

Organisationsüberprüfung Staatsanwaltschaft; Phase II

Konzept zur Umsetzung des Expertenberichts des KPM

Bericht der Arbeitsgruppe an den Regierungsrat

Solothurn, 10. Juni 2008

OUe_STAWA_Bericht_def



Die Arbeiten in der Phase II der Organisationsüberprüfung der Staatsanwaltschaft des Kantons Solothurn und die Erstellung des vorliegenden Berichts wurden geleitet und unterstützt durch das
Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
Prof. Dr. Andreas Lienhard / Mag. rer. publ. Daniel Kettiger / lic. iur. Elena Kanavas

Inhalt

Management Summary	3
1. Auftrag und Vorgehen	5
1.1 Auftrag des Regierungsrates	5
1.2 Personelles	5
1.3 Vorgehen	6
2. Ausgangslage	6
2.1 Expertenbericht des KPM vom 21.09.2007	6
2.2 Zwischenzeitliche Veränderungen in der Staatsanwaltschaft	6
2.2.1 Grundsätzliches	6
2.2.2 Versuchsbetrieb mit „traffic+“ in Solothurn	7
2.2.3 Projekt „stawa flow“	7
2.3 Rahmenbedingungen der Umsetzung	7
2.3.1 Einführung der Schweizerischen Strafprozessordnung	7
2.3.2 Geschäftslast und Kriminalpolitik	8
3. Ergebnisse	8
3.1 Strategie	8
3.1.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten	8
3.1.2 Leitbild	8
3.1.3 Ausrichtung/Gliederung der Produkte	9
3.2 Struktur	9
3.2.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten	9
3.2.2 Aufbauorganisation	9
3.2.3 Qualitätsmanagement-System und WoV-Instrumentarium	10
3.3 Potenzial/Ressourcen	10
3.3.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten	10
3.3.2 Personaldotation	11
3.3.3 Neues Modell Personaleinsatz Untersuchung/Anklage	12
3.3.4 Informatik	13
3.3.5 Raum	14
3.4 Kultur	14
3.4.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten	14
3.4.2 Kultur und Führungskultur allgemein	14
3.4.3 Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Oberstaatsanwalt und Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin	15
4. Massnahmen	15
4.1 Übersicht	15
4.2 Zeitverhältnisse	16
4.3 Finanzielle Auswirkungen	16
Anhänge	17
Anhang 1: Massnahmenblatt zur Aufbauorganisation (Ziffer 3.2.2)	17
Anhang 2: Massnahmenblatt Prozess- und Qualitätsmanagement (Ziffer 3.2.3)	18
Anhang 3: Massnahmenblatt Personaldotation (Ziffer 3.3.2)	19
Anhang 4: Massnahmenblatt Neues Modell Personaleinsatz Untersuchung/Anklage (Ziffer 3.3.3)	20
Anhang 5: Massnahmenblatt 1 Informatik (Ziffer 3.3.4)	21
Anhang 6: Massnahmenblatt 2 Informatik (Ziffer 3.3.4)	22
Anhang 7: Massnahmenblatt Führungsentwicklung (Ziffer 3.4.2)	23
Anhang 8: Massnahmenblatt Oberstaatsanwalt/Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin (Ziffer 3.4.3)	24
Anhang 9: Abbildung „Führungsentwicklung“	25
Anhang 10: Abbildung „Matrix der Aufgabenteilung Oberstaatsanwalt Kanton Zug“	26

Management Summary

Das Bau- und Justizdepartement (BJD) des Kantons Solothurn hatte das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern, KPM, im Januar 2007 beauftragt, eine Organisationsüberprüfung der Staatsanwaltschaft des Kantons Solothurn vorzunehmen. Der *Schlussbericht des KPM vom 21. September 2007* an das Departement fasste das Ergebnis dieser Organisationsüberprüfung zusammen. Der Regierungsrat des Kantons Solothurn hatte in der Folge beschlossen, dass die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Organisationsüberprüfung nicht in die ausschliessliche Verantwortung der Staatsanwaltschaft selbst gelegt werden sollte, sondern durch eine Arbeitsgruppe unter externer Leitung geplant werden soll. Er hat mit Beschluss vom 6. November 2007 (RRB Nr. 2007/1860) eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des KPM eingesetzt und diese beauftragt, dem Regierungsrat bis vor den Sommerferien 2008 ein *Konzept zur Optimierung der Organisationsstrukturen der Staatsanwaltschaft* vorzulegen, welches konkrete Massnahmen, einen Umsetzungsplan sowie Aussagen zu den benötigten Ressourcen enthält. Der vorliegende Bericht enthält dieses Umsetzungskonzept.

Seit der Durchführung der Organisationsüberprüfung hat sich die organisatorische Ausgangslage der Staatsanwaltschaft verändert. Die durch das KPM im ersten Halbjahr 2007 durchgeführte Organisationsüberprüfung einerseits und die Ergebnisse der durch das Personalamt im Jahr 2006 durchgeführten Mitarbeitendenbefragung andererseits haben als solche bereits *Veränderungsprozesse in der Staatsanwaltschaft ausgelöst* (vgl. S. 6 f.). Als externe Faktoren müssen die Einführung einer neuen, gesamtschweizerischen Strafprozessordnung voraussichtlich auf den 1. Januar 2010 und der Umstand beachtet werden, dass die Staatsanwaltschaft hinsichtlich ihrer Arbeitsbelastung in einem wesentlichen Ausmass auch gesellschaftlichen Trends und kriminalpolitischen Entwicklungen ausgesetzt ist, indem sie dazu verpflichtet ist, alle eingehenden Anzeigen in der gesetzlich vorgesehenen Weise zu bearbeiten und zu erledigen (vgl. S. 7 f.).

Ausgehend von den Befunden und Empfehlungen im Expertenbericht legt die Arbeitsgruppe im vorliegenden Bericht ihre *Erkenntnisse und Vorschläge zur Organisationsoptimierung* zu den Bereichen Strategie (S. 8 f.), Struktur (S. 9 f.), Potenzial/Ressourcen (S. 10 ff.) und Kultur/Führung (S. 14 f.) dar. Die einzelnen, konkretisierten Massnahmen werden in den *Massnahmenblättern in den Anhängen* dargestellt.

Die Arbeitsgruppe beantragt dem Regierungsrat folgende Massnahmen zu bewilligen und dem Kantonsrat – soweit notwendig – Anträge zu stellen:

- a. Weiterentwicklung von „traffic+“ (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 1)
- b. Einführung eines QMS (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 2)
- c. Aufstockung der Personaldotation (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 3)
- d. Entwicklung des neuen Modells Personaleinsatz Untersuchung/Anklage (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 4)
- e. Verbesserungsprozesse im Bereich JURIS (vgl. Massnahmenblatt 1 im Anhang 5), in Abstimmung mit b
- f. Statistische Auswertungen JURIS (vgl. Massnahmenblatt 2 im Anhang 6)
- g. Durchführung eines Projektes zur Führungsentwicklung (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 7)
- h. Aufgabenteilung Oberstaatsanwalt/ Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 8).

Die beantragten Massnahmen verursachen voraussichtlich die folgenden ausgabenwirksamen Kosten:

Einmalige Ausgaben:

- für externe Unterstützung der Veränderungsprozesse: ca. CHF 160'000.00
- Personalaufstockung à conto Abbau alter Pendenzen: CHF 616'500.00
- Personalaufstockung à conto CH-StPO Einführung: CHF 192'500.00

Wiederkehrende Ausgaben:

- Pflege QMS: jährlich ca. CHF 40'000.00 (30 Stellenprozent), ab 2010
- Führungsanlässe: jährlich ca. 12'000.00, ab 2010 (im Rahmen des ordentlichen Weiterbildungsbudgets)
- Personalaufstockung à conto laufende Geschäfte: CHF 583'500.00, ab 2009
- Personalaufstockung à conto CH-StPO Umsetzung: ca. CHF 483'000.00, ab 2010

1. Auftrag und Vorgehen

1.1 Auftrag des Regierungsrates

Das Bau- und Justizdepartement (BJD) des Kantons Solothurn hatte das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern, KPM (Prof. Dr. Andreas Lienhard, Mag. rer. publ. Daniel Kettiger, Dr. Thomas Bichsel), mit Schreiben vom 13. Januar 2007 beauftragt, eine Organisationsüberprüfung der Staatsanwaltschaft des Kantons Solothurn vorzunehmen. Der Schlussbericht des KPM vom 21. September 2007 an das Departement fasste das Ergebnis dieser Organisationsüberprüfung zusammen. Die Ergebnisse der Organisationsüberprüfung wurden zudem mündlich am Gesamtrapport der Staatsanwaltschaft vorgestellt.

Der Regierungsrat des Kantons Solothurn hatte in der Folge beschlossen, dass die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Organisationsüberprüfung nicht in die ausschliessliche Verantwortung der Staatsanwaltschaft selbst gelegt werden sollte, sondern durch eine Arbeitsgruppe unter externer Leitung geplant werden soll. Gestützt auf die Offerte des KPM vom 23. Oktober 2007 hat der Regierungsrat mit Beschluss vom 6. November 2007 (RRB Nr. 2007/1860) eine Arbeitsgruppe unter der Leitung des KPM eingesetzt (Zusammensetzung vgl. Ziffer 1.2) und diese beauftragt, dem Regierungsrat bis vor den Sommerferien 2008 ein *Konzept zur Optimierung der Organisationsstrukturen der Staatsanwaltschaft* vorzulegen, welches konkrete Massnahmen, einen Umsetzungsplan sowie Aussagen zu den benötigten Ressourcen enthält. Der vorliegende Bericht enthält dieses Umsetzungskonzept.

Das Optimierungs- bzw. Umsetzungskonzept soll vom Regierungsrat genehmigt und dem Kantonsrat förmlich zur Kenntnisnahme unterbreitet werden.

1.2 Personelles

Die vom Regierungsrat eingesetzte Arbeitsgruppe setzte sich wie folgt zusammen (Reihenfolge gemäss RRB):

- Andreas Lienhard, Prof. Dr. iur., KPM (Mandatsleiter)
- Daniel Kettiger, Mag. rer. publ., Rechtsanwalt, KPM (Projektleiter, Moderator)
- Urs Huber, Kantonsrat (Vertreter der Justizkommission)
- Alfons Lack, Rechtsanwalt, Departementssekretär BJD (Vertreter des Departements)
- Bernardo Albisetti, Dipl. Ing. ETH, MPA IDHEAP, Leiter Controlling BJD (Vertreter des Departements, Sekretariat)
- Matthias Welter, lic. iur., Fürsprech und Notar, Oberstaatsanwalt (Vertreter der Staatsanwaltschaft)
- Sabine Husi, Fürsprecherin, Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin (Vertreterin der Staatsanwaltschaft)
- Toni Blaser, lic. iur., Fürsprech und Notar, Leitender Staatsanwalt (Vertreter der Staatsanwaltschaft)

Das KPM hat von der ihm durch den Regierungsrat eingeräumten Kompetenz, weitere Personen beizuziehen, Gebrauch gemacht und zusätzlich folgende Fachpersonen direkt in der Arbeitsgruppe mitwirken lassen:

- Elena Kanavas, lic. iur., Rechtsanwältin, als zusätzliche ständige Expertin im Team des KPM;
- Verena Müggliger Bühl, P+O Entwicklung, Wertbildung GmbH, Cham, Beraterin Projekt „sta-wa flow“, für den Workshop zum Thema „Kultur“;
- Beat Stöckli, lic. iur., Fürsprech und Notar, Staatsanwalt, als Vertreter von Toni Blaser am Workshop vom 2. Mai 2008.

1.3 Vorgehen

Nach Vorbereitungsarbeiten durch das BJD und das KPM und nach einer Start-Sitzung der Arbeitsgruppe am 11. Januar 2008 wurden die Fragen der Umsetzung der Organisationsüberprüfung *in fünf thematischen Workshops* von je rund einem halben Arbeitstag bearbeitet:

- Thema „Strategie“ (20.01.2008);
- Thema „Struktur“ (28.02.2008);
- Thema „Kultur“ (02.04.2008);
- Thema „Potenzial/Ressourcen“ (22.04.2008, Fortsetzung am 02.05.2008);
- Thema „Aufgaben- und Rollenteilung Oberstaatsanwalt/Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin“ (08.04.2008).

Die Arbeitsergebnisse wurden vom Expertenteam des KPM im vorliegenden Bericht zusammengefasst. Der Bericht wurde von der Arbeitsgruppe am 10.06.2008 bearbeitet und zu Händen des Regierungsrates verabschiedet.

2. Ausgangslage

2.1 Expertenbericht des KPM vom 21.09.2007

Ausgangslage für die Arbeiten in der Phase II bildete der Expertenbericht des KPM (Lienhard/Kettiger/Bichsel) vom 21. September 2007 „Organisationsüberprüfung der Staatsanwaltschaft des Kantons Solothurn“ an das BJD. Die Befunde und insbesondere die im Bericht vorgeschlagenen Optimierungsmöglichkeiten bildeten den Ausgangspunkt der Bearbeitung durch die Arbeitsgruppe. Die Vorgehensweise der Arbeitsgruppe schloss deshalb auch am Aufbau des Expertenberichts an.

2.2 Zwischenzeitliche Veränderungen in der Staatsanwaltschaft

2.2.1 Grundsätzliches

Die durch das KPM im ersten Halbjahr 2007 durchgeführte Organisationsüberprüfung einerseits und die Ergebnisse der durch das Personalamt im Jahr 2006 durchgeführten Mitarbeitendenbefragung andererseits haben als solche bereits *Veränderungsprozesse in der Staatsanwaltschaft ausgelöst*. Deshalb hat sich die Geschäftsleitung der Staatsanwaltschaft bereits im Jahr 2007 mit Fragen von Veränderung und Reorganisation befasst. Dieser Trend hat mit dem Vorliegen des Expertenberichts des KPM sowie mit dessen Vorstellung durch die Experten am Gesamtrapport der Staatsanwaltschaft im Herbst 2007 eine zusätzliche Verstärkung erfahren.

Die Staatsanwaltschaft mit deren Optimierung sich die Arbeitsgruppe im ersten Halbjahr 2008 befasste, war insofern nicht mehr die gleiche, welche die Experten des KPM im ersten Halbjahr 2007 vorgefunden und analysiert hatten. Dies führte einerseits dazu, dass einige der Befunde relativiert werden konnten und einige der vorgeschlagenen Optimierungsmöglichkeiten an Bedeutung verloren hatten. Andererseits mussten für die nun hier vorgeschlagenen Optimierungsmöglichkeiten die bereits eingesetzten Veränderungsprozesse berücksichtigt werden. Die Arbeitsgruppe erachtet es als wichtig, dass die von der Geschäftsleitung der Staatsanwaltschaft eingeleiteten positiven Entwicklungen durch die Umsetzung der Organisationsüberprüfung nicht be- oder gar verhindert werden. Fokus war in diesen Fällen der Blick in die Zukunft, die Suche nach Synergien und die Koordination der laufenden Projekte.

Die beiden wichtigsten Veränderungen sollen nachfolgend (Ziffer 2.2.2 und 2.2.3) kurz dargestellt werden.

2.2.2 Versuchsbetrieb mit „traffic+“ in Solothurn

Im Juni 2007 wurde – ausgelöst durch personelle Wechsel – in der *Abteilung Solothurn* unter dem Arbeitstitel „traffic+“ ein Kompetenzzentrum unter der Leitung einer Staatsanwältin (50%) mit drei Untersuchungsbeamten II (UB II) geschaffen, welches sich mit den Fällen des Strassenverkehrsrechts („traffic“ = SVG-Delikte ohne Fahren in angetrunkenem Zustand [FIAZ], Fahren unter Medikamenten [FUM] sowie Vereitelung von Blutentnahmen) sowie des Nebenstrafrechts („+“ = übriges Verwaltungsstrafrecht der Abteilung Solothurn) befasst. Die Zusammenfassung der SVG Fälle („traffic“) in einer Organisationseinheit macht in erster Linie aufgrund der Vielzahl vergleichbarer Fälle (rechtsgleiche Behandlung) Sinn. Ist übriges Verwaltungsstrafrecht anwendbar, so sind oft Spezialkenntnisse notwendig, was ebenfalls für die zentrale Bearbeitung solcher Fälle spricht. FIAZ-, FUM- und Vereitelungs-Delikte werden von beiden allgemeinen Abteilungen selber bearbeitet (einfache Fälle, Abwechslung), deshalb wurde diesbezüglich keine Zusammenfassung angestrebt.

Die spezialisierte Einheit hat sich im *einjährigen Versuchsbetrieb* bewährt. Die Geschäftsleitung der Staatsanwaltschaft befasst sich deshalb mit der Weiterentwicklung von „traffic+“: In Zukunft soll auch das übrige Verwaltungsstrafrecht zentral bearbeitet werden. Während der Teilbereich „traffic“ in Solothurn bestehen bleibt, soll der Teilbereich Nebenstrafrecht allenfalls neu in Olten angesiedelt werden. In Olten sollen die „+“-Delikte für den gesamten Kanton behandelt werden. Geprüft werden auch Abgrenzungsfragen bei schweren Verkehrsunfällen, mit komplexen rechtlichen Fragestellungen sowie eine gewisse Deliktsbereinigung im übrigen Verwaltungsstrafrecht.

2.2.3 Projekt „stawa flow“

Das Projekt „stawa flow“ wurde im Anschluss an den Gesamtrapport der Staatsanwaltschaft vom 15. September 2006 initiiert. Es entstand auf Initiative von einzelnen Mitarbeitenden hin und stellt eine Reaktion auf das mässige Abschneiden der Staatsanwaltschaft in der Mitarbeitendenbefragung des Personalamts dar. Im Frühling 2007 hat die Geschäftsleitung die Initiative der Mitarbeitenden aufgenommen und ein formelles Projekt geschaffen. Zusammen mit dem Personalamt wurde eine geeignete externe Begleitung gesucht. Das Projekt will den Verbesserungsprozess rund um die „weichen“ Faktoren in der Staatsanwaltschaft mit einer breiten Beteiligung der Mitarbeitenden nachhaltig sichern. Die regelmässig tagende Arbeitsgruppe wird vom Personalamt sowie von Verena Müggler Bühl als externe Beraterin unterstützt. Möglichst schnell sollen sichtbare Resultate erarbeitet werden. Als Beispiele können Instrumente zur Förderung einer offenen Feedbackkultur sowie Gemeinschaftsanlässe erwähnt werden. Im Dezember 2007 wurde das Projekt auf die Führungsebene ausgedehnt und es wurden inzwischen mehrere Führungsworkshops durchgeführt. Die dem Personalamt für das Projekt anfallenden Kosten werden der Staatsanwaltschaft intern verrechnet.

2.3 Rahmenbedingungen der Umsetzung

2.3.1 Einführung der Schweizerischen Strafprozessordnung

Die eidgenössischen Räte haben am 5. Oktober 2007 eine neue, *einheitliche Schweizerische Strafprozessordnung* (CH-StPO)¹ beschlossen. Diese soll *auf den 1. Januar 2010* das heutige kantonale Strafprozessrecht ablösen. Obwohl die heutige Organisation der Staatsanwaltschaft weitgehend dem vom neuen Bundesrecht verlangten Staatsanwaltschaftsmodell II entspricht, wird das neue Strafprozessrecht für die Staatsanwaltschaft – wie auch für alle anderen Organe der Solothurner Strafrechtspflege – einiges an Veränderung (vor allem auch einen gewissen Mehraufwand) mit sich bringen. Gesetzgeberisch müssen das Gerichtsorganisationsgesetz (GO)²

¹ Schweizerische Strafprozessordnung (Strafprozessordnung, StPO) vom 5. Oktober 2007, BBl 2007 6977; noch nicht in Kraft.

² Gesetz vom 13. März 1977 über die Gerichtsorganisation; BGS 125.12.

angepasst und die heutige Strafprozessordnung (StPO)¹ aufgehoben und ein Einführungsgesetz zur CH-StPO (EG StPO) geschaffen werden.

Für die Umsetzung der Justizreform des Bundes im Kanton Solothurn wurde eine *besondere Projektorganisation* unter der Leitung von Franz Fürst, Chef Rechtsdienst Justiz des BJD, eingesetzt.

2.3.2 Geschäftslast und Kriminalpolitik

Die Staatsanwaltschaft ist dazu verpflichtet, alle eingehenden Anzeigen in der gesetzlich vorgesehenen Weise zu bearbeiten und zu erledigen. Bei der Bearbeitung der Fälle ist sie zudem an das Recht, insbesondere an die Vorschriften der Prozessgesetzgebung gebunden. Die Staatsanwaltschaft kann somit die Menge der zu erledigenden Arbeiten nicht bzw. nur zu einem ganz kleinen Teil (eigene Ermittlungsaktivitäten) beeinflussen. Ihre Arbeitsbelastung wird weitestgehend durch Zahl und Art der durch die Polizei erstatteten Anzeigen beeinflusst. Sie ist hinsichtlich ihrer Arbeitsbelastung in einem wesentlichen Ausmass auch gesellschaftlichen Trends und kriminalpolitischen Entwicklungen ausgesetzt. In diesem Sinne wirken sich insbesondere auch die vorgesehene Erweiterung des Personalbestands der Kantonspolizei, die höhere Aufklärungsquote, die steigenden Anforderungen an die Qualität der Strafuntersuchungen, die zu verzeichnende Zunahme der zur Anzeige gebrachten Delikte sowie die laufende Erweiterung der Straftatbestände im Nebenstrafrecht des Bundes auf die Staatsanwaltschaft aus und müssen als Rahmenbedingung bei den Optimierungsbestrebungen beachtet werden.

3. Ergebnisse

3.1 Strategie

3.1.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten

Im Expertenbericht werden folgende Optimierungsmöglichkeiten vorgeschlagen:²

„Trotz des relativ beschränkten Handlungsspielraums hinsichtlich der strategischen Ausrichtung sollte ein Leitbildprozess durchgeführt werden, um eine gemeinsame Vorstellung von der Staatsanwaltschaft und ihren Zielsetzungen zu entwickeln. Auf diese gemeinsam entwickelte Strategie können dann alle weiteren Optimierungsprozesse ausgerichtet werden.“

„Die Ausrichtung und Gliederung der WoV-Produkte sollte einer Überprüfung unterzogen werden. Es geht dabei darum, die Bedeutung und die Möglichkeiten der WoV-Steuerung und -Führung für die Prozessgestaltung und Prozesssteuerung, die Strukturen und die Führung zu ermitteln.“

3.1.2 Leitbild

Die Frage, ob es grundsätzlich bzw. hinsichtlich einer Organisationsoptimierung sinnvoll sei, in der Staatsanwaltschaft einen Leitbildprozess zu führen, um eine gemeinsame Vorstellung von der Staatsanwaltschaft und ihren Zielsetzungen zu entwickeln, wurde in der Arbeitsgruppe äusserst kontrovers diskutiert. Mit Blick auf die beschränkten Ressourcen der Staatsanwaltschaft und der zurückhaltenden Haltung des Departements gegenüber Leitbildprozessen gelangte die Arbeitsgruppe mehrheitlich zum Schluss, dass von einem generellen Leitbildprozess abzusehen ist. Ein Leitbildprozess in den Teilbereichen Führung und allenfalls auch Kommunikation wird demgegenüber als sinnvoll erachtet. Ein solcher Prozess braucht jedoch entsprechende Ressourcen für die Umsetzung. Die Bereitschaft der Belegschaft, an solchen Teilleitbildern mitzuarbeiten, wird als gegeben erachtet. Die Arbeit darf jedoch nicht dazu führen, dass die Mitarbeitenden, um das Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen, zusätzliche Überstunden leisten müssen.

¹ Strafprozessordnung vom 7. Juni 1970, BGS 321.1.

² Ziffer 4.2, S. 27.

Hinsichtlich eines generellen Leitbildprozesses enthält damit das vorliegende Umsetzungskonzept keine Massnahmen. Die Frage von Leitbildern in Teilbereichen wird im Bereich „Kultur“ (nachfolgend Ziffer 3.4) nochmals aufgenommen.

3.1.3 Ausrichtung/Gliederung der Produkte

Die Frage einer verbesserten Ausrichtung bzw. Gliederung der Produkte wird unter dem Aspekt der Qualitätssicherung diskutiert (vgl. nachfolgend Ziffer 3.2.3).

3.2 Struktur

3.2.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten

Im Expertenbericht werden folgende Optimierungsmöglichkeiten vorgeschlagen:¹

„Im strukturellen Bereich weist die Aufbauorganisation hinsichtlich des Verhältnisses Stab/Linie noch Optimierungspotenzial auf, da die Kanzlei 2² weitgehend operativ tätig ist. Demgegenüber gibt es in der Parallelität zur Organisationsstruktur der Polizei einen guten Grund, zwei allgemeine Abteilungen mit den Standorten Solothurn und Olten zu führen, wobei es in Olten den Vorteil der örtlichen Nähe zur Polizei zu erhalten gilt. Bei den Prozessen ist eine Optimierung im Kleinen möglich, im Wesentlichen hängt das Optimierungspotenzial bei den Prozessen aber von der Aufbauorganisation, vom Instrumentarium der Prozesssteuerung und vom Potenzial des Personals ab.“

„Das Steuerungs- und Führungsinstrumentarium ist zurzeit noch suboptimal und bedarf der Optimierung und Ergänzung. Ein Qualitätsmanagement-System fehlt heute vollständig. Es geht insbesondere auch darum, das WoV-Instrumentarium der politischen Steuerung und der betrieblichen Führung vollständig aufzubauen und zu implementieren.“

„In struktureller Hinsicht könnte eine wesentliche Verbesserung durch die Anpassung der Aufbauorganisation erreicht werden. Weiter sollte das WoV-Instrumentarium auf- bzw. ausgebaut und ein Qualitätsmanagement-System geschaffen werden.“

3.2.2 Aufbauorganisation

Die Arbeitsgruppe gelangt zum Schluss, dass eine grundlegende Änderung der Aufbauorganisation, wie sie im Expertenbericht vorgeschlagen wird, nicht anzustreben ist. Die zu erwartenden Synergiegewinne durch die Umwandlung des Fachbereichs Geschäftskontrolle und Ordnungsbussen (GOB) in eine eigenständige Abteilung erscheinen als zu gering. Die abteilungsübergreifenden Handwechsel, welche dazu führen, dass die Verantwortung nicht in einer Abteilung wahrgenommen werden kann, werden nicht als kritisch betrachtet. Die Folgen einer einzelnen fehlerhaften Verfügung sind gering. Der kritische Bereich im Massengeschäft ist eher bei der Systemverantwortung (Organisation der Vielzahl der Fälle) anzusiedeln. Harzt es bei der Organisation, entstehen schnell hohe Pendenzenberge mit politischen Implikationen. Zudem haben in den letzten Monaten die Prozesse im Fachbereich GOB stark verbessert werden können, so dass eine Reorganisation dieses Bereiches betriebsinterne Unruhe auslösen würde, was die Gefahr erneuter Verzögerungen mit sich brächte. Das Problem der Handwechsel wird als solches in erster Linie im Bereich jener Fälle erkannt, die nicht im Massengeschäft erledigt werden können, sondern durch Staatsanwältinnen und Staatsanwälte bzw. UB II bearbeitet werden müssen (vgl. dazu Ziffer 3.3.3).

Ein Verbesserungspotential wird demgegenüber im Bereich „traffic +“ erkannt. In Zukunft soll auch das übrige Verwaltungsstrafrecht zentral bearbeitet werden. Während der Teilbereich „traffic“ in Solothurn bestehen bleibt, soll der Teilbereich des Nebenstrafrechts neu in Olten angesiedelt werden. In Olten sollen die Delikte des Nebenstrafrechts für den gesamten Kanton

¹ Management Summary, S. 4 f. sowie Ziffer 4.3, S. 27 f.

² Heute Fachbereich GOB.

behandelt werden. Von der Weiterentwicklung von „traffic+“ erwartet die Geschäftsleitung der Staatsanwaltschaft in erster Linie eine Qualitätsverbesserung bei der Behandlung der Verwaltungsstrafrechtsfälle ausserhalb des SVG-Bereiches. Zu prüfen sind in Zukunft zudem Abgrenzungsfragen bei schweren Verkehrsunfällen, mit komplexen rechtlichen Fragestellungen sowie eine gewisse Deliktvereinbarung im übrigen Verwaltungsstrafrecht.

Im Bereich der Aufbauorganisation wird somit die Weiterentwicklung von „traffic+“ als internes Projekt der Staatsanwaltschaft empfohlen (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 1).

3.2.3 Qualitätsmanagement-System und WoV-Instrumentarium

Mit Blick auf die Einführung der neuen Schweizerischen Strafprozessordnung wird die Einführung eines Prozess- und Qualitätsmanagement-Systems (QMS) als notwendig erachtet. Der erhoffte Effizienzgewinn rechtfertigt nach Auffassung der Arbeitsgruppe auch die relativ hohen einmaligen Kosten zum Aufbau des QMS und die künftig zum Betrieb des QMS erforderlichen personellen Ressourcen (erfahrungsgemäss rund 30 Stellenprozente). Im Rahmen des Aufbaus eines QMS werden auch die Gliederung und die Ausrichtung der WoV-Produkte überprüft und das WoV-Instrumentarium angepasst werden müssen.

Der Aufbau eines QMS muss in einem extern begleiteten Projekt erfolgen (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 2). Der Aufbau des QMS sollte mit der Führungsentwicklung (vgl. nachfolgend Ziffer 3.4.2 sowie Massnahmenblatt im Anhang 7) abgestimmt werden.

3.3 Potenzial/Ressourcen

3.3.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten

Im Expertenbericht werden folgende Optimierungsmöglichkeiten vorgeschlagen:¹

„Hinsichtlich des Potenzials kann festgestellt werden, dass einerseits die personellen Ressourcen zu knapp bemessen sind – in der Abteilung WOK in einem Ausmass, das dringlichen Handlungsbedarf auslöst – und dass gleichzeitig das fachliche Potenzial suboptimal ist, einerseits wegen der ungenügenden Ausbildung und Erfahrung der Untersuchungsbeamtinnen und -beamten, andererseits wegen des weitgehenden Fehlens einer adäquaten Führungsausbildung bei den Leitungsfunktionen. Im Informatikbereich führt die erst jetzt in Klärung begriffene Situation mit der Systemadministration bei der Gerichtsverwaltung zu Verzögerungen beim Aufbau des Steuerungsinstrumentariums. Die Befunde hinsichtlich Raum betreffen eher Detailfragen.

Um ihre Aufgaben längerfristig erfüllen zu können, muss die Staatsanwaltschaft mit mehr Personal dotiert werden. In der Abteilung WOK ist die Dotierung mit einer zusätzlichen Staatsanwaltsstelle oder UB I-Stelle dringlich. Das fachliche Potenzial sollte bei den UB II durch eine zusätzliche (juristisch ausgerichtete) Ausbildung und bei den Personen in Leitungsfunktionen durch eine adäquate Führungsausbildung optimiert werden.“

Konkret wurde folgendes vorgeschlagen:²

„Damit die Pendenzen überhaupt abgebaut werden und die Staatsanwaltschaft mittelfristig dem Normalbetrieb zugeführt werden kann, ist eine höhere Dotation mit Personal notwendig:

- *Die Abteilung WOK muss im Sinne einer Sofortmassnahme möglichst rasch mit einer zusätzlichen Staatsanwaltsstelle, mindestens aber mit einer zusätzlichen UB I-Stelle dotiert werden.*
- *Im Bereich SVG sollten die bestehenden Pendenzen durch den befristeten Einsatz von qualifizierten Aushilfen abgebaut werden.*
- *Der Personalbedarf ist nach der Durchführung der Optimierungsmassnahmen nochmals zu überprüfen.“*

¹ Management Summary, S. 5 sowie Ziffer 4.4, S. 29 f.

² Ziffer 4.4.1.1, S. 29.

3.3.2 Personaldotation

Die im Sinne einer Sofortmassnahme vorgeschlagene zusätzliche Juristenstelle in der Abteilung WOK wurde inzwischen bewilligt bzw. geschaffen. Diese Massnahme kann damit als vollzogen betrachtet werden.

Der Expertenauftrag zur Organisationsüberprüfung an das KPM klammerte ausdrücklich quantitative Abklärungen aus. Da sich die Abklärungen und Diskussionen der Arbeitsgruppe auf den Expertenbericht des KPM bezogen und da für zusätzliche quantitative Abklärungen weder ein Auftrag bestand, noch solche im Rahmen des Projektauftrags (Zeitraumen, Finanzen) möglich waren, musste sich auch die Arbeitsgruppe auf qualitative Diskussionen zur Personaldotation sowie auf Abschätzungen beschränken.

Eine Analyse der Arbeitsgruppe hat ergeben, dass die Staatsanwaltschaft wesentlich mehr STA-Geschäfte zu bewältigen hatte bzw. hat als ursprünglich angenommen. Die anfänglich erwarteten 3'500 STA-Geschäften sind im Jahr 2007 auf knapp 5'700 STA-Geschäfte angestiegen. Gründe für diese Entwicklung – die seinerzeit basierend auf den Zahlen von 2001 zu einer falschen Einschätzung des künftigen Bedarfs führte – sind unter anderem bei der Aufstockung der Polizei sowie im Verkehrsbereich und einer grösseren Aufklärungsquote bei Vermögensdelikten zu orten. Zudem sind die Strafverfügungsverfahren aufgrund der neuen Strafzumessung und der VOSTRA-Anforderungen mit erheblichem Mehraufwand verbunden.

Der Oberstaatsanwalt legte am 22. April 2008 ein fundiert begründetes Arbeitspapier vor, das für die Staatsanwaltschaft folgenden zusätzlichen Personalbedarf ausweist (Bedarf CH-StPO nach vorläufigem Projektstand):

- Im laufenden Tagesgeschäft fehlen 2 Staatsanwältinnen/-anwälte, 3 UB II und 1 Sekretariatskraft.
- Für die einmalige Abarbeitung der aufgelaufenen und noch bestehenden Pendenzen braucht es vorübergehend zusätzlich ca. 2 Jahrespensen Staatsanwältinnen/-anwälte sowie ca. 3,5 Jahrespensen UB II.
- Die Umsetzung der CH-StPO (vgl. auch Ziffer 2.3.1) wird zusätzlich permanent folgende Kapazitäten verlangen: ca. 2,5 Staatsanwältinnen/-anwälte und 1 bis 1,5 UB II.
- Für die Vorbereitung und Einführung der CH-StPO braucht es vorübergehend (Projektstellen) 0,75 Jahrespensen Staatsanwältinnen/-anwälte, 0,5 Jahrespensen UB II sowie 0,5 Jahrespensen Kanzleipersonal.

Tabelle 1: Vergleich der Personalressourcen

Kanton	Anzahl Einwohner (T) 31.12.07	Modell	Anzahl Pens	Verurteilungen 2006 gemäss BfS						Verurteilungen je Pensum
				StGB ²	SVG ³	BetMG ⁴	ANAG/AUG ⁵	Übrig V-SrR ⁶	Total	
Solothurn	250.4	Sawa	58.2 ⁷	816	1613	380	188	288	3285	56.4
Thurgau	238.2	UR	64	479	1670	169	313	120	2751	43.0
Basel-Landschaft	269	UR	150	754	1536	183	131	147	2751	18.3
St. Gallen	465.9	Sawa	140	1659	2810	641	549	396	6055	43.3
Luzern	363	UR	101.5	1568	2497	407	397	336	5205	51.3
Zug	109	Sawa	36.2	328	906	61	72	76	1443	39.9

¹ Bfs = Bundesamt für Statistik, erfasst werden nur Delikte, welche dem Bund gemeldet werden (VOSTRA – Delikte) www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/19/03/03/kev/strafaten/gesetze.html (Verurteilungen nach Gesetz und Urteilkanton).

² Eidgenössisches Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937 (StGB), SR 311.0.

³ Strassenverkehrsgesetz vom 19. Dezember 1958 (SVG), SR 741.0.

⁴ Bundesgesetz vom 3. Oktober 1951 über die Betäubungsmittel und die psychotropen Stoffe (Betäubungsmittelgesetz, BetMG), SR 812.121.

⁵ Bundesgesetz vom 16. Dezember 2005 über die Ausländerinnen und Ausländer (AUG), SR 142.0.

⁶ Verwaltungsstrafrecht.

⁷ inkl. 3 Mitarbeiterinnen Gerichtskasse 1 Mitarbeiterin Systemadministration.

Ein Vergleich der Personalressourcen im Bereich der Strafverfolgung mit ausgewählten Kantonen, der das Departementssekretariat des BJD im Auftrag der Arbeitsgruppe vorgenommen hat, präsentiert sich wie oben in der Tabelle 1 dargestellt.

Der Ressourcenbedarf der Strafverfolgungsbehörden hängt massgebend von der Gestaltung der Arbeitsteilung der Strafverfolgungsbehörden und der Kriminalpolizei ab. Gemäss Auskunft von Thomas Zuber, Kommandant der Kantonspolizei Solothurn, ist die Schnittstelle zwischen polizeilicher Arbeit und der Arbeit der Untersuchungsrichterämter bzw. der Staatsanwaltschaften in den Kantonen Luzern, St. Gallen und Thurgau vergleichbar. Die Polizei ist zuständig für die Abklärung des objektiven und subjektiven Tatbestandes. Die Staatsanwaltschaft bzw. das Untersuchungsrichteramt wird grundsätzlich nur eingeschaltet, wenn Zwangsmassnahmen angezeigt sind. Im Kanton Basel-Landschaft engagieren sich die Statthalterämter (Untersuchungsrichter) bei der Straftatsermittlung stärker. Bloss der Erstzugriff und die Sicherung von Spuren erfolgt in der alleinigen Verantwortung der Polizeibehörden. Weitergehende Ermittlungen obliegen der Verantwortung der Statthalterämter. Diese Abklärungen erhärten die Einschätzung der Staatsanwaltschaft des Kantons Solothurn.

Dass die Staatsanwaltschaft des Kantons Solothurn personell massiv unterdotiert ist, zeigt sich auch bei weiteren von der Arbeitsgruppe summarisch vorgenommenen vergleichenden Betrachtungen im Kantonsvergleich, die sich auf Zahlenmaterial und Erfahrungen der Experten stützen.

Als Massnahme wird vorgeschlagen, die Staatsanwaltschaft entsprechend den Anträgen in Ziffer 4 und im Anhang 3 aufzustocken (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 3). Die notwendigen Projektstellen für die Einführung der CH-StPO sind nach Auffassung der Arbeitsgruppe dabei (auch aus Transparenzgründen) im Rahmen des laufenden Projekts zur Einführung der CH-StPO bereitzustellen, nicht im Rahmen der Optimierung der Organisation der Staatsanwaltschaft.

3.3.3 Neues Modell Personaleinsatz Untersuchung/Anklage

Das Modell mit den UB II als Assistenten der Staatsanwälte hat sich rückblickend nicht in jeder Hinsicht bewährt. Die Handwechsel der Dossier ergeben Schwierigkeiten. Es wird angestrebt, dass ein Mitarbeiter einen Fall von Beginn weg bis zum Schluss bearbeitet. Um dieses Ziel zu verfolgen, müssen jedoch wesentlich mehr Staatsanwältinnen bzw. Staatsanwälte angestellt werden. Die Arbeitsgruppe gelangt zur Auffassung, dass die für die Ausübung der Aufgaben von UB II notwendigen Voraussetzungen gegenwärtig nicht überall vorhanden sind. Der Einsatz von besser qualifiziertem Personal wird notwendig sein, um dem unbestrittenen Nachteil der Handwechsel innerhalb der Strafverfahren zu begegnen.

Im Vordergrund steht ein *neues Modell*, das für den Auftritt vor Gericht ein abgeschlossenes juristisches Studium mit einem Titel als Rechtsanwalt voraussetzt (*Staatsanwalt I*). Allenfalls sind für diese Stufe anstelle des Rechtsanwaltspatents gleichwertige Spezialistenausbildungen im Strafrechtsbereich auf Hochschulebene¹ zu anerkennen. Fälle, bei denen klar ist, dass die Strafuntersuchung mit einer Anklage abgeschlossen wird, sollen von Beginn weg einem Staatsanwalt I zugeordnet werden. Verbrechen und Vergehen, welche aller Voraussicht nach nicht zur Anklage gelangen, sollen auch sogenannten *Staatsanwälten II* (Arbeitsbezeichnung) zugeordnet werden können. Staatsanwälte der Kategorie II sollen in aller Regel über einen juristischen Universitätsabschluss (ev. zusätzlich mit Rechtsanwaltspatent) verfügen. Ausnahmsweise soll diese Funktion auch erfahrenen Untersuchungsbeamtinnen und -beamten (nicht juristische UB) offen stehen, welche sich berufsbegleitend auf Hochschulebene für diese Aufgabe qualifizieren. Der Aufstieg von der Funktion des Staatsanwalts II zum Staatsanwalt I soll Mitarbeitenden mit juristischem Universitätsabschluss und Rechtsanwalts-titel vorbehalten sein. Die Funktion des *Untersuchungsbeamten I* (UB I) soll sowohl von Juristen bzw. Juristinnen wie auch von erfahre-

¹ Beispielsweise für allgemeine Staatsanwaltsfunktionen der MAS Forensics des Competence Centers Forensik und Wirtschaftskriminalistik (CCFW) der Hochschule Luzern, für Staatsanwaltsfunktionen in der Wirtschaftsabteilung der MAS Economic Crime Investigation des CCFW.

nen Untersuchungsbeamtinnen bzw. -beamten ausgeübt werden. UB I führen Strafverfahren im Übertretungsbereich von der Eröffnung bis zum Abschluss selbständig durch. Die UB II werden für unterstützende Aufgaben eingesetzt. Mitarbeitende, welche längere Zeit in dieser Funktion tätig sind, lernen den Betrieb der Staatsanwaltschaft intensiv kennen. Bewähren sich Mitarbeitende in dieser Funktion, haben sie die Möglichkeit, sich mit entsprechender externer Ausbildung für eine höhere Funktion – in ausserordentlichen Fällen bis zum Staatsanwalt II – zu qualifizieren.

Es wird festgestellt, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt genügend qualifiziertes Personal auf der Stufe des Staatsanwalts II und der UB I fehlt. In den vergangenen drei Jahren gelang es nicht, alle UB „on the Job“ an die ihnen zugedachten Aufgaben heranzuführen.

Das von der Arbeitsgruppe angedachte neue Modell bedarf – in Abgleich mit den Anforderungen der neuen gesamtschweizerischen Prozessgesetzgebung – noch der Reflexion und der detaillierten Ausarbeitung. Gleichzeitig ist aber Eile angesagt, weil einerseits die allenfalls notwendigen Änderungen der GO im Rahmen der Einführung der CH-StPO vorgenommen werden sollten und weil andererseits möglichst rasch – insbesondere auch im Rahmen der Aufstockung der Personaldotation (vgl. Ziffer 3.3.2) – bei Personalentscheiden das neue Modell berücksichtigt werden sollte. Diese Detailarbeiten sollen in einem internen Projekt der Staatsanwaltschaft vorgenommen werden und bis spätestens Mitte Oktober 2008 abgeschlossen sein (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 4).

3.3.4 Informatik

Die Informatik der Staatsanwaltschaft betrifft in erster Linie den Betrieb und die Weiterentwicklung der Geschäftsverwaltungssoftware JURIS. Die Systemadministration von JURIS liegt heute zentral bei der unabhängigen Gerichtsverwaltung und damit nicht nur ausserhalb der Staatsanwaltschaft, sondern auch ausserhalb des direkten Einflussbereichs des Bau- und Justizdepartements. Die im Expertenbericht erwähnten Probleme hinsichtlich der Systemadministration¹ konnten mit einer kürzlich abgeschlossenen Vereinbarung zwischen Gerichtsverwaltung und Staatsanwaltschaft bereinigt werden.

Die Formulare im System JURIS müssen laufend angepasst werden. Grund für diese Anpassungen sind Erkenntnisse über Fehler (Verbesserungsprozess) oder kleinere Änderungen in der Gesetzgebung bzw. in der richterlichen Rechtsprechung, etc. Solche Verbesserungsprozesse sind klassischerweise ein Element eines Qualitätsmanagements. Sie sollten nicht einfach so nach Bedarf, sondern in einem klar definierten Änderungsprozess (Änderungszyklus) ablaufen. Im Rahmen der Erarbeitung des Qualitätsmanagementsystems (QMS) müssen die laufenden Änderungen von JURIS ins QMS einbezogen werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die personellen Ressourcen von Staatsanwältinnen/-anwälten nur noch so weit als unbedingt notwendig beansprucht werden. Zurzeit wird am Vorgehen bei diesen Anpassungen nichts verändert. Die Arbeiten sollen im Rahmen der beantragten Entwicklung eines QMS erfolgen (vgl. Massnahmenblatt 1 Informatik im Anhang 5).

Hinsichtlich der zurzeit hohen Beanspruchung von personellen Ressourcen von Staatsanwältinnen/-anwälten für die Generierung von statistischen Informationen (Auswertungen) wurden folgende Massnahmen beschlossen, die in der Staatsanwaltschaft laufend umgesetzt werden können (vgl. Massnahmenblatt 2 Informatik im Anhang 6):

- Die Systemadministration der Gerichtsverwaltung sollte die Standardauswertungen so konfigurieren, dass die für den Geschäftsbericht notwendigen Daten per Knopfdruck ermittelt werden können.
- Sonderfälle müssen nach wie vor mit Hilfe von JURIS-erprobten Staatsanwältinnen bzw. Staatsanwälten erstellt werden.
- Die Erstellung von Auswertungen soll künftig in den Zuständigkeitsbereich der zentralen Dienste fallen.

¹ Ziffer 3.3.3, S. 23.

3.3.5 Raum

Der Befund der Experten, dass hinsichtlich Raum eher Detailfragen berührt sind, hat sich in der Arbeitsgruppe bestätigt. Hinsichtlich Raum besteht insofern Handlungsbedarf, als bei Realisierung der beantragten Aufstockung der Personaldotation (vgl. Ziffer 3.3.2) die heute im Franziskanerhof verfügbaren Räume nicht mehr ausreichen und – beispielsweise durch Aussiedlung der im Franziskanerhof heute einquartierten staatsanwaltschaft-fremden Verwaltungsstellen – zusätzliche Büroräumlichkeiten bereitgestellt werden müssen.

3.4 Kultur

3.4.1 Im Expertenbericht vorgeschlagene Optimierungsmöglichkeiten

Im Expertenbericht werden folgende Optimierungsmöglichkeiten vorgeschlagen:¹

„Ein wesentliches Optimierungspotenzial liegt im Bereich der Kultur: Die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen dem Oberstaatsanwalt und seiner Stellvertreterin sind suboptimal. Zudem ist – nachdem die Übergangsphase einen situativ besonderen Führungsstil gerechtfertigt hat – ein Wandel von Kultur und Führungsstil angezeigt. Dieser wurde mit dem Projekt „stawa-flow“ auch schon teilweise eingeleitet. Das Personal weist durchwegs eine sehr hohe Motivation auf. Die Staatsanwaltschaft funktioniert trotz fehlender Ressourcen dank dem persönlichen Einsatz des Personals recht gut. Diese Arbeitsmotivation gilt es zu erhalten.

Von grosser Bedeutung ist ein Kulturwandel hin zu einer Verhandlungskultur, beinhaltend einen Führungsstil in Richtung Führen mit Zielvereinbarungen und eine Ausschöpfung der Delegationsmöglichkeiten.“

„Die Rollenteilung bzw. Aufgabenteilung zwischen dem Oberstaatsanwalt und seiner Stellvertreterin ist in grundsätzlicher Weise zu überdenken. Allenfalls müssen hier auch Anpassungen in der VO STA vorgenommen werden.“²

3.4.2 Kultur und Führungskultur allgemein

Wie bereits erwähnt (Ziffer 2.2.3) entstand in der Staatsanwaltschaft bereits während der laufenden Organisationsüberprüfung das Projekt „stawa-flow“. Nach Auffassung der Arbeitsgruppe darf durch die Optimierung der Organisation der Staatsanwaltschaft die in „stawa-flow“ entstandene Dynamik nicht gebremst oder gar gestoppt werden. Die von den Experten vorgeschlagene Veränderung der Kultur – insbesondere der Führungskultur – soll vielmehr auf dem Projekt „stawa-flow“ aufbauen.

Die Arbeitsgruppe schlägt ausgehend von den in „stawa-flow“ bereits durchgeführten Führungsworkshops vor, ein Projekt zur Führungsentwicklung durchzuführen (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 7 sowie Abbildung im Anhang 9), welches – anders als herkömmliche Führungsausbildungen – die „ab Stange“ bezogen werden können, folgenden Anforderungen gerecht wird:

- individuell auf Bedürfnisse der Staatsanwaltschaft des Kantons Solothurn zugeschnitten;
- entlang der konkreten Führungsarbeit;
- entlang der (Organisations-)Entwicklung der Staatsanwaltschaft;
- bestimmte (nicht beliebige), aber selber bestimmte Themen.

Die Führungsentwicklung soll grundsätzlich in Workshops mit den betroffenen Führungspersonen der Staatsanwaltschaft stattfinden. Zusätzlich ist eine Grossgruppenveranstaltung mit dem gesamten Personal der Staatsanwaltschaft vorgesehen, dies um die Führungsentwicklung kulturell in der gesamten Belegschaft zu verankern bzw. in den allgemeinen Prozess von „stawa-flow“ einzubeziehen. Ziel der Führungsentwicklung ist eine Leistungs- und Kostenoptimierung der Amtsstelle. Das Ergebnis der Führungsentwicklung besteht in:

- einem Führungsleitbild für die Staatsanwaltschaft;

¹ Management Summary, S. 5 sowie Ziffer 4.5, S. 23 ff.

² Ziffer 4.5.1.1, S. 30.

- einem Führungsinstrumentarium (abgestimmt auf das QMS);
- einem gemeinsamen, einheitlichen Führungsverständnis.

Das Projekt muss einerseits auf den Zeitpunkt der Einführung der CH-StPO ausgerichtet sein und andererseits mit dem QMS-Projekt (vgl. Anhang 2) abgestimmt und koordiniert werden. Für den Zeitpunkt nach dem 1. Januar 2010 sollten dann im Rahmen der ordentlichen Abläufe und Arbeiten in der Staatsanwaltschaft als Ausdruck der neuen Führungskultur regelmässig Führungsanlässe (Intervision, Qualitätszirkel, o.ä.) stattfinden.

3.4.3 Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Oberstaatsanwalt und Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin

Im Wissen darum, dass die Kultur und Führungskultur einer Organisation primär auf der Chef-etage bestimmt wird, hat die Arbeitsgruppe einen halbtägigen Workshop ausschliesslich der Frage der Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Oberstaatsanwalt und der Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin gewidmet. Die Aufgabenzuteilung ist zu überprüfen und zu ergänzen. Es ist zwischen originären und delegierten Kompetenzen zu unterscheiden. Ein besonderer Fokus ist auf das Aufgabengebiet der zentralen Dienste zu richten. Grundsätzlich soll die Überprüfung eine Annäherung an das Modell in Zug führen (Raster der Matrix vgl. Anhang 10). Die Zuständigkeitsmatrix ist zu bereinigen und zu kommunizieren (intern und extern). Wenn notwendig soll zu einem späteren Zeitpunkt (nach Vorliegen von Erfahrungen) die Verordnung über die Organisation und Geschäftsführung der Staatsanwaltschaft überarbeitet werden.

Kriterien zur Gestaltung der Geschäftsfeldaufteilung sind insbesondere:

- bei äusserst wichtigen Themen – Kompetenz bei Amtsleitung (der Linie folgend);
- themenspezifische Verantwortlichkeit bis am Schluss (keine Handwechsel);
- Verteilung Arbeitslast;
- persönliche Interessen.

Diese Arbeiten sollen in einem internen Projekt der Staatsanwaltschaft vorgenommen werden und bis spätestens Ende September 2008 abgeschlossen sein (vgl. Massnahmenblatt im Anhang 8).

4. Massnahmen

4.1 Übersicht

Entsprechend den verfügbaren personellen und finanziellen Möglichkeiten hat die Arbeitsgruppe versucht, eine Priorisierung vorzunehmen und sich darauf zu beschränken, einige wenige Massnahmen vorzuschlagen, die – insbesondere auch in der gegenseitigen Wechselwirkung – insgesamt hinsichtlich der Optimierung der Organisation und der Abläufe in der Staatsanwaltschaft den grössten Erfolg versprechen.

Die Arbeitsgruppe beantragt dem Regierungsrat folgende Massnahmen zu bewilligen und dem Kantonsrat – soweit notwendig – Anträge zu stellen:

- a. Weiterentwicklung von „traffic+“ (Massnahmenblatt im Anhang 1)
- b. Einführung eines QMS (Massnahmenblatt im Anhang 2)
- c. Aufstockung der Personaldotation (Massnahmenblatt im Anhang 3)
- d. Entwicklung des neuen Modells Personaleinsatz Untersuchung/Anklage (Massnahmenblatt im Anhang 4)
- e. Verbesserungsprozesse im Bereich JURIS (Massnahmenblatt 1 im Anhang 5), in Abstimmung mit b
- f. Statistische Auswertungen JURIS (Massnahmenblatt 2 im Anhang 6)
- g. Durchführung eines Projektes zur Führungsentwicklung (Massnahmenblatt im Anhang 7)
- h. Aufgabenteilung Oberstaatsanwalt/ Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin (Massnahmenblatt im Anhang 8).

Die Vorhaben b und c sind inhaltlich und zeitlich zu koordinieren; mit dieser Koordination ist das BJD zu beauftragen.

Für die Massnahmen b und c sollte die operative Verantwortung beim BJD liegen, für die übrigen Massnahmen beim Oberstaatsanwalt.

4.2 Zeitverhältnisse

Die beantragten Massnahmen sollen grundsätzlich vor Ende 2008 (teilweise bereits im Herbst 2008) umgesetzt werden.

Die folgenden Massnahmen sind auf den Zielhorizont der Einführung der CH StPO (01.01.2010) ausgerichtet:

- Weiterentwicklung von „traffic+“ (Massnahmenblatt im Anhang 1)
- Einführung eines QMS (Massnahmenblatt im Anhang 2)
- Aufstockung des Personals (Teil CH StPO)
- Durchführung eines Projektes zur Führungsentwicklung (Massnahmenblatt im Anhang 7)
- Verbesserungsprozesse im Bereich JURIS (Massnahmenblatt 1 im Anhang 5)

4.3 Finanzielle Auswirkungen

Die unter 4.1 beantragten Massnahmen verursachen voraussichtlich die folgenden ausgabenwirksamen Kosten:

Einmalige Ausgaben:

- für externe Unterstützung der Veränderungsprozesse: ca. CHF 160'000.00 (Massnahmenblätter 2 und 7)
- Personalaufstockung à conto Abbau alter Pendenzen: CHF 616'500.00 (Massnahmenblatt 3)
- Personalaufstockung à conto CH-StPO Einführung: CHF 192'500.00 (Massnahmenblatt 3)

Wiederkehrende Ausgaben:

- Pflege QMS: jährlich ca. CHF 40'000.00 (30 Stellenprozente), ab 2010 (Massnahmenblatt 2)
- Führungsanlässe: jährlich ca. 12'000.00, ab 2010 (Massnahmenblatt 7)
- Personalaufstockung à conto laufende Geschäfte: CHF 583'500.00, ab 2009 (Massnahmenblatt 3)
- Personalaufstockung à conto CH-StPO Umsetzung: ca.: CHF 483'000.00, ab 2010 (Massnahmenblatt 3)

Anhänge

Anhang 1: Massnahmenblatt zur Aufbauorganisation (Ziffer 3.2.2)

Themenbereich:	Struktur
Thema:	Aufbauorganisation
Arbeitstitel der Massnahme:	Reorganisation „traffic+“
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Reorganisation von „traffic+“: Einheitliche Bearbeitung der SVG-Delikte und der Nebenstrafgesetzgebung (Ausnahmen: Fahren in fahruntüchtigem Zustand durch alle StA); Umverteilung von Ressourcen
Ergebnis:	Fachbereich Geschäftskontrolle und Ordnungsbussen wird in der heute bestehenden Form beibehalten Bearbeitung der SVG-Delikte wird in der allg. Abteilung in Solothurn angegliedert; Bearbeitung der Nebenstrafgesetzgebung wird in der allg. Abteilung in Olten angegliedert
Zeitraumen:	Umsetzung mit Einführung der CH-StPO (01.01.2010)
Beschlusseskompetentes Organ:	Oberstaatsanwalt
Federführung:	Toni Blaser und Pascal Flückiger
Weitere Beteiligte:*	--
Externe Begleitung:	--
Kommunikationsmassnahmen:	Interne Kommunikation; individuelle Information der Betroffenen
Bedingung:	Reorganisation „traffic+“ wird unabhängig vom definitiven Entscheid über die anderen Massnahmen durchgeführt
Geschätzte Projektkosten:	kostenneutral

* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

Anhang 2: Massnahmenblatt Prozess- und Qualitätsmanagement (Ziffer 3.2.3)

Themenbereich:	Struktur
Thema:	Prozess- und Qualitätsmanagement / WoV-Produkte
Arbeitstitel der Massnahme:	Qualitätsmanagementsystem (QMS)
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Abläufe einheitlich definieren und dokumentieren; Qualitätskriterien festlegen; Handbuch erstellen; unter Berücksichtigung der CH-StPO und in Abstimmung mit den WoV-Produkten
Ergebnis:	Erarbeitung eines integrierten QMS
Zeitraumen:	Umsetzung mit Einführung der CH StPO (01.01.2010)
Beschlusskompetentes Organ:	Für das Projekt: Oberstaatsanwalt Für die Umsetzung: Oberstaatsanwalt
Federführung:	Oberstaatsanwalt
Weitere Beteiligte:*	BJD, B. Albisetti (M)
Externe Begleitung:	notwendig
Kommunikationsmassnahmen	Noch verfrüht
Bedingung:	---
Geschätzte Projektkosten:	Einmalig: Unter CHF 100'000 für das Projekt Wiederkehrend: Kosten für mind. 30 Stellenprozent zur Pflege des QMS

* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

Anhang 3: Massnahmenblatt Personaldotation (Ziffer 3.3.2)

Themenbereich:	Ressourcen
Thema:	Personaldotation
Arbeitstitel der Massnahme:	Personalaufstockung
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Ziel der Personalaufstockung ist eine nachhaltige Entlastung in der Bearbeitung des Tagesgeschäftes sowie eine Aufarbeitung alter Pendenzen. Zudem sind für die Einführung und die Umsetzung der CH-StPO entsprechend personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen Als Hauptgründe für die Personalaufstockung sind zu auszuführen: - Wesentlich höhere Anzahl STA-Geschäfte als angenommen - Erheblicher Mehraufwand insb. aufgrund der Strafzumessung und den VOSTRA-Anforderungen - Ergebnisse aus dem Vergleich mit anderen Kantonen - Sorgfältige Vorbereitung, Einführung und Umsetzung der CH-StPO Es ist eine zeitliche und inhaltliche Koordination mit dem Projekt zur Einführung der Justizreform notwendig.
Ergebnis:	Antrag zuhanden des Regierungsrats/Kantonsrats für die Bewilligung von zusätzlichen Stellen à conto: Laufende Geschäfte: 2 StA, 3 UB, 1 Sekr. Abbau alter Pendenzen: 2 StA und 3.5 UB für ein Jahr Einführung CH-StPO: 0.75 StA, 0.5 UB und 0.5 Sekr. für ein Jahr Umsetzung CH-StPO: 2.5 StA und 1 bis 1.5 UB (je nach Umsetzung kann der Mehraufwand wesentlich höher sein)
Zeitraumen:	Antrag bis 15.10.2008 (Koordination mit Gesetzgebung CH StPO sowie mit Massnahme gemäss Anhang 4)
Beschlusseskompetentes Organ:	Regierungsrat/Kantonsrat
Federführung:	Oberstaatsanwalt
Weitere Beteiligte:*	BJD (A)
Externe Begleitung:	--
Kommunikationsmassnahmen:	Antrag Personalaufstockung ohne Nennung genauer Zahlen; Argumentarium für Sitzung Justizkommission und Finanzkommission
Bedingung:	Zahlen sind abhängig vom Konzept zum Vorgehen bei den UB II und von der Personalentwicklung bei der Polizei
Geschätzte Projektkosten:	Einmalige Kosten: à conto Abbau alter Pendenzen: CHF 616'500.00 à conto CH-StPO Einführung: CHF 192'500.00 Wiederkehrende Kosten: à conto laufende Geschäfte: CHF 583'500.00 à conto CH-StPO Umsetzung ca.: CHF 483'000.00

* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

**Anhang 4: Massnahmenblatt Neues Modell Personaleinsatz Untersuchung/Anklage
(Ziffer 3.3.3)**

Themenbereich:	Potenzial/Ressourcen
Thema:	Potenzial UB II; Neues Modell Personaleinsatz Untersuchung/Anklage
Arbeitstitel der Massnahme:	Konzept zur Überführung in ein neues Modell
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Erarbeitung der Gesamtkonzeption aller Massnahmen, die notwendig sind, um vom heutigen Stand zu einem neuen Modell zu gelangen. Die Konzeption umfasst insbesondere: - gesetzgeberische Massnahmen (Einführung CH-StPO); - Weiterbildung bestehende UB II; - Festlegen der formellen Bildungsvoraussetzungen UB/ StA II/StA I - Personalbeschaffungspolitik - Pflichtenhefte für neue Funktionen (StA I und II, UB gemäss Ziff. 3.3.3)
Ergebnis:	Schriftliches Konzept in Abstimmung mit dem Projekt zur Einführung der CH-StPO
Zeitraumen:	bis 15.10.2008 (Koordination mit Massnahme gemäss Anhang 3)
Beschlusseskompetentes Organ:	Oberstaatsanwalt
Federführung:	Oberstaatsanwalt (wie QMS)
Weitere Beteiligte:*	Geschäftsleitung Staatsanwaltschaft
Externe Begleitung:	---
Kommunikationsmassnahmen	Information des Personals nach Fertigstellung
Geschätzte Projektkosten:	nur kalkulatorische Projektkosten, aber mittelfristig Veränderung der Personalkostenstruktur

* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

Anhang 5: Massnahmenblatt 1 Informatik (Ziffer 3.3.4)

Themenbereich:	Potenzial/Ressourcen
Thema:	Informatik
Arbeitstitel der Massnahme:	Laufende Anpassungen von JURIS (neue Erkenntnisse, Verbesserungen, kleine Gesetzesanpassungen, etc.)
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Insbesondere die Formulare im System JURIS müssen laufend angepasst werden. Grund für diese Anpassungen sind Erkenntnisse über Fehler (Verbesserungsprozess) oder kleinere Änderungen in der Gesetzgebung oder in der richterlichen Rechtsprechung, etc. Solche Verbesserungsprozesse sind klassischerweise ein Element eines Total Quality Managements (TQM). Sie sollten nicht einfach so nach Bedarf sondern in einem klar definierten Änderungsprozess (Änderungszyklus) ablaufen. Im Rahmen der Erarbeitung des Qualitätsmanagementsystems (QMS) müssen die laufenden Änderungen von JURIS ins QMS einbezogen werden. Zurzeit wird am Vorgehen bei diesen Anpassungen nichts verändert. Die Arbeiten sollen im Rahmen der Entwicklung eines QMS erfolgen.
Ergebnis:	Integration in die Entwicklung eines QMS
Zeitrahmen:	wie QMS
Beschlusskompetentes Organ:	Für das Projekt: Oberstaatsanwalt (wie QMS) Für die Umsetzung: Oberstaatsanwalt (wie QMS)
Federführung:	Oberstaatsanwalt (wie QMS)
Weitere Beteiligte:*	B. Albisetti (M), BJD; Gerichtsverwaltung (M)
Externe Begleitung:	---
Kommunikationsmassnahmen	Keine.
Geschätzte Projektkosten:	Keine Erhöhung der Kosten für Einführung QMS zu erwarten.

* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

Anhang 6: Massnahmenblatt 2 Informatik (Ziffer 3.3.4)

Themenbereich:	Potenzial/Ressourcen
Thema:	Informatik
Arbeitstitel der Massnahme:	Statistik auf Knopfdruck
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Die Auswertungs-Tools von JURIS müssen so konfiguriert werden, dass für eine möglichst grosse Anzahl von benötigten und möglichen Auswertungen/Statistiken diese mit „Knopfdruck“ generiert werden können. Nur in Sonderfällen (besonders anspruchsvolle Statistiken) sollen Auswertungen von besonders JURIS-erprobten Staatsanwälten erstellt werden. Die Erstellung von Auswertungen/Statistiken aus JURIS gehört künftig in den Zuständigkeitsbereich der Zentralen Dienste.
Ergebnisse:	Verbesserte bzw. angepasste Statistik-Tools in JURIS Ausgebildetes Personal im Bereich Zentrale Dienste
Zeitraumen:	Juni bis Dezember 2008
Beschlusseskompetentes Organ:	Oberstaatsanwalt
Federführung:	Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin
Weitere Beteiligte:*	---
Externe Begleitung:	---
Kommunikationsmassnahmen	---
Geschätzte Projektkosten:	Keine (nur kalkulatorisch = Zeitaufwand)

* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

Anhang 7: Massnahmenblatt Führungsentwicklung (Ziffer 3.4.2)

Themenbereich:	Kultur
Thema:	Führungsentwicklung
Arbeitstitel der Massnahme:	Führungs-flow
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Durchführung von 4 bis 6 Workshops à ½ Tag zu den Themen: Kommunikation / Feedback / lernende Organisation Führungsinstrumente und -stil / Delegation Wertschätzung / Change / flow Botschafter / Nachhaltigkeit Führungsteam / KTC und zukünftige Gefässe Durchführung Anlass mit allen Mitarbeitenden 1 Tag (Fortführung „stawa flow“) Erarbeitung von Grundsätzen der Führung und der Kommunikation in 6 Workshops à 1 Tag
Ergebnis:	Ziel: Leistungs- und Kostenoptimierung der Amtsstelle mittels Erarbeitung von Grundsätzen der Führung und der Kommunikation auf der Basis eines gemeinsamen Führungsverständnisses Einführung geeigneter Führungsinstrumente
Zeitrahmen:	bis zur Einführung der CH-StPO
Beschlusskompetentes Organ:	Für das Projekt: BJD Für die Umsetzung: Oberstaatsanwalt
Federführung:	Oberstaatsanwalt
Weitere Beteiligte:*	
Externe Begleitung:	notwendig
Kommunikationsmassnahmen	Info an alle Mitarbeitenden der Staatsanwaltschaft: die Themen aus „stawa flow“ sollen weiter verfolgt werden Info in Arbeitsgruppe „stawa flow“: die Themen aus „stawa flow“ sollen weiter verfolgt werden; konkrete Diskussion in der Arbeitsgruppe folgt Info in Justizkommission: bereits viel erreicht; es besteht noch Optimierungsbedarf; Ressourcenfrage ist vordringlich zu lösen
Bedingung:	Rahmenbedingungen: Abstimmung mit QMS
Geschätzte Projektkosten:	Beratung bis 31.12.2009. ca. CHF 42'000.00 Kosten für Seminarräume auswärts bis 31.10.2009: ca. CHF 15'000.00 Ab 01.01.2010 jährlich ca CHF 12'000.00 (bei 4 bis 5 Anlässen; im Rahmen des ordentlichen Weiterbildungsbudgets)

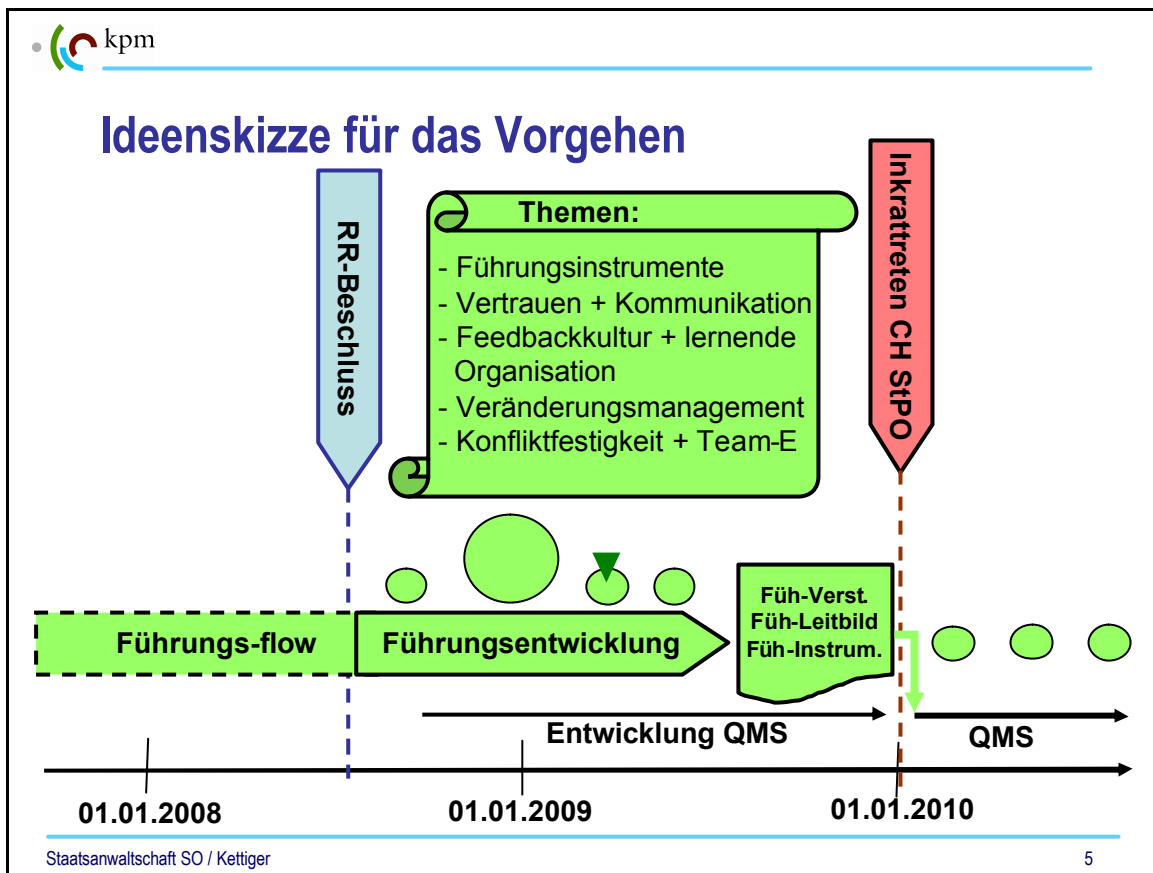
* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

**Anhang 8: Massnahmenblatt Oberstaatsanwalt/Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin
(Ziffer 3.4.3)**

Themenbereich:	Oberstaatsanwalt/Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin
Thema:	Arbeitsteilung / Zusammenarbeit zwischen Oberstaatsanwalt und Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin
Arbeitstitel der Massnahme:	Überprüfung der Zuständigkeiten
Kurzbeschreibung des Inhalts bzw. der Arbeiten:	Die Arbeitsteilung zwischen dem Oberstaatsanwalt und der Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin wird anhand der am Workshop 4 festgelegten Kriterien überprüft. Es ist zwischen originären und delegierten Kompetenzen zu unterscheiden. Ein besonderer Fokus wird auf die Zentralen Dienste gelegt. Die Zuständigkeiten werden in einer Matrix festgehalten (System Kanton Zug, vgl. Anhang 10), diese soll zumindest innerhalb der Staatsanwaltschaft kommuniziert werden (Transparenz). Die neue Arbeitsteilung ist zuerst über einen Zeitraum von 1 bis 2 Jahren zu testen, bevor allenfalls eine Verordnungsänderung in Erwägung gezogen wird.
Ergebnis:	Neue bzw. ergänzte Zuständigkeitsmatrix (Funktionendiagramm), inkl. interne Kommunikation.
Zeitraumen:	30. September 2008
Beschlusseskompetentes Organ:	Oberstaatsanwalt
Federführung:	Oberstaatsanwalt
Weitere Beteiligte:*	Oberstaatsanwalt-Stellvertreterin, Geschäftsleitung
Externe Begleitung:	keine
Kommunikationsmassnahmen	Neue bzw. ergänzte Zuständigkeitsmatrix wird - intern kommuniziert - der BJD mitgeteilt - der Justizkommission mitgeteilt
Geschätzte Projektkosten:	Ausgabenwirksame Kosten: CHF 0.00 Kalkulatorische Kosten: ca. 5 Arbeitstage

* In Klammern Funktion festhalten: A = Antragstellung, M = Mitwirkung, I = Information

Anhang 9: Abbildung „Führungsentwicklung“



Die Abbildung zeigt die vorgesehene und empfohlene Führungsentwicklung auf der Zeitachse (Quelle: Workshop 3 der Arbeitsgruppe vom 02.04.2008)

Anhang 10: Abbildung „Matrix der Aufgabenteilung Oberstaatsanwalt Kanton Zug“

20.8 Geschäftsfeldaufteilung Oberstaatsanwalt / stv. Oberstaatsanwalt		
(X: Hauptzuständigkeit, S: Stellvertretung, T: im Turnus)		
<u>Amtsleitung</u>	CAE	PKU
Leitung der Staatsanwaltschaft	X	S
Planung und Einsatz von Ressourcen	X	S
Personalzuteilung	X	S
<i>Geschäftszuteilung</i>	T	T
Sicherstellung Geschäftskontrolle, Rechnungsführung,		
Archivierung	X	S
Erlass organisatorischer Weisungen	X	S
- Untersuchung und Zwangsmassnahmen, interkantonale Rechtshilfe	X	S
- Anklageerhebung, Rechtsmittelverfahren, internationale Rechtshilfe	S	X
Strafzumessungsempfehlungen	X	X
Gewährleisten der internen und externen Kommunikation		
und Koordination	X	S
Vertretung der Staatsanwaltschaft nach aussen	X	S

Quelle: Weisungen für die Staatsanwaltschaft des Kantons Zug (V1.0/20.12.2007), S. 109.

Es handelt sich vorstehend um einen Auszug aus einer Matrix, die sich über rund eine Seite erstreckt. Neben den Zuständigkeiten in den Bereichen „Amtsleitung“ werden auch die Zuständigkeiten in den Bereichen „Personalführung“, „Justizaufgaben“ und „Sachaufgaben“ geregelt. Die Abkürzungen „CAE“ und „PKU“ stehen für die Namen des Oberstaatsanwalts und seines Stellvertreters.