

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Internes Kontrollsystem und Verwaltungskultur im Landesinstitut für Statistik

PRÜFER

Wolfgang Bauer

Eva Maria Kofler

**PRÜFSTELLE**  
**ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

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

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

Mai 2021



# INHALT

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

## I. Begründung und Ziel der Erhebung zum IKS und zur Verwaltungskultur

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

Dieser Aufgabe kommt die Prüfstelle nunmehr seit 2015 nach, die Prüftätigkeit ist in den entsprechenden Berichten<sup>1</sup> dokumentiert.

Angesichts der Bedeutung des IKS als grundlegendes Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung<sup>2</sup> hat die Prüfstelle im Jahr 2019 - im Rahmen einer Beratungsdienstleistung unter Berücksichtigung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision - einen *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem*<sup>3</sup> erstellt und in der Folge die Weiterentwicklung des IKS in verschiedenen Organisationseinheiten der Landesverwaltung unterstützend begleitet, zuletzt auch unter Einbeziehung des Themas der Verwaltungskultur.<sup>4</sup>

In das Arbeitsprogramm 2021 wurde wiederum eine Erhebung zum IKS in Verbindung mit der Verwaltungskultur aufgenommen.

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

## II. Umfang und methodischer Ansatz

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

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

Im Sinne einer Diversifizierung der zu prüfenden bzw. zu beratenden Bereiche wurde das Landesinstitut für Statistik (ASTAT) ausgewählt und bei der kritischen Betrachtung des Internen Kontrollsystems und der Verwaltungskultur begleitet.

Der Prozess und die Ergebnisse der Erhebung zu IKS und Verwaltungskultur im ASTAT werden im

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

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

<sup>3</sup> *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem*, April 2019, abrufbar unter: [https://www.landtag-bz.org/download/2019\\_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem\\_DE.pdf](https://www.landtag-bz.org/download/2019_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem_DE.pdf)

<sup>4</sup> Berichte der Prüfstelle *Beratungstätigkeit zur Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems*, Oktober 2019 und *Beratungstätigkeit zur Weiterentwicklung des IKS und Erhebung zur Verwaltungskultur in der Abteilung Denkmalpflege*, Oktober 2020.

vorliegenden Bericht dargestellt.

Schließlich werden eine Bewertung und einige Empfehlungen ausgesprochen, deren Umsetzung Gegenstand eines Follow-up Ende 2022 sein wird.<sup>5</sup>

### III. Sachverhaltsdarstellung

#### Erhebung zum IKS

Am Beginn der Erhebung stand ein ausführlicher Austausch mit dem Direktor des ASTAT, bei dem anhand des erwähnten *Leitfadens zum Internen Kontrollsystem* die IKS-relevanten Aspekte in der Arbeitsorganisation erörtert wurden.

Der *Leitfaden*, in welchem Definition, Ziele und Bestandteile erläutert und praktische Anleitungen für die Implementierung eines IKS gegeben werden, war dem Direktor vorab übermittelt worden, mit dem Ersuchen, den Ist-Zustand in der eigenen Organisationsstruktur den IKS-Prinzipien und IKS-Maßnahmen aus dem Leitfaden gegenüberzustellen und zu erkennen bzw. aufzeigen, inwieweit sich eine Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems als notwendig erweist.

Der Prozess der Überprüfung und Reflexion erfolgte dabei unter Bezugnahme auf die fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell:<sup>6</sup>

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

Die Eckpunkte dieser kritischen Auseinandersetzung mit der Arbeitsorganisation im ASTAT und die Darstellung der IKS-Ausprägung durch den Direktor können folgendermaßen zusammengefasst werden.

Der Direktor erläutert einleitend die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Tätigkeiten des ASTAT. Dazu verweist er auf den Verhaltenskodex<sup>7</sup> für europäische Statistiken, das Landesstatistikgesetz Nr. 12/1996, das Ausrichtungs- und Koordinierungskomitee des Statistiksystems, das Landesstatistikprogramm<sup>8</sup> und den entsprechenden Tätigkeitsbericht; außerdem unterstreicht er die Unabhängigkeit sowie die besondere autonomiepolitische Bedeutung des ASTAT und die Sinnhaftigkeit der statistischen Arbeit.

Zum *Kontrollumfeld* unterstreicht der Direktor das Vorhandensein von Organigramm und Organisationshandbuch (in digitaler Form künftig auf OneNote), in welchem die Ergebnisse der Organisationsentwicklung einfließen und das auch als Instrument zur Wissenssicherung gedacht ist; ebenso gibt es ein eigenes Leitbild (2016) und das Statistische Jahrbuch für Südtirol mit den wichtigsten Daten der amtlichen Statistik zu allen Themen des öffentlichen Lebens (36. Ausgabe im Jahr 2020, mit Rückblick auf das 40-jährige Bestehen des ASTAT). Eine systematische Einführung

<sup>5</sup> Standard 2440.C2 und 2500.C1 der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision.

<sup>6</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; das weltweit anerkannte Modell hat verschiedene Konzepte und Definitionen der Internen Kontrolle in einem Grundlagenkonzept vereint.

<sup>7</sup> 2017 angenommen vom Ausschuss für das Europäische Statistische System, geltend für die nationalen statistischen Ämter und für Eurostat.

<sup>8</sup> Das Landesstatistikprogramm 2021-2023 wurde mit Beschluss der Landesregierung Nr. 987/2020 genehmigt.

von neuen Mitarbeitenden wird durch die jeweils zuständigen KoordinatorInnen sichergestellt.

Zum Thema Risikomanagement<sup>9</sup> und insbesondere zur IKS-Komponente *Risikobeurteilung*, also zur Identifizierung, Analyse und Bewertung von Risiken weist der Direktor auf den Beitrag zum Dreijahresplan zur Vorbeugung der Korruption und für die Transparenz hin, an dessen jährlicher Ausarbeitung und Umsetzung auch das ASTAT mitwirkt. Außerhalb des Antikorruptionsplans erfolgt keine eigene Risikobeurteilung für die Festlegung geeigneter Kontrollmaßnahmen.

Im Zusammenhang mit der IKS-Komponente *Kontrolltätigkeiten* hebt der Direktor verschiedene Maßnahmen zur Prozessoptimierung hervor; diese betreffen unter anderem den Veröffentlichungsplan, regelmäßige Redaktionssitzungen, den „Begleitschein“ - nunmehr in der neuen Version „Chronos“ als Zeiterfassungs- und Monitoringinstrument - zu den anstehenden Veröffentlichungen und die Modalitäten der Lektorate (Textlektorat, Zahlenlektorat) gemäß dem Grundsatz des Vier-Augen-Prinzips in Hinblick auf die Qualitätskontrolle der Daten.

Das zu den einschlägigen IKS-Prinzipien zählende Rotationsprinzip bei den Mitarbeitenden kommt laut Aussage des Direktors aufgrund der besonderen Spezialisierung in den unterschiedlichen Statistikbereichen nicht zur Anwendung; ein fachgruppenübergreifender Austausch zwischen den Mitarbeitenden wird aber stark gewünscht.

*Information und Kommunikation* erfolgen, nach außen, durch verschiedene Instrumente bzw. Medien wie Vorankündigungen, Newsletter, ASTAT-Info und die eigene Homepage. Innerhalb der Organisationsstruktur werden Kommunikation und Informationsvermittlung standardmäßig im Rahmen der wöchentlichen Besprechungen mit den KoordinatorInnen und zweimonatlicher Aussprachen mit allen Mitarbeitenden unterstützt. Eine wirksame Kommunikation und ein effizienter Informationsfluss werden auch im Rahmen des Smart Working gewährleistet.

Für das *Monitoring* der internen Kontrollen verfolgt der Direktor eine eigene Digitalisierungsstrategie, deren wichtigstes Instrument das erwähnte Tool „Chronos“ zur Erfassung sämtlicher Prozessschritte - vom Entwurf des Manuskripts bis zur Veröffentlichung - darstellt.

### **Erhebung zur Verwaltungskultur<sup>10</sup>**

Organisationskultur wird allgemein definiert als das „System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation“.<sup>11</sup>

Die gelebte Kultur einer Organisation kann das Verhalten ihrer Mitglieder stärker beeinflussen als Regelwerke und Verhaltenskodizes. Die Verwaltungskultur wird somit zu einem Schlüsselfaktor für eine gelungene Aufgabenerfüllung und insgesamt für eine gute Verwaltungsführung.<sup>12</sup> Gute Verwaltungskultur unterstützt eine anforderungsgerechte, zeitgemäße und verantwortungsvolle Administration und gilt somit als zentrale Erfolgsdimension.<sup>13</sup> Kultur hat maßgeblichen Einfluss auf die Funktionsfähigkeit von Organisationen und auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ihrer einzelnen Mitglieder, auch auf deren Gesundheit. Vernachlässigung der Unternehmenskultur gilt heute als einer der wichtigsten Gründe, warum der Wandel von Organisationen misslingt (Zusammenhang

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

<sup>10</sup> Die folgenden vier Absätze sind das Ergebnis einer Literaturrecherche zum Thema IKS und Verwaltungskultur, welche auch der Erhebung zur Verwaltungskultur im Landesdenkmalamt (Fn 4) zugrunde liegt.

<sup>11</sup> Definition laut Gabler-Wirtschaftslexikon.

<sup>12</sup> Die Kulturentwicklung in der Landesverwaltung ist auch eines der Ziele im Tätigkeitsprogramm des Amtes für Personalentwicklung, genehmigt mit Beschluss der Landesregierung Nr. 367/2021.

<sup>13</sup> Thomas Faust, *Verwaltungskultur zwischen Bewahrung und Erneuerung*, in *Innovative Verwaltung* 11/2014.

zwischen Kultur, psychischem Wohlbefinden und Organisationserfolg).<sup>14</sup>

Bei der Implementierung und Aufrechterhaltung eines wirksamen IKS spielt die Organisations-/Verwaltungskultur<sup>15</sup> eine entscheidende Rolle: um wirksam zu sein, muss das IKS, ebenso wie Risikomanagement- und Compliance-Management-Systeme, von Führungskräften und Mitarbeitenden akzeptiert und gelebt werden. Organisationskultur und damit auch Compliance-Kultur werden außerdem maßgeblich durch das wahrgenommene Verhalten der Führung („Tone from/at the Top“) sowie vom Vorbildverhalten des mittleren Managements („Tone from/at the Middle“) geprägt.<sup>16</sup> Eine wertorientierte Führung und ein gemeinsames Wertesystem machen aufwendige Kontrollmaßnahmen weniger erforderlich.<sup>17</sup>

Bei der Evaluierung der Organisations-/Verwaltungskultur kommt der Internen Revision<sup>18</sup> aufgrund ihrer Stellung im Governance-Gefüge einer Organisation eine Schlüsselrolle zu.<sup>19</sup>

Die Erhebung zur Verwaltungskultur im Landesinstitut für Statistik erfolgte auf der Grundlage eines an alle Mitarbeitenden gerichteten Fragenkatalogs<sup>20</sup> sowie strukturierter Interviews mit dem Direktor und zwei KoordinatorInnen.

Für die 13 Fragen wurde eine 5-stufige Skala verwendet, die mit dem niedrigsten Wert beginnt (trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft teilweise zu, trifft eher zu, trifft voll und ganz zu); die Mitarbeitenden nahmen zu den Fragen bzw. Aussagen Stellung, indem sie jeweils den Zustimmungsgrad angaben. Für die vollkommen anonyme Befragung wurde Microsoft Forms verwendet, was die Abwicklung und detaillierte Auswertung wesentlich unterstützt hat.

Von den 39 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben 37 an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von fast 95 % entspricht.

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

Die Ergebnisse der Umfrage können folgendermaßen zusammengefasst werden.

Eine sachliche und vernünftige Konfliktaustragung, der Teamgeist unter den Mitarbeitenden, das Engagement für die Ziele des ASTAT, sich auf die Vorgesetzten verlassen zu können, hohe Wertschätzung aller Mitarbeitenden, die Orientierung an gemeinsamen Regeln und Werten, das Vorhandensein gemeinsamer Visionen über die Weiterentwicklung des ASTAT, der faire und gerechte Umgang und die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden - all dies trifft für die Mehrheit der Mitarbeitenden eher zu, für einen geringeren Teil der Mitarbeitenden trifft es teilweise, für einen noch kleineren Teil jedoch voll und ganz zu; 8 % der Mitarbeitenden geben an, sich nicht auf die Vorgesetzten verlassen zu können und keine gemeinsamen Visionen über die Weiterentwicklung des ASTAT zu erkennen.

Auf die Frage, ob durch eine angemessene Schulung und Fortbildung in die Mitarbeitenden investiert wird, antworten 43 %, dass dies eher zutrifft, 19 % bzw. 24 % geben allerdings an, dass es teilweise bzw. eher nicht zutrifft.

<sup>14</sup> Bernhard Badura (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*, S. 190, Springer Gabler 2017.

<sup>15</sup> S. dazu den Beitrag von Hubertus Eichler, *Prüfung der Organisations-/Unternehmenskultur*, in ZIR 04.15, S. 152 ff.

<sup>16</sup> Mathias Wendt, *Compliance und Verwaltungskultur*, in *Innovative Verwaltung* 03/2018.

<sup>17</sup> Birgit Depping, Michael Bünis, *Von der Regelkonformität zur Unternehmensethik*, in ZIR 04/18, S. 190 ff.

<sup>18</sup> Aufgaben der Internen Revision werden in der Landesverwaltung von der Prüfstelle wahrgenommen.

<sup>19</sup> IPPF Practice Guide: *Auditing Culture*, 2019, S. 2.

<sup>20</sup> Quellen für den Fragenkatalog: Bernhard Badura (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert*, S.200, Springer Gabler, 2017; Commissione indipendente per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (CiVIT), nunmehr ANAC (nationale Antikorruptionsbehörde): *Umfrage zum organisatorischen Wohlbefinden*, 2013.

Die Förderung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben erhält eine äußerst positive Bewertung (für 35 % trifft dies eher, für 49 % trifft es voll und ganz zu).

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

Zusätzlich zur Umfrage unter allen Bediensteten wurden der Direktor und zwei KoordinatorInnen - im Rahmen strukturierter Interviews - um eine Einschätzung zur Organisations-/Verwaltungskultur im ASTAT ersucht.

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

Im Folgenden werden die wesentlichen Aussagen aus den drei Interviews zur Verwaltungskultur dargestellt.

Auf die Frage nach dem im ASTAT vorherrschenden Typ<sup>21</sup> von Verwaltungskultur, spricht der Direktor von einer Kultur, deren Fokus auf präzis strukturierte Abläufe gerichtet ist. Dabei fällt das Stichwort „Perfektionismus“: 40 Jahre ASTAT haben eine Verwaltungskultur geprägt, bei der möglichst fehlerfreies Arbeiten und also Genauigkeit im Mittelpunkt stehen. Professionalität und Glaubwürdigkeit sollen nach außen strahlen, um das Vertrauen von Bürgerinnen und Bürgern und allen anderen Stakeholdern zu erhalten und damit zu gewährleisten, dass diese bei der Erhebung von Daten auch entsprechend mitarbeiten.

Der Direktor unterstreicht weiters die Bedeutung einer modernen Arbeitsplatzgestaltung (Beispiel „Chronos“) und sein besonderes Anliegen, auch in einer von Strukturen und Abläufen geprägten Verwaltungskultur, Raum für Innovation zu schaffen. Dafür gibt es laut Direktor noch Spielraum, und die Herausforderung liegt darin, in der Arbeit mit Daten neue Wege zu beschreiten, beispielweise durch die Nutzung künstlicher Intelligenz (KI). Mittel- bis langfristiges Ziel ist es, auch prädiktive/explorative Analysen zu erstellen und sich nicht nur auf die Arbeit mit „Daten der Vergangenheit“ zu beschränken.

Auch die beiden KoordinatorInnen heben in ihren Interviewaussagen die Werte Präzision und Zuverlässigkeit hervor, also das, was von einer amtlichen Statistik - als unentbehrlichem Teil des Informationssystems einer demokratischen Gesellschaft<sup>22</sup> - erwartet wird. Das ASTAT leistet einen wissenschaftlichen Dienst für Öffentlichkeit und Entscheidungsträger, unbeeinflusst von Politik und Führung, und diese Unabhängigkeit und statistische Professionalität stimuliert und motiviert die Mitarbeitenden.

Von außen wird die Tätigkeit des ASTAT manchmal mit Skepsis betrachtet, da in den Medien oftmals leichter „zugängliche“ Erhebungen/Umfragen vorgestellt werden, welche jedoch nicht immer den methodischen Anforderungen der auf wissenschaftlicher Grundlage arbeitenden amtlichen Statistik entsprechen; diesem Umstand ist aufgrund der zunehmenden Zentralisierung der Statistik auf staatlicher und europäischer Ebene schwer entgegenzuwirken, und er kann höchstens durch Transparenz in der statistischen Arbeit, die Flexibilität in der Auswahl der Erhebungsfelder und die Einforderung autonomer Handlungsspielräume in normativer und verwaltungstechnischer Hinsicht ausgeglichen werden.

Zur Frage nach den Auswirkungen des Smart Working auf die Verwaltungskultur gibt es unterschiedliche Rückmeldungen: zum einen werden sie positiv bewertet (höhere Motivation und Produktivität), zum anderen wird die besondere Herausforderung aufgezeigt, neue Mitarbeitende auch auf der sozialen Beziehungsebene gut zu integrieren.

<sup>21</sup> In der Literatur werden verschiedenen Kulturtypen skizziert, je nach Fokus auf sozialen Beziehungen, innovativen Problemlösungen, Marktwirtschaft, Abläufen und Strukturen. Vgl. Modell von Cameron und Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading, 1999.

<sup>22</sup> Gabler, Wirtschaftslexikon.



Die oben erwähnte Schwierigkeit der Rotation wird dahingehend präzisiert, dass auch eine Rotation innerhalb der Fachgruppen von den Mitarbeitenden nicht wirklich gewünscht ist.

Das Arbeitsklima - als Gesundheit und Arbeitsverhalten/gute Verwaltungsführung beeinflussender Faktor - wird insgesamt als gut bezeichnet. Besonderes Augenmerk wird auf Teamentwicklung und Zusammenhalt gelegt.

Als IKS- und kulturellrelevante Themen werden schließlich die Einführung von neuen Mitarbeitenden (in Geschichte, Rechtsgrundlagen, Vision des ASTAT) sowie die Wissenssicherung bzw. -vermittlung angeführt, denen eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.

## IV. Bewertung und Empfehlungen

### Ausprägung des IKS

Implementierung, Pflege und Überwachung des IKS liegen in der Verantwortung der Führungskräfte. In diesem Sinne hat der Direktor des ASTAT das Angebot einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema IKS, im Austausch mit der Prüfstelle, interessiert und konstruktiv angenommen.

Der erwähnte *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem* diente dabei als nützliches Instrument bei der Reflexion und dem anschließenden Austausch zur Ausprägung des IKS im ASTAT.

Die systematische Hinterfragung der eigenen Arbeitsorganisation anhand der erwähnten fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell hat das Bewusstsein für das zentrale Thema Internes Kontrollsystem weiter geschärft.

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Ausprägung des IKS im ASTAT ein hohes Niveau aufweist. Der Reifegrad des Internen Kontrollsystems wird durch die Verwaltungskultur unterstützt, welche auch durch den besonderen Tätigkeitsbereich (die Erarbeitung statistischer Informationen im Rahmen von Erhebungen, Auswertungen und Studien) geprägt ist und in dem die Standardisierung und Dokumentation der Abläufe sowie der Informationsfluss und die Kontrolle der Datenqualität eine wesentliche Rolle spielen.

### Verwaltungskultur<sup>23</sup>

Die Organisations-/Verwaltungskultur hat großen Einfluss darauf, wie eine Organisationseinheit ihren institutionellen Auftrag erfüllt, wie sie mit sich ändernden Rahmenbedingungen, mit Chancen und Risiken oder Konflikten umgeht; sie entscheidet zudem maßgeblich, ob neue Organisations- und Arbeitsformen (Smart Working, agiles Arbeiten) gelingen werden, die das klassische Verwaltungshandeln zunehmend ergänzen. Wer Kunden- und Bürgerzufriedenheit nach außen anstrebt, muss sich auch um Zufriedenheit nach innen kümmern. Einem wertschätzenden Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern muss auch das Miteinander innerhalb der Verwaltung entsprechen. Prozess-, Ergebnis- und Kundenorientierung erfordern neben organisatorischen Regelungen eine entsprechende Werterhaltung aller Organisationsmitglieder<sup>24</sup>. Kulturelle Aspekte wie Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitenden, Wertschätzung, Selbstbestimmung, Integrität, Zufriedenheit der Mitarbeitenden,

<sup>23</sup> Der folgende Absatz ist das Ergebnis einer Literaturrecherche zum Thema Verwaltungskultur, welche auch für die Erhebung zur Verwaltungskultur im Landesdenkmalamt (Fn 4) verwendet wurde.

<sup>24</sup> Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat, Kapitel 1.7 Führungs- und Organisationskultur, 2020.

Respekt und Fairness führen (langfristig) auch zu einer besseren Performance<sup>25</sup> und leisten einen wichtigen Beitrag zu einem ausgereiften IKS.

Die Erhebung zur Verwaltungskultur im ASTAT ergibt, wie oben ausführlich dargestellt, ein sehr positives Bild. Die Ergebnisse der Umfrage und der Interviews geben einen guten Einblick in die verschiedenen Aspekte und Merkmale der im ASTAT herrschenden Verwaltungskultur.

Die beinahe 95 % Rücklaufquote ermöglicht nicht nur eine hohe Aussagekraft, sondern ist auch Ausdruck eines großen Teamgeistes und der „statistischen“ Kultur der Mitarbeitenden.

Besonders positive Rückmeldungen sind zur Vereinbarkeit von Familie und Privatleben sowie zur Identifikation und emotionalen Bindung der Mitarbeitenden zu verzeichnen.

Ein gewisser Handlungsbedarf scheint hingegen in puncto angemessene Schulung und Fortbildung zu bestehen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass es keine besonderen Blöcke oder Polarisierungen in der Beantwortung des Fragebogens gibt. Vielmehr erscheinen die Bewertungen im positiven Bereich ausgewogen verteilt. Die oben erwähnten Abweichungen (sich auf die Vorgesetzten verlassen können, Visionen zur Weiterentwicklung) können im positiven Gesamtbild als konstruktive Kritikpunkte interpretiert werden, denen eine zusätzliche Vertiefung, mit Bezug auf die IKS-Komponente Kontrollumfeld, gewidmet werden kann.

Im Zusammenhang mit den erwähnten Visionen zur Weiterentwicklung des ASTAT und dem Anspruch, den Wert und die Qualität der amtlichen, unabhängigen Statistik noch besser zu kommunizieren, steht auch die von den Verantwortlichen im Rahmen der Erhebung aufgeworfene Frage nach der bestmöglichen organisatorischen Einstufung (aktuell ist das ASTAT als Organisationseinheit auf der Ebene eines Amtes eingestuft).

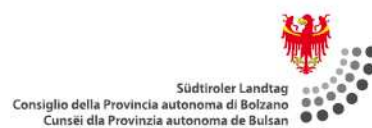
Im Rahmen eines Follow-up soll nach Ablauf eines Jahres ein weiterer Austausch zu den angeführten Punkten Schulung/Fortbildung und Visionen erfolgen.

Eva Maria Kofler

Wolfgang Bauer

---

<sup>25</sup> Herget/Strobl (Hrsg.), Unternehmenskultur in der Praxis, S. 56, Springer Gabler 2018.



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

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