, präziser formuliert – der Entwicklungsstufen des World Wide Webs. Das Häfner-Stufenmodell für die weitere Entwicklung des World Wide Web lässt sich wie folgt skizzieren:

Web 5.0	Real Time Government im taktilen Internet
Web 4.0	Smart Government im Internet der Dinge und der Dienste

²⁸ <http://www.ivmhoch2.de/MentaleTransformation4-0.html> (abgefragt 03.01.2019; Seite nicht mehr online)

²⁹ Behörden Spiegel / Prognos AG (2016), S 4

³⁰ Lucke J. v. (2016), S 35

Web 3.0	Big Data, Linked Data und Open Data im Internet der Daten
Web 2.0	Open Government im Internet der Menschen
Web 1.0	Electronic Government im Internet der Systeme ³¹

Die Zeppelin Universität Friedrichshafen hat Smart Government wie folgt definiert (Häfler-Definition):

„Unter Smart Government soll die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit dem Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von intelligent vernetzten Informations- und Kommunikationstechniken verstanden werden. Ein intelligent vernetztes Regierungs- und Verwaltungshandeln nutzt die Möglichkeiten intelligent vernetzter Objekte und cyberphysischer Systeme zur effizienten wie effektiven Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Dies schließt das Leistungsportfolio von E-Government und Open Government einschließlich Big Data und Open Data mit ein. Im Kern geht es um ein nachhaltiges Regierungs- und Verwaltungshandeln im Zeitalter des Internets der Dinge und des Internets der Dienste, die technisch auf dem Internet der Systeme, dem Internet der Menschen und dem Internet der Daten aufsetzen. Diese Definition umfasst sowohl die lokale oder kommunale Ebene, die regionale oder Landesebene, die nationale oder Bundesebene sowie die supranationale und globale Ebene. Eingeschlossen ist somit der gesamte öffentliche Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentliche Unternehmen.“³²

Das Internet der Systeme bildet als „virtuelles Rechnernetzwerk die technische Grundlage für die weitreichendste weltweite Vernetzung von Rechnern und anderen technischen Objekten“³³. Darauf aufbauend können wir im Internet der Menschen (Web 2.0: Social Media) „vielfältige Angebote und Dienste einfach nutzen, ohne Details über Handhabung, Funktionsweise, Programmierung und Schnittstellen kennen zu müssen“³⁴. Im Unterschied dazu vernetzt das Internet der Daten (Web 3.0: Semantisches Web) „vorhandene Datenbestände und erschließt sie so für eine offene Weiternutzung durch Dritte“³⁵. Während das Internet der Dinge (Web 4.0: Internet der Dinge und der Dienste) be-

³¹ Tabelle übernommen von: Lucke J. v. (2016), S 8 (Vorwort)

³² Zit. nach Lucke J. v. (2015), S 2; Herv. i. O.

³³ Lucke J. v. (2015), S 15

³⁴ Lucke J. v. (2015), S 17

³⁵ Lucke J. v. (2015), S 17

reits „für die globale ‚elektronische Vernetzung von Alltagsgegenständen‘ und den direkten gegenseitigen Informationsaustausch von Objekten ohne menschliche Eingriffe im Sinne einer echten Kommunikation von Maschine zu Maschine“³⁶ steht. Im Internet der Dienste werden „Dienste und Funktionalitäten als feingranulare Softwarekomponenten abgebildet und von Providern auf Anforderung über das Internet zur Verfügung gestellt [...] Organisationen können modular einzelne Software-Komponenten zu komplexen und dennoch flexiblen Lösungen im Sinne einer dienste-orientierten Architektur (SOA: Service-Oriented Architecture) orchestrieren“³⁷.

³⁶ Lucke J. v. (2015), S 18

³⁷ Lucke J. v. (2015), S 19

1.2 Entwicklungspotentiale der Kommunen

Die Entwicklung der öffentlichen Verwaltungen vom Bürokratiemodell über New Public Management zu Public Governance und Open Government ist gerade auf kommunaler Ebene besonders initiiert und vorangetrieben worden, wobei zumeist Bürger*innennähe, Budgetdruck und Veränderungsnotwendigkeit Treiber der Veränderung waren. Auch darin liegt eine mögliche Erklärung, warum das Thema Verwaltung 4.0 bzw. Smart Government als „Smart City“ aktuell eine intensive Diskussion erfährt.

„Bereits in den 1980er Jahren sind in verschiedenen mittleren und größeren Städten Österreichs Ansätze zur Modernisierung von Politik und Verwaltung zu erkennen. Sie sind v. a. durch das kommunalpolitische Bemühen notwendig geworden, Dienstleistungen und Einrichtungen für die Bürgerschaft und für die lokale und regionale Wirtschaft auszubauen sowie kostengünstig vorzuhalten. Gleichzeitig stieg der Druck in Richtung einer Konsolidierung der städtischen Haushalte.“³⁸ Teils war es möglich, auf neue Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung zurückzugreifen.³⁹ „Die oft sehr breit gefächerten organisatorischen Strukturen der Stadtverwaltungen wurden gestrafft, marktnah agierende Betriebe und betriebsähnliche Einrichtungen teils mit größeren operativen Befugnissen ausgestattet, teils wurden sie aus dem Haushalt mehr oder weniger vollständig ausgegliedert.“⁴⁰

1.2.1 Herausforderungen

Losgelöst von Aspekten bzw. Teilaspekten des Smart-City-Konzeptes werden in der Literatur, insbesondere in Studien, folgende Herausforderungen an die Kommunen angesprochen:

- Erhöhung des Drucks öffentlicher Finanzen und gleichzeitig Zunahme des von den Bürgern und Bürgerinnen erwarteten Leistungsniveaus, Anforderungen an nachvollziehbare Verantwortlichkeiten, Transparenz und Effizienz⁴¹
- „Demografischer Wandel der Gesellschaft, budgetärer Druck und Einsparungen, Druck nach Transparenz durch Gesellschaft und soziale Netze, Attraktivität der öf-

³⁸ Bauer H. / Dearing E. (2013), S 50 f

³⁹ Vgl. Bauer H. / Dearing E. (2013), S 51

⁴⁰ Bauer H. / Dearing E. (2013), S 52

⁴¹ Vgl. Weninger Th. in Österreichischer Städtebund (2012), Vorwort

fentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin, Stärkung des regionalen/nationalen Wirtschaftsstandortes“⁴²

- „Digitalisierung verwaltungsinterner Abläufe und Verfahren, budgetärer Druck und Einsparungen, Einsatz neuer Technologien und E-Government-Lösungen für Bürger*innen und Unternehmen, Aufgabenkritik, Strukturbereinigung und Prozessoptimierung, demografieorientierte Personalpolitik, Anpassung des Leistungsspektrums im Hinblick auf den demografischen Wandel der Gesellschaft, Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber“⁴³

In einer Studie über das Leitbild einer modernen kommunalen Rechnungsprüfung in Deutschland sieht Richter folgende Entwicklungen in der kommunalen Umwelt:⁴⁴

Erwartungen der Bürger*innen

Bürger*innen wollen „zunehmend aktiven Einfluss auf die Entwicklung in ihrer Kommune nehmen“.⁴⁵ Sie erwarten sich eine höhere Transparenz und auch die Nachvollziehbarkeit und Erklärung der getroffenen politischen Entscheidungen. Dies macht das Verwaltungshandeln für die Verantwortlichen „deutlich komplexer“⁴⁶.

Demografische Entwicklungen

Die Einwohner*innenzahl wird sich kommunal und regional unterschiedlich entwickeln, wobei in schon jetzt gering besiedelten, kommunalen Bereichen ein weiterer Rückgang der Einwohner*innenzahl prognostiziert wird. Kommunen im sogenannten „Speckgürtel“ können mit einem leichten Anstieg rechnen.⁴⁷ Dort, wo die absolute Einwohner*innenzahl zurückgeht, muss mit größeren Strukturveränderungen gerechnet werden, vor allem bezogen auf die Altersverteilung (Alterspyramide).⁴⁸ Hinzu kommt auch ein strukturelles Problem innerhalb der Kommune, wo es verstärkte Ungleichgewichte innerhalb dieser geben könnte (von Stadtteil zu Stadtteil), die eine Spaltung von Arm und Reich weiter vorantreibt. Ein Aspekt davon könnte eine zunehmende Kinderarmut sein.⁴⁹

⁴² Vgl. Umfrageergebnis der Hertie School of Governance zitiert in Decarli P. / Furtner E. / Proberger K. / Schlager-Weidinger N. (2014), S 10

⁴³ Institut für den öffentlichen Sektor (2016), S 9

⁴⁴ Vgl. Richter M. (2013), S 12 f, siehe auch dort zitierte Literatur

⁴⁵ Richter M. (2013), S 12

⁴⁶ Richter M. (2013), S 12

⁴⁷ Vgl. Richter M. (2013), S 12

⁴⁸ Vgl. Richter M. (2013), S 12

⁴⁹ Vgl. Richter M. (2013), S 12

Technologische Entwicklung

Von Veränderungen in diesem Bereich werden *alle* Teilbereiche einer Kommune betroffen sein, insbesondere die Außenstrukturen, wo sich auch Fragen nach „Gebietsreformen und Abgrenzung der verschiedenen staatlichen Ebenen voneinander“⁵⁰ stellen. Verändern werden sich zudem die „Binnenstrukturen innerhalb der Kernverwaltung sowie die Strukturen im ‚Konzern Stadt‘.⁵¹ Das macht außerdem Änderungen der Geschäftsprozesse in der Verwaltung nötig, die auch die Führungsprozesse miteinbeziehen muss. Ohne ein umsichtiges, proaktives und vorausschauendes Veränderungsmanagement wird dies nicht möglich sein. Dafür benötigt es aber Mitarbeiter*innen mit Veränderungsbereitschaft. Dadurch gewinnen aber auch die Thematiken Personalrekrutierung sowie die Aus- und Fortbildung an wesentlicher Bedeutung.⁵²

Rechtlicher Rahmen / Regulierung / Bürokratisierung

Auch im Bereich des rechtlichen Rahmens zeichnen sich gegenläufige Entwicklungen ab. Mit den Möglichkeiten der technischen Entwicklung werden Deregulierungen und Entbürokratisierungen forciert. Andererseits führen Dynamik und gestiegene Komplexität zu einer steigenden Anzahl von Normen mit laufender Anpassungsnotwendigkeit.⁵³

Dynamik der Umwelt und Wettbewerbssituation

Städte und Gemeinden versuchen, verstärkt „konkurrenzfähig“ zu bleiben. Die Umweltdynamik hat hier in den letzten Jahrzehnten bereits zur Veränderung der Wettbewerbssituation von Kommunen geführt und wird diese weiterhin beeinflussen.⁵⁴ Diese Wettbewerbssituation bezieht sich aber nicht nur auf einen Standortwettbewerb zur Ansiedlung von Unternehmen, sondern muss breiter verstanden werden. Auch der Wettbewerb um die Ansiedlung von „Behörden, Kultureinrichtungen und anderen Institutionen mit öffentlichen Dienstleistungen“ sowie der „Wettbewerb um das Angebot von öffentlichen Dienstleistungen, die auch von privaten Unternehmen bzw. Institutionen erbracht werden können“ und der „Wettbewerb um den Zuzug von Einwohnern“ bzw. der „Personalwettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte“ ist hier hinzuzurechnen.⁵⁵

⁵⁰ Richter M. (2013), S 13, siehe auch dort zitierte Literatur

⁵¹ Richter M. (2013), S 13

⁵² Vgl. Richter M. (2013), S 13 f

⁵³ Vgl. Richter M. (2013), S 14, siehe auch dort zitierte Literatur

⁵⁴ Vgl. Richter M. (2013), S 15, siehe auch dort zitierte Literatur

⁵⁵ Richter M. (2013), S 15 f

Finanzielle Lage der Kommunen

Die finanzielle Situation vieler Kommunen bleibt prekär, was zum Teil an externen Gründen, wie z. B. der Übertragung öffentlicher Aufgaben von Bund zu Kommune (Verletzung des Konnexitätsgebots) liegt. Ein weiteres Problem stellt die selten thematisierte Mischfinanzierung dar, die einerseits die ökonomischen Anreize verzerrt und auf der anderen Seite die „Transaktionskosten“ (Bürokratiekosten) erhöht.⁵⁶

Aufgrund der Vielfalt von lokalen Besonderheiten bzw. Gegebenheiten gibt es kein für alle Städte geltendes, einheitliches Vorgehen, um eine Stadt der Zukunft entstehen zu lassen. Für die „Vision“ einer solchen muss aber überall die Frage gestellt werden, „mit welchen Prozessen und Methoden eine Vision zustande kommt, wer an den Prozessen beteiligt wird und wie eine Vision in zielführende strategische Maßnahmen überführt werden kann“.⁵⁷

1.2.2 Smart-City-Ansatz

Aktuelle Studien und Literatur zu Kommunen befassen sich sehr häufig mit dem Zukunftsbild dieser Einrichtungen und knüpfen dabei – mit teilweise unterschiedlichen Perspektiven – an das Modell von Smart Government an. Der hierfür verwendete Schlüsselbegriff ist gelegentlich „Verwaltung 4.0“, zumeist aber „Smart City“. Beispielsweise beschreibt G. Hartmann in seinem Buchbeitrag „Smart City Wien – Die Stadt fürs Leben“⁵⁸ die dementsprechende Rahmenstrategie, aktuelle und künftige Projekte und Open-Innovation-Ansätze.

Der definitorische Zugang zu „Smart City“ variiert etwas. Er ist entweder stark auf Informations- und Kommunikations-Technologie (IKT) fokussiert oder wird unter Berücksichtigung der wichtigen IKT-Rolle breiter angelegt (z. B. „a city may be called ‘Smart’ ‘when investments in human and social capital and traditional and modern communication infrastructure fuel sustainable economic growth and a high quality of life, with a wise management of natural resources, through participatory governance’“⁵⁹) In ähnli-

⁵⁶ Vgl. Richter M. (2013), S 16

⁵⁷ Buttler M. / Sager Ch. in Häupl M. / Horvath P. / Müller B. / Weninger Th. (2016), S 20

⁵⁸ Vgl. Hartmann G. in Lucke J. v. (2016): Smart Government, Beiträge, S 97 ff

⁵⁹ Schaffers et al. (2011) zit. nach European Parliament (2014), S 22. Vgl. auch ebd. S 22 ff und die auf S 25 angeführte weiterführende Literatur

cher Form wird die Unterschiedlichkeit der Definitionen etwa auch bei Pleschberger/Prorok hervorgehoben.⁶⁰

Allgemein scheint sich der breitere Ansatz durchzusetzen. “[A] Smart City is a city seeking to address public issues via ICT-based solutions on the basis of a multi-stakeholder, municipally based partnership.”⁶¹ Als Schwerpunkte werden dabei genannt: Smart Governance, Smart Economy, Smart Mobility, Smart Environment, Smart People, Smart Living.⁶²

Die Breite der Herausforderungen wird auch in folgender Definition deutlich: „Bei ‚Smart Cities‘ geht es darum, die sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen, welchen sich die Städte in Zukunft stellen werden, in einer intelligenten und die BewohnerInnen beteiligenden Art anzunehmen. Wichtige Stakeholder sind die Verwaltungen in den Städten, aber auch die BewohnerInnen, Firmen und viele andere AkteurInnen. Die Anliegen sind jedoch bei weitem nicht nur technischer Natur, sondern es gehen auch Zukunftsvorstellungen, Wertvorstellungen und Erfahrungen ein.“⁶³

Und auch die Definition der Deutschen Normungs-Roadmap Smart City verweist auf den integrierten Charakter des Konzepts: „Smart Cities bezeichnen einen Siedlungsraum, in dem systemisch (ökologisch, sozial und ökonomisch) nachhaltige Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Prozesse und Infrastrukturen eingesetzt werden, in der Regel unterstützt durch hochintegrierte und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien“.⁶⁴

Die Entwicklung der Kommunen in Richtung Smart City erfolgt über einzelne oder mehrere Projekte, welche über einzelne Strategien oder über eine Rahmenstrategie verbunden sind und z. T. auch mit Fördermitteln unterstützt werden. Die Themengruppen sind in verschiedenen Studien und Konzepten unterschiedlich dargestellt,⁶⁵ sie lassen aber in etwa folgende Struktur erkennen:

⁶⁰ Pleschberger W. / Prorok Th., ÖGZ 12/2013–01/2014, S 24–26

⁶¹ European Parliament (2014) Mapping Smart Cities, S 24

⁶² European Parliament (2014) Mapping Smart Cities, S 28

⁶³ Klima- und Energiefonds (2015) Smart City STANDARDS Teil 2, S 17

⁶⁴ DIN/DKE (2014) Deutsche Normungsroadmap Smart City, S 8

⁶⁵ Siehe etwa: Rödiger U. (2015): Smart City, S 17; European Parliament (2014): Mapping Smart Cities, S 28; Klima- und Energiefonds (2015): Smart City STANDARDS. Teil 2, S 22 ff; DIN/DKE (2014): Deutsche Normungsroadmap Smart City, S 21 ff; Fraunhofer (2016): Morgenstadt City Index, S 6; Bertelsmann (2008): Kommunen schaffen Zukunft; Decarli P. / Furtner E. / Promberger

1. Bürger*innenorientierung
z. B. Bürger*innenpartizipation, E-Government und E-Democracy, Transparenz schaffen, Wirkung und Bürger*innenorientierung steigern ...
2. Arbeit in der Verwaltung
z. B. veränderte Aufgaben und Arbeitsstrukturen, knappe Ressource Fachkraft, Verdrängung durch Automatisierung, Aus- und Fortbildung, Wissensmanagement ...
3. Digitalisierung auf kommunaler Ebene
z. B. intelligente Verwaltungsnetze, Smart Cities, interkommunale Zusammenarbeit, Internet der Dinge und Dienste ...
4. Demografischer Wandel
z. B. Diversität, Änderung der Geschlechterrollen (inklusive Vereinbarkeit von Familie und Beruf), Alter (von Jugendförderung bis Leben und Wohnen im Alter), Gesundheit und medizinische Versorgung, Pflege, Bildung (Kindergarten bis Andragogik) ...
5. Mobilität
z. B. Entwicklung des Personen- und Warenverkehrs, neue Mobilitätsanforderungen, kommunale Verkehrsnetze ...
6. Kommunale Wirtschaftspolitik
z. B. Standortpolitik, Kooperationsmodelle, Ausgliederungen ...
7. Kooperation der Kommunen
z. B. Wachsen des urbanen Raumes durch zunehmende Verstädterung, Effizienzsteigerung durch gemeinsame Leistungserbringung ...

Kritische Quellen sehen die Zukunftsfähigkeit des Smart-City-Konzeptes als teilweise unklar⁶⁶ bzw. wird ihr mit Skepsis begegnet und die Abwesenheit von (wissenschaftlicher und zivilgesellschaftlicher) Kritik, das Fehlen von Reflexionen über das Gemeinwesen und das Aufbauen eines Kontrollregimes bemängelt.⁶⁷

K. / Schlager-Weidinger N. (2014): IT-Strategie einer Stadtverwaltung, S 13 ff; Nationaler IT-Gipfel (2015): Deutschland intelligent vernetzt; Institut für den öffentlichen Sektor (2016): Kommunen der Zukunft – Zukunft der Kommunen, S 8 ff

⁶⁶ Vgl. Grüner M. in Klug. F. / Müller B. (2017): IKW-Schriftenreihe 130, S 84 f

⁶⁷ Vgl. Schmid J. in Klug. F. / Müller B. (2017): IKW-Schriftenreihe 130, S 92 f

1.3 Grundausrichtung moderner Kontrolleinrichtungen

1.3.1 Begriff

„Die Begriffe Prüfung, Revision und Kontrolle werden [in Österreich; Anm. d. V.] abwechselnd verwendet und sind somit austauschbar. Auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene spricht man vom Rechnungshof, einer Prüfungsabteilung, einer Internen Revision und einem Kontrollamt und meint damit eine autonome, nachgängige Revision“⁶⁸. Zudem sind in „allen Stadtrechten der Städte mit eigenem Statut [...] – teilweise unter unterschiedlicher Bezeichnung – ‚Kontrollämter‘ zusätzlich zum Kontrollausschuss des Gemeinderates vorgesehen. Die Kontrollämter sind landesgesetzlich in den Magistrat integriert.“⁶⁹

Anders in Deutschland. Die Rechnungsprüfungsämter nehmen Aufgaben der externen Prüfung (örtliche Rechnungsprüfung) und der internen Prüfung (Prüfung der Verwaltung) wahr und können damit als Hybridorganisation bezeichnet werden.⁷⁰ Generell ist darauf hinzuweisen, dass sich die Rolle der kommunalen Rechnungsprüfer*innen in den letzten Jahren parallel zu der Weiterentwicklung der Internen Revision mitverändert hat.⁷¹ Mit der Prüfaufgabe „Rechnungswesen“ ist auch für die Interne Revision das „International Professional Practice Framework (IPPF)“⁷² im gesamten Bereich der kommunalen Rechnungsprüfung anwendbar.⁷³ „Kernfunktion der modernen kommunalen Rechnungsprüfung [in Deutschland, Anm. d. V.] ist die Führungsunterstützung für Gemeinderat und Verwaltungsspitze.“⁷⁴

Bedingt durch die wesensgleiche organisatorische und funktionale Eingliederung der Prüfkörper in die Kommunen, wird in dieser Studie von Internen Kontrolleinrichtungen oder Internen Revisionen gesprochen. Andere Begriffe (insbesondere Kontrollämter, Rechnungsprüfung) werden synonym verwendet und sind primär einem korrekten Zitieren geschuldet. Von dieser Begriffsfamilie der Internen Prüfung ist die externe, d. h. außerhalb der kommunalen Organisation stehende Prüfung zu unterscheiden. Dazu zählen insbesondere der Rechnungshof und die Landesrechnungshöfe.

⁶⁸ Klug F in Klug F. (1998), S 205

⁶⁹ Kolonovits D. in Österreichischer Städtebund (2012), S 33, und die dort zitierte Literatur

⁷⁰ Vgl. Dieterle O. (2018), S 21

⁷¹ Vgl. Dieterle O. (2018), S 21

⁷² Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017

⁷³ Vgl. Dieterle O. (2018), S 21

⁷⁴ Richter M. (2013), S 3

Die Interne Revision ist eine Einrichtung (oder Tätigkeit) innerhalb einer Organisation, „die sich im Auftrag der Leitung mit Kontrollen und der Bewertung der Systeme und Verfahren der Organisation befasst, damit etwaiges betrügerisches, fehlerhaftes oder unwirtschaftliches Handeln weitmöglichst verringert wird. Die interne Revision muss innerhalb der Organisation unabhängig sein und der Leitung unmittelbar Bericht erstatten.“⁷⁵ Sie ist als ein unterstützendes Führungsinstrument der Unternehmensleitung von operativen Aufgaben freizuhalten und unmittelbar der Unternehmensleitung zuzuordnen.⁷⁶

Die IR unterscheidet sich wesentlich von der internen Kontrolle (im engeren Sinn), welche „ein in die Arbeits- und Betriebsabläufe einer Organisation eingebetteter Prozess [ist], der von den Führungskräften und den Mitarbeitern durchgeführt wird, um bestehende Risiken zu erfassen und zu steuern“ und um sicherzustellen, dass die betreffende Organisation ihre allgemeinen Ziele erreicht.“⁷⁷ Die Prüfung/Revision ist „prozeßemanzipiert, unabhängig, unregelmäßig, nachgängig und nachvollziehend“, im Unterschied dazu ist die Kontrolle „prozessgebunden, begleitend, laufend und synchron“⁷⁸.

Aus dem Umstand, dass die IR Teil des Unternehmens, führungsnahe positioniert und prozessunabhängig ist, lässt sich erkennen, dass sie nur dann akzeptiert wird und Nutzen stiftend agieren kann, wenn sie — über qualitätsvolle Arbeit hinaus — in die Verwaltungskultur eingebettet ist und sich mit dieser weiterentwickelt. Ein Vertreten „alter“ Verwaltungskultur wird genauso wenig angenommen wie eine „zu moderne“, nicht gelebte Verwaltungskultur. Hoffmann-Riem spricht aus einer übergeordneten Perspektive und mit Bezug auf die Verwaltungsentwicklung auch von einer Ausweitung des Kontrollprogramms bei Ausdehnung einer staatlichen Verantwortung von der Input-Orientierung zur Output-, Outcome-, Impact-Verantwortung⁷⁹ bzw. von Veränderungen der Kontrollaufgabe, wenn Verwaltungsorganisationen umgebaut werden. So findet sich das bürokratisch-hierarchische, durch die Macht der vorgeordneten Instanz zur Weisung geprägte Verwaltungsmodell auf dem Rückzug und wird vielfach durch kooperative Vorgehensweisen der Verwaltungsentscheidung ersetzt.⁸⁰

⁷⁵ INTOSAI GOV 9100 (2019), S 67

⁷⁶ Vgl. Horvath P. (2001), S 804

⁷⁷ INTOSAI GOV 9100 (2019), S 67

⁷⁸ Klug F. in Klug. F (1998), S 205

⁷⁹ Vgl. Hoffmann-Riem in Schmidt-Aßmann E. / Hoffmann-Riem W. (2001), S 342

⁸⁰ Vgl. Hoffmann-Riem in Schmidt-Aßmann E. / Hoffmann-Riem W. (2001), S 343

1.3.2 Entwicklungstendenzen

Die „eigentliche zentrale Prüftätigkeit“ der Kontrollämter ist die „Überprüfung und Kontrolle der Gebarung der betreffenden Gemeindeverwaltung einschließlich der Unternehmen und Betriebe der Gemeinde“, wobei im Einzelfall noch weitere Aufgaben übertragen sind.⁸¹ Bei der Gebarungsprüfung der staatlichen Finanzkontrolle geht es heute nicht mehr allein um Ordnungsmäßigkeit und Sparsamkeit, sondern immer mehr um Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit, womit zunehmend volkswirtschaftliche Fragen zu klären sind.⁸² Laut Goldeband soll sich das Selbstverständnis der Prüfer*innen zu Prüfer*in und Berater*in⁸³ weiterentwickeln. Diese Funktion verlangt in einem größeren Ausmaß Kompetenzen und Soft-Skills, als dies in vielen bisherigen facheinschlägigen Ausbildungen berücksichtigt wurde. Zudem sind auch andere Punkte einzubeziehen, wie Gemeinwohlorientierung und seine Operationalisierung in Mess-, Evaluations- und Kontrollinstrumente (inkl. Aspekte der Nachhaltigkeit und Public Value), Lernorientierung und partizipative Orientierung etc.

Die Entwicklung der Aufgaben der IR wird des Öfteren über die Prüfungsarten Ordnungsmäßigkeitsprüfung / Financial Audit, Operational Auditing und Management Auditing dargestellt.⁸⁴ Bereits 1998 etwa spricht die Koordinationsstelle der Internen Revisionen des Bundes (KIR) davon, dass sich die inhaltlichen Schwerpunkte der Internen Revision in den letzten Jahren von der Ordnungsmäßigkeitsprüfung hin zur Systemrevision mit Ansätzen des Management Auditing entwickelt haben.⁸⁵ Während in Ordnungsmäßigkeitsprüfungen festgestellt wird, ob Prozesse bzw. Ergebnisse normgerecht gestaltet sind und daher die Sollgrößen für diese Prüfungen durch gesetzliche und betriebliche Vorschriften gebildet werden,⁸⁶ sind Audit-Ansätze (auch) zukunftsorientiert. Beim Operational Auditing werden die organisatorischen Aktivitäten der verschiedenen Ebenen des Managements mittels System- und Organisationsprüfungen einer unabhängigen und systematischen Beurteilung unterzogen, um eine Verbesserung des Systems zu erreichen.⁸⁷ Management Auditing beinhaltet hingegen die Beurteilung und Bewertung der Führungskräfte. Hierzu gehört die Ursachenforschung mit Bezug auf die Vergangenheit ebenso wie die Erforschung potentieller zukünftiger Schwachstellen. Fokussiert wird dabei in ers-

⁸¹ Vgl. Kratschmer B. (2012), S 49

⁸² Vgl. Goldeband E. (2012), S 59

⁸³ Vgl. Goldeband E. (2012), S 61

⁸⁴ Vgl. Eulerich M. (2018), S 109 ff

⁸⁵ Vgl. KIR (1998)

⁸⁶ Vgl. Lück W. (2000), S 55

⁸⁷ Vgl. Lück W. (2000), S 54

ter Linie auf Unternehmenswachstum, Zukunftschancen, Risikofaktoren und die Etablierung entsprechender Frühwarnsysteme.⁸⁸

Die durch diese Ansätze beschriebene Entwicklung der Aufgaben und des Selbstverständnisses der Internen Revision hin zu einem „Wertetreiber der Unternehmensperformance“ macht die Kontrolleinrichtungen zu einem wesentlichen Teil organisationaler Governance und lässt die Interne Revision als Kernfunktion eines Unternehmens hervortreten.⁸⁹

„Der Wandel in der Kultur und der strategischen Ausrichtung einer Verwaltung und mit ihr jener der Internen Revision erfordert auch eine Neuausrichtung der inneren Organisation der Internen Revision. Bei Revisionen in einem ordnungsstaatlichen Umfeld waren die Prüfungsthemen eher klein gehalten, sie wurden entweder ad hoc auf Anordnung des Vorgesetzten oder auf Basis eines ‚klassischen Prüfplans‘, der die Prüfung von Dienststellen in einem fixierten Turnus vorsah, durchgeführt. Der mit der Prüfung verbundene Ressourceneinsatz war nicht all zu hoch. Die Aufgabe konnte jedenfalls in einer hierarchisch strukturierten Revisionseinheit bewältigt werden.

Die Verwaltungsentwicklung zu New Public Management bzw. Good Governance bewirkt eine massive Veränderung. Die Interne Revision hat ihre Prüfungen an den Zielen der Verwaltung auszurichten. An die Stelle einer situativen oder turnusmäßigen Prüfauswahl tritt infolge der strategischen Ausrichtung, für die Verwaltung bzw. Allgemeinheit einen Mehrwert zu schaffen, der risikoorientierte Prüfplan. Die Wissensanforderungen an die Prüfer steigen massiv. Sie müssen letztlich die eigene Verwaltung in ihrer Gesamtheit überblicken, sich zusätzlich zu juristischen und fachlichen auch betriebswirtschaftliche und z. T. auch volkswirtschaftliche Kenntnisse aneignen und ihre Prüfmethoden erheblich ausweiten.“⁹⁰

Die „moderne“ kommunale Rechnungsprüfung ist „charakterisiert durch die Übernahme einer Innovations- und Initiativfunktion, einer Veränderungsfunktion und einer Mediationsfunktion sowie einer Veränderung der Aufgabenschwerpunkte, z. B. sollten Systemprüfungen gegenüber Einzelfall-Prüfungen stärker gewichtet werden.“⁹¹ „Das Selbstverständnis der Prüfer wird sich zum Prüfer und Berater weiter entwickeln. [...] Außerdem besteht zunehmend Bedarf an kurzfristig verfügbaren unabhängigen Stellungnahmen

⁸⁸ Vgl. Lück W. (2000), S 54, ähnlich Hofmann R. (2002), S 175 ff und die dort zitierten IIA-Standards.

⁸⁹ Vgl. Eulerich M. (2018), S 39

⁹⁰ Schuh H. (2010), S 32

⁹¹ Richter M. (2013), S 54

bzw. Gutachten, die auf objektiv überprüften Daten und nicht nur auf Auswertungen von statistischen Daten beruhen.“⁹²

1.3.3 Anforderungen auf Basis international anerkannter Standards

Das Institute of Internal Auditors (IIA) ist ein weltweiter beruflicher Interessensverband für Interne Revisoren. Es ist u. a. für berufliche Zertifizierungen, Forschung im Bereich des Revisionswesens und Ausbildung von Revisoren bekannt. Die von ihm erstellten Revisions-Standards werden allgemein anerkannt.

Das Institute of Internal Auditors gibt die maßgeblichen Leitlinien für die Interne Revision heraus, die auf den Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis (IPPF) aufbauen.⁹³ „Die IIA-*Standards* sind allgemein gültig und sollen für alle Mitglieder des Berufsstands der internen Revisoren anwendbar sein.“⁹⁴

Die Mission der Internen Revision beschreibt den primären Zweck und das übergeordnete Ziel der Internen Revision. Sie lautet: „Den Wert einer Organisation durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen und zu schützen.“⁹⁵

Die verbindlichen Elemente des IPPF sind:⁹⁶

- Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision
- Definition der Internen Revision
- Ethikkodex
- Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (Standards)

Die Einhaltung der in den verbindlichen Leitlinien dargelegten Prinzipien ist für die berufliche Praxis der Internen Revision erforderlich und unverzichtbar.

Die empfohlenen Elemente des IPPF umfassen Implementierungsleitlinien und Ergänzende Leitlinien (Praxisleitfäden).

Die Grundprinzipien der Internen Revision lauten: Die Interne Revision zeigt Integrität sowie „Sachkunde und berufsübliche Sorgfalt“. Sie ist „objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig)“, „richtet sich an Strategien, Zielen und Risiken der Organi-

⁹² Goldeband E. in Österreichischer Städtebund (2012), S 61

⁹³ Vgl. DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), Vorwort

⁹⁴ INTOSAI GOV 9140 (2018), S 3

⁹⁵ DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), S 14

⁹⁶ Vgl. zum Folgenden: DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), S 10

sation aus“ und ist „geeignet positioniert und mit angemessenen Mitteln ausgestattet“. Sie zeigt „Qualität und kontinuierliche Verbesserung“, „[k]ommuniziert wirksam“, erbringt „risikoorientierte Prüfungsleistungen“, ist „aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert“ und „[f]ördert organisatorische Verbesserungen“.⁹⁷

Die Definition der Internen Revision lautet: „Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“⁹⁸ Die intensive Diskussion der letzten Jahre um eine allfällige Neufassung der Definition, bei der es letztlich auch um die Berücksichtigung der dynamischen Entwicklung des Selbstverständnisses der Internen Revision geht, hat dazu geführt, dass die Definition zwar selbst unverändert blieb, dass aber ab den IPPF 2015 die Mission und die Grundprinzipien ergänzend verankert worden sind. Der Blick hat sich dadurch von „Mehrwerte schaffen“ auf den „Wert einer Organisation“ erweitert und die Aufgabenstellung wurde durch Prinzipien wie Ausrichtung an Strategien, Zielen und Risiken der Organisation, proaktive und zukunftsorientierte Tätigkeit und Förderung organisatorischer Verbesserungen wesentlich modernisiert.

Der Zweck des Ethikkodex ist die „Förderung einer von ethischen Grundsätzen geprägten Kultur im Berufsstand der Internen Revision.“⁹⁹

Die IIA-Standards stellen verbindliche Anforderungen dar, die auf Prinzipien basieren.¹⁰⁰ Sie „umfassen zwei Hauptkategorien: Attribut- und Ausführungsstandards. Attributstandards beschreiben die Merkmale von Organisationen und Personen, die Aufgaben der Internen Revision wahrnehmen. Ausführungsstandards beschreiben die Tätigkeitsfelder der Internen Revision und stellen Qualitätskriterien auf, mit denen die Ausführung dieser Leistungen bewertet werden kann.“¹⁰¹

⁹⁷ DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), S 15

⁹⁸ DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), S 16

⁹⁹ DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), S 17

¹⁰⁰ Vgl. DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), S 21

¹⁰¹ DIIR/IIRÖ/SVIR (2017), S 22

ISSAI-Standards

Die Prinzipien, Standards und Leitlinien der International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), also die International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI)¹⁰², beziehen sich primär auf Rechnungshöfe. Sie umfassen alle relevanten Dokumente der INTOSAI in strukturierter und hierarchischer Form und werden laufend weiterentwickelt. Aktuell wird dieses Rahmenwerk zu einem INTOSAI Framework of Professional Pronouncement (IFPP) umgebaut.

In den ISSAI-Dokumenten wird mit Bezug auf die Interne Revision explizit auf das durch das Institute of Internal Auditors (IIA) entwickelte Verständnis verwiesen. Die ISSAI-Standards beziehen sich in diesem Sinn unter Einschluss der Definition, der berufsethischen Grundsätze, der Standards und der praktischen Ratschläge auf das Professional Practices Framework (PPF) des IIA.¹⁰³ Die Bedeutung der Internen Revision gerade im öffentlichen Bereich wird besonders hervorgehoben. Sie gilt als strategischer Partner des Managements und Grundpfeiler für Good Governance.¹⁰⁴

1.3.4 Reifegrad nach dem Internal Audit Capability Model

Das Internal Audit Capability Model for the Public Sector¹⁰⁵ wurde von der Research Foundation des Institute of Internal Auditors erarbeitet. Es legt auf Basis von fünf Reifegraden Grundanforderungen für effektive Interne Revisionen fest, ermöglicht eine Beurteilung des Ist-Standes und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf.

Grob skizziert¹⁰⁶ ist Level 1 („Initial“) u. a. gekennzeichnet durch eine unstrukturierte Vorgehensweise, isolierte Ordnungsmäßigkeitsprüfungen, Ergebnisse, die von der Qualifikation der jeweiligen handelnden Person abhängen, sowie dem Fehlen von Infrastruktur und von institutionell entwickeltem Leistungsvermögen.

Bei Level 2 („Infrastructure“) geht es um die Wiederholbarkeit von Prozessen und damit um ein wiederholbares Leistungsniveau. Angesprochen sind Berichtslinien, Infrastruktur, berufliche Praxis, Prüfplanung nach Priorisierung durch das Management, Kontinuität der Qualität über einzelne Personen sowie teilweises Einhalten der IIA-Standards.

¹⁰² www.issai.org

¹⁰³ Vgl. INTOASI GOV 9100 (2019), S 50

¹⁰⁴ Vgl. INTOSAI GOV 9140 (2018), S 3f

¹⁰⁵ IIA (2009)

¹⁰⁶ IIA (2009), S 8 f (die deutsche Beschreibung der Level entspricht dem englischen Original)

Der Level 3 („Integrated“) entspricht im Allgemeinen den IIA-Standards. IR-Strategie und Prozesse sind definiert, dokumentiert und in die Organisation integriert. Die IR-Management- und Prüfungspraxis wird einheitlich angewendet. Die IR beginnt sich an der Tätigkeit der Organisation und dessen Risikomanagement auszurichten und erweitert ihr Leistungsspektrum um Beratungsleistungen im Risikobereich. Unabhängigkeit, Objektivität, Teambildung und Leistungsvermögen rücken stärker in den Fokus.

Auf Level 4 („Managed“) stimmen die Erwartungshaltungen der IR und jene der Stakeholder überein. Leistungskennzahlen werden eingesetzt, um IR-Prozesse und Ergebnisse zu messen. Die IR wird als Stelle anerkannt, die einen signifikanten Beitrag für die Organisation leistet, insbesondere als integraler Teil der Governance und des Risikomanagements. Die IR ist eine gut geführte Organisationseinheit. Die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse sind in der IR vorhanden, auch im Hinblick auf Wissenstransfer.

Auf Level 5 („Optimizing“), der „Königsstufe“, ist die IR eine lernende Organisation mit kontinuierlichen Prozessverbesserungen und Innovation. Sie nutzt externe und interne Informationen, um zur Erreichung strategischer Ziele der Organisation beizutragen. Sie ist ein wesentlicher Teil der Governance-Struktur der Organisation und verfügt über allgemeine und spezialisierte Kenntnisse auf „top-level“. Die Leistungsmessung ist umfassend und voll integriert, um Leistungsverbesserungen voranzutreiben.

1.3.5 Prüflandkarte moderner Revisionen im Public Sector

„Führung lässt sich in die drei Teilfunktionen Planung, Realisation und Überwachung unterteilen.“¹⁰⁷ Bei der dritten Teilfunktion, „Überwachung“, geht es darum festzustellen, ob die anvisierten Ziele auch erreicht wurden. Dabei reicht es nicht aus, die Einhaltung von Maßnahmen bzw. Regelungen zu kontrollieren, sondern es müssen auch die Wirkungen von Maßnahmen überprüft werden.¹⁰⁸ Überwachung ist daher das notwendige Gegenstück zur Planung.¹⁰⁹

Logischerweise kann die kommunale Führung nicht sämtliche Führungsaufgaben persönlich erfüllen, sondern ist auf geeignete Hilfsmittel angewiesen – und das umso mehr, „je komplexer, dynamischer und risikoreicher sich die Umwelt gestaltet“.¹¹⁰ Die

¹⁰⁷ Richter M. (2013), S 20

¹⁰⁸ Vgl. Richter M. (2013), S 21

¹⁰⁹ Vgl. Richter M. (2013), S 22

¹¹⁰ Richter M. (2013), S 25

kommunale Rechnungsprüfung übernimmt daher eine wesentliche Funktion, zumal sich ihr Zuständigkeitsbereich mit jenem der kommunalen Führungsebene deckt.¹¹¹

Unter Prüflandkarte (synonym: Audit Universe) kann die Summe aller möglichen Prüfobjekte einer Internen Revision verstanden werden. Was nicht Teil des Audit Universe ist, kann auch nicht von der IR geprüft werden. Bei der IR handelt es sich um eine Kontrollfunktion als Teil der obersten Führungsverantwortung. Die Grenzen des Prüfbareren liegen dort, wo sich die Revision über diese Ebene stellen würde. D. h. die Mission, Vision und auch die grundlegende Strategie einer Verwaltung sind nicht selbst Prüfobjekte, sehr wohl aber Orientierung für Revisionen.

Je stärker sich eine Verwaltung vom Bürokratiemodell weiterentwickelt hat und je mehr sie (New) Public-Management-Ansätze, aber auch Public-Governance- und Open-Government-Ansätze übernommen hat, umso herausfordernder wird das Audit Universe. McNamee/Selim¹¹² definierten bereits 1997 das Audit Universe wie folgt: "The Audit Universe is a collection of all the processes, programs, projects, and other units of the organization that are relevant to the strategic plan and have sufficient importance and/or significance to plan achievement." Letztlich soll es aber – verglichen mit dem Verantwortungsbereich der kommunalen Führungsebene – keine revisionsfreien Räume geben, allenfalls solche, die – unter dem Gesichtspunkt einer Risikoorientierung – weniger prüfenswert sind.

Die Struktur der Prüflandkarte einer (dynamischen) öffentlichen Verwaltung lässt sich über die Struktur der Interaktionen der Verwaltung systemisch abbilden.¹¹³ Die Kernfragen der Internen Revision, letztlich aber auch der kommunalen Führungsebene sind: Wie gut funktioniert die Kommune, wie gut setzt sie Veränderungen um und wie gut ist sie auf Anforderungen der Zukunft vorbereitet? Betrachtungselemente sind dabei:

„Management und Organisation“ als das gestaltende Element. (Was will die Organisation?) Es enthält die strategische Ausrichtung und den administrativen Rahmen.

„Leistungswirtschaft und Finanzwirtschaft“ als das umsetzende Element. (Was macht die Organisation?) Es entspricht den operativen Funktionen und ist in Produktion (iwS) und Finanzwesen getrennt.

¹¹¹ Vgl. Richter M. (2013), S 27

¹¹² McNamee D. / Selim G. (1997). Anm.: Diese Definition des Audit Universe fokussiert nicht auf Objekte, die prüfbar, sondern prüfenswert sind.

¹¹³ Der folgende Abschnitt ist entnommen aus: Schuh H. (2016), S 116 ff

„Selbstreflexion“ als das Element der Selbstbetrachtung. (Wie gut kennt sich das Unternehmen selbst?) Es enthält die 2nd Line of Defense, d. s. die Systeme betreffend Controlling, Interne Kontrollsysteme, Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Compliance etc.

„Veränderung“ als das Element der gezielten Veränderung. (Wie gestaltet das Unternehmen seine Veränderungen?) Es enthält Themen wie Investitionen, Projekte, Portfoliomanagement, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung etc.

Die vier Unternehmensfunktionen sind untereinander verbunden und als Gesamtheit „Kommune“ in ein „Externes Umfeld“ als Element der externen Einflüsse und Einflussnahmen (Wie wirken externe Kräfte in Bezug auf die Verwaltung? bzw.: Wie wird die Umwelt aktiv gestaltet?) eingebunden.

Bedeutsame mittel- und langfristige Einflussfaktoren werden als „Megatrends“ betrachtet, wenn sie die Ausrichtung des Unternehmens beeinflussen, bzw. als „Externes Umfeld (in Zukunft)“, wenn die Kommune ihre Gestaltung mitbestimmen will.

Die Landkarte selbst ist nichts anderes als ein Betrachtungsraaster, sie ist weder ein Geschäftsmodell noch ein Abbild einer konkreten Verwaltung. Ihr Vorteil liegt im Anreiz zu einer umfassenden Betrachtung nach folgenden Dimensionen:

- verwaltungsinterne Funktionen
- Zusammenhänge mit dem Umfeld
- Organisationsform (statisch/dynamisch)
- Zeit (Gegenwart / kurz-, mittel-, langfristige Zukunft)
- Veränderung (intendiert/passiv)
- Verantwortung (Soll/Ist)
- Zoom-Funktion (Gesamtsicht/Detailsicht)

1.3.6 Personal und Wissen

Veränderte und im Niveau gestiegene Anforderungen prägen heute die Ansprüche an die Führung von Kommunen. Daher steigen auch die Anforderungen an die kommunale Rechnungsprüfung – sowohl in Bezug auf den inhaltlichen Umfang wie auch auf das Niveau. Die kommunale Rechnungsprüfung muss also steigenden Anforderungen gerecht werden, wenn sie ihre Unterstützungsfunktion für die Führung ausüben will. „In die-

sem Zusammenhang ist zu beachten, dass Erfahrung in statischen Umwelten wertvoll ist, in dynamischen Umwelten dagegen schnell entwertet werden kann.¹¹⁴

Im IIA-Standard 1210 ist festgelegt, dass einerseits Interne Revisor*innen persönlich über „das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen“ verfügen müssen, die notwendig sind, um ihren persönlichen Verantwortungsbereich abzudecken. Andererseits muss die Interne Revision insgesamt die Voraussetzungen erfüllen, um ihrer organisationalen Verantwortung gerecht zu werden.

Umfassende Information der Prüfer*innen ist Voraussetzung für effektives Prüfen, wobei das notwendige Wissen sich nicht nur auf den „Zustand des Prüfungsobjekts im engeren Sinn“ beschränkt, sondern meist auch die Umwelt der Kommune betrifft.¹¹⁵ Innovationen sind – da besonders risikofähig – ebenfalls potentielle Prüfungsobjekte für die kommunale Rechnungsprüfung.¹¹⁶ Bei Innovationen kann der organisationale Lernprozess „angestoßen werden, wenn eine zeitliche und inhaltliche Abstimmung mit dem vorhandenen Innovationsbedarf und -prozess erfolgt“.¹¹⁷

Geschäftsführungs-, Wirkungs- und ex-ante-Prüfungen sind sehr anspruchsvoll, längere spezifische Erfahrungen und ein sehr umfangreiches (theoretisches) Hintergrundwissen sind erforderlich.¹¹⁸

Laut IPPF (Praktischer Ratschlag 1200-1)¹¹⁹ umfasst das Wissen, die Fähigkeiten und die sonstigen Qualifikationen der Internen Revisoren:

- Prüfungsgrundsätze, -verfahren und -techniken
- Rechnungslegungsgrundsätze und -verfahren
- Erkennen von Anzeichen für dolose Handlungen
- Kenntnis wesentlicher IT-Risiken und -Kontrollen sowie verfügbarer technologiegestützter Prüfverfahren
- Grundlegende Kenntnisse von Führungskonzepten
- Grundverständnis für wirtschaftliche Themenfelder wie Rechnungswesen, Wirtschaftswissenschaften, Handels- und Steuerrecht, Finanzierung, quantitative Methoden, Informationstechnologie, Risikomanagement und dolose Handlungen

¹¹⁴ Richter M. (2013), S 17f

¹¹⁵ Richter M. (2013), S 33

¹¹⁶ Vgl. Richter M. (2013), S 34

¹¹⁷ Hornung H. (2014), S 187

¹¹⁸ Vgl. Richter M. (2013), S 45

¹¹⁹ Vgl. DIIR/ÖIR/SVIR (2017), S 99 f

- Fähigkeit zum Umgang mit Menschen, Verständnis zwischenmenschlicher Beziehungen und Aufrechterhalten positiver Beziehungen zu den geprüften Bereichen und Personen
- Mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten

Ähnlich sieht dies das deutsche IIR 2002 in seinem Konzept,¹²⁰ das bezüglich des Anforderungsprofils an Interne Revisoren fachliches Wissen und Können, insbesondere Unternehmensführung/-organisation, breit gefächerte Fachkenntnisse, vertiefte Fach- und Systemkenntnisse, unternehmensbezogene Kenntnisse, IT-Kenntnisse und Fremdsprachenkenntnisse einfordert.

Amling/Bantleon¹²¹ fassen die Fachkompetenz gruppenweise zusammen, in: allgemeine Fachkompetenz, revisorische Fachkompetenz, spezifische Fachkompetenz und Berufserfahrung.

Richter hält in seinem Gutachten u. a. neben den leitungsbezogenen („interne“) Anforderungen folgende aufgabenbezogene („externe“) Anforderungen an den/die Leiter*in eines kommunalen Rechnungsprüfungsamtes fest:¹²²

- Analytische Fähigkeiten und Fantasie/Kreativität

„Die große Heterogenität der Prüfungsobjekte, die Komplexität der zu beurteilenden Sachverhalte und die (zunehmende) Dynamik und Unsicherheit der Umweltbedingungen bedingen *herausragende analytische Fähigkeiten*, insbesondere die Fähigkeiten, komplexe Sachverhalte zu strukturieren, Ursache-/Wirkungszusammenhänge zu identifizieren [...] sowie Unsicherheit zu beherrschen.“¹²³ Auch die zunehmende Bedeutung holistischer Sichtweisen, die das Erkennen von Schnittstellenproblemen ermöglicht, verlangt vernetztes und interdisziplinäres Denken.

- Fachwissen

Das spezifische Prüfungsobjektwissen inkludiert einerseits den „Überblick über das gesamte Leistungsspektrum der Kommune einschließlich der historischen Entwicklung der Kommune, des aktuellen Standes der kommunalen Aufgabenerfüllung sowie der Risiken und Chancen der zukünftigen Entwicklung“ und andererseits die Fähigkeit, als „Generalist“ „unterschiedliche fachliche Dimensionen (,interdisziplinär‘) integrieren zu können in Verbindung mit Problembewusstsein und der Fähigkeit, sich schnell in unbekannte

¹²⁰ Vgl. DIIR (2002)

¹²¹ Vgl. Amling T. / Bantleon U. (2007), S 173 f

¹²² Vgl. Richter M. (2013), S 55

¹²³ Richter M. (2013), S 55 f

Sachverhalte einarbeiten zu können.“¹²⁴ Zusätzlich brauchen Prüfer*innen ein umfangreiches Hintergrundwissen, das „allgemeine Kenntnisse der Kommunalverwaltung und des Kommunalrechts und weiterhin politologische Kenntnisse zum Spannungsverhältnis Bürger – Politik (Gemeinderat) – Verwaltung“ inkludiert.¹²⁵ Vertiefter Kenntnisse, die die jeweiligen kommunalspezifischen Ausprägungen und rechtlichen Grundlagen umfassen, bedarf es im Bereich Führung (einschließlich Personalführung); Aufbau- und Ablauforganisation (einschließlich IT-Einbindung und -unterstützung); Projektmanagement; Veränderungsmanagement sowie Mediation und Konflikt-handhabung.¹²⁶

- Prüfungswissen

Dazu zählen vor allem „Überblickswissen über die Prüfungsmethoden und über deren Stärken und Schwächen sowie deren Anwendungsmöglichkeiten“ und „ein tiefergehendes Wissen über die effektive und effiziente Gestaltung von Prüfungsprozessen einschließlich Kommunikation und Qualitätsmanagement.“¹²⁷

- Soziale Kompetenzen und weitere Persönlichkeitsmerkmale

Neben dem ausgeprägten Fachwissen erfordert die moderne Rechnungsprüfung auch herausragende soziale Kompetenzen. Besonders für die Führungsunterstützung, die Veränderungsfunktion und die Mediationsfunktion sind diese Soft Skills unersetzbar.¹²⁸

Mit dem Wandel ihrer Funktionen in den letzten 50 bis 60 Jahren entwickelte sich auch die Position der Internen Revision. Mit der Etablierung von Governance als Steuerungselement wird die Revision – quer über alle Unternehmensgrößen und -formen bzw. Branchen hinweg – zu einem zentralen Element der Organisation. Mit der steigenden Komplexität der Aufgaben (Anzahl von Prüfbereichen, Stakeholdern etc.) muss sich auch die Revision als organisationale Einheit weiterentwickeln. Nur bei entsprechender Leistungsfähigkeit kann die Interne Revision Ergebnisse in entsprechender Qualität liefern und so durch „überzeugende Arbeit“ ihre Position stärken und zur Generierung von Mehrwert beitragen.¹²⁹

¹²⁴ Richter M. (2013), S 57

¹²⁵ Richter M. (2013), S 57

¹²⁶ Richter M. (2013), S 57

¹²⁷ Richter M. (2013), S 58

¹²⁸ Vgl. Richter M. (2013), S 59

¹²⁹ Vgl. Eulerich M. (2018), S 28

1.4 Zusammenfassung der Literatur

Kommunale Kontrolleinrichtungen sind interne Prüfeinrichtungen der Kommune und grenzen sich dadurch von anderen Prüfeinheiten, wie insbesondere den Rechnungshöfen, ab. Ihre Bezeichnung ist in der Literatur und in der Praxis durchaus unterschiedlich. Ihre Kernaufgabe ist es, durch objektive und unabhängige Prüfungsleistungen, aber selbstverständlich ohne Weisungskompetenz, einen Mehrwert für die Kommune zu schaffen.

Genau dieser Mehrwertgedanke ist es, der die kommunalen Kontrolleinrichtungen zu einer, wahrscheinlich auch quantitativen, jedenfalls aber zu einer qualitativen Weiterentwicklung treibt. Ein Verharren in einem dynamischen Umfeld würde in die Bedeutungslosigkeit führen. Das „Mitgehen“ mit den dynamischen Anforderungen und den Veränderungen der Kommunen ist notwendig: Prüfansätze und Prüfgebiete erweiterten sich im Laufe der Zeit, die Kontrolleinrichtungen haben – jedenfalls in der Literatur – ihren festen Platz in der Governance-Struktur. Sie müssen die Kommune in ihrer Gesamtheit überblicken und über gezielte System-Aussagen organisatorische Verantwortlichkeiten, Systempotentiale und Veränderungshebel aufzeigen.

Die über allem liegenden Fragen an die kommunalen Kontrolleinrichtungen lauten: Wie gut funktioniert die Kommune? Wie gut setzt sie Veränderungen um? Wie gut ist sie auf Anforderungen der Zukunft vorbereitet?

Im Hinblick auf den Zweck dieser Studie, künftige (Wissens-)Anforderungen der Prüfer*innen der Kontrolleinrichtungen von Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes zu identifizieren, wurden die aktuellen und künftigen Anforderungen an Kommunen durch eine Literaturrecherche herausgefiltert.

Die Darstellung des Kontexts durch Skizzierung der Verwaltungsmodelle war notwendig, um die Entwicklung des Selbstverständnisses der Kommunen, und damit den Umfang des Audit Universe der Prüfer*innen, besser einschätzen zu können. Es macht in der Praxis einen Unterschied, ob die Kommune nahezu ausschließlich rechtsstaatlichen Prinzipien verbunden ist, oder zusätzlich (!) auch die Verwaltung mit unternehmerischen Instrumenten führt, oder zusätzlich (!) auch die zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit fördert. Zudem konnten die allgegenwärtigen Zukunftsthemen IT und „Smart Cities“ nicht ignoriert werden.

Die in diesem Kapitel dargestellte Literaturrecherche ist nichts anderes als ein Orientierungsraster, um die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen dieser Studie besser einschätzen zu können.

2. Empirische Untersuchung

2.1 Forschungsmethoden

2.1.1 Expert*inneninterviews

Das Expert*inneninterview weist als qualitative Forschungsmethode eine spezifische Kombination von Offenheit in den Fragestellungen und Flexibilität in der Handhabung mit einer durch die Orientierung an einem vorab ausgearbeiteten Leitfaden gegebenen Systematik aus. Es ist damit besonders geeignet, um das Wissen der Interviewpartner*innen im Zusammenhang mit der gegebenen Thematik breit abzufragen, die Relevanzsetzungen der Gesprächspartner*innen zu erheben und gleichzeitig spezifische, fragebezogene und über mehrere Gespräche hinweg vergleichbare Aussagen zu erhalten. Mittels Leitfadens lässt sich die Gesprächsstruktur steuern, sodass die erhobenen Daten von vornherein in relativ strukturierter Art und Weise vorliegen.¹³⁰

Bei der Auswahl der Interviewpartner*innen ist auf das jeweilige Expert*innenwissen der Befragten zu achten und der Leitfaden für das Expert*inneninterview der jeweiligen Ebene anzupassen. Mit der Inhaltsanalyse erfolgt nach Abschluss der Expert*inneninterviews die Interpretation des Gesagten und die systematische Aufbereitung der Aussagen über die Thematik¹³¹.

Die Interviewpartner*innen der Expert*inneninterviews (siehe Kapitel 4.2 und 4.3) im Rahmen dieser Studie waren

- die Bürgermeister der Städte Salzburg, Wels und Villach
- ein Bürgermeister-Stellvertreter der Stadt Graz
- ein Stadtrat der Stadt Graz
- die Kontrollausschussvorsitzenden der Städte Salzburg, Wels, Linz und Villach
- einzelne Mitglieder des Kontrollausschusses der Stadt Villach
- die Magistratsdirektoren der Städte Villach und Graz
- die Leiter*innen der Kontrolleinrichtungen der Städte Salzburg, Wels, Linz und Graz
- der stellvertretende Leiter der Kontrolleinrichtung der Stadt Villach sowie
- der Leiter der Innenrevision der Stadt Graz

¹³⁰ vgl. Flick U. (1999), S 112 f

¹³¹ vgl. Spöhring W. (1995), S 158 ff

Vom Kontrollausschussvorsitzenden der Stadt Graz wurde das Leitfadeninterview in schriftlicher Form übermittelt, da das Interview kurzfristig abgesagt werden musste.

In Summe wurden 18 Personen im Zeitraum vom 24.07.2018 bis 03.10.2018 interviewt. Die Ergebnisse aus den Expert*inneninterviews wurden in Form von zusammenfassenden Protokollen¹³² festgehalten, da bei der Auswertung nicht der Sprachkontext im Vordergrund stand, sondern inhaltlich-thematische Aspekte. Die Dauer der Interviews lag zwischen 30 und 120 Minuten und ist auf den zusammenfassenden Protokollen vermerkt. Die protokollierten Interviewergebnisse liegen bei den Autor*innen dieser Studie auf.

2.1.2 Online-Befragung

Auf Basis der Expert*inneninterviews wurde im Rahmen dieser Studie ein Online-Fragebogen (siehe Kapitel 4.1) entwickelt, der an alle Mitglieder des österreichischen Städtebundes versandt wurde. In die Entwicklung des Fragebogens waren die Autor*innen der Studie und Expert*innen der FH Campus Wien eingebunden. Die Gliederung des Fragebogens erfolgte nach folgenden Gesichtspunkten:

- Allgemeine Fragestellungen
 - Bundesland
 - Größe der Stadt
 - Größe der Kontrolleinrichtung
 - Funktion (Filterfrage nach politischer Funktion / Managementfunktion / Funktion in der Kontrolleinrichtung)
 - Altersgruppe
 - Erfahrung im Bereich der Kontrolleinrichtung
- Prüfansätze, Prüfungsfelder, Wissensmanagement
 - Aktuelle Prüfansätze
 - Aktuelle Verteilung der Prüfungsfelder
 - Aktuelle Wissensgenerierung in der Kontrolleinrichtung
 - Aktuelle Abdeckung von Wissensbereichen in der Kontrolleinrichtung
 - Aktuelle Bildungsbedarfe
- Erwartungshaltungen, Leistungen und Schwerpunkte
 - Erwartungshaltungen von Auftraggebern bzw. Berichtsempfängern
 - Erwartungshaltungen von geprüften Organisationseinheiten

¹³² Vgl. Mayring P. (2002), S 94 ff

- Ansprüche der Kontrolleinrichtung an sich selbst
- Strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtung
 - Relevante Prüff Themen der kommenden 10 bis 15 Jahre
 - Notwendige Prüfungstools in den kommenden 10 bis 15 Jahren
 - Entwicklung der Identität der Kontrolleinrichtung
 - Aussagen zur langfristige Ausrichtung der Kontrolleinrichtung
- Kommunale Entwicklung
 - Aussagen zur langfristigen Entwicklung der Kommune
 - Aussagen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung
- Abschließende Fragestellungen zum Thema

Im Rahmen der Onlinebefragung kamen Auswahlfragen, Multiple-Choice-Fragen, Verteilungsfragen (Schieberegler) und Bewertungsfragen zum Einsatz.

Die Einladung zur Teilnahme an der Online-Befragung erging an 570 Empfänger*innen und erfolgte mittels E-Mail über den österreichischen Städtebund. Der Fragebogen war in der Zeit vom 03. bis 26. September 2018 unter der Adresse https://www.soscisurvey.de/Bildungspotentiale_KE/ aufrufbar. Der Fragebogen wurde in diesem Zeitraum 361 Mal aufgerufen und in Summe von 80 Personen vollständig ausgefüllt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Rücklaufverhalten im Rahmen der Online-Befragung:

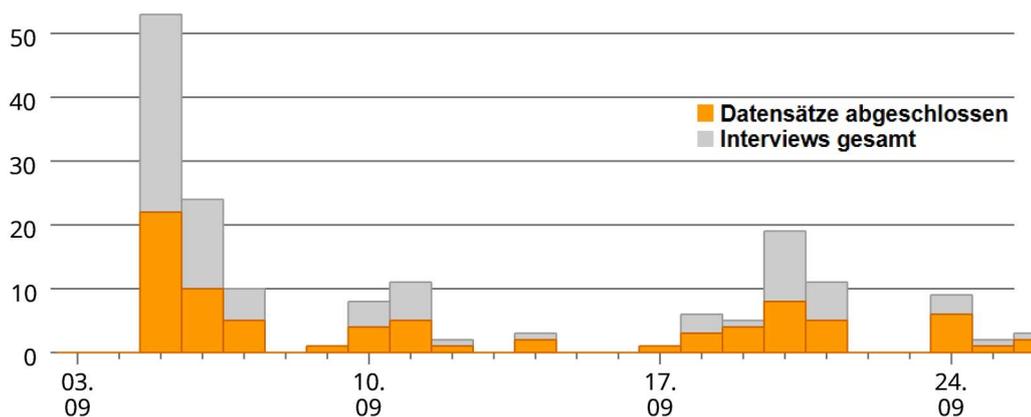


Abbildung 1: Rücklaufverhalten bei der Onlinebefragung

2.2 Forschungsergebnisse Online-Befragung

2.2.1 Rücklaufquote

Die Rücklaufquote bei 570 versendeten und 80 vollständig ausgefüllten Fragebögen liegt bei rund 14 Prozent. Die Verteilung der beantworteten Fragebögen auf die einzelnen Bundesländer ist sehr ungleichmäßig. Die überwiegende Anzahl der beantworteten Fragebögen stammt von Personen mit Managementfunktionen in den Kommunen. Repräsentative Aussagen für alle österreichischen Städte können daher aus den Befragungsergebnissen nicht getroffen werden. Die Verteilung der vollständig beantworteten Fragebögen nach unterschiedlichen Kategorien stellt sich wie folgt dar:

- **Bundesländer**

Bundesland	beantwortete Fragebögen		
	Anzahl	in %	davon Kontroll-einrichtungen
Burgenland	3	4%	
Kärnten	3	4%	3
Niederösterreich	22	28%	6
Oberösterreich	12	15%	4
Salzburg	7	9%	3
Steiermark	17	21%	4
Tirol	2	3%	2
Vorarlberg	5	6%	3
Wien	9	11%	9
Gesamtergebnis	80		34

Tabelle 1: beantwortete Fragebögen nach Bundesländern

- **Alterskohorten**

Alterskohorten	beantwortete Fragebögen	
	Anzahl	in %
bis 30 Jahre	1	1%
31–40 Jahre	11	14%
41–50 Jahre	17	21%
51–60 Jahre	43	54%
über 60 Jahre	8	10%
Gesamtergebnis	80	

Tabelle 2: beantwortete Fragebögen nach Alterskohorten

- **Größe der Stadt**

Größe der Stadt	beantwortete Fragebögen		
	Anzahl	in %	davon Kontroll-einrichtung
bis 20.000	37	46%	2
20.000–50.000	17	21%	10
über 50.000	26	33%	22
Gesamtergebnis	80		34

Tabelle 3: beantwortete Fragebögen nach Größe der Stadt

- **Funktionen**

Funktionen	beantwortete Fragebögen	
	Anzahl	in %
Bürgermeister*in	7	9%
Stadtrat	1	1%
Gemeinderat	1	1%
Mitglied Kontrollausschuss	2	3%
Managementfunktion Stadt	33	41%
Leiter*in Kontrolleinrichtung	13	16%
Führungskraft Kontrolleinrichtung	9	11%
Mitarbeiter*in Kontrolleinrichtung	12	15%
Revisionsleiter*in	2	3%
Gesamtergebnis	80	

Tabelle 4: beantwortete Fragebögen nach Funktionen

Größe der Kontrolleinrichtung

Größe der Kontrolleinrichtung	beantwortete Fragebögen		
	Anzahl	in %	davon Kontroll-einrichtung
1–5 MA	54	68%	15
6–10 MA	11	14%	6
11–20 MA	3	4%	3
über 20 MA	12	15%	10
Gesamtergebnis	80		34

Tabelle 5: beantwortete Fragebögen nach Größe der Kontrolleinrichtung

Die nachfolgenden Analysen der Auswertungen der Online-Befragung wurden nach den Sichtweisen

- Größe der Stadt und
- Größe der Kontrolleinrichtungen

durchgeführt. Einzelne Auswertungen beziehen auch die unterschiedlichen Funktionen in der Unterscheidung

- politische Funktion,
- Managementfunktion,
- Funktion in der Kontrolleinrichtung

in die Betrachtung mit ein. Eine detaillierte Betrachtung der Bundesländer ist aufgrund der großen Unterschiede in der Beantwortung unterblieben. Auch eine Detailbetrachtung der Alterskohorten wurde aufgrund der geringen Beantwortungen in den Altersklassen bis 40 Jahre nicht durchgeführt.

2.2.2 Prüfansätze, Prüffelder und Wissensmanagement

2.2.2.1 Aktuelle Prüfungsansätze

Die aktuellen Prüfansätze wurden mit der Fragestellung „Welche Prüfansätze werden laut Ihrer Erfahrung aktuell von der Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune gewählt?“ abgefragt.

Gebärungsprüfungen sind nach Angaben der Befragungsteilnehmer*innen bei nahezu allen (93%) Kontrolleinrichtungen ein Prüfansatz. Die Prüfung des Jahresabschlusses (71%) sowie sonstige Ordnungsmäßigkeitsprüfungen (75%) sind ebenfalls wichtige Prüfungsansätze. Interne Beratungen werden aktuell von 46% der Befragten als aktuelle Prüfansätze der Kontrolleinrichtungen gesehen. Andere Prüfansätze wie Prozessaudits, Managementaudits, Wirkungsprüfungen oder begleitende Prüfungen sind nur in untergeordnetem Ausmaß von Relevanz.

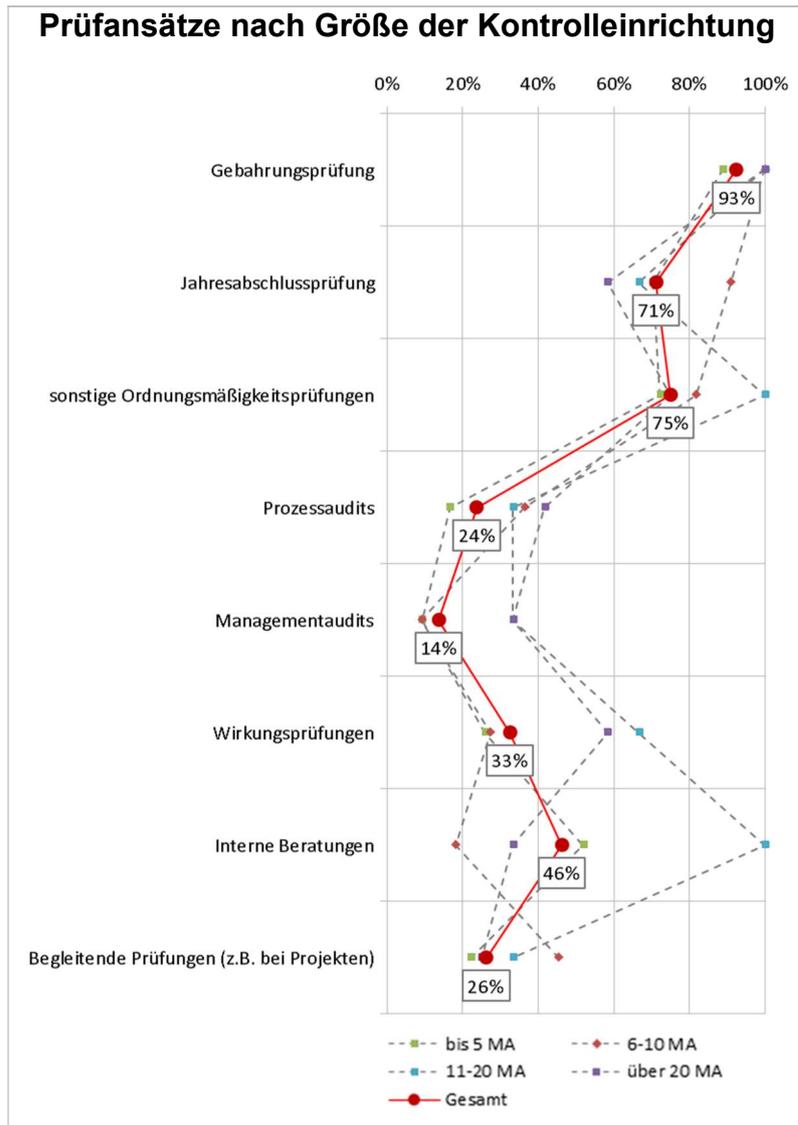


Abbildung 2: Prüfansätze nach Größe der Kontrolleinrichtung
n = 80

Die Betrachtung der Prüfansätze nach der Größe der Kontrolleinrichtung in Abbildung 2 zeigt, dass hier zum Teil einzelne Prüfansätze stärker ausgeprägt sind. So wird bei Kontrolleinrichtungen zwischen 11 und 20 Mitarbeiter*innen (MA) mehr interne Beratung als Prüfansatz gewählt als bei anderen Größen von Kontrolleinrichtungen. Wirkungsprüfungen werden bei Kontrolleinrichtungen mit mehr als 11 Mitarbeiter*innen (Kohorten 11–20 MA und über 20 MA) zu mehr als 50% als Prüfansatz gewählt.

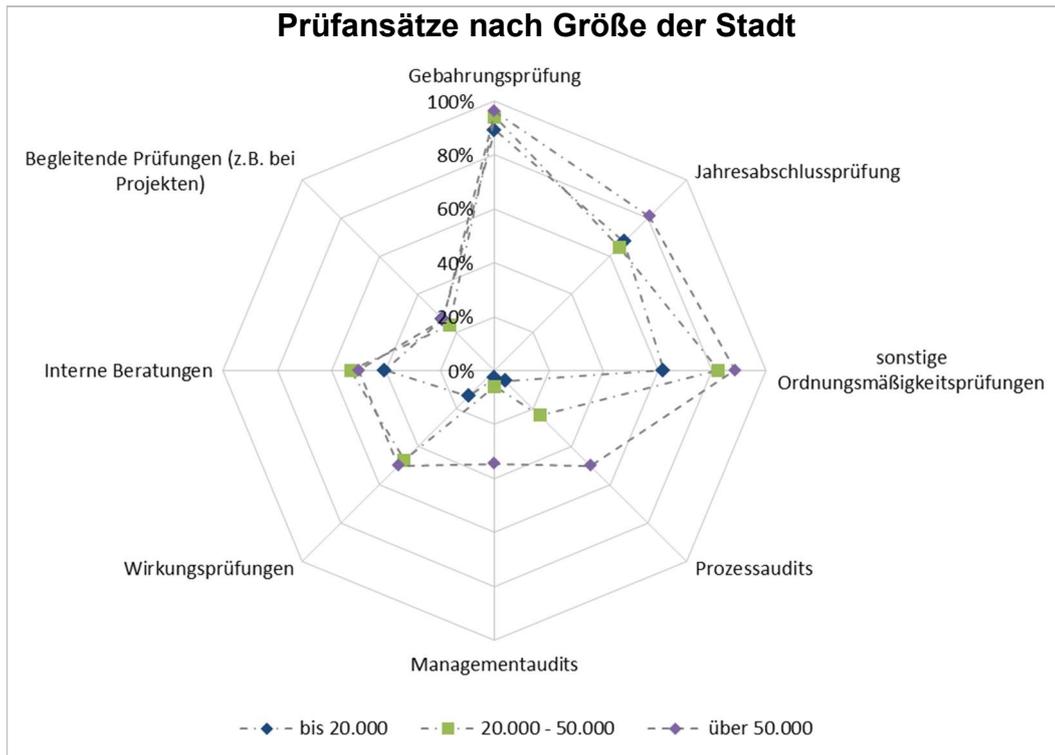


Abbildung 3: Prüfansätze nach Größe der Stadt

n = 80

Die Betrachtung der Prüfansätze nach Größe der Stadt in Abbildung 3 zeigt vor allem bei Prozessaudits und Managementaudits deutliche Unterschiede auf. Hier werden bei Städten mit mehr als 50.000 Einwohner*innen diese Prüfansätze häufiger angegeben (35%) als bei Städten mit weniger als 50.000 Einwohner*innen (3–6%). Wirkungsprüfungen als Prüfansatz werden bei Städten mit mehr als 20.000 Einwohner*innen von rund der Hälfte der Befragten als Prüfansatz gesehen, von Städten mit weniger als 20.000 Einwohner*innen lediglich zu 14%. Hier lässt sich bezüglich der aktuellen Prüfansätze der Kontrolleinrichtungen ein Unterschied nach Größe der Stadt identifizieren. Städte mit weniger als 20.000 Einwohner*innen konzentrieren sich verstärkt auf Gebahrungs- und Jahresabschlussprüfungen sowie sonstige Ordnungsprüfungen, während die Prüfansätze bei Städten mit mehr als 20.000 Einwohner*innen diverser verteilt sind.

Als sonstige Prüfansätze wurden von drei Befragungsteilnehmer*innen folgende Punkte zusätzlich angeführt:

- zeitnahe Kontrolle von Bauvorhaben
- Systemprüfung, Organisationsprüfung, Projektprüfung
- IKS-Prüfungen; Informationssicherheitsaudits

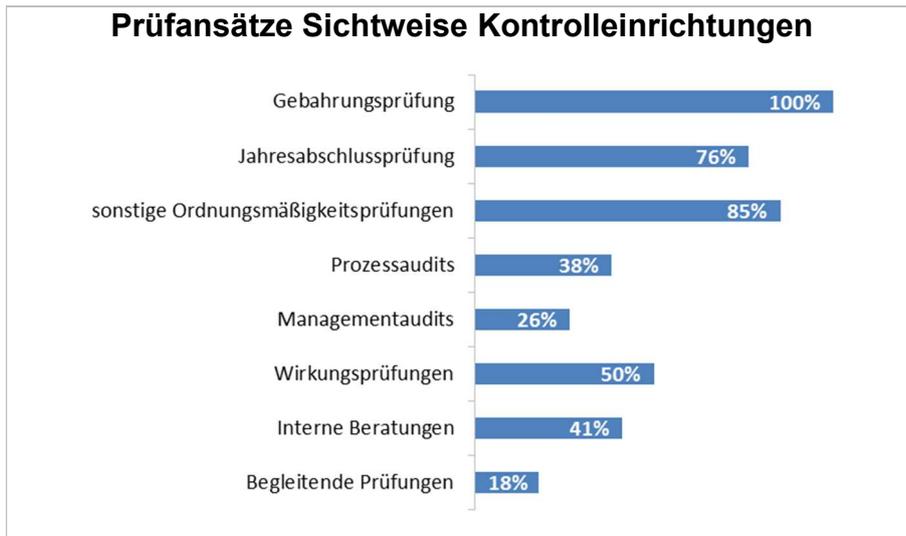


Abbildung 4: Prüfansätze Sichtweise Kontrolleinrichtung

n = 34

Wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist, deckt sich die Sichtweise der Kontrolleinrichtungen hinsichtlich der gewählten Prüfansätze weitestgehend mit der Sichtweise aller Befragungsteilnehmer*innen (Kontrolleinrichtungen, Auftraggeber*innen und Prüfkund*innen, vgl. mit Abbildung 2 und 3).

2.2.2.2 Aktuelle Prüffelder

Die aktuellen Prüffelder wurden mit der Fragestellung „Wie verteilt sich aktuell laut Ihrer Erfahrung die Anzahl der Prüfungen der Kontrolleinrichtung Ihrer Kommune auf die einzelnen Prüfungsfelder?“ abgefragt.

Laut Angaben der Befragungsteilnehmer*innen entfallen gesamt 45% der Prüfungen auf die Verwaltung. Weitere 20% entfallen auf kommunale Betriebe, 15% auf Beteiligungen und 11% auf sonstige privatwirtschaftliche Institutionen.

In der Gesamtverteilung entfallen weitere 10% auf sonstige Prüffelder.

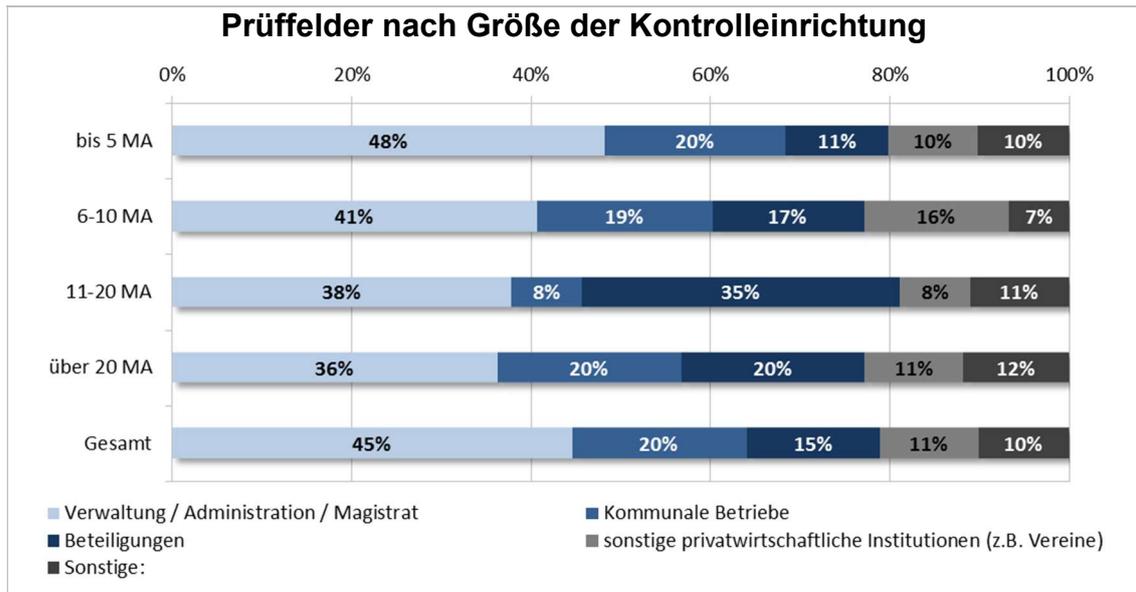


Abbildung 5: Prüffelder nach Größe der Kontrolleinrichtung

n = 80

Die Betrachtung der Prüffelder nach der Größe der Kontrolleinrichtung in Abbildung 5 zeigt auf, dass bei Kontrolleinrichtungen bis 5 Mitarbeiter*innen nahezu 50% im Bereich der Verwaltung selbst geprüft wird. Je größer die Kontrolleinrichtung ist, desto weniger stark ist der Anteil der Prüfungen im Bereich der Verwaltung ausgeprägt. Bei Kontrolleinrichtungen mit mehr als 20 Mitarbeiter*innen entfällt nur noch rund ein Drittel der Prüfungen auf den Bereich der Verwaltung. Bei Kontrolleinrichtungen zwischen 11 und 20 Mitarbeiter*innen entfällt rund ein Drittel der Prüfungen auf den Bereich Beteiligungen.

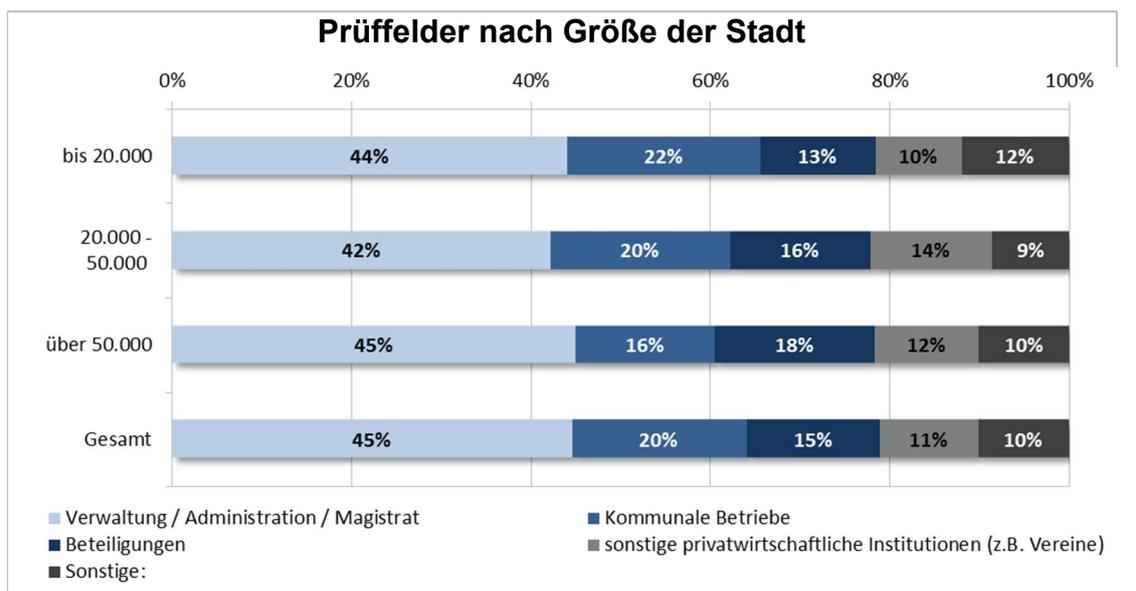


Abbildung 6: Prüffelder nach Größe der Stadt

n = 80

Wie aus Abbildung 6 ersichtlich ist, gibt es bei den Prüffeldern zwischen den unterschiedlichen Größen der Städte keine signifikanten Unterschiede, die Größe der Stadt hat keinen Einfluss auf die Verteilung der Prüffelder.

Als sonstige Prüffelder (10%) wurden von den Befragten folgende Punkte angegeben:

- Gebarung
- zeitnahe Kontrolle von Bauvorhaben
- Abgabekontrolle
- Förderungen, Subventionen
- nachgeordnete Dienststellen
- Parteien
- Revision
- Verbände
- Gemeindeverband
- Kammern

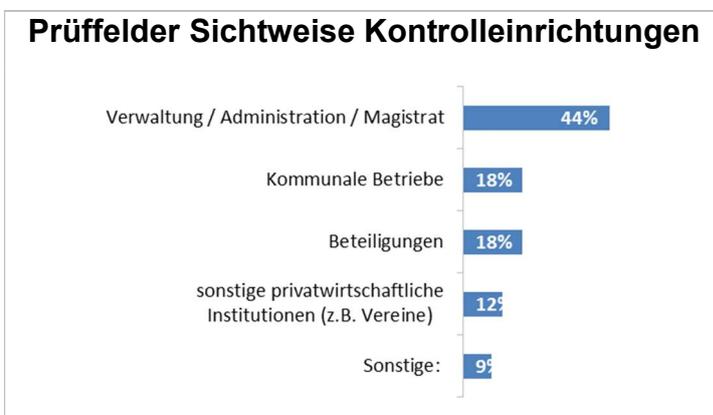


Abbildung 7: Prüffelder Sichtweise Kontrolleinrichtung

n = 34

Auch die in Abbildung 7 dargestellte Sichtweise der Kontrolleinrichtungen deckt sich weitestgehend mit der Sichtweise aller Befragungsteilnehmer*innen (Kontrolleinrichtungen, Auftraggeber*innen und Prüfkund*innen). Die befragten Personen der Kontrolleinrichtungen sehen die Verteilung der Prüffelder ebenso überwiegend im Bereich der Verwaltung, gefolgt von kommunalen Betrieben und Beteiligungen.

2.2.2.3 Wissensgenerierung in den Kontrolleinrichtungen

Die Wissensgenerierung in den Kontrolleinrichtungen wurde mit der Fragestellung „Durch welche Maßnahmen wird aktuell bei den Mitarbeiter*innen in Ihrer Kontrolleinrichtung Wissen generiert?“ abgefragt.

In den Kontrolleinrichtungen wird Wissen überwiegend durch „eigene Erhebungen / Untersuchungen“ (85%), durch „Erfahrungsaustausch mit anderen Kontrolleinrichtungen“ (85%), durch „internen Erfahrungsaustausch“ (79%), durch „externe Schulungsmaßnahmen“ (71%) sowie durch „interne Schulungsmaßnahmen“ (59%) generiert (siehe Abbildung 8). Andere Aspekte der Wissensgenerierung sind hier deutlich weniger stark ausgeprägt.

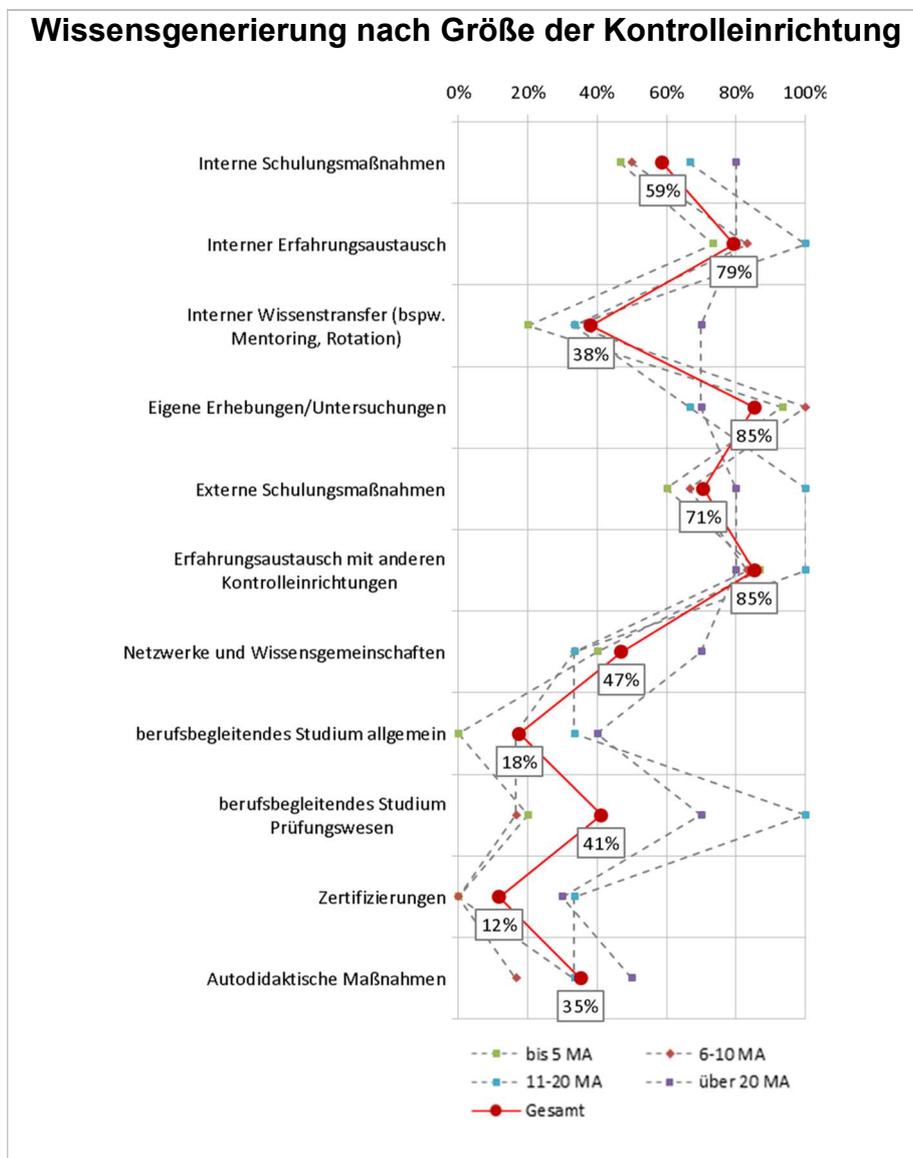


Abbildung 8: Wissensgenerierung nach Größe der Kontrolleinrichtung

n = 34

Die Betrachtung der Wissensgenerierung nach Größe der Kontrolleinrichtung zeigt teilweise deutliche Unterschiede in der Maßnahmensetzung zur Wissensgenerierung auf. Es ist ein deutlicher Unterschied zwischen kleineren (bis zu 10 Mitarbeiter*innen) und größeren Kontrolleinrichtungen auszumachen. Vor allem größere Kontrolleinrichtungen setzen auch auf andere Maßnahmen zur Generierung von Wissen wie bspw. berufsbe- gleitende Studien, Prüfungswesen oder Netzwerke und Wissensgemeinschaften.

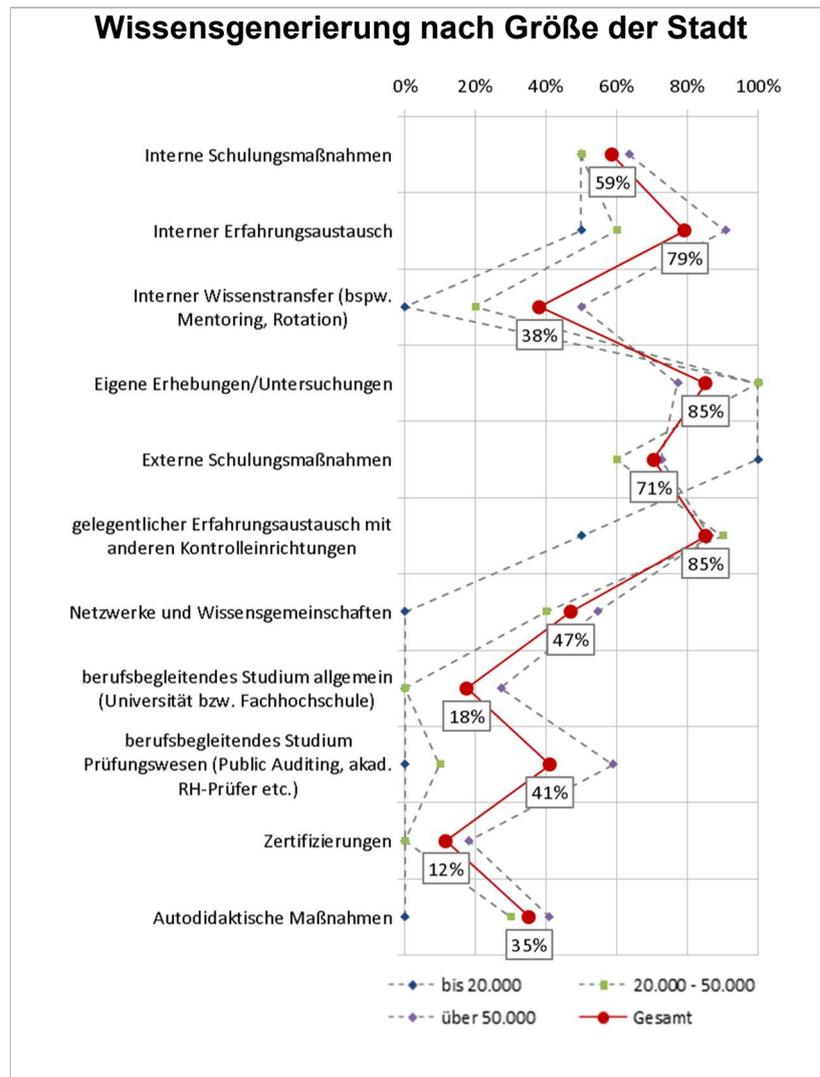


Abbildung 9: Wissensgenerierung nach Größe der Stadt

n = 34

Die Betrachtung der Wissensgenerierung in der Kontrolleinrichtung nach Größe der Stadt zeigt Unterschiede im Einsatz unterschiedlicher Maßnahmen auf (siehe Abbildung 9). So kommt bspw. bei Kontrolleinrichtungen in Städten mit mehr als 50.000 Einwohner*innen die Maßnahme „berufsbegleitendes Studium Prüfungswesen“ deutlich mehr zum Einsatz als in den anderen Stadtgrößen.

Bezüglich Wissensgenerierung über Netzwerke und Wissensgemeinschaften ist ein markanter Unterschied zwischen kleineren und größeren Städten auszumachen. Städte unter 20.000 Einwohner*innen geben keine Wissensgenerierung über Netzwerke und Wissensgemeinschaften an. Sonstige Maßnahmen zur Wissensgenerierung wurden bei der Beantwortung dieser Fragestellung nicht angegeben.

2.2.2.4 Aktueller Wissensstand der Kontrolleinrichtungen

Der aktuelle Wissensstand der Kontrolleinrichtungen wurde mit der Fragestellung „Welche Wissensbereiche werden aktuell in Ihrer Kontrolleinrichtung in welchem Ausmaß abgedeckt?“ abgefragt.

Der höchste Wissensstand herrscht nach Einschätzung der befragten Personen im Bereich Betriebswirtschaft (83%), Finanzwirtschaft (78%) und Public Management (71%) vor. Die Wissensbereiche, die am wenigsten abgedeckt werden, finden sich im Bereich IT (47%) und Technik – Verkehr (49%) (siehe Abbildung 10).

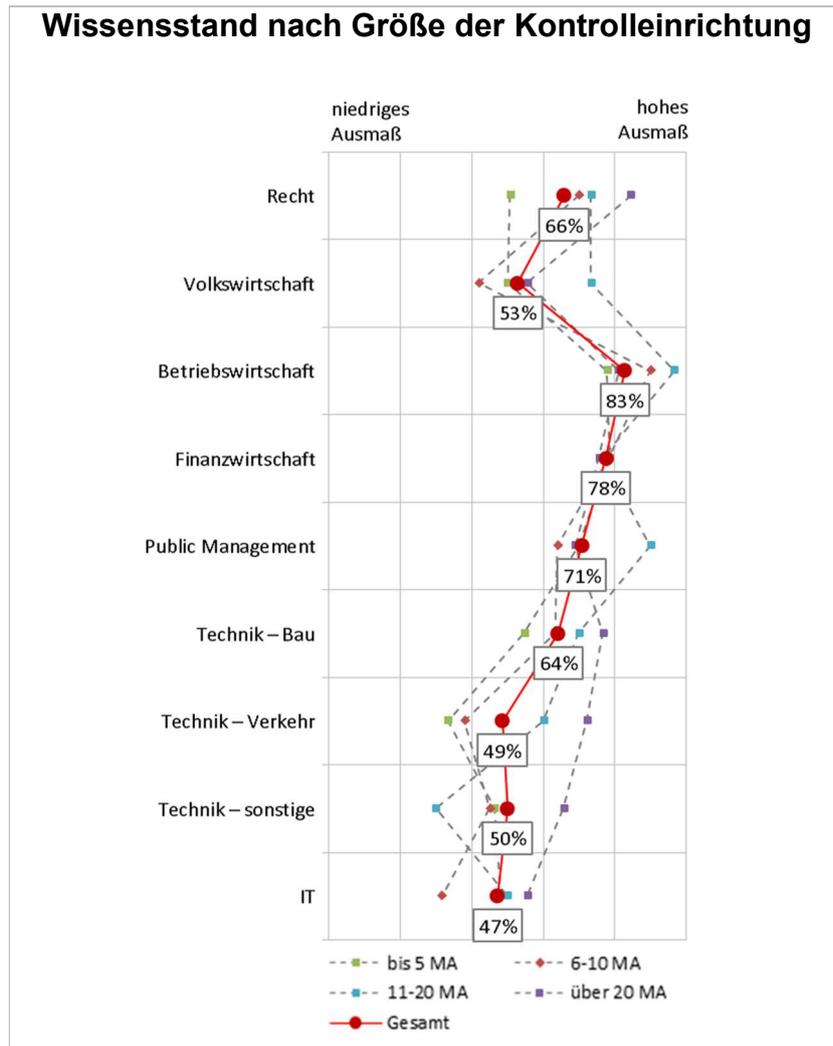


Abbildung 10: Wissensstand nach Größe der Kontrolleinrichtung
n = 34

In der Betrachtung der Größe der Kontrolleinrichtung zeigen sich zum Teil deutliche Unterschiede. So ist der Wissensbereich „Recht“ bei Kontrolleinrichtungen mit mehr als 20 Mitarbeiter*innen deutlich stärker ausgeprägt (84%) als bei Kontrolleinrichtungen unter 5 Mitarbeiter*innen (51%), ähnlich verhält es sich mit dem Wissensbereich „Technik“. Es ist deutlich erkennbar, dass je größer die Kontrolleinrichtungen sind, desto höher auch das Ausmaß der abgedeckten Wissensbereiche.

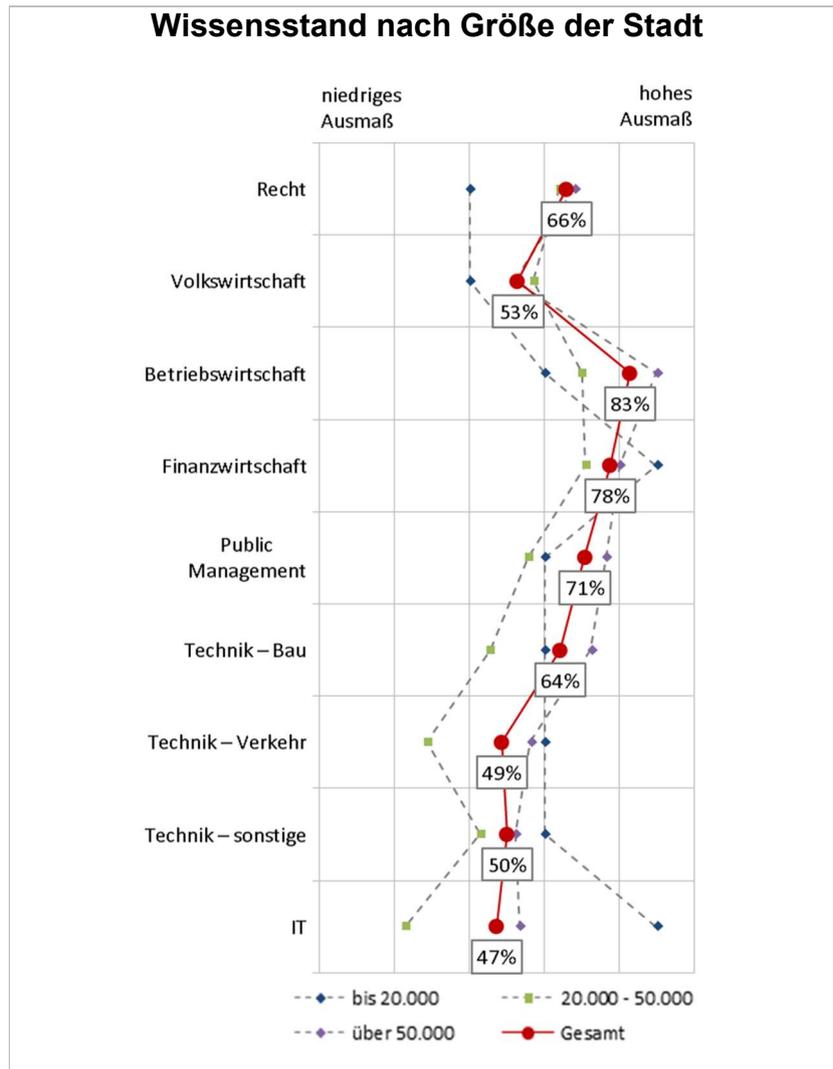


Abbildung 11: Wissensstand nach Größe der Stadt

n = 34

Aus Abbildung 11 sind starke Abweichungen vom Durchschnittswert je nach Größe der Stadt erkennbar. So entspricht der Wissensstand der Kontrolleinrichtungen von Städten mit mehr als 50.000 Einwohner*innen nahezu dem Gesamtdurchschnitt. Bei Städten unter 20.000 Einwohner*innen bzw. zwischen 20.000 und 50.000 Einwohner*innen ist aber der Abdeckungsgrad der einzelnen Wissensbereiche sehr unterschiedlich. So ist im Bereich „IT“ bspw. bei Kontrolleinrichtungen kleinerer Städte laut Angaben der Befragten ein Abdeckungsgrad von rund 90% gegeben, dahingegen nur 23% bei mittelgroßen Städten.

Als sonstige Wissensbereiche wurden von drei Personen folgende Punkte angegeben:

- Förderwesen, DSGVO, Governance, Compliance, Korruptionsprävention, IKS und Risikomanagement, Vergabewesen etc.

- Organisations- und Personalentwicklung, Planung, Budgetierung, Vergabewesen, Controlling, Projektmanagement
- Public Governance, Korruptionsprävention und Compliance

2.2.2.5 Aktueller Bildungsbedarf der Kontrolleinrichtungen

Der Bildungsbedarf der Kontrolleinrichtungen wurde mit der Fragestellung „In welchen Bereichen bestehen in Ihrer Kontrolleinrichtung aktuell in welchem Ausmaß Bildungsbedarfe?“ abgefragt.

Die Betrachtung der aktuellen Bildungsbedarfe nach Größe der Kontrolleinrichtung zeigt weitestgehend ein einheitliches Bild (siehe Abbildung 12). Am stärksten sind Bildungsbedarfe in den Bereichen IT-Kompetenzen allgemein (63%), Datenvisualisierung (59%) und Datenanalyse (57%) ausgeprägt, gefolgt von Risikomanagement (51%), Bau-technik/Bauwirtschaft (49%), Managementkompetenzen allgemein (48%) und Change Management (47%). Auch Prozessmanagement (46%) und Projektmanagement (46%), sowie Bürger*innen- und Wirkungsorientierung (45%) zählen zu jenen Wissensbereichen, in denen verstärkt Bildungsbedarfe geortet werden.

Aktueller Bildungsbedarf	Gesamt
Bautechnik/Bauwirtschaft	49%
Beratung, Coaching etc.	42%
Buchhaltung/Bewertung/Bilanzanalyse	38%
Bürger*innen- und Wirkungsorientierung	45%
Changemanagement	47%
Compliance, Ethik und Korruptionsprävention	38%
Datenanalyse	57%
Datenvisualisierung	59%
IT-Kompetenzen allgemein	63%
Managementkompetenzen	48%
öffentliches Haushaltswesen	41%
Partizipation	39%
Persönlichkeitsentwicklung	43%
Personalmanagement	41%
Präsentation und Revisionsmarketing	41%
Projektmanagement	44%
Prozessmanagement	46%
Prüfungstechnik & -methodik	46%
Risikomanagement	51%
Unternehmens-/Gesellschaftsrecht	44%
Verwaltungsführung	39%

Tabelle 6: Aktueller Bildungsbedarf

In Tabelle 6 sind die aktuellen Bildungsbedarfe nach Angaben der Befragten aufgeschlüsselt. Die Farbskala dient hierbei zur Orientierung. Grün sind jene Bildungsbedarfe, welche am niedrigsten identifiziert wurden (38%), im Farbverlauf über gelb nach rot steigen die Bedarfe an, bis die rot gekennzeichneten Felder jene Bildungsbedarfe anzeigen, welche am häufigsten angegeben wurden (63%).

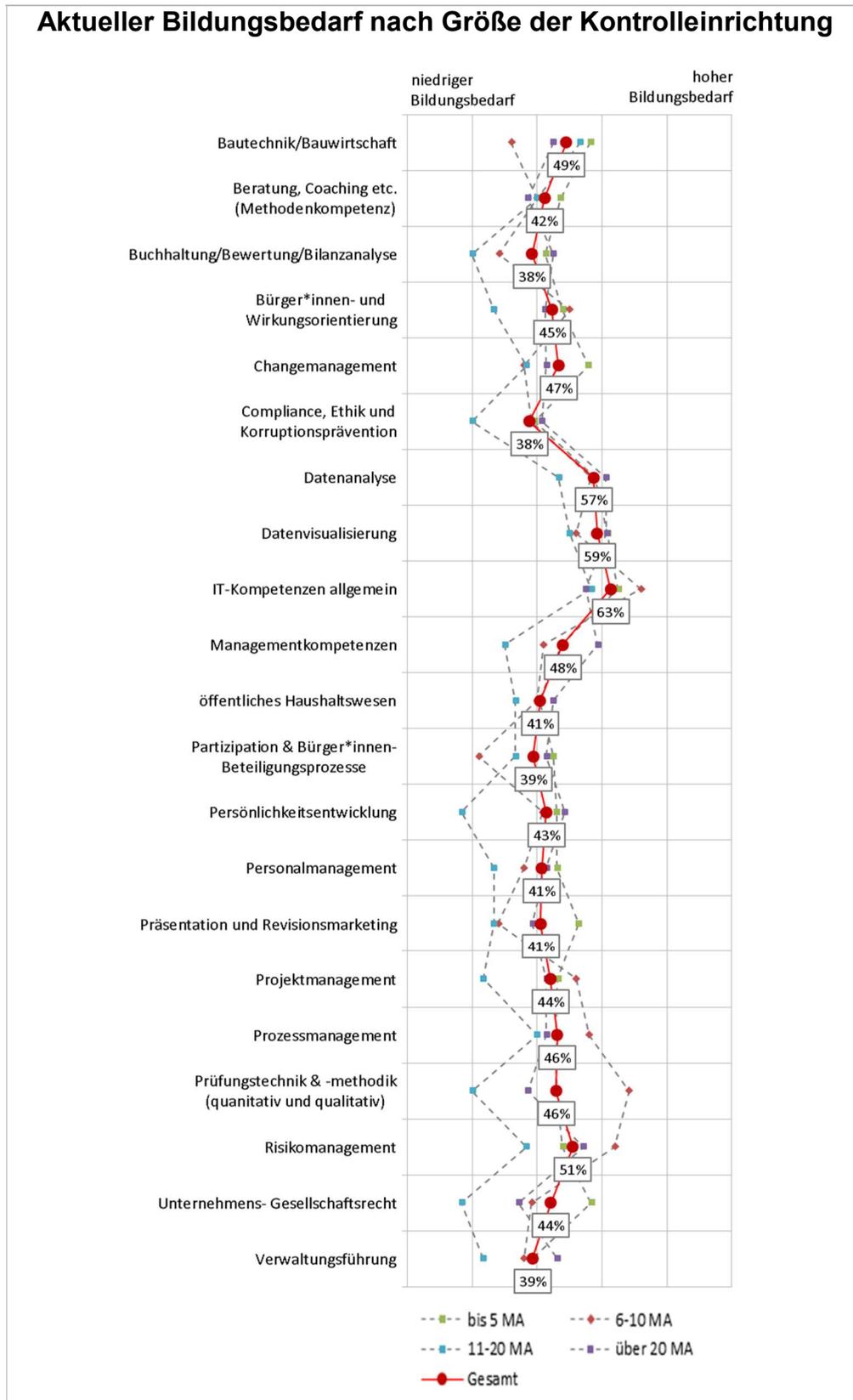


Abbildung 12: Aktueller Bildungsbedarf nach Größe der Kontrolleinrichtung
n = 34

Werden die Bildungsbedarfe nach Größe der Kontrolleinrichtung betrachtet (siehe Abbildung 12), ist erkennbar, dass bei Kontrolleinrichtungen zwischen 11 und 20 Mitarbeiter*innen nach Einschätzung der Befragten ein niedrigerer Bildungsbedarf besteht als bei den anderen Größen. Bei Kontrolleinrichtungen zwischen 6 und 10 Mitarbeiter*innen herrscht bei den Themenbereichen „Projekt- und „Prozessmanagement“, „Prüftechnik & -methodik“ sowie „Risikomanagement“ ein höherer Bildungsbedarf als im Durchschnitt.

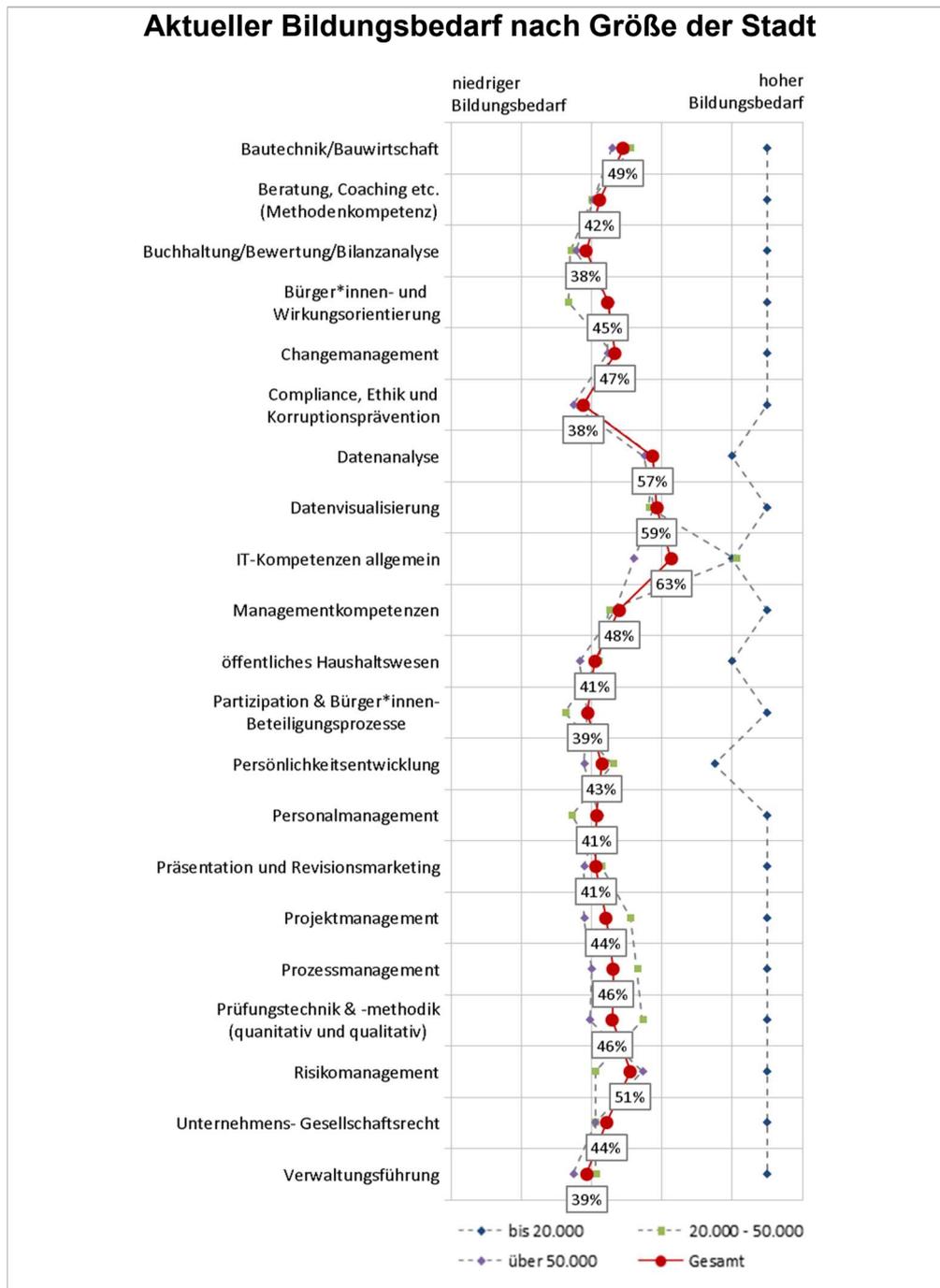


Abbildung 13: Aktueller Bildungsbedarf nach Größe der Stadt

n = 34

In der Betrachtung der aktuellen Bildungsbedarfe der Kontrolleinrichtungen nach Größe der Stadt zeigt sich deutlich, dass vor allem bei kleineren Städten ein signifikant ausgeprägter Bildungsbedarf in allen Bereichen besteht (siehe Abbildung 13). Andere Stadtgrößen weisen kaum Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt auf. Eine Ausnahme ist bei „IT-Kompetenzen allgemein“ bei Städten zwischen 20.000 und 50.000 Einwohner*innen ersichtlich. Hier sehen die Befragten einen deutlich höheren Bildungsbedarf als der Gesamtdurchschnitt.

Als sonstige Bildungsbedarfe wurden von zwei Personen folgende Punkte angegeben:

- Digitalisierung
- Akademische Weiterbildungen

2.2.2.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann in Bezug auf den aktuellen Stand der Kontrolleinrichtungen festgehalten werden, dass diese überwiegend Ordnungsmäßigkeitsprüfungen im Bereich der Verwaltung durchführen. Rund die Hälfte der Befragungsteilnehmer*innen gab an, dass interne Beratung ein Prüfansatz der Kontrolleinrichtung ist. Andere Prüfansätze wie Prozessaudits, Managementaudits, Wirkungsprüfungen oder begleitende Prüfungen werden nur von einer untergeordneten Anzahl von Kontrolleinrichtungen wahrgenommen. Im Bereich der Prozess- und Managementaudits zeigen sich aber deutliche Unterschiede zwischen unterschiedlichen Stadtgrößen. In Städten über 50.000 Einwohner*innen kommen diese Prüfansätze deutlich öfter vor als in anderen Stadtgrößen.

Die aktuelle Wissensgenerierung erfolgt weitestgehend aufgrund eigener Erfahrungen und durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Kontrolleinrichtungen. Berufsbegleitende akademische Ausbildungen spielen aktuell in der Wissensgenerierung nur eine untergeordnete Rolle. Die Betrachtung der Wissensgenerierung nach Größe der Kontrolleinrichtung zeigt teilweise deutliche Unterschiede auf. Vor allem größere Kontrolleinrichtungen setzen auch auf zusätzliche Maßnahmen zur Generierung von Wissen wie beispielsweise das berufsbegleitende Studium Prüfungswesen, wie auch Netzwerke und Wissensgemeinschaften.

Betriebs- und finanzwirtschaftliche Wissensgebiete sowie Public Management und Recht werden aktuell von den Kontrolleinrichtungen gut abgedeckt. Je größer die Kontrolleinrichtungen, desto breiter auch das Ausmaß der abgedeckten Wissensbereiche. Gruppieren nach Größe der Stadt werden markante Unterschiede im Wissensbereich IT

deutlich. Kleinere Städte (bis 20.000 Einwohner*innen) geben hier einen signifikant höheren Abdeckungsgrad als ihre größeren Pendanten an. Als Forschungsdesiderat sei anzumerken, die ursächlichen Faktoren dieses Phänomens zu beforschen, da kleinere Städte bei Bildungsbedarfen zur gleichen Zeit einen hohen Bedarf (80%) an IT-Kompetenzen angeben. Der Bereich der IT-Kompetenzen der Kontrolleinrichtungen ist im Vergleich zu anderen Wissensbereichen am geringsten abgedeckt (47%). Dies spiegelt auch den aktuell indizierte Bildungsbedarf wider. Im Gesamtbild werden folgende Bildungsbedarfe am häufigsten angegeben (absteigend nach Priorität): Es bedarf Bildungsangebot in den Bereichen allgemeine IT-Kompetenzen, Datenvisualisierung und Datenanalyse, gefolgt von Risikomanagement, Bautechnik/Bauwirtschaft, allgemeine Managementkompetenzen sowie spezifische Kompetenzen in den Bereichen Change Management, Prozessmanagement und Projektmanagement, sowie Bürger*innen- und Wirkungsorientierung.

2.2.3 Erwartungshaltungen, Leistungen und Schwerpunkte

2.2.3.1 Erwartungshaltungen der Auftraggeber*innen und Berichtsempfänger*innen

Die Erwartungshaltung der Auftraggeber*innen bzw. Berichtsempfänger*innen, also der politischen Ebene der Kommune, wurde mit der Fragestellung „Welche Erwartungshaltung haben laut Ihrer Erfahrung die Auftraggeber*innen bzw. Berichtsempfänger*innen in welchem Ausmaß an die Prüfungen der Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune?“ abgefragt.

Es zeigt sich, dass die politische Ebene von der Kontrolleinrichtung die „Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzgebarung“ (94%), die „Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs“ (92%), die „Aufklärung von Sachverhalten“ (87%) und „Effizienzsteigerungen“ (70%) erwartet. Die „Prüfung der Wirkungsorientierung“ (45%) und die „Erschließung von Entwicklungsfeldern“ (34%) sind die geringsten Erwartungshaltungen der Auftraggeber*innen bzw. Berichtsempfänger*innen.

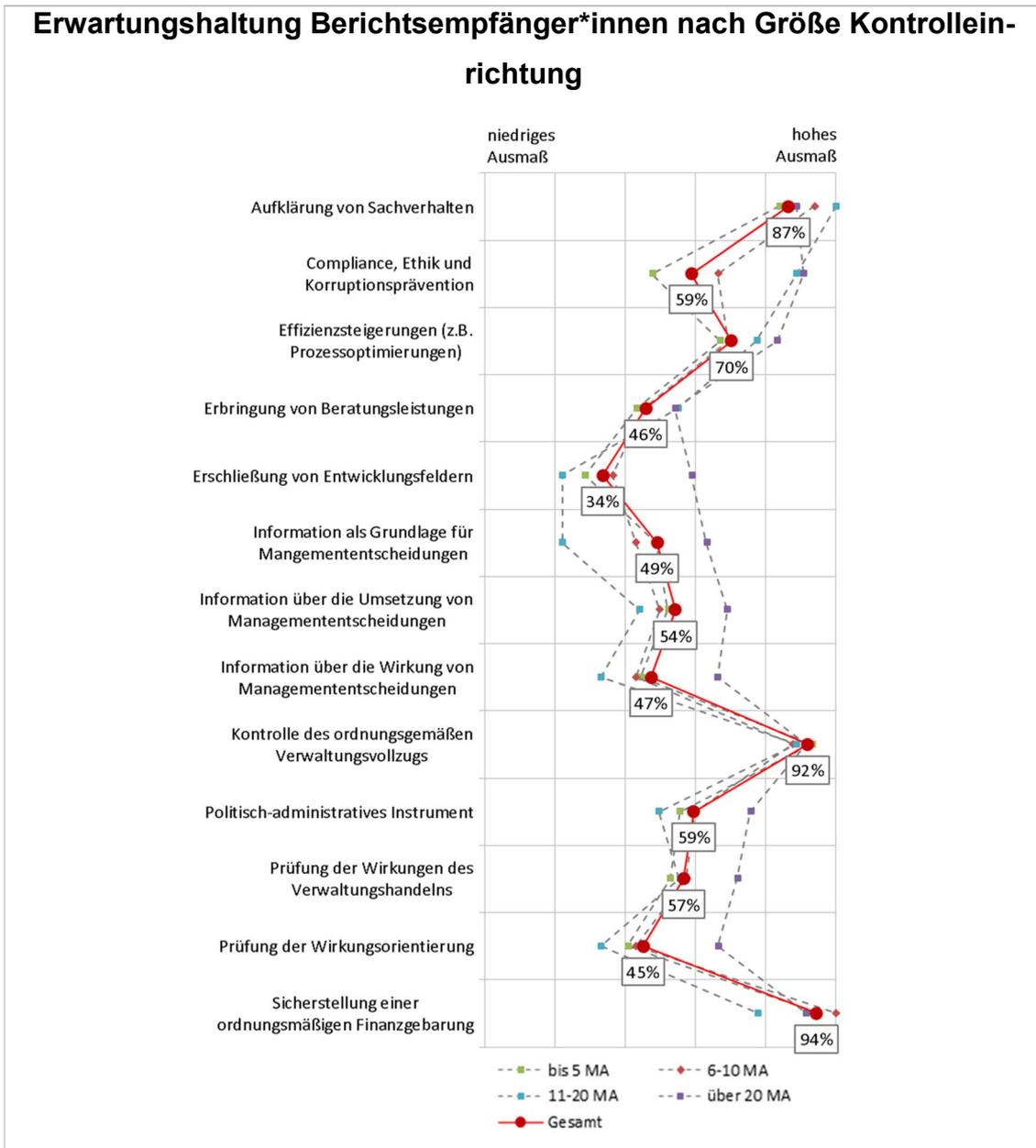


Abbildung 14: Erwartungshaltung Berichtsempfänger*innen nach Größe Kontrolleinrichtung
n = 80

In Abbildung 14 zeigen sich Unterschiede in den Erwartungshaltungen der politischen Ebene nach Größe der Kontrolleinrichtung. So ist die Erwartungshaltung bei Kontrolleinrichtungen mit mehr als 20 Mitarbeiter*innen auch bei wirkungsorientierten Prüfungen oder zur Informationsgewinnung für Managemententscheidungen wesentlich höher als bei anderen Kontrolleinrichtungen. Im Bereich der „Compliance, Ethik und Korruptionsprävention“ ist eine wesentlich höhere Erwartungshaltung an Kontrolleinrichtungen mit mehr als 11 Mitarbeiter*innen erkennbar als bei anderen Kontrolleinrichtungen. Die Erwartungshaltung der Auftraggeber*innen deckt bei großen Kontrolleinrichtungen (ab 20

Mitarbeiter*innen) ein deutlich breiteres Aufgabengebiet ab und inkludiert zu einem überdurchschnittlichen Maße (zu 59%) auch die Erschließung von Entwicklungsfeldern.

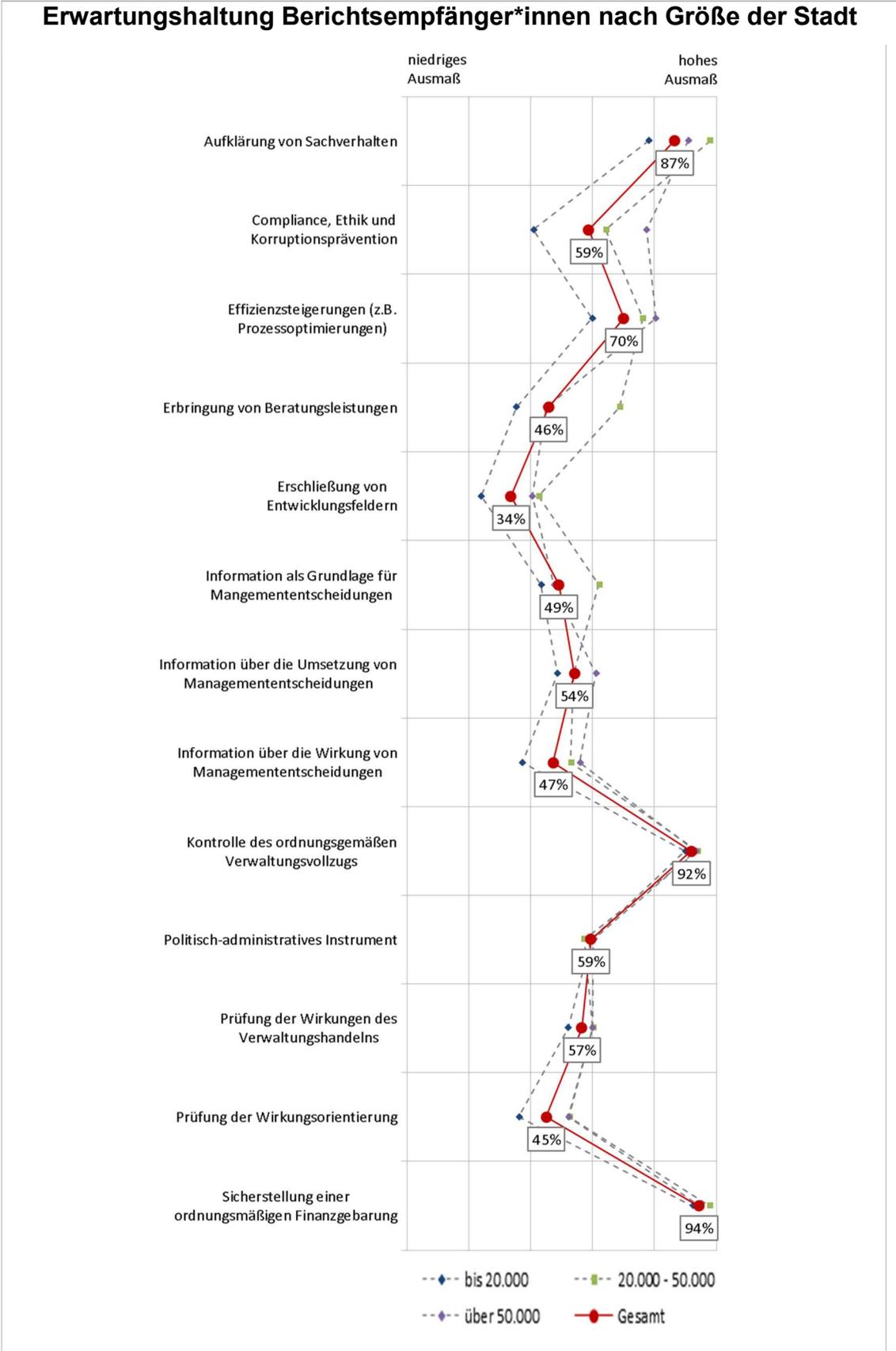


Abbildung 15: Erwartungshaltung Auftraggeber*innen/Berichtsempfänger*innen nach Größe der Stadt; n = 80

Die differenzierte Betrachtung der Erwartungshaltung der politischen Ebene nach Größe der Stadt in Abbildung 15 zeigt, dass vor allem in größeren Städten eine erhöhte Erwartungshaltung bei „Compliance, Ethik und Korruptionsprävention“ an die Kontrolleinrichtung besteht. Auch im Bereich der Erbringung von Beratungsleistungen besteht hier ein höherer Anspruch als im Gesamtdurchschnitt. In kleineren Städten besteht in nahezu allen Bereichen (außer der Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs und der Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzgebarung) eine verringerte Erwartungshaltung der Berichtsempfänger*innen an die jeweilige Kontrolleinrichtung. Die Daten lassen vermuten, dass je kleiner die Stadt, desto punktueller auch die Erwartungshaltung der Auftraggeber*innen und desto fokussierter die Aufgabenbereiche auf reine Prüftätigkeit. Je größer die Stadt, desto diversifizierter das Aufgabenportfolio und desto mehr werden aus Perspektive der Auftraggeber*innen auch verstärkt Beratungsleistungen nachgefragt.

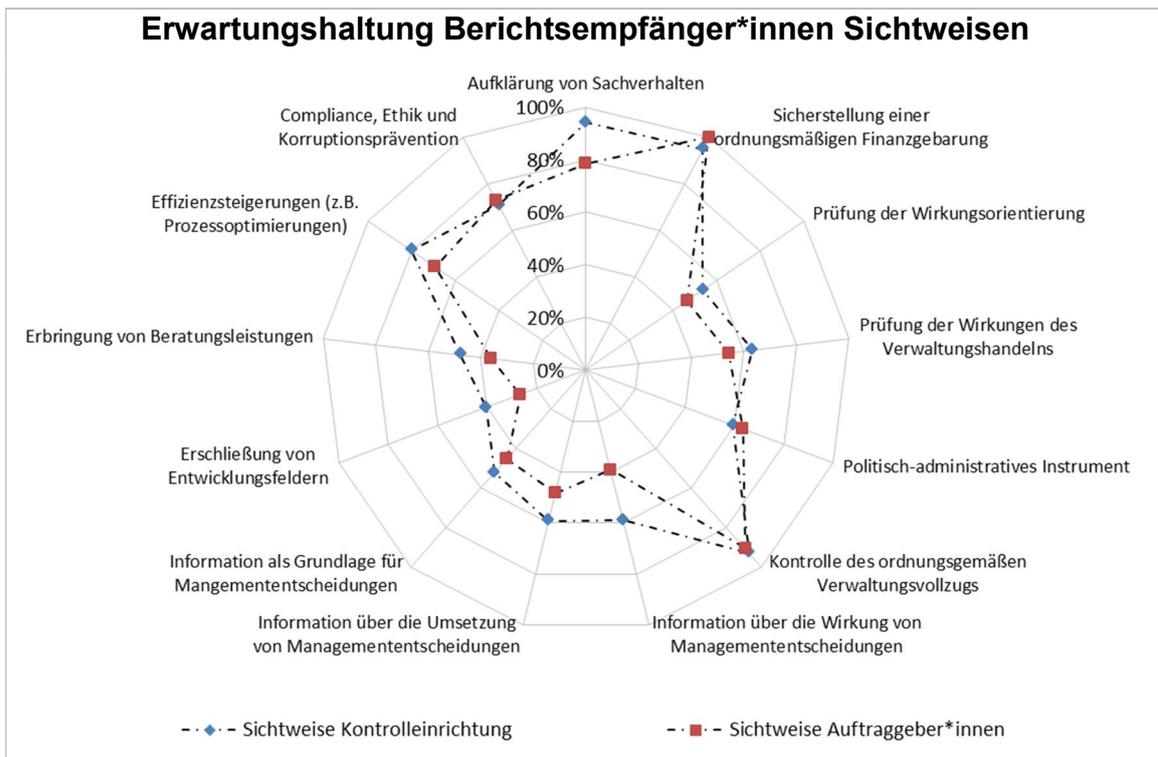


Abbildung 16: Erwartungshaltung Auftraggeber*innen/Berichtsempfänger*innen Sichtweisen
n = 45

Abbildung 16 zeigt, dass sich die Erwartungshaltungen an die Kontrolleinrichtungen aus der Perspektive der Kontrolleinrichtung selbst mit jener der Auftraggeber*innen nahezu decken. Dieser Umstand ist insofern positiv hervorzuheben, als dass sowohl Kontrolleinrichtungen als auch Auftraggeber*innen eine sehr ähnliche Vorstellung von der Verteilung und Relevanz unterschiedlicher Aufgabengebiete haben. Die Daten lassen

vermuten, dass Auftraggeber*innen und Kontrolleinrichtungen hier im Einvernehmen agieren. Leichte Unterschiede zwischen den Sichtweisen der Kontrolleinrichtung und der politischen Ebene lassen sich dennoch identifizieren. Die deutlichsten Unterschiede sind im Bereich der „Erschließung von Entwicklungsfeldern“ (27% aus Perspektive der Auftraggeber*innen vs. 40% aus Perspektive der Kontrolleinrichtung selbst) und bei „Information über die Wirkung von Managemententscheidungen“ (39% aus Sichtweise der Auftraggeber*innen vs. 59% aus Perspektive der Kontrolleinrichtung) gegeben. Aus diesen Zahlen lässt sich vermuten, dass die Kontrolleinrichtungen die Erwartungshaltung der Berichtsempfänger*innen höher einstufen als es tatsächlich der Fall ist.

Als sonstige Erwartungshaltungen der politischen Ebene wurden von drei Personen folgende Punkte angegeben:

- Kontrolle und „Aufdecken“ von vermeintlichem Fehlverhalten, das leider in sodann scharf oder negativ formulierten Prüfberichten medial verwendet werden kann
- Fehler in allen möglichen Bereichen aufdecken
- Sicherstellung der Informationssicherheit und des Datenschutzes und Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des IKS

2.2.3.2 Erwartungshaltungen der Prüfkund*innen

Welche Erwartungshaltungen die geprüften Stellen selbst an die Kontrolleinrichtung haben, wurde mit der Frage „Welche Erwartungshaltung haben laut Ihrer Erfahrung die geprüften Organisationseinheiten in welchem Ausmaß an die Prüfungen der Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune?“ abgefragt.

Die Ergebnisse der Umfrage ergeben folgendes Bild: Die geprüften Organisationseinheiten erwarten sich in erster Linie die „Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzgebarung“ durch die Kontrolleinrichtung (87%), gefolgt von der „Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs“ (73%), der „Aufklärung von Sachverhalten“ (69%) und der „Durchsetzung von Interessen der geprüften Organisationseinheit“ (67%).

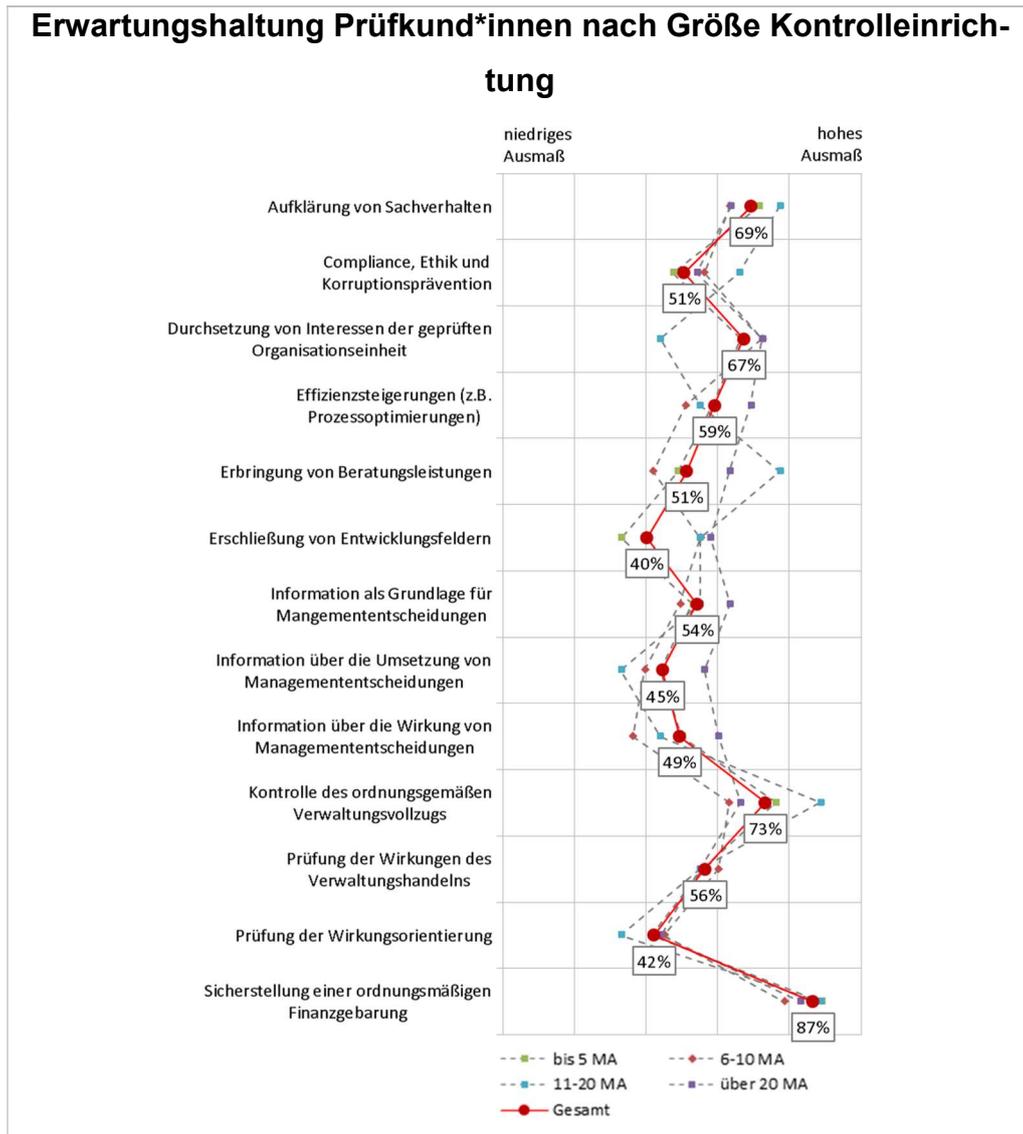


Abbildung 17: Erwartungshaltung Prüfkund*innen nach Größe Kontrolleinrichtung
n = 80

Die Betrachtung der Erwartungshaltung der Prüfkund*innen nach der unterschiedlichen Größe der Kontrolleinrichtung in Abbildung 17 zeigt vor allem bei der „Erbringung von Beratungsleistungen“ Abweichungen. Hier ist erkennbar, dass bei Kontrolleinrichtungen mit einer Größe ab 11 Mitarbeiter*innen die Erwartungshaltung der geprüften Organisationseinheiten nach Beratungsleistungen höher ist als in anderen Größenordnungen.

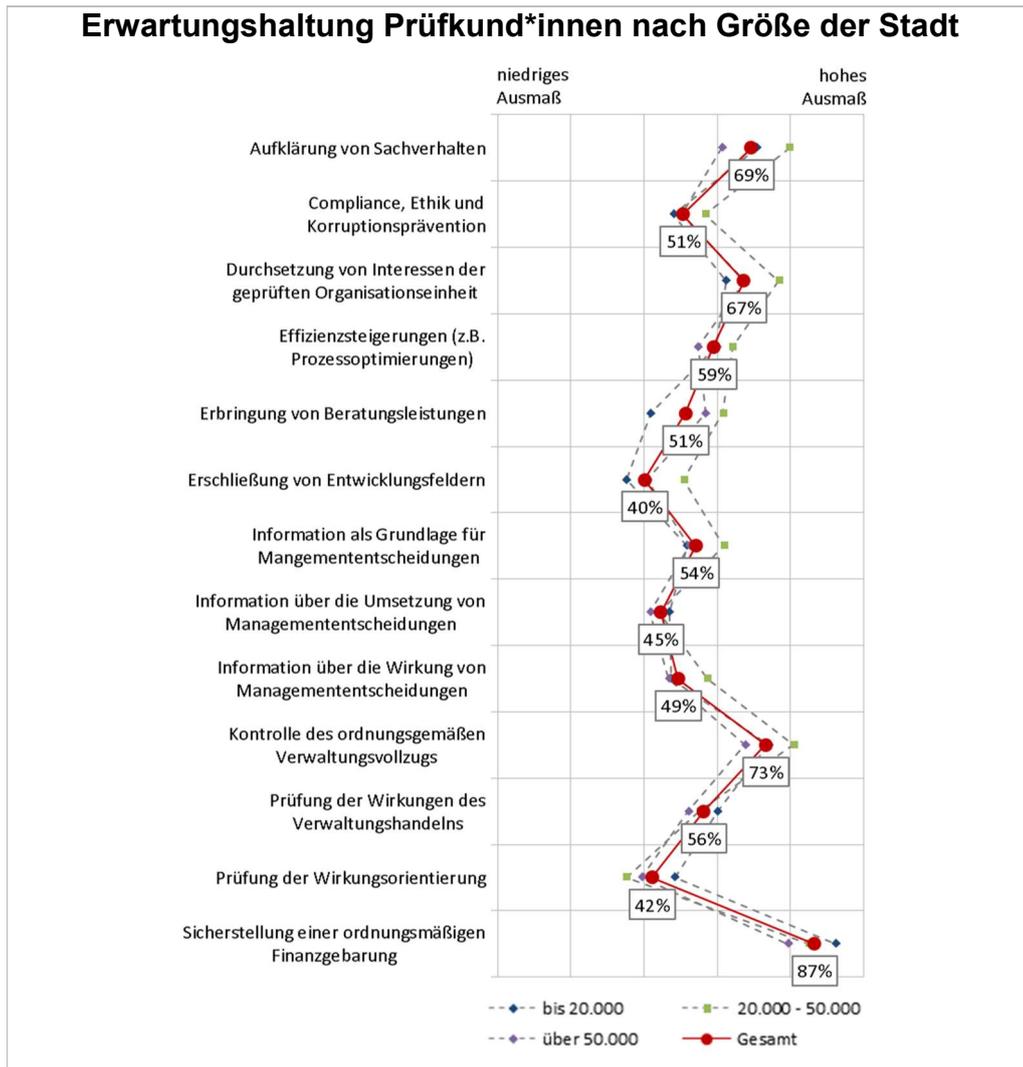


Abbildung 18: Erwartungshaltung Prüfkund*innen nach Größe der Stadt

n = 80

Die Betrachtung der Erwartungshaltungen der geprüften Organisationseinheiten nach unterschiedlichen Größen der Städte in Abbildung 18 zeigt kaum Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt. Es bietet sich ein kongruentes Bild unabhängig von der Größe der Stadt. Dies lässt vermuten, dass die Erwartungshaltung der Prüfkund*innen unabhängig von der Stadtgröße ist, in der die jeweilige geprüfte Organisationseinheit lokalisiert ist. Der Umfrage zufolge gibt es seitens der geprüften Organisationseinheiten weniger Erwartungshaltungen als von Kontrolleinrichtungen selbst. Jene drei Aufgabenbereiche, welche aus der Perspektive der geprüften Organisationseinheiten am wenigsten erwartet werden, sind dennoch von (über) 40% der Befragten angegeben: „Erschließung von Entwicklungsfeldern“ (40%), „Prüfung der Wirkungsorientierung“ (42%) und „Informationen über die Umsetzung von Managemententscheidungen“ (45%). Die am meisten erwarteten Aufgabenbereiche sind die Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung und die Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs.

Als sonstige Erwartungshaltungen der Prüfkund*innen wurden von vier Personen folgende Punkte angegeben:

- Da ein Großteil der Prüfungen von Amts wegen erfolgen, wird die Erwartungshaltung der Abteilung eher sein, positiv beurteilt zu werden
- Unterstützung in Argumentation gegenüber Eigentümer*innen bzw. Aufsichtsorganen und oberster Managementebene
- Geprüfte Organisationseinheiten müssen aufgrund der Umgangskultur mit Prüfergebnissen in Österreich leider vielfach mit medial negativer Aufarbeitung und Berichterstattung rechnen. Wenngleich Prüfungen keinesfalls dazu dienen, Personen oder Handeln zu diffamieren, sondern viel eher Weiterentwicklung, Verbesserung und natürlich Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben garantieren sollen, so wird selten der Fokus auf das Gute, auf das Richtig gemachte gelegt. Viel eher wird das Verbesserungswürdige aus öffentlichen Berichten medial transportiert und Einzelpersonen oder Einrichtungen angeprangert. Mit entsprechender Erwartungshaltung stehen geprüfte Organisationseinheiten Prüfungen gegenüber.
- Sicherstellung der Informationssicherheit und des Datenschutzes, Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des IKS

2.2.3.3 Ansprüche der Kontrolleinrichtungen

Die Ansprüche der Kontrolleinrichtungen an sich selbst wurden mit der Fragestellung „Welche Ansprüche stellt laut Ihrer Erfahrung die Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune in welchem Ausmaß an sich selbst?“ abgefragt.

Die höchsten Ansprüche stellen dabei für Kontrolleinrichtungen die Aspekte „Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs“ (98%), „Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzgebarung“ (96%) und „Aufklärung von Sachverhalten“ (94%) dar.

Daneben haben aber auch Aspekte wie „Compliance, Ethik und Korruptionsprävention“ (82%), „Effizienzsteigerungen“ (82%) und „Prüfungen der Wirkungen des Verwaltungshandelns“ (81%) einen hohen Stellenwert.

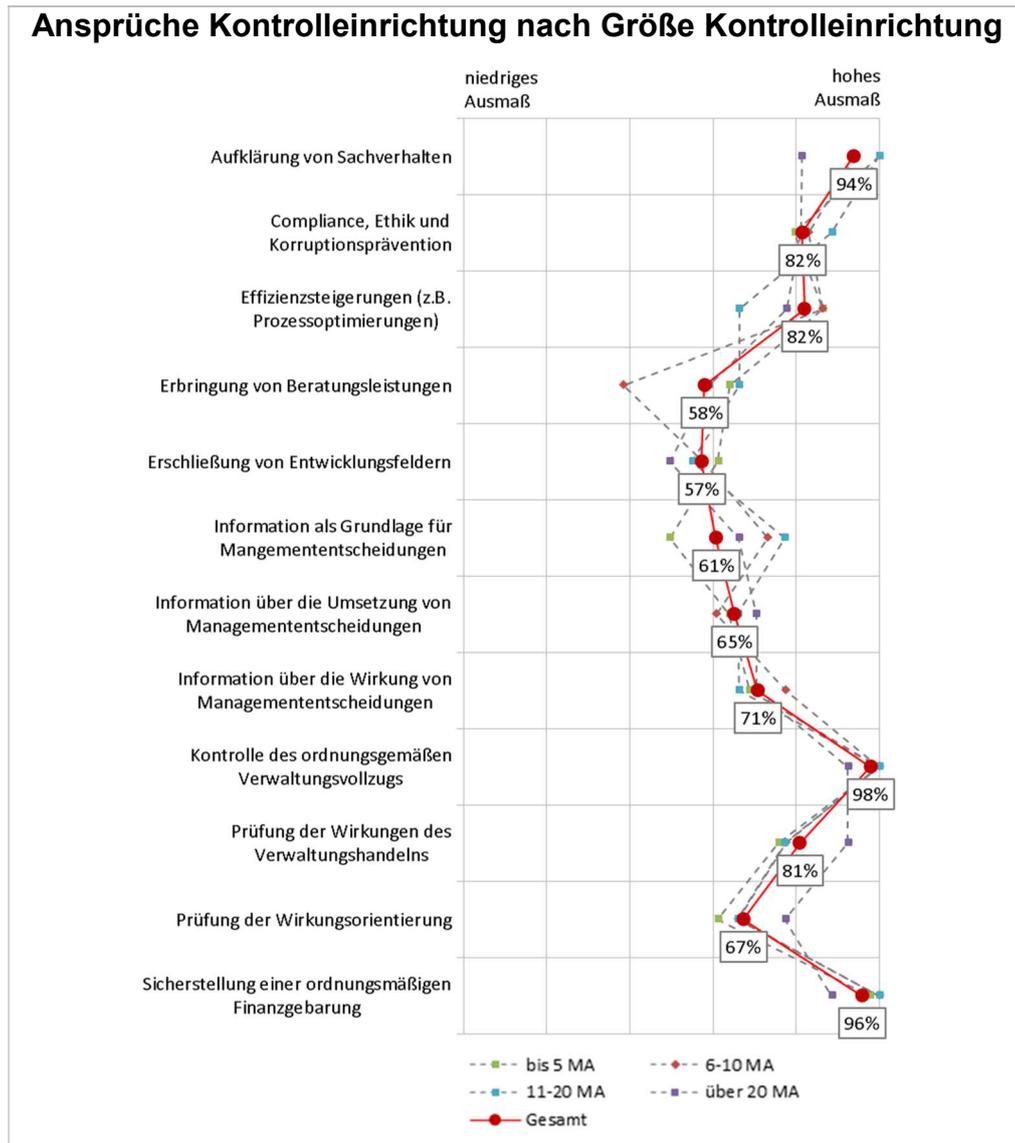


Abbildung 20: Ansprüche Kontrolleinrichtung nach Größe Kontrolleinrichtung

n = 34

Die Betrachtung der unterschiedlichen Größen der Kontrolleinrichtungen in Abbildung 20 zeigt, dass es mit einzelnen Ausnahmen wenig Abweichungen zu einzelnen Ansprüchen gibt. Bei Kontrolleinrichtungen mit 6–10 Mitarbeiter*innen wird ein geringerer Anspruch an Beratungsleistungen gestellt (zu 39%) als dies in anderen Größenordnungen der Fall ist (zu 64–66%).

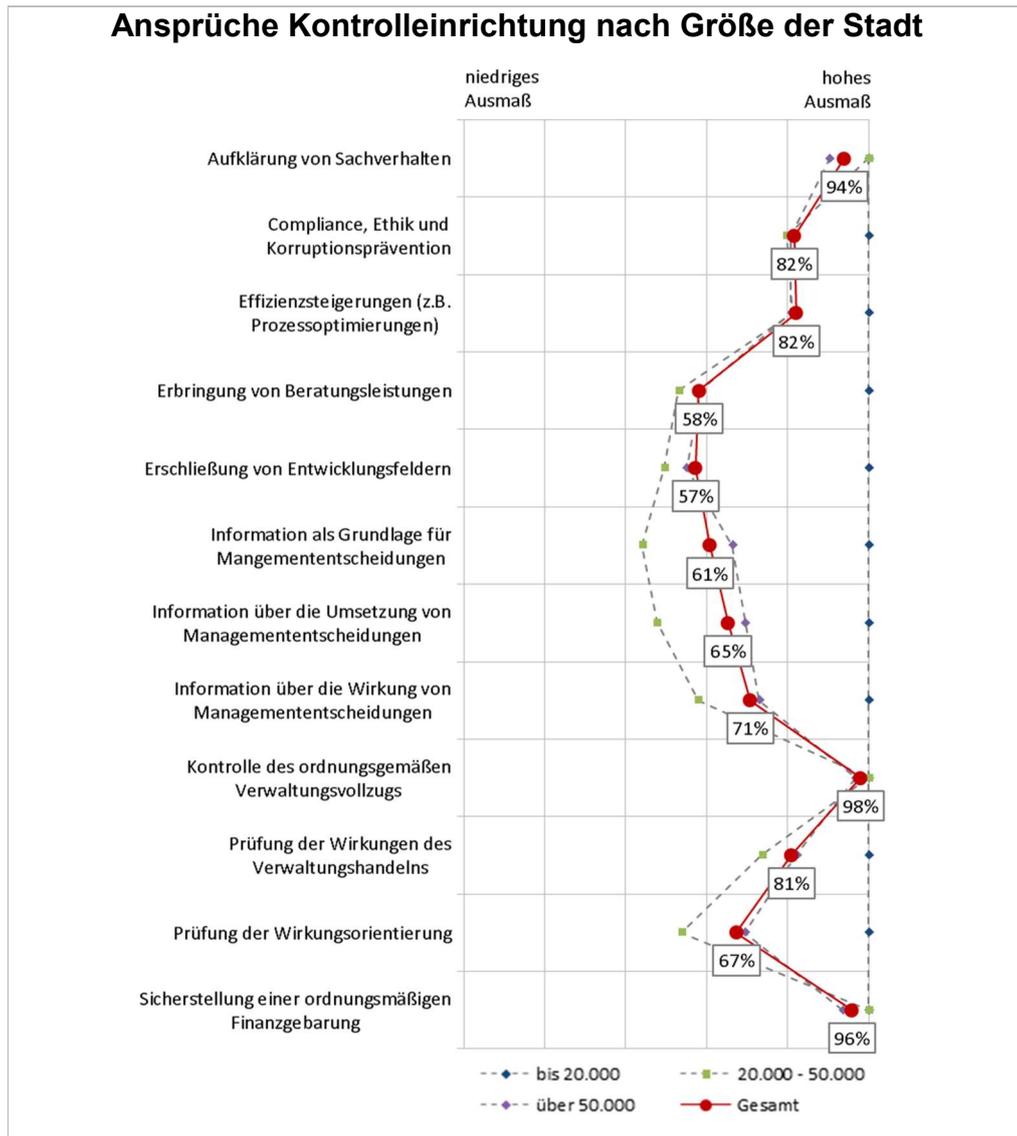


Abbildung 21: Ansprüche Kontrolleinrichtung nach Größe der Stadt
n = 34

Die Betrachtung der Ansprüche der Kontrolleinrichtungen an sich selbst nach der Größe der Stadt in Abbildung 21 zeigt erhebliche Unterschiede auf. So stellen beispielsweise Kontrolleinrichtungen in mittelgroßen Städten bei nahezu allen angeführten Punkten geringere Ansprüche an sich selbst, als dies in Städten anderer Größenordnungen der Fall ist. Demgegenüber stehen zwei beantwortete Fragebögen von Kontrolleinrichtungen aus Städten mit weniger als 20.000 Einwohner*innen. Hier wurden alle angeführten Aspekte als relevant eingestuft, sodass diese Kategorie bei jedem Tätigkeitsbereich 100% indiziert.

Als sonstige Ansprüche der Kontrolleinrichtungen wurde von einer Person Folgendes angegeben:

- Wahrung der Unabhängigkeit, Integrität, Transparenz und Verständlichkeit im Berichtswesen, Qualitätssicherung im Prüfhandeln, Wissensmanagement etc.

2.2.3.4 Zusammenfassung

Der Vergleich der Ansprüche der Kontrolleinrichtungen (vgl. Kapitel 2.2.3.3) an sich selbst mit den Erwartungshaltungen der Berichtsempfänger*innen (vgl. Kapitel 2.2.3.1) und der Prüfkund*innen (vgl. Kapitel 2.2.3.2) zeigt, dass in allen angeführten Punkten die Ansprüche der Kontrolleinrichtungen selbst über jenen der geprüften Organisationseinheiten bzw. der Berichtsempfänger*innen liegen. Dies kann vielfältige Gründe haben. Kontrolleinrichtungen selbst kennen ihre jeweiligen Kompetenzbereiche und Möglichkeitsrahmen am besten, sodass sie die Breite ihres Leistungsangebots breiter gestreut wahrnehmen können. Auftraggeber*innen haben ein klares Bild der erforderlichen Tätigkeitsfelder von Kontrolleinrichtungen wie die Funktion der Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung und Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs und nehmen andere Tätigkeitspotentiale weniger wahr. Prüfkund*innen selbst kennen Kontrolleinrichtungen vor allem durch die Funktion der Prüfverfahren, und sind sich der zusätzlichen Leistungen wie Beratung, Wirkungsorientierung und Identifikation von Entwicklungsfeldern weniger bewusst, wobei sie einen höheren Bedarf an Beratungsleistungen identifizieren als die Auftraggeber*innen selbst.

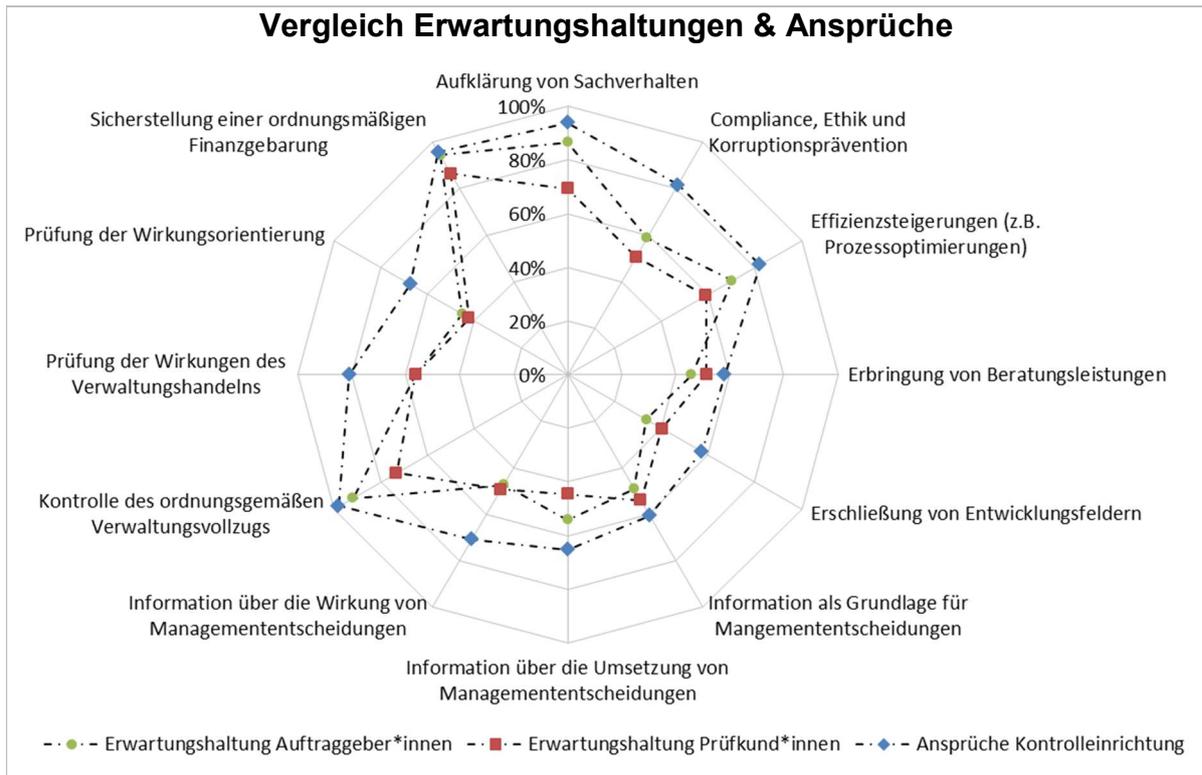


Abbildung 22: Vergleich Erwartungshaltungen & Ansprüche

Werden Erwartungshaltungen und Ansprüche je nach Funktion verglichen (siehe Abbildung 22), ist generell festzustellen, dass vor allem Ordnungsmäßigkeitsaspekte in den Prüfungen der Kontrolleinrichtungen erwartet werden. Aspekte wie Wirkungen, Informationen über Managemententscheidungen oder die Erbringung von Beratungsleistungen werden nur zu geringeren Teilen von den Kontrolleinrichtungen erwartet. In Tabelle 7 sind die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Ansprüche an Kontrolleinrichtungen dargestellt.

Erwartungshaltung	Sichtweise Kontrollein- richtung	Sichtweise Auftraggeber- r*innen	Sichtweise Prüfkun- d*innen
Aufklärung von Sachverhalten	94%	79%	69%
Compliance, Ethik und Korruptionsprävention	71%	73%	44%
Effizienzsteigerungen (z. B. Prozessoptimierungen)	80%	69%	65%
Erbringung von Beratungsleistungen	48%	36%	58%
Erschließung von Entwicklungsfeldern	40%	27%	43%
Information als Grundlage für Managemententscheidungen	52%	45%	33%
Information über die Umsetzung von Managemententscheidungen	59%	48%	52%
Information über die Wirkung von Managemententscheidungen	59%	39%	47%
Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs	93%	91%	48%
Politisch-administratives Instrument	59%	63%	76%
Prüfung der Wirkungen des Verwaltungshandelns	63%	54%	58%
Prüfung der Wirkungsorientierung	54%	46%	48%
Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung	95%	100%	90%

Tabelle 7: Vergleich der Erwartungshaltungen
n = 80

Werden die einzelnen Sichtweisen im Detail verglichen, stellen sich interessante Gemeinsamkeiten und Unterschiede dar. Tabelle 7 stellt die Erwartungshaltungen aus Perspektive der Kontrolleinrichtung, der Auftraggeber*innen und der Prüfkund*innen im Detail gegenüber. In grün gehalten sind jene Aufgabenbereiche, welche im höchsten Ausmaß von den Befragten angegeben wurden, der Farbverlauf nimmt über gelb zu orange und schließlich rot ab zu jenen Aufgabenbereichen, welche das niedrigste Ausmaß darstellen. Am höchsten wird die Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung aus der Perspektive der Auftraggeber*innen angegeben (von 100%), der am wenigsten erwartete Aufgabenbereich ist aus der Sichtweise der Auftraggeber*innen jener der Erschließung von neuen Entwicklungsfeldern (zu 27%). Interessant ist es hierbei, die Sichtweisen der Kontrolleinrichtungen und Prüfkund*innen gegenüberzustellen, welche

mit 40% und 43% annähernd deckungsgleich die Erschließung von Entwicklungsfeldern um 13–16 Prozentpunkte höher als die Auftraggeber*innen selbst einschätzen.

Darüber hinaus ist ein deutlicher Unterschied im Vergleich der unterschiedlichen Perspektiven im Bereich „Compliance, Ethik und Korruptionsprävention“ auszumachen. Hier stimmen Kontrolleinrichtungen und Auftraggeber*innen mit jeweils 71% und 73% überein, während die Prüfkund*innen diesen Aufgabenbereich nur zu 44% als relevant angeben, und somit um fast 30 Prozentpunkte geringer einschätzen.

Der Bereich Beratungsleistungen wird ebenso unterschiedlich eingeschätzt. Während die Erbringung von Beratungsleistungen von Seiten der Auftraggeber*innen nur von rund einem Drittel als Aufgabenfeld angegeben wird, identifizieren Kontrolleinrichtungen Beratungsleistungen zu rund 50% als ihre Aufgabentätigkeit. Von Seiten der Prüfkund*innen werden Beratungsleistungen gar zu rund 60% erwartet.

Die Kontrolle des ordnungsmäßigen Verwaltungsvollzuges wird von Kontrolleinrichtungen und Auftraggeber*innen nahezu deckungsgleich zu 91–93% erwartet, während Prüfkund*innen selbst diesen Aspekt zu weniger als 50% erwarten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich in dieser Zusammenstellung unterschiedliche Kongruenzen und Divergenzen identifizieren lassen. Stimmen Kontrolleinrichtungen, Auftraggeber*innen und Prüfkund*innen zwar darin überein, dass die Sicherstellung der ordnungsmäßigen Finanzgebarung die Hauptaufgabe der Kontrolleinrichtungen ist, so zeigen sich in anderen Gebieten unterschiedliche Interessen. Auftraggeber*innen nehmen Kontrolleinrichtungen eher als Prüforgan wahr, während Prüfkund*innen durchaus auch Beratungstätigkeiten als relevante Aufgabengebiete von Kontrolleinrichtungen einstufen. Kontrolleinrichtungen selbst sind in dieser Interessensmatrix in der Rolle als Prüferinnen und Beraterinnen zu verorten.

2.2.4 Strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen

2.2.4.1 Strategische Themen und Inhalte

Um künftige Entwicklungen im Tätigkeitsbereich von Kontrolleinrichtungen mitzudenken, wurden im nächsten Schritt strategische Themen und Inhalte der kommenden Jahre identifiziert. Die Themen und Inhalte von Prüfungen der Zukunft wurden mit der Fragestellung „In welchem Ausmaß werden Ihrer Einschätzung nach die folgenden Themen und Inhalte in den kommenden 10 bis 15 Jahren für Prüfungen relevant sein?“ abgefragt.

Hier sind die wichtigsten Punkte die „Verwaltungseffizienz“ (90%) und das „öffentliche Haushaltswesen“ (88%).

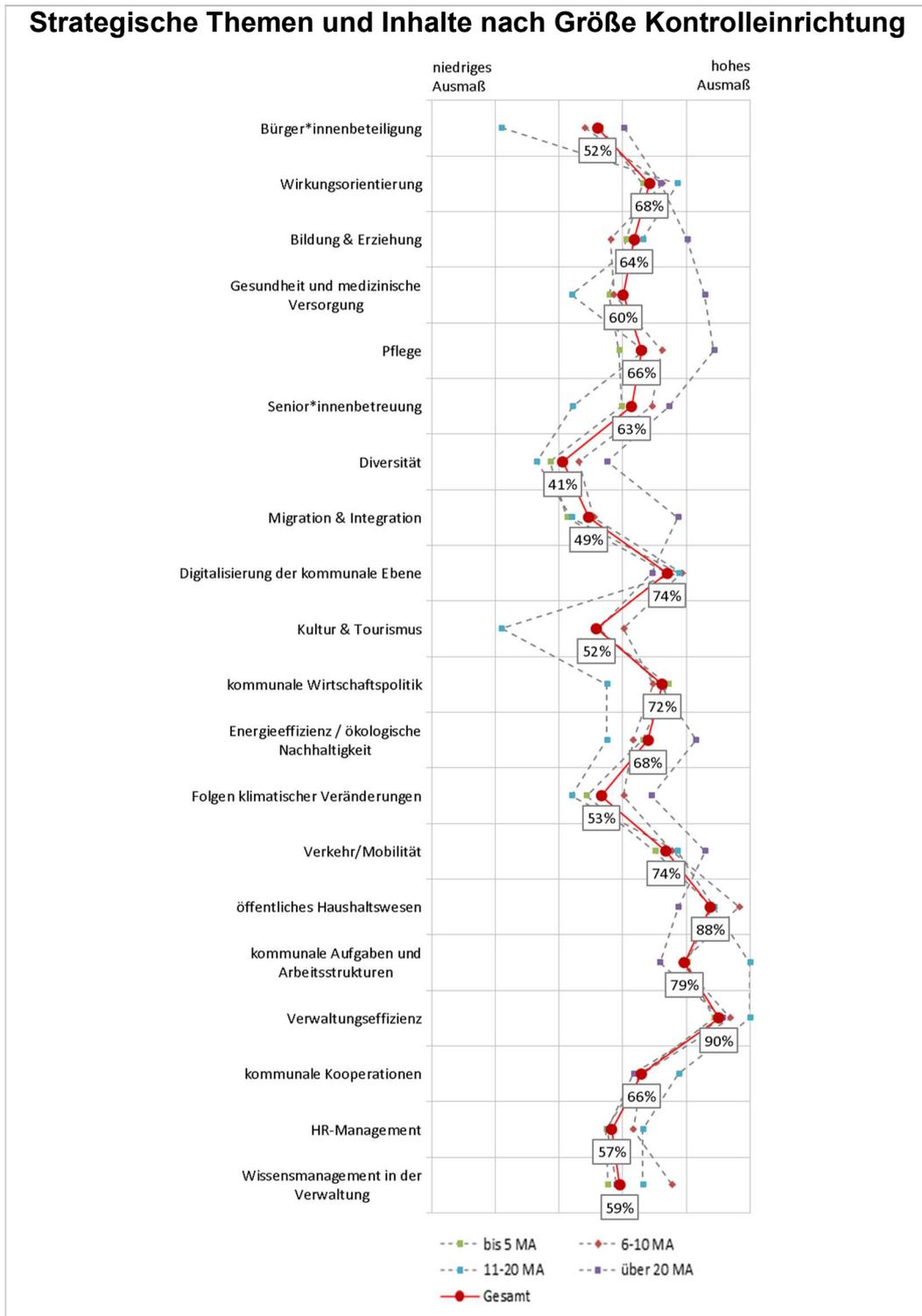


Abbildung 23: Strategische Themen und Inhalte nach Größe Kontrolleinrichtung

n = 80

Abbildung 23 zeigt deutlich auf, dass es bei der Betrachtung der unterschiedlichen Größen der Kontrolleinrichtungen auch erhebliche Abweichungen in den strategischen Themen und Inhalten von Prüfungen der Kontrolleinrichtungen gibt. Generell geben große Kontrolleinrichtungen eine größere Bandbreite an Zukunftsthemen an. So werden

nach Ansicht der Befragten beispielsweise in Kontrolleinrichtungen mit mehr als 20 Mitarbeiter*innen in Zukunft Themen wie „Bildung & Erziehung“, „Gesundheit und medizinische Versorgung“ und „Pflege“, aber auch „Migration & Integration“ oder „Energieeffizienz / ökologische Nachhaltigkeit“ von stärkerer Bedeutung sein als in anderen Größenordnungen.

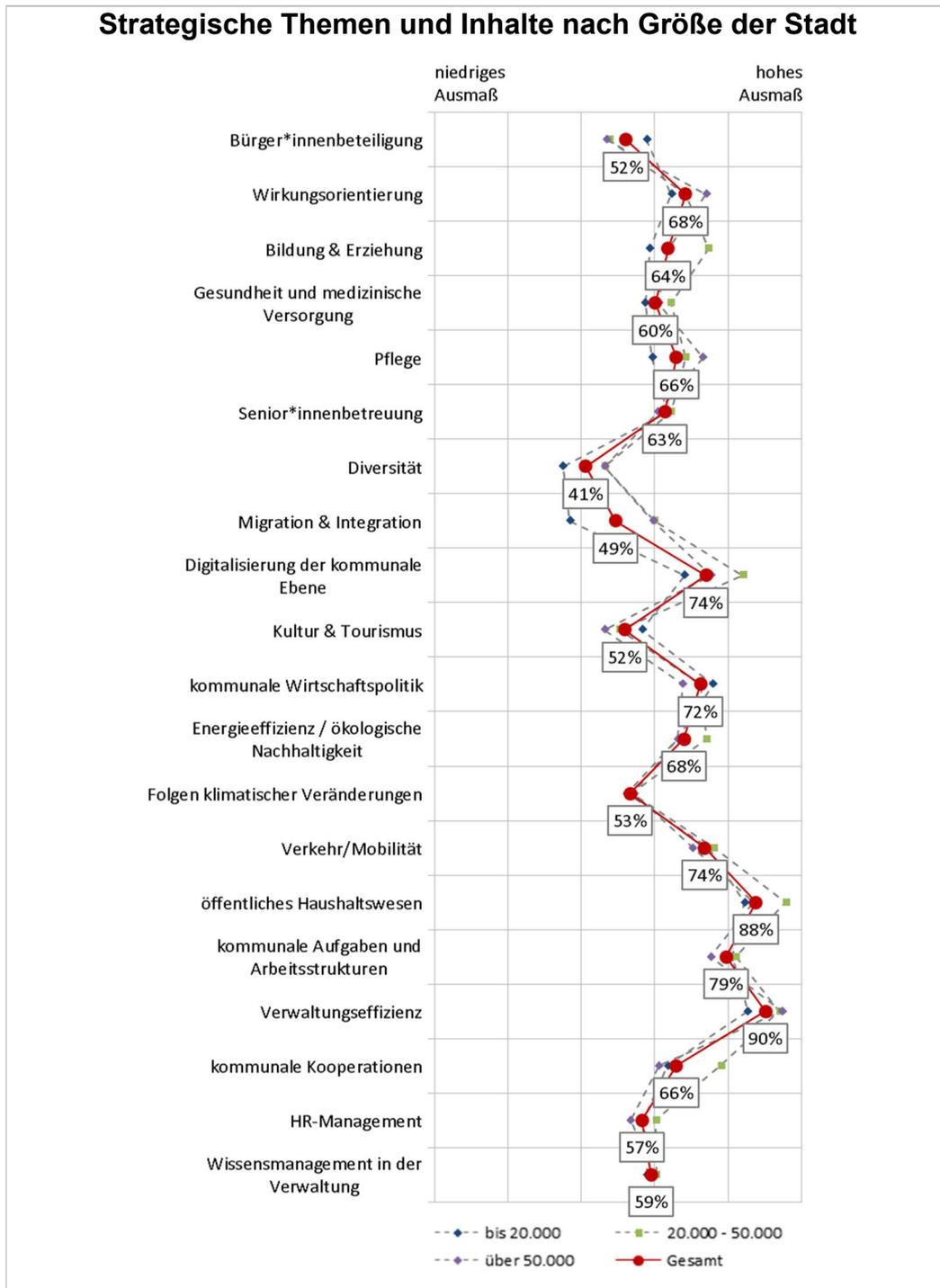


Abbildung 24: Strategische Themen und Inhalte nach Größe Kontrolleinrichtung

n = 80

Die Betrachtung der strategischen Themen und Inhalte nach der unterschiedlichen Größe der Städte in Abbildung 24 zeigt vergleichsweise wenige Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt auf. Dementsprechend sind die wichtigsten strategischen Themenfelder deckungsgleich mit den eingangs im Kapitel beschriebenen. „Verwaltungseffizienz“ (90%), „öffentliches Haushaltswesen“ (88%) und „kommunale Aufgaben und Arbeitsstrukturen“ (79%) sowie „Digitalisierung der kommunalen Ebene“ (74%) und „Verkehr/Mobilität“ (74%) sind jene Bereiche, welche als die Hauptthemen der Zukunft im Bereich des Tätigkeitsfeldes von Kontrolleinrichtungen genannt wurden. Von geringerer Wichtigkeit werden Themen wie „Diversität“, „Migration & Integration“, „Kultur & Tourismus“ „Bürgerbeteiligung“ oder „Folgen klimatischer Änderungen“ genannt.

Interessant stellt sich der Vergleich der unterschiedlichen Sichtweisen der Kontrolleinrichtungen, Auftraggeber*innen und Prüfkund*innen dar. Die nachfolgende Tabelle 8 stellt die strategischen Themen und Inhalte nach Sichtweisen gegenüber.

Strategische Themen und Inhalte	Sichtweise Kontrollein- richtung	Sichtweise Auftragge- ber*innen	Sichtweise Prüf- kund*innen
Bürger*innenbeteiligung	50%	50%	58%
Wirkungsorientierung	69%	82%	64%
Bildung & Erziehung	71%	63%	58%
Gesundheit und medizinische Versorgung	66%	62%	57%
Pflege	74%	75%	59%
Senior*innenbetreuung	63%	70%	64%
Diversität	49%	51%	33%
Migration & Integration	62%	55%	36%
Digitalisierung der kommunale Ebene	78%	86%	64%
Kultur & Tourismus	45%	51%	60%
kommunale Wirtschaftspolitik	71%	81%	74%
Energieeffizienz/ökologische Nachhaltigkeit	72%	89%	62%
Folgen klimatischer Veränderungen	55%	66%	51%
Verkehr/Mobilität	74%	85%	74%
öffentliches Haushaltswesen	89%	88%	87%
kommunale Aufgaben und Arbeitsstrukturen	76%	76%	83%
Verwaltungseffizienz	93%	91%	87%
kommunale Kooperationen	66%	82%	60%
HR-Management	57%	60%	55%
Wissensmanagement in der Verwaltung	60%	73%	55%

Tabelle 8: Vergleich der strategischen Themen und Inhalten nach Sichtweisen
n = 80

In Tabelle 8 sind jene Bereiche in grün markiert, welche als die zentralsten Zukunftsthemen genannt wurden. Im Farbverlauf über hellgrün, gelb, orange bis rot nehmen die genannten strategischen Themen an Relevanz ab. Der Vergleich nach Sichtweisen bietet folgendes Bild: Aus Perspektive der Kontrolleinrichtungen werden die Themen der Verwaltungseffizienz (93%), des öffentlichen Haushaltswesens (89%) und der Digitalisierung der kommunalen Ebene (78%) als die relevantesten Zukunftsbereiche angegeben. Die politische Seite der Auftraggeber*innen nennt als relevanteste Themenfelder der Zukunft ebenso die Verwaltungseffizienz (91%), direkt gefolgt jedoch von Energieeffizienz und ökologischer Nachhaltigkeit (89%), und, ebenso wie die Kontrolleinrichtungen selbst auch, das öffentliche Haushaltswesen (88%). Weitere hochrelevante Gebiete sind aus Perspektive der Auftraggeber*innen ebenso die Digitalisierung der kommunalen Ebene

(86%), aber auch Verkehr und Mobilität (85%). Prüfkund*innen identifizieren folgende Bereiche als die relevantesten Zukunftsthemen: Die Verwaltungseffizienz (87%) und das öffentliche Haushaltswesen (87%), gefolgt von kommunalen Aufgaben und Arbeitsstrukturen (83%).

Am deutlichsten sind Unterschiede der Sichtweisen im Bereich „Energieeffizienz“, „kommunale Kooperationen“ und „Wissensmanagement in der Verwaltung“ erkennbar. Im horizontalen Vergleich ist vor allem der Bereich der Energieeffizienz und ökologischen Nachhaltigkeit deutlich unterschiedlich bewertet. Von politischer Seite als eines der relevantesten Themen der kommenden 10–15 Jahre identifiziert (89%), schätzen Kontrolleinrichtungen diesen Aspekt nur zu 72% als relevant ein, während Prüfkund*innen lediglich bei 62% liegen. Auch in den anderen Bereichen identifiziert die politische Ebene eine stärkere Vielfalt an Zukunftsthemen als die Kontrolleinrichtungen. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Auftraggeber*innen durch ihre politische Tätigkeit deutlich stärker mit einer breiteren Spanne an Themen und Inhalten konfrontiert sind als die Kontrolleinrichtungen selbst. Dies dürfte dem Wesen der politischen Tätigkeit selbst geschuldet sein, da die Beschäftigung mit einer Vielzahl an Zukunftsthemen, Dynamiken und Entwicklungen in den unterschiedlichsten Bereichen integraler Bestandteil des politischen Arbeitsfeldes ist.

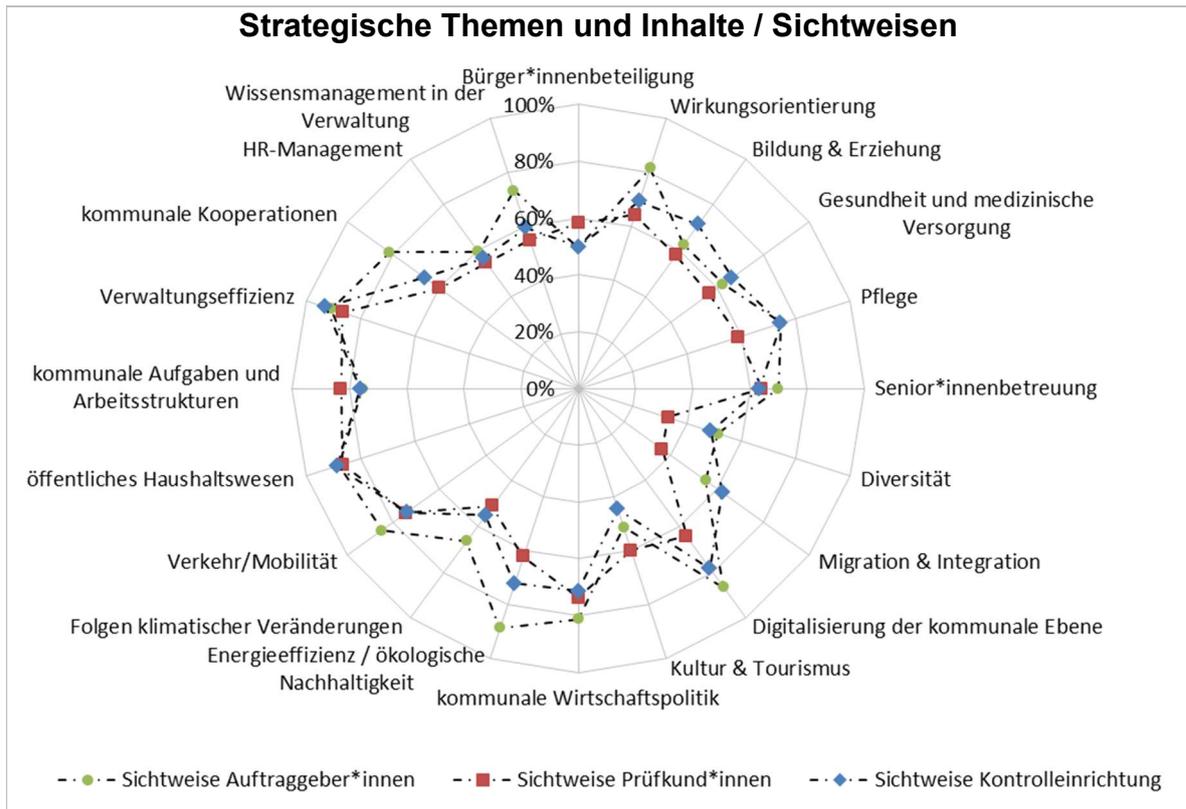


Abbildung 25: Strategische Themen und Inhalte / Sichtweisen

n = 80

Abbildung 25 stellt die unterschiedlichen Sichtweisen von Berichtsempfänger*innen, geprüften Organisationseinheiten und Kontrolleinrichtungen auf die strategischen Prüftemen der Zukunft als Visualisierung dar. Auffallend hier ist des Weiteren, dass Prüfung*innen die Zukunftsfelder am wenigsten stark einschätzen, während, wie oben erläutert, die Vielfalt der strategischen Themen von Politikseite am höchsten eingeschätzt wird.

Als sonstige Themen und Inhalte von Prüfungen in den kommenden 10 bis 15 Jahren wurden von zwei Personen folgende Punkte angegeben:

- Koordination und Kooperation zwischen Ministerien und Gebietskörperschaften bei Zielfestlegung und Umsetzung von Maßnahmen; Steuerungsqualität; Datenqualität und Datenanalysen;
- Informationssicherheit und Datenschutz, Korruptionsprävention im Vergabewesen, Förderwesen, Behördenverfahren

2.2.4.2 Notwendige Prüfungstools

Im Zusammenhang mit den Entwicklungen der nächsten 10 bis 15 Jahre in Bezug auf strategische Themen und Inhalte steht die Frage, ob Kontrolleinrichtungen hinsichtlich ihrer Werkzeuge und Kompetenzen auf die prognostizierten Trends vorbereitet sind. Dies ist deshalb relevant, damit das verantwortungsvolle Aufgabenfeld der Kontrolleinrichtungen zukunftsorientiert, vorausschauend und nachhaltig gestaltet werden kann. Welche Prüfungstools daher langfristig in den Kontrolleinrichtungen benötigt werden, wurde mit der Frage „Welche Prüfungstools und -instrumente werden in den kommenden 10 bis 15 Jahren Ihrer Einschätzung nach in welchem Ausmaß notwendig sein?“ abgefragt.

Die „softwareunterstützte qualitative Datenanalyse“ (76%) wird hier als wichtigstes Werkzeug der kommenden Jahre gesehen. Die „softwareunterstützte quantitative Datenanalyse“ (73%), „Ergebnisvisualisierung“ (72%) und „Benchmarking“ (70%) werden ebenfalls als wichtige Tools für die nächsten 10 bis 15 Jahre eingeschätzt, welche verstärkt benötigt sein werden.

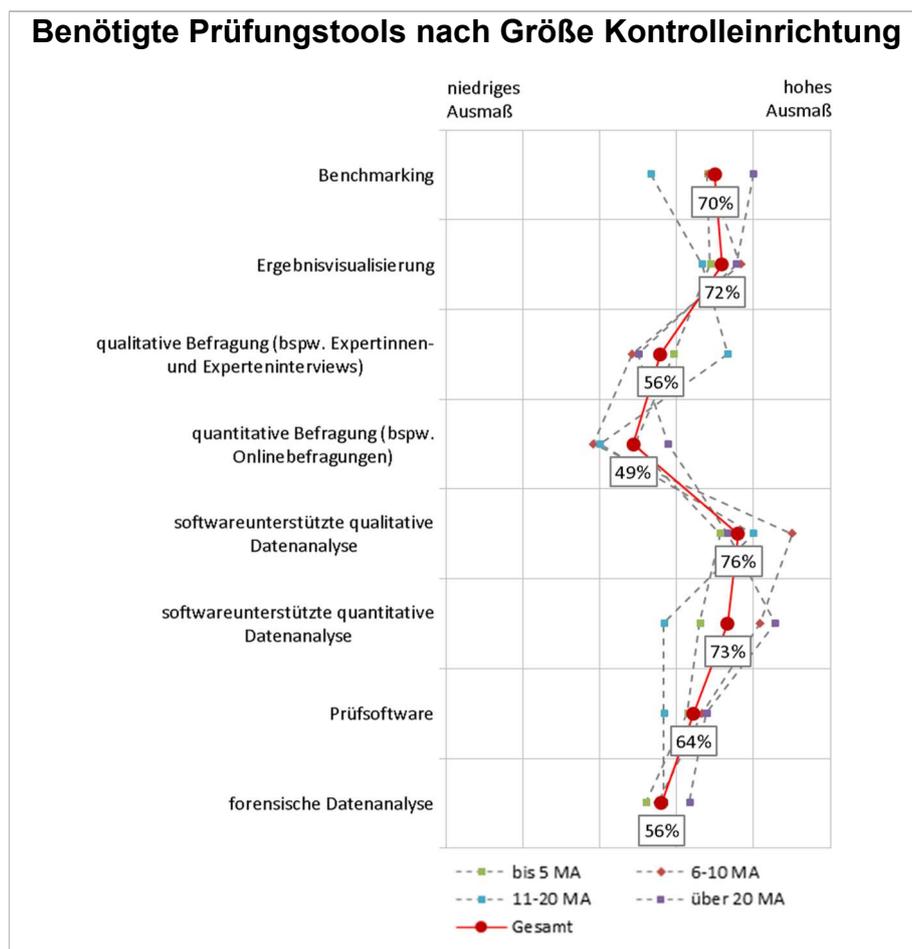


Abbildung 26: Benötigte Prüfungstools nach Größe Kontrolleinrichtung

n = 34

Die Betrachtung der benötigten Prüfungstools nach Größe der Kontrolleinrichtung zeigt in Abbildung 26 zum Teil erhebliche Unterschiede in den Einschätzungen, wie auch in Abbildung 31 ersichtlich. So sehen beispielsweise Kontrolleinrichtungen mit 11 bis 20 Mitarbeiter*innen neben der „softwareunterstützten qualitativen Datenanalyse“ die „qualitative Befragung“ als wichtigstes Werkzeug der Zukunft. Dagegen wird Benchmarking hier deutlich geringer bewertet. Mit Ausnahme von Kontrolleinrichtungen mit mehr als 20 Mitarbeiter*innen wird die „quantitative Befragung“ als das am wenigsten benötigte Werkzeug der Zukunft erachtet. In dieser Größenkategorie wird aber wiederum Benchmarking wesentlich wichtiger erachtet.

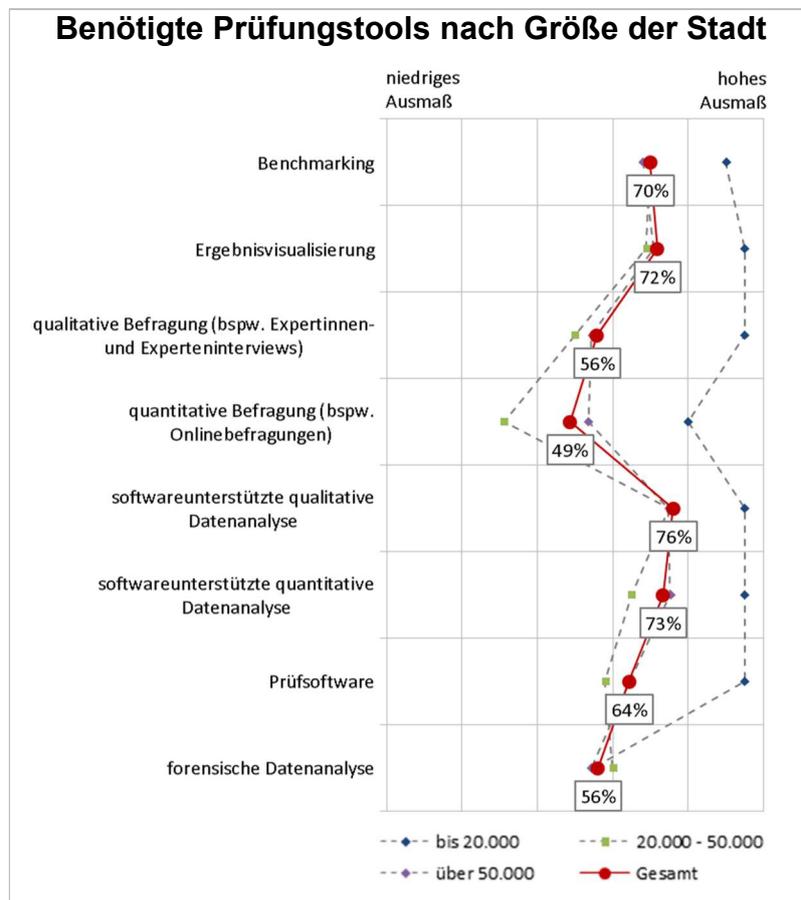


Abbildung 27: Benötigte Prüfungstools nach Größe der Stadt

n = 34

In Abbildung 27 ist deutlich erkennbar, dass vor allem bei Kontrolleinrichtungen kleinerer Städte eine höhere Notwendigkeit bei fast allen angeführten Prüfungstools (außer der forensischen Datenanalyse) gesehen wird, als dies in den anderen Größenkategorien der Fall ist. Kontrolleinrichtungen mittelgroßer Städte sehen beim Tool „quantitative Befragung“ erheblich weniger Bedarf in der Zukunft, als dies bei den anderen Kontrolleinrichtungen der Fall ist. Die Kontrolleinrichtungen kleiner Städte (unter 20.000 Einwohner*innen) weisen demnach deutlichen Bedarf an zusätzlichen Prüftools auf. Dies steht

im Einklang mit der zuvor identifizierten Feststellung, dass die Größe der Stadt einen starken Einfluss sowohl auf Wissensgenerierung als auch auf die identifizierten Bildungspotentiale und damit einhergehend die benötigten Prüftools ausübt. Die offene Fragestellung nach weiteren, nicht in der Liste genannten, benötigten Prüfungstools in den kommenden 10 bis 15 Jahren blieb von den Befragungsteilnehmer*innen unbeantwortet.

2.2.4.3 Entwicklung der Kontrolleinrichtungen

Die Einschätzung der Entwicklung der Identität der Kontrolleinrichtung wurde mit der Frage „In welche Richtung wird sich die Identität der Kontrolleinrichtung Ihrer Einschätzung nach in welchem Ausmaß entwickeln?“ abgefragt.

Es zeigt sich, dass nach Einschätzung der Befragten die Identität der Kontrolleinrichtungen weiterhin in Richtung „Prüfer*in Wirtschaftlichkeit/Zweckmäßigkeit“ (91%) und „Prüfer*in Rechtmäßigkeit/Compliance“ (87%) entwickeln wird. Andere Entwicklungsfelder wie „Prüfer*in Wirkungsorientierung“ (65%) und „Interne*r Berater*in“ (58%) sind deutlich weniger ausgeprägt.

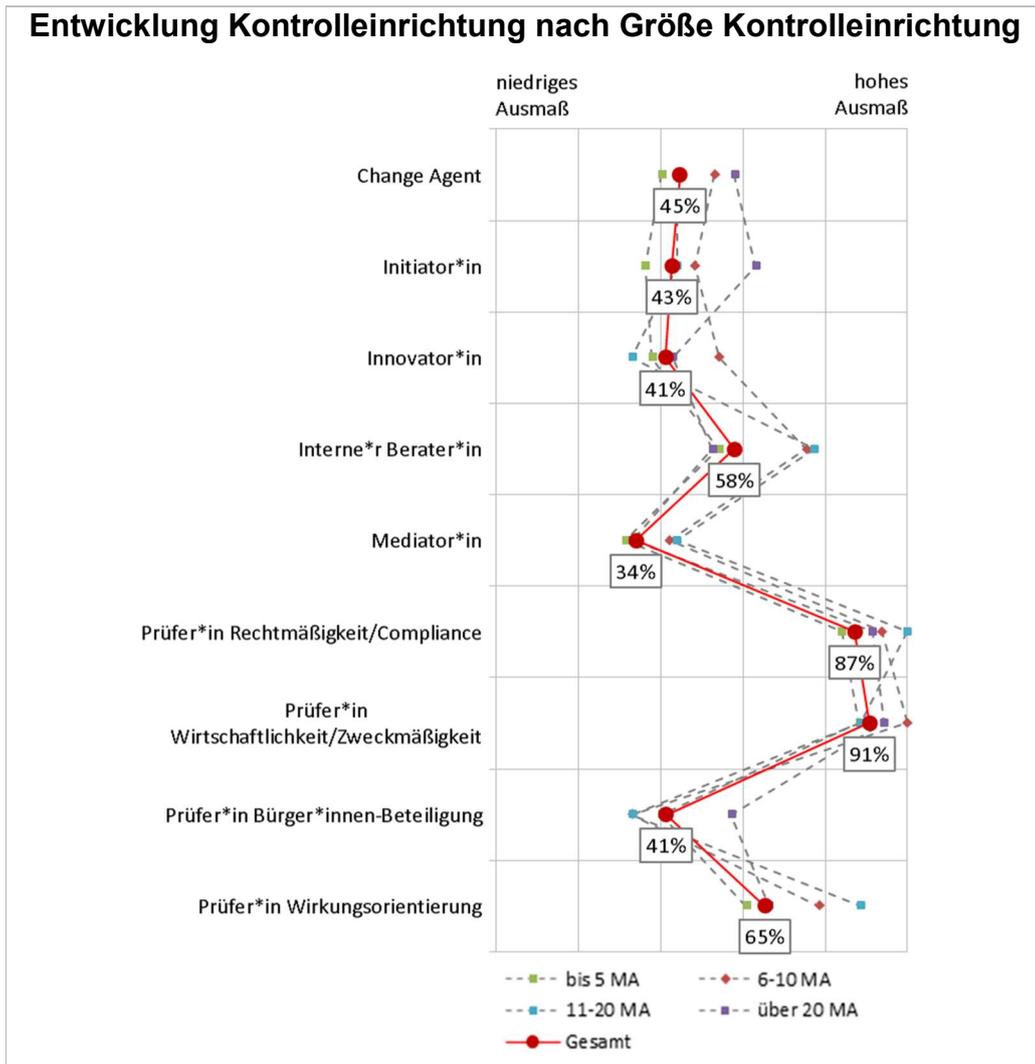


Abbildung 28: Entwicklung Kontrolleinrichtung nach Größe Kontrolleinrichtung
n = 80

Die Betrachtung nach Größe der Kontrolleinrichtung in Abbildung 28 zeigt auf, dass es bei der Identitätsentwicklung in Richtung „Change Agent“, „Initiator*in“ und „Prüfer*in Bürgerbeteiligung“ in Kontrolleinrichtungen mit mehr als 20 Mitarbeiter*innen eine deutlich höhere Zustimmung gibt als in kleineren Kontrolleinrichtungen. Größere Kontrolleinrichtungen sehen ihr Aufgabenportfolio stärker in Richtung Beratungstätigkeit ausgeprägt als kleinere. Dagegen sehen mittelgroße Kontrolleinrichtungen die Entwicklung zu „internen Berater*innen“ und zu „Prüfer*innen Wirkungsorientierung“ weit stärker ausgeprägt als andere Größenordnungen.

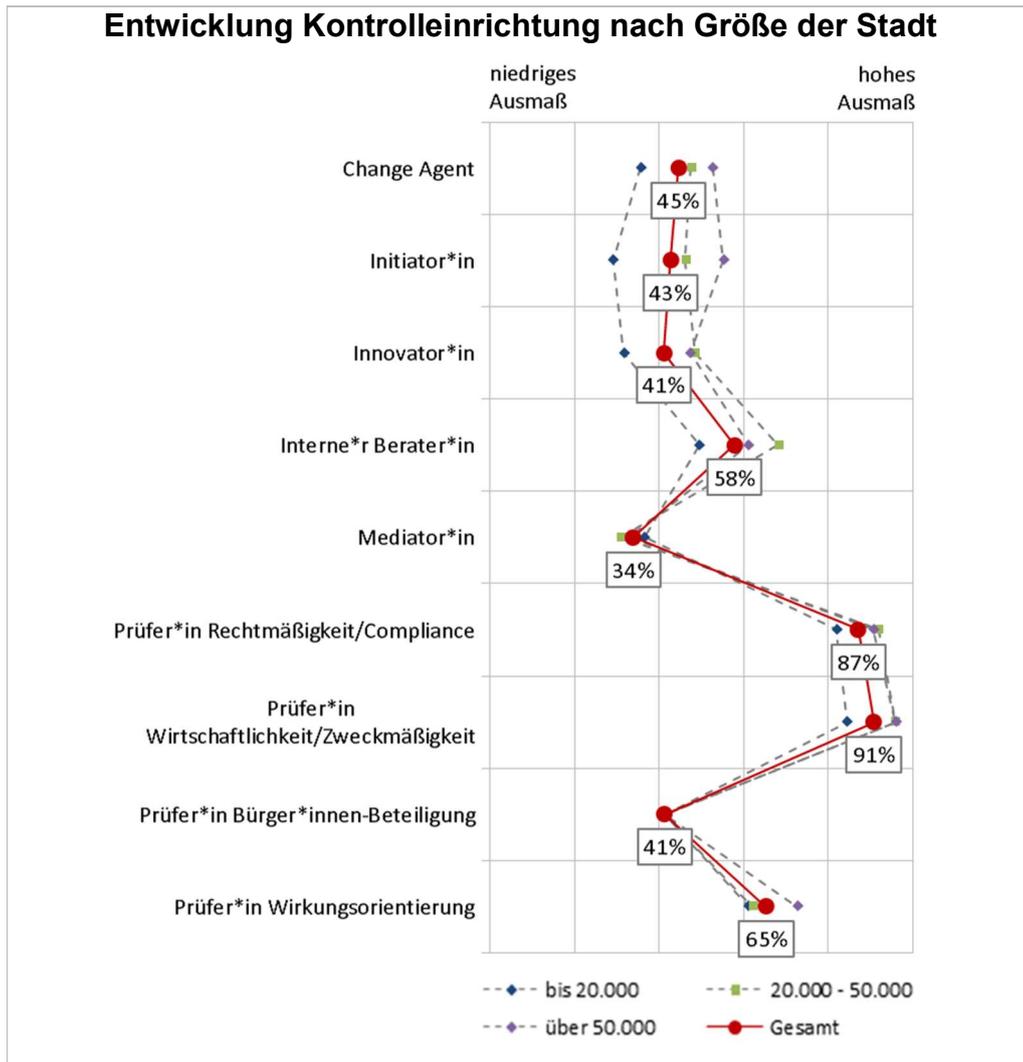


Abbildung 29: Entwicklung Kontrolleinrichtung nach Größe der Stadt

n = 80

Die Betrachtung der Identitätsentwicklung nach der Größe der Städte in Abbildung 29 zeigt weit weniger Abweichungen als nach der Größe der Kontrolleinrichtung. Lediglich in den Bereichen „Change Agent“, „Initiator*in“, „Innovator*in“ und „Interne*r Berater*in“ sehen größere Städte mehr Entwicklung als kleinere Städte.

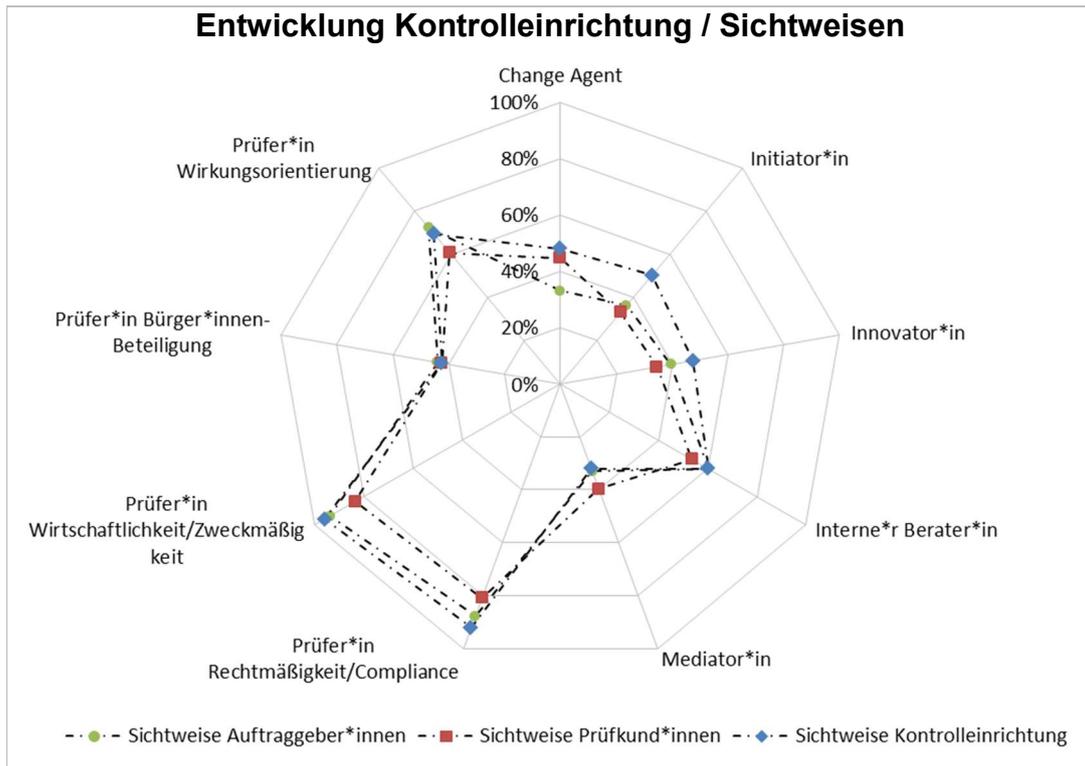


Abbildung 30: Entwicklung Kontrolleinrichtung / Sichtweisen

n = 80

Die Betrachtung der unterschiedlichen Sichtweisen zwischen politischer Ebene, geprüften Organisationseinheiten und Kontrolleinrichtungen in Abbildung 30 zeigt auf, dass sich die Ansichten, wohin sich die Kontrolleinrichtungen in ihrer Identität entwickeln, grundsätzlich decken. Kontrolleinrichtungen sehen im Gegensatz zu Prüfung*innen und Auftraggeber*innen diese Entwicklungen etwas stärker ausgeprägt.

Als sonstige Entwicklungen der Identität der Kontrolleinrichtungen wurden von sieben Personen folgende Punkte angegeben:

- Institutionelle, personelle und finanzielle Unabhängigkeit analog Rechnungshöfen
- Projektkontrolle
- Prüfungsausschuss
- Spezialist*innentum
- Prüfer*in Informationssicherheit und Datenschutz
- Internationale Benchmarks
- Öffentlichkeit

2.2.4.4 Strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen

Die langfristige strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen wurde mit der Bewertung von acht Aussagen dazu abgefragt.

Es zeigt sich, dass die Befragungsteilnehmer*innen in der Gesamtbetrachtung vor allem den Aussagen „Die Kontrolleinrichtung muss die gesellschaftlichen Rahmenziele in ihrer Tätigkeit stärker berücksichtigen“ (57%) und „Die Kontrolleinrichtung wird in Zukunft ein wichtiger Informationsträger über die Gesamtsicht des Verantwortungsbereiches der Kommune sein“ (55%) zustimmen – in einem höheren Ausmaß als anderen Aussagen.

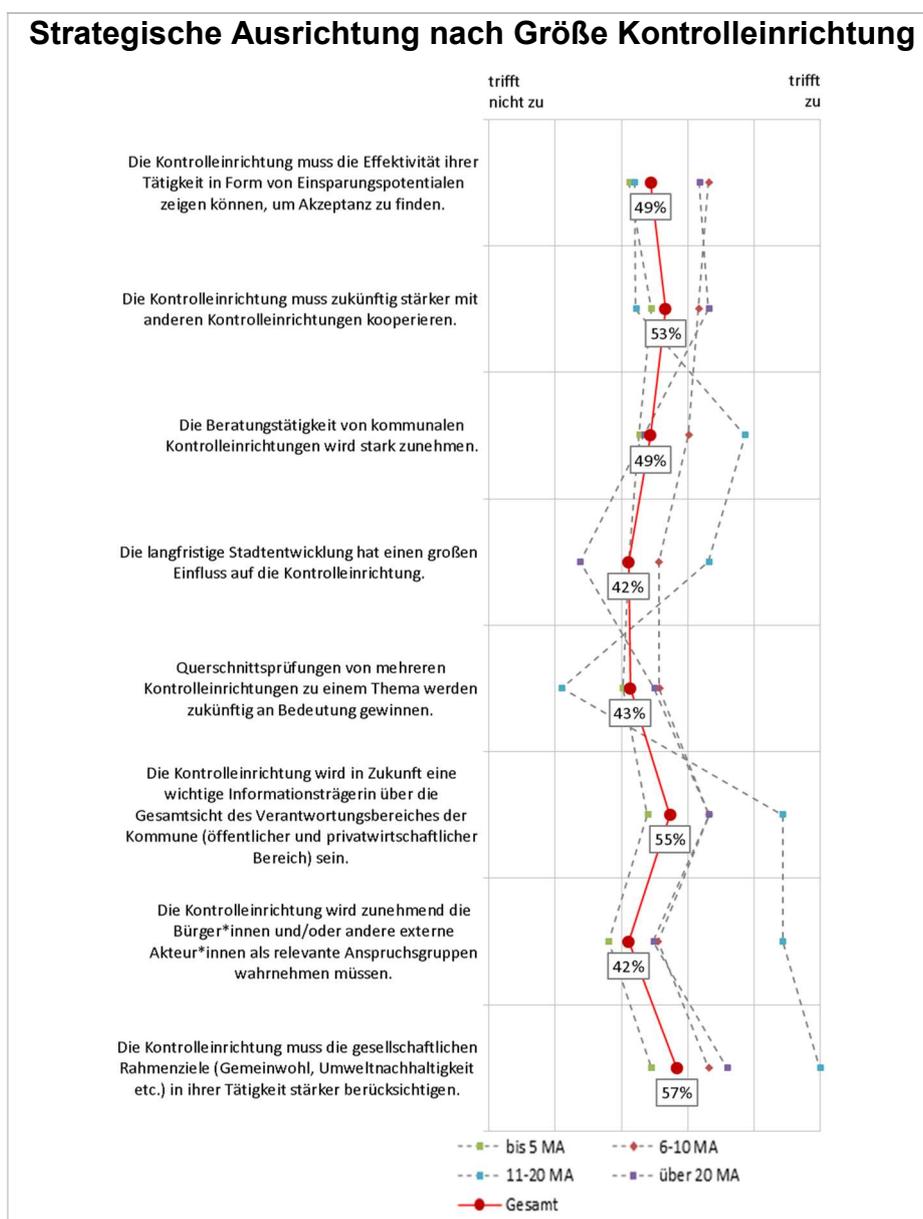


Abbildung 31: Strategische Ausrichtung nach Größe Kontrolleinrichtung

n = 80

Abbildung 31 zeigt auf, dass vor allem bei Kontrolleinrichtungen mit 11 bis 20 Mitarbeiter*innen eine deutliche Abweichung in der Bewertung der Aussagen zur strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtung besteht. Hier wird Themen wie der Beratungstätigkeit der Kontrolleinrichtung, der Rolle der Kontrolleinrichtung als wichtiger Informationsträger und der Orientierung an Bürger*innen sowie gesellschaftlichen Rahmenzielen wesentlich stärker zugestimmt, als dies in anderen Größenkategorien der Fall ist.

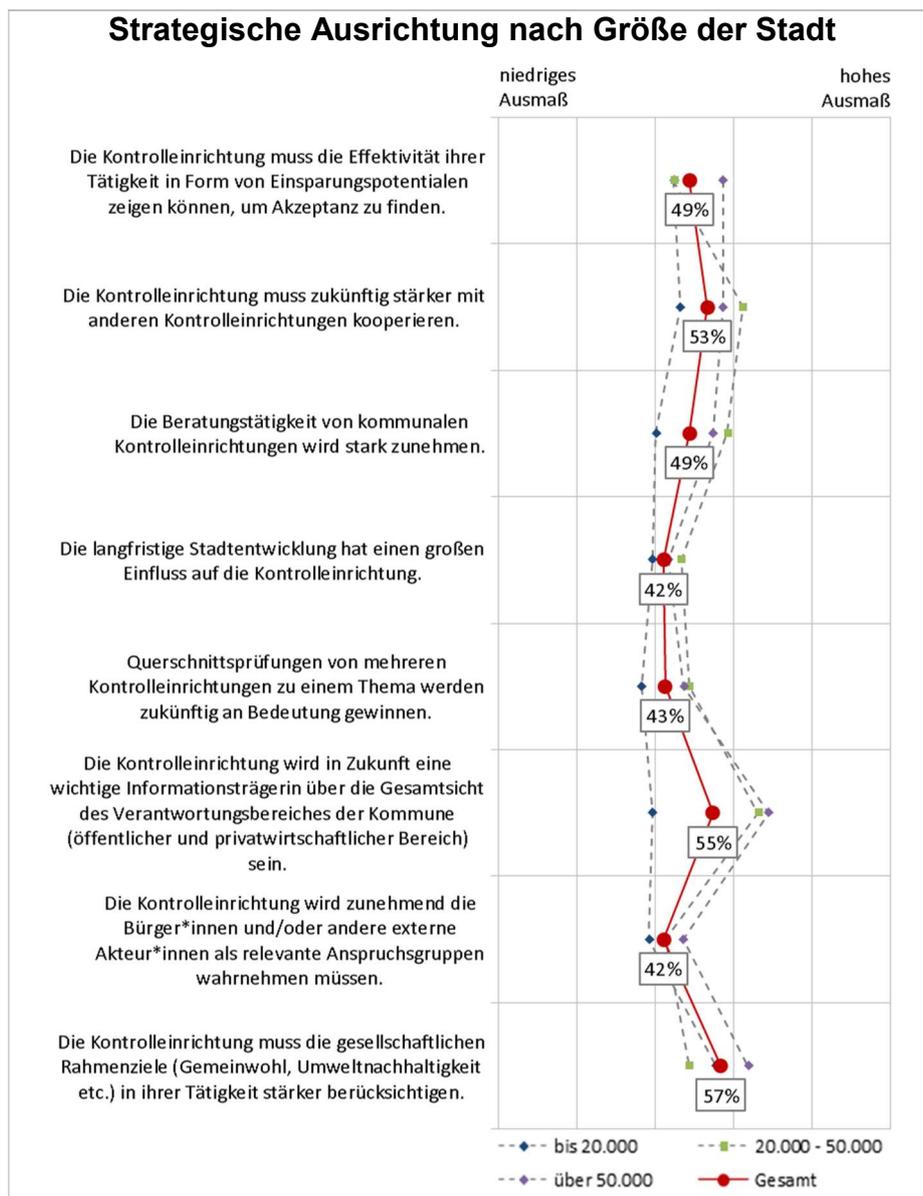


Abbildung 32: Strategische Ausrichtung nach Größe der Stadt

n = 80

Abbildung 32 zeigt auf, dass es bei der Bewertung der Aussagen zur strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen zwischen den Größenkategorien der Städte ver-

gleichsweise wenige Abweichungen gibt. Lediglich zur Aussage, dass die Kontrolleinrichtung zukünftig ein wichtiger Informationsträger über die Gesamtsicht der Kommune sei, gibt es etwas unterschiedliche Bewertungen je nach Größe der Stadt. So stimmen dieser Aussage Befragte aus kleineren Städten weniger zu (39%), als dies in den mittelgroßen (66%) und großen Städten (69%) der Fall ist. Es ist des Weiteren erkennbar, dass generell die Befragten mittelgroßer und großer Städte den zu bewertenden Aussagen mehr zustimmen als jene in kleineren Städten. Der Aussage, dass die Kontrolleinrichtung die gesellschaftlichen Rahmenziele (wie beispielsweise Gemeinwohl oder Umweltnachhaltigkeit) stärker berücksichtigen müssen, wurde am stärksten zugestimmt (57%), gefolgt von der Aussage, dass die Kontrolleinrichtungen in Zukunft ein wichtiger Informationsträger über die Gesamtsicht des Verantwortungsbereiches der Kommune (öffentlicher und privatwirtschaftlicher Bereich) sein werden (55%). Zudem wurde auch der Bedarf an stärkerer Kooperation mit anderen Kontrolleinrichtungen hervorgehoben (53%).

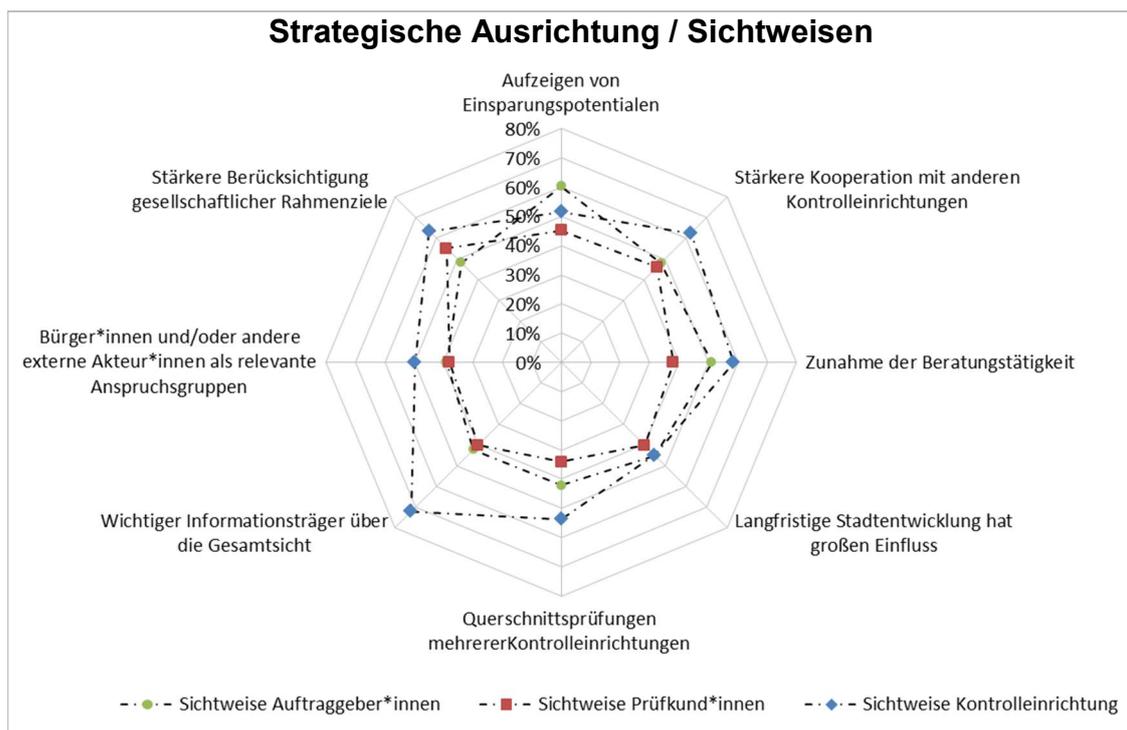


Abbildung 33: Strategische Ausrichtung / Sichtweisen

n = 80

Die Betrachtung der Sichtweisen von politischer Ebene, Prückund*innen und Kontrolleinrichtungen zu den Aussagen der strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen, wie in Abbildung 33 dargestellt, weist zum Teil erhebliche Unterschiede auf. So werden hier beispielsweise von den Kontrolleinrichtungen Aspekte der Zusammenarbeit zwischen

den Kontrolleinrichtungen wesentlich stärker befürwortet, als dies bei den politischen Entscheidungsträger*innen bzw. geprüften Organisationseinheiten der Fall ist. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Kontrolleinrichtungen durch ihre Tätigkeit selbst wesentlich genauer über Kooperationsbedarfe und -potentiale Bescheid wissen als externe Prüfkund*innen und Auftraggeber*innen. Auch der Aussage über die Zunahme der Beratungstätigkeit stimmen die Befragten der Kontrolleinrichtungen deutlich mehr zu als die beiden anderen Befragungsgruppen.

Bewertungen strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtung	Sichtweise Kontrolleinrichtung	Sichtweise Auftraggeber*innen	Sichtweise Prüfkund*innen
Die Kontrolleinrichtung muss die Effektivität ihrer Tätigkeit in Form von Einsparungspotentialen zeigen können, um Akzeptanz zu finden.	52%	60%	45%
Die Kontrolleinrichtung muss zukünftig stärker mit anderen Kontrolleinrichtungen kooperieren.	62%	48%	46%
Die Beratungstätigkeit von kommunalen Kontrolleinrichtungen wird stark zunehmen.	59%	51%	38%
Die langfristige Stadtentwicklung hat einen großen Einfluss auf die Kontrolleinrichtung.	45%	45%	40%
Querschnittsprüfungen von mehreren Kontrolleinrichtungen zu einem Thema werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.	54%	42%	34%
Die Kontrolleinrichtung wird in Zukunft ein wichtiger Informationsträger über die Gesamtsicht des Verantwortungsbereiches der Kommune sein.	72%	42%	40%
Die Kontrolleinrichtung wird zunehmend die Bürger*innen und/oder andere externe Akteur*innen als relevante Anspruchsgruppen wahrnehmen müssen.	50%	39%	38%
Die Kontrolleinrichtung muss die gesellschaftlichen Rahmenziele (Gemeinwohl, Umweltnachhaltigkeit etc.) in ihrer Tätigkeit stärker berücksichtigen.	63%	48%	55%

Tabelle 9: Vergleich der Bewertungen der strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen

Tabelle 9 stellt eine Übersicht über die jeweilige Bewertung der strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen aus Sichtweise der Kontrolleinrichtungen selbst, der politischen Seite der Auftraggeber*innen und jener der Prüfkund*innen dar. Grün hervorgehoben sind hierbei jene Aussagen, denen am stärksten zugestimmt wurde. Die Zu-

stimmung nimmt über den Farbverlauf von dunkel- über hellgrün, nach gelb, orange bis rot ab. Hier ist im horizontalen Vergleich vor allem auffällig, dass ein starker Unterschied bezüglich der Zustimmung zu folgender Aussage besteht: „Die Kontrolleinrichtung wird in Zukunft ein wichtiger Informationsträger über die Gesamtsicht des Verantwortungsbereiches der Kommune sein.“ Kontrolleinrichtungen stimmen dieser Aussage zu 72% zu, während Auftraggeber*innen nur zu 42% und Prüfkund*innen lediglich zu 40% zustimmen.

2.2.4.5 Zusammenfassung

Die Themen Verwaltungseffizienz, öffentliches Haushaltswesen und kommunale Aufgaben sowie kommunale Wirtschaftspolitik und die Digitalisierung auf kommunaler Ebene werden die strategisch wichtigsten Themen und Inhalte der kommenden 10 bis 15 Jahre für die Prüfungen der kommunalen Kontrolleinrichtungen sein. Themen wie Diversität, Migration & Integration oder Bürger*innenbeteiligung spielen aus der Perspektive der Kontrolleinrichtungen selbst langfristig kaum eine Rolle. Damit wird die Entwicklung der Kontrolleinrichtungen weitgehend als unabhängig von der Stadtentwicklung gesehen, denn von politischer Seite werden diese Bereiche sehr wohl als Zukunftsthemen identifiziert. Die Diskrepanz zwischen der Bewertung der Stadtentwicklung einerseits und der Entwicklung der Kontrolleinrichtungen andererseits wird besonders beim Thema Energieeffizienz und ökologische Nachhaltigkeit deutlich, da von politischer Seite dieses Thema als eines der relevantesten Zukunftsthemen angegeben wird, während dieser Aspekt von Kontrolleinrichtungen und Prüfkund*innen in der Prioritätenliste jeweils erst an siebter bzw. achter Stelle gereiht wurde.

Die Identität der Kontrolleinrichtungen verändert sich nach Ansicht der Befragungsteilnehmer*innen kaum. Die Prüfungswerkzeuge, die hierfür benötigt werden, sehen die Befragten stark im Bereich softwareunterstützter qualitativer und quantitativer Verfahren, wobei kleinere Städte einen wesentlich höheren Bedarf an Prüftools angeben.

Auch in Zukunft werden die Kontrolleinrichtungen als prüfende Organisation in den Feldern Rechtmäßigkeit, Compliance, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit gesehen. Andere Aspekte wie Funktionen als Innovator*in oder Change Agent werden im Vergleich zu den anderen Bereichen zwar nachrangiger in der Identität der Kontrolleinrichtungen gesehen, erreichen aber dennoch durchschnittlich eine Zustimmung von 43–45%. Dies lässt vermuten, dass die zukünftige Identität der Kontrolleinrichtungen ein facettenreiches Spektrum abbildet, das von eigentlicher Prüftätigkeit über beratende Tätigkeiten bis hin zu innovativeren Funktionen (als Innovator*innen, Initiator*innen und Change Agents) reicht.

Die strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen wird im Bereich Informationsträger mit Gesamtsicht der Kommune gesehen. Auch Aspekte der stärkeren Kooperation zwischen kommunalen Kontrolleinrichtungen sind langfristig erkennbar, wobei hier die Sichtweisen zwischen den Kontrolleinrichtungen und den politischen Entscheidungsträger*innen divergieren, je nach Kenntnis der Bedürfnisse und Arbeitsprozesse der Kontrolleinrichtungen.

2.2.5 Kommunale Entwicklung

2.2.5.1 Kommunale Entwicklung allgemein

Die langfristige kommunale Entwicklung wurde in Form von acht Bewertungsaussagen abgefragt. Die Aussage nach einer stärkeren Orientierung des Verwaltungshandelns an den Bürger*innen erhielt hierbei insgesamt den stärksten Zuspruch (65%). Ebenfalls hohen Zuspruch erhielten die Aussagen nach stärkerer interkommunaler Kooperation (63%) und Flexibilisierung der Verwaltungsarbeit durch neue Arbeitsformen (61%).

Die Aussage, dass es wenig Veränderung auf kommunaler Ebene geben werde, fand wesentlich geringere Zustimmung (23%). Im Umkehrschluss stimmen demnach 77% der Befragten zu, dass sie Veränderungen auf kommunaler Ebene erwarten.

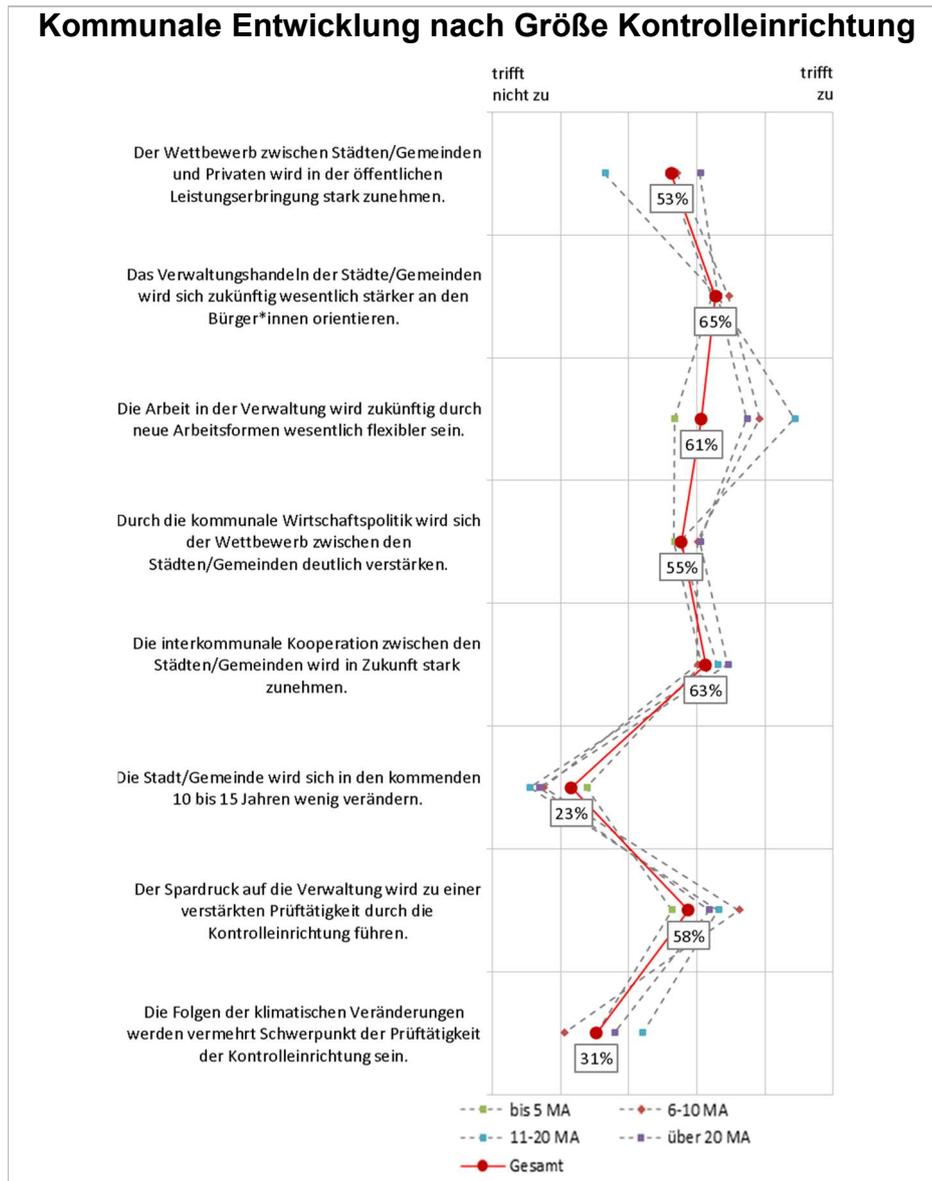


Abbildung 34: Kommunale Entwicklung nach Größe Kontrolleinrichtung
n = 80

Wie in Abbildung 34 ersichtlich ist, gibt es vor allem bei der Aussage über höhere Flexibilität in der Verwaltungsarbeit durch neue Arbeitsformen die größten Auffassungsunterschiede bei den Befragten. Hier sehen Städte mit Kontrolleinrichtungen über 6 Mitarbeiter*innen wesentlich mehr Veränderungen, als dies bei Städten mit kleineren Kontrolleinrichtungen der Fall ist. Der Zustimmungsgrad kleinerer Kontrolleinrichtungen (bis zu 5 Mitarbeiter*innen) zur Aussage, dass die Verwaltungsarbeit durch neue Arbeitsformen in Zukunft flexibler gestaltet würde, liegt bei 53%, während beispielsweise Kontrolleinrichtungen mit 11–20 Mitarbeiter*innen dieser Aussage zu 89% zustimmen. Auch zur Aussage über die Zunahme des Wettbewerbs zwischen den Städten und/oder Gemeinden und Privaten in der öffentlichen Leistungserbringung divergieren die Ansichten der

Befragten. So stimmen dieser Aussage Befragte aus Städten mit einer Kontrolleinrichtung zwischen 11 und 20 Mitarbeiter*innen weniger zu (33%) als in den anderen Größenkategorien (52–61%).

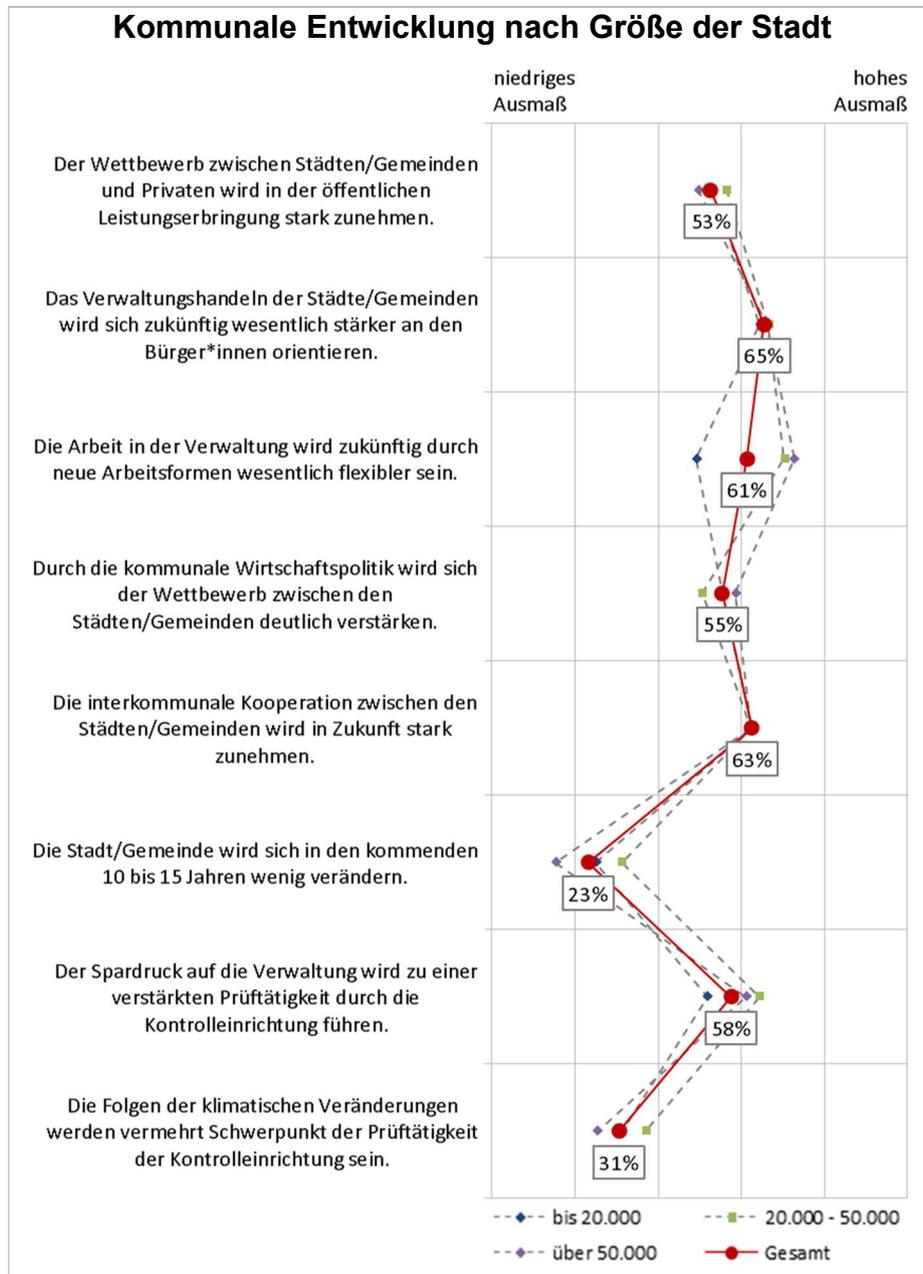


Abbildung 35: Kommunale Entwicklung nach Größe der Stadt

n = 80

Die Betrachtung der Aussagen zur langfristigen Entwicklung der Kommunen nach Größe der Städte in Abbildung 35 zeigt wenige Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt. Die Größe der Stadt/Gemeinde dürfte kaum Auswirkungen auf die Beurteilung der zukünftigen kommunalen Entwicklung haben. Auch hier sind die wesentlichsten Unterschiede

de im Bereich der Aussage zur Steigerung der Flexibilität der Arbeit in der Verwaltung durch neue Arbeitsformen feststellbar. Kleinere Städte stimmten mit dieser Aussage deutlich weniger überein als größere Städte. Dies deckt sich mit der Kategorisierung nach Größe der Kontrolleinrichtung, wo kleinere Einrichtungen (bis zu 5 Mitarbeiter*innen) dem zunehmenden Flexibilisierungsgrad der Verwaltungsarbeit im Vergleich zu größeren Einrichtungen ebenso geringer eingeschätzt haben (siehe Abbildung 34).

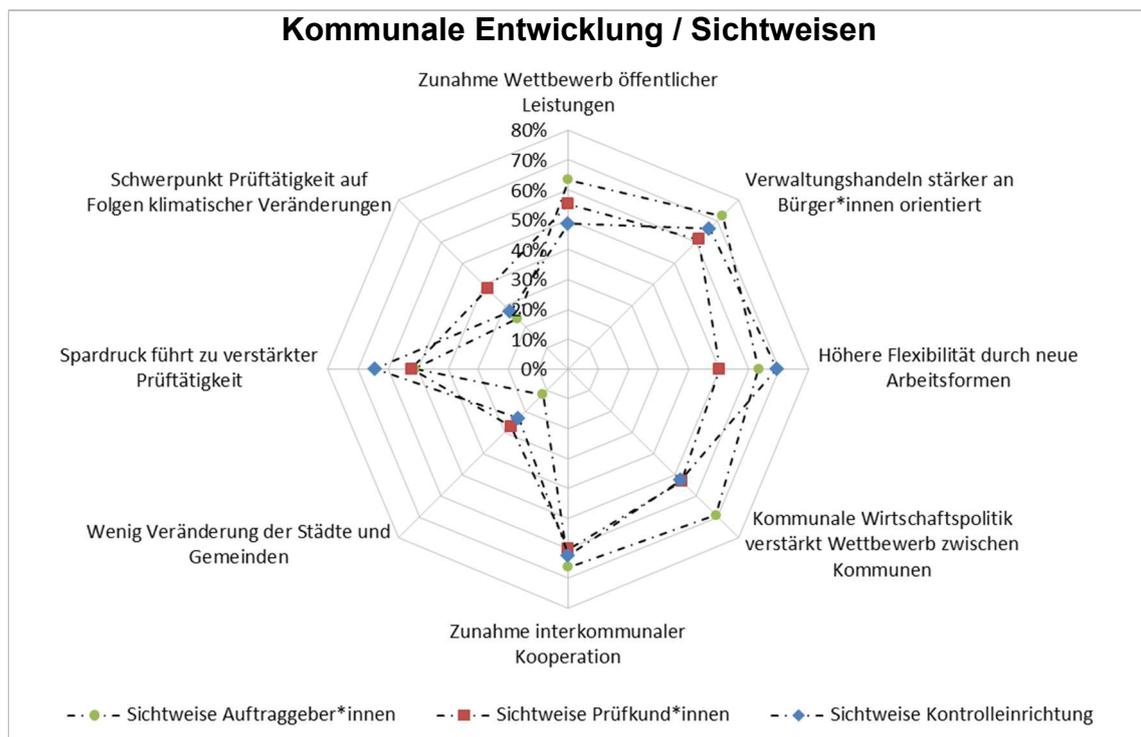


Abbildung 36: Kommunale Entwicklung / Sichtweisen

n = 80

Die Betrachtung der Sichtweisen von politischer Ebene, Prüfungkund*innen und Kontrolleinrichtungen zu den Aussagen über die langfristige kommunale Entwicklung in Abbildung 36 zeigt zum Teil deutliche Unterschiede in der Zustimmung auf. Auf Ebene der politischen Entscheidungsträger*innen gibt es eine starke Zustimmung zu den Aussagen, dass der Wettbewerb sowohl in der öffentlichen Leistungserbringung (63%) als auch zwischen den Gemeinden (69%) zunehmen wird. Auch die Zunahme der interkommunalen Kooperation und die verstärkte Ausrichtung des Verwaltungshandelns an den Bürger*innen findet bei der politischen Ebene eine starke Zustimmung (66%), dies deckt sich weitgehend mit den Sichtweisen der Kontrolleinrichtungen (62%) und Prüfungkund*innen (60%).

Die Aussagen, dass der allgemeine Spardruck in den Kommunen zu einer vermehrten Prüftätigkeit durch die Kontrolleinrichtungen führen wird (64%) und dass eine höhere Flexibilität der Verwaltungsarbeit durch neue Arbeitsformen erreicht werden kann (69%), finden in den Kontrolleinrichtungen hohe Zustimmungswerte.

Kommunale Entwicklung	Sichtweise Kontrolleinrichtung	Sichtweise Auftraggeber*innen	Sichtweise Prüfkund*innen
Der Wettbewerb zwischen Städten/Gemeinden und Privaten wird in der öffentlichen Leistungserbringung stark zunehmen.	49%	63%	55%
Das Verwaltungshandeln der Städte/Gemeinden wird sich zukünftig wesentlich stärker an den Bürger*innen orientieren.	66%	72%	61%
Die Arbeit in der Verwaltung wird zukünftig durch neue Arbeitsformen wesentlich flexibler sein.	69%	63%	50%
Durch die kommunale Wirtschaftspolitik wird sich der Wettbewerb zwischen den Städten/Gemeinden deutlich verstärken.	53%	69%	53%
Die interkommunale Kooperation zwischen den Städten/Gemeinden wird in Zukunft stark zunehmen.	62%	66%	60%
Die Stadt/Gemeinde wird sich in den kommenden 10 bis 15 Jahren wenig verändern.	23%	12%	27%
Der Spardruck auf die Verwaltung wird zu einer verstärkten Prüftätigkeit durch die Kontrolleinrichtung führen.	64%	51%	52%
Die Folgen der klimatischen Veränderungen werden vermehrt Schwerpunkt der Prüftätigkeit der Kontrolleinrichtung sein.	27%	24%	38%

Tabelle 10: Vergleich der Bewertungen der kommunalen Entwicklung

n = 80

In Tabelle 10 stehen einander die Sichtweisen der Kontrolleinrichtungen, der politischen Seite (Auftraggeber*innen), sowie der Prüfkund*innen in Bezug auf die kommunale Entwicklung gegenüber. Die Farblegende weist mit grün die stärkste Zustimmungsrate aus, abnehmend über gelb, orange nach rot mit dem geringsten Zustimmungswert. Hier wird deutlich, dass die politische Seite den zunehmenden Wettbewerb zwischen Städten/Gemeinden und Privaten in der öffentlichen Leistungserbringung wesentlich stärker

wahrnimmt (63%) als Prüfkund*innen (55%) und Kontrolleinrichtungen (49%). Die stärkere Bürger*innen-Orientierung findet ihren höchsten Zustimmungsgrad ebenso auf politischer Seite (72%), gefolgt von Kontrolleinrichtungen (66%) und Prüfkund*innen (61%). Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsformen wird am stärksten von den Kontrolleinrichtungen gesehen (69%), gefolgt von politischer Seite (63%), aber auch zu 50% von Prüfkund*innen selbst. Ein stärkerer Unterschied ist bei der Beurteilung der Aussage zu verorten, dass sich durch die kommunale Wirtschaftspolitik der Wettbewerb zwischen Städten/Gemeinden deutlich verstärken wird. Hier stimmt die politische Seite zu 69% zu, während Kontrolleinrichtungen und Prüfkund*innen bei 53% liegen. Dass der Spardruck auf die Verwaltung zu einer verstärkten Prüftätigkeit der Kontrolleinrichtungen führen wird, wird von Seiten der Kontrolleinrichtungen zu 64% bejaht, während rund die Hälfte der Auftraggeber*innen und Prüfkund*innen dieser Aussage zustimmt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unterschiede der Beurteilung der kommunalen Entwicklung nicht stark ausgeprägt sind und die generellen Tendenzen sowohl von Kontrolleinrichtungen, politischer Seite und Prüfkund*innen wahrgenommen werden, auch wenn die Gewichtung der einzelnen Entwicklungen etwas unterschiedlich ausfällt, je nach Tätigkeitsgebiet. So sieht die politische Seite den Wettbewerb zwischen den Städten/Gemeinden durch kommunale Wirtschaftspolitik in Zukunft verschärfter. Im Gesamtbild lässt sich auf politischer Seite ein breiterer Überblick – auch kommunenübergreifend – über allgemeine Entwicklungstendenzen wahrnehmen.

2.2.5.2 Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Die Aspekte der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung wurden mit sechs Bewertungsaussagen abgefragt.

Aggregiert gesehen, ergeben die Antworten aller Befragten folgendes Bild: Zur Aussage, dass die Digitalisierung in den Städten und Gemeinden am Anfang stehe, gab es die stärkste Zustimmung (79%). Ebenfalls eine hohe Zustimmung gab es zur Aussage, dass durch E-Government hohe Effizienzsteigerungspotentiale bestehen (68%). Der Aussage, dass das Thema Digitalisierung nur ein temporäres Phänomen in der öffentlichen Verwaltung sei, stimmten insgesamt lediglich 29% der Befragten zu.

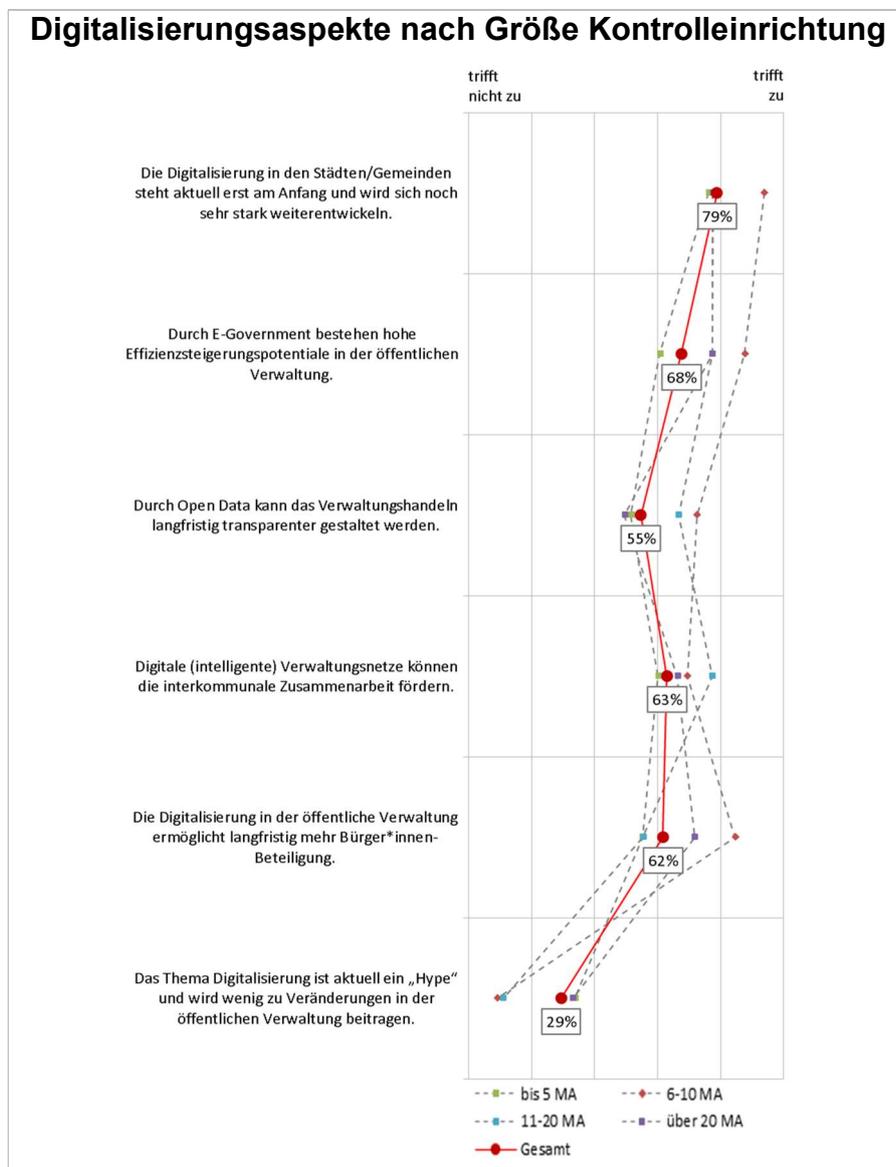


Abbildung 37: Digitalisierungsaspekte nach Größe Kontrolleinrichtung

n = 80

Die Betrachtung der Aussagen zur Digitalisierung in Abbildung 37 zeigt unterschiedliche Ausprägungen je nach Größe der Kontrolleinrichtung. In Städten mit Kontrolleinrichtungen zwischen 6 und 10 Mitarbeiter*innen gab es zu den Aussagen über die zunehmende Digitalisierung generell am meisten Zustimmung. Während rund ein Drittel der Kontrolleinrichtungen mit bis zu 5 Mitarbeiter*innen und über 20 Mitarbeiter*innen angeben, dass es sich bei Digitalisierung um einen „Hype“ handle, der nur wenige tatsächliche Veränderungen im Verwaltungshandeln bringen würde, stimmten „mittelgroße“ Kontrolleinrichtungen (6–20 Mitarbeiter*innen) dieser Aussage nur zu rund 10 Prozent zu.

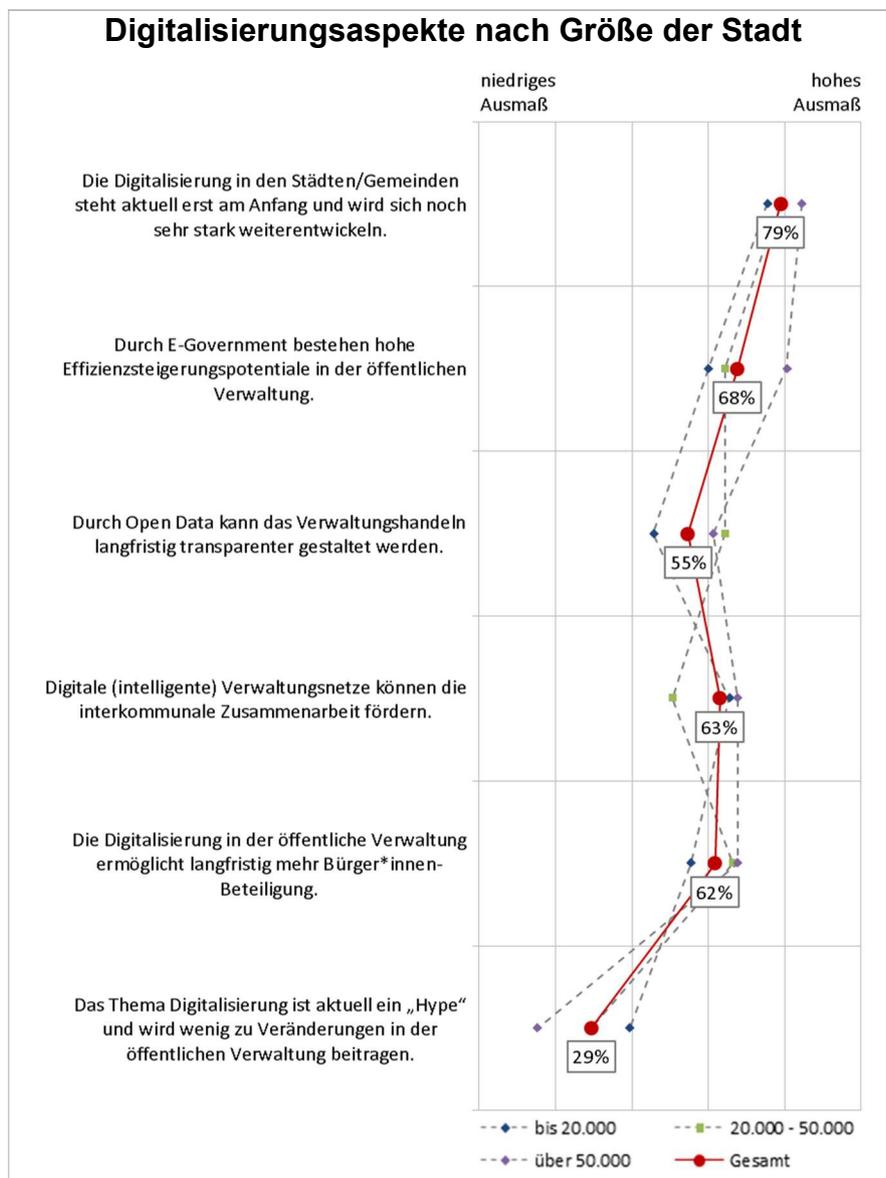


Abbildung 38: Digitalisierungsaspekte nach Größe der Stadt

n = 80

Die Aussagen zur Digitalisierung zeigen nach Größe der Städte in Abbildung 38 betrachtet wenige Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt. Tendenziell ist aber erkennbar, dass größere Städte den Aussagen über das Potential der Digitalisierung stärker zustimmen als kleinere Städte. Dies spiegelt auch die letzte Aussage wider. Hier stimmen größere Städte weit weniger damit überein, dass Digitalisierung nur ein „Hype“ sei, als dies die Befragten kleinerer Städte tun. Der Aussage, dass durch E-Government hohe Effizienzsteigerungspotentiale in der öffentlichen Verwaltung bestehen, stimmten beispielsweise 80% der großen Städte (über 50.000 Einwohner*innen) zu, während im Vergleich nur 60–64% der kleineren Städte (unter 50.000 Einwohner*innen) dieser Aussage zustimmen. Diese Diskrepanz von bis zu 20 Prozentpunkten kann darauf hinweisen, dass größere Städte größeres Entwicklungspotential im Bereich Effizienz verorten.

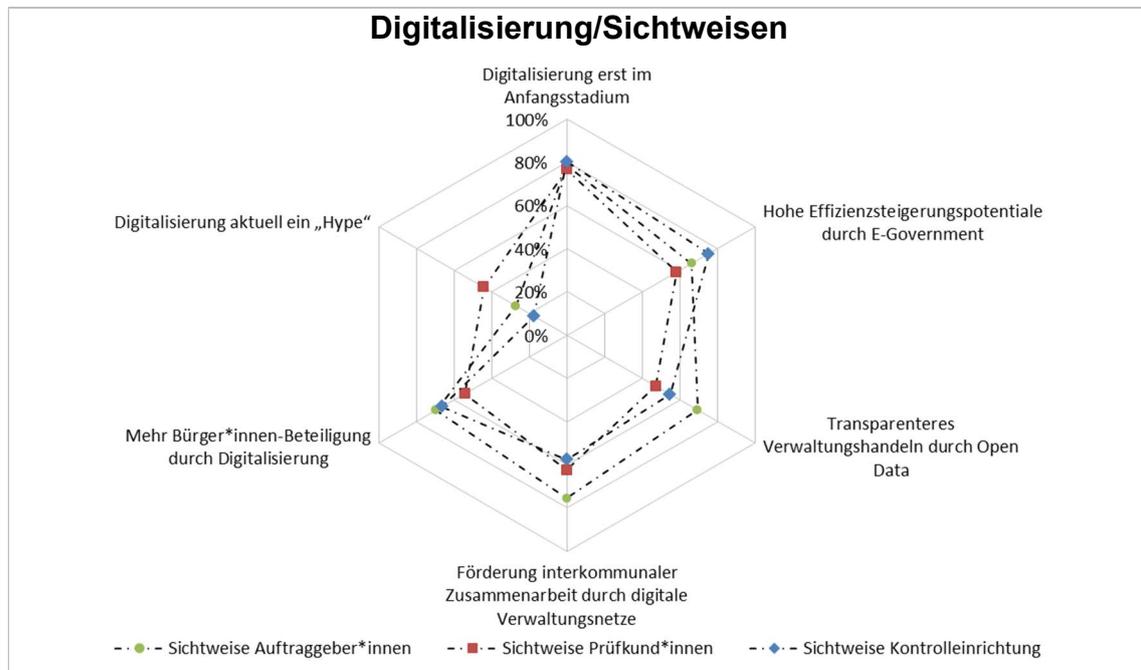


Abbildung 39: Digitalisierung/Sichtweisen

n = 80

Die unterschiedlichen Sichtweisen von politischer Ebene, geprüften Organisationseinheiten und Kontrolleinrichtungen in Abbildung 39 zeigen auf, dass die Prüfung*innen selbst am wenigsten Potential in der Digitalisierung sehen. Hier gibt es auch die größte Zustimmung zur Aussage, dass die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung nur ein „Hype“ sei (44%). Deutlich positiver sehen die Aspekte der Digitalisierung die politisch Verantwortlichen und die Befragten in den Kontrolleinrichtungen.

Verwaltung 4.0	Sichtweise Kontrollein- richtung	Sichtweise Auftragge- ber*innen	Sichtweise Prüf- kund*innen
Die Digitalisierung in den Städten/Gemeinden steht aktuell erst am Anfang und wird sich noch sehr stark weiterentwickeln.	80%	79%	77%
Durch E-Government bestehen hohe Effizienzsteigerungspotentiale in der öffentlichen Verwaltung.	75%	66%	58%
Durch Open Data kann das Verwaltungshandeln langfristig transparenter gestaltet werden.	55%	69%	47%
Digitale (intelligente) Verwaltungsnetze können die interkommunale Zusammenarbeit fördern.	58%	75%	62%
Die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ermöglicht langfristig mehr Bürger*innen-Beteiligung.	66%	69%	54%
Das Thema Digitalisierung ist aktuell ein „Hype“ und wird wenig zu Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung beitragen.	18%	27%	44%

Tabelle 11: Vergleich der Sichtweisen bezüglich Digitalisierung / Verwaltung 4.0

n = 80

Tabelle 11 stellt den Vergleich der Sichtweisen von Kontrolleinrichtungen, politischer Ebene und Prüfkund*innen in Bezug auf das Thema Digitalisierung bzw. Verwaltung 4.0 dar. Die Farbgebung weist mit grün die stärkste Zustimmungsrates aus, abnehmend über gelb, orange nach rot mit dem geringsten Zustimmungsgang. Hervorzuheben ist, dass die politische Ebene verstärkt interkommunale Kooperationspotentiale durch digitale Verwaltungsnetze sieht (75%). Der zuvor identifizierte Aspekt, dass die Verwaltung im Vergleich zu Kontrolleinrichtungen und politischer Ebene selbst die wenigsten Veränderungen durch Digitalisierung wahrnimmt, wird auch in der Tabelle farblich gut hervorgehoben.

2.2.5.3 Zusammenfassung

Die österreichischen Städte und Gemeinden werden nach Einschätzung der Befragten langfristig von erheblichen Veränderungen betroffen sein. So wird der Wettbewerbsdruck zwischen öffentlicher Verwaltung und Privaten einerseits und den Kommunen untereinander andererseits stark zunehmen. Höhere Flexibilität durch neue Arbeitsformen erwartet man sich im Verwaltungshandeln, das stärker an den Bürger*innen ausgerichtet

sein wird. Der allgemeine Spardruck auf die kommunale Ebene wird nach Einschätzung der Kontrolleinrichtungen zu einer verstärkten Prüftätigkeit in diesem Bereich führen.

Die Digitalisierung hat bereits in der öffentlichen Verwaltung Einzug gehalten, allerdings sehen die Befragten hier die Städte und Gemeinden erst am Anfang. Hier werden vor allem von größeren Städten Effizienzsteigerungspotentiale gesehen. Vor allem die politische Ebene verortet in Bezug auf Digitalisierung das Potential, durch kommunenübergreifende digitale Verwaltungsnetze die interkommunale Zusammenarbeit stärken zu können.

2.2.6 Abschließende Anmerkungen

Die abschließende Fragestellung zur Onlinebefragung wurde von vier Personen inhaltlich beantwortet. Folgende Punkte wurden dabei angeführt:

- Für die kommunalen Kontrolleinrichtungen, insbesondere jene mit wenig Personal, wäre sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter*innen eine kostengünstige, fundierte und zielgerichtete Grundausbildung von großer Bedeutung.
- Durch Sparzwänge in der Verwaltung sind Kontrolleinrichtungen oft unterbesetzt und nicht so leistungsfähig. Ob es hier zu einem Umdenken kommt, darf bezweifelt werden.
- Der Ausbau von Controlling-Einrichtungen wird wesentlich verbessert werden müssen, ergänzend zu den bestehenden Kontrolleinrichtungen.
- Für Kontrolleinrichtungen kleinerer Städte wären Weiterbildungsmöglichkeiten essentiell.

2.3 Forschungsergebnisse Expert*inneninterviews

In folgenden Städten wurden Expert*inneninterviews anhand eines Interviewleitfadens (getrennt nach Politik und Verwaltung) durchgeführt (siehe Tabelle 12):

Stadt	Einwohner*innen 2017	Mitglieder Kontrollausschuss
Graz	283.870	11
Linz	203.012	9
Salzburg	152.367	6
Villach	61.879	7
Wels	60.399	9

Tabelle 12: Überblick teilnehmende Städte

2.3.1 Praxis der aktuellen Kontrolltätigkeit in Österreich

Die „interviewten Städte“ befinden sich in verschiedenen Stadien der Organisationsentwicklung und sind mit den unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert. Daraus ergeben sich differenzierte Herangehensweisen an die Erstellung von Prüfplänen und deren Inhalte. Geprüft werden generell Themen, die bereits in der Verwaltung etabliert wurden.

Lokale Spezifika haben einen großen Einfluss auf die Prüfgebiete – so wird mehrheitlich angeführt, dass:

„Veränderungen und Innovationen aus der Verwaltung kommen und umgesetzt werden müssen“, während das Kontrollgremium die Ergebnisse prüfen soll.

Von keinem der Expert*innen wird eine Verschiebung oder Änderung der Prüfgebiete im Sinne einer Ersetzung bisheriger Tätigkeiten gesehen, sondern vielmehr eine Erweiterung der bestehenden, ohne dass wesentliche Bereiche zukünftig wegfallen werden. Diese erhöhte Komplexität stellt alle Kommunen vor große Herausforderungen.

Gemein ist allen, dass auf Basis der Rechtsstaatlichkeit – d. h.: anhand der gültigen Statuten und Regelungen von den jeweiligen Kontrollinstanzen geprüft wird. Die Schaffung von Transparenz und damit das Festigen oder Herstellen des Vertrauens der Bürger*innen in die politischen Verantwortungsträger*innen wurde von allen genannt. Daraus ergibt sich auch die notwendige und in allen Städten vorhandene Trennung von Politik und Verwaltung. Hohes Augenmerk liegt auf der Nachvollziehbarkeit von Verwaltungshandlungen und politischen Entscheidungen. Auch sollen die Prüfungen zukünftig eine Objektivierung von Führungsentscheidungen sicherstellen.

Die Trennung von Politik und Verwaltung und die damit verbundene Unabhängigkeit der Prüforgane ist nicht nur in den jeweiligen Statuten festgelegt, sondern wird vor allem von Seiten der Verwaltung als wichtigste Grundlage für ein qualitativ hochwertiges Prüfergebnis angesehen. Der „politische Zuruf“ wird so – wenn überhaupt – auf Prüft Themen beschränkt und kann weder den Prüfprozess noch das Ergebnis beeinflussen. Spannungsfelder zwischen politischen Zielsetzungen und parteipolitischen Präferenzen einerseits und der unparteiischen Tätigkeit der Prüfung bleiben in diesem Zusammenhang allerdings immer bestehen. Die Interviews zeigten dabei deutliche lokale Unterschiede in der Ausprägung dieser Spannungsfelder.

Wichtige Werte der Kontrolleinrichtungen sind der hohe Qualitätsanspruch, Objektivität, Neutralität und Fairness. Öfter wurde genannt, dass der Anspruch sowohl auf Seiten der Verwaltung als auch der politischen Verantwortlichen besteht, die Berichte – auch bei oft komplexen Sachverhalten – klar und verständlich abzufassen.

Innovation wird als Aufgabe der Verwaltung gesehen, aber die beratenden Tätigkeiten der Kontrolleinrichtung werden – in verschiedenen Formen – zunehmen. Je nach Entwicklungsstand des Wissensmanagements und der durchlässigen Verwaltung wird Wissen von allen Beteiligten zur Zielerreichung eingesetzt.

Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungsstufen ergeben sich verschiedenste Anforderungen an die Prüfer*innen, die dementsprechend in jeder Stadt unterschiedlich in diverse Personalentwicklungsmaßnahmen münden. Gegebenenfalls wird bei Spezialthemen Wissen extern zugekauft.

Alle befragten Expert*innen sind sich bewusst, dass die interne Weitergabe von Wissen als Bestandteil von Wissensmanagement – neben allen Bemühungen, sich weiterzubilden – einen wesentlichen Bestandteil der Personalentwicklung darstellt. Die hohe Bereitschaft der Mitarbeiter*innen zur Weiterbildung im Anlassfall und die sich daraus ergebende Akkumulation von Wissen zu unterschiedlichsten Prüfgebieten wird dementsprechend als große Stärke der Kontrollämter betrachtet. Je besser ein*e Prüfer*in die Organisationsabläufe der zu prüfenden Einheit kennt, umso höher ist die Qualität des Prüfberichts. Auffällig ist allerdings, dass der Begriff Wissensmanagement sehr unterschiedlich und häufig sehr breit definiert wird, sodass hier noch Potential für die weitere Systematisierung von Wissensaneignung, -speicherung und -weitergabe vermutet werden kann.

Die Anforderungen an die Prüfer*innen steigen – vor allem die folgenden Megatrends betreffend:

Digitalisierung

Hier wurde in Graz besonders hervorgehoben, dass neben dem Sicherheitsaspekt auch neue Spielarten der Korruption in der Informationstechnologie und die Verschleierung derselben entstehen und diese erkannt sowie bekämpft werden müssen.

Je nach Entwicklungsstand wird Digitalisierung als zentrales Gegenwartsthema gesehen, welches schon „state of the art“ ist und damit der Prüfung unterliegt oder als Herausforderung (Aneignung von IT-Tools) und damit eher als Zukunftsthema.

Auch der Datenschutz und der damit verbundene Verwaltungsaufwand wird von einigen Kommunen als zukünftiges Prüfungsthema genannt.

Demografische Entwicklung und damit verbundene Schwerpunkte der Kommunalverwaltung

Überalterung und damit verbundene Folgen für die Gesundheitsversorgung und die Pflege sind ein weiteres wichtiges Thema.

Mit einem Einwohner*innenzuwachs aufgrund von Landflucht, Migration und Universitäten sind Herausforderungen im Wohnbau, in der Schaffung von neuen Arbeitsplätzen, im Ausbau von Kindergartenplätzen und Schulen verbunden. Hier kommt auch die Verkehrsproblematik ins Spiel – neue Formen der Mobilität müssen gefunden und der öffentliche Verkehr attraktiver gemacht werden, um den Individualverkehr einzudämmen und schlussendlich auch die Lärm- und Feinstaubbelastung in den Griff zu bekommen.

Die Speckgürtel wachsen und sinnvollerweise müssen für die Kooperation zwischen den Kommunen neue Wege gefunden werden.

Mobilität

In Zusammenhang mit den steigenden Anforderungen an die Infrastruktur und mit dem zunehmenden Individualverkehr sind die Kommunen gefordert, neue Lösungsansätze zu finden.

Bei bestehenden Prüfungsthemen wird vor allem das Thema Bauen als herausfordernd angesehen, da es einiges an Spezialwissen von den Prüfenden verlangt. In einigen Städten wurden daher Diplomingenieur*innen für Hoch- und Tiefbau als Prüfer*innen der Kontrolleinheiten aufgenommen, manchmal wird Leistungserbringung an Private ausgelagert, also Wissen extern zugekauft.

IT-Kompetenzen in den verschiedensten Ausprägungen – vom Beherrschen der in den geprüften Einheiten verwendeten IT-Tools bis zur eigenen Prüfungssoftware, aber auch Datenauswertungen werden von den Prüfer*innen erwartet.

Kenntnisse im Risikomanagement und in der Korruptionsprävention sowie im Projekt- und Prozessmanagement werden vermehrt benötigt. Wenn von Kommunen Beteiligungen und ausgelagerte Betriebe geprüft werden, muss es in den Kontrollorganen Wissen in Vergabe- und Gesellschaftsrecht sowie in der Bilanzanalyse geben. Generell sollten die Prüfer*innen über eine genaue Kenntnis der relevanten Gesetze, Verordnungen und Richtlinien verfügen.

Auch wenn die formelle oder informelle Beratung durch die Prüforgane aufgrund ihres großen Überblickswissens in allen Bereichen zugenommen hat und auch weiter zunehmen wird, so ist das vorherrschende Thema immer noch die Prüfung der Finanzgebahrung – so wird z. B. in Salzburg vom Kontrollamt auch der Jahresabschluss der Stadt geprüft.

Größtenteils werden die klassischen Prüfansätze Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit verfolgt. Kontrovers wird die begleitende Kontrolle von Projekten gesehen, sehr wohl wird aber die Wirkungsorientierung von den kommunalen Kontrolleinrichtungen geprüft.

Zum Thema Wissensmanagement wäre abschließend noch anzumerken, dass die Vernetzung der Kontrollgremien untereinander von allen Expert*innen als notwendig und ausbaufähig empfunden wird. Die Wichtigkeit der Vernetzung nach innen und außen wird von allen Interviewpartner*innen als hoch bewertet, in manchen Organisationen fehlt es jedoch dafür an den notwendigen Ressourcen.

Die deutlichsten Differenzen in den Einschätzungen der Expert*innen lassen sich durch den unterschiedlichen Stand der Organisationsentwicklung der Kommunen erklären. Dort, wo die Statuten die Funktion als ‚Change Agent‘ für die jeweilige Kontrolleinrichtung bereits berücksichtigen bzw. zumindest ermöglichen, zeigen sich die Kontrolleinrichtungen durchaus bereit, die neuen Herausforderungen anzunehmen.

3. Diskussion und Conclusio

Die „eigentliche zentrale Prüftätigkeit“ der Kontrollämter ist die Überprüfung und Kontrolle der Gebarung der betreffenden Gemeindeverwaltung einschließlich der Unternehmen und Betriebe der Gemeinde, wobei ihnen im Einzelfall noch weitere Aufgaben übertragen sind. Eine in dem Kontext der kommunalen Verwaltungsentwicklung interessante Frage ist jene nach einem laufenden professionellen Feedback für die Verwaltung. Die Kontrolleinrichtung kann, als profunde Kennerin der eigenen kommunalen Verwaltung und der allgemeinen Verwaltungsentwicklung, ihrer Kommune qualifizierte Rückmeldung und Antworten geben. So könnte sich das Selbstverständnis der Prüfer*innen zum Prüfen und Beraten weiterentwickeln. Diese Funktion verlangt in einem größeren Ausmaß Kompetenzen und Soft-Skills, als dies in vielen bisherigen facheinschlägigen Ausbildungen berücksichtigt wurde. In diesem Kontext war das Ziel der vorliegenden Studie die Ermittlung von (Zusatz-)Bildungspotentialen für kommunale Kontrolleinrichtungen, um deren Mitgestaltungspotentiale zu stärken, denn Veränderungen auf kommunaler Ebene bergen das Potential in sich, künftig neue (Wissens-)Anforderungen an Prüfer*innen der Kontrolleinrichtungen von Mitgliedern des Österreichischen Städtebundes zu stellen, wobei die Komplexität der Anforderungen weiter steigen wird. Um vorausschauend auf künftige Entwicklungen reagieren zu können, wurden im Rahmen dieser Studie potentielle (Weiter-)Bildungspotentiale identifiziert. Im Zusammenhang mit den Entwicklungen der nächsten 10 bis 15 Jahre in Bezug auf strategische Themen und Inhalte stellt sich die Frage, ob Kontrolleinrichtungen hinsichtlich ihrer Werkzeuge und Kompetenzen auf die prognostizierten Trends vorbereitet sind. Dies ist deshalb relevant, damit das verantwortungreiche Aufgabenfeld der Kontrolleinrichtungen zukunftsorientiert, vorausschauend und nachhaltig gestaltet werden kann. Als positives Zeichen ist hier die vor allem durch die qualitative Forschung sichtbar gemachte grundsätzlich hohe Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter*innen der Kontrolleinrichtungen im Bereich der selbstverantwortlichen Weiterbildung bzw. Wissensgenerierung anzuführen.

3.1 Aktuelle Prüfansätze, Wissensgenerierung, Bildungsbedarfe und Erwartungshaltungen an die Kontrolleinrichtungen

Gebarungsprüfungen, Prüfungen des Jahresabschlusses und sonstige Ordnungsmäßigkeitsprüfungen sind aktuell die häufigsten Prüfansätze, die von kommunalen Kontrolleinrichtungen durchgeführt werden. Je größer die Kommune, desto verschiedener auch die Prüfansätze, welche von den jeweiligen Kontrolleinrichtungen durchgeführt werden. Während sich Kontrolleinrichtungen kleinerer Städte bzw. Kommunen hauptsächlich auf die oben genannten Prüfansätze fokussieren, so sind Prüfansätze bei Städten mit mehr als 20.000 Einwohner*innen diverser verteilt und inkludieren verstärkt auch Prozessaudits, Managementaudits, Wirkungsprüfungen und interne Beratungen.

Die aktuelle Wissensgenerierung erfolgt weitestgehend aufgrund eigener Erfahrungen und durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Kontrolleinrichtungen. In den qualitativen Interviews zeigte sich hier ein gewisses Spannungsfeld, zwischen der – grundsätzlich sehr positiv wahrgenommenen einzelfallbezogenen, internen Generierung von (Spezial-)Wissen und dem verstärkten Bedarf an Expertise in bestimmten Themenfeldern (insbesondere im Bereich der Digitalisierung). Berufsbegleitende akademische Ausbildungen spielen aktuell in der Wissensgenerierung nur eine untergeordnete Rolle. Der Unterschied zwischen Kontrolleinrichtungen je nach Größe der Stadt setzt sich allerdings auch im Bereich Wissensgenerierung fort. Bezüglich des Ist-Standes der Wissensgenerierung, -zirkulation, -distribution und -speicherung in kommunalen Kontrolleinrichtungen konnten unterschiedliche Strategien zwischen kleinen und größeren Städten identifiziert werden. Städte über 20.000 Einwohner*innen greifen verstärkt auf Wissensgenerierung über Netzwerke und Wissensgemeinschaften zurück, während kleinere Städte bzw. Gemeinden diese Einbettung zum Wissensaustausch nur in geringem Ausmaß erfahren. Um den Wissensaustausch zu fördern, könnten diesbezüglich Maßnahmen ergriffen werden, um kleinere Städte verstärkt in Wissensnetzwerke zu integrieren. Dieser Befund wird durch qualitative Ergebnisse unterstützt, die eine zunehmende Bedeutung von Netzwerken für die Kommunen im Allgemeinen und die Kontrolleinrichtungen im Speziellen erwarten lassen.

Aktuell werden die Wissensbereiche Betriebswirtschaft, Finanzwirtschaft und Public Management von Kontrolleinrichtungen ausreichend abgedeckt, während Bildungsbedarf vor allem in den Bereichen IT-Kompetenzen und Datenanalyse, sowie allgemeinen Managementkompetenzen, Change Management, Prozess- und Projektmanagement sowie Bürger*innen- und Wirkungsorientierung identifiziert wird. Auffallend ist, dass kleinere Städte überdurchschnittlich starken Bildungsbedarf aufweisen. Dies verweist auf die

strukturelle Problematik kleinerer Einrichtungen, deren geringere Ressourcenausstattung es erschwert, angesichts ständig in Umfang und Komplexität wachsenden Prüffeldern die nötige diversifizierte Expertise bereitzustellen.

Die Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Finanzgebarung, die Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs, die Aufklärung von Sachverhalten und Effizienzsteigerungen sind jene Erwartungen, welche die Auftraggeber*innen, die politische Ebene der Kommune, an die Kontrolleinrichtungen stellt. Es zeigt sich auch hier, dass die Erwartungshaltungen je nach Größe der Stadt unterschiedlich geartet sind. Je kleiner die Stadt, desto punktueller auch die Erwartungshaltung der Auftraggeber*innen und desto fokussierter sind die Aufgabenbereiche auf eine reine Prüftätigkeit. Je größer die Stadt, desto diversifizierter das Aufgabenportfolio und desto mehr werden aus Perspektive der Auftraggeber*innen auch verstärkt Beratungsleistungen nachgefragt. Die Erwartungshaltungen der Kontrolleinrichtungen an sich selbst decken sich nahezu mit jener der Auftraggeber*innen. Dieser Umstand bezeugt, dass sowohl Kontrolleinrichtungen als auch Auftraggeber*innen eine sehr ähnliche Vorstellung von der Verteilung und Relevanz unterschiedlicher Aufgabengebiete haben. Prüfkund*innen erwarten sich neben der Prüftätigkeit der Kontrolleinrichtung zudem die Durchsetzung von Interessen der geprüften Organisationseinheit. Im Gesamtbild zeigt sich, dass die Ansprüche der Kontrolleinrichtungen an sich selbst in allen Tätigkeitsbereichen höher ausfallen als jene der Berichtsempfänger*innen und Prüfkund*innen. Dies kann vielfältige Gründe haben. Kontrolleinrichtungen selbst kennen ihre jeweiligen Kompetenzbereiche und Möglichkeitsrahmen am besten, sodass sie die Breite ihres Leistungsangebots breiter gestreut wahrnehmen können. Auftraggeber*innen haben ein klares Bild der erforderlichen Tätigkeitsfelder von Kontrolleinrichtungen, wie die Funktion der Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung und Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs und nehmen andere Tätigkeitspotentiale weniger wahr. Prüfkund*innen selbst kennen Kontrolleinrichtungen vor allem durch die Funktion der Prüfverfahren, und sind sich der zusätzlichen Leistungen wie Beratung, Wirkungsorientierung und Identifikation von Entwicklungsfeldern weniger bewusst, wobei sie einen höheren Bedarf an Beratungsleistungen identifizieren als die Auftraggeber*innen selbst. Kontrolleinrichtungen, Auftraggeber*innen und Prüfkund*innen stimmen darin überein, dass die Sicherstellung der ordnungsmäßigen Finanzgebarung die Hauptaufgabe der Kontrolleinrichtungen ist, doch zeigen sich in anderen Gebieten unterschiedliche Interessen und Erwartungshaltungen. Auftraggeber*innen nehmen Kontrolleinrichtungen eher als Prüforgan wahr, während Prüfkund*innen durchaus auch Beratungstätigkeiten als relevante Aufgabengebiete von Kontrolleinrichtungen einstufen. Kontrolleinrichtungen verorten sich in dieser Interessens-

matrix sowohl in der Rolle als Prüferinnen als auch als Beraterinnen. Zu verweisen ist hier auch auf die Notwendigkeit der Unabhängigkeit der Kontrolleinrichtungen, die grundsätzlich von allen im Rahmen der qualitativen Studie Befragten bejaht wurde, sich im Konkreten in einigen Fällen aber als problematisch darstellt. Dieser Befund – wiewohl im Zuge der vorliegenden Studie nur als Rahmenbedingung erhoben – verweist auf die Bedeutung struktureller bzw. organisationaler Faktoren für die Leistungsfähigkeit der Kontrolleinrichtungen.

3.2 Strategische Zukunftsziele und kommunale Entwicklung

Die kommunale Ebene steht vor erheblichen Veränderungen. Vor allem die Bereiche der stärkeren Bürger*innen-Orientierung, interkommunaler Kooperation, aber auch die Flexibilisierung der Verwaltungsarbeit durch neue Arbeitsformen werden als langfristige zentrale kommunale Entwicklungen prognostiziert, auch der Wettbewerbsdruck zwischen öffentlicher Verwaltung und Privaten einerseits und den Kommunen untereinander andererseits wird stark zunehmen. Die politische Ebene sieht den Wettbewerb zwischen den Städten/Gemeinden durch kommunale Wirtschaftspolitik in Zukunft auch deutlich verschärfter. Im Gesamtbild lässt sich hier auf politischer Seite im Vergleich zu Prüf*innen und Kontrolleinrichtungen ein breiterer Überblick über allgemeine Entwicklungstendenzen wahrnehmen.

Bezüglich des Themenkomplexes Digitalisierung sehen die Befragten die Städte und Gemeinden erst am Anfang einer weitreichenden Entwicklung. Größere Städte identifizieren im Rahmen von künftigen Digitalisierungsmaßnahmen Effizienzsteigerungspotentiale, welche von kleinen Städten/Kommunen nur geringfügig wahrgenommen werden. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Verwaltungstätigkeit in größeren Städten durch ihre Größe tendenziell komplexer als jene in kleinen Städten beziehungsweise Gemeinden ist. Vor allem die politische Ebene verortet in Bezug auf Digitalisierung das Potential, durch kommunenübergreifende digitale Verwaltungsnetze die interkommunale Zusammenarbeit stärken können.

Interessanterweise wird die Entwicklung der Kontrolleinrichtungen weitgehend unabhängig von der Stadtentwicklung betrachtet. Dies zeigt sich u. a. in den qualitativen Interviews, in denen sich eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf kommende Herausforderungen für die Kommunen zwischen allen Befragten abbildet, Auswirkungen auf die Kontrolleinrichtungen jedoch sehr unterschiedlich eingeschätzt werden. Hier ist allerdings einschränkend auf die starken lokalen/regionalen Spezifika hinzuweisen, die den Diskurs über Zukunftsthemen stärker zu bestimmen scheinen als die jeweilige Position der Interviewten innerhalb der kommunalen Verwaltung bzw. Politik. Noch klarere Differenzen zwischen den Einrichtungen und den Auftraggeber*innen zeigen sich mit Blick auf die quantitative Studie: Während Kontrolleinrichtungen selbst hauptsächlich die Themen Verwaltungseffizienz, öffentliches Haushaltswesen und Digitalisierung der kommunalen Ebene als zentrale Zukunftsthemen identifizieren, sehen Auftraggeber*innen eine stärkere Vielfalt und Bandbreite relevanter Themen, welche über eine eng definierte Kontrolltätigkeit hinaus gehen, wie beispielsweise Energieeffizienz und ökologische Nachhaltigkeit, Verkehr und Mobilität, oder auch Wissensmanagement allgemein in der Verwaltung, so-

wie – in den qualitativen Interviews thematisiert – die demografische Entwicklung. Dies dürfte dem Umstand geschuldet sein, dass Auftraggeber*innen durch ihre politische Tätigkeit deutlich stärker mit einer breiteren Spanne an Themen und Inhalten konfrontiert sind als die Kontrolleinrichtungen selbst und dürfte mit dem Wesen der politischen Tätigkeit zusammenhängen, da die Beschäftigung mit einer Vielzahl an Zukunftsthemen, Dynamiken und Entwicklungen in den unterschiedlichsten Bereichen integraler Bestandteil des politischen Arbeitsfeldes ist.

Bezüglich der künftigen strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen konnten unterschiedliche Einschätzungen je nach Sichtweise von politischer Ebene, Prüfkund*innen und Kontrolleinrichtungen identifiziert werden. So werden hier von den Kontrolleinrichtungen Aspekte der Zusammenarbeit zwischen den Kontrolleinrichtungen wesentlich stärker befürwortet, als dies bei den politischen Entscheidungsträger*innen bzw. geprüften Organisationseinheiten der Fall ist. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Kontrolleinrichtungen durch ihre Tätigkeit selbst wesentlich genauer über Kooperationsbedarf und -potentiale Bescheid wissen als externe Prüfkund*innen und Auftraggeber*innen. Auch der Aussage über die Zunahme der Beratungstätigkeit stimmen die Befragten der Kontrolleinrichtungen deutlich mehr zu als die beiden anderen Befragungsgruppen. Dies lässt vermuten, dass die zukünftige Identität der Kontrolleinrichtungen möglicherweise ein facettenreiches Spektrum abbildet, das von eigentlicher Prüftätigkeit über beratende Tätigkeiten bis hin zu innovativeren Funktionen (als Innovator*innen, Initiator*innen und Change Agents) reicht.

3.3 (Zusatz-)Bildungserfordernisse und Empfehlungen

Die Kernfragen kommunaler Prüfeinrichtungen – auch im Hinblick auf kommende Entwicklungen – zielen auf folgende Bereiche ab:

1. Wie gut funktioniert die Kommune?
2. Wie gut setzt die Kommune Veränderungen um?
3. Wie gut ist die Kommune auf Anforderungen der Zukunft vorbereitet?

Die unter 1. genannten Prüfansätze reichen dabei von Ordnungsmäßigkeitsprüfungen über Prozess- und Systemprüfungen bis hin zu Wirkungsprüfungen. Demgemäß beinhalten die Ergebnisse der Prüfungen, bei voller Ausschöpfung des Audit Universe, auch Aussagen über die Ordnungsmäßigkeit des Verwaltungshandelns, über Beurteilungen der Effizienz und Effektivität bis hin zur Bewertung der strategiekonformen Ausrichtung und – mit Einschränkungen – zur Einschätzung der erzielten Wirkung. Dieser Bereich wird von den Prüfeinrichtungen inhaltlich sehr gut abgedeckt.

Die unter 2. genannten Prüfansätze fokussieren auf die Investitions-, Change und Projektmanagementprozesse, insbesondere zur Umsetzung der politischen und strategischen Vorgaben. Hier wurden in den Bereichen Change Management, Projekt- und Prozessmanagement und allgemeinem Management punktuelle Zusatzausbildungsbedarfe identifiziert.

Frage 3. ist in Bezug auf die Kontrollfunktion der Prüfeinrichtungen eingeschränkt zu sehen. Es geht nicht darum, als Kontrolleinrichtungen Lösungen von Problemen in der Zukunft zu antizipieren, wie es auch nicht um Willensbildung oder gar ein generelles Vordenken geht. Die Idee hinter dieser Frage ist es, sich als Kontrolleinrichtung mit verbindlichen, in die Zukunft gerichteten Entscheidungen übergeordneter Systeme oder mit Megatrends zu befassen, sowie mit der Frage, ob das benötigte Wissen, die Prozesse und die Werkzeuge vorhanden sind, um kommenden Entwicklungen vorausschauend und nachhaltig begegnen zu können. Im Kern handelt es sich um eine vertiefte Betrachtung des Chancen- und Risikomanagements, sowie eine vertiefende Spezialisierung im Umgang mit einer Palette von Prüftools. In diesem Bereich gibt es ein größeres Zusatzausbildungs-Entwicklungspotential, vor allem in Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung werden IT-Kompetenzen, vertiefende Software-Kenntnisse, Datenanalysekompetenzen und Visualisierungskompetenzen verstärkt nachgefragt. Zudem ist vor allem die Bürger*innen- und Wirkungsorientierung zu betonen, denn die Berücksichtigung von Fragen in diesem Bereich benötigt entsprechende Kompetenzen, um der Kommune die bereits

angeführte qualifizierte Rückmeldung geben zu können, ebenso wie Kompetenzen für die Art und Weise der Vermittlung. Eine Voraussetzung, die schlussendlich die Entwicklung vom Prüfen zum Prüfen und Beraten unterstützt.

(Zusatz-)Bildungserfordernisse

Aus der Beziehung zwischen dem Ist-Stand und der strategischen Zielsetzung ergeben sich folgende (Zusatz-)Bildungserfordernisse: Neben den aktuell identifizierten Bildungsbedarfen in den Bereichen IT-Kompetenzen, Datenanalyse und -visualisierung, allgemein verstärkten Managementkompetenzen, spezifisch Change Management, Prozess- und Projektmanagement, sowie Bürger*innen- und Wirkungsorientierung, konnten aus der künftigen strategischen Ausrichtung der Kontrolleinrichtungen weitere benötigte Prüftools abgeleitet werden. Um die strategischen Zukunftsziele abzudecken, wird die softwareunterstützte qualitative Datenanalyse als wichtigstes Werkzeug der kommenden Jahre gesehen. Die softwareunterstützte quantitative Datenanalyse, Ergebnisvisualisierung und Benchmarking werden ebenfalls als wichtige Tools für die nächsten 10 bis 15 Jahre eingeschätzt, welche verstärkt benötigt werden, um die Zielsetzungen zu erreichen.

Größe der Stadt spielt eine wesentliche Rolle

Die lokalen Spezifika stellen sich als wesentlich bei der Betrachtung der Kontrolleinrichtungen dar – sowohl bezüglich der Ressourcenverfügbarkeit, als auch in der Vernetzungsfrage, spielt die Größe der Stadt/Kommune eine maßgebliche Rolle. Vor allem bei Kontrolleinrichtungen kleinerer Städte ist eine höhere Notwendigkeit bei fast allen angeführten Prüfungstools indiziert, sowohl bei aktuellem Bildungsbedarf als auch bei zusätzlichen Kompetenzen im Hinblick auf künftige strategische Zielsetzungen. Die Daten lassen vermuten, dass kleinere Städte/Kommunen verstärkt in Wissensnetzwerke integriert werden müssten, um die strukturell schwierigere Position durch knappere Ressourcen auszugleichen. (Zusatz-)Bildungsangebote sind nötig, damit der Unterschied in Wissensgenerierung, -zirkulation, -distribution und -speicherung nach Größe der Stadt minimiert wird und auch Kontrolleinrichtungen kleinerer Städte/Kommunen ihre Potentiale voll entfalten können. Dies scheint umso dringender, als die Studie auf eine zukünftig noch stärker wachsende Kluft zwischen Kontrolleinrichtungen, die sich als Gestalterinnen (Change Agent) wahrnehmen (können) und solche, die sich auf den Kern ihrer Prüfungstätigkeit (Ordnungsmäßigkeitsprüfungen) beschränken (müssen), hinweist.

4. Anhang

4.1 Elektronischer Fragebogen



Sehr geehrte Damen und Herren!

Der **Österreichische Städtebund** hat Expertinnen und Experten des Studiengangs Public Management an der **FH Campus Wien** mit der Durchführung einer Studie zu künftigen (Zusatz)Ausbildungspotentialen für kommunale Kontrolleinrichtungen beauftragt.

Die Studie befasst sich dabei mit verbindlichen, in die Zukunft gerichteten Entscheidungen übergeordneter Systeme oder Megatrends und ob dazu das Wissen, die Prozesse und die Werkzeuge vorhanden sind.

Um ein gesamthafte Bild über die Rolle der kommunaler Kontrolleinrichtungen im Hinblick auf künftige Herausforderungen und der damit verbundenen Bedarfe an Wissen, Prozessen und Werkzeugen zu erhalten, ersuchen wir Sie, diesen Fragebogen auszufüllen.

Der Fragebogen ist bis zum **26. September 2018** für Sie geöffnet und die Beantwortung wird ca. **20 Minuten** in Anspruch nehmen.

Anonymität

Die FH Campus Wien garantiert, dass ein Rückschluss auf die Angaben von Einzelpersonen während und nach der Befragung jederzeit ausgeschlossen ist.

Im Zusammenhang mit dieser Befragung werden nur Daten gespeichert und verarbeitet die Sie uns im Fragebogen bekannt geben.

Diese Daten werden dem Forschungsorganisationsgesetz (FOG) entsprechend erhoben, verarbeitet und für eine Dauer von mindestens zehn Jahren aufbewahrt.

Alle weiteren Informationen zum Datenschutz an der FH Campus Wien finden Sie unter www.fh-campuswien.ac.at/datenschutzerklaerung.

Für Fragen zu Inhalten des Fragebogens können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren:

FH Campus Wien
 Mag. Günter Horniak
 Studiengangsleiter Bachelor
 Public Management
 Mauerbachstraße 43, 1140 Wien
 T: +43 1 606 68 77-3810
 M: +43 676 84 03 48 269
guenter.horniak@fh-campuswien.ac.at
<http://www.fh-campuswien.ac.at>

Weiter



Allgemeines

1. In welchem Bundesland liegt die Stadt, für die Sie tätig sind?

- Burgenland
- Kärnten
- Niederösterreich
- Oberösterreich
- Salzburg
- Steiermark
- Tirol
- Vorarlberg
- Wien

2. Wie viele Einwohner/innen hat die Stadt in der Sie tätig sind?

- bis 20.000 Einwohner/innen
- 20.000 bis 50.000 Einwohner/innen
- mehr als 50.000 Einwohner/innen

3. Wie viele Mitarbeiter/innen sind aktuell in der Kontrolleinrichtung Ihrer Kommune beschäftigt?

- keine Mitarbeiter/innen
- 1 bis 5 Mitarbeiter/innen
- 6 bis 10 Mitarbeiter/innen
- 11 bis 20 Mitarbeiter/innen
- mehr als 20 Mitarbeiter/innen

4. Welche Funktion üben sie in Ihrer Stadt aus?

- Bürgermeister/-in
- Stadträtin/-rat
- Gemeinderätin/-rat
- Mitglied Stadtrechnungshofausschuss bzw. Kontrollausschuss
- Managementfunktion Magistrat

- Leiter/-in Stadtrechnungshof bzw. Kontrollbehörde
- Führungskraft Stadtrechnungshof bzw. Kontrollbehörde
- Prüfer/in Stadtrechnungshof bzw. Kontrollbehörde
- Sonstige Funktion:

5. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

▼

6. Wie viele Jahre Erfahrung haben Sie im Bereich einer kommunalen Kontrolleinrichtung?

▼



Prüfansätze, Prüfungsfelder, Wissensmanagement

1. Welche Prüfansätze werden laut Ihrer Erfahrung aktuell von der Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune gewählt?

Mehrfachauswahl ist zulässig

- Gebarungsprüfungen
- Jahresabschlussprüfung
- sonstige Ordnungsmäßigkeitsprüfungen
- Prozessaudits
- Managementaudits
- Wirkungsprüfungen
- Interne Beratungen
- Begleitende Prüfungen (z.B. bei Projekten)
- Sonstige:
- Kann nicht beantwortet werden

2. Wie verteilt sich aktuell laut Ihrer Erfahrung die Anzahl der Prüfungen der Kontrolleinrichtung Ihrer Kommune auf die einzelnen Prüfungsfelder?

Bitte verschieben Sie den Balken entsprechend Ihrer Einschätzung.

Bitte achten Sie darauf, dass die Summe der Verteilung der Prüfungsfelder 100% nicht übersteigt.

Verwaltung / Administration / Magistrat

Kommunale Betriebe

Beteiligungen

sonstige privatwirtschaftliche Institutionen (z.B. Vereine)

Sonstige:

3. Durch welche Maßnahmen wird aktuell bei den Mitarbeiter/innen in Ihrer Kontrolleinrichtung Wissen generiert?

Mehrfachauswahl ist zulässig

- Interne Schulungsmaßnahmen
- Interner Erfahrungsaustausch

- Interner Wissenstransfer (bspw. Mentoring, Rotation)
- Eigene Erhebungen / Untersuchungen
- Externe Schulungsmaßnahmen
- gelegentlicher Erfahrungsaustausch mit anderen Kontrolleinrichtungen
- Netzwerke und Wissensgemeinschaften
- berufsbegleitendes Studium allgemein (Universität bzw. Fachhochschule)
- berufsbegleitendes Studium Prüfungswesen (Public Auditing, akad. RH-Prüfer, etc.)
- Zertifizierungen
- Autodidaktische Maßnahmen
- Sonstiges:
- Kann nicht beantwortet werden

4. Welche Wissensbereiche werden aktuell in Ihrer Kontrolleinrichtung in welchem Ausmaß abgedeckt?

Bitte verschieben Sie den Balken entsprechend Ihrer Einschätzung



Welche weiteren Wissensbereiche werden in Ihrer Kontrolleinrichtung abgedeckt?

5. In welchen Bereichen bestehen in Ihrer Kontrolleinrichtung aktuell in welchem Ausmaß Bildungsbedarfe?

Bitte verschieben Sie den Balken entsprechend Ihrer Einschätzung

Keine Angabe niedriger Bildungsbedarf hoher Bildungsbedarf

- Bautechnik / Bauwirtschaft
- Beratung, Coaching, etc. (Methodenkompetenz)
- Buchhaltung / Bewertung / Bilanzanalyse
- Bürger/innen- und Wirkungsorientierung
- Changemanagement
- Compliance, Ethik und Korruptionsprävention
- Datenanalyse
- Datenvisualisierung
- IT-Kompetenzen allgemein
- Managementkompetenzen
- öffentliches Haushaltswesen
- Partizipation & Bürger/innen-Beteiligungsprozesse
- Persönlichkeitsentwicklung
- Personalmanagement
- Präsentation und Revisionsmarketing
- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Prüfungstechnik & -methodik (quantitativ und qualitativ)
- Risikomanagement
- Unternehmens- / Gesellschaftsrecht
- Verwaltungsführung

Welche weiteren Bildungsbedarfe bestehen aktuell in Ihrer Kontrolleinrichtung?



Erwartungshaltungen, Leistungen und Schwerpunkte

1. Welche Erwartungshaltung haben laut Ihrer Erfahrung die Auftraggeber/innen bzw. Berichtsempfänger/innen in welchem Ausmaß an die Prüfungen der Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune?

	niedriges Ausmaß		hohes Ausmaß		trifft nicht zu	kann nicht beantwortet werden
Aufklärung von Sachverhalten	<input type="radio"/>					
Compliance, Ethik und Korruptionsprävention	<input type="radio"/>					
Effizienzsteigerungen (z.B. Prozessoptimierungen)	<input type="radio"/>					
Erbringung von Beratungsleistungen	<input type="radio"/>					
Erschließung von Entwicklungsfeldern	<input type="radio"/>					
Information als Grundlage für Managemententscheidungen	<input type="radio"/>					
Information über die <u>Umsetzung</u> von Managemententscheidungen	<input type="radio"/>					
Information über die <u>Wirkung</u> von Managemententscheidungen	<input type="radio"/>					
Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs	<input type="radio"/>					
Politisch-administratives Instrument	<input type="radio"/>					
Prüfung der Wirkungen des Verwaltungshandelns	<input type="radio"/>					
Prüfung der Wirkungsorientierung	<input type="radio"/>					
Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung	<input type="radio"/>					

Welche weiteren Erwartungshaltungen bestehen durch Auftraggeber/innen bzw. Berichtsempfänger/innen an Prüfungen Ihrer Kontrolleinrichtung?

2. Welche Erwartungshaltung haben laut Ihrer Erfahrung die geprüften Organisationseinheiten in welchem Ausmaß an die Prüfungen der Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune?

	niedriges Ausmaß				hohes Ausmaß				trifft nicht zu	kann nicht beantwortet werden
Aufklärung von Sachverhalten	<input type="radio"/>									
Compliance, Ethik und Korruptionsprävention	<input type="radio"/>									
Durchsetzung von Interessen der geprüften Organisationseinheit	<input type="radio"/>									
Effizienzsteigerungen (z.B. Prozessoptimierungen)	<input type="radio"/>									
Erbringung von Beratungsleistungen	<input type="radio"/>									
Erschließung von Entwicklungsfeldern	<input type="radio"/>									
Information als Grundlage für Managemententscheidungen	<input type="radio"/>									
Information über die <u>Umsetzung</u> von Managemententscheidungen	<input type="radio"/>									
Information über die <u>Wirkung</u> von Managemententscheidungen	<input type="radio"/>									
Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs	<input type="radio"/>									
Prüfung der Wirkungen des Verwaltungshandelns	<input type="radio"/>									
Prüfung der Wirkungsorientierung	<input type="radio"/>									
Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung	<input type="radio"/>									

Welche weiteren Erwartungshaltungen bestehen von geprüften Organisationseinheiten an Prüfungen Ihrer Kontrolleinrichtung?

3. Welche Ansprüche stellt laut Ihrer Erfahrung die Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune in welchem Ausmaß an sich selbst?

	niedriges Ausmaß				hohes Ausmaß				trifft nicht zu	kann nicht beantwortet werden
Aufklärung von Sachverhalten	<input type="radio"/>									
Compliance, Ethik und Korruptionsprävention	<input type="radio"/>									
	<input type="radio"/>									

Effizienzsteigerungen (z.B. Prozessoptimierungen)						
Erbringung von Beratungsleistungen	<input type="radio"/>					
Erschließung von Entwicklungsfeldern	<input type="radio"/>					
Information als Grundlage für Managemententscheidungen	<input type="radio"/>					
Information über die <u>Umsetzung</u> von Managemententscheidungen	<input type="radio"/>					
Information über die <u>Wirkung</u> von Managemententscheidungen	<input type="radio"/>					
Kontrolle des ordnungsgemäßen Verwaltungsvollzugs	<input type="radio"/>					
Prüfung der Wirkungen des Verwaltungshandelns	<input type="radio"/>					
Prüfung der Wirkungsorientierung	<input type="radio"/>					
Sicherstellung einer ordnungsmäßigen Finanzgebarung	<input type="radio"/>					

Welche weiteren Ansprüche stellt die Kontrolleinrichtung an sich selbst?

Weiter

Strategische Ausrichtung der Kontrolleinrichtung

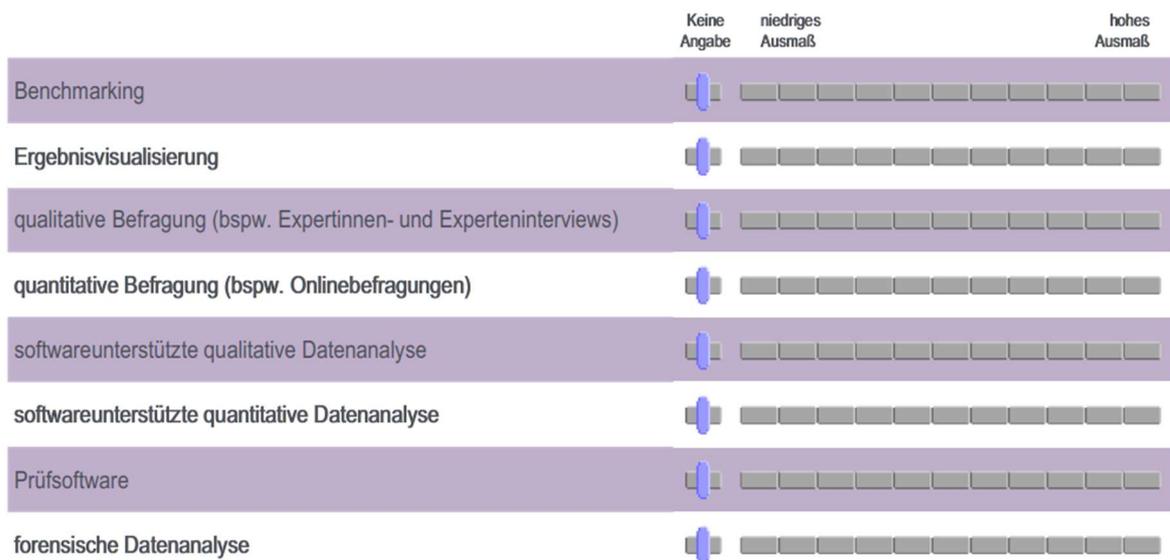
1. In welchem Ausmaß werden ihrer Einschätzung nach die folgenden Themen und Inhalte in den kommenden 10 bis 15 Jahren für Prüfungen relevant sein?

	niedriges Ausmaß				hohes Ausmaß		trifft nicht zu	kann nicht beantwortet werden
Bürger/innenbeteiligung	<input type="radio"/>							
Wirkungsorientierung	<input type="radio"/>							
Bildung & Erziehung	<input type="radio"/>							
Gesundheit und medizinische Versorgung	<input type="radio"/>							
Pflege	<input type="radio"/>							
Seniorenbetreuung	<input type="radio"/>							
Diversität	<input type="radio"/>							
Migration & Integration	<input type="radio"/>							
Digitalisierung der kommunale Ebene	<input type="radio"/>							
Kultur & Tourismus	<input type="radio"/>							
kommunale Wirtschaftspolitik	<input type="radio"/>							
Energieeffizienz / ökologische Nachhaltigkeit	<input type="radio"/>							
Folgen klimatischer Veränderungen	<input type="radio"/>							
Verkehr / Mobilität	<input type="radio"/>							
öffentliches Haushaltswesen	<input type="radio"/>							
kommunale Aufgaben und Arbeitsstrukturen	<input type="radio"/>							
Verwaltungseffizienz	<input type="radio"/>							
kommunale Kooperationen	<input type="radio"/>							
HR-Management	<input type="radio"/>							
Wissensmanagement in der Verwaltung	<input type="radio"/>							

Welche weiteren Themen und Inhalte werden in Zukunft für Prüfungen von Relevanz sein?

2. Welche Prüfungstools und -instrumente werden in den kommenden 10 bis 15 Jahren Ihrer Einschätzung nach in welchem Ausmaß notwendig sein?

Bitte verschieben Sie den Balken entsprechend Ihrer Einschätzung



Welche weiteren Prüfungstools und -instrumente werden in Zukunft in höherem Ausmaß notwendig sein?

3. In welche Richtung wird sich die Identität der Kontrolleinrichtung Ihrer Einschätzung nach in welchem Ausmaß entwickeln?

	niedriges Ausmaß				hohes Ausmaß		trifft nicht zu	kann nicht beantwortet werden
Change Agent	<input type="radio"/>							
Initiator/in	<input type="radio"/>							
Innovator/in	<input type="radio"/>							
Interne/r Berater/in	<input type="radio"/>							
Mediator/in	<input type="radio"/>							

Prüfer/in Rechtmäßigkeit / Compliance						
Prüfer/in Wirtschaftlichkeit / Zweckmäßigkeit	<input type="radio"/>					
Prüfer/in Bürger/innen-Beteiligung	<input type="radio"/>					
Prüfer/in Wirkungsorientierung	<input type="radio"/>					
Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>					

4. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur langfristigen Ausrichtung der Kontrolleinrichtung in Ihrer Kommune.

	trifft zu				trifft nicht zu				kann nicht beantwortet werden
Die Kontrolleinrichtung muss die Effektivität ihrer Tätigkeit in Form von Einsparungspotentialen zeigen können, um Akzeptanz zu finden.	<input type="radio"/>								
Die Kontrolleinrichtung muss zukünftig stärker mit anderen Kontrolleinrichtungen kooperieren.	<input type="radio"/>								
Die Beratungstätigkeit von kommunalen Kontrolleinrichtungen wird stark zunehmen.	<input type="radio"/>								
Die langfristige Stadtentwicklung hat einen großen Einfluss auf die Kontrolleinrichtung.	<input type="radio"/>								
Querschnittsprüfungen von mehreren Kontrolleinrichtungen zu einem Thema werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.	<input type="radio"/>								
Die Kontrolleinrichtung wird in Zukunft ein wichtiger Informationsträger über die Gesamtsicht des Verantwortungsbereiches der Kommune (öffentlicher und privatwirtschaftlicher Bereich) sein.	<input type="radio"/>								
Die Kontrolleinrichtung wird zunehmend die Bürger/innen und/oder andere externe Akteurinnen und Akteure als relevante Anspruchsgruppen wahrnehmen müssen.	<input type="radio"/>								
Die Kontrolleinrichtung muss die gesellschaftlichen Rahmenziele (Gemeinwohl, Umweltnachhaltigkeit, etc.) in ihrer Tätigkeit stärker berücksichtigen.	<input type="radio"/>								

Weiter

Kommunale Entwicklung

1. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur langfristigen Entwicklung in Ihrer Kommune.

	trifft zu		trifft nicht zu		kann nicht beantwortet werden
Der Wettbewerb zwischen Städten/Gemeinden und Privaten wird in der öffentlichen Leistungserbringung stark zunehmen.	<input type="radio"/>				
Das Verwaltungshandeln der Städte/Gemeinden wird sich zukünftig wesentlich stärker an den Bürger/innen orientieren.	<input type="radio"/>				
Die Arbeit in der Verwaltung wird zukünftig durch neue Arbeitsformen wesentlich flexibler sein.	<input type="radio"/>				
Durch die kommunale Wirtschaftspolitik wird sich der Wettbewerb zwischen den Städten/Gemeinden deutlich verstärken.	<input type="radio"/>				
Die interkommunale Kooperation zwischen den Städten/Gemeinden wird in Zukunft stark zunehmen.	<input type="radio"/>				
Die Stadt/Gemeinde wird sich in den kommenden 10 bis 15 Jahren wenig verändern.	<input type="radio"/>				
Der Spardruck auf die Verwaltung wird zu einer verstärkten Prüftätigkeit durch die Kontrolleinrichtung führen.	<input type="radio"/>				
Die Folgen der klimatischen Veränderungen werden vermehrt Schwerpunkt der Prüftätigkeit der Kontrolleinrichtung sein.	<input type="radio"/>				

2. Bitte beurteilen Sie folgende langfristige Aussagen zum Thema „Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung“.

	trifft zu		trifft nicht zu		kann nicht beantwortet werden
Die Digitalisierung in den Städten/Gemeinden steht aktuell erst am Anfang und wird sich noch sehr stark weiterentwickeln.	<input type="radio"/>				
Durch E-Government bestehen hohe Effizienzsteigerungspotentiale in der öffentlichen Verwaltung.	<input type="radio"/>				

Durch Open Data kann das Verwaltungshandeln langfristig transparenter gestaltet werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Digitale (intelligente) Verwaltungsnetze können die interkommunale Zusammenarbeit fördern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Die Digitalisierung in der öffentliche Verwaltung ermöglicht langfristig mehr Bürger/innen-Beteiligung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Das Thema Digitalisierung ist aktuell ein „Hype“ und wird wenig zu Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung beitragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Weiter



1. Wenn Sie uns noch etwas zur aktuellen Studie betreffend (Zusatz) Bildungspotentiale kommunaler Kontrolleinrichtungen mitteilen möchten, hier ist Platz dafür.

2. Möchten Sie den Fragebogen nun absenden?

Wenn Sie nun auf den Button „Weiter“ klicken, können Sie keine Änderungen mehr vornehmen. Um vorhergehende Seiten nochmals durchzusehen bzw. zu korrigieren, navigieren Sie bitte mit dem „Zurück“Button.

JA

Weiter



Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Für Fragen zu Inhalten des Fragebogens können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren:

FH Campus Wien
Mag. Günter Horniak
Studiengangleiter Bachelor
Public Management
Mauerbachstraße 43, 1140 Wien
T: +43 1 606 68 77-3810 
M: +43 676 84 03 48 269 
guenter.horniak@fh-campuswien.ac.at
<http://www.fh-campuswien.ac.at>

4.2 Leitfadeninterview politische Ebene

Studie FH Campus Wien „(Zusatz-)Bildungspotentiale für kommunale Kontrolleinrichtungen“	
Datum	
Besprechungsart:	Leitfadeninterview
Besprechungsleiter*in	
Protokollführer*in	
Interviewpartner*in	Bürgermeister*in, Vorsitzende*r Kontrollausschuss
Tätigkeitsfelder aktuell	
1.	Welche Prüfansätze werden durch die Kontrolleinrichtung aktuell gewählt? - Financial Auditing, - Operational Auditing, - Management Auditing, - Internal Consulting
2.	Welche Prüfungsfelder werden aktuell von der Kontrolleinrichtung betrachtet? (Administration, Kommunale Betriebe [Daseinsvorsorge], Beteiligungen)
3.	In welchem Ausmaß werden die einzelnen Prüfungsfelder geprüft?
Werte & Kultur	
4.	Welche Erwartungshaltungen haben aktuell die Auftraggeber*innen für Prüfungen an die Kontrolleinrichtung?
5.	Inwieweit können die Erwartungshaltungen der Auftraggeber*innen aktuell von der Kontrolleinrichtung erfüllt werden? Welche Erwartungshaltungen können nicht erfüllt werden?
6.	Welche Erwartungshaltungen haben aktuell die „Kund*innen“ an die Kontrolleinrichtung?
7.	Inwieweit können die Erwartungshaltungen der „Kund*innen“ aktuell von der Kontrolleinrichtung erfüllt werden? Welche Erwartungshaltungen können nicht erfüllt werden?
8.	Welche Werteorientierung herrscht derzeit in der Kontrolleinrichtung?
Strategische Zielsetzungen	
9.	Welche Themensetzungen für Prüfungen werden in den nächsten 10 bis 15 Jahren von Relevanz sein? Welche Veränderung wird hier stattfinden?
10.	Was werden die Inhalte von Prüfungen in den nächsten 10 bis 15 Jahren sein?
11.	Wie kann die Akzeptanz von Kontrolleinrichtungen in den kommenden 10 bis 15 Jahren gestärkt werden?

12. Wohin wird sich die Identität von Kontrolleinrichtungen / Bediensteten von Kontrolleinrichtungen entwickeln? (Change Agent, Mediator*in, Innovator*in, Initiator*in ...)
13. Welche Rolle spielt die Entwicklung von Städten und Gemeinden für die Entwicklung der Organisationskultur der Kontrolleinrichtung?
14. In welchem Ausmaß wird in 10 bis 15 Jahren die Beratungstätigkeit von Kontrolleinrichtungen eine Rolle spielen?
Kommunale Entwicklung
15. Wie werden sich Städte und Gemeinden in den nächsten 10 bis 15 Jahren verändern? (Bürger*innenorientierung, Arbeit in der Verwaltung, Mobilität, Kommunale Wirtschaftspolitik etc.)
16. Welche Rolle spielt hier das Thema „Verwaltung 4.0“? (Digitalisierung, E-Government, Smart City, Bürger*innenbeteiligung, Open Data, intelligente Verwaltungsnetze etc.)
17. Wie wird sich die interkommunale Kooperation in den nächsten 10 bis 15 Jahren entwickeln?
18. Welche demografischen Herausforderungen ergeben sich für Städte und Gemeinden in den kommenden 10 bis 15 Jahren?
19. Vor welchen finanziellen Herausforderungen stehen Städte und Gemeinden in den kommenden 10 bis 15 Jahren?

4.3 Leitfadeninterview Verwaltungsebene

Studie FH Campus Wien „(Zusatz-)Bildungspotentiale für kommunale Kontrolleinrichtungen“	
Datum	
Besprechungsart:	Leitfadeninterview
Besprechungsleiter*in	
Protokollführer*in	
Interviewpartner*in	Magistratsdirektor*in, Leiter*in Stadtrechnungs-
Tätigkeitsfelder aktuell	
1.	Welche Prüfansätze werden durch die Kontrolleinrichtung aktuell gewählt? - Financial Auditing, - Operational Auditing, - Management Auditing, - Internal Consulting
2.	Welche Prüfungsfelder werden aktuell von der Kontrolleinrichtung betrachtet? (Administration, Kommunale Betriebe [Daseinsvorsorge], Beteiligungen)
3.	In welchem Ausmaß werden die einzelnen Prüfungsfelder geprüft?
Wissensmanagement aktuell	
4.	Wie wird aktuell in der Kontrolleinrichtung Wissen generiert? (Personalentwicklungsmaßnahmen, Erfahrungen etc.)
5.	Welche Ziele hat sich die Kontrolleinrichtung bezüglich der Konservierung und Generierung von Wissen gesetzt?
6.	Wie und auf welche Bereiche verteilt sich aktuell das Wissen der Mitarbeiter*innen in der Kontrolleinrichtung?
7.	Welche Entwicklungspotentiale weisen aktuell die Mitarbeiter*innen der Kontrolleinrichtung in welchen Bereichen auf?
8.	Welche Bildungsbedarfe bestehen aktuell bei den Mitarbeiter*innen in der Kontrolleinrichtung?
9.	Können die Bildungsbedarfe mit den vorhandenen Ressourcen abgedeckt werden?
10.	In welchen Bereichen gibt es hinsichtlich des Wissensmanagements aktuell Lücken?
11.	Können bestehende Lücken durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen mit den bestehenden Ressourcen abgedeckt werden?
12.	Gibt es Wissensbereiche für die Kontrolleinrichtung, die zukünftig an Bedeutung verlieren werden?

Werte & Kultur
13. Welche Erwartungshaltungen haben aktuell die Auftraggeber*innen für Prüfungen an die Kontrolleinrichtung?
14. Inwieweit können die Erwartungshaltungen der Auftraggeber*innen aktuell von der Kontrolleinrichtung erfüllt werden? Welche Erwartungshaltungen können nicht erfüllt werden?
15. Welche Erwartungshaltungen haben aktuell die „Kund*innen“ an die Kontrolleinrichtung?
16. Inwieweit können die Erwartungshaltungen der „Kund*innen“ aktuell von der Kontrolleinrichtung erfüllt werden? Welche Erwartungshaltungen können nicht erfüllt werden?
17. Welche Werteorientierung herrscht derzeit in der Kontrolleinrichtung?
18. Welche Ansprüche stellt die Kontrolleinrichtung derzeit an sich selbst?
Strategische Zielsetzungen
19. Welche Themensetzungen für Prüfungen werden in den nächsten 10 bis 15 Jahren von Relevanz sein? Welche Veränderung wird hier stattfinden?
20. Was werden die Inhalte von Prüfungen in den nächsten 10 bis 15 Jahren sein?
21. Welche Prüfungstools werden für Prüfungen in 10 bis 15 Jahren notwendig sein?
22. Wie werden sich die Prüfungsprozesse in den nächsten 10 bis 15 Jahren verändern?
23. Wie kann die Akzeptanz von Kontrolleinrichtungen in den kommenden 10 bis 15 Jahren gestärkt werden?
24. Wohin wird sich die Identität von Kontrolleinrichtungen / Bediensteten von Kontrolleinrichtungen entwickeln? (Change Agent, Mediator*in, Innovator*in, Initiator*in ...)
25. Welche Arbeitsformen werden Kontrolleinrichtungen in den kommenden 10 bis 15 Jahren anwenden?
26. Welche Rolle spielt die Entwicklung von Städten und Gemeinden für die Entwicklung der Organisationskultur der Kontrolleinrichtung?
27. In welchem Ausmaß wird in 10 bis 15 Jahren die Beratungstätigkeit von Kontrolleinrichtungen eine Rolle spielen?
Kommunale Entwicklung

- | |
|--|
| 28. Wie werden sich Städte und Gemeinden in den nächsten 10 bis 15 Jahren verändern?
(Bürger*innenorientierung, Arbeit in der Verwaltung, Mobilität, kommunale Wirtschaftspolitik etc.) |
| 29. Welche Rolle spielt hier das Thema „Verwaltung 4.0“?
(Digitalisierung, E-Government, Smart City, Bürger*innenbeteiligung, Open Data, intelligente Verwaltungsnetze etc.) |
| 30. Wie wird sich die interkommunale Kooperation in den nächsten 10 bis 15 Jahren entwickeln? |
| 31. Welche demografischen Herausforderungen ergeben sich für Städte und Gemeinden in den kommenden 10 bis 15 Jahren? |
| 32. Vor welchen finanziellen Herausforderungen stehen Städte und Gemeinden in den kommenden 10 bis 15 Jahren? |

Literaturverzeichnis

Al-Ani A. (1996): New Public Management – neue Managementkonzepte für die österreichische Verwaltung. Beitrag in Strunz H. / Fohler-Norek Ch. / Edtstadler K. (1996): Öffentliche Verwaltung im Wandel, Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte des Managements öffentlicher Aufgaben, Verlag Österreich, Wien

Amling T. / Bantleon U. (2007): Handbuch der Internen Revision. Grundlagen, Standards, Berufsstandards, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Bauer H. / Dearing E. (2013): Bürgernaher aktiver Staat – Public Management und Governance, Verlag des ÖGB GmbH

Blanke B. (2001): Aktivierender Staat – aktive Bürgergesellschaft, Universität Hannover
<http://www.oocities.org/athens/olympus/5888/aktiverstaat.pdf> (abgerufen 03.01.2019)

Behörden Spiegel / Prognos AG (2016): Trendreport Effizienter Staat, Smart Government – Regieren und Verwalten in Deutschland im Jahr 2030, ProPress Verlagsgesellschaft mbH, Bonn
https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/160510_Prognos_Behoerden_Spiegel_Trendreport_2016.pdf (abgerufen 03.01.2019)

Bertelsmann Stiftung (2008): Kommunen schaffen Zukunft – Reformimpulse für Entscheider
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kommunen-schaffen-zukunft/> (abgefragt 19.07.2018)

Buttler M. / Sager Ch. (2016): Fraunhofer Morgenstadt-Modell zur Stadtanalyse und Roadmap-Entwicklung, Beitrag in Häupl M. / Horvath P. / Müller B. / Weninger Th. (2016): Zukunft Stadt – Wirtschaftspolitische Visionen für die urbanen Zentren von morgen, new academic press, Wien

Decarli P. / Furtner E. / Promberger K. / Schlager-Weidinger N. (2014): Gesellschaftliche, betriebswirtschaftliche und technische Anforderungen an die IT-Strategie einer Stadtverwaltung, Universität Innsbruck, Institut für Public Management, Europäische Akademie Bozen

Diefenbach, T. (2009): New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public administration*, Vol. 87, Nr. 4, S 892–909

Dieterle O. (2018): Praxishandbuch Interne Revision in der öffentlichen Verwaltung, Erich Schmidt Verlag, Berlin

DIIR (2002): Deutsches Institut für Interne Revision e. V.: Konzept zur Gewinnung und Qualifizierung von Mitarbeitern für die Interne Revision. Frankfurt am Main

DIIR/ÖIR/SVIR (2017): Deutsches Institut für Interne Revision e. V. / Institut für Interne Revision Österreich / Schweizerischer Verband für Interne Revision: Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017. Mission, Grundprinzipien, Definition, Ethikkodex, Standards, Implementierungsleitlinien, Deutsche Auflage,
http://www.internerevision.at/fileadmin/user_upload/Publikationen/IPPF_2017__Version_5__2016_1214_Cal.pdf (abgefragt 22.01.2017)

Englischsprachiges Original: The Institute of Internal Auditors, The International Professional Practices Framework, 2016

DIN/DKE (2014): Deutsche Normungsroadmap – Smart City Version 1.0

<https://www.dke.de/de/themen/smart-cities/die-deutsche-normungs-roadmap-smart-city-version-1-1> (abgefragt 19.07.2018)

Drechsler, W. (2008): Aufstieg und Untergang des New Public Management. *Kurswechsel*, Vol. 2, Nr. 8, S 17–26

Eulerich M. (2018): Die Interne Revision – Theorie – Organisation – Best Practice, Erich Schmidt Verlag, Berlin

European Parliament (2014): Mapping Smart Cities in the EU

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET\(2014\)507480_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET(2014)507480_EN.pdf) (abgefragt 19.07.2018)

Flick, Uwe (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, Reinbeck

Forschungsunion/acatech (2013): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0, Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft und acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V.

Fraunhofer (2016): Morgenstadt City Index, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

<https://www.morgenstadt.de/content/dam/morgenstadt/de/images/projekte1/Morgenstadt-City-Index.pdf> (abgefragt 19.07.2018)

Goldeband, E. (2012): Paradigmenwechsel in der Qualifikation der Gebarungsprüferinnen und Gebarungsprüfer. Beitrag in Personalwesen in den städtischen Kontrolleinrichtungen, Fachtagung 2012, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Grüner M. (2017): „Smart City“ – Die intelligente Stadt der Zukunft. Ein Modell nachhaltiger Stadtentwicklung. Beitrag in Klug, F. / Müller, B. (2017): Urbanität – Herausforderungen, Perspektiven und Reformansätze für den Lebensraum Stadt, IKW-Schriftenreihe lfd. Nr. 130, Linz

Hartmann G. (2016): Smart City Wien – Die Stadt fürs Leben. Beitrag in Lucke J. v. (2016): Smart Government – Intelligent vernetztes Regierungs- und Verwaltungshandeln in Zeiten des Internets der Dinge und des Internets der Dienste. Beiträge zum Smart Government Symposium am The Open Government Institute, Band 16 der Schriftenreihe des The Open Government Institute | TOGI der Zeppelin Universität Friedrichshafen

Häupl M. / Horvath P. / Müller B. / Weninger Th. (2016): Zukunft Stadt – Wirtschaftspolitische Visionen für die urbanen Zentren von morgen, new academic press, Wien

Hilgers D. (2011): Ecclesia semper reformanda – Öffentliche Verwaltungen zwischen Restaurati-
on und Reformation. Beitrag in Schauer R. / Thom N. / Hilgers D.: Innovative Verwaltungen – In-
novationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen, Trauner Verlag

Hoffmann R. (2002): Prüfungshandbuch – Praxisorientierter Leitfaden einer umfassenden unter-
nehmerischen Überwachungs- und Revisionskonzeption, 4. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Hoffmann-Riem W. (2001): Verwaltungskontrolle – Perspektiven. Beitrag in Schmidt-Aßmann E. / Hoffmann-Riem W. (2001): Verwaltungskontrolle, Nomos-Verlag, Baden-Baden

Hood C. (1991): A Public Management for all Seasons? Public Administration, Vol. 69, S 3–19

Hornung H. (2014): Örtliche Finanzkontrolle als Innovationsfaktor, Dissertation Universität Kassel, kassel university press GmbH

Horvath P. (2001): Controlling, 8. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

IIA (2009): Internal Audit Capability Model for the Public Sector, Research Foundation, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs / USA

Independent Commission (2004): The Independent Commission for Good Governance in Public Services, The Good Governance Standard for Public Services, OPM and CIPFA

Institut für den öffentlichen Sektor (2016): Kommunen der Zukunft – Zukunft der Kommunen, Studie zu aktuellen Herausforderungen, konkreten Reform Erfahrungen und Zukunftsperspektiven, KPMG

https://publicgovernance.de/media/Studie_Zukunft_Kommunen.pdf (abgefragt 19.07.2018)

INTOSAI GOV 9100 (2019): INTOSAI GOV 9100 – INTOSAI Richtlinien für die internen Kontrollnormen im öffentlichen Sektor,

<http://www.issai.org/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C9F95B95A47717A015AB92BD5BF1CE9> (abgefragt 22.01.2019)

INTOSAI GOV 9140 (2018): INTOSAI GOV 9140 – Unabhängigkeit der internen Revision im öffentlichen Sektor,

<http://www.issai.org/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C9F95B95A47717A015AB93891E330B1> (abgefragt 22.01.2018)

IVM2 (2018): Verwaltung 4.0 – Gesamtkonzeptionelle Entwicklung öffentlicher Dienstleistungen im internationalen Standortwettbewerb. Behörden Spiegel, <https://docplayer.org/79629690-Gesamtkonzeptionelle-entwicklung-oeffentlicher.html> (abgefragt 01.03.2019)

KIR (1998): Koordinationsstelle für Verwaltungsrevision, Die zukünftige Ausrichtung der Internen Revision des Bundes, Bundeskanzleramt, Wien

Klima- und Energiefonds (2015): Smart City STANDARDS, Normung für die nachhaltige Entwicklung von Städten und Kommunen, Grundlagen für die Normung, Teil 2: Potentiale der Normung und Prozessmodule, Wien

Klug, F. (1998): Wesen und staatspolitische Funktion der öffentlichen Kontrolle, IKW-Schriftenreihe Ifd. Nr. 107, Linz

Klug F. (1998a): Die öffentliche Finanzkontrolle als Public Management-Aufgabe von staatspolitischer Bedeutung. Beitrag in Klug, F.: Wesen und staatspolitische Funktion der öffentlichen Kontrolle, IKW-Schriftenreihe Ifd. Nr. 107, Linz, S 205-238

Klug, F. / Müller, B. (2017): Urbanität – Herausforderungen, Perspektiven und Reformansätze für den Lebensraum Stadt, IKW-Schriftenreihe Ifd. Nr. 130, Linz

Kolonovits D. (2012): Verfassungsrechtliche Fragen der Unabhängigkeit der städtischen Kontrollämter. Beitrag in Österreichischer Städtebund: Personalwesen in den städtischen Kontrolleinrichtungen, Fachtagung 2012, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

König K. / Reichard Ch. (2007): Speyrer Forschungsberichte 254 – Theoretische Aspekte einer managerialistischen Verwaltungskultur, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Kundinger P. (2007): Die Interne Revision als Change Agent – Veränderungen anstoßen und erfolgreich umsetzen, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Kratschmer, B. (2012): Tätigkeit und Personalausstattung von Kontrollämtern. Beitrag in Personalwesen in den städtischen Kontrolleinrichtungen, Fachtagung 2012, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Liposchek, H. (2012): Der Faktor Mensch in der Prüfarbeit – Thesen zur empirischen Betrachtung unter den Kontrollämtern österreichischer Städte. Beitrag in Personalwesen in den städtischen Kontrolleinrichtungen, Fachtagung 2012, Österreichischer Städtebund

Löffler E. (2004): Good Governance. In: Verwaltung Innovativ, Beilage zur Wiener Zeitung, 9. November 2004, S 1–2

Lück, W. (2000): Die Zukunft der Internen Revision, Hrsg. Deutsches Institut für Interne Revision, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Lucke, J. v. (2015): Smart Government – Wie uns intelligente Vernetzung zum Leitbild Verwaltung 4.0 und einem smarten Regierungs- und Verwaltungshandeln führt, Whitepaper Version vom 14.09.2015, The Open Government Institute Zeppelin Universität Friedrichshafen

Lucke, J. v. (2016): Smart Government – Intelligent vernetztes Regierungs- und Verwaltungshandeln in Zeiten des Internets der Dinge und des Internets der Dienste, Beiträge zum Smart Government Symposium am The Open Government Institute, Band 16 der Schriftenreihe des The Open Government Institute | TOGI der Zeppelin Universität Friedrichshafen

Marquand, D. (2004): False Friend: The state and the public domain. The Political Quarterly, Vol. 75, S 51–62

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Beltz; Weinheim

McNamee D. / Selim G. (1997): Risk Management: Defining a New Paradigm for Internal Auditors, ältere Abfrage, Link nicht mehr aktuell

Nationaler IT-Gipfel (2015): Stakeholder Peer Review – Deutschland intelligent vernetzt; Status- und Fortschrittsbericht 2015; Nationaler IT-Gipfel / Plattform Innovative Digitalisierung der Wirtschaft / Fokusgruppe Intelligente Vernetzung,

https://deutschland-intelligent-ernetzt.org/app/uploads/2016/04/160407_FG2_SPR_Querschnittsthemen_RZ.pdf (abgefragt 19.07.2018)

Neisser, H. / Meyer, R. / Hammerschmid, G. (1998): Kontexte und Konzepte des New Public Management. Beitrag in Neisser H. / Hammerschmid G.: Die innovative Verwaltung, Perspektiven des New Public Management in Österreich, Signum Verlag, Wien

Neisser H. / Hammerschmid G. (1998): Die innovative Verwaltung, Perspektiven des New Public Management in Österreich, Signum Verlag, Wien

Obama, B. (2009): Transparency and Open Government. Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies,
<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>
(abgefragt 03.01.2019)

OECD (2003): Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society, OECD, Paris
https://read.oecd-ilibrary.org/governance/open-government_9789264019959-en#page1 (abgefragt 03.01.2019)

Österreichischer Städtebund (2012): Personalwesen in den städtischen Kontrolleinrichtungen, Fachtagung 2012, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Pleschberger W. / Prorok Th. (2013/2014): Eine neue Herausforderung für die Städte: Smart Governance, Beitrag in ÖGZ 12/2013–01/2014, Österreichischer Städtebund

Pollitt Ch. / Bouckaert G. (2000): Public Management Reform. A Comparative Analysis, Oxford University Press (reprinted 2002)

Reichard Ch. (2007): Verwaltung aus Sicht der Managementlehre. Beitrag in König K. / Reichard Ch.: Speyrer Forschungsberichte 254 –Theoretische Aspekte einer managerialistischen Verwaltungskultur, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Richter M. (2013): Leitbild einer modernen kommunalen Rechnungsprüfung – Gutachten zur Bewertung der Beamtenstellen in der kommunalen Rechnungsprüfung, Universität Potsdam, Institut der Rechnungsprüfer,
https://www.idrd.de/fileadmin/user_upload/idr/downloads/Gutachten/Stellenplangutachten_2013_06_30.pdf (abgefragt 19.07.2018)

Rödig U. (2015): Smart City – Europäische Städte smart in die Zukunft? Untersuchung des Smart City Konzepts am Beispiel Innsbruck, Universität Innsbruck / Masterarbeit

Schauer R. / Thom N. / Hilgers D. (2011): Innovative Verwaltungen – Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen, Trauner Verlag

Schedler K. / Proeller I. (2011, 5. Aufl.): New Public Management, Verlag Paul Haut/UTB, Bern; Stuttgart; Wien

Schmid J. (2017): Smart City – Hat diese Idee Zukunft? Beitrag in Klug, F. / Müller, B. (2017): Urbanität – Herausforderungen, Perspektiven und Reformansätze für den Lebensraum Stadt, IKW-Schriftenreihe lfd. Nr. 130, Linz

Schmidt-Aßmann E. / Hoffmann-Riem W. (2001): Verwaltungskontrolle, Nomos-Verlag, Baden-Baden 2001

Schuh H. (2010): Interne Revisionen im öffentlichen Sektor – Organisatorische Ausrichtungen für die Anforderungen der Zukunft, Linde Verlag u. Boorberg Verlag, Wien

Schuh H. (2016): Prüflandkarte einer öffentlichen Verwaltung – auf der Suche nach Struktur, Zeitschrift Interne Revision, Ausgabe Juni 2016, Erich Schmidt Verlag, Frankfurt am Main

Spöhring, W. (1995): Qualitative Sozialforschung: 2. Auflage, Teubner-Verlag, Stuttgart, S 158ff

Strunz H. / Fohler-Norek Ch. / Edtstadler K. (1996): Öffentliche Verwaltung im Wandel, Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte des Managements öffentlicher Aufgaben, Verlag Österreich, Wien. Beitrag in: Al-Ani, A.: New Public Management – Neue Managementkonzepte für die österreichische Verwaltung, S 143–162

Weninger Th. (2012): Vorwort zu Österreichischer Städtebund: Personalwesen in den städtischen Kontrolleinrichtungen, Fachtagung 2012, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Mit über 6.500 Studierenden ist die FH Campus Wien die größte Fachhochschule Österreichs. In den Departments Angewandte Pflegewissenschaft, Applied Life Sciences, Bauen und Gestalten, Gesundheitswissenschaften, Soziales, Technik sowie Verwaltung, Wirtschaft, Sicherheit, Politik steht ein Angebot von mehr als 60 Studien- und Lehrgängen in berufsbegleitender und Vollzeit-Form zur Auswahl. Die Studierenden profitieren in ihrer Aus- und Weiterbildung von modernster Infrastruktur und Laborräumen an vier FH-Standorten und sieben Kooperationsstandorten.

Die FH Campus Wien ist mit Studierenden, Absolvent*innen, Lehrenden und Mitarbeiter*innen der Fachhochschule ebenso vernetzt wie mit Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen. Aktivitäten und Angebote finden Sie auf www.campusnetzwerk.ac.at.

FH Campus Wien

Public Management, Bachelor- und Masterstudium

Kompetenzzentrum für Verwaltungswissenschaften

Schloss Laudon – Oktogon

Mauerbachstraße 43

1140 Wien, Austria

T: +43 1 606 68 77-3800

F: +43 1 606 68 77-3809

publicmanagement@fh-campuswien.ac.at

www.fh-campuswien.ac.at