

**Prüfbericht  
über die Aus- und Fortbildung  
im Amt der Vorarlberger Landesregierung**

Bregenz, im Dezember 2002

## Abkürzungsverzeichnis

GA	Grundausbildung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
VIPAS	Vorarlberger integriertes Personal- und Abrechnungssystem
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut
Schloss Hofen	Schloss Hofen Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung GmbH
IT	Informationstechnologie
L-RH	Landes-Rechnungshof
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
PrsI	Abteilung Informatik im Amt der Vorarlberger Landesregierung
PrsP	Abteilung Personal im Amt der Vorarlberger Landesregierung
VBK	Voranschlag – Buchhaltung – Kostenrechnung
VOKIS	Vorarlberger Kommunikations- und Informationssystem
Fachbereich AF	Fachbereich Aus- und Fortbildung der Abteilung Personal (PrsP) im Amt der Vorarlberger Landesregierung

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>Vorlage an den Landtag und die Landesregierung</b>	4
<b>Darstellung der Prüfungsergebnisse</b>	4
<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	5
<b>Prüfungsgegenstand und –ablauf</b>	7
<b>1. Aus- und Fortbildung im Überblick</b>	9
<b>2. Bildungskonzept</b>	10
2.1. Projekt 1996	10
2.2. Status quo der Umsetzung	15
<b>3. Bildungscontrolling</b>	20
3.1. Bildungsbedarfsanalyse	20
3.2. Bildungsangebot	22
3.3. Evaluierung	28
<b>4. Organisation der Aus- und Fortbildung</b>	37
4.1. Aufbauorganisation	37
4.2. Ablauforganisation	39
4.3. Schnittstelle zur Gemeindeakademie	40
4.4. Systeme	41
<b>5. Budget für Aus- und Fortbildung</b>	43

## **Vorlage an den Landtag und die Landesregierung**

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Artikel 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

## **Darstellung der Prüfungsergebnisse**

Der Landes-Rechnungshof gibt in diesem Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die Gebarungsprüfung der Aus- und Fortbildung im Amt der Vorarlberger Landesregierung.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof erscheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotentiale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen.

## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Der Landes-Rechnungshof prüfte die Aus- und Fortbildung der Landesbediensteten ohne Landeslehrer und Bedienstete, die der Krankenhaus-Betriebsgesellschaft mbH zur Dienstleistung zugewiesen sind. Im Jahr 2001 umfasste somit die Aus- und Fortbildung 1.745 Landesbedienstete mit unterschiedlichem Qualifizierungsbedarf. Die Aus- und Fortbildung dieser Landesbediensteten erfolgt sowohl zentral über die Abteilungen Personal und Informatik, als auch dezentral in den Abteilungen und Dienststellen.

**Die Vorarlberger Landesverwaltung verfügt über ein zeitgemäßes Bildungskonzept. Durch zusätzliche Budgetmittel konnte die Aus- und Fortbildung in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet werden.**

In der Landesverwaltung wurden wichtige Reformschritte in der Aus- und Fortbildung eingeleitet. Die Umsetzung des Bildungskonzeptes ist weitgehend abgeschlossen. Im Jahr 2001 hat jeder Landesbedienstete im Durchschnitt 2,5 Tage an Aus- und Fortbildung konsumiert, dafür wurden rund €309 netto pro Person aufgewendet.

Die Fortbildung sollte künftig stärker an einer gezielten Personalentwicklung ausgerichtet und konsequenter an die Qualifizierungserfordernisse angepasst werden. Die geplante Führungskräfteentwicklung sollte möglichst rasch realisiert werden.

Das Bildungsbudget für Aus- und Fortbildung betrug im Jahr 2001 rund € 579.900 und stand sowohl zentral den Abteilungen Personal und Informatik, als auch dezentral den Abteilungen und Dienststellen zur Verfügung. Die Transparenz über die dezentralen Ausgaben für Fortbildung sollte verbessert werden.

**Wesentliche Module des Bildungscontrollings werden bereits eingesetzt. Das Bildungsangebot sollte konsequenter am Bildungsbedarf ausgerichtet werden.**

Eine umfassende und standardisierte Bildungsbedarfserhebung durch die Abteilung Personal findet nur ansatzweise statt. Instrumente zur Erhebung des Qualifizierungsbedarfes der Landesbediensteten sollten verstärkt eingesetzt und weiterentwickelt werden. Eine zentrale Verantwortung tragen dabei die Führungskräfte.

Das Bildungsangebot ist vielfältig, sollte sich jedoch künftig verstärkt am Reformbedarf der Landesverwaltung und den Herausforderungen in einzelnen Politikfeldern orientieren. Die Bündelung betriebswirtschaftlicher Themen zu einem modularen Lehrgang wäre zweckmäßig.

Die Evaluierung einzelner Aus- und Fortbildungsveranstaltungen findet statt. Die Instrumente der Qualitätssicherung und der Lernkontrolle sind noch ausbaufähig. Die Evaluierung des gesamten Bildungsangebotes sollte anhand definierter Zielkriterien und unter Anwendung geeigneter Instrumente durchgeführt werden.

**Die Geschäftsprozesse sind ausreichend spezifiziert und mit Qualitätskriterien unterlegt, die Systemunterstützung ist noch ausbaufähig. In der Aus- und Fortbildung sollte die Kooperation von Schloss Hofen und dem Fachbereich Aus- und Fortbildung (Fachbereich AF) verstärkt werden.**

Die bestehende Aufbauorganisation ist geeignet, eine klare Verteilung und Abgrenzung der Agenden der Aus- und Fortbildung sicherzustellen. Den einzelnen Abteilungen und Dienststellen kommen wichtige Umsetzungsaufgaben zu.

Ein interner Leitfaden und Checklisten legen die wesentlichen Schritte für die Seminarorganisation der im internen Bildungsprogramm angebotenen Schulungen fest.

Die Übernahme einzelner Funktionen in der Fortbildung durch Schloss Hofen wird derzeit geprüft. Die Schnittstelle sollte klar geregelt werden. Wesentliche Funktionen wie Bedarfserhebung und Erfolgskontrolle sind jedoch nicht auslagerbar.

Das vom Fachbereich AF eingesetzte Seminarverwaltungsprogramm ist ausbaufähig. Auswertungen aus dem Programm könnten das Bildungscontrolling unterstützen. Dezentrale Eingabe- und Abfragemöglichkeiten sollten realisiert werden.

## **Prüfungsgegenstand und –ablauf**

Der Landes-Rechnungshof prüfte von Juni bis September 2002 die Gebarung der Abteilung Personal im Amt der Vorarlberger Landesregierung. Prüfungsschwerpunkte waren die Durchleuchtung des Bildungskonzeptes und dessen Umsetzungsstand, die Abstimmung des Bildungsangebotes auf den Bildungsbedarf, weiters die Organisation der Aus- und Fortbildung sowie die Erhebung der gesamten Landesausgaben unter dem Titel Aus- und Fortbildung von Landesbediensteten. Nicht berücksichtigt wurden Landeslehrer und Bedienstete, die der Krankenhaus-Betriebsgesellschaft mbH zur Dienstleistung zugewiesen sind.

Neben den von der Abteilung Personal und der Abteilung Informatik angebotenen Aus- und Fortbildungsveranstaltungen wurden auch die von den Abteilungen und Dienststellen finanzierten bzw ermöglichten externen Bildungsmaßnahmen der Landesbediensteten einer Gesamtbewertung unterzogen. In der vom Landes-Rechnungshof durchgeführten Gesamtevaluierung war Prüfungsfokus die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter des Amtes der Vorarlberger Landesregierung und der nachgeordneten Dienststellen, wobei schwerpunktmäßig das Jahr 2001 beleuchtet wurde.

Unter Aus- und Fortbildungszeit versteht der Landes-Rechnungshof jene Zeit, die Landesbedienstete in intern organisierten und/oder vom Land finanzierten bzw ermöglichten externen Schulungen und Tagungen verbracht haben. Zur Ausbildungszeit zählen die Einführungsveranstaltungen, die Grundausbildung sowie die Lehrlingsausbildung. Alle weiteren Bildungsmaßnahmen wurden vom Landes-Rechnungshof unter dem Begriff der Fortbildung subsumiert. Inhaltlich unterscheidet der Landes-Rechnungshof zwischen Fortbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der fachlichen, methodischen oder sozialen Kompetenz.

Die Prüfungsergebnisse wurden dem Vorstand der Abteilung Personal am 12. November 2002 zur Kenntnis gebracht. Das Amt der Vorarlberger Landesregierung gab am 03. Dezember 2002 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

### Struktur der Landesbediensteten

**31.12.2001**

<b>Landesbedienstete</b>	8.665
davon Landeslehrer	4.236
davon in Krankenanstalten	2.619
davon in der Landesverwaltung sowie anderen Einrichtungen dienstzugewiesen	1.745
davon in der Landesverwaltung (Amt der Vorarlberger Landesregierung und nachgeordnete Dienststellen)	1.674

### Kenndaten der Aus- und Fortbildung

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
	In €			
<b>Ausgaben</b>				
<b>Abteilung Personal</b>	222.580	291.945	357.556	271.485
<b>Ausgaben</b>				
<b>Abteilung Informatik</b>	27.923	29.988	59.428	104.541
<b>Dezentrale Ausgaben über</b>				
<b>Abteilungen/Dienststellen*</b>	185.500	199.989	195.648	203.848
<b>Summe Ausgaben</b>	436.003	521.921	612.632	579.874
<b>Summe Einnahmen</b>	5.478	12.140	30.046	40.621
<b>Ausgaben abzüglich</b>				
<b>Einnahmen</b>	430.525	509.781	582.586	539.253
<b>durchschnittliche Netto-</b>				
<b>ausgaben pro Mitarbeiter</b>	254	295	337	309
	Anzahl			
<b>Mitarbeiterstand 31.12.</b>	1.697	1.729	1.728	1.745

\*inklusive Reisegebühren für Aus- und Fortbildung

## 1. Aus- und Fortbildung von Landesbediensteten im Überblick

**Im Jahr 2001 umfasste die Zuständigkeit zur Aus- und Fortbildung 1.745 Landesbedienstete mit unterschiedlichem Qualifizierungsbedarf. Der gesetzliche Bildungsauftrag für diese Landesbediensteten wird sowohl zentral durch die Abteilungen Personal und Informatik, als auch dezentral in den Abteilungen und Dienststellen wahrgenommen.**

**Gesetzliche Grundlage** Nach den Bestimmungen der Landesbedienstetengesetze soll die dienstliche Aus- und Fortbildung den Landesbediensteten die für die Erfüllung ihrer dienstlichen Aufgaben erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln, sie erweitern und vertiefen.

Als Arten der dienstlichen Aus- und Fortbildung werden genannt

- die funktionsbezogene Grundausbildung,
- die berufsbegleitende fachbezogene und fachübergreifende Fortbildung,
- die wechselnde Dienstzuteilung zu verschiedenen Abteilungen und Dienststellen in der Anfangsphase der Berufslaufbahn und
- die Schulung von Führungskräften.

**Zuständigkeiten** Die dienstliche Aus- und Fortbildung der Landesbediensteten erfolgt einerseits zentral durch die Abteilungen Personal und Informatik, andererseits dezentral in den Abteilungen und Dienststellen in Form von internen und/oder externen Schulungen.

Die federführende zentrale Zuständigkeit zur Aus- und Fortbildung liegt bei der Abteilung Personal. Ihr obliegt die Steuerung und Kontrolle der Aus- und Fortbildung. In der Abteilung Personal ist ein eigener Fachbereich für die Aus- und Fortbildung der Landesbediensteten (Fachbereich AF) eingerichtet. Dieser Fachbereich erstellt auch das halbjährlich erscheinende Bildungsprogramm für die Landesbediensteten und organisiert die darin angebotenen Bildungsveranstaltungen. Das Land Vorarlberg hat keine eigene Landesverwaltungsakademie.

Über das Bildungsprogramm hinausgehend realisiert der Fachbereich AF im Bedarfsfall zusätzliche Schulungen und finanziert externe Spezialfortbildungen der Landesbediensteten, sofern ein besonderer Qualifizierungsbedarf besteht und dieser im Dienstgeberinteresse liegt.

Die Zuständigkeit zur Planung, Organisation und Durchführung von IT-Standard-Anwenderschulungen liegt zentral bei der Abteilung Informatik.

**Zuständigkeiten** Falls der Qualifizierungsbedarf durch das interne Angebot nicht abgedeckt werden kann, haben darüber hinausgehend alle Abteilungen und Dienststellen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter zu externen Fortbildungsveranstaltungen zuzulassen. Die Finanzierung erfolgt in der Regel aus dem Budget der jeweiligen Abteilung bzw Dienststelle.

Bestimmte interne Aus- und Fortbildungsveranstaltungen im Amt der Vorarlberger Landesregierung sind auch für Gemeindebedienstete zugänglich.

**Mengengerüst** Zum Stichtag 31. Dezember 2001 umfasste die Zuständigkeit zur Aus- und Fortbildung 1.745 Landesbedienstete inklusive Lehrlinge und Verwaltungspraktikanten.

Die Aus- und Fortbildung der Landeslehrer und der Bediensteten in den Krankenanstalten wird über eigene Bildungseinrichtungen abgedeckt. Sie sind daher im Mengengerüst nicht enthalten.

Die Landesbediensteten teilen sich in verschiedene Funktionsgruppen mit heterogenem Qualifizierungsbedarf auf. Zum Stichtag 31. Dezember 2001 waren von den 1.745 Bediensteten

- 9,6 Prozent in Führungsfunktionen,
- 14,3 Prozent als Experten,
- 33,1 Prozent als Sachbearbeiter,
- 41,1 Prozent in ausführenden Funktionen,
- 1,4 Prozent als Lehrlinge sowie
- 0,5 Prozent als Verwaltungspraktikanten

tätig.

Zum Stichtag 31.12.2001 arbeiteten von diesen 1.745 Landesbediensteten 1.674 Personen unmittelbar als Mitarbeiter in den Abteilungen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung und der nachgeordneten Dienststellen. Die weiteren 71 Personen waren als Landesbedienstete in sonstigen Bereichen des Landes wie beispielsweise in Landesgesellschaften, in politischen Klubs oder für den Landtag tätig. Externe Aus- und Fortbildungen dieser Landesbediensteten, die nicht direkt aus dem Landesbudget finanziert wurden, sind im Prüfbericht mangels datenmäßiger Erfassung durch den Fachbereich AF nicht berücksichtigt.

## **2. Bildungskonzept**

### **2.1. Projekt 1996**

**Durch Einsetzung einer Projektarbeitsgruppe zur Ausarbeitung eines Bildungskonzeptes wurde der zentralen Aufgabe der Aus- und Fortbildung der Landesbediensteten Rechnung getragen. Wichtige Reformschritte wurden eingeleitet.**

<b>Situation</b> Projektauftrag	<p>Im Oktober 1996 wurde eine interne Projektarbeitsgruppe zur Neuausrichtung der Aus- und Fortbildung der Landesbediensteten eingerichtet.</p> <p>Ziel des Projektes war die Konzeption einer neuen, bedarfsorientierten und modularen Aus- und Fortbildung. Der Wirkungsgrad der Aus- und Fortbildung und der dafür eingesetzten Mittel sollte erhöht und ein hoher Leistungsstandard nachhaltig gesichert werden.</p> <p>Der Projektauftrag umfasste schwerpunktmäßig die Erarbeitung eines Bildungskonzeptes mit Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Verbesserung der Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten.</p> <p>Der Neuausrichtung der Aus- und Fortbildung von Landesbediensteten lag ein klarer politischer Wille zugrunde. Sie wurde als wichtiger Bestandteil der Umsetzung der Verwaltungsreform gesehen.</p> <p>Das Projekt zur Ausarbeitung eines Bildungskonzeptes wurde im Jahre 1998 abgeschlossen.</p>
Inhaltliche Eckpfeiler	<p>Wesentliche inhaltliche Eckpfeiler der Neuorientierung der Aus- und Fortbildung bestanden in der Reform der Verwaltungskurse und der Dienstprüfungen sowie in der bedarfsorientierten Ausdehnung des bisherigen Bildungsangebotes.</p> <p>Ausgangspunkt des erarbeiteten Bildungskonzeptes war die Einteilung der Bildungsstruktur der Landesverwaltung in die drei Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Einführung,</li><li>- zweiteilige Grundausbildung und</li><li>- Fortbildung.</li></ul>
Einführung	<p>Zur Einführung neu eintretender Mitarbeiter sind ein Informationstag und ein eintägiges Einführungsseminar verpflichtend zu besuchen. In diesen Veranstaltungen wird ein Überblick über die Landesverwaltung im Allgemeinen vermittelt. Informationsmappen, Leitfäden für Führungskräfte zur Einführung neuer Mitarbeiter sowie ein Patensystem wurden als flankierende Unterstützung im Bildungskonzept vorgesehen.</p>
Grundausbildung	<p>Die Grundausbildung wurde in eine Allgemeine und in eine Besondere Grundausbildung geteilt.</p>
Allgemeine GA	<p>Die Allgemeine Grundausbildung dient dazu, den Mitarbeitern ein der Funktionsgruppe angepasstes Grundsatzwissen zu vermitteln. Neben rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Themenbereichen wurde auch auf persönlichkeitsbezogene Inhalte Wert gelegt.</p>

## Allgemeine GA

Abgehend vom bestehenden System von zwei Verwaltungskursen – ein Kurs für Bedienstete des rechtskundigen Dienstes und ein einheitlicher Kurs für die weiteren Verwendungsgruppen – wurden fünf Lehrgänge in unterschiedlicher inhaltlicher Ausprägung je nach Funktionsgruppen vorgesehen. Ziel war die Berücksichtigung der unterschiedlichen Vorbildung der Bediensteten und die Abstimmung auf den tatsächlichen Bildungsbedarf in den unterschiedlichen Verwendungen.

Sowohl die Teilnahme am Allgemeinen Grundausbildungskurs als auch die Ablegung einer schriftlichen Prüfung sind im Bildungskonzept für alle Bediensteten, die sich zum Zeitpunkt der Einführung des Bildungskonzeptes noch nicht länger als zwei Jahre im Landesdienst befunden haben, verpflichtend vorgesehen. Im alten System war die Absolvierung der Dienstprüfung Voraussetzung für die Ernennung zum Beamten, aber keine allgemeine Verpflichtung.

Gemeindebediensteten wurde weiterhin die Möglichkeit eingeräumt, an den Blockveranstaltungen zur Allgemeinen Grundausbildung der Landesbediensteten teilzunehmen und schriftliche Prüfungen abzulegen.

## Besondere GA

In der Besonderen Grundausbildung sollen die Bediensteten das zur unmittelbaren Ausübung ihrer Funktion erforderliche Fachwissen erwerben.

Die Wissensaneignung im Bereich der Besonderen Grundausbildung erfolgt – im Gegensatz zu den vorgegebenen Lehrgängen in der Allgemeinen Grundausbildung – durch Selbststudium sowie durch die tägliche Arbeit („training on the job“).

Die für die Besondere Grundausbildung relevanten fachspezifischen Themen werden zwischen der jeweiligen Führungskraft der Abteilung bzw Dienststelle und dem betreffenden Mitarbeiter vereinbart. Sie sind vom Fachbereich AF zu überprüfen sowie erforderlichenfalls zu ergänzen. Für Sekretariatsmitarbeiter wurde eine einheitliche Stoffzusammenstellung durch den Fachbereich AF vorgesehen.

Unterstützt werden soll der Mitarbeiter beim Selbststudium durch die Zuweisung eines fachkundigen Ansprechpartners (Coach), durch die fachliche Beratung in der jeweiligen Abteilung bzw Dienststelle sowie durch die Ermöglichung des Besuches von internen bzw externen Fachseminaren.

Durch ein erfolgreich abgeschlossenes und verpflichtend zu absolvierendes Qualifikationsgespräch mit einem fachkompetenten Partner endet die Besondere Grundausbildung. Der fachkompetente Partner wird vom Fachbereich AF ausgewählt.

Regelungen bei Funktionswechsel	Kommt es in der weiteren Berufslaufbahn zu einem Funktionswechsel, sieht das Bildungskonzept ergänzende Qualifikationsgespräche vor. Durch diese Regelung soll sichergestellt werden, dass die Bediensteten auch bei der Übernahme neuer Funktionen das entsprechende Wissen erwerben. Dies dient der Sicherung des Qualitätsstandards. Ausnahmen von der verpflichtenden Absolvierung der ergänzenden Qualifikationsgespräche – wie etwa bei „unbilligen Härten“ oder einem sachlich nicht gerechtfertigten Aufwand – wurden vorgesehen.
Fortbildung	<p>Das Bildungskonzept unterscheidet zwischen fachbezogener und fachübergreifender Fortbildung, welche sowohl durch den Besuch intern organisierter als auch externer Schulungen, Vorträge und Seminare erfolgen soll.</p> <p>Ziel der Reform durch das Bildungskonzept war insbesondere die systematische Ausdehnung des bestehenden internen Fortbildungsangebotes. Neben Schulungen rechtlichen Inhaltes sollte auch die regelmäßige Vermittlung von fachübergreifenden Inhalten, wie organisatorische, betriebswirtschaftliche und persönlichkeitsbildende Kenntnisse sichergestellt werden.</p>
Intern	Primär erfolgt die Fortbildung der Landesbediensteten im Rahmen des vom Fachbereich AF organisierten Bildungsprogramms und durch die in dessen Umfeld veranstalteten Seminare. IT-Standard-Anwenderschulungen werden zentral über die Abteilung Informatik organisiert.
Extern	<p>Kann der Qualifizierungsbedarf durch intern organisierte Schulungen nicht abgedeckt werden, können die Bediensteten auch zu externen Fortbildungsveranstaltungen zugelassen werden.</p> <p>Bei fachbezogenen Fortbildungsmaßnahmen sieht das Bildungskonzept vor, dass die jeweilige Führungskraft dezentral in der Abteilung bzw Dienststelle entscheidet, ob und zu welchen externen Fortbildungsveranstaltungen ein Mitarbeiter zugelassen wird. Die Finanzierung dieser externen Fortbildung erfolgt aus den - den Abteilungen bzw Dienststellen zur Bewirtschaftung zugewiesenen - Voranschlagstellen.</p> <p>Handelt es sich hingegen um fachübergreifende Fortbildung, hat nach dem Bildungskonzept vor Zulassung des Landesbediensteten zu dieser Veranstaltung eine Absprache mit der Abteilung Personal zu erfolgen, aus deren zentralem Aus- und Fortbildungsbudget grundsätzlich auch die Kosten zu tragen sind. In jedem Fall ist sicherzustellen, dass der Fortbildungsbedarf auch in naher Zukunft nicht durch das interne Angebot befriedigt werden kann.</p>
Führungskräftelehrgang	Hinsichtlich der Führungskräfteentwicklung wurde im Bildungskonzept geplant, einen auf zwei Jahre angelegten Lehrgang für Nachwuchsführungskräfte sowie einen Lehrgang für etablierte Führungskräfte zu konzipieren und jährlich anzubieten.

## Organisation

Um den – durch Ausdehnung des Bildungsangebotes und des intensiveren Betreuungsaufwandes – wachsenden Anforderungen entsprechen zu können, war im Bildungskonzept eine Personalaufstockung auf insgesamt 3,7 Mitarbeiter vorgesehen. Zum Stichtag 1. Jänner 1996 waren im Bereich der Aus- und Fortbildung der Abteilung Personal 1,6 Mitarbeiter – ein B-Bediensteter in Vollzeit und eine C-Bedienstete im Beschäftigungsausmaß von 60 Prozent – tätig.

Alternative Organisationsformen wie interne und externe Verwaltungsakademien für den Bereich der Aus- und Fortbildung wurden erwogen, jedoch aufgrund der nicht für delegierbar erachteten Steuerung und Kontrolle der Aus- und Fortbildung durch die Abteilung Personal nicht weiterverfolgt.

Der Fachbereich AF wurde im Bildungskonzept als relevanter Bildungs-know-how-Träger vorgesehen. In dieser Funktion soll er die Führungskräfte und Mitarbeiter in internen als auch in externen Fortbildungsfragen beratend unterstützen.

## Bewertung

Das Bildungskonzept für die Landesbediensteten ist zeitgemäß und auf einem hohen Niveau. Wesentliche Fragen der Aus- und Fortbildung wurden ausführlich behandelt. Der Landes-Rechnungshof erachtet es als positiv, dass das Thema „Neuausrichtung der Aus- und Fortbildung der Landesbediensteten“ im Rahmen eines internen Projektes aufgearbeitet und als Teil der Verwaltungsreform angesehen wurde. Wesentlich erscheint auch, dass Wissen als Kapital erkannt und Aktivitäten für eine zielgerichtete Aus- und Fortbildung gesetzt wurden.

Die Reform der Grundausbildung – mit stärkerer Berücksichtigung der Funktionsgruppen – war ebenso zweckmäßig, wie die grundsätzliche Verpflichtung zur Absolvierung der Bereiche Einführung und Grundausbildung.

Die Öffnung der Allgemeinen Grundausbildung für die Gemeindebediensteten ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes sinnvoll, da die Kurse ausgelastet und das gegenseitige Kennen lernen sowie die Kommunikation gefördert werden. Weiters werden Synergien genutzt, da in der Landes- und Gemeindeverwaltung in Teilbereichen ein gleichartiger Ausbildungsbedarf besteht.

**Bewertung** Kritisch betrachtet der Landes-Rechnungshof jedoch, dass im Bildungskonzept eine konkrete Verknüpfung der Besonderen Grundausbildung und der Fortbildung mit der Personalentwicklung offen gelassen wurde. Dies vor allem deshalb, da das Bildungskonzept unmittelbar mit der Personalentwicklung verbunden sein sollte. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Bildungskonzeptes waren allerdings wesentliche Eckpfeiler der Personalentwicklung – wie beispielsweise die Gehaltsreform – noch nicht ausgearbeitet. Die Einbindung des Bildungskonzeptes in ein späteres Personalentwicklungskonzept sollte nach Aussage der Abteilung Personal jedoch möglich sein.

**Stellungnahme** *Es ist richtig, dass es zum Zeitpunkt der Entwicklung des Bildungskonzeptes noch nicht möglich war, eine gezielte Personalentwicklung zu beginnen. Dennoch wurde bereits bei der Entwicklung des Bildungskonzeptes wie auch bei anderen Personalfunktionen darauf geachtet, dass alle Maßnahmen mit einer späteren systematischen Personalentwicklung zusammenpassen.*

## **2.2. Status quo der Umsetzung**

**Die Umsetzung des Konzeptes ist zum Großteil abgeschlossen. In einigen wichtigen Teilbereichen – insbesondere bei der Führungskräfteentwicklung – wurden die Vorgaben des Konzeptes aber erst punktuell realisiert.**

**Situation** Mit der schrittweisen Umsetzung des Bildungskonzeptes wurde bereits während der Projektphase begonnen. Im Bereich der Einführung und Grundausbildung ist die Umsetzung abgeschlossen. Das Paten- und Coachsystem wurde allerdings nicht verwirklicht. Gründe dafür sind laut Aussage der Abteilung Personal der zu hohe Organisationsaufwand.

**Allgemeine GA** Die ersten Allgemeinen Grundausbildungskurse nach dem neuen Schema fanden im Jahr 1999 statt. Im Zeitraum von 1999 bis 2001 wurden insgesamt 13 Kurse bzw. Blockveranstaltungen abgehalten. Es werden vier verschiedene Lehrgänge in der Dauer von sechs bis fünfzehn Ausbildungstagen angeboten.

Davon entfielen im Zeitraum 1999 bis 2001 auf die Funktionsgruppen

- Juristen zwei Kurse,
- Verwaltungsfunktionen fünf Kurse,
- Technische und Andere Funktionen zwei Kurse und
- Sekretariats- und andere Mitarbeiter vier Kurse.

Für alle Bediensteten, die nach dem 1. Jänner 2000 in den Landesdienst eingetreten sind, ist der Besuch der Allgemeinen Grundausbildungskurse sowie die anschließende schriftliche Prüfung verpflichtend.

## Allgemeine GA

Die Allgemeinen Grundausbildungskurse für Juristen wurden im Zeitraum von 1999 bis 2001 von 24 Landesbediensteten und zehn Gemeindebediensteten besucht. Weiters wurden in diesem Zeitraum vom Fachbereich AF 37 Prüfungen für Landes- und Gemeindebedienstete organisiert. 20 Landesbedienstete haben die Prüfung in diesem Zeitraum bereits erfolgreich bestanden. Für das Zustandekommen von Grundausbildungskursen liegt die kritische Größe bei 15 Teilnehmern. Für Juristen wurden daher in vier Jahren nur zwei Kurse angeboten.

Im Zeitraum 1999 bis 2001 wurden die Allgemeinen Grundausbildungskurse für Verwaltungsfunktionen von 55 Landesbediensteten und 69 Gemeindebediensteten besucht. Vom Fachbereich AF wurden in diesem Zeitraum 109 Prüfungen für Landes- und Gemeindebedienstete organisiert. 32 Landesbedienstete haben die Prüfung in diesem Zeitraum erfolgreich bestanden.

Seit dem Jahr 2000 werden auch Allgemeine Grundausbildungskurse für Technische und Andere Funktionen abgehalten. In den Jahren 2000 und 2001 wurden diese Kurse von 33 Landesbediensteten und 15 Gemeindebediensteten besucht. 22 Prüfungen für Landes- und Gemeindebedienstete haben bereits stattgefunden. zehn Landesbedienstete bestanden die Prüfung in diesem Zeitraum erfolgreich.

Für Sekretariats- und andere Mitarbeiter werden Allgemeine Grundausbildungskurse ebenso seit dem Jahr 2000 angeboten. In den Jahren 2000 und 2001 besuchten 52 Landesbedienstete und 21 Gemeindebedienstete die Kurse. 71 Landes- und Gemeindebedienstete wurden bereits geprüft. 39 Landesbedienstete haben die Prüfung im Zeitraum von 2000 bis 2001 erfolgreich bestanden.

## Besondere GA

Die Besondere Grundausbildung wurde in den letzten zwei Jahren verstärkt. Grund dafür ist die Voraussetzung, zuerst die Allgemeine Grundausbildung erfolgreich abgeschlossen zu haben.

Im Zeitraum von 1999 bis 2001 wurden in der Funktionsgruppe Juristen 13, in der Funktionsgruppe Verwaltungsfunktionen 15 Qualifikationsgespräche und in der Funktionsgruppe Technische und Andere Funktionen ein Qualifikationsgespräch abgehalten.

Im Bereich der Besonderen Grundausbildung werden – entgegen der ursprünglichen Vorgabe im Bildungskonzept – in der Funktionsgruppe Sekretariats- und andere Mitarbeiter keine Qualifikationsgespräche durchgeführt.

## Regelungen bei Funktionswechsel

Die Vorgaben des Bildungskonzeptes zu den ergänzenden Qualifikationsgesprächen bei einem Funktionswechsel wurden nicht umgesetzt. Seitens der Abteilung Personal wurde dies vor allem mit Kapazitätsproblemen begründet. Die Betreuung von ergänzenden Qualifikationsgesprächen wäre sehr aufwendig. Zudem ist durch die Gehaltsreform ein reger Stellenwechsel aufgetreten, der die häufigere Organisation von ergänzenden Qualifikationsgesprächen notwendig mache.

## Fortbildung

Im Bereich der Fortbildung wurde das Angebot im internen Bildungsprogramm ausgedehnt, weiters wurden Lehrgänge für Sachverständige und für Projektmanagement eingeführt.

Entgegen den Überlegungen des Bildungskonzeptes, (Nachwuchs-) Führungskräftelehrgänge auszuarbeiten und anzubieten, erfolgten bis dato die Führungskräftebildungen nur punktuell und zum Großteil über externe Anbieter. Die Konzeption einer umfassenden Schulung von Führungskräften ist in Ausarbeitung. Abgehend von der Idee, zweijährige Lehrgänge zu entwickeln, gehen die Überlegungen nunmehr vermehrt in Richtung der Implementierung eines organisierten Dialogprozesses für Führungskräfte sowie eines Bildungsangebotes, welches das individuelle Qualifikationsniveau der Führungskräfte berücksichtigen soll. Das Element des „Voneinander-Lernens“ findet laut Auskunft der Abteilung Personal darin besonderen Niederschlag.

Im Bereich der externen Fortbildung der Landesbediensteten durch die Abteilungen und Dienststellen findet in der Praxis die im Bildungskonzept vorgesehene Trennung zwischen fachlicher und fachübergreifender Fortbildung nicht statt. Eine Absprache mit der Abteilung Personal vor Zulassung eines Mitarbeiters zu einer externen Fortbildungsmaßnahme erfolgt erst bei einer Überschreitung der externen Fortbildungskosten in der Höhe von € 2.200 und/oder bei einer Dauer von zehn oder mehr Arbeitstagen sowie bei Übernahme der Fortbildungskosten als Speziallösung durch die Abteilung Personal.

## Bewertung

Das Bildungskonzept wurde in den wesentlichen Teilen umgesetzt und stellt eine wichtige Grundlage für die Qualifizierung der Landesbediensteten dar. Durchgeführte Adaptierungen sind begründet. Beispielsweise wurden in der Umsetzung die funktionsbezogenen Lehrgänge in der Grundausbildung von fünf auf vier reduziert. Offene Punkte, die bisher nicht in Angriff genommen wurden, sollten durch eine Priorisierung im Kapazitätseinsatz realisiert werden.

Die Organisation von ergänzenden Qualifikationsgesprächen bei Funktionswechsel durch den Fachbereich AF ist aus Sicht des Landes-Rechnungshofes nicht zwingend notwendig. Der Landes-Rechnungshof anerkennt zwar die servisierende Aufgabe des Fachbereiches AF, erachtet jedoch Qualifizierungsgespräche generell und somit auch bei Funktionswechsel als Führungsaufgabe der Linie.

## **Bewertung**

Der Landes-Rechnungshof misst der Führungskräfteentwicklung einen hohen Stellenwert bei. Dementsprechend sollten möglichst rasch die bereits geplanten Aktivitäten – vor allem für Nachwuchsführungskräfte – begonnen werden. Besonders betreut werden sollten Führungskräfte, die erst kurz in Führungsfunktionen sind. Entwicklungsfelder sind das Rollenverständnis, die Management- und Methodenkompetenz sowie die Persönlichkeitsentwicklung.

Für Führungskräfte sollte nach Auffassung des Landes-Rechnungshofes die Bildung eines Kaders in Erwägung gezogen werden. Der Kader könnte neben Führungskräften auch potentielle Nachwuchsführungskräfte umfassen, welche nach definierten Selektionskriterien ausgewählt und gezielt entwickelt werden.

Die Fortbildungsmaßnahmen sind stärker an eine gezielte Personalentwicklung zu koppeln. Dementsprechend wäre das primär angebotsorientierte Bildungsprogramm kritisch zu prüfen und die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen auf der Basis von definierten Anforderungsprofilen zu forcieren.

Lernplattformen sollten innerhalb der Landesverwaltung, aber auch außerhalb – wie beispielsweise in der EU oder in den Beteiligungsunternehmen – konsequent genutzt werden. Die Job-Rotation als Instrument der Personalentwicklung soll gezielt erfolgen.

Die Mitarbeiter des Fachbereiches AF verfolgen ihre Aufgabe als Serviceeinrichtung und Berater in Bildungsfragen hoch motiviert und mit viel Engagement. Die Bewusstseinsbildung bei den Führungskräften, dass Aus- und Fortbildung eine zentrale Führungsfunktion ist, sollte künftig noch verstärkt werden.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Fortbildung stärker an einer gezielten Personalentwicklung auszurichten und konsequenter an die Qualifizierungserfordernisse anzupassen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, einen Führungskräftekader aufzubauen, geeignete Entwicklungsprogramme zu konzipieren und diese auch umzusetzen.

## **Stellungnahme**

*Ein kompaktes System von Instrumenten der Personalentwicklung konnte aus verschiedenen Gründen noch nicht eingeführt werden. Dies wird aus Kapazitätsgründen erst mittelfristig möglich sein. Es liegen aber erste Grundlagen für eine solche vor wie beispielsweise der Funktionenplan, der die Entwicklung von gezielten Laufbahnen ermöglicht. Es ist unbestritten, dass die Fortbildung mit einer zukünftigen systematischen Personalentwicklung eng verknüpft werden muss.*

## Stellungnahme

*Die Fortbildung wird durch eine enge Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und den Abteilungen und Dienststellen zwar bisher schon an den Bedürfnissen der Abteilungen und Dienststellen ausgerichtet, der Anregung des Landes-Rechnungshofes entsprechend sollen die Qualifizierungsbedürfnisse zukünftig noch gezielter erhoben werden.*

*Der Umstand, dass nicht alle Landesbediensteten, die den Grundausbildungskurs besucht haben auch die Prüfung erfolgreich abgelegt haben, ist darauf zurückzuführen, dass einige Landesbedienstete die Prüfung erst im Jahr 2002 abgelegt haben und andere zur Absolvierung der Allgemeinen Grundausbildung nicht verpflichtet waren.*

*Das Anliegen des Landes-Rechnungshofes, die Führungskräfte gezielt zu entwickeln, wird geteilt. Ob die Bildung eines Kadern zweckmäßig ist, wird geprüft. Unabhängig davon ist ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte geplant.*

*Da in der Landesverwaltung viele Funktionen (vor allem qualifizierte) nur mit einem Mitarbeiter bzw einer Mitarbeiterin besetzt sind, ist die Nutzung von Lernplattformen nur bedingt möglich. Dasselbe gilt auch für Job-Rotationen.*

*So wünschenswert solche Maßnahmen der Personalentwicklung wären, sie belasten die Abteilungen und Dienststellen, die durchwegs sehr knapp besetzt sind und ohnedies bereits mit dem natürlichen Personalwechsel zu kämpfen haben, in hohem Maß.*

*Regelmäßig genutzt wird das Angebot der EU-Kommission, für drei Monate Landesbedienstete im Rahmen eines Praktikums mit der Arbeit in der Kommission vertraut zu machen.*

*Job-Rotationen gibt es derzeit für junge Juristen/-innen, die in den ersten Jahren ihrer Berufslaufbahn unterschiedliche Stellen besetzen und dabei die verschiedenen Landesdienststellen kennen lernen.*

*Im Rahmen der Möglichkeiten werden auch Schulabgänger an verschiedenen Stellen eingesetzt, bevor sie schließlich auf Dauer mit einer bestimmten Stelle betraut werden. Auch die Job-Börse ermöglicht den Landesbediensteten Funktionswechsel und bietet damit die Chance, unterschiedliche Stellen kennen zu lernen.*

### 3. Bildungscontrolling

#### 3.1. Bildungsbedarfsanalyse

**Eine umfassende und standardisierte Bildungsbedarfserhebung durch die Abteilung Personal findet nicht statt. Instrumente zur Erhebung des Qualifizierungsbedarfes der Landesbediensteten sollten verstärkt eingesetzt und weiterentwickelt werden.**

#### Situation

Ausgehend von der im Bildungskonzept verankerten Bildungsstruktur ist auch im Bereich der Bildungsbedarfserhebung zwischen Einführung, Grundausbildung und Fortbildung zu unterscheiden.

Der Bildungsbedarf im Rahmen der Einführung und der Allgemeinen Grundausbildung wird durch die Abteilung Personal als Vertreterin des Dienstgebers „top down“ durch die Konzeption der Lehr- und Lerninhalte für die jeweiligen Kurse bzw Blockveranstaltungen vorgegeben. Die Lehrgänge werden laufend angepasst.

Der Bildungsbedarf im Bereich der Besonderen Grundausbildung wird zwischen der zuständigen Führungskraft der Abteilung bzw Dienststelle und dem Mitarbeiter vereinbart sowie gegebenenfalls durch den Fachbereich AF ergänzt. Ausgangspunkt sind die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten bezogen auf die jeweilige Funktion.

Die Erhebung des Bildungsbedarfes im Bereich der intern organisierten Fortbildung erfolgt durch Anfragen des Fachbereiches AF bei den Abteilungen und Dienststellen sowie in Form von direkt einlangenden Bedarfsmeldungen.

Zudem wird der Bildungsbedarf vom Fachbereich AF über geänderte gesetzliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Beobachtungen der Entwicklungen im Bereich der Verwaltung, Vergleiche von Bildungsangeboten anderer Bundesländer sowie aufgrund der Nachfrage der bisher im Bildungsprogramm angebotenen bewährten Schulungen erhoben.

Eine systematische Erfassung durch eine periodisch durchgeführte umfassende Bildungsbedarfsanalyse – wie im Bildungskonzept vorgesehen – erfolgt nicht. Mitarbeitergespräche oder Assessment-Center werden als Instrumente zur Potenzialanalyse noch zu wenig genutzt. Dadurch werden wichtige Informationen für eine bedarfsgerechte Qualifizierung der Bediensteten nicht systematisch erhoben.

Im Bereich der IT-Standard-Schulungen bedient sich die Abteilung Informatik der Informatikbeauftragten in den Abteilungen und Dienststellen. Um das Budget für die IT-Schulungen festlegen zu können, erfolgt einmal jährlich eine Bedarfserhebung bei den Abteilungen und Dienststellen für die Standard-Anwenderschulungen.

**Situation**

Die Verantwortung für eine bedarfsgerechte Fortbildung tragen neben den Abteilungen Personal und Informatik aber auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter.

Eine zentrale Quelle für die Erhebung des Bildungsbedarfes der Landesbediensteten sind die Mitarbeitergespräche. In diesen werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auch Fördermaßnahmen in Bezug auf interne und externe Schulungen vereinbart.

Diese Vereinbarungen werden nur vereinzelt an die Abteilung Personal weitergeleitet. Grund dafür ist laut Aussage der Abteilung Personal, dass anlässlich der vereinbarten Bildungsziele auf ein Bildungsdefizit des jeweiligen Mitarbeiters geschlossen werden kann und dies den vertraulichen Inhalt des Mitarbeitergespräches konterkarieren würde.

Dieses Argument einer Misstrauenskultur sollte überwindbar sein. Fortbildung sollte nicht der Belohnung einzelner Mitarbeiter dienen, sondern die Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung als Ganzes sichern.

**Bewertung**

Die Erhebung des erforderlichen Qualifizierungsbedarfes kann noch verbessert werden, die erforderlichen Instrumente sind bereits weitgehend vorhanden. Die Abteilung Personal hat heute vielfach keine Kenntnis darüber, welche internen und externen Fortbildungen in Mitarbeitergesprächen für das nächste Jahr vereinbart wurden.

Dadurch fehlen dem Fachbereich AF wesentliche Informationen für die Gestaltung des bedarfsgerechten Bildungsangebotes. Die Abteilung Personal hat derzeit auch keine Möglichkeit zu überprüfen, ob die vereinbarten Schulungen auch tatsächlich absolviert wurden und wie der Lernerfolg daraus war.

Nach Auskunft der Abteilung Personal ist geplant, die Fortbildung stärker am tatsächlichen Bildungsbedarf auszurichten und das primär angebotsorientierte Bildungsprogramm zu überarbeiten. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist die Durchführung von flächendeckenden Mitarbeitergesprächen und die Weiterleitung der vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen an die Abteilung Personal. Ein weiterer Qualifizierungsbedarf ergibt sich aus den Reformprojekten der Landesverwaltung und aus der Umsetzung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms.

Die Information des Fachbereiches AF über den dezentral vereinbarten Qualifizierungsbedarf erachtet der Landes-Rechnungshof auch unter finanziellen Aspekten als zwingend notwendig. Der Fachbereich kann dadurch mitentscheiden, ob ein Mitarbeiter eine externe Veranstaltung besuchen soll oder ob dieselbe Veranstaltung für mehrere Mitarbeiter im Bildungsprogramm angeboten werden soll.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die vorhandenen Führungsinstrumente zur systematischen Bildungsbedarfsanalyse konsequenter zu nutzen und die Verantwortung der Führungskräfte für eine bedarfsgerechte Qualifizierung der Mitarbeiter stärker einzufordern.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, den Bildungsbedarf aus den Reformprojekten und aus der Führungskräfteentwicklung zu ermitteln und im Bildungsangebot zu berücksichtigen.

**Stellungnahme** *Es ist unbestritten, dass sich ein effektives Bildungsangebot am Bildungsbedarf auszurichten hat. Die für eine systematische und umfassende Bedarfserhebung notwendigen Instrumente sind zwar weitgehend entwickelt, sie können aber bisher noch nicht im gewünschten Umfang genutzt werden. Die Bemühungen, sie noch gezielter zu nutzen, werden verstärkt.*

*Das mit dem Bildungskonzept ausgearbeitete Formular zur Bildungsbedarfserhebung in den Abteilungen und Dienststellen wird derzeit nicht angewendet. Es konnten damit nicht die notwendigen Informationen gesammelt werden. Auch die Erfahrungen in anderen Bundesländern und im Bundesbereich zeigen, dass diese „Top-Down-Bildungsbedarfserhebungen“ nicht die gewünschten Ergebnisse liefern. Das Abstraktionsniveau der gemeldeten Bildungsbedürfnisse ist zu hoch und die Angaben zu wenig detailliert. Diese formale Bildungsbedarfserhebung wurde daher nicht institutionalisiert.*

*Ein für die Bildungsbedarfserhebung grundsätzlich geeignetes Instrument ist das Mitarbeitergespräch. Dabei wird unter anderem der Qualifizierungsbedarf des Mitarbeiters mit seinem Vorgesetzten festgelegt. In Zukunft soll diese Information an die Personalabteilung weitergeleitet werden, ohne die vertraulichen Inhalte des Mitarbeitergesprächs weiterzugeben.*

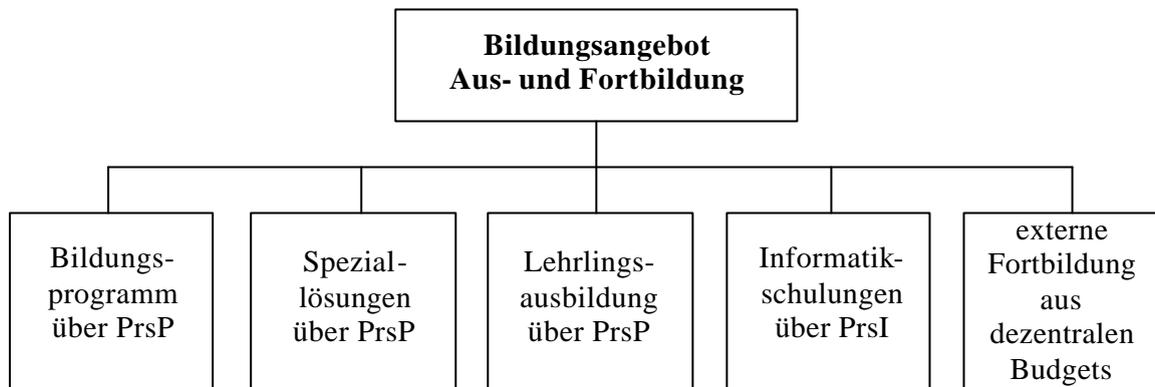
### **3.2. Bildungsangebot**

**Die Deckung des Bildungsbedarfes der Landesbediensteten erfolgt über fünf Säulen. Das Angebot ist vielfältig, sollte sich jedoch verstärkt am Bedarf und den Herausforderungen in einzelnen Politikfeldern orientieren.**

**Situation** Der Bildungsbedarf der Landesbediensteten – ohne Landeslehrer und Krankenanstalten – wird über fünf Säulen gedeckt. Das Bildungsangebot besteht aus dem vom Fachbereich AF erstellten und organisierten Bildungsprogramm, weiters aus den von der Abteilung Personal finanzierten Speziallösungen sowie aus der über die Abteilung Personal gesteuerten Lehrlingsausbildung. Zudem beruht das Bildungsangebot auf den von der Abteilung Informatik organisierten IT-Standard-Anwenderschulungen und auf den durch die Abteilungen und Dienststellen finanzierten externen Fortbildungen.

---

## Fünf Säulen des Bildungsangebotes für die Aus- und Fortbildung



Quelle: Abteilung Personal

---

### Situation

Im Jahr 2000 wurden von den Landesbediensteten über diese fünf Säulen insgesamt 4.570 und im Jahr 2001 insgesamt rund 4.403 Aus- und Fortbildungstage konsumiert.

### Gesamtschau für das Jahr 2001

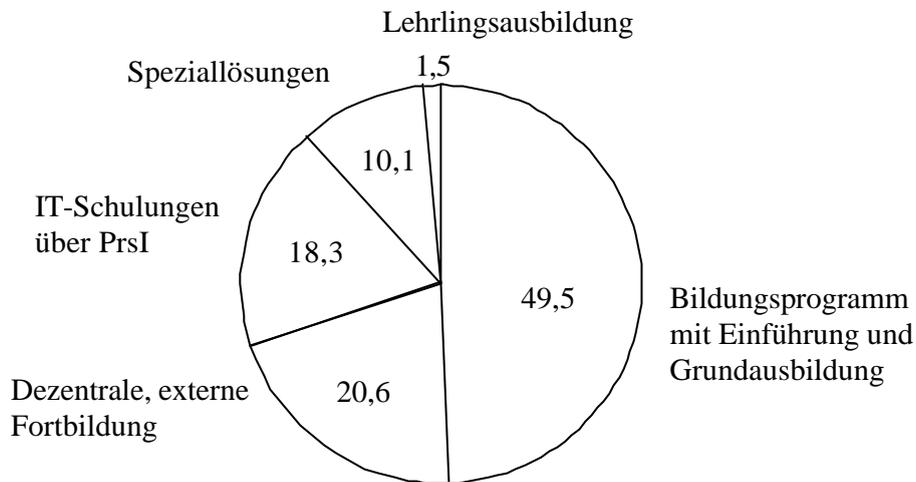
Der Fachbereich AF erstellte anlässlich der Prüfung durch den Landes-Rechnungshof eine Datenbank über alle von Landesbediensteten über diese fünf Angebotssäulen besuchten Aus- und Fortbildungsveranstaltungen. Die im Jahr 2001 daraus errechnete Aus- und Fortbildungszeit der Landesbediensteten im Ausmaß von 4.403 Tagen wurde zu rund 49,5 Prozent durch das Bildungsprogramm der Abteilung Personal abgedeckt. Davon entfielen rund ein Drittel auf die Einführung und Grundausbildung.

Rund zehn Prozent der Aus- und Fortbildungszeit im Jahr 2001 fiel auf Speziallösungen über die Abteilung Personal und 1,5 Prozent auf die Ausbildung von Lehrlingen. Die Abteilung Informatik deckte 18,3 Prozent der Aus- und Fortbildungstage durch IT-Standard-Anwenderschulungen ab. Auf externe Fortbildungen durch die Abteilungen und Dienststellen entfielen 20,6 Prozent der Aus- und Fortbildungstage.

Gesamtschau für das  
Jahr 2001

**Aufteilung der gesamten Aus- und Fortbildungszeit auf die 5 Säulen  
im Jahr 2001**

In Prozent, 100 % = 4.403 Tage



Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

**Bildungsprogramm**

Im Jahr 2000 wurden über das Bildungsprogramm von den Landesbediensteten 774 Ausbildungs- und 1.720,5 Fortbildungstage in Anspruch genommen, im Jahr 2001 waren es 844,5 Ausbildungs- und 1.332,5 Fortbildungstage.

Im halbjährlich erscheinenden Bildungsprogramm werden die Kurse für die Einführung und Grundausbildung, die Sachverständigen- und Projektmanagement-Lehrgänge sowie weitere Fortbildungsveranstaltungen angeboten. Diese decken die Themenbereiche Betriebswirtschaft, Forst, Frauen, Führung, Gesundheit, Kommunikation, Persönliche Arbeitstechniken, Persönlichkeit, Recht, Rechtschreibung, Sekretariat und fallweise weitere Sonderthemen ab.

Als Vortragende für das Bildungsprogramm treten sowohl Landes- und Gemeindebedienstete als auch externe Referenten auf. Als Veranstaltungsorte dienen vor allem Tagungsräume des Landhauses, des Landesarchivs oder der Bezirkshauptmannschaften. Seminare finden auch in Schloss Hofen, im WIFI Dornbirn oder in Seminarhotels statt.

Die Seminarzeiten werden weitestgehend als Dienstzeit angerechnet. In wenigen Fällen werden von den Teilnehmern auch Kostenbeiträge eingehoben.

Die Teilnehmer am Bildungsprogramm sind primär Landesbedienstete. In der Allgemeinen Grundausbildung und in Einzelfällen sind Seminare auch für Gemeindebedienstete geöffnet.

**Bildungsprogramm** Die angebotenen Schulungen sind weitgehend ausgelastet. Absagen aufgrund von zu geringen Teilnehmerzahlen sind nur in Einzelfällen erforderlich. In den Jahren 2000 und 2001 mussten insgesamt drei Seminare aus diesem Grund abgesagt werden. Darunter fiel im Jahr 2000 auch das Seminar „Rechnungswesen des Landes“.

Zahlreiche bei den Landesbediensteten gut angekommene und bewährte Seminarthemen werden wieder in das nächste Bildungsprogramm aufgenommen.

Im Jahr 2000 wurden ohne Einführung und Grundausbildung 60 verschiedene Seminarthemen durch den Fachbereich AF organisiert. Die Fortbildungsveranstaltungen wurden von insgesamt 1.310 Landesbediensteten als Teilnehmer besucht. Im Jahr 2001 wurden ohne Einführung und Grundausbildung 47 verschiedene Seminarthemen mit 1.074 Teilnehmern aus der Landesverwaltung organisiert.

Gesamt haben 630 Landesbedienstete ein oder mehrere Seminare aus dem Bildungsprogramm im Jahr 2001 besucht. Das entspricht rund 36 Prozent der 1.745 Landesbediensteten, für die zum Stichtag 31. Dezember 2001 das Bildungsprogramm im Allgemeinen offen stand.

---

#### **Fortbildungsangebot und Teilnehmer**

	<b>Seminarthemen</b>	<b>Seminartage</b>	<b>Teilnehmer Land</b>	<b>Fortbildungstage Land</b>
2000	60	133,5	1.310	1.720,5
2001	47	89	1.074	1.332,5

Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

---

Im Jahr 2000 wurden insgesamt 1.720,5 Fortbildungstage aus dem Bildungsprogramm konsumiert. Davon entfielen auf die Entwicklung der Fachkompetenz 24 Prozent, der Methodenkompetenz 29 Prozent und der sozialen Kompetenz 47 Prozent. Der Schwerpunkt der Fortbildung lag demnach in der Persönlichkeitsentwicklung.

Die Veranstaltungen zur Einführung und Grundausbildung sind in dieser Berechnung nicht berücksichtigt, da sie inhaltlich sowohl fachliche und methodische Themen, als auch Inhalte zur Entwicklung der Sozialkompetenz abdecken.

Im Jahr 2001 errechnet sich das Verhältnis von tatsächlich konsumierten Fortbildungstagen der Landesbediensteten aus dem Bildungsprogramm zur Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz mit 47 : 26 : 27. Basis sind insgesamt 1.332,5 Fortbildungstage. Der Schwerpunkt der Konsumation lag demnach im Bereich der fachlichen Themen.

**Speziellösungen**      Speziellösungen sind außerhalb des Bildungsprogramms finanzierte und teilweise auch organisierte Fortbildungsveranstaltungen. Darunter fallen Schwerpunktschulungen, Teamentwicklungen, Coachings, Supervisionen sowie weitere im Dienstgeberinteresse liegende externe und überwiegend fachübergreifende Fortbildungen.

Die Organisation und die Finanzierung von Speziellösungen erfolgt auf der Basis von Vereinbarungen der Abteilung Personal mit den jeweiligen Bediensteten.

Im Jahr 2000 wurden insgesamt 648 und im Jahr 2001 insgesamt 444 Fortbildungstage als Speziellösungen von Landesbediensteten in Anspruch genommen. Im Jahr 2001 konsumierten 102 Landesbedienstete eine oder mehrere Speziellösungen.

Inhaltlich werden in Speziellösungen sowohl fachliche als auch methodische, in geringem Ausmaß auch soziale Themen abgedeckt.

Beispiele für Speziellösungen sind Führungstrainings, Controller-, EU- und Mediationslehrgänge.

**Lehrlingsausbildung**      Das Land Vorarlberg bildet seit September 1997 auch Lehrlinge aus. Die zentrale Organisation der Lehrlingsausbildung erfolgt über eine Mitarbeiterin der Abteilung Personal. In den betroffenen Abteilungen und Dienststellen gibt es Lehrlingsbeauftragte.

Im Jahr 2000 betrug die konsumierte Ausbildungszeit von Lehrlingen insgesamt 110 Tage. Im Jahr 2001 waren es 66 Ausbildungstage, die von 29 Lehrlingen in Anspruch genommen wurden.

Themen der Lehrlingsausbildung sind beispielsweise Schulungen über das Budget, den Dienstgeber Land Vorarlberg, Überblick über die Geschichte Vorarlbergs und den Staat Österreich, Deutschkurse sowie Lohn- und Gehaltsverrechnung.

**IT-Standard-Anwenderschulungen**      Die Abteilung Informatik plant und organisiert die IT-Standard-Anwenderschulungen der Landesbediensteten auf Grundlage der jährlich durchgeführten Bedarfserhebung und auf Basis der Informatikstrategie des Landes. Als Referenten werden großteils externe Spezialisten herangezogen. Die angebotenen Schulungen sind überwiegend methodisch. In einer Broschüre „Informatik-Ausbildungsprogramm“ werden wichtige Informationen, wie Kursbeschreibung, Kursinhalt und -ziele sowie Kursvoraussetzungen zusammengefasst.

Beispiele sind Anwenderschulungen im Office-Paket und für Betriebssysteme.

IT-Standard-  
Anwenderschulungen Im Jahr 2000 betrug die Fortbildungszeit in diesem Bereich insgesamt 486,5 Tage. Im Jahr 2001 waren es 807,5 Tage, die von insgesamt 407 Landesbediensteten konsumiert wurden.

Externe Fortbildungen  
über dezentrale  
Budgets Im Jahr 2000 betrug die externe Fortbildungszeit – finanziert über die Budgets der Abteilungen und Dienststellen – insgesamt 830,5 Tage. Im Jahr 2001 waren es 908,5 Tage. Externe Fortbildungen aus den Budgets der Abteilungen bzw Dienststellen wurden im Jahr 2001 für insgesamt 267 Landesbedienstete finanziert.

Die externen Fortbildungen sind thematisch sehr vielfältig und hängen vom jeweiligen Aufgabenbereich der Abteilung bzw Dienststelle ab. Beispiele sind Baukoordinator-Schulungen, e-government-Tagungen, Erste-Hilfe-Kurse und Vergaberechtsseminare.

## **Bewertung**

Ob das Bildungsangebot über die fünf Säulen dem konkreten Bildungsbedarf entspricht, kann auf Grund einer fehlenden systematischen Erhebung des tatsächlichen Bildungsbedarfes nicht exakt beantwortet werden.

Ausgangspunkt für die Bewertung des Landes-Rechnungshofes war daher die tatsächlich konsumierte Aus- und Fortbildungszeit der Landesbediensteten sowie die Inhalte der Fortbildung.

Während im Jahr 2000 der Schwerpunkt im Bildungsprogramm bei Themen zur Persönlichkeitsentwicklung lag, wurden im Jahr 2001 wieder vermehrt fachliche Inhalte nachgefragt.

Schulungen mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt wurden zwar in den letzten drei Jahren verstärkt, kommen aber aus Sicht des Landes-Rechnungshofes noch immer zu kurz. Mit der Umsetzung von Reformprojekten gewinnen auch Zusatzqualifikationen in Kostenrechnung und Controlling sowie in der Anwendung von Managementmethoden an Bedeutung.

Als Vortragende können – vor allem bei der Ausbildung – in einem hohen Maß Landesbedienstete gewonnen werden. Dadurch sind wesentliche Voraussetzungen für einen praxisorientierten Wissenstransfer erfüllt, demgegenüber können externe Experten wichtige Impulse für Veränderungen geben.

Speziallösungen erachtet der Landes-Rechnungshof als notwendig und noch ausbaufähig. Der Lernerfolg ist erfahrungsgemäß am Größten, wenn sich eine ganze Abteilung oder Dienststelle mit einem für ihre Arbeit relevanten Thema auseinandersetzt.

**Bewertung** Der Landes-Rechnungshof vertritt die Auffassung, dass künftig das Bildungsprogramm verstärkt die Umsetzung der geplanten Verwaltungsreformprojekte unterstützen sollte. Die Landesverwaltung strebt eine verstärkte Mitarbeiterorientierung in der Führung, den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente und die weitere Optimierung der Verwaltungsprozesse an. Die Bewältigung künftiger Herausforderungen in einzelnen Politikfeldern wie Soziales und Bildung erfordern nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes eine gezielte Personalentwicklung und somit eine bedarfsgerechte Aus- und Fortbildung.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, das Bildungsprogramm künftig noch stärker am tatsächlichen Bedarf auszurichten.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Bündelung betriebswirtschaftlicher Themen zu einem modularen Lehrgang, diesen Lehrgang eventuell mit einem Kooperationspartner anzubieten und als Teil der Fortbildung zu verankern.

**Stellungnahme** *Die Anregung des Landes-Rechnungshofes, die betriebswirtschaftlichen Themen zu einem Lehrgang zu bündeln, wird für sinnvoll erachtet. Mit der Entwicklung eines Lehrganges in Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner wurde bereits begonnen.*

### 3.3. Evaluierung

**Eine Evaluierung der einzelnen intern organisierten Aus- und Fortbildungsveranstaltungen findet statt. Die Instrumente der Qualitätssicherung und Erfolgskontrolle sind aber ausbaufähig. Eine Gesamtevaluierung aller Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sollte durchgeführt werden.**

**Situation** Bei der Evaluierung der Aus- und Fortbildung sind zwei Ansätze zu unterscheiden. Zum einen geht es um die Evaluierung einzelner Bildungsveranstaltungen sowie um die Bewertung des Lerntransfers in die konkrete Praxis. Demgegenüber steht die Evaluierung der gesamten Aus- und Fortbildung zur Gewinnung von Steuerungsinformationen für die strategische Ausrichtung.

Evaluierung einer Bildungsmaßnahme Die Verantwortung für die Auswahl des Angebotes, der Inhalte, Lehrmethoden und Referenten sowie für die Organisation des internen Bildungsprogramms und der in dessen Umfeld organisierten Aus- und Fortbildungsveranstaltungen liegt beim Fachbereich AF.

Die im Bildungsprogramm zur Evaluierung von Einzelseminaren und Lehrgängen eingesetzten Instrumente sind

- schriftliche Prüfungen und Qualifikationsgespräche in der Grundausbildung,
- Feed-back-Bögen der Teilnehmer und
- Gespräche mit Referenten und Mitarbeitern.

## Evaluierung einer Bildungsmaßnahme

Einer Bewertung in den Feed-back-Bögen unterliegen insbesondere der Gesamteindruck des Seminars, die Seminaratmosphäre, die Erfüllung der persönlichen Erwartungen, die Qualität der Vortragenden, des Seminarraumes und der dargebotenen Lehrinhalte, dessen Praxis- und Transferrelevanz sowie mögliche Verbesserungsvorschläge. Die Evaluierung der Lehrgänge erfolgt mittels detaillierteren Fragebögen.

Die von den Teilnehmern abgegebenen Bewertungen in den Feed-back-Bögen werden in einer Auswertung vom Fachbereich AF zusammengefasst. Grundsätzlich positive sowie negative Bewertungen werden bei der Organisation des nächsten Bildungsprogramms mitberücksichtigt.

Eine Evaluierung des Bildungsprogramms als Gesamtpaket findet derzeit nicht regelmäßig und nicht nach definierten Kriterien statt.

Die Abteilung Informatik setzt ebenso Feed-back-Bögen zur Evaluierung der IT-Standard-Anwenderschulungen ein. In den Standard-Fragebögen wird auch die Kundenfreundlichkeit der Abteilung Informatik bei der Organisation der IT-Schulungen einer Bewertung unterzogen. Evaluierungen der Standard-Anwenderschulungen werden teilweise auch von den externen Firmen, die die Referenten zur Verfügung stellen, durchgeführt und an die Abteilung Informatik weitergeleitet sowie von dieser verwertet.

## Lernzielkontrolle

Im Wesentlichen geht es bei der Lernzielkontrolle darum, zu überprüfen, ob die gesteckten Bildungsziele erreicht wurden. Die Ziele der Schulungen im internen Angebot sind für jede angebotene Veranstaltung festgelegt.

Die Verantwortung zur Überprüfung der Erreichung der Bildungsziele ist dreigeteilt. Einerseits liegt es beim teilnehmenden Landesbediensteten, ob und wie er seine Fähigkeiten und Kenntnisse erweitert, damit eine Bildungsmaßnahme auch tatsächlich Nutzen und Erfolg bringen kann. Andererseits obliegt es der jeweiligen Führungskraft durch das Instrument der Mitarbeitergespräche sicherzustellen, dass der konkrete Bildungsbedarf eines Mitarbeiters samt entsprechenden Zielsetzungen formuliert, geeignete Maßnahmen gesetzt und die Zielerreichung periodisch überprüft wird. Dabei geht es insbesondere darum, festzustellen, ob sich die Qualifizierung des Mitarbeiters – zur bestmöglichen Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben – nach Absolvierung einer Bildungsmaßnahme erhöht hat.

Die Verantwortung hinsichtlich der Zielerreichung bei den verpflichtend zu besuchenden Bildungsmaßnahmen in der Einführung und Grundausbildung und deren ständige Aktualisierung an geänderte Bedarfsituationen liegt beim Fachbereich AF.

**Kennzahlen** Zur gesamthaften Evaluierung der Aus- und Fortbildungsmaßnahmen von Landesbediensteten in den Jahren 2000 und 2001 hat der Landes-Rechnungshof aus der vom Fachbereich AF anlässlich der Prüfung zusammengestellten Datenbank verschiedene Kennzahlen erhoben. Diese Kennzahlen sind eines von mehreren Steuerungsinstrumenten zur strategischen Ausrichtung der Aus- und Fortbildung.

**Bildungstage je Landesbediensteten** Ausgangspunkt sind die in den Jahren 2000 und 2001 von den Landesbediensteten über die fünf Säulen des Bildungsangebotes konsumierten Aus- und Fortbildungstage. Daraus berechnete der Landes-Rechnungshof die durchschnittlichen Aus- und Fortbildungstage je Landesbediensteten in den verschiedenen Funktionsgruppen.

Für das Jahr 2000 errechnen sich pro Landesbediensteten im Durchschnitt 2,64 und im Jahr 2001 pro Landesbediensteten 2,52 Aus- und Fortbildungstage. In den Funktionsgruppen der Experten und Lehrlinge werden durchschnittlich die meisten Aus- und Fortbildungstage konsumiert.

---

### **Aus- und Fortbildungstage der Landesbediensteten nach Funktionsgruppen**

In den Jahren 2000 und 2001

<b>Funktionsgruppen</b>	<b>Bildungstage pro Landesbediensteten im Jahr 2000</b>	<b>Bildungstage pro Landesbediensteten im Jahr 2001</b>
Führungsfunktionen	3,62	3,48
Experten	4,15	4,63
Sachbearbeiter	3,58	3,06
Ausführende Funktionen	1,00	1,12
Lehrlinge	7,87	3,88
Verwaltungspraktikanten	1,33	0,11
<b>Gesamt</b>	<b>2,64</b>	<b>2,52</b>

Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

---

**Bildungstage je Mitarbeiter** In der Folge führt der Landes-Rechnungshof eine weitergehende Evaluierung der Aus- und Fortbildungszeit jener Mitarbeiter durch, die direkt in den Abteilungen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung und der nachgeordneten Dienststellen und somit in der Vorarlberger Landesverwaltung beschäftigt sind.

Diese Struktur- bzw. Abteilungs-/Dienststellenbetrachtung soll die Aus- und Fortbildungssituation in der Vorarlberger Landesverwaltung im engeren Sinn und möglichst unmittelbar darstellen. Ausgangspunkt sind insgesamt 4.248 Aus- und Fortbildungstage bei 1.674 Mitarbeitern zum Stichtag 31.12.2001 in 65 Abteilungen, Amtsstellen und Dienststellen.

Bildungstage je  
Mitarbeiter

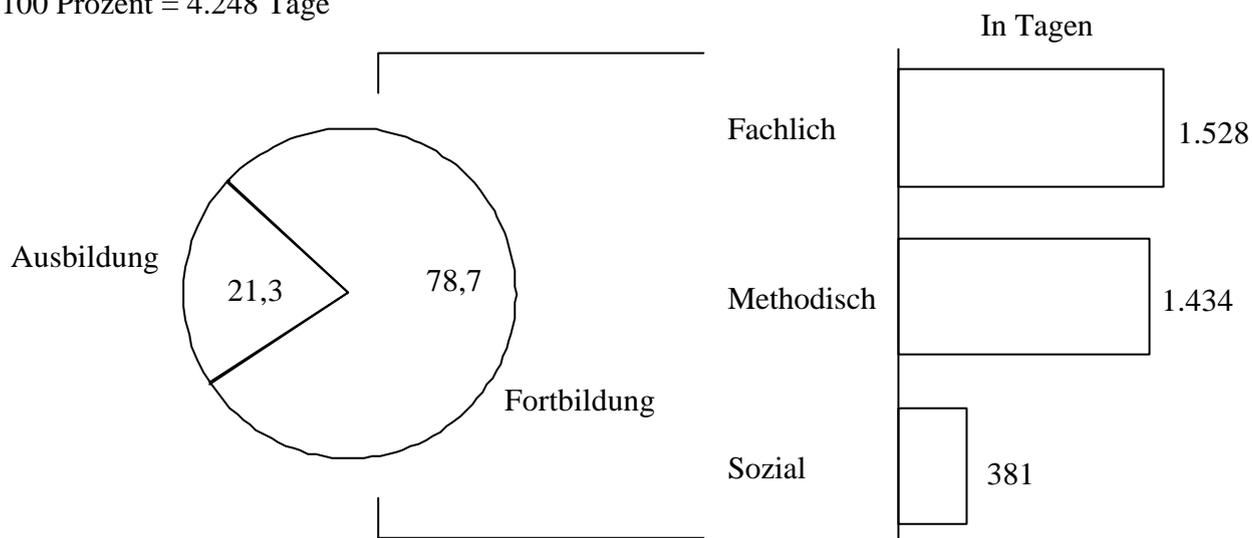
Da die Ausbildung verpflichtend zu absolvieren ist und von den Abteilungen und Dienststellen nicht direkt beeinflusst werden kann, legt der Landes-Rechnungshof im Weiteren den Fokus der Gesamtevaluierung insbesondere auf die Fortbildungstage der Mitarbeiter des Amtes der Vorarlberger Landesregierung und der nachgeordneten Dienststellen.

Im Jahr 2001 teilt sich die gesamte Bildungszeit der Mitarbeiter in der Vorarlberger Landesverwaltung im Verhältnis 21 zu 79 Prozent auf Ausbildung bzw Fortbildung auf. Die konsumierten Fortbildungstage setzen sich zu 46 Prozent aus Fachthemen, zu 43 Prozent aus Methodik und zu 11 Prozent aus Themen zur Entwicklung der Sozialkompetenz zusammen.

### Aufteilung der Bildungstage der Mitarbeiter in der Vorarlberger Landesverwaltung im Jahr 2001

In Prozent

100 Prozent = 4.248 Tage



Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

Die konsumierten Fortbildungstage sind zu 62 Prozent über das Bildungsprogramm der Abteilung Personal und über die IT-Standard-Anwenderschulungen der Abteilung Informatik in Anspruch genommen worden. Über die dezentralen Budgets der Abteilungen und Dienststellen wurden 25 Prozent der Fortbildungstage finanziert. Die restlichen 13 Prozent der Fortbildungstage stammen aus Speziallösungen.

Durchschnittliche  
Fortbildungszeit

Die durchschnittliche Fortbildungszeit eines Mitarbeiters in der Vorarlberger Landesverwaltung lag im Jahr 2001 bei 2,00 Tagen. Das Maximum an Fortbildungstagen lag bei 16,33 Fortbildungstagen pro Mitarbeiter.

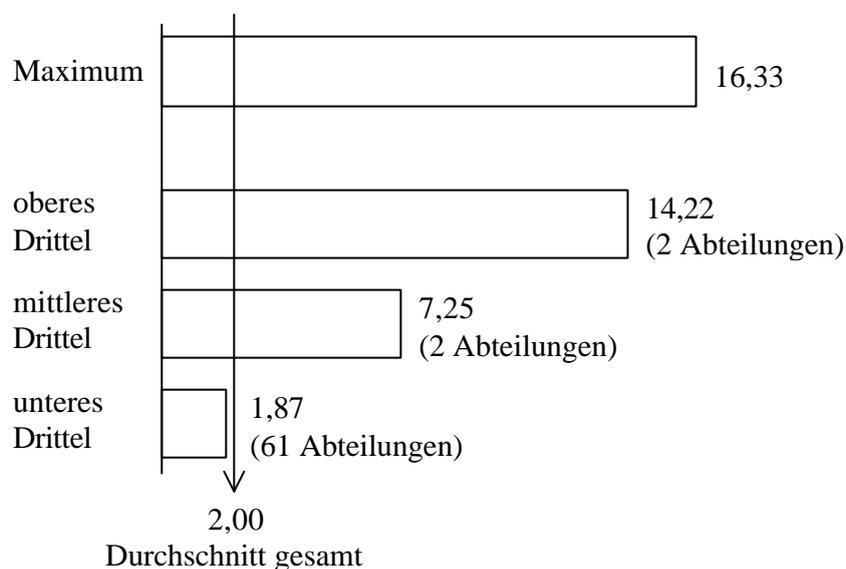
Durchschnittliche  
Fortbildungszeit

Ausgehend von diesem Maximum wurde die durchschnittliche Fortbildungszeit in einer Abteilung bzw Dienststelle in drei Drittel unterteilt und über diese der Durchschnitt berechnet. Im oberen Drittel lag im Jahr 2001 die durchschnittliche Fortbildungszeit pro Abteilung bzw Dienststelle bei 14,22 Tagen, im mittleren Drittel bei 7,25 Tagen und im unteren Drittel bei 1,87 Tagen.

Gesamthaft betrachtet lagen allerdings 94 Prozent aller Abteilungen und Dienststellen im unteren Drittel.

---

**Durchschnittliche Fortbildungstage je Mitarbeiter in den  
Abteilungen/Dienststellen im Jahr 2001**



Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

---

In der Folge stellt der Landes-Rechnungshof die durchschnittlichen Fortbildungstage der Mitarbeiter in der Vorarlberger Landesverwaltung im Jahr 2001 auf Abteilungs- bzw Dienststellenebene nach der jeweiligen Funktionsgruppe – ausgenommen Lehrlinge und Verwaltungspraktikanten – dar.

Führungskräfte haben im Jahr 2001 durchschnittlich 3,5 Fortbildungstage in Anspruch genommen. In insgesamt dreizehn Abteilungen bzw Dienststellen wurden keine Fortbildungstage in dieser Funktionsgruppe beansprucht.

Im Jahr 2001 haben Experten durchschnittlich 3,4 Fortbildungstage in Anspruch genommen. In insgesamt fünf Abteilungen bzw Dienststellen wurden keine Fortbildungstage in dieser Funktionsgruppe beansprucht.

Durchschnittliche  
Fortbildungszeit

In der Funktionsgruppe Sachbearbeiter wurden im Jahr 2001 durchschnittlich 2,5 und bei den Ausführenden Funktionen 0,8 Fortbildungstage konsumiert. In sieben Abteilungen bzw Dienststellen wurden keine Fortbildungstage von Sachbearbeitern und in 17 Abteilungen bzw Dienststellen keine für Ausführende Funktionen beansprucht.

Der Schwerpunkt in der Fortbildung der Führungskräfte lag im Jahr 2001 bei fachlichen Inhalten. Die Fortbildungsmaßnahmen der Führungskräfte zur Entwicklung der Sozialkompetenz machten einen Anteil von fünf Prozent in ihrer Funktionsgruppe aus.

### Schwerpunkt der Fortbildung einzelner Funktionsgruppen im Jahr 2001

	Führungskräfte		Experten		Sachbearbeiter		Ausführende Funktionen		Summe	
	Tage	%	Tage	%	Tage	%	Tage	%	Tage	%
Fachlich	323,0	57	501,5	64	580,5	41	122,5	22	1.527,5	46
Methodisch	213,0	38	247,5	31	647,0	46	299,5	53	1.407,0	42
Sozial	27,0	5	38,5	5	176,5	13	138,5	25	380,5	12
<b>Summe</b>	<b>563,0</b>	<b>100</b>	<b>787,5</b>	<b>100</b>	<b>1404,0</b>	<b>100</b>	<b>560,5</b>	<b>100</b>	<b>3.315,0</b>	<b>100</b>

Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

Die Experten bildeten sich im Jahr 2001 ebenso überwiegend in fachlichen Themen fort. Der Anteil an methodischer Qualifizierung betrug 31 Prozent, jener an Fortbildungsmaßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung fünf Prozent.

Der Schwerpunkt der Fortbildung der Sachbearbeiter lag im Jahr 2001 in methodischen und fachlichen Themen. Die Fortbildungsmaßnahmen der Sachbearbeiter mit Schwerpunkt Persönlichkeitsentwicklung machten einen Anteil von 13 Prozent der in ihrer Funktionsgruppe konsumierten Fortbildungstage aus.

Mitarbeiter in Ausführenden Funktionen bildeten sich im Jahr 2001 überwiegend in methodischen Themen fort. Der Anteil an Persönlichkeitsentwicklung betrug 25 Prozent.

Weiters erhob der Landes-Rechnungshof, in welchem Ausmaß das Fortbildungsangebot im Jahr 2001 von den einzelnen Funktionsgruppen der Mitarbeiter in der Vorarlberger Landesverwaltung in Anspruch genommen wurde.

**Nutzung des Fortbildungsangebotes in den einzelnen Funktionsgruppen im Jahr 2001**  
In Tagen

	Bildungsprogramm		Dezentral		Informatik		Speziallösungen		Summe	
	Tage	%	Tage	%	Tage	%	Tage	%	Tage	%
Führungskräfte	141,5	11	271,0	32	73,0	10	77,5	18	563,0	17
Experten	272,0	22	296,0	36	119,0	15	100,5	23	787,5	24
Sachbearbeiter	576,5	45	203,0	24	369,5	48	255,0	58	1.404,0	42
Ausführende Funktionen	280,5	22	66,5	8	206,5	27	7,0	1	560,5	17
<b>Summe</b>	<b>1.270,5</b>	<b>100</b>	<b>836,5</b>	<b>100</b>	<b>768,0</b>	<b>100</b>	<b>440,0</b>	<b>100</b>	<b>3.315,0</b>	<b>100</b>

Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

Das Fortbildungsangebot im Bildungsprogramm wurde im Jahr 2001 von der Funktionsgruppe der Sachbearbeiter mit 576,5 Fortbildungstagen bzw 45 Prozent am Stärksten in Anspruch genommen. Von Führungskräften wurde das Fortbildungsangebot im Bildungsprogramm mit 141,5 Fortbildungstagen bzw zu elf Prozent genutzt.

Fortbildungen über die Budgets der Abteilungen und Dienststellen wurden im Jahr 2001 von der Funktionsgruppe der Experten mit 296 Fortbildungstagen oder 36 Prozent am Stärksten in Anspruch genommen. Der Anteil der Führungskräfte betrug 32 Prozent, jener der Sachbearbeiter 24 Prozent. Die Funktionsgruppe der Ausführenden Funktionen konnte externe Fortbildungen aus den Budgets der Abteilungen und Dienststellen zu acht Prozent bzw im Ausmaß von 66,5 Fortbildungstagen nutzen.

IT-Standard-Anwenderschulungen durch die Abteilung Informatik wurden im Jahr 2001 zu 48 Prozent von Sachbearbeitern und zu zehn Prozent von Führungskräften in Anspruch genommen.

Speziallösungen wurden im Jahr 2001 im Ausmaß von 58 Prozent für Sachbearbeiter, im Ausmaß von 23 Prozent für Experten, im Ausmaß von 18 Prozent für Führungskräfte und im Ausmaß von einem Prozent für Ausführende Funktionen realisiert.

Fortbildungszeit je Gruppe

Weitere Kennzahlen wurden für die einzelnen Gruppen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung auf Basis der Geschäftseinteilung ermittelt. Werden alle Fortbildungstage im Jahr 2001 in den Gruppen zusammengefasst, verzeichneten die Mitarbeiter der Gruppen V und VI die höchste durchschnittliche Fortbildungszeit und die Mitarbeiter in den Gruppen II und VII die geringste durchschnittliche Fortbildungszeit.

Vergleich Bezirks-  
hauptmannschaften

Da die vier Bezirkshauptmannschaften in ihren Aufgabenfeldern vergleichbar sind, stellt der Landes-Rechnungshof die durchschnittlichen Fortbildungstage der Mitarbeiter in den Bezirkshauptmannschaften einander gegenüber.

### Durchschnittliche Fortbildungszeit pro Mitarbeiter in den Bezirkshauptmannschaften im Jahr 2001

In Tagen

			Inhalte Fortbildung in Prozent		
	Fortbildungstage	Ø pro MA	Fachlich	Methodisch	Sozial
BH Bludenz	222,0	2,13	44	52	4
BH Bregenz	462,0	3,04	37	46	17
BH Dornbirn	153,0	1,89	41	43	16
BH Feldkirch	169,5	1,68	44	44	12
<b>Gesamt</b>	<b>1.006,5</b>	<b>2,30</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>14</b>

Quelle: Abteilung Personal, Berechnungen des L-RH

Die Mitarbeiter der Bezirkshauptmannschaft Bregenz wiesen im Jahr 2001 die meisten Fortbildungstage sowohl in der Gesamtbetrachtung als auch im Durchschnitt auf. Inhaltlich wurde im Jahr 2001 in der Bezirkshauptmannschaft Bregenz vor allem in methodischen Inhalten Fortbildungsmaßnahmen in Anspruch genommen. Die im Vergleich geringste durchschnittliche Fortbildungszeit lag in der Bezirkshauptmannschaft Feldkirch mit 1,68 Fortbildungstagen.

Benchmark mit  
anderen Ämtern der  
Landesregierung

Die Landes-Rechnungshöfe von Oberösterreich und Kärnten erhoben auf Initiative des Landesrechnungshofes Oberösterreich ebenfalls die durchschnittliche Aus- und Fortbildungszeit der Landesbediensteten ihres Bundeslandes. Die zur Verfügung gestellten Kennzahlen – deren Vergleichbarkeit mangels gesamthaft einheitlicher Datensätze nur mit Vorbehalten möglich ist – ergaben, dass die durchschnittliche Aus- und Fortbildungszeit der Bediensteten in der Kärntner und der Oberösterreichischen Landesverwaltung unter jener der Vorarlberger Landesverwaltung liegen.

**Bewertung**

Die Instrumente zur Evaluierung interner Bildungsveranstaltungen entsprechen dem gängigen Standard. Wesentlich ist für den Landes-Rechnungshof die Transferkontrolle, auf die künftig vermehrt Augenmerk gelegt werden sollte.

## **Bewertung**

Die Verantwortung für die Lernzielkontrolle und den Transfer der Lerninhalte in die Abteilung bzw Dienststelle liegt weitgehend bei den Führungskräften. Die Abteilung Personal hat hier keine direkte Steuerungsmöglichkeit. Dementsprechend sind der Lerntransfer und die dafür einzusetzenden Instrumente wie Feed-back durch die Führungskraft, Berichte in Abteilungsbesprechungen oder Transfer-Workshops zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern zu vereinbaren.

Für die Abteilung Personal wäre es zweckmäßig, wenn die Abteilungen und Dienststellen darüber informieren, wie der Lerntransfer verschiedener Bildungsmaßnahmen in die Praxis stattfindet. Dementsprechend könnte ein Best Practice ermittelt und im Führungskreis diskutiert werden.

Die Evaluierung der gesamten Aus- und Fortbildung ist demgegenüber die Aufgabe der Abteilung Personal. Die Evaluierung sollte künftig anhand definierter Zielkriterien im Abstand von drei bis fünf Jahren durchgeführt werden. Wesentliche Instrumente wie die Analyse von Kennzahlen, die Erfolgskontrolle auf Basis einer Balanced Scorecard sowie das Feed-back der Führungskräfte über das Bildungsangebot sollten entwickelt werden. Ein regelmäßiger Austausch über die Transfererfahrungen zwischen den Führungskräften und ein Monitoring der Lernkultur durch die Abteilung Personal sollten als erste Ansätze für ein Wissensmanagement ebenfalls eingeführt werden.

Mit rund 2,5 Fortbildungstagen je Landesbediensteten im Jahr 2001 misst die Landesverwaltung der Aus- und Fortbildung nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes einen relativ hohen Stellenwert bei.

Kritisch bewertet der Landes-Rechnungshof die Ergebnisse einer vertiefenden Analyse. Bei den Funktionsgruppen Führungskräfte und Experten überwiegt die fachliche Fortbildung, Informatik- und Methodikschulungen haben einen deutlich geringeren Stellenwert. Der Einsatz der Informatik ist aber gerade auch in der Landesverwaltung ein wesentliches Instrument zur Prozessoptimierung. Die Abteilungen Personal und Informatik sollten sich daher künftig verstärkt für die Fortbildung von Führungskräften und Experten im Bereich Informatik und Methodik einsetzen.

Auffallend ist auch der relativ geringe Anteil der Führungskräfte und Experten an Fortbildungsmaßnahmen zur Entwicklung der Sozialkompetenz. Nach Auskunft der Abteilung Personal kann dies darauf zurückgeführt werden, dass ein Programm zur Entwicklung der Führungskräfte noch in Ausarbeitung ist.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Aus- und Fortbildung einer regelmäßigen Evaluierung zu unterziehen und die dafür erforderlichen Instrumente zu entwickeln.

**Empfehlung**

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, Bildungskultur und Lerntransfer als Instrumente des Wissensmanagements im Führungskreis regelmäßig zu thematisieren.

**Stellungnahme**

*Die laufende Verbesserung der Instrumente zur Qualitätssicherung und der Lernkontrolle ist ein Ziel, das die Personalabteilung noch konsequenter verfolgen wird. So wird beispielsweise eine bessere Evaluierung der Bildungsmaßnahmen durch klare Lernziele für die einzelnen Veranstaltungen angestrebt. Mit der Qualifizierung der Bildungsverantwortlichen wurde bereits begonnen.*

*Es wurde bereits untersucht, wie die Qualitätssicherung noch verbessert werden kann. Durch den Einsatz von Lern- und Leistungszielen kann die Produktivität von Lernprozessen gesteigert und eine Optimierung des Lerntransfers erreicht werden. Dies ist auch Voraussetzung für eine qualitative Gesamtevaluierung aller Aus- und Fortbildungsmaßnahmen. Mit der Qualifizierung der Bildungsverantwortlichen in diesem Bereich wurde bereits begonnen. Erste Erkenntnisse fließen in die laufende Planung von Bildungsmaßnahmen ein.*

*Die für sinnvoll erachteten Maßnahmen können durch die sehr beschränkten Personalressourcen nur schrittweise umgesetzt werden. Dabei ist zu beachten, dass solche Maßnahmen nicht nur in der Entwicklung, sondern vor allem auch in der Umsetzung einen beträchtlichen, permanenten Arbeitsaufwand erfordern.*

*Es ist sicher notwendig, dass die Führungskräfte die Informationssysteme ihrer Abteilungen und Dienststellen anwenden können und das Schreibprogramm beherrschen. In der Anwendung dieser Programme werden sie bereits jetzt geschult. Dass Führungskräfte darüber hinaus Kapazitäten für das Erlernen und Anwenden sonstiger EDV-Programme binden, wird im Hinblick auf die vielfältigen Leitungs-, Führungs- und Fachaufgaben und die damit verbundene hohe Belastung der Führungskräfte nicht für zweckmäßig gehalten.*

**4. Organisation der Aus- und Fortbildung****4.1. Aufbauorganisation**

**Die bestehende Aufbauorganisation ist geeignet, eine klare Verteilung und Abgrenzung der Agenden der Aus- und Fortbildung sicherzustellen. Den einzelnen Abteilungen und Dienststellen kommen wichtige Umsetzungsaufgaben zu.**

**Situation**

Die Organisation der Aus- und Fortbildung der Landesbediensteten erfolgt sowohl zentral über die Abteilungen Personal und Informatik als auch dezentral in den einzelnen Abteilungen und Dienststellen.

## **Situation**

Der Fachbereich AF nimmt wesentliche Kernaufgaben wahr:

- Steuerung und Kontrolle der gesamten Aus- und Fortbildung
- Laufende Entwicklung und Anpassung der Aus- und Fortbildung
- Budgetierung und Verwaltung des zentralen Aus- und Fortbildungsbudgets der Abteilung Personal
- Organisation der Einführungsveranstaltungen und der Blockveranstaltungen der Allgemeinen Grundausbildung sowie Betreuung der Landesbediensteten in der Besonderen Grundausbildung
- Planung, Konzeption und Entscheidung über das interne Bildungsangebot der Abteilung Personal
- Organisation der Veranstaltungen im Rahmen des internen Bildungsangebotes der Abteilung Personal
- Beratung der Führungskräfte und der Bediensteten in Bildungsfragen

Zur Erfüllung dieser Aufgaben sind im Fachbereich AF drei Mitarbeiter in vollem Beschäftigungsausmaß tätig.

Die Planung, Organisation und Durchführung von IT-Standard-Anwenderschulungen wird durch die Abteilung Informatik zentral und unabhängig von der Abteilung Personal wahrgenommen. Die Agenden werden von einer Mitarbeiterin in der Abteilung Informatik neben anderen Aufgaben in ihrem Funktionsprofil mit übernommen.

Daneben obliegt es auch den jeweiligen Führungskräften der Abteilungen und Dienststellen, für die bedarfsgerechte Fortbildung der ihnen zugewiesenen Landesbediensteten Sorge zu tragen, sie zur Teilnahme an Schulungen und Seminaren zu motivieren, sie dabei zu unterstützen und wichtige Aufgaben hinsichtlich Lernziel- und Transferkontrolle zu übernehmen. Zu diesem Zweck werden den Abteilungen und Dienststellen seit dem Jahre 1995 eigene Finanzmittel über das Dienstreisebudget zur Verfügung gestellt.

## **Bewertung**

Die Aufbauorganisation ist prinzipiell geeignet, eine klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung für die Aus- und Fortbildung sicherzustellen. Der Landes-Rechnungshof erachtet es als zweckmäßig, dass die Abteilungen bzw Dienststellen über eigene Budgetmittel zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter verfügen. Die Verteilung auf die einzelnen Abteilungen und Dienststellen erfolgt auf Grundlage der gemeldeten Anforderungen, nicht jedoch auf Basis eines nach einheitlichen Kriterien ermittelten Bildungsbedarfes.

Auf Grund der bestehenden Regelung ist bei externen Fortbildungen eine Abstimmung mit der Abteilung Personal erst bei Kosten über € 2.200 und/oder bei einer Dauer von zehn oder mehr Arbeitstagen erforderlich. Die Meldung von absolvierten Bildungsmaßnahmen der Mitarbeiter durch die Abteilungen und Dienststellen erfolgt derzeit nicht lückenlos.

**Bewertung** Die Durchführung der IT-Standard-Anwenderschulungen durch die Abteilung Informatik hat sich bewährt und sollte deshalb beibehalten werden.

#### **4.2. Ablauforganisation**

**Ein interner Leitfaden und Checklisten legen die wesentliche Schritte für die Seminarorganisation der im internen Bildungsprogramm angebotenen Schulungen fest.**

**Situation** Die Organisation der internen Aus- und Fortbildung durch den Fachbereich AF erfolgt nach einem geregelten Geschäftsprozess. Ein interner Leitfaden und Checklisten legen wesentliche Funktionen wie Bedarfserhebung, Programmgestaltung, Organisation und Nachbearbeitung fest.

**Geschäftsprozess**  
**Interne Fortbildung** Nach Ideensammlung, punktueller Bedarfserhebung und Auswahl geeigneter Referenten und Termine erfolgt die Festlegung der Seminare unter Berücksichtigung der Budgetmittel sowie die konkrete Programmgestaltung mit Versendung der Bildungsbroschüre.

Anmeldungen der Landesbediensteten werden bis zu einem bestimmten Stichtag entgegengenommen. Die Auswahl der Teilnehmer aus den Anmeldungen erfolgt nach Abwägungskriterien im Einzelfall.

Die Organisation besteht im Wesentlichen aus der Information der Bediensteten über Zulassung oder Absage, Reservierung des Seminarraumes und gegebenenfalls der Unterkünfte der Referenten, dem Kopieren allfälliger Seminarunterlagen sowie der Erfassung im Seminarverwaltungsprogramm.

Nach der Durchführung des Seminars erfolgt die Nachbearbeitung durch Abrechnung, Auswertung der Feed-back-Bögen sowie Überprüfung der Teilnehmer- mit der Anwesenheitsliste.

Die Informatikausbildung wird von der Abteilung Informatik ähnlich organisiert. Abweichungen gibt es durch die vorgegebenen IT-Standard-Anwenderschulungen in der Ideensammlung und durch die jährlich umfassend durchgeführte Bedarfserhebung.

**Bewertung** Der Geschäftsprozess ist ausreichend spezifiziert und mit einzelnen Qualitätskriterien wie Checklisten unterlegt. Auf die Mängel bei der Bedarfserhebung hat der Landes-Rechnungshof bereits hingewiesen.

### 4.3. Schnittstelle zur Gemeindeakademie

**Die Übernahme einzelner Funktionen in der Fortbildung durch die Schloss Hofen - Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung GmbH (Schloss Hofen) wird derzeit geprüft. Die Schnittstelle sollte klar geregelt werden. Wesentliche Funktionen wie Bedarfserhebung und Erfolgskontrolle sind jedoch nicht auslagerbar.**

#### **Situation**

Die Allgemeine Grundausbildung wird vom Fachbereich AF sowohl für die Landes- als auch für die Gemeindebediensteten organisiert. Für die Fortbildung der Gemeindebediensteten wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Gemeindeverband die Gemeindeakademie in Schloss Hofen eingerichtet.

Das Seminarangebot weist einige Parallelen mit dem Bildungsprogramm des Landes auf, teilweise gibt es auch Kooperationsveranstaltungen. Schloss Hofen plant ebenfalls ein Führungskräfteentwicklungsprogramm für Gemeindebedienstete auszuarbeiten. Entwicklungskosten fallen doppelt an, die Geschäftsprozesse beider Einrichtungen sind jedoch weitestgehend ident.

Zwischen Schloss Hofen und dem Fachbereich AF findet ein regelmäßiger Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu aktuellen Bildungsthemen und zu den durchgeführten Seminaren statt. Die Kooperation ist aber nicht institutionalisiert. Dementsprechend liegen auch keine Vereinbarungen über Regeln der Zusammenarbeit wie beispielsweise Standards oder Honorare vor.

Der Fachbereich AF und Schloss Hofen arbeiten auch eng bei der Suche und Auswahl von Referenten zusammen. Seminarräume in Schloss Hofen werden regelmäßig für landesverwaltungsinterne Seminare angemietet. Fallweise wird eine gegenseitige Teilnahme an einzelnen Bildungsveranstaltungen ermöglicht.

Derzeit wird die Auslagerung der Seminarorganisation an Schloss Hofen geprüft, da – nach Aussage der Abteilung Personal – mit der derzeit verfügbaren Personalkapazität im Fachbereich AF die Bearbeitung aller Bereiche der Aus- und Fortbildung nicht möglich ist. Durch die Auslagerung der Seminarorganisation soll der notwendige Freiraum für die verstärkte Führungskräfte- und Personalentwicklung geschaffen werden.

#### **Bewertung**

Für die Abteilung Personal beginnt die Seminarorganisation mit der Auswahl der Referenten und endet bei der Abrechnung der Veranstaltungen. Einzelne Funktionen im Geschäftsprozess wie Programmgestaltung, Organisation und Nachbereitung greifen somit ineinander über.

## **Bewertung**

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes sind die Bedarfserhebung und die Erfolgskontrolle wesentliche und somit nicht auslagerbare Funktionen der Abteilung Personal. Bei der Programmgestaltung ist eine enge Zusammenarbeit notwendig, da das Design und die Referenten für die Veranstaltungen dem Bildungskonzept des Landes entsprechen müssen.

Je bedarfsorientierter das Bildungsprogramm ist, desto wichtiger sind Design und Referentenauswahl, um den Transfererfolg sicherzustellen. Aus- und Fortbildung müssen der Realisierung definierter Ziele dienen und die Entwicklung von Führungskräften hat immer auch einen unternehmenskulturellen Aspekt.

Dementsprechend sind die Vorteile einer Auslagerung wie Synergien bei der Programmgestaltung und der Veranstaltungsorganisation oder stärkere Orientierung am Bedarf gleichartiger Zielgruppen möglichst genau zu bewerten. Durch eine Auslagerung der Seminarorganisation darf die Angebotsorientierung nicht verstärkt werden.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, im Falle einer Auslagerung der Seminarorganisation an Schloss Hofen die Kooperation bei der Programmgestaltung zu institutionalisieren.

## **Stellungnahme**

*Die Kooperation mit Schloss Hofen soll verstärkt werden. Es ist bereits geplant, wesentliche Bereiche der Seminarorganisation an Schloss Hofen zu übertragen. Da Schloss Hofen bereits jetzt die Aus- und Fortbildung der Gemeindebediensteten organisiert, können Synergieeffekte genutzt werden. Die Übertragung soll im Jahre 2003 erfolgen.*

### **4.4. Systeme**

**Das vom Fachbereich AF eingesetzte Seminarverwaltungsprogramm ist ausbaufähig. Auswertungen aus dem Programm könnten das Bildungscontrolling unterstützen. Dezentrale Eingabe- und Abfragemöglichkeiten sollten realisiert werden.**

## **Situation**

Zur Optimierung der Arbeitsabläufe in der Bildungsarbeit wird seit Einführung des Bildungskonzeptes vom Fachbereich AF ein Seminarverwaltungsprogramm in Form einer Access-Datenbank mit Schnittstelle zu den Personaldaten im VIPAS eingesetzt.

Das Programm erlaubt neben der EDV-technischen Unterstützung der bis dahin händisch vorgenommenen Verwaltungsorganisation das Anlegen einer Bildungschronologie für jeden einzelnen Bediensteten. Zudem können darauf aufbauend Statistiken für das Bildungscontrolling erstellt werden.

**Situation** Externe Fortbildungen, deren Kosten über die dezentralen Bildungsbudgets der Abteilung bzw Dienststellen getragen werden, werden im Seminarverwaltungsprogramm erst ab einer Höhe von über €290 erfasst. Die Meldung erfolgt über die Gehaltsbemessungsstelle.

Sowohl dem Fachbereich AF als auch den Abteilungen und Dienststellen steht derzeit keine vollständige Information über die tatsächlich absolvierten Bildungsmaßnahmen der Mitarbeiter zur Verfügung. Das Seminarverwaltungsprogramm ist nicht mandantenfähig, wodurch weder die Erfassung noch die Abfrage von Bildungsinformationen in den Abteilungen und Dienststellen möglich ist.

Weiters erfolgte bisher auch keine Umsetzung der angedachten Möglichkeit, dass Führungskräfte zur Abstimmung des weiteren gezielten Bildungsbedarfes ihrer Mitarbeiter eine Leseberechtigung in Seminarverwaltungsprogramm erhalten. Führungskräfte fordern in Einzelfällen eine Bildungschronologie beim Fachbereich AF an.

**Bewertung** Die technischen Möglichkeiten des Programms werden noch nicht zur Gänze ausgenutzt. Dementsprechend liegen auch noch keine aussagekräftigen Informationen für ein umfassendes Bildungscontrolling des Fachbereiches AF vor.

Das Seminarverwaltungsprogramm sollte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes weiterentwickelt und vermehrt genutzt werden. Die Führungskräfte sollten eine vollständige Bildungschronologie für jeden Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz abfragen können. Auch die dezentrale Eingabe von Bildungsveranstaltungen sollte möglich sein.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Aus- und Fortbildung der Bediensteten vollständig zu erfassen und diese Informationen für die Führungskräfte verfügbar zu machen.

**Stellungnahme** *Das vorhandene Seminarverwaltungsprogramm wurde im Zuge der Umsetzung des Bildungskonzeptes entwickelt. Anfängliche Softwareprobleme wurden laufend behoben. Dennoch muss das Programm weiterentwickelt werden, um die gewünschte Nutzung zu erreichen. Für diese Aufgabe sind die Erkenntnisse, die aus der umfangreichen Datenerhebung für den Landes-Rechnungshof im Rahmen dieser Prüfung gewonnen werden konnten, hilfreich.*

*Die dezentrale Eingabe- und Abfragemöglichkeit wird für sinnvoll angesehen, die Möglichkeit der Umsetzung geprüft.*

## 5. Budget für Aus- und Fortbildung

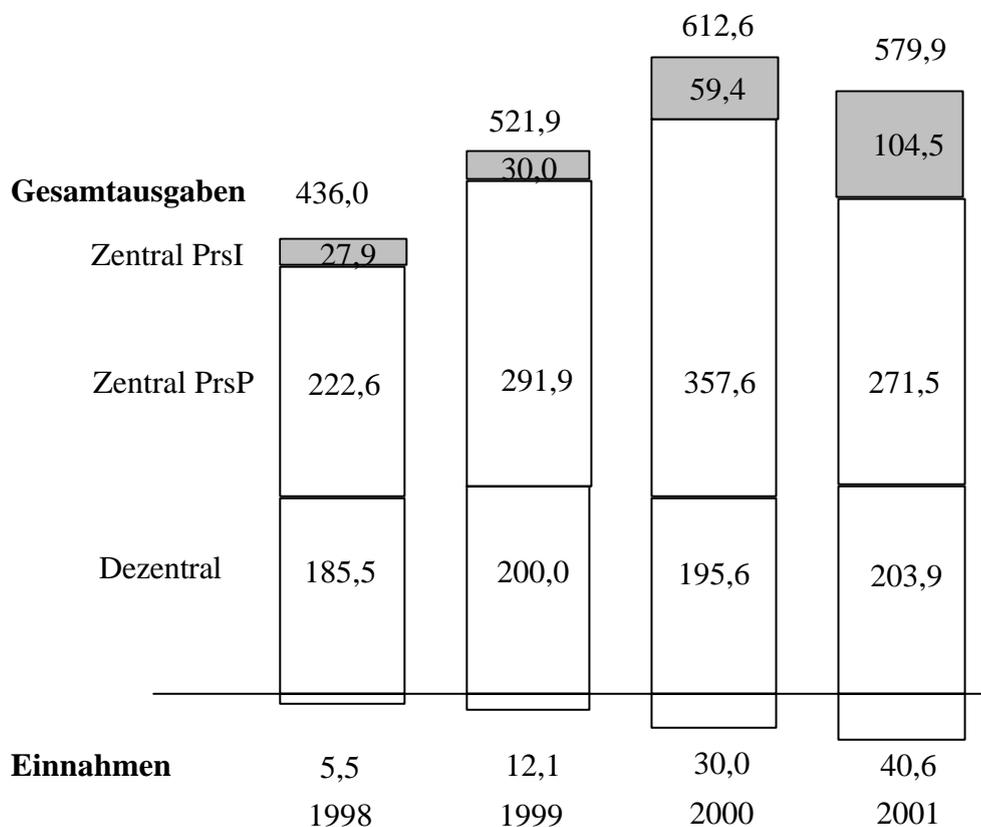
**Für Aus- und Fortbildung stehen sowohl zentral als auch dezentral Budgetmittel zur Verfügung. Die Transparenz über die dezentralen Ausgaben für Fortbildung könnte noch verbessert werden.**

### Situation

Das Gesamtbudget für Aus- und Fortbildung teilt sich auf mehrere Voranschlagstellen auf. Von 1998 bis 2000 wurde das Gesamtbudget von €436.000 auf €612.600 um rund 40 Prozent erhöht. Für das Jahr 2001 wurden das Gesamtbudget auf €579.900 reduziert.

### Ausgaben für Aus- und Fortbildung zentral und dezentral mit Höhe der Einnahmen in den Jahren 1998 bis 2001

In Tausend €



Quelle: Rechnungsabschlüsse, VBK-Auswertungen

Über den größten Anteil am Gesamtbudget für Aus- und Fortbildung im Jahr 2001 verfügte die Abteilung Personal in Höhe von €271.500. In den Abteilungen und Dienststellen fielen im Jahr 2001 dezentrale Bildungsausgaben in Höhe von gesamt € 203.900 an. Über die Voranschlagstelle Reisegebühren müssen Teilnehmergebühren, Reisekosten für Aus- und Fortbildung sowie sonstige Reisespesen finanziert werden. Das Budget für die Informatikausbildung wurde im Jahr 2001 um 73 Prozent auf €104.500 erhöht.

## Situation

Die durchschnittlichen Nettoausgaben für Aus- und Fortbildung pro Landesbediensteten wurden in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht. Sie stiegen von €254 im Jahr 1998 auf €337 im Jahr 2000 und wurden im Jahr 2001 auf €309 reduziert.

## Ausgaben für Aus- und Fortbildung über die Abteilung Personal

Die Ausgaben für Aus- und Fortbildung der Abteilung Personal teilen sich in Ausgaben für das Bildungsprogramm, für die Entschädigungen für Nebentätigkeiten von Referenten sowie für Sonstige Bildungsmaßnahmen auf.

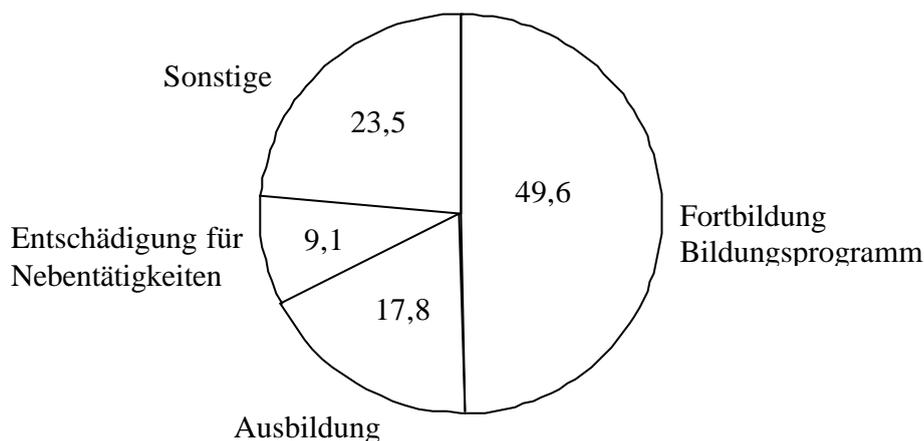
Unter Sonstige Bildungsmaßnahmen fallen insbesondere die Ausgaben für die sogenannten Speziallösungen.

---

### Aufteilung der Ausgaben in der Abteilung Personal im Jahr 2001

In Prozent

100 Prozent = €271.485



Quelle: Rechnungsabschlüsse, VBK-Auswertungen

---

## Bildungsprogramm

Zur Finanzierung des Bildungsprogramms werden vor allem Budgetmittel für Referentenhonorare, Raummieten und Konsumationen eingesetzt.

Bei den Referenten wird regelmäßig auf bewährte und bekannte Referenten zurückgegriffen. Die Honorare sind angemessen. Mit den Referenten werden Standard-Verträge abgeschlossen.

Für Konsumation und Raummieten werden spezielle Konditionen mit den Veranstaltungszentren und Seminarhotels vereinbart. Falls möglich, werden Schulungen in eigenen Räumen der Landesverwaltung durchgeführt, um Mietkosten zu sparen.

Entschädigung für Nebentätigkeit	Die Entschädigung für Nebentätigkeiten von Landesbediensteten als Referenten ist durch einen Erlass vom 1. März 2001, ZI PrsP – 0712.01 geregelt. Unabhängig von der besoldungsrechtlichen Einstufung wird pro Vortragsstunde eine Entschädigung in der Höhe von € 30 gewährt. Bei Schwerpunktschulungen reduziert sich dieser Satz auf € 15. Für Prüftätigkeiten sowie für die Ausarbeitung von Lernbehelfen wurden ebenfalls einheitliche Sätze festgelegt.
Speziallösungen	<p>Ab einer Betragsgrenze von € 2.200 wird für externe Fortbildung eine Kostenrückerstattungsvereinbarung für den Fall des frühzeitigen Austrittes getroffen.</p> <p>Liegen die Kosten der Fortbildung über € 2.200 wird eine abgestufte Rückzahlungsverpflichtung für drei Jahre, bei Kosten über € 2.900 für vier Jahre vereinbart.</p>
Ausgaben für Informatik-Schulungen über die Abteilung Informatik	<p>Die Ausgaben für die IT-Standard-Anwenderschulungen durch die Abteilung Informatik stieg in den letzten Jahren kontinuierlich an. Während im Jahr 1999 noch € 30.000 für Informatikausbildung ausgegeben wurde, stiegen die verfügbaren Mittel auf € 104.500 im Jahr 2001. Für das Jahr 2002 sind Budgetmittel in Höhe von € 87.000 geplant.</p> <p>Die Schwankungen ergeben sich laut Auskunft der Abteilung Informatik aufgrund der Zunahme von PC-Nutzungen, der VOKIS-Einführung, Personalfluktuationen, Office-Umstellungen und daraus resultierenden Schwerpunktschulungen. Seit dem Jahr 2000 werden auch Lehrlinge zu Informatik-Grundschulungen zugelassen.</p>
Ausgaben für dezentrale externe Fortbildung	<p>Die Lebensmitteluntersuchungsanstalt, die Landesbibliothek und das Umweltinstitut verfügen über eigene Voranschlagstellen für die dezentralen Bildungsmaßnahmen. Die Kosten für die dezentrale Aus- und Fortbildung in allen anderen Abteilungen und Dienststellen sind aus der Voranschlagstelle Reisegebühren zu tragen. Aus diesem Budget müssen sowohl die allgemeinen Reisegebühren als auch die Fortbildungskosten inklusive Reisespesen bezahlt werden.</p> <p>Die durchschnittlichen Ausgaben pro Mitarbeiter für Fortbildung sind in den Abteilungen bzw Dienststellen unterschiedlich hoch. Im Durchschnitt werden von den Abteilungen bzw Dienststellen rund € 111 pro Mitarbeiter für Fortbildung ausgegeben.</p>
Einnahmen	Einnahmen werden entweder durch Beiträge externer Kursteilnehmer am Bildungsprogramm oder durch Kostenbeiträge der Mitarbeiter erzielt. Die Einnahmen konnten im Prüfungszeitraum durch eine stärkere Teilnahme der Gemeindebediensteten gesteigert werden. Teilweise sind die Steigerungen aber auch auf die Rückzahlung von Fortbildungskosten oder auf die Vorauszahlung der Gemeinden für Verwaltungskurse im Folgejahr zurückzuführen.

- Bewertung** Durch zusätzliche Budgetmittel konnte die Aus- und Fortbildung in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet werden. Der Informatikausbildung wurde dabei ein hoher Stellenwert beigemessen.
- Der Landes-Rechnungshof erachtet die Verfügbarkeit dezentraler Fortbildungsbudgets als positiv, da dadurch die Verantwortung der Führungskräfte für die Qualifizierung der Mitarbeiter gestärkt wird.
- Die Art der Budgetierung und die Transparenz über die dezentral eingesetzten Mittel für die Fortbildung sollten nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes noch verbessert werden. Teilweise sind die Budgetanträge für die Voranschlagstelle Reisegebühren einzelner Abteilungen oder Dienststellen unterschiedlich aussagekräftig. Die Einrichtung eigener Voranschlagstellen für die Fortbildungsbudgets in den Abteilungen und Dienststellen wäre zweckmäßig.
- Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die dezentrale Budgetierung der Fortbildungskosten bedarfsgerechter zu gestalten und einen einheitlichen Standard anzustreben.
- Stellungnahme** *Die Zweckmäßigkeit und die Vorteile eigener Voranschlagsstellen für die Fortbildungsbudgets in den Abteilungen und Dienststellen werden erkannt und sind für die Budgeterstellung 2004 vorgemerkt.*

Bregenz, im Dezember 2002

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt