

*Auf Grund des Gemeinderatsbeschlusses vom 22. November 2000, Pr.Zl. 164/00, wurde dem Wiener Krankenanstaltenverbund die Eigenschaft einer Unternehmung zuerkannt. Die Unternehmung gliedert sich in folgende Teilunternehmungen:*

- 1. Wiener Städtische Krankenanstalten und Pflegeheime,*
- 2. Allgemeines Krankenhaus der Stadt Wien und Universitätskliniken,*
- 3. Technische, wirtschaftliche und sonstige Serviceeinrichtungen.*

*Im Zuge der Prüfung des Rechnungsabschlusses 2000 wurden die von den Anstalten der nunmehrigen Teilunternehmung 1 des Wiener Krankenanstaltenverbundes (WKAV) in Anspruch genommenen Leistungen externer Beraterfirmen - die im Jahre 2000 rd. 169.000,-- EUR ausmachten - untersucht. Infolge einer uneinheitlichen Vorgangsweise bei der Kontierung umfasste dieser Betrag jedoch nicht die gesamten Ausgaben der Anstalten. Darüber hinaus erfolgte die Auswahl der einzelnen Berater nicht immer nach wirtschaftlichen Kriterien, abgesehen davon, dass in vielen Fällen eine Unterstützung durch externe Berater bei der Lösung einzelner Probleme nicht notwendig erschien, da innerhalb des WKAV genügend eigenes, entsprechend ausgebildetes Personal zur Verfügung gestanden wäre.*

#### 1. Ausgaben für Beratungsleistungen

1.1 Gemäß der Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung (VRV) sind Ausgaben im Zusammenhang mit Beratungsaufträgen wirtschaftlicher, juristischer und technischer Natur auf der Haushaltspost (HHP) 642 zu verrechnen. Auf der gegenständlichen HHP wurde im Bereich des WKAV die Teilpost 642000.100 für die Verbuchung von Beratungsleistungen im Sinne der VRV und die Teilpost 642000.200 für die Verrechnung von Supervisionsleistungen eingerichtet. Die Ausgaben auf der letztgenannten Teilpost waren vom Kontrollamt bereits im Jahre 2001 einer Einschau unterzogen worden.

1.2 Die Ausgaben auf der Teilpost 642000.100 betragen für alle Anstalten der nunmehrigen Teilunternehmung 1 des WKAV im Jahre 2000 rd. 169.000,-- EUR gegenüber rd. 151.000,-- EUR im Jahre 1999.

Während die Mehrzahl der Anstalten auf der gegenständlichen Teilpost im Jahr 2000 überhaupt keine oder nur geringfügige Beträge zur Gebühr gestellt hatte, waren es bei

- der Krankenanstalt Rudolfstiftung (KAR) rd. 99.700,-- EUR,
- dem Sozialmedizinischen Zentrum Floridsdorf (SMZ-FLO) rd. 18.100,-- EUR,
- dem Geriatriezentrum am Wienerwald (GZW) rd. 17.700,-- EUR,
- dem Sozialmedizinischen Zentrum-Ost (SMZ-Ost) rd. 17.600,-- EUR,
- dem Krankenhaus Lainz (KHL) rd. 7.900,-- EUR und bei
- dem Geriatriezentrum Liesing (GZL) weitere rd. 7.800,-- EUR.

Bemerkenswert erschien dem Kontrollamt, dass in einigen Schwerpunktkrankenanstalten, wie etwa dem Wilhelminenspital (WIL) oder dem Kaiser-Franz-Josef-Spital (KFJ) auf der gegenständlichen Haushaltspost keine Ausgaben für Beratungsleistungen verbucht waren, während hingegen andere, zum Teil wesentlich kleinere Anstalten, wie das SMZ-FLO oder das GZL, derartige Beratungsleistungen sehr wohl in Anspruch genommen hatten.

## 2. Einhaltung der Vergabevorschriften

2.1 Der Auftragswert aller vom Kontrollamt im Rahmen der gegenständlichen Einschau geprüften Beratungsleistungen betrug jeweils weniger als 200.000,-- EUR, was bedeutet, dass die Vergabe dieser Aufträge nicht dem Geltungsbereich des Wiener Landesvergabegesetzes (LGBl. für Wien Nr. 36/1995) unterlag. Bei der Vergabe der Aufträge über die gegenständlichen Leistungen waren die Richtlinien für die Vergabe von Leistungen durch Dienststellen der Stadt Wien, die sich auf die ÖNorm A 2050 stützen, anzuwenden.

2.2 Diesen Bestimmungen entsprechend war für die Vergabe von immateriellen Leistungen, wie sie die gegenständlichen darstellen, grundsätzlich das Verhandlungsverfahren anzuwenden.

Konnte eine immaterielle Leistung mangels standardisierter Leistungsbilder nicht ausreichend beschrieben werden, sahen die hier anzuwendenden Vergaberichtlinien

ein zweistufiges Verfahren vor. Es konnte davon jedoch Abstand genommen werden, wenn der mit diesem Verfahren verbundene Aufwand im Hinblick auf den Wert der Leistung nicht vertretbar gewesen wäre.

Vom Kontrollamt war hiezu anzumerken, dass mangels entsprechender Richtlinien der Generaldirektion des WKAV es den Anstalten überlassen wurde, bei der Vergabe der gegenständlichen Leistungen abzuschätzen, ob auf ein zweistufiges Verfahren verzichtet werden konnte.

2.3 Bei der vorliegenden Prüfung zeigte sich, dass von den Anstalten nur in einem Fall - nämlich bei der Vergabe eines Beratungsauftrages in der Höhe von rd. 10.000,-- EUR durch das KHL - das zweistufige Verfahren für immaterielle Leistungen angewendet worden war; ein mit einem EDV-Projekt in Zusammenhang stehender Beratungsvertrag, der von dem EDV-Management und Betriebsführungszentrum (EMB) beauftragt wurde und Ausgaben im Ausmaß von rd. 65.000,-- EUR verursacht hatte, war sogar im offenen Verfahren vergeben worden.

In allen anderen Fällen erfolgte die Vergabe der auf der HHP 642000.100 verbuchten Leistungen im Verhandlungsverfahren an eine der Anstalt oder der Generaldirektion des WKAV bereits von früher erbrachten Beratungsleistungen bekannte Firma.

### 3. Verrechnung von Beratungsleistungen

3.1 Wie bereits unter Pkt. 1.1 erwähnt, sind Ausgaben im Zusammenhang mit Beratungsaufträgen wirtschaftlicher, juristischer und technischer Natur auf der HHP 642000.100 zu verrechnen. Bei den Erhebungen in den sechs unter Pkt. 1.2 angeführten Krankenanstalten und Pflegeheimen zeigte sich, dass von diesen auf der gegenständlichen Teilpost unterschiedlichste Arten von Beratungsleistungen verbucht worden waren. Im Wesentlichen handelte es sich hierbei um externe Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Einführung bestimmter Personal- bzw. Organisationsentwicklungsmaßnahmen, um Unterstützungsleistungen bei der Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementmaßnahmen, um Architektenleistungen und Beratungstätigkeiten im Zusammenhang mit Raum- und Funktionsplanungen sowie auch

um Beratungsleistungen im Rahmen eines EDV-Projekts.

3.2 Darüber hinaus waren auf der gegenständlichen Teilpost eine Reihe von Aufwendungen verbucht worden, die korrekterweise im Sinne der Kontierungsrichtlinien des WKAV auf anderen Posten zu verrechnen gewesen wären.

So war z.B. vom GZW ein Betrag von 5.829,81 EUR und vom KHL eine Rechnung über 523,24 EUR für Supervisionsleistungen zur Gebühr gestellt worden, die richtigerweise auf der Teilpost 642000.200 zu verbuchen gewesen wären.

Andererseits waren im GZW Beratungsaufwendungen im Zusammenhang mit der Einführung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in der Höhe von insgesamt 53.109,31 EUR nicht so wie von den anderen Anstalten auf der Teilpost 642000.100, sondern auf der Teilpost 728003.300 "Schulung von Mitarbeitern" verbucht worden.

Das Kontrollamt beschränkte daher seine Einschau nicht nur auf eine Betrachtung der auf der HHP 642000.100 verbuchten Ausgaben, sondern bezog auch jene Leistungen von externen Beratungsfirmen in seine Prüfung mit ein, die von der jeweiligen Anstalt auf andere HHP verbucht worden waren.

Stellungnahme der Unternehmung "Wiener Krankenanstaltenverbund":

Grundsätzlich darf festgehalten werden, dass in den vergangenen Jahren die ehemalige Abteilung Finanz und Wirtschaft der Generaldirektion u.a. stets bemüht war, die Einrichtungen des WKAV dahingehend anzuhalten, besonderes Augenmerk auf die richtige sachliche Zuordnung der Ausgaben - entsprechend dem Kontierungsleitfaden - zu richten. Eine eindeutige Abgrenzung zwischen der Ausgabenpost 642 (Beratungskosten) und der Post 728 (Entgelte für sonstige Leistungen) ist bedauerlicherweise nicht immer gänzlich gegeben.

Seitens des Geschäftsbereiches Finanz und Betriebswirtschaft der Generaldirektion der Unternehmung WKAV wird künftig jedenfalls Priorität darauf zu legen sein, die einzelnen Häuser bei der sachlichen Zuordnung der Ausgaben bzw. eindeutigen Abgrenzung im Rahmen der Verbuchung zu unterstützen.

#### 4. Beratungsleistungen im Zusammenhang mit der Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen

4.1 Von dem auf der HHP 728003.300 verbuchten 53.109,31 EUR, die dem GZW von einem Unternehmensberater und Trainer verrechnet worden waren, betrafen 34.882,96 EUR Schulungen zur Einführung des so genannten "Mitarbeiterorientierungsgespräches" (MOG), weitere 11.249,76 EUR "Konfliktmanagement" und 6.976,59 EUR "Kommunikationstraining". Die Verrechnung erfolgte tageweise, wobei dem WKAV pro Tag ein Betrag in der Höhe von 872,07 EUR in Rechnung gestellt worden war, was jenem Betrag entsprach, der von der Generaldirektion als einheitlicher, ab 1. Jänner 2000 gültiger Honorarsatz für externe Vortragende bekannt gegeben worden war.

4.1.1 Bei dem MOG handelt es sich um ein Instrument der Personalentwicklung in Form periodisch stattfindender, vertraulicher Beratungs- und Förderungsgespräche zwischen Mitarbeitern und deren direkten Vorgesetzten zur Verbesserung der Kommunikation und Motivation.

Lt. Auskunft der Pflegedirektion und der für die Organisation der Weiterbildung der Mitarbeiter zuständigen Abteilung "Personal" des GZW wurde im Jahr 2000 die Ausbildung jener Vorgesetzten vorgenommen, die künftig in ihren Abteilungen das MOG führen sollen.

In der gegenständlichen Anstalt wurde die Vorbereitung auf das MOG in der Weise durchgeführt, dass ein insgesamt drei Tage dauerndes Seminar und nach Ablauf eines halben Jahres ein so genannter Reflexionstag, bei dem bis dahin aufgetretene Probleme aufgearbeitet wurden, vorgesehen waren. Bis zum Zeitpunkt der Einschau

des Kontrollamtes im März 2002 hatten insgesamt 281 Mitarbeiter aus dem Pflegebereich, der Verwaltungs- sowie der technischen Direktion diese umfassende Ausbildung absolviert.

4.1.2 Weitere Personalentwicklungsmaßnahmen im Jahr 2000 stellten die für diplomiertes Pflegepersonal durchgeführten Seminare für Konfliktmanagement und Kommunikationstraining dar, die von demselben Trainer durchgeführt worden waren. Wie die Pflegedirektion des GZW dazu mitteilte, seien diese, nachdem es zu Unsicherheiten und Unstimmigkeiten zwischen dem Pflegepersonal und deren Führungskräften gekommen war, notwendig geworden.

Nachdem bei derartigen über das Referat "Bildungsmanagement" der Generaldirektion des WKAV angebotenen Kursen keine ausreichenden freien Plätze zur Verfügung gestanden seien, sei der der Anstalt bereits bekannte Trainer mit der Abhaltung derartiger Seminare beauftragt worden.

Dem Fortbildungsanzeiger 2000 des WKAV konnte entnommen werden, dass vom ehemaligen Referat "Bildungsmanagement" der Generaldirektion tatsächlich ebenfalls 13 derartige Ausbildungsveranstaltungen zum intern verrechneten Preis von 290,69 EUR pro Mitarbeiter (innerhalb von Wien) - wie etwa ein Kurs "Umgang mit Konflikten" im Ausmaß von drei Tagen - angeboten worden waren. Diese wurden wechselweise von zwei externen Trainern zu Honorarsätzen mit nicht unbeträchtlichen Unterschieden abgehalten. Während ein Trainer pro Tag der Generaldirektion des WKAV 697,66 EUR verrechnete, betrug die Aufwendungen für jenen Trainer, den auch das GZW für die dort abgehaltenen Seminare beauftragt hatte, 845,91 EUR pro Seminartag. Die Preisdifferenz von 26,16 EUR zu dem dem GZW verrechneten Tagsatz von 872,07 EUR pro Tag ergab sich aus dem Umstand, dass die Generaldirektion im Sinne der generellen Einkaufsbedingungen des WKAV einen Skonto in Abzug gebracht hatte, während das GZW den in Rechnung gestellten Betrag in voller Höhe anwies.

Das GZW ging nach einer Richtlinie "Vortragshonorare für externe

TrainerInnen" vom 30. Jänner 1997 vor, in der ein Höchstsatz (für Tages- und Stundensätze) enthalten war. Diesem wurde gemäß der Richtlinie die USt zugeschlagen. Der Preis des Kurses ergab sich auf Grund der spezifischen Anforderungen des GZW. Bedauerlicherweise wurde der Skontoabzug nicht berücksichtigt. Das GZW wurde bereits darauf hingewiesen, künftig eventuell mögliche Preisnachlässe genau zu beachten.

4.1.3 Vom Kontrollamt war dazu festzustellen, dass die Generaldirektion im Zusammenhang mit der Einführung des MOG den Einrichtungen des WKAV im Herbst 1997 detaillierte Richtlinien zur Verfügung gestellt hatte, wonach eine Unterstützung seitens des Personalentwicklers der Anstalt vorgesehen und auch eine Beauftragung von externen Beratern möglich war. Der Leiter des damaligen Referates "Bildungsmanagement" der Generaldirektion des WKAV teilte dem Kontrollamt mit, dass zum Training der Gesprächsführung nach seiner Ansicht die Beanspruchung eines externen Trainers im Zeitausmaß von 1,5 Tagen je Seminar ausreichend wäre.

Nachdem das GZW seit dem Jahre 1995 über einen eigenen Personalentwickler mit einer einschlägigen Ausbildung, welche die Einführung des MOG beinhaltet, verfügte, erschien dem Kontrollamt die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen für die Einführung des MOG im Ausmaß von vier Tagen (inkl. eines Reflexionstages) zu hoch.

Bezüglich der Seminare für Konfliktmanagement und Kommunikationstraining war vom Kontrollamt festzustellen, dass das GZW ohne weiteres Vergabeverfahren jenen Trainer ausgewählt hatte, der dem Referat "Bildungsmanagement" derartige Fortbildungsveranstaltungen zu einem höheren Preis als jener, der dem WKAV zu günstigeren Konditionen zur Verfügung stand, angeboten hatte.

Die Erfahrungen mit der projekthaften Einführung des MOG haben gezeigt, dass die Tätigkeit eines moderierten Vorgehens im Projektteam zur Erarbeitung der dienststellenspezifischen Unter-

lagen und Regelungen im Rahmen von etwa neun Tagen geleistet werden kann. Dabei ist die Mitarbeit des jeweiligen Personalentwicklers nicht nur sinnvoll, sondern organisatorisch notwendig. Auch hier obliegt es der jeweiligen Dienststelle zu entscheiden, in welchem Ausmaß die externe Unterstützung "eingekauft" wird.

Das GZW teilte mit, dass die durchgeführten MOG-"Schulungen" folgende Inhalte und Themen beinhalteten:

MOG-Hintergrundinformationen mit

- Gesprächstechnik (Einführung, Vorfragen zur Gesprächsausgangssituation, allgemeine Gesprächsverhaltenshinweise, Sachgespräch, Streitgespräch, helfendes Gespräch, small talk),
- Feed-back-Regeln,
- Mitarbeiter-Beurteilung (Beurteilung einer sozialen Situation, Leistungsbeurteilung und Beurteilungsfehler),

MOG-Durchführungsbestimmungen und

Leitbildumsetzung im GZW.

Daraus ist ersichtlich, dass neben den Informationen und der Durchführung des MOG auch die Implementierung des Leitbildes sowie zur Unterstützung eine Schulung in Gesprächstechnik abgedeckt wurden und daher mit den empfohlenen 1,5 Tagen im GZW nicht das Auslangen gefunden werden konnte.

Der Reflexionstag (4. Tag) war aus der Sicht des GZW erforderlich, um einerseits aus den Rückmeldungen Schlüsse für die positive und optimale flächendeckende Einführung des MOG zu erhalten und um gegebenenfalls gegensteuern zu können.

4.2 Im GZL wurde Ende 1999 das MOG durch eine Projektgruppe eingeführt. Als Begleitmaßnahme wurde von einer externen Beratungsfirma ein Training durchgeführt, bei dem die Führungskräfte auf die Gesprächsführung vorbereitet und ihre Kommuni-



kationsfähigkeit trainiert worden waren. Diese Einschulung wurde in jeweils eintägigen Workshops durchgeführt, wobei beim ersten Termin die kollegiale Führung (KF) mit den Abteilungsleitern und beim zweiten Termin die nächste Führungsebene inklusive der Stellvertreter geschult wurden. Lt. dem Angebot konnte zusätzlich zu den Schulungen beratende Unterstützung bei der tatsächlichen Implementierung des MOG im Zeitausmaß von einem Tag in Anspruch genommen werden. Die Kosten hierfür betragen pro Tag und Trainer je 1.482,53 EUR, somit insgesamt 4.447,59 EUR.

4.2.1 Die ursprüngliche Zielsetzung, das MOG als festen Bestandteil des Personalmanagements im GZL einzusetzen, wurde bisher nicht umgesetzt, da ab Mitte des Jahres 2000 bis zum Zeitpunkt der Einschau des Kontrollamtes die gesamte KF ausgewechselt worden war. Da bei der Einführung des MOG im WKAV grundsätzlich festgelegt worden war, bei Wechsel eines Gesprächspartners die Ergebnisse bisher geführter MOG zu vernichten, bedeutete dies nach Ansicht der KF im konkreten Fall, dass die Unterlagen sämtlicher MOG zu vernichten waren und daher die gegenständliche Personalentwicklungsmaßnahme im GZL durch die nunmehrige Anstaltsleitung von Grund auf neu begonnen werden müsse.

4.2.2 Bemerkenswert erschien dem Kontrollamt, dass im GZL die Ausgaben für den externen Trainer zur Einführung des MOG pro Tag um 70 % über jenen des GZW und somit weit über jenen Beträgen lagen, die - wie im Pkt. 4.1 angeführt - von der Generaldirektion den Einrichtungen des WKAV bekannt gegeben worden waren.

Nachdem das Kontrollamt - so wie auch der Leiter des nunmehrigen zur Teilunternehmung 3 gehörenden Dienstleistungsbetriebes "Bildung und Beratung" - nicht der Ansicht der KF des GZL folgen konnte, dass das MOG nach deren Wechsel von Grund auf neu begonnen werden müsse, sondern diese Aussage nur für die MOG zwischen erster und zweiter Führungsebene Gültigkeit hat, wurde empfohlen, so rasch wie möglich das Instrumentarium des MOG im GZL wieder anzuwenden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass der bisher mit der Einführung verbundene Aufwand verloren geht.

Im Zusammenhang mit der Einführung des MOG wurde dem GZL

eine Liste von Firmen, die zur Einführung von Mitarbeiterorientierungsgesprächen ausgewählt bzw. empfohlen worden waren, übermittelt. In dieser Liste schien auch die vom GZL beauftragte Firma auf, die weder zu den billigsten noch zu den teuersten Anbietern zählte. Die Firma wurde auf Grund der haus-spezifischen inhaltlichen Anforderungen gewählt, wodurch sich auch der höhere Preis ergab.

Die Ansicht des Kontrollamtes, das MOG raschestmöglich wieder einzuführen, wird von der Kollegialen Führung des GZL geteilt. Darüber hinaus werden die Anstalten erinnert werden, die entsprechenden Vergabekriterien zu beachten und auf ein (unter Berücksichtigung der jeweiligen hausspezifischen Anforderungen) weitgehend homogenes Preisgefüge zu achten.

4.3 Vom Kontrollamt war insgesamt zu bemängeln, dass - obwohl in den letzten Jahren mit nicht unbeträchtlichem Aufwand nicht nur 16 Mitarbeiter des WKAV mit den Instrumentarien moderner Personalentwicklungsmaßnahmen vertraut gemacht worden waren, sondern auch in insgesamt zehn Anstalten eigene Dienstposten für "Personalentwickler" geschaffen wurden - bei der Einführung des MOG in unterschiedlichem Ausmaß auf die Leistungen externer Berater zurückgegriffen wurde. Im Hinblick auf die bereits genannten hoch qualifizierten Mitarbeiter erschien es dem Kontrollamt zweckmäßig, die Einrichtungen des WKAV künftig dazu anzuhalten, bei der Einführung von Personalentwicklungsmaßnahmen verstärkt auf die eigenen personellen Ressourcen zurückzugreifen. Jene Leistungen, die von eigenen Mitarbeitern nicht erbracht werden können, sollten durch den Dienstleistungsbetrieb "Bildung und Beratung" der Teilunternehmung 3 jährlich zentral erhoben werden. Erst nach Abstimmung der dort für Unterstützungsleistungen verfügbaren personellen Ressourcen sollten dann diese Leistungen im Wege des FE (Forum Einkauf) für alle Einrichtungen gemeinsam beschafft werden.

Der Empfehlung des Kontrollamtes, Mitarbeiter mit spezifischer

Qualifikation verstärkt einzusetzen, um Kosten für externe Beratungsleistungen einzusparen, wird nach Möglichkeit entsprochen werden, wenngleich angemerkt werden muss, dass künftig innovative, kulturverändernde Projekte nicht ganz ohne externe Beratungsunterstützung möglich sein werden, da einerseits interne MitarbeiterInnen auf Grund des Zusammenfallens von Linienfunktion und Projektaufgaben nicht immer die notwendige Akzeptanz finden und darüber hinaus unterschiedliche Quellberufe eine entscheidende Rolle spielen.

#### 5. Beratungsleistungen im Zusammenhang mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen

Zwei Rechnungen über insgesamt 7.151,01 EUR waren auf der HHP 642000.100 verbucht und betrafen Beratungsleistungen zur Team- und Organisationsentwicklung für die Blutbank des KHL; sie waren von einer Firma gelegt worden, die sich mit Entwicklungsmanagement und Kommunikationsdesign beschäftigt.

Wie das Kontrollamt im Zuge seiner Einschau feststellte, betrogen die Gesamtkosten für dieses Projekt - in dessen Rahmen Beratungsleistungen von 52,5 Stunden und ein zusätzliches mehrstündiges Abschlussgespräch durchgeführt wurden - tatsächlich 9.767,23 EUR; der Differenzbetrag in Höhe von 2.616,22 EUR betraf ebenfalls eine Rechnung der obigen Firma, war jedoch auf der HHP 728003.900 "Sonstige Firmenleistungen" verbucht worden.

Die dritte Teilrechnung für das Projekt "Team und Qualitätsentwicklung für die Blutbank des KHL" wurde von der Anstalt fälschlicherweise der Post 728003.900 zugeordnet. In Hinkunft wird, wie bereits zu Pkt. 3.2 erwähnt, verstärkt auf die eindeutige sachliche Zuordnung von Ausgaben Bedacht genommen werden.

Das Kontrollamt gewann den Eindruck, dass bei der Tätigkeit des angeführten externen Beraters weniger Organisationsentwicklungsmaßnahmen als vielmehr bestehende multiprofessionell-disziplinäre Probleme der Blutbank im Vordergrund standen, die teil-

weise durch Supervision und Coaching, insbesondere aber vor allem durch die letztlich doch unumgängliche Versetzung einer MTA gelöst werden konnten.

## 6. Beratungsleistungen im Zusammenhang mit Qualitätsmanagementmaßnahmen

Gem. § 15 b des Wiener Krankenanstaltengesetzes (Wr. KAG) haben die Rechtsträger von Krankenanstalten für die Sicherung der Qualität in den Krankenanstalten vorzusorgen, wobei die KF die Durchführung umfassender Maßnahmen der Qualitätssicherung sicherzustellen hat. Unter "Qualitätsarbeit" versteht der WKAV eine geplante, nachvollziehbare und dokumentierte Arbeit an der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

6.1 Zur Begleitung von Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele wurden vom SMZ-FLO für externe Beratungsleistungen im Rechnungsjahr 2000 insgesamt 18.130,42 EUR aufgewendet. Dieser Betrag setzte sich aus zwei Rechnungen zusammen und betraf das so genannte Projekt "OPA" (Optimierung der Patientenbetreuung von der Aufnahme bis zur Entlassung), welches bereits seit über zwei Jahren von einem externen Berater moderiert worden war.

Weitere Ausgaben für Beratungsleistungen in der Höhe von 21.583,83 EUR fielen für dieses Projekt im Jahr 2001 an.

Das Projekt "OPA" sollte der Reorganisation und Verbesserung verschiedener Einzelprozesse mit der Zielsetzung einer Qualitätsverbesserung bei der Patientenbetreuung im SMZ-FLO dienen. Der überwiegende Teil der Leistung, der von der externen Beratungsfirma erbracht worden war, bestand darin, die Sitzungen der verschiedenen internen Projektgruppen zu moderieren, wofür ein Betrag in der Höhe von 1.726,71 EUR je Tag in Rechnung gestellt worden war.

Eine externe Beratungsfirma, die der Anstalt von der Generaldirektion des WKAV empfohlen worden war, erwies sich nach Ansicht der Projektleiterin deshalb als notwendig, weil in der gegenständlichen Anstalt zum damaligen Zeitpunkt niemand über entsprechende Kenntnisse verfügte. Nachdem die Genannte im Jahr 2001 ein

Moderatoren-Training absolviert hatte - die Kosten für diese sechs Tage dauernde Ausbildung beliefen sich auf insgesamt 2.092,98 EUR -, konnte von ihr anschließend die Moderation der hausinternen Qualitätszirkelgruppen selbstständig übernommen werden, sodass ab dem Jahr 2002 für den externen Berater keine Ausgaben mehr anfielen. Daraus war zu ersehen, dass es sehr wohl möglich ist, durch entsprechende Schulung von eigenem Personal benötigte Beratungsleistungen kostengünstiger zu erhalten.

6.2 Vom GZW waren auf der HHP 642000.100 für die Moderation so genannter "Qualitätsmanagement - Workshops - Fokustage" bzw. "Team-Klausuren" durch eine bestimmte Beratungsfirma im Jahr 2000 Aufwendungen in der Höhe von insgesamt 11.511,38 EUR verrechnet worden.

Bei der Einschau ergab sich, dass von dieser Firma in der genannten Anstalt im gegenständlichen Rechnungsjahr noch weitere derartige Beratungsleistungen erbracht worden waren, wofür 25.640,06 EUR zur Gebühr gestellt wurden. Der letztgenannte Betrag war allerdings auf der HHP 728003.300 "Schulung von Mitarbeitern" verbucht worden; insgesamt war somit im Jahr 2000 von der Firma ein Betrag in der Höhe von 37.151,44 EUR (35 Beratertage zu je rd. 1.046,49 EUR zuzüglich 524,33 EUR Reise-spesen) an das GZW fakturiert worden.

Bei den Rechnungen in der Höhe von 11.511,38 EUR handelt es sich um "Qualitätsmanagement-Workshops, Fokustage" und "Team-Klausur - Neurologische Abteilung". Diese wurden auf HHK 642000.100 gebucht, da es sich um Beratertage und Moderation handelte.

Bei den Rechnungen in der Höhe von 25.640,06 EUR handelt es sich um "Qualitätsmanagement-Klausur", "QM-Klausur in Litschau" und "Führungskräfte-Klausur in Litschau". Diese wurden auf HHK 728003.300 gebucht, da es sich um eine Mischform von Veranstaltung, Vortrag und Beratung (und nicht ausschließlich um

Bildung und Beratung) handelte.

6.3 Was das Projekt "OPA" betraf, so war vom Kontrollamt grundsätzlich zu würdigen, dass das gegenständliche patientenorientierte Projekt von den beteiligten Mitarbeitern des SMZ-FLO mit einem hohen Engagement betrieben wird. Zu bemängeln war allerdings, dass einige daraus resultierende Verbesserungsvorschläge, wie die Einführung von Patientenidentifikationsbändern oder die Schaffung eines Verabschiedungsraumes von Verstorbenen, die sich (soweit dem Kontrollamt bekannt ist) seit Jahren in anderen Einrichtungen des WKAV bereits bewährt haben, im Rahmen des gegenständlichen Projekts vom SMZ-FLO mit hohem Aufwand neu erarbeitet worden sind. Nach Ansicht des Kontrollamtes wäre es Aufgabe des Bereiches "Strategische Planung und Qualitätsmanagement" der Generaldirektion zu analysieren, inwieweit in einzelnen Einrichtungen bereits vorgenommene Maßnahmen geeignet wären, auch in anderen Bereichen des WKAV eine Qualitätsverbesserung zu bewirken. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass derartige als zweckmäßig erkannte Qualitätsverbesserungsmaßnahmen WKAV-weit umgesetzt werden, um einen einheitlich hohen Qualitätsstandard in allen städtischen Krankenanstalten und Geriatriezentren zu erreichen.

Auch die vom GZW betriebenen Initiativen zur Qualitätsarbeit wurden vom Kontrollamt grundsätzlich als begrüßenswert erachtet. Allerdings war zu bemängeln, dass diese - mittlerweile seit Jahren eingeführten - Maßnahmen auch zum Zeitpunkt der Einschau noch immer von externen Beratern begleitet wurden, was (wie dargelegt) mit nicht unerheblichen Kosten verbunden war. Anzumerken war hiezu, dass - wie das Kontrollamt von der Leiterin des nunmehrigen Bereiches "Organisations- und Personalentwicklung" in der Teilunternehmung 3 in Erfahrung brachte - vom WKAV insgesamt rd. 250 Mitarbeiter als Qualitätsmanagementkoordinatoren im Gesundheitswesen ausgebildet wurden, die über ein entsprechendes Wissen (u.a. über Qualitätszirkelarbeit, Moderations- und Präsentationstechnik, Konflikt- und Projektmanagement) verfügen. Darüber hinaus verfügten 18 Bedienstete des WKAV - mit Ausnahme des AKH - zum Zeitpunkt der Einschau über eine noch umfangreichere Ausbildung zum Qualitätsmanager im Gesundheitswesen, von denen neun auf entsprechenden Dienstposten als

Qualitätsmanager bzw. Organisationsentwickler eingesetzt waren.

Das Kontrollamt regte daher an, die diesbezüglichen Kenntnisse dieser Bediensteten vermehrt zu nützen bzw. - wo dies noch notwendig erscheint - durch geeignete Maßnahmen, wie etwa eine gezielte "Train the Trainer"-Ausbildung weitere Mitarbeiter für die Abwicklung und Moderation von Qualitätsmanagementprojekten heranzubilden, um künftig weitestgehend auf externe Berater verzichten zu können.

Darüber hinaus gewann das Kontrollamt auch im Hinblick auf das gegenständliche, vom GZW initiierte Qualitätsprojekt den Eindruck, dass seitens der Generaldirektion der Weitergabe der hierbei gewonnenen Erfahrungen an die anderen Einrichtungen des WKAV bisher noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Neben der erwähnten Anzahl von Qualitätsmanagern und -koordinatoren werden im WKAV laufend Bildungsangebote genutzt, welche die Kompetenzen in Moderationstechnik und Verhandlungsführung etc. stärken. Dieses Bildungsangebot könnte im Sinne der Anregung des Kontrollamtes gezielter dazu genutzt werden, im Bedarfsfall Mitarbeiter für deren bevorstehende Moderations- und Koordinationsaufgaben zu befähigen. Teilweise haben diese Überlegungen in vielen Fortbildungsplanungen jedoch bereits Eingang gefunden und werden künftig verstärkt beachtet werden.

## 7. Beratungsaufwendungen für Architekten- und sonstige technische Leistungen

7.1 Die Technische Direktion des SMZ-Ost beauftragte einen Architekten mit der Erbringung von insgesamt vier verschiedenen Leistungen jeweils auf Basis der Gebührenordnung für Architekten im Wege des Verhandlungsverfahrens; die Ausgaben für diese Leistungen, die auf der HHP 642000.100 verrechnet worden waren, betragen im Jahr 2000 insgesamt 15.617,67 EUR.

Im Juni 1999 lösten sich die über dem Haupteingangsbereich des Donauspitals mon-

tierten Zierelemente - die so genannten "Donauwellen" - aus ihrer Befestigung. Von der Technischen Direktion des SMZ-Ost wurde der Architekt am 3. Jänner 2000 mit

- der Erarbeitung einer verbesserten konstruktiven Lösung,
- der Erstellung eines Leistungsverzeichnisses,
- der Erstellung einer Liste der für die Sanierungsarbeiten in Frage kommenden Firmen sowie
- der örtlichen Bauaufsicht beauftragt.

Für die Erbringung dieser Tätigkeiten verrechnete der Architekt dem SMZ-Ost insgesamt 3.838,13 EUR.

Einen weiteren Auftrag erhielt der genannte Architekt ebenfalls am 3. Jänner 2000, bei dem ihm die Planung und die Erstellung eines Leistungsverzeichnisses für den Umbau eines raumtrennenden Pultes im Kassenraum des SMZ-Ost übertragen wurde. Die Kosten hierfür betragen 7.500,97 EUR.

Darüber hinaus erhielt er am selben Tag den Auftrag zur Erstellung eines Einreichplanes, zu der Durchführung behördlicher Vorgespräche und der Erarbeitung des Leistungsverzeichnisses für den Austausch von drei Garagentoren (Brandschotte) im Personalwohnhaus. Für die Erbringung dieser Leistungen wurde dem SMZ-Ost ein Betrag von 3.208,93 EUR in Rechnung gestellt.

Für die am 31. Jänner 2000 erfolgte Beauftragung mit der Erstellung eines Planungsentwurfes zum Zwecke von beabsichtigten Umbauten in der Urologischen Ambulanz wurden im Jahr 2000 auf der gegenständlichen HHP 1.069,64 EUR zur Gebühr gestellt.

Vom Kontrollamt wurde hiezu angemerkt, dass die Technische Direktion des SMZ-Ost insgesamt drei Abteilungen umfasste, wobei im Betrachtungszeitraum der Abteilung Bau, Funktionstechnik und Einrichtung zum Zeitpunkt der Beauftragung der gegenständlichen Fremdleistungen neben dem Werkstättenpersonal zwei Werkmeister sowie ein Fachbediensteter des Technischen Dienstes zur Verfügung standen. Gemäß der



damals gültigen Stellenbeschreibung für den Letztgenannten - welcher der Leiter der gegenständlichen Abteilung war - oblagen diesem u.a. die Erarbeitung von Projekten, beginnend von der Abklärung der Nutzerwünsche bis hin zur Projektkontrolle.

Die Personalkapazität dieser Abteilung reichte aber offensichtlich nicht aus, die Durchführung der genannten Projekte, welche ausschließlich geringen Umfang aufwiesen, selbst vorzunehmen. Zur Verbuchung der gegenständlichen Leistungen wurde vom Kontrollamt festgestellt, dass Architektenleistungen gemäß den Kontierungsrichtlinien grundsätzlich - soweit sie nicht in der Postenklasse 0 zu verbuchen wären - auf der HHP 728 "Entgelte für sonstige Leistungen" zu kontieren sind.

Schließlich war zu bemängeln, dass von der Technischen Direktion des SMZ-Ost dem Kontrollamt keine ausreichende Begründung für die Auftragsvergabe an den gegenständlichen Architekten ohne Einholung von mindestens zwei weiteren Angeboten, wie dies die Vergaberichtlinien der Stadt Wien vorsehen, vorgelegt werden konnte.

Die Abgrenzung von Architektenleistungen und Konsulententätigkeiten, die auch von Architekten bzw. Zivilingenieuren erbracht werden, ist nicht immer exakt durchführbar, sodass vom SMZ-Ost Konsulententätigkeiten von Architekten, Zivilingenieuren etc. generell auf der Post 642 und eindeutige "reine" Architektenleistungen auf Post 728 verrechnet wurden. Künftig wird von der Technischen Direktion sichergestellt werden, dass Verbuchungen auf einem falschen Haushaltskonto nicht mehr möglich sind.

Die vier vom Kontrollamt angeführten Projekte wurden ohne Einholung von Gegenofferten beauftragt, weil der Beauftragte jeweils im Vorfeld maßgeblich bzw. federführend tätig war und es sich um Folgeprojekte handelte, bei denen das Donauspital danach trachtete, Kontinuität in der Ausführung zu gewährleisten.

Die Besetzung aller Abteilungen der Technischen Direktion des

SMZ-Ost ist für den Routinebetrieb ausreichend, reicht aber nicht für die Abdeckung von Bedarfsspitzen, zumal im Zeitpunkt der Beauftragung der Architektenleistungen ein Posten unbesetzt war. Neben einer zeitlichen Staffelung wurde daher versucht, Projekte nach Möglichkeit und unter Vermeidung der Beeinträchtigung des laufenden Betriebes an Externe auszulagern.

7.2 Von der KAR wurden im Jahr 2000 Planungsleistungen für die Übersiedlung des Instituts für physikalische Medizin und Rehabilitation (PMR-Institut) in ein Nebengebäude an einen Ziviltechniker vergeben, der hierfür 11.903,80 EUR in Rechnung stellte. Ein weiteres Vorhaben der KAR waren die Vorarbeiten für die Errichtung eines neuen Institutsgebäudes für das Pathologisch-Bakteriologische Institut und das Zentrallabor.

Für die Erstellung eines Raum- und Funktionsprogramms waren im Rechnungsjahr 2000 insgesamt 10.988,12 EUR zur Gebühr gestellt worden, eine Entscheidung bezüglich der Errichtung eines neuen Gebäudes war jedoch zum Zeitpunkt der Einschau des Kontrollamtes (im Frühjahr 2002) noch nicht erfolgt.

Einen weiteren Auftrag vergab die Technische Direktion der KAR im Betrachtungszeitraum im Zusammenhang mit vorgesehenen Umbau- und Sanierungsarbeiten in der Anstaltsküche an eine Firma, die auf die Planung von Großküchen spezialisiert ist. Die wesentlichsten Leistungskomponenten dieses Auftrages waren die Erfassung des Ist-Zustandes (inkl. EDV-unterstützter Planerstellung) sowie eine Unterstützung bei der Erstellung von Ausschreibungsunterlagen für die mittlerweile realisierte Umstellung der Speisenverteilung. Die Ausgaben für diese Planungstätigkeiten betragen im Jahr 2000 3.610,38 EUR.

Vom Kontrollamt war zu bemängeln, dass die Planungsleistungen für das PMR-Institut auf der HHP 642000.100 und nicht auf einer jener Haushaltsstellen verrechnet wurden, die gemäß dem bewilligten Sachkredit für das gegenständliche Projekt vorgesehen waren.

Darüber hinaus regte das Kontrollamt an, künftig über Erhebungen des Ist-Standes hinausgehende Leistungen, wie etwa die Erstellung von detaillierten Raum- und Funktionsprogrammen erst in einem Zeitpunkt zu beauftragen, zu dem die Realisierung konkreter Bauvorhaben gesichert ist.

Bei der vom Kontrollamt beschriebenen Leistung handelte es sich um Beratungsleistungen in Bezug auf den Geräteeinsatz im zukünftigen Institut für Physikalische Medizin und Rehabilitation. Ein direkter Zusammenhang mit dem Projekt "Übersiedlung Mautner Markhof'sches Kinderspital" und dem dafür bestehenden Sachkredit wurde nicht gesehen.

Die Erstellung grober Raum- und Funktionspläne für die Grobkostenschätzung eines Bauprojektes war notwendig und daher als Grundlage für die Beantragung eines konkreten Projektes erforderlich. Detailplanungen erfolgen erst im Zuge der realen Umsetzung.

## 8. Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen für ein EDV-Projekt in der KAR

8.1 Im Jahre 1998 beabsichtigte die KAR, ein digitales Bildarchivierungs- und Kommunikationssystem (PACS) anzuschaffen, das auch in mehreren anderen Anstalten des KAV bereits im Einsatz war. Diesbezügliche Beratungs- und Planungsleistungen sollten hierbei von einer externen Beratungsfirma erbracht werden.

In der ersten Hälfte des Jahres 1998 lagen der KAR freihändig eingeholte Angebote von zwei Firmen vor, wobei von jener Firma, die letztendlich im Wege eines nachfolgenden Vergabeverfahrens den Zuschlag erhielt, zu einem Preis von 48.836,14 EUR

- eine Ist-Standsanalyse,
- die Ausarbeitung eines Soll-Konzepts,
- die Erstellung der erforderlichen Ausschreibungsunterlagen,
- eine Bewertung der Angebote inklusive der Erstellung eines Vergabevorschlages

sowie

- die Herstellungsüberwachung und Abnahme

angeboten worden waren.

Gegen die ursprüngliche Absicht der KAR, die gegenständliche Planungs- und Beratungsleistung freihändig zu vergeben, meldete in der Folge das formal für die Vergabe dieser externen Beratungsleistung zuständige EMB des WKAV massive Bedenken an. Diesen wurde insofern Rechnung getragen, als am 4. August 1998 die Beschaffung der angeführten Leistung von dem EMB in einem offenen Verfahren ausgeschrieben wurde, wobei allerdings auffiel, dass das in diesem Zusammenhang erstellte Pflichtenheft in hohem Maße mit dem bereits erwähnten - der KAR seit dem Juni 1998 vorliegenden Angebot - ident war.

Lt. dem Schlussbericht des EMB zu dem angeführten offenen Verfahren lagen bei der kommissionellen Öffnung am 29. September 1998 Angebote von sechs Firmen vor. Als Bestbieter mit einem Angebotspreis von nunmehr 65.405,55 EUR wurde jene Firma ermittelt, die - wie bereits erwähnt - schon im Juni 1998 der KAR ein entsprechendes, allerdings um 16.569,41 EUR günstigeres Angebot gelegt hatte.

Gem. Pkt. 3 des am 30. September 1998 mit der Firma abgeschlossenen Dienstleistungsvertrages gewährleistete diese die fachgerechte Durchführung der von ihr zu erbringenden Dienstleistungen, wobei lt. Preisblatt für die Leistungspositionen "Erstellung der erforderlichen Ausschreibungsunterlagen" sowie "Bewertung der Angebote inklusive der Erstellung eines Vergabevorschlages" jeweils 10.900,93 EUR kalkuliert worden waren.

Im Sinne des Vertrages erstellte die Beratungsfirma als "Fachplaner" das komplette Leistungsverzeichnis für das von dem EMB daraufhin durchgeführte offene Verfahren - dieses Verfahren wurde nach dem Wiener Landesvergabegesetz durchgeführt - für die Beschaffung des PACS und nach Prüfung der von fünf Firmen gelegten Angebote auch den Prüfbericht inkl. Vergabevorschlag. Auf der Grundlage dieses Vergabevorschlages

erging seitens des EMB die Mitteilung über die Vergabeentscheidung an die fünf Bieter. Auf Antrag von zwei der vier nicht als Bestbieter ermittelten Firmen führte der Vergabekontrollsenat für Wien (VKS) zwei Nachprüfungsverfahren durch, wobei er bescheidmäßig entschied, die erfolgte Zuschlagsentscheidung für nichtig zu erklären. Dazu führte der VKS im Wesentlichen in seinen Begründungen aus, dass für ihn die Zuschlagsentscheidung nicht überprüfbar war, da sie auf zwar bekannt gegebenen, nicht aber gewichteten Zuschlagskriterien beruht hatte.

In einer am 20. März 2000 stattgefundenen Besprechung wurde gemeinsam von Vertretern der Generaldirektion des WKAV, der KAR, des EMB sowie der externen Beratungsfirma das weitere Procedere zur Beschaffung des PACS diskutiert und schließlich festgelegt, das Vergabeverfahren zu widerrufen. Weiters wurde beschlossen, die externe Beratungsfirma zu beauftragen, "mit Unterstützung der Wirtschaftsabteilung sowie des Rechtsbüros der Generaldirektion" eine Überarbeitung des Leistungsverzeichnisses sowie nach einem neuerlichen Vergabeverfahren die anschließende Bewertung der vorliegenden Angebote und die Erstellung eines weiteren Prüfberichtes vorzunehmen; in einer Folgebesprechung wurde der Firma die Abgeltung der damit verbundenen Folgekosten in der Höhe von 10.900,93 EUR zugesichert.

Somit wurde schließlich im Jahre 2000 mit nochmaliger Unterstützung seitens der gegenständlichen Beratungsfirma ein neuerliches offenes Verfahren zur Beschaffung des PACS durchgeführt. Im Zuge dieses Verfahrens konnte schließlich ohne weiteren Einspruch ein Bestbieter ermittelt und der Auftrag zur Lieferung des PACS vergeben werden.

Im Zuge der Inbetriebnahme wurden gemäß einer Rechnung vom 13. August 2001 von der Beratungsfirma Zusatzleistungen fakturiert, wobei es sich hierbei um

- die Verlängerung der Überwachung der Inbetriebnahme,
- die Erbringung von im Projektumfang nicht vorgesehenen Leistungen für PACS-nahe Medizintechnik-Projekte,
- die Erbringung weiterer im Projektumfang nicht vorgesehener Leistungen sowie

- die Nachbearbeitung von Unterlagen zum zeitgerechten Abschluss terminkritischer Vorgänge

gehandelt haben soll. Die Verrechnung dieser Leistungen erfolgte auf Stundenbasis unter Zugrundelegung eines Stundensatzes von 68,02 EUR, wobei die Beratungsfirma 245 Leistungsstunden und damit 16.665,-- EUR geltend machte.

Bemerkenswert erschien dem Kontrollamt, dass dieser Rechnung ein Angebot der Beratungsfirma vom 16. Jänner 2001 zu Grunde lag, lt. dem "als absolutes Minimum" Mehrleistungen in der Höhe von rd. 150 Stunden zu einem Stundensatz von 87,21 EUR als notwendig erachtet worden waren.

Wie den Belegen zu entnehmen war, betrug die Ausgaben für die im Zusammenhang mit der Anschaffung des PACS in Anspruch genommenen Beratungsleistungen - bei nur teilweiser Ausnützung von Skonti - schließlich 91.925,02 EUR und lagen damit um rd. 40 % über jenem Betrag, der im Rahmen des Vergabeverfahrens als Angebot des Bestbieters ermittelt worden war.

Als Hauptursache für den Mehraufwand war die Umsetzung von ursprünglich nicht vorhersehbaren Teilen der Gesamtleistungen, wie z.B. Leistungen für PACS-nahe Medizintechnik-Projekte (wie Angio- und EasyVision-Aufrüstung), zu sehen.

8.2 Nach Ansicht des Kontrollamtes handelte es sich ab den im Jahre 1998 getätigten Ausgaben für externe Beratungsleistungen im Sinne der VRV um das gegenständliche Projekt betreffende Nebenausgaben, weshalb bereits zum damaligen Zeitpunkt in Anbetracht des Umstandes, dass es sich um ein mehrjähriges Projekt handelte, gemäß der Haushaltsordnung für den Magistrat der Stadt Wien ein Sachkredit beim zuständigen Kollegialorgan hätte beantragt werden müssen.

Weiters war festzustellen, dass im Sinne des mit der Beratungsfirma abgeschlossenen Vertrages es u.a. deren Aufgabe war, das Leistungsverzeichnis für das Vergabe-

verfahren inklusive der Ausarbeitung von Bewertungskriterien zur Beschaffung des PACS zu erstellen sowie die Übernahme und Rechnungsprüfung vorzunehmen. Gemäß Vertrag gewährleistete die genannte Firma die fachgerechte Durchführung der von ihr zu erbringenden Dienstleistungen, die nicht zuletzt die oben angeführten Punkte beinhaltete. Wie den unter Pkt. 8.1 angeführten Bescheiden des VKS entnommen werden konnte, erkannte dieser im Leistungsverzeichnis bezüglich der angeführten Kriterien einen Mangel, der letztendlich die Wiederholung des Vergabeverfahrens notwendig machte. Das Kontrollamt vertrat daher die Ansicht, dass die in diesem Zusammenhang angefallenen Mehrleistungen durch die Beratungsfirma im Rahmen der Gewährleistung hätten erbracht werden müssen und nicht der Stadt Wien in Rechnung zu stellen gewesen wären. Ebenso war für das Kontrollamt nicht nachvollziehbar, weshalb etwa Leistungen im Zusammenhang mit der Überwachung der Inbetriebnahme noch gesondert in Rechnung gestellt wurden.

Nicht zuletzt erschien es dem Kontrollamt in Anbetracht des Umstandes, dass einerseits mehrere Einrichtungen des WKAV bereits seit längerer Zeit über ein PACS verfügten und andererseits den Anstalten im EMB und im FE nicht nur EDV-, sondern auch Vergabeexperten zur Verfügung standen, grundsätzlich fragwürdig, ob die Beschaffung des PACS für die KAR vom WKAV nicht auch ohne Unterstützung einer externen Firma hätte abgewickelt werden können.

Die Anschaffung des PACS erfolgte im Jahr 2000 als einjähriges Projekt und lag somit in der Kompetenz des WKAV. Dass bereits in den Vorjahren Ausgaben für externe Beratungsleistungen getätigt wurden und es sich bei diesen um Nebenleistungen für das gegenständliche Projekt gehandelt hatte, wurde nicht beachtet.

Bedauerlicherweise war weder im Ausschreibungstext noch im Bestellschreiben der Beratungsfirma festgelegt worden, wer im Falle einer Nichtigerklärung durch den VKS die Verantwortung dafür zu tragen habe. Der WKAV musste daher letztlich zur

Kenntnis nehmen, dass durch die Tatsache, dass lediglich die "Beratung für Ausschreibungstexte" gefordert war und die Ausschreibung durch das EMB durchgeführt wurde, der Beratungsfirma kein alleiniges Verschulden an dem durch den VKS festgestellten Mangel angelastet werden konnte. Aus diesem Grund wurden die durch die Wiederholung der Ausschreibung entstandenen Mehraufwendungen der Firma zu einem gewissen Teil abgegolten.

Zum Zeitpunkt der Beauftragung der Beratungsfirma waren im WKAV weder das Know-how noch die Kapazitäten in ausreichendem Ausmaß vorhanden, zumal die Implementierung einjährig geplant war. Der WKAV greift aber bei Projekten kleineren Ausmaßes, die die Implementierung eines PACS zum Thema haben, auf die eigenen Mitarbeiter zurück.

## 9. Beratungsleistungen im Zusammenhang mit dem Projekt "Kollegiale Führung"

9.1 Auslösend für die Inanspruchnahme dieser Beratungsleistungen war ein "Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über den Wiener Krankenanstaltenverbund", ZI. 01352/14-Pr/6/98, in dem festgestellt worden war, dass bei der Lösung wichtiger, aber auch alltäglicher Sachthemen von der gem. § 11 Abs. 1 Wr. KAG eingerichteten kollegialen Führung (KF) versucht werde, die Zuständigkeit und Verantwortung eines einzelnen Mitgliedes entweder auf das Kollegium oder auf ein anderes Führungsorgan abzuwälzen. Nach Auffassung des Rechnungshofes (RH) spreche gegen die Einrichtung der KF, dass

- das Modell von gleichberechtigten Führungsorganen in der Praxis schwer realisierbar sei,
- die gemeinsamen Entscheidungsfindungen einen hohen Zeitaufwand erfordern würden,
- ein Widerspruch zur Aufbaustruktur der Krankenanstalten bestehe, da diese eigenständige Einzelorganisationen mit monokratischer Führung aufwiesen und



- nicht zuletzt diese mit dem monokratischen Leitungsprinzip unvereinbar erschien.

Der RH empfahl, durch Änderung der Rechtslage die Voraussetzungen für eine moderne Krankenhausleitung zu schaffen und regte an, zur Verbesserung der Führungsstrukturen in den Krankenanstalten ein so genanntes "Doppelfunktionsmodell" einzuführen. Bei dieser vom RH aus Kostengründen gegenüber dem Modell eines der KF übergeordneten, zusätzlichen Leitungsorgans bevorzugten Lösung könnte ein Mitglied der KF neben seiner Tätigkeit auch die Leitungsfunktion für die Krankenanstalt mit Alleinverantwortung ausüben.

Daraufhin wurde vom Generaldirektor des WKAV eine Studie zur Evaluierung der Führungsstrukturen in Auftrag gegeben, wobei nach Vorliegen der diesbezüglichen Ergebnisse die weitere Vorgangsweise überlegt werden sollte.

In dieser Studie mit dem Titel "Kollegiale Führung - ein noch zeitgemäßes Instrument für eine erfolgreiche Führung von Krankenanstalten?" - die sich auf der HHP 728003.900 "Sonstige Firmenleistungen" mit Ausgaben in der Höhe von 61.666,97 EUR zu Buche schlug - kamen die externen Berater bezüglich der Schwächen der Führungsstruktur KF zu ähnlichen Feststellungen wie der RH, verwiesen aber auch auf eine Reihe von positiven Aspekten der KF. Sie erstellten auch ein Sollkonzept, in dem sie anregten, für den WKAV eine holdingähnliche Struktur zu schaffen. In einer derartigen Struktur würden die Anforderungen auch an das Management der Krankenanstalten steigen, da diese zu dezentralen Einheiten mit umfangreicher Ausstattung an Kompetenzen und Verantwortung werden müssten. Diese Aufgabe sei am besten mit einem Führungsgremium zu erfüllen, das aus einem Verantwortlichen und einem Kollegialorgan (KF) bestehe.

Zur Überprüfung der Praxistauglichkeit der empfohlenen Maßnahmen wurde in der Studie angeregt, eine große und zwei kleinere Krankenanstalten auszuwählen, wobei als Pilotprojekt in der größeren Anstalt das Modell eines verantwortlichen "Krankenhausmanagers" und einer KF erprobt sowie in den beiden kleineren das Modell, in dem ein Mitglied der KF in Personalunion die Funktion des Verantwortlichen "Primus inter-

Pares" zu bekleiden hätte, versuchsweise eingeführt werden sollte.

9.2 Als Konsequenz aus diesen Empfehlungen erklärten sich die KF der zum damaligen Zeitpunkt noch getrennten Krankenanstalten Baumgartner Höhe, Pulmologisches Zentrum und Maria-Theresien-Schlüssel - die im Sommer 2000 zum Sozialmedizinischen Zentrum Baumgartner Höhe - Otto-Wagner-Spital mit Pflegezentrum (OWS) zusammengeführt wurden -, des WIL sowie der KAR bereit, Überlegungen hinsichtlich einer künftigen Führungsstruktur anzustellen. Grundsätzliches Ziel dieser Projekte war es, die in der oben angeführten Studie erarbeiteten Führungsmodelle - begleitet von externen Beratern - in der Realität zu erproben und deren Erfolge zu vergleichen. Die Gesamtprojektbegleitung oblag der damaligen Stabsstelle "Organisationsentwicklung" der Generaldirektion des WKAV, die auch die Projektpläne erstellte, wobei auch entsprechende Mittel zugesichert wurden.

Angemerkt wird, dass von der Generaldirektion des WKAV offensichtlich - auch den Intentionen des RH folgend - nur das Modell "Primus inter Pares" weiter verfolgt wurde.

9.2.1 Die KF jener drei Anstalten, die nunmehr zum OWS zusammengefasst sind, nutzten das gegenständliche Projekt gemeinsam mit einem von ihnen ausgewählten externen Organisationsberater zur Entwicklung eines Konzeptes für eine einheitliche Führungs- und Organisationsstruktur für diese mittlerweile neu geschaffene Organisationseinheit. Wie einem vom externen Berater verfassten Bericht der Arbeitsgruppe vom November 1999 zu entnehmen ist, wurden Visionen zum Standort Baumgartner Höhe und Grundlinien der künftigen Aufbauorganisation entwickelt. Was das geplante Führungsmodell für das OWS betraf, kam die Projektgruppe zu der Ansicht, dass die KF beibehalten und mit verbesserten Rahmenbedingungen und Arbeitsstrukturen ausgestattet werden sollte, wobei die Ausarbeitung der Geschäftsordnung für die KF erst nach Vorliegen diesbezüglicher Grundsatzentscheidungen erfolgen sollte.

Gemäß dem Ergebnisprotokoll einer Besprechung in der Generaldirektion des WKAV vom 16. Dezember 1999 über das Modell der künftigen KF der neu zu schaffenden Organisationseinheit OWS wurde das von der Arbeitsgruppe vorgeschlagene

Führungsmodell befürwortet, jedoch festgelegt, dass der jeweilige Vorsitzende der KF ein "verstärktes operatives Eingriffsrecht erhalten und als Ansprechpartner und Sprecher fungieren" solle.

Die Ausgaben für die externe Beratungsleistung betragen insgesamt 18.208,91 EUR, die Verbuchung erfolgte auf der HHP 728003.900.

9.2.2 Wie aus dem Protokoll über einen Zwischenbericht des WIL an die Generaldirektion des WKAV vom 6. Juni 2000 ersichtlich war, beabsichtigte die KF dieser Anstalt im Zuge ihres Pilotprojektes ebenfalls nicht, probeweise eine neue Führungsstruktur einzuführen. Das gegenständliche Projekt wurde lediglich zum Anlass genommen, mit Unterstützung zweier Juristen als externe Berater Überlegungen zu Haftungsfragen und zu Kontrollabläufen anzustellen, Krisenszenarien durchzudenken, Entscheidungsabläufe herauszuarbeiten sowie den Leistungsauftrag der einzelnen Mitglieder der KF und der KF als Organ neu zu definieren. Bezüglich der Schaffung eines neuen Führungsmodells gelangte die KF des WIL zu der Ansicht, dass ein solches auf Grund der geltenden Rechtslage nicht möglich sei; hierüber sei der Generaldirektor des WKAV bereits am 13. Juni 2000 informiert worden.

Die Ausgaben für die vom WIL in Anspruch genommenen externen Beratungsleistungen betragen 17.441,48 EUR und waren ebenfalls auf der HHP 728003.900 zur Gebühr gestellt worden.

9.2.3 Im Rechnungsjahr 2000 wurden von der KAR externe Beratungsleistungen zur "Optimierung der Zusammenarbeit in der KF" in Anspruch genommen, wobei auf der HHP 642000.100 Ausgaben von 48.138,49 EUR (pro Tag 2.005,77 EUR) verbucht wurden. In seinem Zwischenbericht vom 6. Juni 2000 an die Generaldirektion des WKAV betonte auch der Ärztliche Direktor der KAR, dass die bisherige Form der KF beibehalten werde. Er werde wohl künftig die zentrale Ansprechperson für die KAR sein, jedoch nicht im Sinne des Modells "Primus inter Pares" als Mitglied der KF die Leitungsfunktion für die Krankenanstalt mit Alleinverantwortung ausüben.

Hiezu war anzumerken, dass im Sinne des von der Stabsstelle "Organisationsentwicklung" entwickelten Projektplans für die KAR diese bereits im ersten Halbjahr 2000 das zuvor mit Unterstützung einer Beratungsfirma erarbeitete Modell einer neuen Führungsstruktur hätte umsetzen sollen, für die zweite Jahreshälfte 2000 war die Festschreibung des endgültigen Modells vorgesehen.

Trotz der im oben erwähnten Zwischenbericht des ärztlichen Direktors der KAR getroffenen eindeutigen Festlegung, an der bisherigen Führungsstruktur dem Grunde nach festhalten zu wollen, wurden weiterhin externe Berater beigezogen. Zum Zeitpunkt der Einschau des Kontrollamtes im Frühjahr 2002 lag ein vorläufiger Schlussbericht der von der KAR beauftragten Beratungsfirma im Umfang von 21 A4-Seiten vor, wobei auf neun Seiten die Ausgangssituation analog zu den Ausführungen der von der Generaldirektion in Auftrag gegebenen Erststudie beschrieben wurde. Auf weiteren fünf Seiten des vorläufigen Schlussberichtes wurde die von der Stabsstelle "Organisationsentwicklung" vorgegebene Zielsetzung und Aufgabenstellung nochmals ausführlich dargestellt, auf drei Seiten "Anhang" waren in Stichworten die Funktionsprofile der Mitglieder der KF angeführt. Somit wurden auf lediglich vier Seiten die Ergebnisse dokumentiert, die in Workshops der KF in einem Ausmaß von insgesamt 30 Tagen erarbeitet worden waren. Für das Kontrollamt nachvollziehbar waren die Erarbeitung des Entwurfes einer modifizierten Geschäftsordnung der KF sowie die bereits im Juni 2000 der Generaldirektion des WKAV zur Kenntnis gebrachte Festlegung, dass der Ärztliche Direktor von den anderen Mitgliedern der KF "den Auftrag zum Auftritt nach außen bekommen" habe und die Inhalte dieser "Marketingfunktion" intern abstimme. Weiters wurde u.a. festgelegt, Ablaufanalysen durchzuführen und bestehende Schnittstellen klarer zu definieren sowie moderne Personalführungsinstrumente einzusetzen.

Die geplanten Änderungen der Geschäftsordnung betrafen im Wesentlichen die Verpflichtung des Ärztlichen Direktors, den Generaldirektor des WKAV von besonderen und wichtigen Angelegenheiten in Kenntnis zu setzen, während früher die Direktoren diesen in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung vor Entscheidung in Kenntnis zu setzen hatten. Weiters wurde in dem Entwurf der neuen Geschäftsordnung die Führung der Anstalt in finanziellen Angelegenheiten hauptsächlich der KF

übertragen, während die diesbezüglichen Aktivitäten bisher schwerpunktmäßig dem Verwaltungsdirektor oblagen. Um den strategischen Bereich dem operativen anzunähern und Entscheidungen der KF von Anfang an transparenter weiterzugeben, wurde gemäß der geplanten neuen Geschäftsordnung die so genannte "erweiterte KF" geschaffen, die neben den Mitgliedern der KF auch die Abteilungsleiter der Anstalt umfassen soll; nähere Bestimmungen über dieses Gremium konnten dem Entwurf zur neuen Geschäftsordnung allerdings nicht entnommen werden. Schließlich wurde festgelegt, dass künftig bei mangelnder Einstimmigkeit von Beschlüssen der KF eine dreimalige Vertagung jeweils für höchstens eine Kalenderwoche möglich ist; falls dann keine Entscheidung erfolgt, hat die KF innerhalb von vier Kalenderwochen der Generaldirektion des WKAV ihren Rücktritt anzubieten. Diese Bestimmung ist insofern von der bestehenden Geschäftsordnung abweichend, als in dieser eine Abstimmung nach dem Mehrheitsprinzip möglich war, bei Stimmengleichheit galt jene Ansicht zum Beschluss erhoben, welcher der Vorsitzende beitrug.

Die bisherigen Gesamtausgaben für die externen Beratungsleistungen für das gegenständliche Projekt "Optimierung der Zusammenarbeit in der KF" betragen 60.173,11 EUR und waren zum Teil auf der HHP 642000.100 und zum Teil auf der HHP 728003.900 verbucht worden.

9.3 Für externe Beratungsleistungen zur Verbesserung der Führungsstruktur in den Krankenanstalten wurden bisher vom WKAV insgesamt rd. 157.000,-- EUR ausgegeben. Während den in der von der Generaldirektion des WKAV in Auftrag gegebenen Erststudie ausgesprochenen Empfehlungen bezüglich der Schaffung einer holding-ähnlichen Struktur für den WKAV durch die Einrichtung der Unternehmung und einer völligen Neuorganisation der Generaldirektion weitgehend Folge geleistet worden war, konnte das Kontrollamt keine Fortschritte bei den Bemühungen um eine Neustrukturierung der Führungsgremien der Krankenanstalten und Pflegeheime im Sinne der Anregungen des RH sowie der Verfasser der Erststudie erkennen. Keine der im Rahmen des Pilotprojektes von der Generaldirektion ausgewählten Anstalten fand sich bereit, Führungsmodelle im Sinne der vorgelegenen Vorschläge zu erproben.

Nach Ansicht des Kontrollamtes wäre es sowohl zweckmäßig als auch wirtschaftlich zielführend gewesen, wenn die Generaldirektion zu jenem Zeitpunkt, als die KF der ausgewählten Anstalten mitteilten, eine Erprobung der vorgeschlagenen Führungsstrukturen nicht vornehmen zu wollen, dafür gesorgt hätte, dass keine weiteren externen Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden. Wäre es hingegen weiterhin die erklärte Absicht der Generaldirektion des WKAV gewesen, den diesbezüglichen Intentionen des RH bzw. der Studie zu folgen, so hätte dieses Ziel mit Nachdruck verfolgt werden sollen.

Teilaspekte des Studienergebnisses müssen noch geprüft werden, ein erstes Konzept des Abschlussberichtes befindet sich in der Generaldirektion. Angemerkt wird, dass noch keine gesetzlichen Alternativen zur Führungsstruktur der Kollegialen Führung geschaffen wurden und daher nur geringfügige Justierungen des derzeitigen Modells möglich sein werden.

## 10. Abschließende Feststellungen

10.1 Wie die gegenständliche Einschau zeigte, erfolgte von den geprüften Einrichtungen des WKAV die Vergabe von Beratungsleistungen bisher vielfach im Verhandlungsverfahren, wobei die Auftragsinhalte bevorzugt mit lediglich einem bereits bekannten Unternehmer verhandelt wurden. Im Sinne der Vergaberichtlinien wäre es geboten gewesen, grundsätzlich mindestens drei Angebote einzuholen. Zur Sicherstellung eines freien und lautereren Wettbewerbs erschien es dem Kontrollamt zweckmäßig, seitens der Generaldirektion den Dienststellen des WKAV mittels Dienstanweisung eine generell gültige Handlungsanleitung für die Vorgangsweise bei derartigen Beschaffungsvorgängen vorzugeben.

Schließlich sollte bei der Beschaffung externer Beratungsleistungen durch die Einrichtungen des WKAV bevorzugt die diesbezügliche Fachkompetenz des FE in Anspruch genommen werden, da nur durch gemeinsame Aktivitäten die starke Marktposition der Stadt Wien entsprechend genützt werden kann.

Die Empfehlung des Kontrollamtes wird im Rahmen der künftigen Vergaben berücksichtigt werden. Es ist auch eine stärkere Einbindung des FE geplant, da es künftig ein wesentliches Ziel ist, die gewichtige Marktposition der Unternehmung WKAV bestmöglich auszunützen.

10.2 Die nicht den einschlägigen Richtlinien entsprechende Verbuchung von Aufwendungen bedeutete nach Ansicht des Kontrollamtes nicht nur einen formalen Mangel. Allein durch eine diesbezüglich einheitliche Vorgangsweise aller Einrichtungen des WKAV wäre künftig gewährleistet, dass diese im Hinblick auf die von ihnen getätigten Ausgaben untereinander verglichen werden können. Das Kontrollamt empfahl daher der Generaldirektion des WKAV, sowohl mittels Erlass die Teilunternehmungen auf die Notwendigkeit einer ordnungsgemäßen Kontierung hinzuweisen als auch im Zuge interner Revisionstätigkeiten die einheitliche Zuordnung auf Aufwandspositionen stichprobenweise zu prüfen. Da die Praxis zeigte, dass in Einzelfällen immer wieder Unklarheiten bezüglich einer korrekten Verbuchung auftreten, wäre es darüber hinaus angezeigt, in der Generaldirektion für derartige Fragestellungen einen Ansprechpartner für die Einrichtungen der Teilunternehmungen namhaft zu machen.

10.3 Der WKAV verfügt nicht nur über ein breit gestreutes Aus- und Fortbildungsangebot für seine Mitarbeiter, sondern mittlerweile auch über eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Bediensteten, die in der Lage sind, eine Reihe von Leistungen, die von externen Beraterfirmen eingekauft wurden, selbst zu erbringen. Das Kontrollamt gewann bei seiner Prüfung jedoch den Eindruck, dass dieses im Eigenbereich mit entsprechendem Mitteleinsatz geschaffene hohe Potenzial an einschlägig ausgebildeten Mitarbeitern nicht immer genutzt, sondern der Beschaffung externer Beraterleistungen für die verschiedensten Bereiche der Vorzug gegeben wurde.

Dem Kontrollamt erschien eine solche Vorgehensweise weder aus wirtschaftlicher Sicht zweckmäßig noch für die oben genannten Bediensteten motivierend, da von Mitarbeitern zusätzlich erworbene Kenntnisse, wie etwa die Moderation von Workshops, nur in der praktischen Anwendung gefestigt und ausgebaut werden können.

Es wurde daher abschließend nochmals empfohlen, künftig jeweils vor der Beauftragung von Beraterfirmen zu analysieren, ob nicht Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten innerhalb des WKAV zur Verfügung stehen; lediglich für ganz spezielle, nicht wiederkehrende Aufgabenstellungen sollte - nach einem entsprechenden Vergabeverfahren - der Beschaffung externer Leistungen der Vorzug gegeben werden.

Die Serviceeinrichtung Organisations- und Personalentwicklung stellt ein Beratungskontingent von derzeit sieben Beratern zur Verfügung und wird von den Einrichtungen des WKAV für diverse Beratungsaufträge engagiert. Bedauerlicherweise reicht die Kapazität nicht aus, um alle Veränderungsprozesse in der gesamten Unternehmung zu begleiten, darüber hinaus darf darauf hingewiesen werden, dass für bestimmte Aufträge vielfach eine externe Sichtweise erforderlich ist. Trotzdem wird versucht werden, die Empfehlung des Kontrollamtes nach Maßgabe der Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.