**Vorbemerkung**

Bei der Aufgabenkritik muss man die strategische Ausrichtung des Untersuchungsbereichs kennen. Es muss klar definiert sein welche Aufgaben zu erreichen sind und welche nicht. Grundsätzlich steht der gesamte Aufgabenkatalog im Fokus. Sämtliche Aufgaben werden kritisch betrachtet. Damit sollte eine sinnvolle Ressourcennutzung stehts gewährleistet werden.

**Begriffsklärung**

vier Zentrale Fragen der Aufgabenkritik:

1. Ist das Erbringen dieser Aufgabe weiterhin notwendig?
2. War das bisherige Leistungsangebot in diesem Ausmaß für die Erreichung des Ziels notwendig?
3. Ist die Aufgabe zwingend von der betrachteten Organisationseinheit zu erbringen oder kann dies wirtschaftlicher an anderer Stelle geschehen?
4. Welches Optimierungspotential ergibt sich hinsichtlich der Ausgestaltung der Geschäftsprozesse bei den weiterhin im Untersuchungsbereich verbleibenden Aufgaben?

Diese Fragen werden der Zweck- und Vollzugskritik zugeordnet:

Zweckkritik: Die Zweckkritik stellt die Frage nach Erledigung der richtigen Aufgaben und ob diese noch weiterhin wahrgenommen werden sollten. Außerdem dient die Zweckkritik einer Grundlage zur Durchführung der Vollzugskritik.

Vollzugskritik: Die Vollzugskritik will herausfinden wer für die Erbringung einer Aufgabe generell geeignet ist. Damit wird geklärt, ob diese Aufgabe überhaupt weiterhin erbracht werden muss.

Weiters gibt es auch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), welche Produktkritik vorschlägt. Hierbei werden Produktgruppen untersucht. Dies ersetzt allerdings nicht die Aufgabenkritik.

**Durchführung einer Aufgabenkritik**

**Schritt 1 Vorbereitung**:   
Vor Ausführung der Ausgabenkritik muss die strategische Ausrichtung des Bereichs bekannt sein. Nur so ist eine kritische Überprüfung möglich. Weiters benötigt man Unterstützung der Leitungsebene und ein geeignetes Projektteam.   
Strategische Ausrichtung:   
Diese sollte im Vorfeld geklärt werden. Ansonsten können keine Bewertungskriterien definieren. Die Strategie muss allen Beteiligten bekannt sein.  
Leistungsebene: Die Leistungsebene hat einen wesentlichen Einfluss. Ziele müssen eindeutig vertreten werden, um eine Aufgabenkritik zum Erfolg zu führen.  
Bereitschaft der Beteiligten: Der Erfolg der Aufgabenkritik hängt von der Beteiligung ab. Ebenfalls sind Besitzstandswahrung und Bereichsinteressen einzubringen.  
Kommunikationsplan: Ein gezielter Kommunikationsplan ist empfehlenswert (woher können welche Informationen erhalten werden?). Eine frühzeitige Einbindung der beteiligten Stellen ist vom Vorteil.  
Ansprechpartner: Verfügbare Ansprechpartner sind festzulegen, welche im jeweiligen Bereich auskunftsfähig sind.

Lenkungsausschuss: Bei systematischer Arbeitskritik durch beispielsweise Referate kann ein dursetzungsfähiger Lenkungsausschuss erfolgen. Dies dient als Entscheidungsinstanz oder als Eskalationsebene sollten Probleme zwischen Projektinvolvierten Stellen auftauchen.  
Projektteam: Für die Durchführung sind qualifizierte Projektteams von Nöten. Sowie die Freistellung Projektmitglieder im Zeitraum sonstiger Teilaufgaben.  
Kapazitäten: Durch eindeutige Unterstützung der Behördenleitung sollte ausreichend Kapital (Personal, Ausstattung) gegeben sein.  
Projektorganisation: Projektplanung ist vorzunehmen.  
Ergebnisdokumentation: Festgelegte strategische Zielsetzungen (Projektauftrag, Projektplan).  
Arbeitshilfen: Neben Standardquellen sollten - wenn vorhanden- ein Behördenleitbild und strategische Planungsdokumente (Portfolioanalyse, Balanced Scorecard, KLR-Produktkatalog, vorhandene Prozessdokumentationen) eingebunden werden.

**Schritt 2 Konzeption**:   
Im zweiten Schritt geht es darum, ein Bewertungsschema zu erarbeiten, damit eine möglichst umfängliche Aussage zu den Aufgaben getroffen werden kann.  
Mögliche Empfehlung einer Aufgabenkritik:   
Ein möglichen Bewertungsergebnis erfolgt im Rahmen der Zweckkritik und im Rahmen der Vollzugskritik.  
Erstellen eines Bewertungsschemas:   
Hier muss überlegt werden, welche Kriterien erfüllt werden müssen. Um das anschaulicher zu gestalten, kann ein Aufgabenkatalog erstellt werden.  
Bewertungsschema für die Zweckkritik:   
Bei der Zweckkritik wird der Aufgabenkatalog bereinigt. Die Aufgaben sollten voneinander getrennt werden und in „muss“ und „soll“ aufgeteilt werden. Diesen Schritt sollte man immer aktuell halten, da sich auch „muss“ und „soll“ Aufgaben ändern können. Eine Trennung der Aufgaben hat den Vorteil, dass zeitliche Umsetzungserfolge besser eingehalten werden können.   
Mögliche Bedingungen, die die Fortführung der Aufgabe in Frage stellen:   
Der Wahrnehmungsgrad entfällt durch Wegfall der gesetzlichen Grundlage und dadurch, dass die Aufgabe nicht mehr zeitgemäß ist.  
Die Aufgabe wird auch von einer anderen Stelle erledigt.   
Mögliche Bedingungen, die den bisherigen Leistungsumfang in Frage stellen:   
Leistungsbreite/-umfang kann reduziert werden, da die Aufgabe mit weniger Aufwand erledigt werden kann.  
Ausarbeitung eines Fragenkataloges:  
Das wichtige eines Fragenkatalogs sind die Antworten der jeweiligen Fragen. Deswegen muss bei der Auswahl der Fragen, eine zielführende Antwort vorhanden sein.   
Bewertungsschema für die Vollzugskritik:  
Hier stellt sich die Frage, ob man die Aufgabe selbst erledigen kann oder durch private Anbieter erbracht werden muss.   
Mögliche Bedingungen, die für eine Privatisierung der Aufgabe erfüllt sein müssen:   
Aspekte bzgl. der strategischen Bedeutung der Aufgabe: je niedriger diese, umso eher ist eine Privatisierung denkbar, so dürfen bspw. keine Sicherheitsbedenken bestehen.  
Die betrachtete Aufgabe weist eine geringe Spezifität auf: je geringer diese, umso eher ist eine Verlagerung auf privatwirtschaftliche Anbieter möglich.  
Zusätzlich muss die Wirtschaftlichkeit einer solchen Maßnahme gegeben sein. Deshalb dürfen keine Abhängigkeiten mit nicht absehbaren Folgekosten entstehen.  
  
Mögliche Eigenschaften der Aufgabe, die für eine Verlagerung innerhalb des öffentlichen Sektors sprechen: Bei der betrachteten Aufgabe muss es sich z.B. um eine bündelungsfähige Aufgabe handeln, d.h. es liegt hier keine Aufgabe vor, die nur von einer einzigen Behörde wahrgenommen wird, vor.   
Es handelt sich z.B. bei einer Aufgabenkritik in einer obersten Bundesbehörde um ◊Exkurs: nichtministerielle Aufgaben.  
Hier muss bei sämtlichen Empfehlungen zur Verlagerung/Bündelung die Wirtschaftlichkeit einer solchen Maßnahme gegeben sein.

**Schritt 3 Erhebung:** Nun erfolgt die Datenerhebung. Hierbei werden Informationen aus dem Bereich und über die jeweiligen Aufgaben erhoben. Anschließend erfolgt eine Zweckkritische Bewertung für mögliche Maßnahmen der Vollzugskritik.  
Erhebung des Aufgabenkataloges: Die Erhebung der Aufgaben wird im Aufgabenkatalog angesetzt. Nur nach vollständiger Erfassung kann konkret ausgewertet werden.  
Zusatzinformationen (Fragenkatalog): Weitere Erhebung von Daten ist notwendig. Diese Informationen werden über die hinterlegten Fragen im Bewertungsschema ermittelt.  
Hinweise zur Datenerhebung: Der Detailierungsgrad des Aufgabenkataloges ist im Vorhinein festzulegen. Dieser ist vom Untersuchungsziel unabhängig. Weiters ist eine vollständige Bestandaufnahme von Nöten.  
Ergebnisdokumentation: Aufgabenkatalog mit Ressourcenunterlegung mit zahlreichen Informationen als Grundlage für eine anschließende Bewertung.  
Arbeitshilfen: Neben Dokumentanalysen können Fragebögen, Interviews oder Workshops diesbezügliche Informationen einholen.

**Schritt 4 Bewertung:** Nach der Datenerhebung wird die Aufgabenkritik in Zweck- und Vollzugskritik aufgeteilt. Die Aufgabenkritik kann bereits mit der Zweckkritik enden, aber für die Vollzugskritik ist die Zweckkritik eine Voraussetzung.  
Zweckkritik: Die Zielsetzung ist das Freiräumen für neue Aufgaben. Hierbei wird der Aufgabenkatalog, bis auf Aufgaben, welche weiterhin erbracht werden müssen, bereinigt. Basierend auf die gegebenen Antworten einer Datenerhebung der einzelnen (Teil-) Aufgaben erfolgt eine Bewertung. Hierbei wird entschieden, inwieweit die Aufgabe weiterhin durchgeführt werden soll. Eine solche Abfrage kann meist nicht immer direkt mit ja und nein beantwortet werden. Kompromiss wäre, die Aufgabe in einer anderen Leistungsbreite durchzuführen, wobei diese weiterhin das gewünschte Ergebnis liefert. Es sollten aber auch immer die Konsequenzen des Handelns betrachtet werden. Beispielsweise gibt es Aufgaben welche lediglich der Zielsetzung einer anderen Aufgabe beitragen. Solange es eine gesetzliche Vorschrift gibt, muss eine, als unnötig angezweifelte, Aufgabe dennoch durchgeführt werden. Durch die Bewertungphase werden lediglich einzelne Kriterien nähergebracht, jedoch nicht darüber final entschieden. Durch die Zweckkritik werden wichtige Hinweise inklusive verbundene Ziele aufgedeckt. Wird ein Ziel nicht erreicht ist es empfohlen die folgende Aufgabe zu streichen. Mit den dadurch "gesparten" Ressourcen kann ein anderer Arbeitsbereich gespeist werden. Zusätzlich ist über Alternativaufgaben zu überlegen welche das Ziel besser bzw. effizienter erreichen können.  
Vollzugskritik: Hier werden nur noch die einzelnen Teilaufgaben begutachtet deren Fortführung in der Zweckkritik zugestimmt wurde. Hier werden nun alle Ansätze zur Optimierung aufgegriffen und deren Umsetzbarkeit geprüft. Wo die Zweckkritik es auf die Festlegung der Breite des Spektrums absieht, will die Vollzugskritik erarbeiten, wie die (Teil-) Aufgabe am besten wahrgenommen wird.  
Wer: Um die Entscheidungsvorlage zu erarbeiten ist eine Verlagerung in den öffentlichen Sektor möglich. Hierbei wird geprüft welche Kriterien bzw. Bedingungen erfüllt werden. Eine einfache Entscheidung ist nicht immer ohne weiteres möglich. Es müssen die einzelnen Aufgaben erfüllten und die Wirtschaftsaspekte berücksichtigt werden.  
GPO: Es wird nicht nur erfasst wer für die Erbringung einer Aufgabe geeignet ist. Weitere Ansätze bringt das Instrument der Geschäftsprozessanalyse (GPO) für die Verbleibenden Aufgaben.  
Wirtschaftlichkeit: Sofern die Kriterien für Verlagerung bzw. Privatisierung erfüllt sind, ist direkt noch keine Entscheidung möglich. Hierbei braucht es eine zusätzliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Ein Vergleich zwischen zwei Einbringungsalternativen ist nur bei optimierter Eigenwahrnehmung sinnvoll. Bei einer solchen Entscheidung wird zunächst eine GPO herangezogen da nur optimierte Geschäftsprozesse für eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung verwendet werden können.  
Auswahl von Aufgaben für die Vollzugskritik: Bei der Durchführung der Vollzugskritik ist zu beachten, dass sämtliches nicht direkt untersucht werden kann. Beispielsweise bei einer hohen Anzahl an IT-Systemen aber nur einer niedrigen Rate an Unterstützung. Hierbei kann ein Ranking vorgenommen werden (ABC-Analyse). Auch hier wird keine Endgültige Entscheidung beschlossen.  
Ergebnisdokumentation: Vervollständigte Daten zu den einzelnen Aufgaben, die die Basis für die anschließende Entscheidung/Sollkonzeption bilden.  
Arbeitshilfen: Portfoliotechniken, Diagramme

**Schritt 5 Ableiten von Handlungs-empfehlungen**: Zuletzt werden noch Handlungsempfehlungen abgeleitet. Beispielweise wie man weiterhin die jeweiligen Aufgaben handhaben kann oder ob es zum Wegfall bestimmter Prozesse kommen soll. Bei der Optimierung der Aufgaben werden kreative Ideen positiv angerechnet.   
Ergebnisdokumentation: Am Ende wird aufgezeichnet, welche Änderung an den Aufgaben vorgenommen wurden.

**Prüfung der Nutzung von Dienstleistungszentren im Rahmen von Organisationsuntersuchungen**

**Shared Services**: Hierbei meint man die gebündelte Benutzung von Ressourcen innerhalb eines Ressorts und auch ressortübergreifend. Durch Shared Services werden positive Effekte der Organisationsformen „Zentralisierung“ und „Dezentralisierung“ verbunden.

**Vorteile von Dienstleistungszentren**:   
Vorteile werden auf 3 Ebenen festgestellt:

1. strategische Ebene  
2. qualitative Ebene  
3. Wirtschaftliche Ebene

Durch die Bündelung von Unterstützungsprozessen wird die Bearbeitungszeit minimiert. Als Shared Services eignen sich besonders Unterstützungsprozesse die großes Volumen und Erfordernis spezieller Kenntnisse erfüllen. Anwendungen dafür sind: Informations- und Kommunikationstechnik, Personalverwaltung, Finanzen, Rechnungswesen, Innerer Dienst, Beschaffung.  
In der öffentlichen Verwaltung gewinnen Dienstleistungszentren zunehmend an Bedeutung.

**Aufgabenkritik und Politik**

Aufgabenkritik ist letztlich ein politischer Prozess. Die vollständige Streichung von Aufgaben bedarf zumindest bei gesetzlich verankerten Pflichtaufgaben der Mitwirkung der Legislative.

Zwar wird von Seiten der Abgeordneten vielfach abstrakt Aufgabenkritik gefordert, aber wenn es dann um konkrete Vorschläge geht, setzen sich in den Parlamenten häufig Lobbyinteressen durch. Dies gilt auch für die Intensität der Aufgabenwahrnehmung oder die Art und Weise ihrer Erledigung (Vollzugskritik).

Aufgabenkritische Prozesse leiden zudem darunter, dass der "schwarze Peter" hin- und hergeschoben wird. Die Politik erwartet Vorschläge von der Verwaltung, welche Aufgaben entfallen können oder wie die Aufgabenerledigung effizienter gestaltet werden könnte. Umgekehrt fordert die Verwaltung Signale von der Politik, doch endlich zu sagen, wo man mit der Aufgabenkritik ansetzen soll.