

Landesrechnungshof Steiermark



Wissensbilanz 2012



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

Landesrechnungshof Steiermark
8010 Graz, Trauttmansdorffgasse 2
T: 0316/877-5513
E: lrh@stmk.gv.at
www.landesrechnungshof.steiermark.at

Graz, im April 2013

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINFÜHRUNG IN DIE WISSENBILANZ	2
1.1 Allgemeine Erklärungen	2
1.2 Aufbau und Struktur	4
2. STRATEGISCHE WISSENSZIELE	5
Wissensziel 1: Exzellenz im Prüfen und Beraten	5
Wissensziel 2: Aktualität, Nachvollziehbarkeit und Wirksamkeit von Methoden und Instrumenten	5
Wissensziel 3: Vernetzung mit nationalen und internationalen Partnern	6
3. WISSENS- UND QUALITÄTSMANAGEMENT	7
3.1 Grundlagen	7
3.2 Kernkompetenzen, Wissensmanagement-Strategie	7
3.3 Wissensgemeinschaften	8
3.4 Leitbild	9
3.5 Organisationshandbuch und Arbeitsrichtlinien	9
3.6 Resümee über die Prüfung	9
3.7 Peer Reviews	9
3.8 Lektorentätigkeit	10
3.9 Aus- und Weiterbildung	10
3.10 Informations- und Kommunikationstechnologien	11
3.11 Wissensstafette	11
3.12 Bibliothek	11
3.13 Zusammenfassung Wissens- und Qualitätsmanagement	11
4. WISSENSVERMÖGEN	13
4.1 Humanvermögen	14
4.2 Strukturvermögen	17
4.3 Beziehungsvermögen	19

1. EINFÜHRUNG IN DIE WISSENSBILANZ

1.1 Allgemeine Erklärungen

Die Einrichtungen der externen Finanzkontrolle sind in einem besonderen Ausmaß wissensbasierte Organisationen. Es ist daher speziell für sie von grundlegender Bedeutung, ihre „nicht fassbaren“ Eigenschaften und Werte darzustellen.

Auch der Landesrechnungshof Steiermark ist als Prüf- und Beratungsorgan eine Wissensorganisation. Das Wissen seiner Mitarbeiter stellt im Hinblick auf die Qualität seiner Leistungen einen besonderen Wert dar.

Um den hohen Anspruch hinsichtlich der Qualität und der Effizienz von Prüfberichten weiterhin zu gewährleisten, ist es für den Landesrechnungshof erforderlich, das Wissen seiner Mitarbeiter zu erweitern und optimal einzusetzen.

Naturgemäß hat sich die Ressource „Wissen“ seit der Gründung des Landesrechnungshofes im Jahr 1982 stetig erweitert. Mit dem Aufbau eines modernen Wissensmanagements, das dem Anspruch der Zeit-, Orts- und Personenunabhängigkeit gerecht wird, wurde im Jahr 2006 begonnen.

Im Jahr 2007 wurde von allen Mitarbeitern des Landesrechnungshofes ein Leitbild erstellt, das die Ziele vermittelt und Werte bestimmt.

Aufbauend auf diesem Leitbild wurde die Strategie für alle Leistungsbereiche des Landesrechnungshofes formuliert.

So wie auch der Rechnungshof und auf gesetzlicher Grundlage die Universitäten durch das Universitätsgesetz 2002 verfolgt auch der Landesrechnungshof Steiermark die Strategie der Bilanzierung seines Wissens.

Bei der Ressource „Wissen“ handelt es sich in weiten Bereichen um immaterielles Vermögen, das nur schwer bewertbar ist, aber vermehrt zum entscheidenden Faktor für den Erfolg einer Organisation wird. Bedeutend an der Ressource „Wissen“ ist dessen Zukunftsorientiertheit, die für mögliche Partner, zukünftige Mitarbeiter und potentielle Kunden einen Wert darstellt. Es ist daher eine besondere Herausforderung, diesen Wert aufzuzeigen.

Die Wissensbilanz (intellectual capital statement) ist ein Instrument zur strukturierten Darstellung. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital sowie dem Geschäftserfolg einer

Organisation auf. Sie entspricht dabei keiner Bilanz im finanziellen Sinne, sondern dokumentiert die Verwendung des intellektuellen Kapitals und bilanziert Zielerreichungen¹. In diesem Sinne stellt die Wissensbilanz eine Bestandsaufnahme des Organisationswissens² dar und gibt damit einen Bericht³ über das bewertete intellektuelle Kapital einer Organisation sowie über laufende, abgeschlossene und geplante Maßnahmen und zu dessen Entwicklung ab.

Der Begriff der Wissensbilanz steht daher für ein Controlling- und Managementinstrument, das der Visualisierung dient, aber darüber hinaus auch dabei unterstützt, Potentiale herauszuarbeiten.

Die Erstellung einer Wissensbilanz ist somit ein wichtiges Steuerungsinstrument, um entsprechend den aktuellen und künftigen Anforderungen an den Landesrechnungshof

- das relevante Wissen zu beschreiben,
- Ziele für den Erhalt und die Weiterentwicklung des Wissens festzulegen,
- Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele darzustellen und
- die Erreichung der Ziele zu bewerten.

Mit der Erstellung des Leitbildes, der Strategie und der Wissensbilanz soll eine zielgerichtete, nachvollziehbare und überprüfbare Bewirtschaftung des Wissens im Landesrechnungshof unterstützt und ein weiterer Schritt in Richtung Kompetenzentwicklung, Prozessqualität und Transparenz gesetzt werden.

¹ Arbeitskreis Wissensbilanz: <http://www.akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm> (12.3.2013).

² Haun, Matthias 2002: Handbuch Wissensmanagement. Heidelberg: Springer, S. 314.

³ Mertins, Kai / Will, Markus / Orth, Ronald 2009: Wissensbilanz in Kai Mertins / Holger Seidel (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. Berlin [u. a.]: Springer, S.92.

1.2 Aufbau und Struktur

Der Landesrechnungshof Steiermark erstellte erstmals für das Jahr 2012 eine Wissensbilanz. Diese soll als internes und externes Steuerungsinstrument das Wissensvermögen darstellen und die Entwicklung dieses Potenzials beschreiben. Die durch die Wissensbilanz generierten Ergebnisse fließen in die Weiterentwicklung der Prüftätigkeit bzw. Beratung und führen somit zu einer Wertsteigerung der Ressource „Wissen“.

Als methodische Grundlage wurde das in Europa weit verbreitete „Österreichische Wissensbilanzmodell“ nach Koch und Schneider gewählt.

Die Ausführungen zur Wissensbilanz umfassen folgende Abschnitte:

1. strategische Wissensziele des Landesrechnungshofes
2. Wissens- und Qualitätsmanagement
3. Wissensvermögen, aufgegliedert in die Kategorien Humanvermögen, Strukturvermögen und Beziehungsvermögen

2. STRATEGISCHE WISSENSZIELE

Die strategischen Wissensziele leiten sich vom Leitbild und von den strategischen Zielsetzungen des Landesrechnungshofes Steiermark ab. Die Wissensziele definieren das notwendige Kernwissen, konkretisieren dazu die strategischen Zielvorgaben und geben dem Wissensmanagement eine klare Ausrichtung. Sie sind Grundlage des jährlichen Bildungsprogramms.

Der Landesrechnungshof hat drei strategische Wissensziele formuliert, um seine Stellung als kompetente Wissensorganisation zu manifestieren.

Wissensziel 1: Exzellenz im Prüfen und Beraten

Unabhängigkeit, Objektivität und Kompetenz sind die wesentlichen Säulen der externen Finanzkontrolle. Das Ziel des Landesrechnungshofes, bei seinen Kernaufgaben Prüfen und Beraten exzellente Leistungen zu erbringen, ist sicherzustellen.

Durch regelmäßige und gezielte Aus- und Weiterbildung der Prüfer, das professionelle Wissens- und Qualitätsmanagement und die stetige Evaluierung der Standards und Methoden wird das Wissen zum Nutzen der überprüften Stellen ständig aktualisiert. In der Anwendung des Wissens und der Einbringung der Erfahrungen liegt das Potential für die optimale Wirksamkeit des Landesrechnungshofes in der Ausübung seiner verfassungsmäßigen Funktion.

Wissensziel 2: Aktualität, Nachvollziehbarkeit und Wirksamkeit von Methoden und Instrumenten

Die Prüfungs- und Beratungstätigkeit des Landesrechnungshofes Steiermark soll die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit des Einsatzes öffentlicher Mittel sicherstellen. Wissen und Erfahrung als konstruktive Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung des Bundeslandes Steiermark werden eingebracht. Aktualität und Nachvollziehbarkeit haben oberste Priorität.

Bei der Erfüllung seines gesetzlichen Auftrages überzeugt der Landesrechnungshof mit sachlichen und objektiven Argumenten und zeigt Verbesserungsvorschläge auf. Feststellungen und Empfehlungen sind zukunftsorientiert und umsetzbar.

Die Wirksamkeit von Methoden und Instrumenten auf Grundlage internationaler Richtlinien wird ständig weiterentwickelt. Auf zukünftige Prüffelder erfolgt eine rechtzeitige Vorbereitung.

Wissensziel 3: Vernetzung mit nationalen und internationalen Partnern

Der Landesrechnungshof Steiermark strebt eine enge Vernetzung mit anderen Wissensorganisationen, externen Experten und Praktikern an, um internationale Entwicklungen früh aufzugreifen und das hohe Niveau in Prüfung und Beratung zu erhalten. Die daraus entstehenden Synergien steigern die Effizienz und die Effektivität der öffentlichen Finanzkontrolle.

Dies erfolgt durch einen intensiven nationalen und internationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch, durch die Abstimmung von Prüfthemen mit dem Rechnungshof, den Landesrechnungshöfen und anderen Kontrolleinrichtungen und durch die verstärkte Zusammenarbeit mit Universitäten und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen.

3. WISSENS- UND QUALITÄTSMANAGEMENT

3.1 Grundlagen

Grundsätzliches Ziel des Wissens- und Qualitätsmanagements im Landesrechnungshof Steiermark ist, die Qualität und effiziente Erstellung von Prüfberichten sicherzustellen bzw. zu verbessern.

Wissens- und Qualitätsmanagement als wesentliche Teile einer lebendigen Organisationsentwicklung sollen die Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen des Landesrechnungshofes sichern.

Das jährlich erstellte Wissens- und Qualitätsmanagementkonzept zeigt die jeweiligen Schwerpunkte des Wissensmanagements im Landesrechnungshof auf. Es wird jährlich überprüft und weiterentwickelt und ist allen Bediensteten bekannt und jederzeit zugänglich. Dabei gibt es eine hohe Wertigkeit des kollegialen Wissens- und Erfahrungsaustausches sowie das Bekenntnis zur laufenden Weiterbildung.

Das Zusammenspiel zwischen Wissens- und Qualitätsmanagement sorgt dafür, dass in allen Geschäftsprozessen das erforderliche Wissen orts-, zeit- und personenunabhängig verfügbar ist, um die Qualität der Leistungserbringung gewährleisten zu können. Die wertschätzende und vertrauensbasierte Wissenskultur unterstützt darüber hinaus den persönlichen Erfahrungsaustausch aller Mitarbeiter des Landesrechnungshofes.

3.2 Kernkompetenzen, Wissensmanagement-Strategie

Der Landesrechnungshof verfolgt seit der Einführung des Wissensmanagements eine Wissensstrategie, die im Jahr 2011 – eingebettet in die Organisationsstrategie – überarbeitet wurde. Dabei wurde u. a. das Ziel festgelegt, für 2012 eine Wissensbilanz zu erstellen.

Die Kernkompetenzen wurden präzisiert und aktualisiert, Wissensgemeinschaften aufgestellt und Themenverantwortliche namhaft gemacht. Die Wissensgemeinschaften erarbeiteten hierarchiefrei jeweils Wissensziele als Grundlage für die Wissensbilanz.

3.3 Wissensgemeinschaften

Wissensgemeinschaften sind ein zentrales Instrument des Wissensmanagements. Sie sorgen in einer verbindlichen und strukturierten Form für den zielgerichteten und organisationsübergreifenden Wissensaustausch in den für den Landesrechnungshof relevanten Themenfeldern.

Derzeit gibt es im Landesrechnungshof folgende Wissensgemeinschaften:

- Verwaltung
- Wirtschaft
- Technik
- Prüfungs- und Beratungsmethodik
- Vergabe
- Korruption
- Gemeinden
- Rechnungswesen
- Folgekosten

In den einzelnen Wissensgemeinschaften wurden jeweils

- strategische Wissensfelder,
- Humanvermögens-Ziele (Beschreibung, Indikator, Zielwert 2012),
- Strukturvermögens-Ziele (Beschreibung, Indikator, Zielwert 2012) und
- Beziehungsvermögens-Ziele (Beschreibung, Indikator, Zielwert 2012)

erarbeitet.

Jede Wissensgemeinschaft wird von einem Themenverantwortlichen geleitet, der Experte in diesem Fachgebiet ist und folgende Aufgaben hat:

- inhaltliche Zuständigkeit und Verantwortung für die Weiterentwicklung der Wissensstruktur und die Wissensqualität durch Festlegung von strategischen und operativen Zielen gemeinsam mit den Mitgliedern der Wissensgemeinschaft
- Erschließung von relevanten externen Wissensquellen (Experten, Institutionen, Fachliteratur, Best Practices, Vernetzungsworkshops mit dem Rechnungshof und anderen Landesrechnungshöfen bzw. dem Kontrollamt der Stadt Wien, Besprechungen, Konferenzen etc.)
- Verantwortung für die nutzergerechte Aufbereitung, Verteilung und Sicherung des Wissens innerhalb des Landesrechnungshofes
- Aufrechterhaltung des Dialoges mit Experten, Anwendern, Interessierten und die Impulsgebung zur Entwicklung neuer Ideen
- formale Einordnung, Freigabe, Überwachung, Weiterentwicklung des dokumentierten Wissens und Wartung der Infrastruktur
- fachliche Einarbeitung neuer Mitarbeiter der Wissensgemeinschaft

3.4 Leitbild

Das Leitbild des Landesrechnungshofes, das im Zuge des Projektes Wissensmanagement im Jahr 2006 unter Mitwirkung aller Mitarbeiter erarbeitet wurde, enthält ein klares Bekenntnis zur laufenden Weiterentwicklung des Wissens.

3.5 Organisationshandbuch und Arbeitsrichtlinien

Das Organisationshandbuch und die Arbeitsrichtlinien wurden ebenfalls im Rahmen des Projektes Wissensmanagement aus dem Jahr 2006 neu überarbeitet und gewährleisten eine angemessene Ablauforganisation. Für eine laufende Aktualisierung des Organisationshandbuches sowie der Arbeitsrichtlinien an geänderte Verhältnisse wurden entsprechende Verantwortlichkeiten schriftlich festgelegt.

3.6 Resümee über die Prüfung

Jede Prüfung wird durch ein Resümee über den Prüfungsverlauf abgeschlossen. Das Resümeeprotokoll ist nach jeder Gebarungsprüfung bzw. Projektkontrolle verpflichtend zu erstellen und wird abschließend gemeinsam ausführlich besprochen.

Durch diese Gesprächs- bzw. Fehlerkultur soll die fachliche und organisatorische Kompetenz ständig weiterentwickelt werden. Bestehende Kernaussagen werden dabei ebenfalls ergänzt.

3.7 Peer Reviews

Seit 2010 finden zwischen dem Landesrechnungshof Steiermark und dem Landesrechnungshof Kärnten (seit 2011 auch mit dem Landesrechnungshof Salzburg) Workshops zu den Themen Projektkontrolle und Gesamtkostenverfolgung statt. Durch diesen Erfahrungsaustausch sollen Abläufe und Prozesse der zeitnahen Kontrolle optimiert werden. Ausgehend von internationalen Leitlinien und Checklisten der INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions, deutsch: Dachorganisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden) soll die Bewertung und Steigerung der Qualität und Effektivität dieser Aufgabenerfüllung sichergestellt werden. Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse unter dem Titel „Idealtypus der zeitnahen Kontrolle“ sind Grundlage für zukünftige Projektkontrollen.

3.8 Lektorentätigkeit

Zu Beginn einer Prüfung wird einvernehmlich sowohl ein interner als auch ein externer Lektor aus dem Kreis der Prüfer festgelegt, um ein breiteres Wissen und eine Perspektivenvielfalt bei den Prüfungen zu sichern.

Die Tätigkeit der Lektoren soll im Sinne einer Qualitätssicherung wirken.

3.9 Aus- und Weiterbildung

Die Aus- und Weiterbildung ist ein zentrales Anliegen des Landesrechnungshofes. Im Rahmen des jährlich stattfindenden Mitarbeiterorientierungsgespräches werden gemeinsam Ausbildungsziele festgelegt.

Die Aus- und Weiterbildung beinhaltet folgende Möglichkeiten:

- externe Seminare für einzelne Mitarbeiter
- externe Seminare für alle Mitarbeiter
- Inhouse-Seminare
- Seminare der Steiermärkischen Landesverwaltungsakademie

Für neu eintretende Prüfer gibt es eine Ausbildungsrichtlinie, die zwei Schienen zur notwendigen prüfspezifischen Fortbildung vorsieht:

- den universitären Lehrgang Master of Business Administration (MBA) an der Wirtschaftsuniversität Wien Executive Academy
- den Lehrgang zur Weiterbildung zum Akademischen Rechnungshofprüfer bzw. MSc Governance Audit der Fachhochschule des BFI Wien

Um organisationsinternes und -externes Wissen des Landesrechnungshofes transparent zu machen, wurde eine Wissenslandkarte erarbeitet. Dadurch wird die Nutzung von vorhandenem Wissen erleichtert und der Abgleich mit zukünftig erforderlichem Wissen bzw. entsprechenden Bildungsmaßnahmen (z. B. Gemeindeprüfung) beschleunigt.

Durch das laufende Bildungscontrolling werden die Aus- und Weiterbildungen des Landesrechnungshofes regelmäßig gesteuert, kontrolliert und geplant.

3.10 Informations- und Kommunikationstechnologien

Den Mitarbeitern stehen das Intranet des Amtes der Steiermärkischen Landesregierung und ein eigenes Intranet des Landesrechnungshofes zur Verfügung. Das stark informationsorientierte Instrument soll in einem derzeit laufenden Prozess vermehrt kollaborative Funktionen übernehmen und den gegenseitigen Wissensaustausch und das gemeinsame Bearbeiten von Fragestellungen unterstützen.

Den Mitarbeitern des Landesrechnungshofes stehen unterstützende Datenbanken, wie z. B. die Rechtsdatenbank, Seminardatenbank, das Rechtsinformationssystem, Grundbuch und Firmenbuch, zur Verfügung.

Der Landesrechnungshof als Organ des Landtages ist in das PALLAST-System (papierloser Landtag) eingebunden und bringt seine Berichte und Stellungnahmen in digitaler Form ein.

3.11 Wissensstafette

Um einen optimalen Transfer von Wissen zu gewährleisten, hat der Landesrechnungshof das Instrument der Wissensstafette eingeführt. Im Vordergrund steht der direkte Wissenstransfer zwischen zwei Experten: dem Vorgänger und dem Nachfolger.

Die Wissensstafette dient dazu, dem Nachfolger einen Überblick über die von diesem zu übernehmenden Fach- und Themengebiete zu geben. Das Wissen des Vorgängers wird dabei zukunftsorientiert an den Nachfolger übergeben.

3.12 Bibliothek

Eine für alle Mitarbeiter frei zugängliche Bibliothek unterstützt die Prüftätigkeit und Wissenserweiterung.

3.13 Zusammenfassung Wissens- und Qualitätsmanagement

Die angeführten Maßnahmen haben über die letzten Jahre zu einer allgemein anerkannten Qualität und Effizienz der Leistungen des Landesrechnungshofes geführt. Gleichzeitig wurde damit die Transparenz, Kontinuität und Nachhaltigkeit verbessert.

Mit den wachsenden Anforderungen an die Leistungen und durch die neuen technischen Möglichkeiten der Wissensarbeit wird sich das Portfolio der Wissensmanagement-Aktivitäten in den Folgejahren weiterentwickeln.

Die Grundlagen für diesen kontinuierlichen Entwicklungsprozess sind damit gelegt.

Bereits im Jahr 2009 hat sich der Landesrechnungshof einer „externen Evaluierung der Qualität des Prüfungsbetriebes des Landesrechnungshofes“ durch eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterzogen und folgende Beurteilung erhalten:

- Die Qualitätssicherungsmaßnahmen des Landesrechnungshofes sind angemessen.
- Wesentliche Elemente zur Sicherung der Prüfungsqualität sind implementiert.
- Die fachliche und persönliche Kompetenz des Direktors sowie seines Prüfteams werden sowohl von den befragten geprüften Stellen als auch von der Politik bestätigt.
- Die Qualität der Prüfberichte und Empfehlungen werden gemeinhin anerkannt.

4. WISSENSVERMÖGEN

Das Wissensmanagement hat die Aufgabe, jenes Wissensvermögen der Organisation zu entwickeln, das in der Wissensbilanz auch konkretisiert und bewertet werden soll. Wissen kann aber nur mittelbar gemessen werden. Das „Österreichische Wissensbilanzmodell“ unterscheidet drei Arten des Wissensvermögens:

Humanvermögen

Im Humanvermögen werden die Daten zur Struktur der Mitarbeiter sowie summarische Personaldaten mit dem Fokus auf Qualifikation und Fähigkeiten der Mitarbeiter dargestellt und der Wissenstransfer von persönlichem Wissen (Wissenserwerb und Wissensweitergabe) aufgezeigt.

Strukturvermögen

Das Strukturvermögen gibt Auskunft über die Gliederung der Organisation, die Kommunikation, die technische Infrastruktur, die Prüfmethode und -instrumente und die Maßnahmen der Qualitätssicherung.

Beziehungsvermögen

Im Beziehungsvermögen zeigen sich Intensität und Qualität der Zusammenarbeit mit unseren Partnern (überprüfte Stellen, allgemeine Vertretungskörper, Medien und Öffentlichkeit) sowie die Vernetzung mit anderen Kontroll- und Wissensinstitutionen.

4.1 Humanvermögen

Das Wissen der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource für die Arbeit des Landesrechnungshofes. Viele Faktoren und Maßnahmen des Wissensmanagements spielen zusammen, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sie bei der Entwicklung, Anwendung und Erweiterung ihres Wissens zu unterstützen und ihr Wissen für die Organisation und die Kollegen zu sichern.

Zu Jahresende 2012 waren 24 Mitarbeiter für den Landesrechnungshof tätig, davon 19 Prüfer, wobei zwölf eine universitäre Ausbildung aufweisen – 25 % eine juristische, 42 % eine wirtschaftswissenschaftliche und 33 % eine technische.

Um den vielfältigen Prüferfordernissen des Landes Steiermark gerecht zu werden, sind verschiedene Ausbildungen der Mitarbeiter von Bedeutung. Deshalb wird auf eine ausgewogene Besetzung der Prüfer geachtet.

Diese Ausgewogenheit in der Zusammensetzung der Mitarbeiter spiegelt sich auch in einer Frauenquote von insgesamt über 54 % (im Prüfdienst mit 42,1 %) wider.

Die Fluktuation war im Jahr 2012 mit einem Abgang durch Pensionierung und einem Zugang gering. Dies bewirkt eine hohe Kontinuität und Erfahrung in der Leistungserbringung.

Das durchschnittliche Dienstalder von 10,1 Jahren und das durchschnittliche Lebensalter von 48,4 Jahren machen deutlich, dass die Prüfer auf langjährige Lebens-, Berufs- und Prüfungserfahrungen und die damit verbundene exzellente Fachkenntnis verfügen, die durch intensive Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen kontinuierlich gesteigert wird.

Für die Prüfungs- und Beratungskompetenz ist die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ein entscheidender Faktor. Im Jahr 2012 haben diese 84,5 Seminartage und 1 Inhouse-Seminartag absolviert sowie 17,5 Tage an Tagungen teilgenommen. Für IT-Schulungen wurden 4 Tage und für den MSc-Lehrgang „Governance Audit“ 16 Tage in Anspruch genommen.

Die Aus- und Weiterbildung erfolgt nicht nur im Rahmen von Seminaren, Tagungen und Lehrgängen. Durch die vielfältigen Infrastrukturen (Bibliothek, Datenbanken, IT) sowie durch interne und externe Wissensnetzwerke wird diese am Arbeitsplatz unterstützt.

In den neun internen Wissensgemeinschaften findet ein regelmäßiger Austausch statt, der auch zur Weiterentwicklung der themenspezifischen Kompetenzen, Instrumente

und Methoden sowie der Beziehungen beiträgt. Jeder Prüfer ist in mindestens eine Wissensgemeinschaft eingebunden und trägt damit zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis bei.

Die Vielzahl der externen Beziehungen und Wissenskooperationen, die letztlich der Exzellenz der Prüfung dienen sollen, wird im Kapitel Beziehungsvermögen dargestellt.

Humanvermögen	
Mitarbeiterstruktur	
Personalstand	
- nach Köpfen	24
- nach Vollbeschäftigungsäquivalenten	23,75
durchschnittliches Lebensalter	48,4
durchschnittliches Dienstalter	10,1
Prüferanzahl	
- nach Köpfen	19
- nach Vollbeschäftigungsäquivalenten	18,75
davon 64% Akademiker, und zwar	
- Recht	25%
- Technik	42%
- Wirtschaft	33%
Frauenanteil	
- gesamt	54,2%
- im Prüfdienst	42,1%
Fluktuation	
- Abgänge	1
- Zugänge	1
Wissenstransfer	
Anzahl interner Wissensgemeinschaften	9
Seminartage	84,5
Inhouse-Seminartage	1
Tagungstage	17,5
IT-Schulungstage	4
MSc-Lehrgangstage	16

Insgesamt wird mittels detaillierter Kompetenzplanung und -bewertung sichergestellt, dass in jedem Prüfbereich zwei oder mehr erfahrene Prüfer für mindestens zwei Jahre verfügbar sind.

Ein weiteres Ziel für die Kompetenzentwicklung ist die Fähigkeit eines Prüfers, in mehreren Branchen und Themenfeldern kompetent prüfen zu können. Derzeit deckt ein Prüfer im Durchschnitt fünf Prüffelder mit Spezialwissen und dreizehn Prüffelder mit Grundwissen ab. Dies ist auf die lange Dienstzugehörigkeit der Mitarbeiter zurückzuführen.

Mit zunehmender Spezialisierung für die Prüffelder wird es schwieriger, diesem Anspruch gerecht zu werden. Mit der Weiterentwicklung des Wissensmanagements soll auch in Zukunft der Weit- und Überblick der Prüfer gesichert werden.

4.2 Strukturvermögen

Der Landesrechnungshof gliedert sich derzeit in die Sektionen Verwaltung, Wirtschaft und Technik. Die durchschnittliche Anzahl der dem Sektionsleiter unterstellten Mitarbeiter beträgt 6,7 (Leitungsspanne). Die Organisationsstruktur ist somit angemessen schlank, die Kommunikation direkt und die Entscheidungsfähigkeit hoch.

Die Kommunikation erfolgt in wöchentlichen Besprechungen des Landesrechnungshofdirektors mit den Sektionsleitern, in den sektionsinternen Besprechungen, im jährlichen „Start-Up-Meeting“, in den Sektionsleiterklausuren und sektionsinternen Workshops zu spezifischen Themen.

Der Wissensaustausch erfolgt auch im Rahmen der neun institutionalisierten Kommunikationsforen (Wissensgemeinschaften).

Im Jahr 2012 wurden drei Wissensgemeinschaften zu den Themen „Gemeinden“, „Korruption“ und „Prüfungs- und Beratungsmethodik“ neu gegründet.

Die Wissensgemeinschaften haben u. a. die Funktion, das Wissen in den jeweiligen Arbeitsbereichen so zu strukturieren und zu dokumentieren, dass die Aktualität, Nachvollziehbarkeit und Wirksamkeit der Arbeitsinstrumente gewährleistet ist. Somit schaffen die Wissensgemeinschaften in einem hohen Maße Strukturvermögen.

Zu den Arbeitsinstrumenten der Prüfer zählen z. B.

- Prüfleitfäden
- Fragenkataloge
- Prüfberichte
- Kernaussagen
- Trainings- und Seminarunterlagen
- Standards, Normen, Richtlinien, Indikatoren
- Kalkulationen
- Preisspiegel
- Vorlagen
- Gutachten
- Rechtsprechungen
- Kontaktlisten
- Literatur
- Best Practices
- Branchenbriefings

Durch die laufende Aktualisierung und Weiterentwicklung dieser Unterlagen wird neben der Wissensstafette gewährleistet, dass im Falle eines Mitarbeiterwechsels Kontinuität in der Leistungserbringung und somit auch die Berechenbarkeit und Objektivität aus der Sicht der Geprüften gesichert ist.

Prüfberichte und Kernaussagen

Eine besondere Bedeutung für das Strukturvermögen haben die Prüfberichte selbst als Ergebnis der Leistungserbringung. Die wichtigsten Erkenntnisse der Prüfungen werden darüber hinaus als Kernaussagen definiert. Damit wird der Wissenstransfer erleichtert, da diese wichtigen Aussagen einer Prüfungssituation in verallgemeinerter Form – über alle Sektionen hinweg – verfügbar gemacht werden.

Zugriff auf externe Datenbestände

Zum Strukturvermögen zählt auch die Möglichkeit des Zugriffes auf externe Datenbanken, wie z. B. das Firmenbuch, die Grundstücksdatenbank, das Landesrechnungswesen, das Rechnungswesen der KAGes.

Strukturvermögen	
Organisation	
Entscheidungsebene	1
Leitungsspanne	6,7
Kommunikation	
institutionalisierte Kommunikationsforen	
- intern	9
- extern	5
Sektionsleiterbesprechungen	49
Treffen der Wissensgemeinschaften	69
Dokumentation	
Kernaussagen	
- gesamt	189
- im Jahr 2012 definiert	91
verwendete Arbeitsinstrumente	21
technische Infrastruktur	
Verfügbarkeit des Datenservers	99,9%
Bildschirmarbeitsplätze	25
Kosten je Bildschirmarbeitsplatz in €	628

4.3 Beziehungsvermögen

Der Landesrechnungshof Steiermark ist ein Organ des Landtages, nur diesem verantwortlich und bei der Durchführung von Kontrollen an keine Weisungen gebunden. Hauptaufgaben sind Gebarungskontrollen, Projektkontrollen und Gesamtkostenverfolgungen von Projekten.

Der Landesrechnungshof führt Gebarungskontrollen auf Antrag oder von Amts wegen, das heißt er wählt selbst die zu prüfenden Stellen aus, durch. Der Landtag Steiermark machte im Jahr 2012 vom Antragsrecht in zwei Fällen Gebrauch.

Die Prüfberichte ergehen an den Kontrollausschuss des Landtages Steiermark und die Steiermärkische Landesregierung.

Im Jahr 2012 führte der Landesrechnungshof insgesamt 35 Gebarungsprüfungen, Projektkontrollen und Gesamtkostenverfolgungen von Projekten durch.

Der Wissens- und Erfahrungsaustausch mit externen Experten und Organisationen ist für die Leistungsfähigkeit des Landesrechnungshofes Steiermark entscheidend.

Die Pflege dieser Beziehungen erfolgt sowohl durch informelle Kontakte, aber immer stärker auch durch formelle und strukturierte Wissenskooperationen, wie z. B. die Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe oder in einer organisationsübergreifenden Wissensgemeinschaft.

Beziehungsvermögen	
Kunden und Partner	
Prüfungen, Projektkontrollen, Gesamtkostenverfolgungen	35
Publikationen	3
Zugriffe auf die Website des Landesrechnungshofes	22.607
Presseartikel	83
nationale und internationale Vernetzung	
institutionalisierte Wissenskooperationen	9
nicht institutionalisierte Wissenskooperationen	35

Besonders enge Kontakte pflegt der Landesrechnungshof Steiermark zu folgenden Einrichtungen:

- Rechnungshof
- österreichische Landesrechnungshöfe und Kontrollamt der Stadt Wien
- Stadtrechnungshof Graz
- Bundesministerien
- akademische Einrichtungen
- nicht-akademische Expertenorganisationen
- internationale und nationale Organisationen (z. B. EURORAI)