

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Prozessanalyse im Bereich der Gemeindeverwaltung
zur Vorbereitung des Elektronischen Akts

Verfasserin
Nadine Zheden BSc (WU)

gemeinsam mit

Petra Steinkellner BSc (WU) Bakk.rer.nat

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzen Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, November 2012

Nadine Zheden BSc (WU)

Ich erkläre an Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzen Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, November 2012

Petra Steinkellner BSc Bakk.rer.nat.

Danksagung

Wir danken den Mitarbeitern der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach (Herr Hofko, Frau Matzinger, Frau Berger und Frau Holzschuh), Herrn Christian Bachner und Herrn Leopold Ott für die gute Zusammenarbeit sowie für Ihre unermüdliche Bereitschaft uns Auskünfte zu erteilen. Darüber hinaus sind wir Herrn Christian Berger zu Dank verpflichtet, da ohne dessen Unterstützung und der Schirmherrschaft des Regionalverbandes NÖ Mitte dieses Projekt nicht hätte durchgeführt werden können.

Herrn Professor Vetschera möchten wir hiermit auch für die gute Betreuung danken und, dass er uns für dieses Projekt ausgewählt hat. Ohne die Kontaktaufnahme seitens Herrn Professor Vetschera hätten wir nicht die Gelegenheit gehabt ein solch interessantes Projekt durchzuführen. Darüber hinaus gilt unser besonderer Dank Herrn MMag. Günther Kainz, der uns stets mit Rat und Tat beiseite stand und viel Zeit opferte um uns bei dem praktischen Aspekt dieser Arbeit zu unterstützen.

Gendergerechte Formulierung

Wir haben in der vorliegenden Arbeit auf eine gendergerechte Formulierung verzichtet. Daher sind bei den männlichen Formen auch das andere Geschlecht mit eingeschlossen. Dieser Entschluss beruht allein darauf, dass die Lesbarkeit dadurch erhöht wird und möchte nicht zum Ausdruck bringen, dass wir gegen Versuche sind, Frauen und Männer gleich zu behandeln.

Inhaltsverzeichnis

Kapiteln nach Verfasserin	IV
Abstract (deutsch).....	VI
Abstract (englisch).....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
1. Einleitung (SP).....	1
2. Prozessmanagement (ZN)	2
2.1. Einführung in das Prozessmanagement	2
2.1.1. Definition Prozesse.....	5
2.1.2. Definition Workflowmanagement.....	7
2.2. Nutzen und Ziele im Prozessmanagement.....	8
2.3. Rollen im Prozessmanagement.....	10
2.4. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	12
2.5. Problemfelder.....	14
2.6. Prozessmanagementmodelle.....	15
2.6.1. Prozesserfassung.....	19
2.6.2. Ist-Prozessmodellierung	22
2.6.3. Analyse der Ist-Prozesse.....	29
2.6.4. Soll-Prozessmodellierung.....	33
2.6.5. Implementierung.....	36
2.6.6. Kontrolle.....	38
3. Öffentliche Verwaltung (SP).....	40
3.1. Definition von öffentlicher Verwaltung	40
3.2. Abgrenzung der öffentlichen Verwaltung	42
3.3. Aufgaben der öffentlichen Verwaltung	45
3.4. Öffentliche Verwaltung in Österreich.....	47
4. Verwaltungsmodernisierung (SP)	49
4.1. Gründe für eine Verwaltungsmodernisierung.....	50
4.1.1. Externe Auslöser	50
4.1.2. Interne Auslöser.....	52

4.2.	Ziele einer Verwaltungsmodernisierung.....	54
4.3.	Methoden einer Verwaltungsmodernisierung.....	55
4.4.	E-Government.....	57
4.4.1.	Ziele und Charakteristika von E-Government.....	58
4.4.2.	Inhalte und Methoden von E-Government	60
4.5.	Elektronischer Akt	62
4.6.	Verwaltungsreformen in Österreich.....	65
4.6.1.	Verwaltungsmodernisierungen im Bereich E-Government	67
4.6.2.	Status Quo des elektronischen Akts	70
5.	Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung (SP).....	72
5.1.	Gründe für Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung.....	73
5.2.	Besonderheiten des Prozessmanagements in der öffentlichen Verwaltung.....	75
6.	Praxis Projekt: Prozessanalyse in der Stadtgemeinde Neulengbach.....	78
6.1.	Projektbeschreibung (SP)	78
6.2.	Projektziele (ZN)	79
6.3.	Stadtgemeinde Neulengbach (SP)	80
6.4.	Methode (ZN)	81
6.5.	IT-Programm (ZN)	81
6.6.	Projektablauf (SP).....	83
7.	Ist-Prozesse (ZN).....	89
7.1.	Darlehensaufnahme (SP)	89
7.2.	Darlehenstilgung (SP).....	95
7.3.	Eingangsrechnung durchführen (ZN)	99
7.4.	Jagdrecht ausbezahlen (SP).....	102
7.5.	Voranschlag und Mittelfristige Finanzplanung (ZN)	105
7.6.	Vorschriften (SP).....	110
7.7.	Zahlungsverkehr Eingangsrechnung (ZN).....	117
7.8.	Zahlungsverkehr Kassa Ausgang (ZN).....	120
7.9.	Zahlungsverkehr Kassa Eingang (ZN).....	122
7.10.	Zahlungsverkehr Kassaabschluss (SP).....	124
8.	Ist-Analyse	127
8.1.	Verbesserungen durch den elektronischen Akt (SP)	127
8.2.	Weitere Verbesserungsvorschläge für die Zukunft (ZN).....	130
9.	Soll-Prozesse (ZN)	131

9.1.	Darlehensaufnahme (SP)	131
9.2.	Darlehenstilgung (SP).....	135
9.3.	Eingangsrechnung durchführen (ZN)	137
9.4.	Jagdpacht auszahlen (SP).....	141
9.5.	Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung (ZN).....	141
9.6.	Vorschreibungen (SP).....	145
9.7.	Zahlungsverkehr (ZN)	149
10.	Praxis-Projekt: Analyse von Anbietern des Elektronischen Akts in Österreich	153
10.1.	Acta Nova (ZN).....	153
10.2.	Consolidate (ZN).....	154
10.3.	Domea (ZN)	155
10.4.	E-Akte (ZN)	157
10.5.	ELO (SP).....	158
10.6.	Fabasoft (SP).....	159
10.7.	Go ELAK (SP)	160
10.8.	K.I.M. Gemdat (ZN)	162
10.9.	Rathausmanager (SP)	163
10.10.	SW 21 (SP).....	164
10.11.	Überblick der Anbieter des Elektronischen Akts in Österreich (G).....	166
11.	Zusammenfassung (ZN)	170
12.	Ausblick (ZN).....	172
	Literaturverzeichnis	XIV
	Rechtsquellen	XXVII
	Anhang	XXVIII

Kapiteln nach Verfasserin

Steinkellner Petra (SP)

1. Einleitung
3. Öffentliche Verwaltung
4. Verwaltungsmodernisierung
5. Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung
- 6.1. Projektbeschreibung
- 6.3. Stadtgemeinde Neulengbach
- 6.6. Projektablauf
- 7.1. Darlehensaufnahme
- 7.2. Darlehenstilgung
- 7.4. Jagdpacht auszahlen
- 7.6. Vorschreibungen
- 7.10. Zahlungsverkehr Kassaabschluss
- 8.1. Verbesserungen durch den elektronischen Akt
- 9.1. Darlehensaufnahme
- 9.2. Darlehenstilgung
- 9.4. Jagdpacht auszahlen
- 9.6. Vorschreibungen
- 10.5. ELO
- 10.6. Fabasoft
- 10.7. Go ELAK
- 10.9. Rathausmanager
- 10.10. SW 21

Zheden Nadine (ZN)

2. Prozessmanagement

6.2. Projektziele

6.4. Methode

6.5. IT-Programm

6.7. Ist-Prozesse

7.3. Eingangsrechnung durchführen

7.5. Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung

7.7. Zahlungsverkehr Kassa Ausgang

7.8. Zahlungsverkehr Kassa Eingang

7.9. Zahlungsverkehr Kassaabschluss

8.2. Weitere Verbesserungsvorschläge für die Zukunft

9. Soll-Prozesse

9.3. Eingangsrechnung durchführen

9.4. Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung

9.5. Zahlungsverkehr

10.1. Acta Nova

10.2. Consolidate

10.3. Domea

10.4. E.Akte

10.8. K.I.M. Gemdat

11. Zusammenfassung

12. Ausblick

Gemeinsam verfasste Kapitel (G)

10.11. Überblick der Anbieter des Elektronischen Akts in Österreich

Abstract (deutsch)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, das einige Besonderheiten im Vergleich zum privaten Sektor aufweist. Insbesondere wird auf die einzelnen Schritte einer Prozessanalyse (Prozesserfassung, Ist-Prozessmodellierung, Analyse der Ist-Prozesse, Soll-Prozessmodellierung, Implementierung und Kontrolle) eingegangen. Darüber hinaus werden die Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt. Die Entscheidung, die eigenen Prozesse zu analysieren und verbessern zu wollen, stellt oft den ersten Schritt zu einer Reform der Verwaltung dar. Die Modernisierungen in letzter Zeit konzentrierten sich oft auf die neuen Technologien, wobei eine Prozessanalyse eine Art Vorbedingung darstellt, um E-Government erfolgreich einzuführen. Da es verschiedene Methoden gibt Verwaltungen zu modernisieren, werden diese in der vorliegenden Arbeit näher erläutert. All diese Aspekte werden auch in Hinblick auf den Einsatz und die Entwicklung in Österreich besprochen.

Die theoretischen Inhalte werden im Rahmen eines Praxis-Projekts mit der Stadtgemeinde Neulengbach umgesetzt. Die durchgeführte Prozessanalyse (Erfassung der Prozesse, Erhebung des Ist-Standes und Verbesserung zu Soll-Prozessen) in einer Abteilung (Buchhaltung) in dieser Gemeinde, soll in weiterer Folge die Einführung des elektronischen Akts vorbereiten. Aus diesem Grund wurden Anbieter des elektronischen Akts am österreichischen Markt untersucht und auf dessen Eignung für die Stadtgemeinde Neulengbach überprüft.

Abstract (englisch)

This thesis deals with process management in the public sector, which has some characteristics compared to the private sector. Especially the steps of a process analysis (process gathering, modeling of the current process, analysis of the current processes, modeling of the to-be processes, implementation and control) are discussed in this paper. Moreover, the challenges in the public administration during such a process analysis are displayed. The decision to introduce process management in the public administration and to analyze the current processes shows that one is prepared to reform and improve the public sector. Most reforms, which have been conducted recently, affect new technologies and their implementation in the public sector. As an analysis of the processes is seen as a precondition for the introduction of E-government, many organizations decide to implement process management. All those things, which have been mentioned so far, are going to be discussed also for their relevance for and use in Austria.

The theoretical contents are used to conduct a project, which is done in collaboration with the municipality Neulengbach in Lower Austria. The process analysis is done in one department, namely the accounting department, and has the ultimate goal to prepare the introduction of electronic records. In the course of this project the first four steps of a process analysis (process gathering, modeling of the current process, analysis of the current processes, modeling of the to-be processes) are conducted. Finally, different providers of electronic records systems in Austria are analyzed in order to give a recommendation, which provider is the most suitable for Neulengbach.

Abkürzungsverzeichnis

€	Euro
Abs	Absatz
al.	altera
AOH	außerordentlicher Haushalt
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ASP-Lösung	Application service provider - Lösung
Art	Artikel
BGBI.	Bundesgesetzblatt
Bd.	Band
BIC	bank identification code
BM	Bürgermeister
BMF	Bundesministerium für Finanzen
B-VG	Bundesverfassungsgesetz
ca.	circa
CIO	Chief information officer
Co.	Compagnie
CPO	Chief process officer
CRM	Customer-Relationship-Management
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
DÖV	Die öffentliche Verwaltung
eDP	electronic democracy and participation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Government	Electronic Government
eIC	electronic internal collaboration
ELAK	Elektronischer Akt
ELBA	Electronic banking
E-Mail	Electronic Mail
ePK	Ergebnisgesteuerte Prozessketten
ePN	electronic production networks
ePS	electronic public services

ER	Eingangsrechnung
ERP	Enterprise resource planning
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EURIBOR	Euro Interbank offered Rate
f	folgende
ff	fortfolgende
FPY	first pass yield
FR	Finanzreferent
G2B	Government to Business
G2C	Government to Citizens
G2G	Government to Government
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GO	Gemeindeordnung
GoM	Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung
GR	Gemeinderat
HH-Stelle	Haushaltsstelle
Hrsg.	Herausgeber
IBAN	International bank account number
IKT-Board	Informations- und Technologie Board
IT	information technology
K.I.M. Gemdat	Kommunales Informationsmanagement Gemeindedatei
KG	Kommanditgesellschaft
KST	Kostenstelle
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LR	Landesregierung
km ²	Quadratkilometer
Mag.	Magister
MFP	Mittelfristige Finanzplanung
MS Visio	Microsoft Visio
NÖ	Niederösterreich
NPM	New Public Management

Nr.	Nummer
OGH	Oberster Gerichtshof
OÖ	Oberösterreich
pdf.	portable document format
PzM	Prozessmanagement
S.	Seite(n)
SAD	Stadtamtsdirektor
SP	Steinkellner Petra
STR	Stadtrat
TAN	Transaktionsnummer
TQM	Total quality management
u.a.	unter anderen/m
USA	United States of America
USt	Umsatzsteuer
v.	von/vom
v.a.	vor allem
VA	Voranschlag
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z.T.	zum Teil
ZN	Zheden Nadine

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integriertes Geschäftsprozess- und Workflow-Management.....	4
Abbildung 2: Prozessarten.....	6
Abbildung 3: Ziele im Prozessmanagement.....	9
Abbildung 4: Rollen im Prozessmanagement	10
Abbildung 5: Prozessmanagementmodell	17
Abbildung 6: Prozesslandkarte	20
Abbildung 7: Wertschöpfungskettendiagramm.....	23
Abbildung 8: Swimlane-Diagramm	24
Abbildung 9: Ereignisgesteuerte Prozesskette	25
Abbildung 10: Prozessinterner Leistungsabgleich	31
Abbildung 11: Optimierungsansätze	33
Abbildung 12: Status der ELAK-Einführung nach Einwohnerzahl	71
Abbildung 13: Prozesslandkarte der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach.....	85
Abbildung 14: Visualisierung des Ist-Prozesses Vorschreibungen.....	86
Abbildung 15: Ist-Prozess Darlehensaufnahme	94
Abbildung 16: Ist-Prozess Darlehenstilgung.....	98
Abbildung 17: Ist-Prozess Eingangsrechnung durchführen	101
Abbildung 18: Ist-Prozess Jagdpacht auszahlen.....	104
Abbildung 19: Ist-Prozess Voranschlag und Mittelfristige Finanzplanung	109
Abbildung 20: Ist-Prozess Vorschreibungen.....	116
Abbildung 21: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Eingangsrechnung	120
Abbildung 22: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Ausgang	121
Abbildung 23: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Eingang	123
Abbildung 24: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassaabschluss	126
Abbildung 25: Ausschnitt Soll-Prozess Darlehensaufnahme.....	134
Abbildung 26: Ausschnitt Soll-Prozess Darlehenstilgung	136
Abbildung 27: Soll-Prozess Eingangsrechnung durchführen.....	140
Abbildung 28: Ausschnitt Soll-Prozess Jagdpacht auszahlen.....	142
Abbildung 29: Ausschnitt Soll-Prozess Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung ..	144
Abbildung 30: Ausschnitt 1 Soll-Prozess Vorschreibungen	147
Abbildung 31: Ausschnitt 2 Soll-Prozess Vorschreibungen	148

Abbildung 32: Ausschnitt Soll-Prozess Zahlungsverkehr Eingangsrechnung.....	150
Abbildung 33: Ausschnitt Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Eingang	151
Abbildung 34: Soll-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Ausgang	152

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prozessmanagementmodelle im Vergleich.....	15
Tabelle 2: ADONIS Modellierungsbegriffe- und symbole	28
Tabelle 3: Unterschiede zwischen öffentlicher Verwaltung und privaten Unternehmen....	45
Tabelle 4: Auslöser der Verwaltungsmodernisierung	50
Tabelle 5: Projektziele	79
Tabelle 6: Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung	81
Tabelle 7: ADONIS-Symbole	82
Tabelle 8: Prozesse der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach	84
Tabelle 9: Ausgewählte Prozesse	86
Tabelle 10: Analysierte Prozesse.....	87
Tabelle 11: Zeitablauf des Projekts	88
Tabelle 12: Überblick über Anbieter des elektronischen Akts in Österreich	166

1. Einleitung (SP)

„Das einzige Beständige ist der Wandel“ (Heraklit; vgl. Business Cloud, 2011) – Dieses Zitat könnte man als Motto dieser Arbeit sehen. Systeme – in diesem Fall öffentliche Verwaltungen – müssen sich verändern, um sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Um dies zu bewerkstelligen ist es notwendig zunächst Analysen durchzuführen, damit das bestmögliche Ergebnis erzielt werden kann. Im gegenständlichen Fall sind Prozesse das Thema der Untersuchung. Jede Organisation – so auch die öffentliche Verwaltung – muss verschiedene Prozesse ausführen, um Ziele zu erreichen und Produkte/Dienstleistungen zu produzieren. Damit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt müssen sich Unternehmen ständig verändern und versuchen ihre Prozesse effizienter zu gestalten (Vgl. Ould, 1995, 1). Das dies nicht ohne Schwierigkeiten und Hindernisse abläuft zeigt folgendes Sprichwort: „Fortschritt ist ein schönes Wort. Seine Triebkraft aber heißt Wandel. Und der Wandel hat seine Feinde“ (Robert Kennedy; vgl. Groth, 2012). Daher braucht es gewisse Modelle, um mit diesen Problemen umgehen zu können. Diese Modelle sowie grundsätzliche Informationen zum Prozessmanagement werden in den Kapiteln zwei und fünf dargestellt.

Veränderungen machen auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht halt. Gerade neue Technologien und geänderte Rahmenbedingungen erhöhen den Druck auf Reformen (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 17ff). Die Stadtgemeinde Neulengbach hat die Zeichen der Zeit erkannt und möchte in Zukunft den elektronischen Akt einführen. Diese Masterarbeit bereitet diese Einführung durch eine Analyse einiger Prozesse der Buchhaltungsabteilung so gut wie möglich vor (Kapitel 6 bis 9). Eine Prozessanalyse wird zumeist als wichtigste Vorbedingung für die Einführung von E-Government gesehen (Vgl. Stöckler, 2010, 47). Darüber hinaus soll diese Arbeit einen Überblick über die verschiedenen Anbieter des elektronischen Akts am österreichischen Markt geben, damit die Stadtgemeinde Neulengbach die Entscheidung für ein System erleichtert wird (Kapitel 10). Neben diesen praktischen Aspekten wird die öffentliche Verwaltung (Kapitel 3) näher beleuchtet. Darüber hinaus wird auf die Verwaltungsmodernisierungen und deren Methoden (Kapitel 4) näher eingegangen. Insbesondere liegt hier das Augenmerk auf den, durch neue Technologien veranlasste, Veränderungen wie E-Government und den elektronischen Akt. Am Ende der Kapitel drei und vier wird ein Blick auf die öffentliche Verwaltung in Österreich und deren Reformbestrebungen geworfen.

2. Prozessmanagement (ZN)

Dieses erste Theoriekapitel widmet sich der Thematik des Prozessmanagements, um dadurch eine Basis und ein gemeinsames Verständnis für die folgenden Kapitel zu schaffen. Zu Beginn werden dafür die grundlegenden Begriffe „Prozessmanagement“, „Prozesse“ und „Workflowmanagement“ definiert und erläutert. Im Anschluss daran, werden Zielsetzungen, Rollen, Erfolgsfaktoren und Problemfelder des Prozessmanagements genauer beleuchtet. In einem letzten Schritt wird das in dieser Arbeit verwendete Prozessmanagementmodell im Detail vorgestellt.

2.1. Einführung in das Prozessmanagement

Prozessmanagement ist bereits seit vielen Jahren ein anerkanntes Themenfeld und ist besonders in der heutigen Zeit - durch den stetig steigenden Konkurrenzkampf und Kostendruck - zu einem wichtigen Konzept für Unternehmen geworden (Vgl. Gadatsch, 2010, 1). Die Wahl der passenden Wettbewerbsstrategie wurde in der Vergangenheit oft als der wichtigste und entscheidendste Erfolgsfaktor angesehen. Dennoch befinden sich viele Organisationen, trotz erreichter Umsatzziele, in der Krise. Das Konzept des Prozessmanagements identifizierte unüberschaubare Geschäftsprozesse und dadurch entstehende Ineffizienzen und Kosten als eine der wichtigsten Ursachen für diese Probleme (Vgl. Gaitanides, Scholz & Vrohling, 1994, 2). Um konkurrenzfähig zu bleiben oder zu werden ist es für Unternehmen wichtig, ihre Geschäftsprozesse genau zu kennen. Durch exaktes Wissen über ihre Abläufe, können Unternehmen die Prozesse optimieren und so auch laufend an neue Situationen anpassen (Vgl. Ould, 1995, 3). Für Unternehmen ist es von essentieller Bedeutung, dass sie ihre internen Strukturen kontinuierlich überarbeiten und verbessern. Prozessmanagement hat hierbei die Aufgabe Organisationen bei der Erreichung dieser Zielsetzung zu unterstützen. Gaitanides et al. (1994) definieren Prozessmanagement als „planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides et al., 1994, 3).

Wie man bereits der Definition von Gaitanides et al. (1994) entnehmen kann, ist eines der wichtigsten Aspekte des Prozessmanagements die Orientierung an den Kunden. Konsumenten sind hierbei all jene, die eine Leistung aus dem Prozess erhalten. Sie können somit intern - innerhalb des Unternehmens - oder extern als Endverbraucher vorkommen

(Vgl. Koch, 2011, 2). Interne Kunden sind z. B. Mitarbeiter, die Teilergebnisse von Kollegen erhalten, um diese dann weiterzuverarbeiten. Oft werden diese Beziehungen vernachlässigt, da man sich nicht selber als „Lieferant“ und den Kollegen als „Kunden“ einer Leistung sieht. Um eine gute Kundenorientierung zu erreichen, ist es essentiell die Kundenwünsche zu identifizieren und das tatsächliche Prozessergebnis so gut wie möglich darauf abzustimmen. Ein Prozess hat hierbei meistens mehr als einen Abnehmer. Dies kann dazu führen, dass ein Prozess auch divergierende Interessen befriedigen muss. Ein Beispiel für auseinanderklaffende Interessen stellt ein Medikament dar. Der Arzt wünscht sich eine Arznei, die einfach und schnell zu verschreiben ist. Für den Apotheker steht im Vordergrund, wie gut sich dieses Produkt verkaufen lässt. Der Patient, auf der anderen Seite, wünscht sich ein Präparat, das schnell heilt. All diese verschiedenen Wünsche sollten in die Prozessgestaltung mit einbezogen werden, um einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit zu erreichen (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 17f).

Eines der größten Probleme in Zusammenhang mit Prozessen ist, dass Mitarbeiter zwar genau wissen für welche Tätigkeit sie zuständig sind, wie sie diese ausführen müssen und an wen sie berichten müssen, aber ihnen oft die Kenntnis über die großen Zusammenhänge und den Gesamtprozess, zu dem sie einen Beitrag leisten, fehlt. Für eine gute Zusammenarbeit und straffe Prozesse ist es jedoch von großer Bedeutung, dass die Mitarbeiter ein tieferes Verständnis und genaues Wissen über die unterschiedlichen Geschäftsprozesse haben (Vgl. Ould, 1995, 3f).

In einer Studie aus dem Jahr 2011 im deutschsprachigen Raum gaben 90% der befragten Unternehmen an, bereits Praxiserfahrung mit dem Thema Prozessmanagement gemacht zu haben. Rund 81% der untersuchten Firmen erachten den Einsatz von Prozessmanagement als sehr wichtig. Des Weiteren wird erwartet, dass dieses Konzept in Zukunft an Bedeutung gewinnt. Trotz des Wissens der Wichtigkeit von Prozessmanagement gaben nur 25% der befragten Unternehmen an, ein vollständiges Prozessmodell zu besitzen. Die restlichen 65% der Unternehmen nehmen bloß einzelne bzw. die wichtigsten Prozesse in ein Prozessmanagement mit auf (Vgl. BPM&O GmbH, 2011, 5 - 17).

In Abbildung 1 (S. 4) erkennt man einen Gestaltungsrahmen für ein integriertes Prozess- und Workflow-Management, welches aus **drei grundlegenden Ebenen** besteht. Auf der obersten Ebene finden die **strategischen Entscheidungen** statt. Beispiele dafür sind die Entwicklung der Unternehmensstrategie oder eine Analyse der wichtigsten Erfolgsfaktoren und Geschäftsfelder. Die darauffolgende Stufe beschäftigt sich mit dem eigentlichen

Prozessmanagement, welches die Unternehmensstrategie auf fachlich-konzeptioneller Ebene umsetzen soll. Das Prozessmanagement besteht aus mehreren Teilfunktionen, die in den folgenden Kapiteln noch im Detail erläutert werden. Die dritte Ebene befasst sich mit der **operativen Ausführung** der zuvor modellierten Geschäftsprozesse und beinhaltet hierbei auch eine adäquate Gestaltung der Organisation und eine passende Auswahl der Anwendungssysteme. Wie man anhand der Abbildung 1 erkennen kann, ist es bei der Einführung von Prozessmanagement notwendig, alle Ebenen und Hierarchiestufen einzubinden, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten (Vgl. Gadatsch, 2010, 1ff).

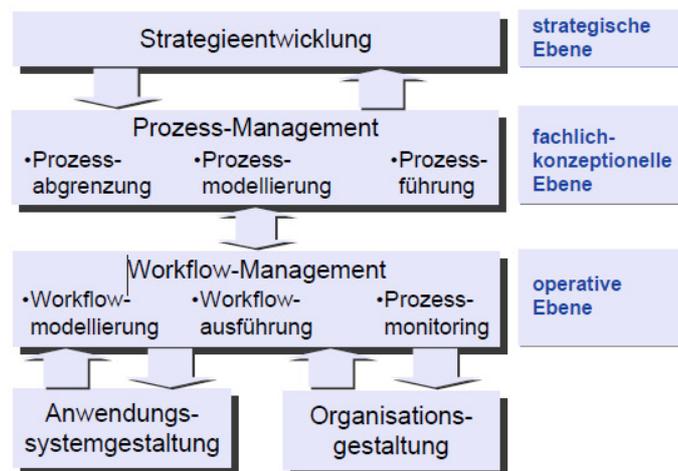


Abbildung 1: Integriertes Geschäftsprozess- und Workflow-Management

Quelle: Gadatsch, 2010, 16

Das Prozessmanagement kann hierbei in verschiedenen Formen in die Organisation eingebunden werden. So kann etwa eine klassische Prozessorganisation eingeführt werden, bei der die Tätigkeiten schon so angeordnet sind, wie sie im Prozess vorkommen. Es kann jedoch auch eine eigene Stabsstelle, welche die Aufgaben des Prozessmanagements wahrnimmt, zusätzlich zu einer funktionalen Organisationsstruktur eingerichtet werden. Als dritte Möglichkeit kann die Form der Matrixorganisation gewählt werden, bei der eine Gliederung nach Funktionen und Prozessen erfolgt. Alle drei Formen haben ihre Vor- und Nachteile und es hängt von der jeweiligen Situation der Organisation ab, welche Struktur die Beste ist (Vgl. Gadatsch, 2010, 7f).

2.1.1. Definition Prozesse

Bevor das Thema Prozessmanagement im Detail erläutert wird, ist es wichtig, dass der Begriff „Prozess“ genauer beleuchtet wird. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Definitionen und Begrifflichkeiten. So werden unter anderem die Begriffe Prozess, Geschäftsprozess, Leistungsprozess oder Ablauf häufig synonym verwendet. Jedoch stellen Geschäftsprozesse und Leistungsprozesse nur eine Unterart von Prozessen dar (Vgl. Koch, 2011, 1). In dieser Arbeit wird einheitlich der Begriff „Prozess“ verwendet, der sich jedoch immer auf die betriebswirtschaftliche Perspektive bezieht. Feldbrügge und Brecht-Hadrashek (2008) definieren einen Prozess als „eine Kette von zusammenhängenden Aktivitäten, die gemeinsam einen Kundennutzen schaffen“ (Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 15). Auch Hammer und Champy (1994) haben eine ähnliche Auffassung von Prozessen. Sie stellen die Schaffung von Kundenwert in den Mittelpunkt und sehen einen Prozess als ein „Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere unterschiedliche Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“ (Hammer & Champy, 1994, 52). Vossen und Becker (1996) hingegen verstehen einen Prozess als „zeitliche und sachlogische Abfolge der Funktionen, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind“ (Vossen & Becker, 1996, 20). Allen Definitionen gemein ist, dass ein Prozess aus mehreren, aufeinander folgenden Aktivitäten besteht und ein gewisses Ziel damit erreicht werden soll (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 16).

Im Allgemeinen wird mittels eines Prozesses ein gewisser Input, über eine oder mehrere Stufen, zu einem Output transformiert. Der Input sowie der Output können hierbei die unterschiedlichsten Formen annehmen. Inputs können z. B. Rohstoffe, Materialien, Informationen oder Daten sein. Diese werden durch einen Prozess in materielle Güter oder Dienstleistungen umgewandelt, um anschließend an den Kunden weitergegeben zu werden (Vgl. Schmidt, 1997, 1). Jeder Prozess beinhaltet hierbei eine Reihe von Aktivitäten, welche die Mitarbeiter durchführen müssen, um die gewünschten Outputs zu erstellen (Vgl. Ould, 1995, 1f).

Jede Organisation führt dabei eine Vielzahl von verschiedenen Prozessen aus, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Hierbei kann es sich um verschiedene Arten von Prozessen handeln, welche jeweils unterschiedliche Funktionen haben. So möchte das Unternehmen unter anderem Güter produzieren, Personal einstellen und Investitionsentscheidungen treffen. Prozesse innerhalb einer Organisation können somit in

drei große **Kategorien** eingeteilt werden: **Kern-, Support- und Managementprozesse**. In Abbildung 2 ist das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Arten von Prozessen grafisch dargestellt (Vgl. Ould, 1995, 1).

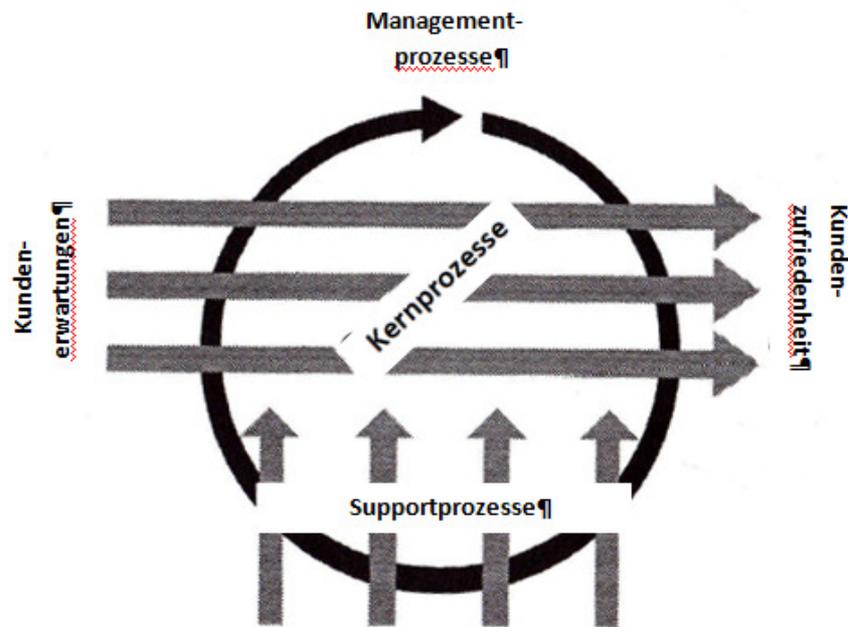


Abbildung 2: Prozessarten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ould, 1995, 2

Kernprozesse schaffen direkt fühlbaren Wert für den externen Kunden und sollen dazu beitragen, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Wie der Name schon sagt, bilden sie das Herzstück eines Unternehmens. Supportprozesse, auf der anderen Seite, dienen der Befriedigung interner Kunden und unterstützen die Kernprozesse. Für den externen Kunden sind Supportprozesse jedoch nicht offensichtlich und schaffen somit nur indirekt Wert (Vgl. Ould, 1995, 3). In der Wertschöpfungskette identifizierte Porter (1992) die folgenden **fünf** Aktivitäten als **Kernprozesse** eines Unternehmens: **Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing/Vertrieb** und **Kundendienst**. Des Weiteren werden auch Supportaktivitäten aufgezählt, wie z. B: das Rechnungswesen, die Technologieentwicklung und die Beschaffung (Vgl. Porter, 1992, 63ff). Welche Aktivitäten jedoch tatsächlich in einem Unternehmen Kernprozesse darstellen, hängt von der Art und Leistung des Unternehmens ab. Die dritte Kategorie von Prozessen sind Managementprozesse. Diese sind dafür zuständig Kern- und Supportprozesse zu steuern und zu managen. Sie richten sich direkt an den Zielen der Organisation aus und sind für die

Durchführung der organisatorischen Planung verantwortlich. Managementprozesse bilden somit den Rahmen für Kern- und Supportprozesse (Vgl. Seidenschwarz, 2008, 61ff).

Neben der Einteilung in diese drei Kategorien, können Prozesse auch auf viele andere Arten klassifiziert werden. So können sie nach der Häufigkeit der Wiederholung, dem Objekt oder der Struktur eingeteilt werden. Bei dem **Wiederholungsgrad** unterscheidet man zwischen einmalig und mehrmalig auftretender Prozesse. Bei Prozessen welche nur einmal vorkommen handelt es sich oft um große Projekte, wie dem Bau von Hochhäusern oder Schiffen. Viel häufiger kommen in Organisationen jedoch Prozesse vor, die mehrmals auftreten und durchgeführt werden. Ein Beispiel dafür ist die Produktion von Massenwaren. Eine **Einteilung nach der Struktur** von Prozessen beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Input und Output eines Prozesses. Wenn aus einer geringen Anzahl an Inputfaktoren eine große Menge an Outputgütern geschaffen wird, nennt man dies analytische Prozessstruktur. Ist es jedoch genau gegenteilig, spricht man von einer synthetischen Prozessstruktur. Eine weitere Art der Einteilung kann nach dem **Objekt des Prozesses** erfolgen. Hierbei unterscheidet man zwischen Waren- und Informationsprozessen. Bei Warenprozessen werden die Inputfaktoren in materielle Güter umgewandelt, während bei Informationsprozessen der produzierte Output aus Informationen besteht. Wie man sehen kann, können Prozesse in vielerlei Kategorien geordnet werden. Die populärste ist jedoch die zuerst vorgestellte Einteilung in Kern-, Support- und Managementprozesse (Vgl. Schmidt, 1997, 11ff).

2.1.2. Definition Workflowmanagement

Ein weiterer wichtiger Begriff, der in dieser Arbeit genauer betrachtet werden sollte, ist das Workflowmanagement. Der Begriff Workflow bezieht sich auf Geschäftsprozesse, die gänzlich oder teilweise mittels IT-Systemen automatisiert werden. Diese Systeme dienen dem Management und der Steuerung von Arbeitsabläufen. Um eine Automatisierung möglich zu machen, müssen die einzelnen Prozessschritte vorab im Detail festgelegt und analysiert werden (Vgl. Vossen & Becker, 1996, 20f). Des Weiteren werden meist nur jene Geschäftsprozesse automatisiert, die einen repetitiven Charakter haben und bei denen es möglich ist, sie zu einem gewissen Grad zu standardisieren. Jene Prozesse können gut durch Informationsverarbeitungsprogramme unterstützt werden. Je nachdem wie stark der Standardisierungsgrad und der Wiederholungscharakter der einzelnen Prozesse ausgeprägt

sind, besteht auch die Möglichkeit der Modellierung und technischen Unterstützung. Je geringer diese sind, umso mehr Freiheiten besitzen die Mitarbeiter um die Abläufe anders zu strukturieren (Vgl. Gadatsch, 2010, 49f). Durch den Einsatz von IT-Systemen können Informationsflüsse vereinfacht werden und ein einheitlicher, schneller Zugriff auf Information wird ermöglicht (Vgl. Al-Mashari & Zairi, 2000, 12).

Nachdem nun alle wichtigen Begriffe im Zusammenhang mit Prozessmanagement definiert und erklärt wurden, werden nun einige interessante Aspekte des Prozessmanagements, wie z.B. Ziele, Rollen, Probleme und Modelle, genauer beschrieben.

2.2.Nutzen und Ziele im Prozessmanagement

Durch die Einführung von Prozessmanagement können eine Vielzahl verschiedener Ziele erreicht werden. So kann eine Organisation durch eine verbesserte Abstimmung der verschiedenen Abteilungen oder durch Eliminierung unnützer Arbeitsschritte ihre Durchlaufzeiten verringern. Auch Arbeiten, welche doppelt durchgeführt werden, können durch Prozessmanagement aufgedeckt und beseitigt werden. Durch die Verkürzung der Durchlaufzeiten und eine Verringerung der Arbeitsschritte können Kosten eingespart werden und somit die Leistungen kostengünstiger erstellt werden. Ein weiterer Nutzen von Prozessmanagement ist eine Steigerung der Qualität durch eine Verbesserung der Prozesse und den Abbau von Fehlerquellen (Vgl. Hirzel, 2008, 20f). Des Weiteren kann es durch Prozessmanagement zu einer gesteigerten Flexibilisierung der Prozesse kommen. Dadurch kann schneller auf Umweltveränderungen oder Kundenwünsche reagiert werden. Besonders in einer Zeit, in der Kunden immer stärker individuelle Produkte in kürzerer Lieferzeit wünschen, ist Flexibilität ein besonderer Wettbewerbsvorteil. Wie bereits oben erwähnt, führt die Einführung von Prozessmanagement auch zu einem besseren Verständnis für das eigene Unternehmensmodell (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashak, 2008, 19). Abbildung 3 (S. 9) zeigt, dass eine gesteigerte Qualität bei gleichzeitig reduzierten Durchlaufzeiten und günstigeren Kosten zu einer größeren Kundenzufriedenheit führt. Dies kann mit sich bringen, dass das Unternehmen höhere Gewinne und Umsätze erzielen kann. Um all diese Ziele erreichen zu können, ist es jedoch wichtig, dass transparente Prozessstrukturen und Prozessleistungen geschaffen werden (Vgl. Gaitanides et al., 1994, 13ff). Prozesse gelten dann als transparent, wenn genau ersichtlich ist welche Aktivitäten, von welchen Abteilungen und Arbeitsplätzen

durchgeführte werden. Darüber hinaus muss klar sein wo Prozessanfang und –ende liegen und welche Schnittstellen vorhanden sind (Vgl. Ferik, 1996, 35f).



Abbildung 3: Ziele im Prozessmanagement

Quelle: Gaitanides et al., 1994, 16

Doch nicht nur für die Organisation selbst gibt es einen eindeutigen Nutzen durch den Einsatz von Prozessmanagement. Mitarbeiter können ebenso von einer Implementierung profitieren. Durch die genaue Definition der Prozesse und die Festlegung der Verantwortlichen für die einzelnen Schritte, wissen die Mitarbeiter exakt welche Aufgaben sie zu erledigen haben und welche Schwierigkeiten bei den einzelnen Schritten auftreten können. Ein weiterer positiver Effekt dieser genauen Zuteilung besteht in der entstehenden, größeren Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter. Darüber hinaus wird ihnen durch so eine Analyse klar, welchen Beitrag sie in der Wertschöpfungskette leisten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses aller Mitarbeiter für den Gesamtprozess (Vgl. Hirzel, 2008, 21f).

In einer Studie unter deutschsprachigen Firmen aus dem Jahr 2011 wurde untersucht, inwiefern sich Prozessmanagement bereits positiv in den Unternehmen ausgewirkt hat. Rund 68% aller befragten Unternehmen gaben an, dass sich durch den Einsatz von Prozessmanagement die Qualität der Produkte verbessert hat. Deutlich über 50% der untersuchten Firmen bekamen dadurch ein besseres Verständnis für das eigene

Geschäftsmodell. Des Weiteren wurden durch den Einsatz von Prozessmanagement häufig verkürzte Durchlaufzeiten und verringerte Prozesskosten erreicht. Es gibt jedoch auch Vorteile, die in der Prozessmanagementtheorie genannt werden, die in den Unternehmen ihr Potenzial noch nicht richtig entfalten konnten. So werden die höhere Motivation der Mitarbeiter und die Verbesserung der Unternehmenskultur nur in etwa 25% der Fälle als Vorteile genannt. Besonders Mitarbeiter haben im Zusammenhang mit Prozessmanagement häufig Angst, ihren Arbeitsplatz oder ihre Autorität zu verlieren. Als Folge dessen sinkt ihre Motivation. Durch den richtigen Einsatz von begleitenden Maßnahmen, wie der Anwendung von Instrumenten des Change Managements, kann jedoch auch diese positive Wirkung von Prozessmanagement in der Praxis noch richtig entfaltet werden (Vgl. BPM&O GmbH, 2011, 18).

2.3. Rollen im Prozessmanagement

Prozesse werden innerhalb der Organisation von vielen verschiedenen Mitarbeitern durchgeführt, welche auf den unterschiedlichsten Hierarchieebenen stehen und deren Zusammenarbeit wichtig für das Funktionieren von Prozessen ist. Deshalb ist es eine wichtige Anforderung von Prozessmanagement, genaue Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Prozesse, Aufgaben und Prozessschritte zu definieren. Hierbei gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Rollen, welche für die diversen Funktionen innerhalb des Prozessmanagements zuständig sind (Vgl. Best & Weth, 2009, 15f). In Abbildung 4 ist ersichtlich, welche Rollen in welchem Bereich des bereits vorgestellten Rahmenkonzeptes für Prozessmanagement anfallen (Vgl. Gadatsch, 2010, 4).

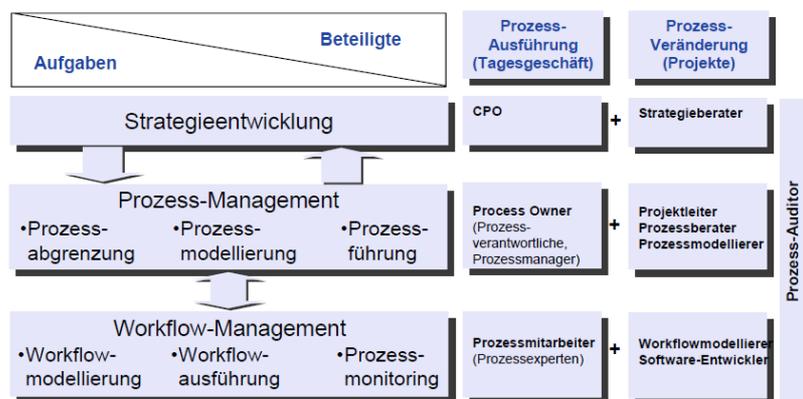


Abbildung 4: Rollen im Prozessmanagement

Quelle: Gadatsch, 2010, 4

Wie anhand der Grafik ersichtlich ist, können die unterschiedlichen Rollen in zwei große Kategorien eingeteilt werden: **projektgebundene und institutionalisierte Rollen** (Vgl. Best & Weth, 2009, 15f). Projektgebundene Rollen sind hierbei nur vorübergehend und beinhalten die Arbeit an Prozessveränderungen durch Projekte. Mitarbeiter an diesen Projekten sollen Schwachstellen in den Ist-Prozessen aufspüren und diese verbessern. Auf der anderen Seite gibt es jene Mitarbeiter, die im Tagesgeschäft laufend prozessrelevante Aufgaben wahrnehmen. An oberster Stelle der **institutionalisierten Rollen** steht der **CPO** (Chief Process Officer), welcher auch Prozesskoordinator genannt wird. Dieser ist für die grundlegende strategische Abstimmung des Prozessmanagements mit den organisatorischen Zielen zuständig. Darüber hinaus entscheidet er über geeignete Methoden und Werkzeuge (Vgl. Gadatsch, 2010, 4f). Er ist somit die zentrale Stelle für das Prozessmanagement und ist dafür verantwortlich, die Prozessmanagementsysteme der einzelnen Geschäftsbereiche miteinander zu koordinieren. In einer Umfrage aus dem Jahr 2005 ist zu erkennen, dass in der Praxis die Organisation des zentralen Prozessmanagements ganz unterschiedlich ausfällt. Im Großteil der befragten Unternehmen wird diese Rolle durch den Leiter der IT wahrgenommen. Auch die Geschäftsführung bzw. der Fachabteilungsleiter sind in vielen Unternehmen für diese Aufgaben zuständig (Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 133ff). Kaum ein Unternehmen hat jedoch eine eigene Stelle als CPO eingerichtet. Aus einer Studie aus dem Jahr 2011 geht hervor, dass nur 21% der befragten Unternehmen diese Stelle tatsächlich besetzen. Hier lässt sich ein deutlicher Handlungsbedarf in Hinblick auf Prozessmanagement erkennen, da die wichtige Stelle des CPOs nur sehr selten in Unternehmen besetzt ist. (Vgl. BPM&O GmbH, 2011, 10). Dem CPO unterstellt sind die **Prozessmanager**, welche für die laufenden Aufgaben im Zusammenhang mit den Prozessen zuständig sind. Sie sind für die kontinuierliche Steuerung der Prozesse, die Einhaltung der Prozessziele und die Optimierung der Abläufe verantwortlich. Des Weiteren sind sie für die Prozessmitarbeiter in ihren Teams zuständig (Vgl. Gadatsch, 2010, 4f). Laut einer Studie aus dem Jahr 2007 haben rund 80% der Unternehmen die Stelle der Prozessmanager besetzt (Vgl. Kompetenzzentrum für Prozessmanagement, 2008, 8). Die **Prozessmitarbeiter** eines Teams sind für die operative Durchführung des Prozessmanagements zuständig. Sie sind Experten für einzelne Prozessschritte oder Prozessabfolgen (Vgl. Gadatsch, 2010, 5).

Die zweite große Gruppe besteht aus **projektgebundenen Mitarbeitern**. Ein Projekt wird geführt durch einen **Projektleiter**, dieser ist zuständig für die **Projektmitarbeiter** sowie

die Zielerreichung des Projekts. Darüber hinaus kommuniziert er mit dem Management. Das Projektteam kann durch einen **Prozessberater** unterstützt werden, der durch Workshops und Schulungen das nötige Know-how bereitstellen kann. Die **Modellierer** auf Ebene des Prozess- und Workflowmanagement sind für die gezielte Aufzeichnung der Prozesse und deren IT-basierter Umsetzung zuständig. Optional können auch noch **Prozessauditoren** eingesetzt werden, welche kontinuierlich Prozesse und Projekte überprüfen und gegebenenfalls Hilfestellung leisten (Vgl. Gadatsch, 2010, 5f).

2.4. Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren

Durch die bisherigen Ausführungen erkennt man, dass Prozessmanagement einen großen Nutzen bieten kann. Da die Thematik jedoch sehr komplex ist, kommt es in der Realität häufig zu Problemen bei der Umsetzung. Vor allem auf Herausforderungen auf soziokultureller und technischer Ebene sollte man gefasst sein (Vgl. Aldowaisan & Gaafar, 1999, 515). Die Ursache von technischen Problemen liegt in der Erarbeitung von optimierten Prozessen. Es ist nicht immer leicht, tatsächliche Verbesserungspotentiale von Prozessen zu erkennen und diese auch richtig umzusetzen. Soziokulturelle Herausforderungen entstehen durch die tiefgreifenden, organisatorischen Veränderungen und ihre Effekte auf die betroffenen Personen. Es kommt häufig vor, dass die beteiligten Mitarbeiter negativ auf Änderungen ihrer Arbeitswelt reagieren (Vgl. Reijers & Liman Mansar, 2005, 283).

Die Herausforderungen in Zusammenhang mit Prozessmanagement können in **sechs** verschiedene **Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren** eingeteilt werden, die für das Gelingen ausschlaggebend sind: egalitäre Führung, harmonisches Arbeitsumfeld, Unterstützung durch Top-Management, Anpassungen in Managementsystemen, Einsatz von IT-Systemen und Widerstand gegen Veränderungen. Der erste dieser Faktoren ist eine **egalitäre Führung**, bei der eine offene Kommunikation, gemeinsame Visionen und Vertrauen im Mittelpunkt stehen (Vgl. Abdolvand, Albadvi & Ferdowsi, 2008, 499ff). Das Management muss dafür ihre Visionen an alle Mitarbeiter kommunizieren, um diese richtig zu motivieren. Mittels dieser Aspekte der Führung kann der Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen abgebaut werden und ein gemeinsames Verständnis für die Prozesse aufgebaut werden (Vgl. Al-Mashari & Zairi, 1999, 91). Ein weiterer wichtiger Punkt für den Erfolg von Prozessmanagement ist ein gutes, **harmonisches Arbeitsumfeld** mit einem

hohen Grad an Vertrauen und Zusammenarbeit. Darüber hinaus ist es essentiell, dass auch das **Top-Management** das Projekt **vollkommen unterstützt** und sich mit dem Prozessmanagement auseinandersetzt. Der vierte wichtige Erfolgsfaktor sind **Anpassungen in den Managementsystemen**. Es ist notwendig, dass auch die Entlohnungssysteme angepasst werden und, dass man Beurteilungsmaße überarbeitet sowie die Mitarbeiter ausreichend schult. Dadurch soll gewährleistet werden, dass diese die neuen, optimierten Prozesse auch tatsächlich durchführen können. Der **Einsatz von IT-Systemen** ist für das Gelingen von Prozessmanagement ebenso von großer Bedeutung. Durch eine Unterstützung von IT-basierten Programmen können Informationsflüsse vereinfacht und Arbeitsprozesse unterstützt werden. Der letzte, und wohl einer der am häufigsten auftretenden, Erfolgs- und Misserfolgswirkungsfaktor ist der **Widerstand** seitens der Mitarbeiter **gegenüber Veränderungen**. Die Ursache für Widerstände ist die Unsicherheit der Mitarbeiter über zukünftige Entwicklungen. Viele haben Angst, dass die Einführung von Prozessmanagement zu dem Abbau von Arbeitsplätzen und dem Verlust von Autorität führt (Vgl. Abdolvand et al., 2008, 499ff). Vor allem jene Mitarbeiter, die schon lang mit gewissen Arbeitsschritten zu tun haben, fühlen sich bei der Einführung von Veränderungen verunsichert. Als Folge dieser Unsicherheit, kann es zu Konflikten und Widerständen kommen. Solche Schwierigkeiten können bei allen Schritten des Prozessmanagement vorkommen und müssen adäquat behandelt werden, um eine erfolgreiche Umsetzen von Prozessmanagement zu gewährleisten. Nur mit der Unterstützung, Motivation und der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter kann Prozessmanagement seine Ziele erreichen und sein Potenzial vollständig entfalten. Der richtige Umgang mit Konflikten kann unter Umständen sogar einen produktiven Nutzen für das Unternehmen haben, da Spannungen zu mehr Kreativität und neuen Lösungsansätzen führen können (Vgl. Sockalingam & Doswell, 1999, 146ff). Der Einsatz von Instrumenten des Change Managements kann die Organisation dabei unterstützen mit Widerständen und Konflikten richtig umzugehen. Darüber hinaus bieten sie auch Möglichkeiten, Schwierigkeiten von Anfang an zu verhindern oder zu verringern (Vgl. Al-Mashari & Zairi, 1999, 88).

Trotz der Bedeutung des Einsatzes von Instrumenten des Change Management gaben in einer Studie aus dem Jahr 2011 nur etwa elf Prozent der befragten Unternehmen an, Change Management und dessen Instrumente aktiv als Unterstützung von Prozessmanagement einzusetzen. In rund 28% der Fälle sind zwar Instrumente im Unternehmen vorhanden, werden aber nicht richtig oder nur sporadisch eingesetzt. Bei

dem Großteil der Befragten kommt Change Management entweder gar nicht zum Einsatz oder die Verwendung hängt vom Projekt oder dem Projektleiter ab (Vgl. BPM&O GmbH, 2011, 15f).

2.5. Problemfelder

Doch neben den genannten Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren gibt es auch eine Reihe von Problemen und Missverständnissen, die im Zusammenhang mit Prozessmanagement häufig auftreten. Diese können dessen Wirksamkeit verringern oder den Einsatz gänzlich verhindern. Ein sehr weitverbreitetes Vorurteil ist, dass man Prozessmanagement nur in größeren Unternehmen braucht bzw. umsetzen kann. Dies ist jedoch keineswegs der Fall, denn die frühzeitige Einführung von Prozessmanagement erleichtert es kleineren Unternehmen weiter zu wachsen. Es ist wesentlich komplexer und schwieriger Prozessmanagement erst dann einzuführen, wenn das Unternehmen groß und unübersichtlich geworden ist. Es ist verständlich, dass Routine und Standardisierung in großen Organisationen wichtiger sind als in kleinen. Nichtsdestotrotz ist ein systematischer Ablauf der Prozesse notwendig, um die Kontrolle langfristig zu behalten. Ein weiteres Missverständnis ist, dass Prozessmanagement ein hochkomplexes Verfahren sein muss. Oft ufert diese Einstellung in einer unübersichtlichen Menge an erstellten Dokumenten, Beratern und Modellen aus, wobei diese nicht immer notwendig sind. Vielmehr ist es wichtig eine klare Vorgehensweise zu haben und seine Intuition einzusetzen. Des Weiteren ist es ein Vorurteil, dass es im Prozessmanagement Spezialisten braucht und dies eine rein technische und analytische Aufgabe ist. Gefährlich ist diese Einstellung dann, wenn durch den Einsatz von Beratern, Führungskräfte ihre ganze Verantwortung für Prozesse an diese abschieben. Berater allein können jedoch kaum für den Erfolg von Prozessmanagement sorgen. Auch ist es keineswegs notwendig die kompliziertesten und analytischsten Methoden einzusetzen, da häufig bereits eine sehr viel einfachere Vorgehensweise ausreicht. In den meisten Fällen ist es sogar von Vorteil eine weniger komplexe Methode einzusetzen, da aufwendige Modelle von den Anwendern oft nicht verstanden und somit auch nicht im betrieblichen Alltag verwendet werden können. Das genaue Gegenteil sollte jedoch auch nicht der Fall sein. Es gibt einige Unternehmen, die Prozessmanagement als eine Aufgabe der Kreativität und Psychologie sehen und kaum analytische und technische Modelle benutzen. Dies ist jedoch genauso falsch wie sie als reine technische Disziplin und Wissenschaft zu sehen. Eine Mischung aus beiden Sichtweisen mit dem Einsatz einer

klaren Dis Methodik, sowie einer eindeutig definierten Verantwortlichkeit, ist notwendig, um Prozessmanagement erfolgreich implementieren zu können. Zu guter Letzt sehen viele Führungskräfte Prozessmanagement als Allheilmittel, welches die Organisation von all ihren Problemen erlösen soll. Natürlich kann Prozessmanagement zu einer Optimierung der Prozesse führen. Es liegt jedoch an den Führungskräften und den Mitarbeitern selbst, inwieweit dessen Einsatz effizient ist und inwiefern dies zu einer Lösung betrieblicher Probleme führt. Auch der effizienteste und beste Einsatz von Prozessmanagement wird nie alle Probleme innerhalb eines Unternehmens lösen können. All diese Missverständnisse und Vorurteile zeigen, wie wichtig es ist, dass allen Projektteilnehmern bewusst ist, was Prozessmanagement konkret ist und was es tatsächlich leisten kann (Vgl. Stöger, 2011, 18ff).

2.6. Prozessmanagementmodelle

In der Literatur gibt es eine Vielzahl verschiedener Modelle wie Prozessmanagement in einer Organisation umgesetzt werden kann. Diese Leitbilder zeigen Schritt für Schritt die Vorgehensweise, die dabei angewandt werden soll um ein effektives Prozessmanagement zu erreichen. Beinahe jeder Autor hat seine eigene Vorgehensweise dafür entworfen und Tabelle 1 gibt einen Überblick über einige ausgewählte Modelle.

Tabelle 1: Prozessmanagementmodelle im Vergleich

Schritte	Gaitanides (2007)	Best & Weth (2009)	Feldbrügge & Brecht-Hadrashek (2008)	Stöger (2011)
1.	Prozesse identifizieren	Vorbereitung	Motivation	Beurteilung der Ausgangslage
2.	Prozesse modellieren	Potenzialanalyse	Bestandsaufnahme	Prozesserhebung und Prozessmessung
3.	Prozesse bewerten	Redesign	Diagnose	Prozessgestaltung
4.	Prozesse verbessern	Umsetzung	Analyse	Prozessumsetzung
5.		Nachbereitung	Entwurf	Prüfung der Wirksamkeit
6.			Kontrolle	

Quelle: Eigene Darstellung nach Gaitanides, 2007, 149; Best & Weth, 2009, 14; Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 24; Stöger, 2011, 32

Bevor jedoch ein Prozessmanagementmodell eingesetzt werden kann, muss das Unternehmen sich über die gewünschten Ziele, die es durch den Einsatz von Prozessmanagement bei den einzelnen Prozessen erreichen will, im Klaren sein (Vgl. Geiser, 2008, 145). Die Ziele können, wie bereits in vorhergehenden Kapiteln genannt, aus einer Verbesserung der Qualität, Reduzierung der Kosten, Verringerung der Durchlaufzeiten oder einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit im Allgemeinen bestehen. Nachdem die Ziele klar formuliert sind, kann man sich für ein passendes Prozessmanagementmodell entscheiden. Die unterschiedlichen Modelle bestehen meistens aus vier bis sechs Schritten. Manche beginnen bereits mit der Motivation zu der Entscheidung Prozessmanagement anzuwenden, während andere Modelle direkt bei der Identifizierung der Prozesse starten. Wie in Tabelle 1 ersichtlich ist, verfügen nicht alle Modelle über eine abschließende Kontrolle, welche jedoch von enormer Bedeutung ist, um zu erkennen, ob der Einsatz von Prozessmanagement tatsächlich zu einer Verbesserung geführt hat oder nicht.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein eigenes Modell erstellt, welches in Abbildung 5 (S. 17) dargestellt ist. Es besteht aus den sechs Schritten: **Prozesserfassung, Ist-Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Soll-Prozessmodellierung, Prozessimplementierung** und **Kontrolle**. Zunächst werden die Prozesse erfasst und in eine Prozesslandkarte eingebettet. Darauf folgen die Abbildung der Ist-Prozesse und eine Analyse dieser. Nachdem Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten identifiziert wurden, kann mit der Soll-Prozessmodellierung begonnen werden. Im Anschluss werden die neuen Prozesse in den Geschäftsalltag eingeführt. In einem letzten Schritt wird kontrolliert, wie wirksam die Änderungen sind. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Schritte erfolgt in den nächsten Kapiteln (2.6.1. – 2.6.6.). Setzt man ein kontinuierliches Prozessmanagement ein, so beginnt, nach erstmaliger Beendigung dieser sechs Schritte, das Modell bei Bedarf bei dem Schritt Prozessanalyse von neuem. Bei einem einmaligen Einsatz von Prozessmanagement ist das Modell nach Ablauf der sechs Schritte zu Ende.

In diesem Modell ist kein eigener Schritt zur Vorbereitung und Beurteilung der Ausgangslage vorgesehen. Jedoch ist es trotzdem wichtig, dass man sich über die Rahmenbedingungen im Klaren ist.

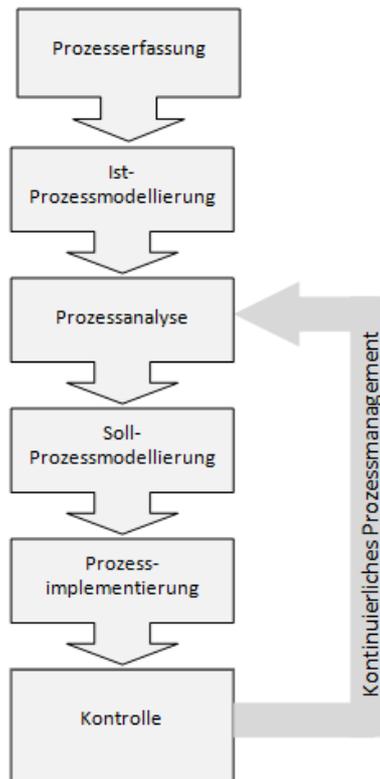


Abbildung 5: Prozessmanagementmodell

Quelle: Eigene Darstellung

Wie gerade eben angedeutet, kann Prozessmanagement in zwei große Kategorien aufgeteilt werden: kontinuierliches und radikales Prozessmanagement. **Kontinuierliches Prozessmanagement** beschäftigt sich mit der laufenden, schrittweisen Verbesserung von Prozessen. Dabei erfolgen die Veränderungen im Einklang mit den Unternehmenszielen und auf Basis der bestehenden Organisation. Es hat hierbei Verbindungen zu den Konzepten des japanischen KAIZEN, dem Six-Sigma-Ansatz und dem KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) (Vgl. Neumann, Probst & Wernsmann, 2008, 299f). KAIZEN bedeutet wortwörtlich „Verbesserung“ und zielt auf eine Optimierung der Abläufe ab und bezieht dabei die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit ein. Durch das japanische Konzept soll die Leistung schrittweise immer weiter gesteigert werden. KVP stellt eine Weiterentwicklung westlicher Länder von KAIZEN dar. Es wird hierbei versucht, die Prozesse so einfach wie möglich zu gestalten und die Wertschöpfung immer weiter zu verbessern (Vgl. Brunner, 2011, 41). In einer Studie von Gadatsch et al. (2007) gaben 75% aller befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum an, KVP als Unterstützung des Prozessmanagements einzusetzen (Vgl. Kompetenzzentrum für Prozessmanagement, 2008,

5). Ein weiteres Konzept, welches in engen Zusammenhang mit kontinuierlichem Prozessmanagement steht, ist der Six-Sigma-Ansatz. Dieser Ansatz, der in den späten 1980er-Jahren populär wurde, versucht die Qualität des Produktionsprozesses zu verbessern. Dies soll durch eine Reduzierung der Diskrepanz zwischen dem Prozessergebnis und den Zielwerten erfolgen. Dieser Ansatz besteht aus drei großen Säulen: Prozessoptimierung, Prozessdesign und kontinuierliches Prozessmanagement. Six Sigma ist eine mögliche Methode mit der Prozesse optimiert werden können. Es stellt jedoch keinen Ersatz für ein vollwertiges Prozessmanagement dar (Vgl. Brenner & Paulus, 2005, 12ff).

Im Gegensatz dazu, ist **radikales Prozessmanagement**, welches auch Business Process Reengineering genannt wird, auf eine einmalige, starke Veränderung ausgerichtet. Hierbei wird die Organisation von Grund auf neudefiniert und die bestehenden Strukturen und Prozesse dramatisch geändert (Vgl. Neumann et al., 2008, 299f). Auch hinsichtlich ihrer Ziele unterscheiden sich die zwei Konzepte grundlegend voneinander. So ist radikales Prozessmanagement auf die Steigerung von Gewinnen gerichtet und beschäftigt sich somit eher mit Effektivitätszielen („die richtigen Prozesse erledigen“), während kontinuierliches Prozessmanagement auf die Verbesserung bestehender Prozess abzielt und versucht diese effizienter („die Prozesse richtig erledigen“) zu gestalten (Vgl. Stöger, 2011, 150). Kontinuierliches Prozessmanagement ist dabei wesentlich stärker auf einen nachhaltigen Erfolg ausgerichtet als sein Pendant, welches nur auf eine einmalige, radikale Änderung der Organisationsstrukturen abzielt. Deswegen sollte auf ein erfolgreiches, radikales Prozessmanagement immer ein kontinuierliches folgen, um dauerhaft einen Sinn zu ergeben und auch langfristig zu einer Verbesserung zu führen (Vgl. Neumann et al., 2008, 299f).

Radikales Prozessmanagement ohne den kontinuierlichen Gegenpart im Anschluss ist aus mehreren Gründen problematisch. Durch sich ständig verändernde Umweltbedingungen ist es nicht genug, in einem einmaligen Projekt die Prozesse zu ändern. Im Gegenteil, es ist notwendig, laufend die Prozesse anzupassen. Darüber hinaus ist es oft nicht möglich, sehr komplexe Prozesse mit vielen Schnittstellen kurzfristig und grundlegend zu ändern. In solchen Fällen muss der Veränderungsprozess schrittweise vor sich gehen. Des Weiteren besitzen Prozesse des Öfteren mehrere, divergierende Ziele, die sich im Laufe der Zeit auch verändern können. Es kann nicht einmalig festgelegt werden, welches Ziel zu welchem Zeitpunkt verfolgt werden sollte. Diese Entscheidungen müssen ständig

kontrolliert und gegeben falls verändert werden. Es ist auch kaum möglich, dass gänzlich neu eingeführte Prozesse sofort optimal ablaufen. Normalerweise müssen diese danach noch laufend angepasst werden. Bei radikalen Veränderungen ist es durchaus auch realistisch, dass die Mitarbeiter eine gewisse Abwehr und Scheu gegenüber den neuen Prozessen aufbauen (Vgl. Neumann et al., 2008, 300ff). Verschiedene Studien haben herausgefunden, dass rund 60 – 80% der radikalen Prozessmanagementprojekte in Unternehmen nicht erfolgreich durchgeführt wurden (Vgl. Abdolvand et al., 2008, 498). Die angeführten Gründe machen klar, dass radikales Prozessmanagement weitaus riskanter ist als kontinuierliches Prozessmanagement. Deshalb ist es bei solchen Projekten von besonderer Bedeutung, Risiken richtig zu planen und zu antizipieren (Vgl. Al-Mashari & Zairi, 1999, 91).

Nach dieser kurzen Einführung in die wichtigsten Aspekte des Prozessmanagements, werden nun in den nachfolgenden Kapiteln die einzelnen Schritte des verwendeten Prozessmanagementmodells aus Abbildung 5 (S. 17) im Detail vorgestellt.

2.6.1. Prozesserfassung

Der erste Schritt im Prozessmanagementmodell ist die Erfassung der Prozesse und anschließend deren Eingliederung in eine Prozesslandkarte. Dieser Schritt erfolgt meist mittels Workshops und benötigt kaum IT-Unterstützung. Der Schritt der Prozesserfassung ist eine Aufgabe, die einmalig bei der Neueinführung eines Prozessmanagements durchzuführen ist. Nur bei grundlegenden Veränderungen von Unternehmensstrukturen und Prozessen ist eine Anpassung notwendig. Ziel der Prozesserfassung ist es, alle relevanten Prozesse, die innerhalb einer Organisation ablaufen, aufzulisten, um einen Überblick über die bestehenden Prozesse zu erhalten. Diese Aufgabe trägt dazu bei, dass man sich über alle vorhandenen Prozesse klar wird und ermöglicht es diese genau voneinander abzugrenzen. Eine klare Abgrenzung ist vor allem für die Projektteams wichtig, damit die Aufgabenfelder voneinander abgesteckt werden können (Vgl. Best & Weth, 2009, 62f).

Nachdem alle relevanten Prozesse aufgelistet wurden, werden diese in eine sogenannte „Prozesslandschaft“ eingefügt. Diese setzt sich aus den drei vorher genannten Arten von Prozessen (Kern-, Support- und Managementprozesse) zusammen und stellt Schnittstellen zu anderen Prozessen dar (Vgl. Best & Weth, 2009, 62f). Die Prozesslandkarte bildet

hierbei die Prozesse auf der obersten Darstellungsebene ab und ist somit stark aggregiert. Hierbei werden noch keine weiteren Prozessdetails erfasst (Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 77f). In Abbildung 6 ist ein Beispiel einer solchen Prozesslandkarte dargestellt.

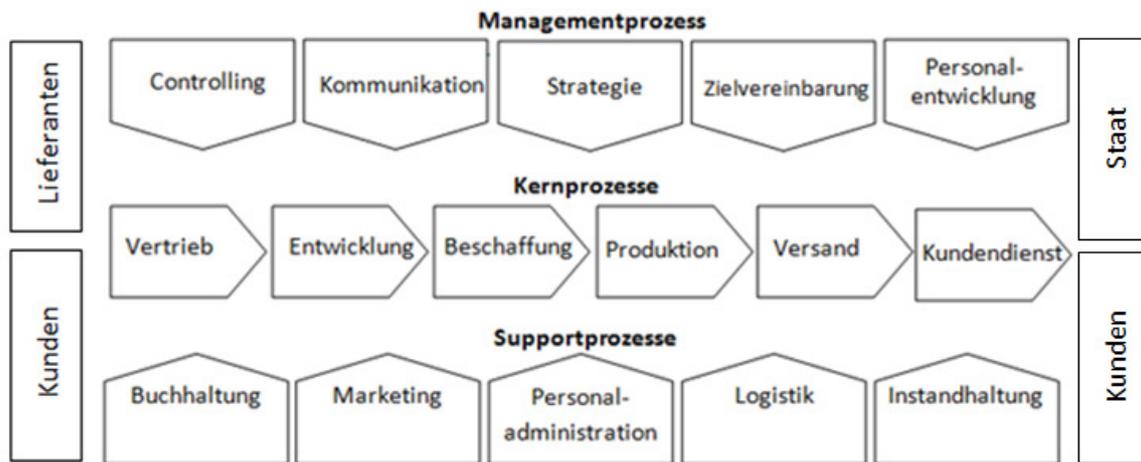


Abbildung 6: Prozesslandkarte

Quelle: Eigene Darstellung

Im Anschluss an die Gestaltung der Prozesslandkarte, bei der man sich einen groben Überblick über die vorhandenen Prozesse verschafft hat, werden diese nun in Teilprozesse herunter gebrochen. Die Wahl der Detaillierungsebene hängt von der Entscheidung der Mitglieder des Projektteams ab und ist nicht immer ganz einfach. Je detaillierter die Prozesse analysiert werden sollen, desto komplexer und kostspieliger wird diese Aufgabe. Eine zu geringe Tiefe der Betrachtung hingegen ist zu grob, um sie nach Verbesserungsmöglichkeiten durchleuchten zu können. Es muss hierbei ein Kompromiss gefunden werden, der es schafft die Kosten der Erfassung möglichst gering zu halten, aber gleichzeitig die Möglichkeit bietet, die Prozesse vollständig abzubilden (Vgl. Gaitanides, 2009, 21).

Bei einem erstmaligen Einsatz von Prozessmanagement wird es aus zeitlichen Gründen kaum möglich sein, alle im Unternehmen vorhandenen Prozesse einer vollständigen Analyse zu unterziehen. Daher kann es sinnvoll sein, zuerst nur die wettbewerbsentscheidenden Prozesse einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Im Laufe der Zeit sollten dann jedoch auch die restlichen Prozesse im Detail analysiert und überarbeitet werden. Um identifizieren zu können welche Prozesse die wichtigsten in

einem Unternehmen sind, nennt Österle (1995) **acht Kriterien** nach denen diese beurteilt werden sollen: **Strategische Bedeutung, Kernkompetenz, Potenzial, Standardisierbarkeit, Kundenbedürfnis, einheitliche Führungsgrößen, Prozessmanager** und **Beherrschbarkeit**. Die ersten zwei Kriterien befassen sich damit, inwiefern ein Prozess einen kritischen und wichtigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellt und ob dieser vom Unternehmen besonders gut ausgeführt wird. Das Potenzial eines Prozesses ergibt sich einerseits aus der Möglichkeit zu Kosteneinsparungen und andererseits aus der Chance zur Steigerung des Umsatzes. Das Kriterium der Standardisierbarkeit beschäftigt sich mit der Möglichkeit, einen einheitlichen Ablauf für einen Prozess zu finden. Der Faktor Kundenbedürfnis untersucht, ob auch wirklich jeder Prozess einen Beitrag zur Befriedigung der Kundenwünsche leistet. Des Weiteren sollten die Prozesse auch danach bewertet werden, ob ein geeigneter Prozessmanager im Unternehmen vorhanden ist. Darüber hinaus ist es notwendig zu wissen, ob die Prozesse im Allgemeinen beherrschbar, das heißt kontrollierbar und koordinierbar, sind. Zu guter Letzt sollten einheitliche Führungsgrößen für den Gesamtprozess zur Hand sein. Für jeden Prozess sollten somit passende Kennzahlen zur Bewertung vorhanden sein. Alle erfassten Prozesse werden auf Basis dieser Faktoren bewertet und jene, welche die höchsten Werte haben, werden einer näheren Analyse unterzogen (Vgl. Österle, 1995, 135ff).

Bevor jedoch mit der Ist-Prozessmodellierung angefangen werden kann, ist es wichtig die notwendigen Informationen für die relevanten Prozesse zu ermitteln. Hierzu bieten sich Dokumentenanalysen, Interviews, Beobachtungen oder Workshops an. Ziel ist es, die folgenden Fragen zu beantworten (Vgl. Hiller, Minar-Hödel & Zahradnik, 2010, 96ff; Feldbrügge & Brecht-Hadraschek, 2008, 163ff):

- Wer sind die Kunden und was sind ihre Wünsche?
- Wer ist für welche Prozessschritte zuständig?
- Welche Aktivitäten sind durchzuführen und wie viele Beteiligte gibt es?
- Welche Inputs sind notwendig und welche Outputs werden erstellt?
- Wie hoch sind die Kosten und wie lang dauert der Prozess?
- Wie häufig wird er durchgeführt und welche Medien werden eingesetzt?
- Welche Probleme treten häufiger auf und bei welchen Aktivitäten?

Nachdem all diese Fragen beantwortet sind und genügend Informationen gesammelt wurden, kann mit der Ist-Prozessmodellierung begonnen werden.

2.6.2. Ist-Prozessmodellierung

Nachdem eine geeignete Detaillierungsebene gefunden wurde und all jene Prozesse, die begutachtet werden sollen, erfasst und abgegrenzt wurden, kann mit der Modellierung der Ist-Prozesse begonnen werden. Dieser Schritt soll den derzeitigen Ablauf der Prozesse im Unternehmen darstellen und wird meistens durch den Einsatz von Software-Tools unterstützt. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Programme, die sich hinsichtlich ihrer Funktionen und ihrer Komplexität unterscheiden (Vgl. Gaitanides, 2009, 21f). Welche Software-Tools in der Praxis genau angewendet werden, wird in diesem Kapitel später noch beleuchtet.

Zu Beginn ist es wichtig, sich für eine Modellierungsmethode zu entscheiden und die Wahl des Softwaretools darauf abzustimmen (Vgl. Geiser, 2008, 143f). Mittlerweile gibt es eine Fülle von verschiedenen Modellierungsmethoden, die für die grafische Darstellung der Prozessabläufe verwendet werden können (Vgl. Kompetenzzentrum für Prozessmanagement, 2008, 17). Welche Methode die geeignetste ist, hängt vom Zweck der Modellierung sowie von den Anforderungen an das Modell ab. Bei der Gestaltung der Organisation benötigt man weniger formale Modelle, als wenn die Modellierung als Basis für ein umfassendes Workflowmanagement dienen soll. Im ersten Fall ist eine Methode mit besonders klarer Darstellung und Anschaulichkeit vorzuziehen, während für eine umfassendere Modellierung detailliertere Informationen benötigt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Wahl der geeigneten Modellierungsmethode ist das Wissen der Mitarbeiter. Wenn diese bereits Erfahrung mit gewissen Methoden haben oder schon Schulungen für bestimmte Verfahren absolviert haben, kann eine komplexere Methode gewählt werden, als wenn es sich um gänzlich unerfahrene Anwender in diesem Bereich handelt (Vgl. Rosemann, Schwegmann & Delfmann, 2008, 61ff). Im Folgenden werden ein paar der bekanntesten Modellierungsmethoden kurz vorgestellt.

Modellierungsmethoden

Wertschöpfungskettendiagramme bilden den Ablauf jener Aktivitäten ab, die für das Produkt Wert schaffen. Diese Art der Darstellung ist stark aggregiert und wird meistens angewendet, um einen ersten Überblick über die Prozesse zu bekommen. Des Weiteren können Schnittstellen zu anderen Prozessen, Kunden und Lieferanten abgebildet werden, um so auch den größeren Zusammenhang darzustellen. Sie bilden den Ausgangspunkt für

tiefere Modelle und beinhalten meistens keine weiteren Details, wie zuständige Abteilungen oder Risiken (Vgl. Rosemann et al., 2008, 64f). In Abbildung 7 ist ein Beispiel für ein Wertschöpfungskettendiagramm. In dieser Abbildung ist der Prozess der Erstellung einer Polizza in Form eines Pfeildiagrammes abgebildet.

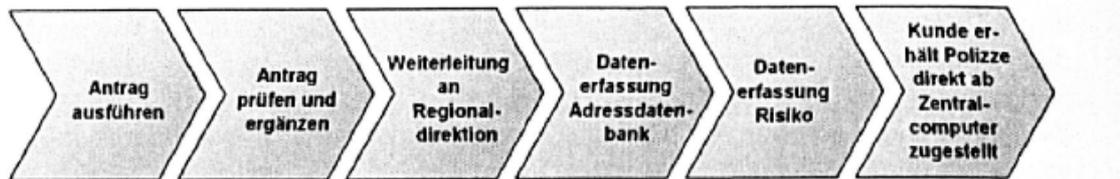


Abbildung 7: Wertschöpfungskettendiagramm

Quelle: Kuhlmann, 2010, 32

In einem **Flussdiagramm** wird jeweils ein Prozess im Überblick dargestellt. Die Betrachtungsebene ist somit schon eine Stufe tiefer, als bei einem Wertschöpfungskettendiagramm. Bei einem Flussdiagramm wird der zeitliche Ablauf der einzelnen Aktivitäten eines Prozesses aufgezeigt. Es beinhaltet jedoch noch keine Zuteilung der Aktivitäten auf gewisse Personen oder Abteilungen. Eine Weiterentwicklung des Flussdiagrammes ist die **Swimlane-Darstellung**, auch Schwimmbahndarstellung genannt. Sie bildet den zeitlichen Ablauf eines Prozesses horizontal oder vertikal ab. Des Weiteren ist aus dieser Methode ersichtlich, wer für die einzelnen Prozessschritte verantwortlich ist. Wie man in Abbildung 8 (S. 24) erkennen kann wird die verantwortungstechnische Zuordnung in sogenannten „Swimmbahnen“ dargestellt. Somit hängt die Zahl der Schwimmbahnen von der Anzahl der beteiligten Personen/Unternehmen ab (Vgl. Hiller et al., 2010, 249f).

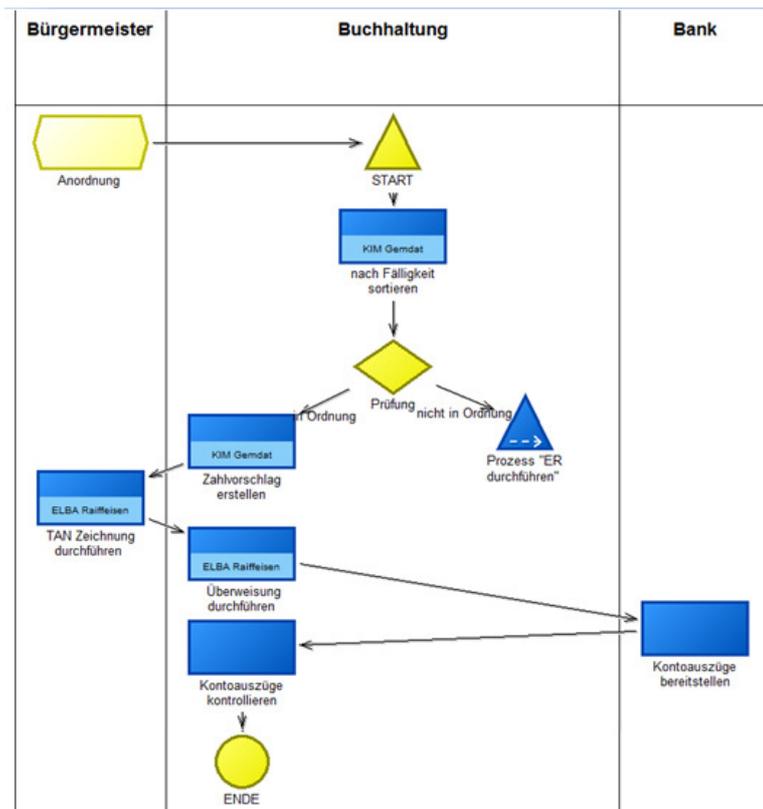


Abbildung 8: Swimlane-Diagramm

Quelle: Eigene Darstellung

Ereignisgesteuerte Prozessketten (ePK) bilden die zeitliche Abfolge eines Prozesses vertikal ab. EPKs benützen bei der Abbildung von Prozessmodellen grafische wie auch textuelle Elemente. Sie bestehen aus den Elementen Ereignis, Funktion und Verknüpfungsoperatoren, welche durch Kanten, die Abhängigkeiten zwischen diesen darstellen, verbunden sind. Funktionen sind die Aktivitäten, die während der Prozesse anfallen und durch Ereignisse ausgelöst werden. Das Ergebnis solcher Aktivitäten sind dann wiederum Ereignisse. EPKs werden unter anderem in der Software ARIS verwendet. In Abbildung 9 (S. 25) wird ein Beispiel für eine ePK dargestellt. Diese Form der Darstellung beinhaltet bereits eine ganze Menge an Zusatzinformationen – wie Zuständigkeiten, Risiken oder Ressourcen (Vgl. Richter-von Hagen & Stucky, 2004, 84f).

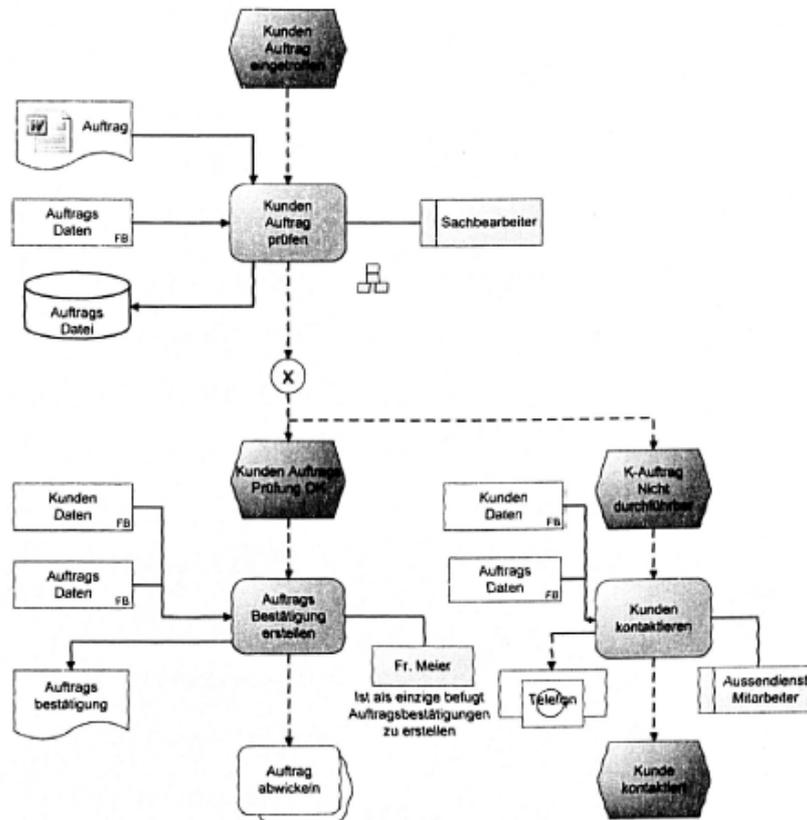


Abbildung 9: Ereignisgesteuerte Prozesskette

Quelle: Kuhlmann, 2010, 35

In einer Studie des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement aus dem Jahr 2007 wurden Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum befragt, welche Modellierungsmethoden sie anwenden. 43,8% der befragten Firmen gaben an, dass sie Flussdiagramme verwenden. Weitere 42,15% bevorzugen ereignisgesteuerte Prozessketten und 37,19% verwenden Swimlane Diagramme (Vgl. Kompetenzzentrum für Prozessmanagement, 2008, 17).

Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung

Unabhängig von der Wahl der Modellierungsmethode gibt es jedoch eine Reihe von Regeln, die man bei der Modellierung von Geschäftsprozessen im Allgemeinen beachten sollte. Becker, Rosemann und Schütte (1995) definierten im Jahr 1995 die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM). Mittels dieser **sechs Grundsätze** soll es zu einer Verbesserung bzw. Erhaltung der Qualität von Prozessmodellen kommen (zit. nach Rosemann et al., 2008, 48f). Das erste Qualitätskriterium ist der **Grundsatz der**

Richtigkeit, welcher verlangt, dass der relevante Geschäftsprozess korrekt dargestellt wird. Der **Grundsatz der Relevanz** beschäftigt sich damit, dass nur jene Informationen in das Modell eingebaut werden, die auch tatsächlich für das Modell notwendig sind. Eine weitere Regel ist der **Grundsatz der Wirtschaftlichkeit**. Dieser zielt darauf ab, dass die angefallenen Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu dem Nutzen der aus dem Modell gezogen wird, stehen. Die Kosten der Modellierung sind noch relativ leicht zu berechnen, wohingegen die Höhe des Nutzens schon bedeutend schwieriger zu beziffern ist. Der **Grundsatz der Klarheit** verlangt, dass das Modell für die Beteiligten auch verständlich ist. Ist dies nicht der Fall ist das Modell nur von geringem Nutzen, da die Adressaten nichts damit anfangen können. Die fünfte Regel ist der **Grundsatz der Vergleichbarkeit**, bei der eine einheitliche Visualisierung vorgesehen ist, um eine Vergleichbarkeit verschiedener Modelle miteinander zu vereinfachen. Der sechste und letzte **Grundsatz** ist der **des systematischen Aufbaus**. Da Prozesse immer nur gewisse Ausschnitte aufzeigen, ist es notwendig auch die Schnittstellen zu anderen Modellen aufzuzeigen, um die einzelnen Prozesse in ein Gesamtkonzept einbetten zu können. Durch Einhaltung all dieser Grundsätze sollte ein qualitativ hochwertiges Modell entstehen, welches einen effektiven Einsatz von Prozessmanagement erleichtern soll (Vgl. Koch, 2011, 48ff).

Ablauf der Ist-Prozessmodellierung

Die Erfassung der Ist-Prozesse erfolgt häufig mittels mehrerer Workshops, bei denen die jeweils betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte teilnehmen. Es kann sich bei den Workshops um Einzelinterviews oder Gruppenworkshops mit oder ohne Einbeziehung von externen Beratern oder Experten handeln. Die relevanten Prozesse werden dabei grafisch abgebildet und schrittweise immer weiter verfeinert und verändert, bis ein für alle zufriedenstellendes Ergebnis vorliegt. Die Abbildung der Prozesse während der Workshops kann mittels Flipchart, Pinnwand oder auch bereits durch ein geeignetes Software-Tool erfolgen (Vgl. Fischermanns, 2009, 186f). Während der Workshops ist es wichtig, unklare Begriffe oder Arbeitsschritte zu definieren und Schwachstellen, welche bereits bei der Ist-Analyse auffallen, zu identifizieren. Es sollte auch festgehalten werden, welche Arbeitsschritte besonders anfällig für Fehler und Probleme sind. Nachdem die Workshops durchgeführt wurden, sollten die Experten die Ist-Prozesse aufbereiten und den Projektteilnehmern nochmals vorlegen. Durch das erneute Durchgehen der Prozesse

können Unklarheiten oder fehlerhafte Abbildungen der Prozesse bereinigt werden. Diese Schritte werden so oft durchgeführt, bis die Ist-Prozesse einen geeigneten Detaillierungsgrad aufweisen und die Projektteilnehmer mit dem Ergebnis zufrieden sind. In der Praxis ist es aber faktisch kaum möglich alle Projektteilnehmer gänzlich zufriedenzustellen (Vgl. Schwegmann & Laske, 2008, 164ff).

Die Modellierung der Ist-Prozesse sollte hierbei alle wichtigen Punkte des relevanten Prozesses umfassen. Hierzu zählen unter anderem sämtlich anfallende Schritte, Aufgaben und Schnittstellen. Darüber hinaus müssen Varianten wie der Prozess ablaufen kann aufgezeigt werden. Es können jedoch auch Aspekte wie Zeit, Kosten, Verantwortliche oder Ressourcen in das Modell mit einbezogen werden (Vgl. Richter-von Hagen & Stucky, 2004, 63).

In dem Fall, dass Workshops zur Modellierung der Ist-Prozesse herangezogen werden, besteht die Möglichkeit, dass Teilnehmer versuchen die Ist-Abläufe nicht realitätsgetreu darzustellen, um dadurch gezielt Schwachstellen zu verdecken. Hier kann es dann durchaus nützlicher sein Einzelinterviews durchzuführen. Einzelinterviews sind insbesondere dann von Vorteil, wenn verschiedene Perspektiven auf denselben Prozess gefragt sind. Interviews können jedoch eine sehr zeitraubende Tätigkeit werden, bei der Fehlinterpretationen von Seiten des Interviewers möglich sind. Unabhängig davon welche Form tatsächlich gewählt wird, sollten diese Nachteile im Hinterkopf behalten werden, um etwaigen Problemen während der Prozessmodellierung entgegenzuwirken (Vgl. Best & Weth, 2010, 69f).

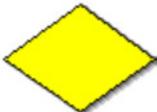
IT-Programme zur Visualisierung von Prozessen

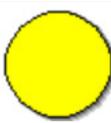
Wie bereits erwähnt, können zur Unterstützung der Modellierung IT-Programme eingesetzt werden. Dabei kann es sich z. B. um Analysetools, Visualisierungstools oder Workflow-Management-Systeme handeln. Die Programme unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Funktionen, Schnittstellen zu anderen Programmen, Benutzerfreundlichkeit und Individualisierbarkeit von einander. Es gibt eine Fülle von Anbietern verschiedener Software-Tools auf dem Markt. Beispiele sind das relativ einfache Prometheus Organisationssystem, das komplexere ADONIS oder das sehr umfassende Programm ARIS. Je nach Komplexitätsgrad bedarf es einem unterschiedlich hohen Grad an Einarbeitung für die Mitarbeiter. Welches Software-Tool eingesetzt werden soll, ist

abhängig von der Zielsetzung und der Erfahrung der Mitarbeiter in diesem Bereich (Vgl. Gaitanides, 2007, 167f). Eine Studie zu diesem Thema aus dem Jahr 2007 unter österreichischen Unternehmen ergab, dass rund 70% der teilnehmenden Unternehmen Software-Tools als Unterstützung des Prozessmanagement einsetzen. Am häufigsten werden die Programme ARIS, ADONIS und MS Visio verwendet (Vgl. Gesellschaft für Prozessmanagement, 2007, 19f). Während MS Visio sich vor allem für die Darstellung von Prozessen eignet, sind ARIS und ADONIS umfassendere Systeme, mit denen man auch Controlling- oder Steuerungsaufgaben übernehmen kann (Vgl. Geiser, 2008, 145f). Des Weiteren ergab eine Studie des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement (2007), dass rund dreiviertel jener Unternehmen die Software-Tools einsetzen, diese für die Zwecke der Modellierung und Kommunikation von Prozessen nutzen. Nur etwa 40% der Befragten verwenden diese Tools auch um Prozesscontrolling und Prozesssteuerung zu betreiben (Vgl. Kompetenzzentrum für Prozessmanagement, 2008, 17). Diese Studien machen ersichtlich, dass in vielen Unternehmen das Prozessmanagement auf der Stufe der Modellierung von Prozessen stehen geblieben ist und noch keine umfassende Umsetzung erfolgt ist.

Um die Modelle richtig lesen und verstehen zu können, ist es notwendig die wichtigsten Grundbegriffe zu kennen. Welche Begriffe und Symbole für die Darstellung verwendet werden hängt von der jeweiligen Methode ab. Die Grundbegriffe sind jedoch meistens sehr ähnlich. In der nachfolgenden Tabelle 2 werden einige Elemente kurz dargestellt, die in dem Programm ADONIS verwendet und auch später in dieser Arbeit für die Darstellung der Prozesse genutzt werden.

Tabelle 2: ADONIS Modellierungsbegriffe- und symbole

	Prozessstart (Input)	Der Prozessstart gilt als Auslöser für einen Prozess. In einem Modell darf nur ein Start vorhanden sein.
	Aktivität	Dieses Objekt stellt Aktivitäten innerhalb des Prozesses dar. Die Formulierung von Aktivitäten erfolgt durch Verben wie z. B. Briefe kopieren
	Entscheidung	Dieses Element zeigt an, dass es mehrere mögliche Varianten gibt wie ein Prozess weiterlaufen kann.

	Nachfolger	Pfeile verbinden die einzelnen Elemente miteinander und zeigen an in welcher Reihenfolge sie ablaufen.
	Parallelität	Parallelität zeigt an, dass mehrere Prozessschritte gleichzeitig ablaufen.
	Vereinigung	Dieses Symbol führt einen Prozess nach Beendigung der Parallelität wieder zusammen.
	Subprozess	Dieses Objekt zeigt an, dass an dieser Stelle ein anderer Prozess startet, der separat abgebildet ist.
	Schnittstelle	Dieses Objekt zeigt eine Referenz auf eine andere Person oder Abteilung.
	Prozessende (Output)	Dieses Symbol steht für das Ende des Prozesses und muss mindestens einmal im Modell vorkommen.
	Risiko	Dieses Symbol zeigt an, dass die jeweilige Aktivität ein Risiko darstellt
	Notiz	Dieses Symbol wird verwendet, um weitere Informationen anzugeben

Quelle: Scheiber, 2003, 31ff, ADONIS

2.6.3. Analyse der Ist-Prozesse

Nachdem die Modellierung der Ist-Prozesse abgeschlossen ist, werden diese in einem nächsten Schritt einer genauen Analyse unterzogen. Durch die Analyse sollen Schwachstellen, Problemfelder und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden. Verbesserungen im Hinblick auf die Kriterien Qualität, Kosten, Zeit und Kundenzufriedenheit sollen erreicht werden. Ein weiterer Vorteil der Analyse ist, dass das allgemeine Verständnis für die Prozesse gesteigert wird. Es kommt häufig vor, dass die Mitarbeiter keine genaue Kenntnis davon haben, wie die Prozesse im Unternehmen ablaufen. Doch es gibt auch nachteilige Effekte wenn zu Beginn des Prozessmanagements

eine detaillierte Analyse der Ist-Prozesse steht. Da eine genaue Analyse einen großen Aufwand an Zeit und Kosten bedeutet, kann es unter Umständen effizienter sein darauf zu verzichten, wenn Prozesse grundlegend neugestaltet werden sollen. Ein weiteres Problem, welches in diesem Zusammenhang auftreten kann, ist Betriebsblindheit. Durch die eingehende Beschäftigung mit den Ist-Prozessen, kann oft der Blick für potentielle Veränderungen dieser verstellt werden. Besonders Mitarbeiter, welche schon lange mit gewissen Prozessen arbeiten, können sich oft nicht vorstellen, dass diese auch einen anderen Ablauf haben können. In solchen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein, externe Berater und Experten einzusetzen, die einen distanzierteren Blick auf die Prozesse haben (Vgl. Allweyer, 2005, 223ff).

Die Ursachen für Schwachstellen und Probleme können in den unterschiedlichsten Bereichen liegen. So kann es etwa durch technische Entwicklungen zu Optimierungsmöglichkeiten kommen, die bisher noch nicht ausgeschöpft wurden. Durch den Einsatz von neuen Technologien können Arbeitsschritte eliminiert, vereinfacht oder automatisiert werden. In der Praxis kommt es auch häufig vor, dass Prozesse autonom wachsen. Mitarbeiter üben sich mit der Zeit Prozessschritte, die sie für sinnvoll erachten, ein, die jedoch unnötig sind. Auch eine Änderung der Organisationsziele kann zu Prozessen führen, die nicht mehr adäquat sind. Zu guter Letzt entstehen Probleme oft auch durch eine Änderung des Marktes oder der Kundenwünsche (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashke, 2008, 133ff)

Es gibt eine Reihe von verschiedenen Methoden, wie Schwachstellen in Unternehmen aufgedeckt werden können. Die **Wertschöpfungsanalyse** soll hierbei Prozessschritte entlarven, die zwar Kosten und Zeit verbrauchen, jedoch keinen oder nur geringen Nutzen für interne oder externe Kunden schaffen. Eine **Kostentreiberanalyse** ermöglicht es jene Faktoren zu untersuchen, welche hohe Kosten verursachen, um diese anschließend gezielt zu verringern. Auch eine **Messung der Kundenzufriedenheit** kann mögliche Missstände aufdecken. So kann z. B. eine Gap-Analyse Diskrepanzen zwischen dem erstellten Produkt und den Erwartungen der Kunden aufdecken (Vgl. Wagner & Patzak, 2007, 131ff). Ebenso ist der Einsatz von **Benchmarking** eine gute Methode um herauszufinden, wie effizient die Prozesse im Verhältnis zu anderen Bereichen oder Organisationen ablaufen. Hierbei sollte man sich Unternehmen oder Abteilungen suchen bei denen die relevanten Prozesse besonders gut ablaufen, um etwaige Verbesserungsmöglichkeiten bei sich selbst aufdecken zu können. Es ist jedoch wichtig sich nur mit solchen Einheiten zu messen, welche auch

ähnliche Prozesse durchführen, da ansonsten ein sinnvoller Vergleich sehr schwer oder gar nicht möglich ist. Durch einen Vergleich mit anderen Unternehmen oder Abteilungen identifiziert man so oft gänzlich neue Ansätze, auf die man ohne Benchmarking nicht gekommen wäre. Benchmarking wird auch in der Praxis häufig im Prozessmanagement eingesetzt und schafft für die Unternehmen oftmals innovative Ideen wie Prozesse neugestaltet werden können (Vgl. Koch, 2011, 84ff).

Um eine genaue Analyse der Prozesse hinsichtlich ihrer Qualität, Kundenzufriedenheit, Kosten und Zeit zu gewährleisten ist es notwendig, mittels gewisser Kennzahlen die Performance der Prozesse zu messen. Nur so kann man vergleichen, ob die überarbeiteten Prozesse auch tatsächlich zu einer Verbesserung im Vergleich zu den Ist-Prozessen geführt haben. Welche Prozesskennzahlen gewählt werden hängt davon ab, welcher der vier oben genannten Faktoren (Zeit, Qualität, Kundenzufriedenheit, Kosten) besonders wichtig erscheint und welche Unternehmensziele verfolgt werden (Vgl. Seidenschwarz, 2008, 28). Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass keine Veränderungen vorgenommen werden, die zwar in einem Parameter zu einer Verbesserung führen, sich auf die anderen jedoch nachteilig auswirkt. Daher ist es meistens besser multidimensionale Ansätze zu verfolgen, welche alle Faktoren mit einbeziehen, anstatt sich lediglich auf eine Zielgröße zu konzentrieren. Es ist somit erstrebenswert nur jene Verbesserungen durchzuführen, welche die anderen Faktoren gleichzeitig verbessert bzw. zumindest nicht verschlechtert (Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 241ff). In Abbildung 10 kann man erkennen, dass ein möglichst guter Wert in allen fünf Dimensionen gleichzeitig erreicht werden sollte.

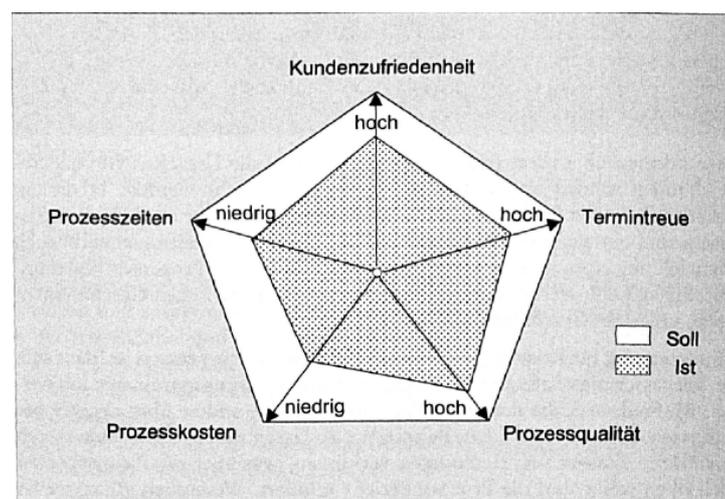


Abbildung 10: Prozessinterner Leistungsabgleich

Quelle: Schmelzer & Sesselmann, 2006, 244

Des Weiteren sollten bereits in der Organisation bestehende, traditionelle Kennzahlen nicht einfach als Prozesskennzahlen übernommen werden, da diese oft nicht geeignet sind die Prozessperformance richtig abzubilden. Um die **Kundenzufriedenheit** herauszufinden können z. B. telefonische oder schriftliche Befragungen der Kunden, eine Messung der Beschwerdehäufigkeit oder die Wiederkauftrate herangezogen werden. Für **die Messung der Prozesszeit**, welche sich aus den Zeiten der Teilprozesse zusammensetzt, können die unterschiedlichsten Kennzahlen verwendet werden. So können Durchlaufzeiten, Zykluszeiten oder die Termintreue berechnet werden. Zur **Messung der Prozessqualität** kann man Kennzahlen wie die Fehlerrate, Qualitätskosten oder den First Pass Yield (FPY) heranziehen. Qualitätskosten umfassen Kosten zur Fehlervermeidung und Kosten für Fehlleistungen, während die Fehlerrate angibt wie viele Prozent der Gesamtproduktion fehlerhaft waren. Der FPY gibt jenen Prozentsatz an Produkten an, welche bereits nach dem ersten Prozessdurchlauf fehlerfrei sind. Der letzte Leistungsparameter sind die **Prozesskosten**, welche durch eine Prozesskostenrechnung erfasst werden können. Hierbei können Kennzahlen wie Prozesskosten je Leistungseinheit oder Prozesskosten je Bereich berechnet werden. Prozesskosten-Kennzahlen sollten nur in Verbindung mit den anderen Parametern verwendet werden, da sie zu stark verdichtet sind und keine genauen Ursachen für Ineffizienzen aufzeigen (Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 245ff).

Generell sollte bei der Bewertung von Prozessen jedoch nicht nur auf Kennzahlen zurückgegriffen werden, da diese oft nicht vollständig und zu stark aggregiert sind. Man sollte sich auch durch persönliche Gespräche ein genaueres Bild der Situation machen. Des Weiteren ist es wichtig, dass diese Kennzahlen nicht nur einmalig erhoben werden, sondern dass sie in regelmäßigen Abständen neu berechnet werden, um aktuelle Werte zu erhalten und Verschlechterungen frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Jedoch ist der damit verbundene Aufwand relativ groß und in der Praxis gibt es kaum ein Unternehmen, welches eine laufende Prozesskostenrechnung durchführt und die Kennzahlen ständig aktualisiert (Vgl. Seidenschwarz, 2008, 28ff). Durch die errechneten Prozesskennzahlen hat man nun einen guten Ausgangspunkt um diese mit Prozesszielen oder mittels Benchmarking zu vergleichen. Des Weiteren, sind die Kennzahlen wichtig um später Wirksamkeitskontrollen für die optimierten Prozesse durchzuführen.

2.6.4. Soll-Prozessmodellierung

Nachdem die relevanten Prozesse ausgewählt und ihr derzeitiger Ablauf modelliert wurde, wird in einem nächsten Schritt versucht die Ist-Prozesse zu optimieren. Es gibt eine Reihe von unterschiedlichen Möglichkeiten diese zu verbessern wie in der folgenden Abbildung 11 ersichtlich ist.

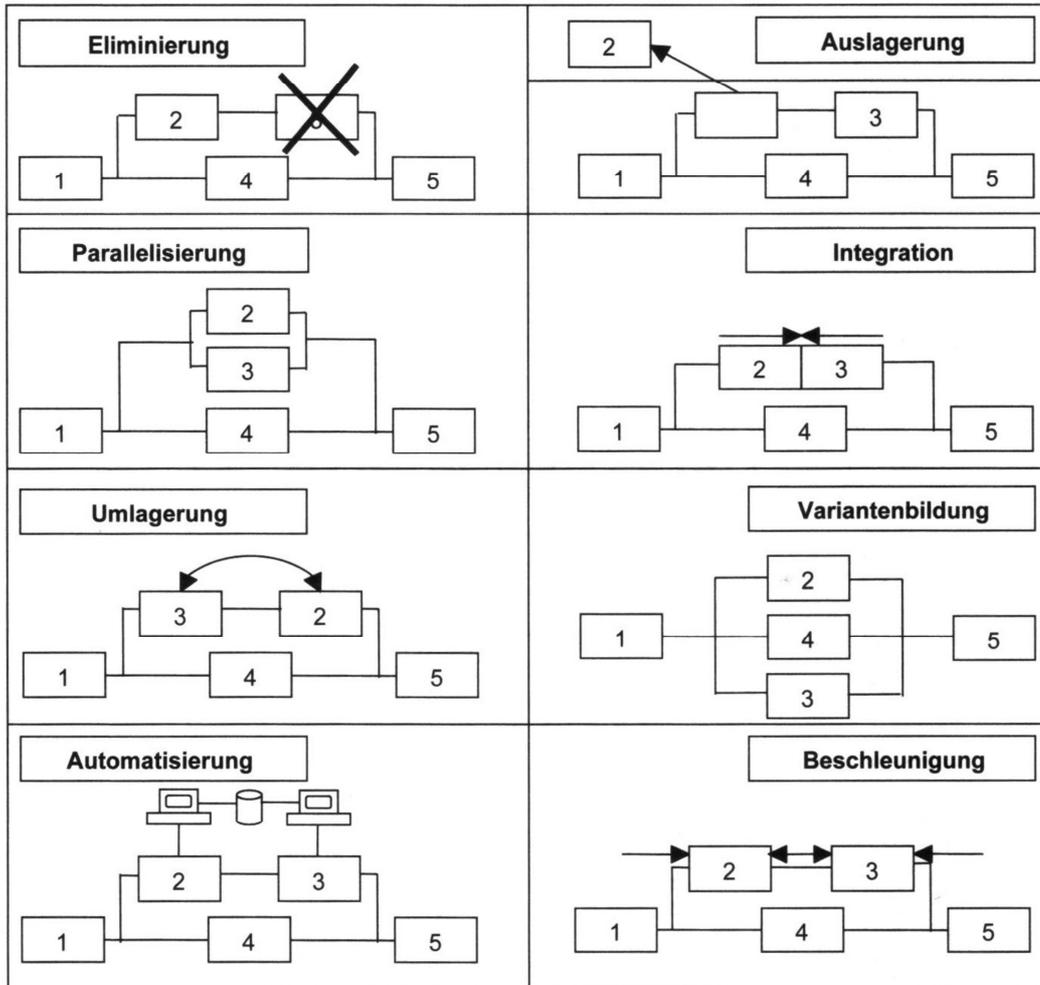


Abbildung 11: Optimierungsansätze

Quelle: Seidenschwarz, 2008, 40

Eliminierung

Eine Möglichkeit Prozesse zu optimieren ist es, dass überflüssige Arbeitsschritte eliminiert werden. Oft ist den Projektteilnehmern bereits während der Ist-Prozessmodellierung der ein oder andere Schritt aufgefallen, der sich als nicht notwendig erweist. Hierbei kann es sich z. B. um Schritte handeln, welche doppelt durchgeführt werden oder die mittlerweile durch den Einsatz von Technologie unnötig sind. Es muss jedoch genau geprüft werden, ob

ein Prozessschritt tatsächlich unnötig ist oder doch einen gewissen Wertschöpfungsbeitrag leistet. Des Weiteren ist zu prüfen ob es durch die Änderung bei einem Prozess nicht zu nachteiligen Veränderungen bzw. zusätzlichen Arbeitsschritten bei anderen Prozessen kommt. Vor allem bei Schnittstellen zu anderen Prozessen sind die Auswirkungen genau zu prüfen, da diese oft nicht so einfach ersichtlich sind. Ergebnis einer Eliminierung von Arbeitsschritten ist eine verkürzte Durchlaufzeit des Prozesses, geringere Prozesskosten, eine Vereinfachung der Prozesse und eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter, da diese nun keine unnötigen Doppelarbeiten oder Schlaufen mehr durchführen müssen. Ein paar der häufigsten Tätigkeiten, die in Unternehmen eliminiert werden können sind Kontroll-, Überwachungs-, Nachforschungs- und Transportaufgaben (Vgl. Best & Weth, 2009, 125ff).

Auslagerung

Die Auslagerung gewisser Geschäftsprozesse, auch Business Process Outsourcing genannt, ist eine weitere Möglichkeit Prozesskosten einzusparen. Dabei werden Geschäftsprozesse an externe Dienstleister ausgegliedert, welche die Tätigkeit für das Unternehmen übernehmen. Besonders Prozesse in den Bereichen Personal, Rechnungswesen und Logistik eignen sich für Outsourcing. Ein hoher Grad an Standardisierbarkeit ist Voraussetzung, um Prozesse auslagern zu können. Dies ist z. B. im Bereich der Lohnverrechnung oder der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung der Fall. Wenn jedoch Prozesse stark unternehmensspezifisch geprägt sind, können die Kosten für eine Auslagerung teurer kommen als wenn man diese selbst erstellt (Vgl. Gaitanides, 2009, 24f). Ein weiterer Vorteil von Business Process Outsourcing ist die Zeitersparnis, die damit einhergeht. Durch die Auslagerung kann man sich auf jene Aufgaben spezialisieren, die zu den eigenen Kernkompetenzen zählen. Nachteilige Effekte auf Qualität und Flexibilität sind möglich, da man nun keinen direkten Einfluss mehr auf die ausgelagerten Aktivitäten hat und sich auf die externen Lieferanten verlassen muss (Vgl. Hanafizadeh, Moosakhani & Bakhshi, 2009, 618).

Parallelisierung

Ein weiterer Ansatz zur Optimierung eines Prozesses kann durch die parallele Durchführung mehrerer Aufgaben vonstattengehen. Dadurch kommt es zu einer

Verkürzung der benötigten Zeit, um den Prozess durchzuführen. In der Praxis ist dies eine Form der Verbesserung, die relativ häufig eingesetzt werden kann. Ein Nachteil dieser Methode ist, dass es zu einer Steigerung der Komplexität und der Prozesskosten kommen kann (Vgl. Reijers & Liman Mansar, 2004, 298). Auf der anderen Seite kann durch das Parallelisieren von Arbeitsschritten die Qualität verbessert werden, da Fehlerquellen frühzeitig im Prozess erkannt und ausgebessert werden können (Vgl. Best & Weth, 2009, 127ff).

Automatisierung

Eine weitere Möglichkeit Prozesse zu verbessern ist sie zu automatisieren. Durch den Einsatz von Technologien können Prozesse ganz oder teilweise automatisiert werden. Ein Vorteil dieser Methode ist es, dass Prozesszeiten deutlich reduziert werden. Darüber hinaus können Kosten durch einen geringeren Einsatz von menschlicher Arbeitskraft verringert werden. Auch Fehlerquellen können durch Technologie verringert werden. Insgesamt kann somit die Qualität der Produkte gesteigert werden (Vgl. Vergidis, Turner & Tiwari, 2007, 95f).

Integration

Prozesse können jedoch auch durch die Integration mehrerer Schritte optimiert werden. Hierbei stellt sich die Frage, welche Schritte sinnvoll zusammengefasst werden können, um von einem Mitarbeiter bearbeitet zu werden (Vgl. Mischak, 1997, 9). Eine übermäßige Aufteilung von Prozessen in unzusammenhängende Einzelschritte wird in der Praxis häufig gefunden. Eine Folge davon sind unnötige Liegezeiten, Zuständigkeitsprobleme und Fehler durch die hohe Zahl an Übergaben. Einer der Gründe für die starke Zerteilung der Arbeit ist eine weit verbreitete tayloristische Sichtweise, die den Mitarbeitern nur kleine Arbeitspakete zutraut (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 155f). Effekte einer Integration mehrerer Arbeitsschritte sind eine Reduktion der Prozesskosten und Durchlaufzeiten aber auch nachteilige Auswirkungen, wie eine Verringerung der Flexibilität, sind möglich (Vgl. Reijers & Liman Mansar, 2005, 285).

Umlagerung

Auch die Umlagerung von einzelnen Prozessschritten kann zu einer Verbesserung der Prozesse führen. So können durch einen zweckmäßigeren Ablauf der Schritte, Zeit und somit Kosten eingespart werden. Bei der Umlagerung sollte man auch auf Transportzeiten und –wege zwischen den einzelnen Arbeitsschritten achten, da eine Verringerung dieser auch zu einer erheblichen Reduktion der Kosten und Zeiten führen können (Vgl. Fischermanns, 2009, 332ff).

Variantenbildung

Eine weitere Möglichkeit zu einer Verbesserung von Prozessen zu gelangen, ist die Bildung von Prozessvarianten. Dabei geht es um die Festlegung verschiedener Möglichkeiten, wie ein und derselbe Prozess ablaufen kann. Je nach Situation ist dann eindeutig dokumentiert, welche Variante gewählt werden muss. Ziel der Variantenbildung ist eine größere Transparenz der Prozessstrukturen. Darüber hinaus sollen die Abläufe unterschiedlicher Fälle für die Mitarbeiter klar gestellt werden (Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 117f).

2.6.5. Implementierung

Nachdem die Modellierung der Soll-Prozesse abgeschlossen ist, werden diese in der Implementierungsphase in die betrieblichen Abläufe eingeführt. Dieser Schritt ist oft ein sehr kritischer, da es hier besonders auf Seiten der Mitarbeiter zu Widerständen kommen kann. Um diesen Problemen entgegenzuwirken ist es sinnvoll die **Umsetzung** der überarbeiteten Prozesse **in drei Schritten** durchzuführen. Zu Beginn sollte ein „**Dry run**“ stehen, bei dem alle Betroffenen die neuen Prozesse noch einmal gemeinsam durch besprechen und eventuell noch bestehende Problemfelder ausgebessert werden können. Hierbei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Prozesse vollständig verstehen und auch erkennen, weshalb es sinnvoll ist die Änderungen durchzuführen. Auf diese Phase folgt der „**Wet run**“, wobei die Prozesse innerhalb eines begrenzten Bereiches einem Testlauf unterzogen werden. Diese Phase ist zeitlich begrenzt und verfolgt das Ziel etwaige Schwachstellen und Probleme zu identifizieren bevor das gesamte Unternehmen die neuen Prozesse umsetzt. Dieser Schritt ist von besonderer Wichtigkeit, da viele Fehler und Schwachstellen erst im realen Arbeitsumfeld auftreten bzw. erkannt werden. Der dritte und

letzte Schritt ist die **tatsächliche Installation** der Soll-Prozesse im betrieblichen Alltag (Vgl. Wagner & Patzak, 2007, 169f). Um die Prozesse erfolgreich implementieren zu können, ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter ausreichend in den neuen Abläufen geschult werden und, dass festgelegt wird wer für die Umsetzung welcher Maßnahmen verantwortlich ist. Vorteile dieses Konzeptes liegen in einem geringen Risiko von Widerständen, einer kleineren Fehleranfälligkeit der Prozesse, da diese bereits eingehend vor Einführung getestet wurden, und einer verringerten Komplexität des Prozessmanagements. Nachteile dieses Phasenkonzeptes sind jedoch der hohe Zeitaufwand, ein gesteigener Koordinationsbedarf zwischen den Abteilungen, welche die neuen Prozesse bereits testen und jenen die sie noch nicht anwenden, und potentiell die Gefahr, dass die Motivation durch die lange Einführungszeit sinkt (Vgl. Seidenschwarz, 2008, 101; Wagner, & Patzak, 2007, 171).

Im starken Kontrast zu dieser schrittweisen Einführung der Prozesse steht der **Big-bang-Ansatz**. Hierbei werden die Prozesse gleichzeitig in der gesamten Organisation eingeführt ohne, dass vorher eine Testphase durchgeführt wird. Dies ist bei weitem die schnellere Möglichkeit Prozesse zu implementieren und somit können mögliche positive Effekte durch die Optimierung von Prozessen früher realisiert werden. Jedoch gehen diese Vorteile mit einigen schwerwiegenden Nachteilen einher. So besteht unter anderem das Risiko, dass die neuen Prozesse fehlerhaft sind bzw. nicht richtig funktionieren. Des Weiteren kann es auf Seiten der Mitarbeiter zu Widerständen kommen. Auch das Prozessmanagement ist bei dieser Einführungsmethode deutlich komplexer. Auf Grund des hohen Risikos welches mit dem Big-bang-Ansatz einhergeht, ist eine schrittweise Implementierung der Prozesse vorzuziehen (Vgl. Hansmann, Laske & Luxem, 2008, 271ff).

Wie schon erwähnt, kann es während der Implementierung neuer Prozesse zu Widerständen seitens der Mitarbeiter kommen. Um diesen entgegenzuwirken, können Instrumente des Change Managements genutzt werden. Change Management beschäftigt sich mit allen Veränderungen, die innerhalb einer Organisation geplant, gesteuert und kontrolliert ablaufen. Ursache für Widerstände sind Emotionen wie Ängste oder Befürchtungen, deren Quellen es zu ergründen gilt. Vor allem Gespräche dienen dazu Barrieren der Mitarbeiter abzubauen (Vgl. Doppler & Lauterburg, 2005, 324ff). Im Unterschied zu einem ungeplanten Wandel, versucht Change Management Veränderungen bewusst zu steuern und bezieht hierbei auch langfristige Auswirkungen in die Überlegungen mit ein. Des Weiteren sollten Überlegungen zum Change Management nicht

erst bei der tatsächlichen Implementierung der Soll-Prozesse getroffen werden. Vielmehr ist es wichtig, dass man sich bereits während der vorhergehenden Schritte Gedanken dazu macht. Eine besondere Rolle spielt hierbei schon eine frühzeitige Kommunikation über die erwarteten Ziele, Auswirkungen und Risiken der Veränderungen (Vgl. Hansmann et al., 2008, 269).

Neben dem Einsatz von Instrumenten des Change Management, der Festlegung von Verantwortlichkeiten und Schulungen ist die **Prozessdokumentation** eine weitere wichtige Aufgabe im Zusammenhang mit der Implementierung von Soll-Prozessen. Sie umfasst alle Dokumente, die innerhalb der Prozesserfassung, Analyse und Prozessneugestaltung verfasst wurden und dient einer Reihe von Aufgaben:

- Kommunikation
- Prozesskoordination
- Prozessverbesserung
- Grundlage für Schulungen (Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 124ff).

Der Einsatz von Prozessdokumenten spielt bei der Einführung neuer oder überarbeiteter Prozesse eine wichtige Rolle, da sie für die Mitarbeiter eine wichtige Informationsquelle darstellen. Wenn Angestellte sich bei der Anwendung neuer Prozesse unsicher sind, können sie so bei auftretenden Fragen immer wieder die Dokumente zur Hilfe nehmen, bis die neuen Prozesse verinnerlicht sind. Die Prozessdokumentation beinhaltet alle wesentlichen Aspekte wie Prozessschritte, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, Prozessziele und Kennzahlen und kann z. B. in der Form von Handbüchern vorliegen oder direkt über das Intranet abgefragt werden (Vgl. Wagner & Patzak, 2007, 124f).

2.6.6. Kontrolle

Im Anschluss an die Einführung der neuen Soll-Prozesse erfolgt die Steuerung, Überwachung und Kontrolle derselbigen. Die Steuerung ist hierbei zuständig für den reibungslosen Ablauf der neuen Prozesse im betrieblichen Alltag. Es muss kontrolliert werden, ob die neuen Prozesse auch tatsächlich gelebt werden und nicht nur auf dem Papier bestehen. Besonders zu Beginn der Einführung neuer Prozesse ist es für Mitarbeiter häufig schwer sich die alten Angewohnheiten abzugewöhnen. Die Überwachung und Kontrolle sind Aufgaben des Prozesscontrollings und umfassen unter anderem die Überprüfung der Wirksamkeit der neuen Prozesse. Dabei wird gemessen, inwiefern sich

durch die überarbeiteten Prozesse die zuvor erstellten Prozesskennzahlen verändert haben. Dieser Schritt ist sehr wichtig, denn ohne die abschließende Kontrolle wüsste man nicht, ob die Änderungen der Prozesse auch zu einer Verbesserung geführt haben. In vielen Unternehmen wird dieser Schritt jedoch nicht durchgeführt und der tatsächliche Erfolg bleibt somit unbekannt. Um den Erfolg einer Veränderung messen zu können werden die Sollzahlen mit den Istwerten verglichen. So wird gezeigt inwieweit es durch die Überarbeitung der Prozesse zu einer Verbesserung gekommen ist und ob es eventuell nötig ist, Korrekturmaßnahmen durchzuführen. Es ist jedoch auch wichtig, die Kennzahlen nicht nur einmalig zu erheben, sondern die Berechnungen in passenden Zeitabständen zu wiederholen. Nur so können längerfristige Auswirkungen von Prozessänderungen erkannt werden und der volle Umfang des Erfolges berechnet werden (Vgl. Wagner & Patzak, 2007, 174f). Das Prozesscontrolling ist neben der Prozesskontrolle auch für die Festlegung der Kennzahlen, wie sie bei der Analyse der Ist-Prozesse erläutert wurden, für die Erstellung von Prozesszielen und für die Berichterstattung an das Management zuständig (Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 229ff).

Bei Einsatz eines kontinuierlichen Prozessmanagement beginnt der Zyklus hier wieder von neuem. So kann das Controlling feststellen, dass die Prozesse von den Zielen abweichen oder Probleme bei der Umsetzung dieser auftreten. Es können jedoch auch andere Ursachen wie eine Änderung der Umweltbedingungen zu der Notwendigkeit einer Anpassung führen. Der Zyklus beginnt hierbei wieder bei dem Schritt „Prozessanalyse“ und durchläuft von dort aus die restlichen Schritte (Vgl. Neumann et al., 2008, 309ff).

Nach diesem Einblick in das Prozessmanagement sowie in den Ablauf einer Prozessanalyse, wird jetzt der Gegenstand der Analyse dieser Arbeit – eine öffentliche Verwaltung (Stadtgemeinde Neulengbach) näher betrachtet.

3. Öffentliche Verwaltung (SP)

Da die Masterarbeit – wie der Titel schon vermuten lässt – von einer Prozessanalyse in der öffentlichen Verwaltung (nämlich der Stadtgemeinde Neulengbach) handelt, ist es notwendig, diese genauer zu betrachten. In einem ersten Schritt wird der Begriff öffentliche Verwaltung definiert. In einem nächsten Unterkapitel sollen dann die Abgrenzungen zum privaten Sektor vorgenommen und die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt werden. Anschließend werden die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung näher beleuchtet. Den Abschluss dieses Kapitels bildet der Blick auf die österreichische öffentliche Verwaltung.

3.1. Definition von öffentlicher Verwaltung

Betrachtet man Staaten und Gesellschaften von einem institutionellen Standpunkt aus, so lassen sich vier Wirtschaftssektoren unterscheiden: **private Haushalte**, **private Unternehmen** und **staatliche Einheiten** sowie das **Ausland** nehmen am Wirtschaftsleben teil. Diese Wirtschaftsteilnehmer treffen unterschiedliche Entscheidungen und haben verschiedene Ziele (Vgl. Hieber, 2010, 15). Private Haushalte möchten einen möglichst hohen Lebensstandard erreichen, indem sie Entscheidungen darüber treffen, wie sie Einkommen generieren und welche Ausgaben sie tätigen (Vgl. Hieber, 2010, 15). Private Unternehmen möchten durch ihre Produkte ihren Gewinn maximieren (Vgl. Becker, Algermissen & Falk, 2007, 8). Bei den staatlichen Einheiten bilden der erreichte gesellschaftliche Nutzen sowie die Umverteilung von Ressourcen die wichtigsten Ziele (Vgl. Rau, 2007, 65). Diese Ziele versucht man durch die Verabschiedung von Gesetzen sowie durch Entscheidungen in (wirtschafts)politischen und betriebswirtschaftlichen Bereichen zu erreichen. Der vierte Wirtschaftssektor Ausland umfasst private Haushalte und Unternehmen im Ausland sowie ausländische staatliche Einheiten (Vgl. Hieber, 2010, 15).

Die öffentliche Verwaltung, welche Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist, ist Teil der staatlichen Einheiten. Es gibt keine einheitliche, allgemeingültige Definition von öffentlicher Verwaltung (Vgl. Bruder & Dose, 1998, 469). Für die vorliegende Arbeit werden unter dem Begriff öffentliche Verwaltung unterschiedliche administrative Tätigkeiten des öffentlichen Sektors auf verschiedenen Ebenen zusammengefasst (Vgl. Becker et al., 2007, 1). Beispiele für Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung sind

Ministerien oder Gemeinden. Eine abschließende Aufzählung aller zur öffentlichen Verwaltung gehörenden Institutionen erscheint allerdings unmöglich (Vgl. Reichhard, 1987, 2f). In Österreich sowie Deutschland verteilt sich die Verwaltung auf die Bundes-, Landes- und Kommunalebene (Vgl. Becker et al., 2007, 2; Bundeskanzleramt Österreich, 2011, 4). Der Bund, die Länder sowie die Gemeinden richten Organe ein, welche die Verwaltung übernehmen (Vgl. Brandtner, 1992, 129). Neben dieser vertikalen Gewaltenteilung, gibt es auch die horizontale Gewaltenteilung. Die öffentliche Verwaltung fällt hierbei in den Bereich der Exekutive, welche die ausführende sowie vollziehende Gewalt darstellt (Vgl. Becker, 1989, 165). Davon getrennt ist die Legislative, die gesetzgebende Aufgaben erfüllt, sowie die Judikatur, also die Rechtsprechung (Vgl. Becker et al., 2007, 2). Diese Definition, welche als öffentliche Verwaltung alles ansieht, was nicht in die Rechtsprechung und Gesetzgebung fällt, ist die gängige Sicht der Rechtswissenschaft und stellt eine Negativdefinition dar (Vgl. Reichhard, 1987, 1). Das Problem dieser Definition ist, dass sowohl Legislative als auch Judikative administrative Aufgaben wahrnehmen und auf der anderen Seite auch die öffentliche Verwaltung Aufgaben der anderen beiden Gewalten übernimmt. Trotz dieser Defizite wird für die vorliegende Arbeit diese Definition herangezogen, da auch die anderen Sichtweisen auf die öffentliche Verwaltung Probleme mit sich bringen, wie im nächsten Absatz erläutert wird. Darüber hinaus ist die öffentliche Verwaltung seit jeher von einer normativen Sichtweise und einer Orientierung an der Rechtsordnung geprägt (Vgl. Wipfler, 1978, 29ff). Jedoch soll hier bemerkt werden, dass es sich bei der öffentlichen Verwaltung um ein sehr komplexes System handelt, welches nicht ausschließlich mit Hilfe einer Disziplin erfasst werden kann (Vgl. Reichhard, 1987, 1).

Neben der hier verwendeten Definition aus Sicht der Rechtswissenschaften, kann die öffentliche Verwaltung auch funktional gesehen werden. Hierbei wird unter öffentlicher Verwaltung das Handeln eines öffentlichen Rechtsträgers verstanden, welches der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben dient. Kritiker der funktionalen Sichtweise bemängeln, dass sie sehr allgemein gehalten ist und nicht klärt, was unter öffentlichen Aufgaben verstanden wird. Des Weiteren kann die öffentliche Verwaltung als eine Organisation gesehen werden, in der Personen tätig sind, welche ihr soziologisch verbunden sind. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit die öffentliche Verwaltung aus ökonomischer Sicht als einen Dienstleistungsbetrieb zu betrachten. Hierbei ist

problematisch, dass diese Definition nicht den gesamten Tätigkeitsbereich erfasst (Vgl. Wipfler, 1978, 28f).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die rechtswissenschaftliche Definition die am weitesten verbreitete ist, jedoch bieten auch andere Disziplinen eine Definition von öffentlicher Verwaltung an.

3.2. Abgrenzung der öffentlichen Verwaltung

Um den in der vorliegenden Masterarbeit verwendeten Begriff der öffentlichen Verwaltung weiter zu schärfen, soll dieser im Folgenden von der Privatwirtschaft abgegrenzt werden. Typischerweise versteht man unter öffentlicher Verwaltung öffentlich-rechtliche Einrichtungen, die bürokratisch geprägt sind (Vgl. Reichhard, 1987, 3). Traditionell wird die Verwaltung als Paradebeispiel des Bürokratiemodells von Max Weber gesehen. Eine strikte Hierarchie mit klarem über- und untergeordneten-Verhältnis, das Amtsgeheimnis sowie die Regelungen von Abläufen sind Charakteristika dieses Modells (Vgl. Hilgers, 2012, 634f). Sind all diese Ausprägungen erfüllt, kann das Verwaltungshandeln laut Max Weber effizient ablaufen (Vgl. Weber, 1985). Das gesamte Verwaltungshandeln wird durch Regeln und Gesetze bestimmt und steht damit dem Feudalwesen entgegen (Vgl. Hilgers, 2012, 635). Durch Vorschriften, Genehmigungsvorgänge und dem Formularwesen wird der Handlungsspielraum von Angestellten jedoch stark eingeschränkt (Vgl. Dincher, Müller-Godeffroy, Scharpf & Schuppan, 2010, 20). Im Gegensatz dazu hat das Management in der Privatwirtschaft größere Entscheidungsräume und es kann frei von politischem Einfluss entscheiden (Vgl. Hieber, 2010, 25).

Des Weiteren sind die Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen normalerweise Angehörige des öffentlichen Dienstes (Vgl. Reichhard, 1987, 3). Dadurch orientiert sich das gesamte Personalmanagement an den Werten des Beamtenrechts, wie Treuepflicht des Beamten und Alimentationsprinzip (Vgl. Dincher et al., 2010, 19). Alimentationsprinzip bedeutet, dass der Dienstherr (also der Staat) das gesamte Leben lang für die Versorgung und Bezahlung der Beamten aufkommen muss. Dies gilt nach dem Tod auch für unterhaltspflichtige Angehörige (Vgl. Summer, 2007, 2ff). Darüber hinaus ist normalerweise ein Beamtenverhältnis auf das gesamte Erwerbsleben angelegt (Dincher et al., 2010, 19). Im Vergleich dazu ist in der Privatwirtschaft ein flexibles Entlohnungssystem gegeben (Vgl. Becker et al., 2007, 8). Ebenso sind

Beschäftigungsverhältnisse in der Privatwirtschaft oft nicht auf Dauer angelegt. Dies zeigt sich unter anderem in dem Anteil von befristeten Arbeitsverhältnissen und in der Häufigkeit der Arbeitsplatzwechsel. Etwa zehn Prozent der Arbeitsverhältnisse waren im Durchschnitt in den letzten Jahren in Österreich befristet. Betrachtet man die gesamte Europäische Union liegt dieser Anteil sogar bei 14% (Vgl. Eurostat, 2012). Darüber hinaus haben nur etwa 13% (2009) der Erwerbstätigen in der EU noch nie den Arbeitgeber gewechselt (Vgl. Statista, 2012).

Eine weitere Besonderheit der öffentlichen Verwaltung stellen die Ziele dar. Wie schon im vorigen Kapitel erwähnt, ist das Ziel der öffentlichen Verwaltung, öffentliche Aufgaben zu erfüllen (Vgl. Reichhard, 1987, 3). Dabei werden die Ziele vielfach von Gesetzen bestimmt und von der Politik beeinflusst. Darüber hinaus gibt es keine Korrektur über den Wettbewerb wie dies im privaten Sektor der Fall ist (Vgl. Hieber, 2010, 15). Neben den Zielen gibt es auch Unterschiede in den angebotenen Produkten. Die öffentliche Verwaltung bietet sehr unterschiedliche öffentliche Güter an (Vgl. Rau, 2007, 63). Des Weiteren ist der Preis der Produkte verschieden. Bei manchen Gütern werden marktähnliche Preise verlangt, während andere Dienstleistungen vom Staat subventioniert oder sogar gratis angeboten werden (Vgl. Hieber, 2010, 25). Durch diese unterschiedlichen Preise und die Art der angebotenen Dienstleistungen lässt sich der Erfolg von öffentlichen Verwaltungen nicht am Gewinn messen. Der Erfolg wird als Beitrag zum Gemeinwohl gemessen, was eine schwer messbare Größe darstellt (Vgl. Dincher et al., 2010, 21). Ein weiterer Unterschied ist, dass die öffentliche Verwaltung nicht selbst darüber entscheiden kann, welche Güter sie anbietet. Entscheidungsgremien, wie das Parlament, entscheiden öffentlich, welche Produkte angeboten werden (Vgl. Rau, 2007, 65). Eine weitere Besonderheit bezogen auf die angebotenen Dienstleistungen ist, dass für gewisse Leistungen eine Abnahmepflicht besteht. Hierbei denke man zum Beispiel an die Schulpflicht (Vgl. Dincher et al., 2010, 20). Neben gewissen Dienstleistungen für die eine solche Pflicht besteht, gibt es auch Leistungen, welche die Bürger nur von der öffentlichen Verwaltung bekommen können. Ein Beispiel dafür ist die Ausstellung eines Reisepasses (Vgl. Rau, 2007, 63). Für viele ihrer Leistungen hat somit die öffentliche Verwaltung eine Monopolstellung (Vgl. Dincher et al., 2010, 20).

Des Weiteren finden sich auch Unterschiede in der Art der Finanzierung von öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen. Unternehmen im privaten Sektor finanzieren sich zum größten Teil aus Umsatzerlösen (Vgl. Becker et al., 2007, 8). Im Gegensatz dazu

besteht die Finanzierung im öffentlichen Sektor aus Abgaben, Zuweisungen und Steuern (Vgl. Hieber, 2010, 25). Beinahe die Hälfte der Einnahmen von Gemeinden in Österreich stellen Abgabenerträge dar (Vgl. Kommunalkredit AG, 2012, 25). Diese Art der Finanzierung ist jedoch nicht frei gewählt sondern ergibt sich aus der Produktpalette (Vgl. Rau, 2007, 65). Eine Besonderheit gibt es auch im Bereich der Rechnungslegung. Während private Unternehmen (ab einer bestimmten Größe bzw. ab einer gewissen Umsatzhöhe) einen auf doppelte Buchführung beruhenden Jahresabschluss aufstellen müssen, basiert das Rechnungslegungssystem der öffentlichen Verwaltung auf einer Einnahmen-Ausgaben Rechnung (Vgl. Dincher, 2010, 19). Diese Kameralistik wird in den letzten Jahren jedoch vermehrt in Frage gestellt (Vgl. Simbrunner, 2006, 54). Probleme werden vor allem darin gesehen, dass aus der Kameralistik keine Informationen über die Wirtschaftlichkeit und die Kosten von Leistungen gewonnen werden können. Des Weiteren kann man nicht ablesen, wie sich das Vermögen und die Finanzen langfristig entwickeln (Vgl. Simbrunner, 2006, 65f).

Eine letzte Besonderheit von öffentlichen Verwaltungen besteht in dem nicht vorhandenen Bestandsrisiko (Vgl. Rau, 2007, 65). Falls die öffentliche Verwaltung in Konkurrenz zu privaten Unternehmen tritt, kann dies mitunter zu Verzerrungen im Wettbewerb führen (Vgl. Hieber, 2010, 25). Gemäß § 15 der Exekutionsordnung können Geldforderungen im Rahmen einer Exekution bei Gemeinden nur für Aufgaben, welche nicht der Befriedigung des öffentlichen Interesses dienen, zugelassen werden. Es gibt jedoch einige wenige Gemeinden, welche zwangsverwaltet werden. Darüber hinaus ist es prinzipiell möglich, dass eine Gemeinde in Konkurs geht (Vgl. OGH v. 21. 11. 1933 - 4 Ob 435/33). Theoretisch kann somit ein Insolvenzverfahren über eine Gemeinde eröffnet werden, jedoch ist dies auf Grund von den schweren Folgen eher unwahrscheinlich (Vgl. Gruber, 2011, 1362). Es kann aber vorkommen, dass Gemeinden im Rahmen von Reformen vom Land aufgelöst werden oder Gemeinde sich zusammenschließen (Vgl. Rau, 2007, 65). Diese Möglichkeit wird im Moment in Österreich und vor allem in der Steiermark viel diskutiert. Ein Beispiel ist die geplante Zusammenlegung von Bruck an der Mur und Kapfenberg in den nächsten Jahren (Vgl. Wirtschaftsblatt, 2012). In Tabelle 3 sind nochmal die wichtigsten Unterschiede zwischen privaten Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung übersichtlich zusammengefasst.

Tabelle 3: Unterschiede zwischen öffentlicher Verwaltung und privaten Unternehmen

	Private Unternehmen	Öffentliche Verwaltung
Ziel	Maximierung des Gewinns	Erfüllung öffentlicher Aufgaben
Produkt	Private Güter, eher homogen	Öffentliche Güter, heterogen, z.T. Abnahmepflicht
Monopolstellung	tendenziell nein	zumeist gegeben
Personalwesen	flexibles Entlohnungssystem, häufiger Arbeitsplatzwechsel, befristete Verträge	Alimentationsprinzip, lebenslange Arbeitsverhältnisse
Organisation	Delegation	bürokratisch
Finanzierung	Umsatzerlöse	Steuern, Abgaben, Gebühren
Bestandsrisiko	ja	nein
Messung Erfolg	Gewinn	Beitrag zum Gemeinwohl
Rechnungslegung	v.a. doppelte Buchführung	Kameralistik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker et al, 2007, 8; Rau, 2007, 63 – 65; Hieber, 2010, 25; Dincher et al., 2010, 17 – 21

3.3. Aufgaben der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung nimmt unzählige Aufgaben wahr, sodass es nicht möglich ist, eine abschließende Aufzählung von Tätigkeiten vorzunehmen (Vgl. Walzel von Wiesentreu, 2005, 31). Eine wichtige Unterscheidung ist jene zwischen hoheitlichen und nicht hoheitlichen Verwaltungsaufgaben. Hoheitliche Aufgaben sind dadurch gekennzeichnet, dass sie durch ein Gesetz konstituiert werden. In allen anderen Fällen stellen die Aufgaben nicht hoheitliche Tätigkeiten dar (Vgl. Raschauer, 2009, 250). Beispiele für hoheitliche Verwaltungsaufgaben sind die Ermächtigung, Bescheide zu erlassen und Verordnungen zu erstellen (Vgl. Raschauer, 2009, 251). Wird der Staat nun in einem Bereich tätig, der prinzipiell auch von Privatpersonen erfüllt werden kann spricht man von nichthoheitlicher Verwaltung. Zu dieser Art der Verwaltung zählen die öffentliche Auftragsvergabe, die Subventionsverwaltung, die staatliche Unternehmenstätigkeit sowie die Ausgliederung und/oder Privatisierung von Aufgaben (Vgl. Walzel von Wiesentreu, 2005, 48).

Die Unterscheidung zwischen hoheitlichen und nichthoheitlichen Aufgaben zielt auf die Art der Aufgabenerfüllung ab. Darüber hinaus gibt es andere Merkmale, durch die Verwaltungsaufgaben in verschiedene Gruppen eingeteilt werden können. Aus

organisatorischer Sicht unterscheidet man zwischen Bundes-, Landes- und Gemeindeaufgaben. Darüber hinaus ist es möglich, die Aufgaben in solche aufzuteilen, die erledigt werden müssen und jene, die freiwillig ausgeübt werden (Vgl. Brünner, 1983, 105). Aufgaben können auch nach ihren Zielen sowie nach der Art der verwendeten Tätigkeitsformen klassifiziert werden. Hierbei unterscheidet man zwischen der **Sicherheits- und Ordnungsverwaltung, Funktionen der Aufsicht und der Finanzen** und der **konservierenden Verwaltung**. Darüber hinaus gibt es **Rechtsfunktionen, Regierungsfunktionen**, eine **planende Verwaltung**, die **Wirtschaftsordnung** sowie die **Verwaltung der Verwaltung** selbst. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Leistungsverwaltung**, welche andere Aufgabenfelder wie die Sozialverwaltung, die Förderungsverwaltung und die Infrastrukturverwaltung umfasst (Vgl. Raschauer, 1992, 83ff). Diese verschiedenen Arten der Klassifizierung zeigen schon, dass es keine einheitliche und abschließende Aufzählung von Aufgaben der Verwaltung gibt (Vgl. Püttner, 2007, 31). Neben den bereits vorgestellten Möglichkeiten der Gruppenbildung, gibt es auch neuere Versuche, Ordnung in das große Feld der Verwaltungsaufgaben zu bringen. Wimmer (Vgl. Wimmer, 2010, 125) unterteilt die Verwaltungsaufgaben in sechs große Gebiete. Demnach dient die Verwaltung der **Gefahrenabwehr, Aufsicht und Schlichtung**. Des Weiteren stellt sie einen wichtigen **Leistungsträger** dar und leistet **Öffentlichkeitsarbeit**. Schlussendlich dient die öffentliche Verwaltung auch zur **Erhaltung des gesamten Systems** (Vgl. Wimmer, 2010, 125). Ein weiterer Ansatz zur Gliederung von Verwaltungsaufgaben stammt von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung in Deutschland, welche Aufgabengliederungspläne veröffentlicht. Alle Aufgaben werden dabei acht Hauptgruppen („**allgemeine Verwaltung; Finanzen; Recht, Sicherheit und Ordnung; Schule, Kultur; Soziales, Jugend, Gesundheit; Bauwesen; öffentliche Einrichtungen; Wirtschaft und Verkehr**“) zugeordnet (Rau, 2007, 342).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Aufgaben der Verwaltung sehr vielfältig sind und sich anhand verschiedenster Kriterien klassifizieren lassen, wobei sich noch keine Tendenz zeigt, welche Klassifizierung die dominierende ist.

3.4. Öffentliche Verwaltung in Österreich

Die österreichische Verwaltung ist auf dem Legalitätsprinzip aufgebaut. Gemäß Art 18 Abs 1 Bundesverfassungsgesetz (B-VG) darf die staatliche Verwaltung nur auf Basis von Gesetzen ausgeübt werden. Somit ist dieses Prinzip das formelle Gesetz in der gesamten öffentlichen Verwaltung in Österreich (Vgl. Holzinger, 2006, 118). Ein weiterer Grundsatz der öffentlichen Verwaltung stellt das verfassungsrechtliche Prinzip der Bundesstaatlichkeit dar (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 4). In Art 2 B-VG wird festgesetzt, dass Österreich ein Bundesstaat aus neun selbstständigen Ländern ist. Durch diese Norm wird der Vollziehungsbereich der Länder und des Bundes getrennt (Vgl. Brandtner, 1992, 99). Darüber hinaus ist auch die kommunale Selbstverwaltung der Gemeinden ein wichtiger Eckpfeiler in der österreichischen öffentlichen Verwaltung (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 4). Im Jahr 1920 wurde die Selbstverwaltung der Gemeinden in das B-VG aufgenommen (Vgl. Huber, 2008, 3). Gemäß Art 116 Abs 2 B-VG sind Gemeinden selbstständige Wirtschaftskörper und können somit Vermögen besitzen und verwalten. Darüber hinaus können sie im Rahmen der Gesetze selbst entscheiden, wie sie die ihnen zugeteilten Aufgaben erfüllen (Vgl. Becker et al., 2007, 4). Es ist notwendig, dass der eigene Wirkungsbereich – über welchen die Gemeinden weisungsfrei entscheiden können – und der übertragene Wirkungsbereich gesetzlich voneinander unterschieden werden können (Vgl. Huber, 2008, 6). In den **eigenen Wirkungsbereich** fallen die **örtliche Sicherheits-, Markt und Baupolizei** sowie die Verwaltung der Verkehrsflächen. Neben diesen behördlichen Aufgaben gehören auch alle **Leistungen zur Daseinsvorsorge** (Kindergarten, Wasserversorgung, Abfallbeseitigung, etc.) zum eigenen Wirkungsbereich. Dieser stellt den Hauptteil der Aufgaben einer Gemeinde dar. In den **übertragenen Wirkungsbereich** fallen die Führung der **Personenstandsverzeichnisse**, das **Meldewesen** sowie die Aufgabe **Standesämter** einzurichten (Vgl. Wielinger, 1992, 135). Darüber hinaus ist es wichtig festzuhalten, dass keine Unterschiede zwischen kleinen und großen Gemeinden gemacht werden dürfen (Vgl. Huber, 2008, 6).

Fasst man all diese Prinzipien zusammen ergeben sich drei Ebenen der österreichischen Verwaltung: Bundesverwaltung, Landesverwaltung und Gemeindeverwaltung. Die Bundesverwaltung ist durch das Ressortprinzip gekennzeichnet. Geleitet wird sie von den verschiedenen Bundesministerien. Im Moment gibt es in Österreich 13 solcher Bundesministerien (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 5). Auf der Ebene der

Landesverwaltung gibt es keine Sachressorts, sondern ein gemeinsames Amt der Landesregierung. Jedem Bundesland ist eine Landesregierung zugehörig, welche als Leitungsorgan der Landesverwaltung fungiert und grundsätzlich nur als Kollegium Entscheidungen trifft (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 7).

Auf der untersten Ebene des öffentlichen Verwaltungsapparates in Österreich stehen die Gemeinden. In Österreich gibt es derzeit 2.357 Gemeinden. Die meisten Gemeinden finden sich in Niederösterreich und der Steiermark (Vgl. Statistik Austria, 2012a, 1). Im Vergleich mit anderen Ländern in Europa nimmt hierbei Österreich eine Mittelstellung ein. Frankreich hat zum Beispiel viel mehr Gemeinden, während in Großbritannien eher wenige Gemeinden zu finden sind (Vgl. Anderwald, 2008, 24). In Österreich haben nur drei Prozent der Gemeinden mehr als 10.000 Einwohner. Etwas mehr als die Hälfte aller Gemeinden in Österreich hat zwischen 500 und 2.000 Einwohner (Vgl. Statistik Austria, 2012a, 1). Somit überwiegen mit Abstand die Klein- und Mittelgemeinden. Jedoch variiert der Anteil von Bundesland zu Bundesland. Unter anderem in der Steiermark und in Tirol finden sich sehr viele Kleingemeinden (Vgl. Anderwald, 2008, 25). Im Gegensatz dazu gibt es in Niederösterreich und Oberösterreich verhältnismäßig viele Gemeinden mit mehr als 5.000 Einwohnern (Vgl. Statistik Austria, 2012a, 1). Die größten 15 Städte in Österreich haben eine besondere Stellung, da sie ein Statut besitzen, welche ihre Funktion um die des Verwaltungsbezirks erweitert (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 8). Geleitet werden Gemeinden von einem Bürgermeister sowie von einem Stadtamtsdirektor, der die administrative Leitung innehat (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 8). Dass sich die öffentliche Verwaltung in letzter Zeit vermehrt in Richtung Dienstleistungsunternehmen bewegt (Vgl. Becker et al., 2007, 19), zeigen auch die Aufgaben einer Gemeinde. Nur 20% der Aufgaben der Gemeindemitarbeiter sind der Verwaltung selbst zuzuordnen. Die restlichen 80% fallen in den Bereich der Dienstleistungen (Vgl. Mödlhammer, 2004, 221f).

Die Aufgabenverteilung auf die verschiedenen Verwaltungsebenen in Österreich erfolgt durch das Bundesministeriumsgesetz sowie durch die Geschäftseinteilungen der Landes- und Gemeinderäte (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 8f). Des Weiteren muss beachtet werden, dass die Kompetenzverteilung, welche in der Bundesverfassung geregelt ist, nur für die Hoheitsverwaltung gilt. Somit kann es bei nichthoheitlichen Aufgaben zu Doppelgleisigkeiten kommen (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 8). Hoheitliche Aufgaben der Bundesverwaltung werden im Rahmen der mittelbaren Bundesverwaltung

normalerweise von den Organen der Landesverwaltung übernommen. Nur Aufgaben der Finanzverwaltung, Sicherheitspolizei und alle militärischen sowie äußeren Angelegenheiten werden vom Bund selbst wahrgenommen (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 9). Im Folgenden werden zwei Beispiele für kommunale Verwaltungsaufgaben in Österreich angeführt. In Österreich haben Gemeinden gewisse polizeiliche Aufgaben wie die örtliche Markt- und Flurschutzpolizei und die örtliche Sicherheitspolizei zu übernehmen. Diese Aufgaben sind in der österreichischen Bundesverfassung genau aufgelistet (Vgl. Promberger, Koschar & Bodemann, 2008, 248ff). Eine weitere Aufgabe in einer Gemeinde besteht in der Wirtschaftsförderung, welche die wirtschaftliche Entwicklung innerhalb der Gemeinde verbessern soll. In Österreich gibt es keine Verpflichtung zu dieser Aufgabe. Lediglich ein Flächenwidmungsplan, der ein Instrument der Wirtschaftsförderung ist, muss erstellt werden (Vgl. van der Beek & Korn, 2008, 297).

Auch öffentliche Verwaltungen müssen sich wie jedes System von Zeit zu Zeit verändern. Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel auf Reformbestrebungen des öffentlichen Sektors eingegangen.

4. Verwaltungsmodernisierung (SP)

Die öffentliche Verwaltung wurde in verschiedener Art und Stärke immer wieder Modernisierungsvorgängen unterworfen (Vgl. Cecon, 2008, 127). Jedoch wurden in den letzten Jahren vermehrt Stimmen laut, die eine grundlegende Reform der öffentlichen Verwaltung forderten (Vgl. Becker et al., 2007, 9). Schon Mitte der 1990er Jahre sprach Hill von einer „öffentlichen Verwaltung“ (Hill, 1996, 83).

Verwaltungsreformen werden von allen Seiten gewünscht, jedoch glaubt kaum einer daran, dass eine solche auch realisierbar ist. Dies liegt daran, dass man sich meist eine sofortige Verbesserung der Lage erwartet und vergangene Reformen die Ziele oft nicht erfüllen konnten (Vgl. Holzinger, 1983, 380f). Darüber hinaus sind die Ziele oft nicht eindeutig bestimmbar und auch voneinander abhängig. Ein weiteres Problem stellen die vorhandenen Gesetze und Verfassungen dar. Es ist zum Beispiel kaum möglich die bestehenden Rechtsvorschriften zu verringern. Des Weiteren machen die vielen Gesetze den Stand von Reformen unüberschaubar. All dies führt dazu, dass eine Verwaltungsreform ein sehr komplexes Feld ist (Vgl. Holzinger, 1983, 381ff). Um einen Überblick über

Verwaltungsmodernisierungen zu bekommen, werden in den nächsten Unterkapiteln zunächst die Gründe und die Ziele einer Verwaltungsmodernisierung angeführt. In weiterer Folge wird auf die verschiedenen Methoden eingegangen und hier ein spezieller Schwerpunkt auf E-Government und den elektronischen Akt gelegt. Am Ende dieses Kapitel werden die Reformen in Österreich beleuchtet.

4.1. Gründe für eine Verwaltungsmodernisierung

Die Veränderungen in der Umwelt sowie die Probleme in der momentanen Organisation in der öffentlichen Verwaltung stellen die Gründe für die Rufe nach einer Verwaltungsmodernisierung dar (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 22). Eine effiziente Verwaltung, welche nur durch Modernisierung erreicht werden kann, ist wichtig um zum Erfolg einer Volkswirtschaft beizutragen (Vgl. Pitlik, 2010, 1). In Tabelle 4 sind verschiedene externe und interne Auslöser dargestellt, welche in weiterer Folge ausführlicher beschrieben werden.

Tabelle 4: Auslöser der Verwaltungsmodernisierung

Externe Auslöser	Interne Auslöser
Demografischer Wandel	Wenig Kundenorientierung
Wertewandel in der Gesellschaft	Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung
Finanzwirtschaftliche Krise	Ineffiziente Prozesse
Technologiefortschritt	Mängel im finanzwirtschaftlichen Bereich
Globalisierung	Mängel im Personalbereich
Höhere Komplexität in der öffentlichen Verwaltung	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hopp & Göbel, 1999, 17 - 27; Becker et al., 2007, 9 – 14

4.1.1. Externe Auslöser

Die meisten Industriestaaten sind vom **demografischen Wandel** betroffen. Österreich macht hierbei keine Ausnahme. Die Geburtenrate sinkt seit Jahren und die Menschen werden immer älter. Darüber hinaus steigt die Immigration, was zu einer unterschiedlicheren Gesellschaft führt (Vgl. Schreyer, 2008, 321). Die Verwaltung muss Wege finden um mit dieser Veränderung umzugehen (Vgl. Becker et al, 2007, 9). Dieser demografische Wandel hat einen großen Einfluss auf die Einnahmen und Ausgaben von

Gemeinden. Gemeinden im Umland von Großstädten werden in Zukunft durch das Bevölkerungswachstum höhere Einnahmen lukrieren können, während vor allem ländliche Gemeinden von einer starken Abwanderung und somit geringeren Einnahmen betroffen sind. Auf der anderen Seite müssen die Gemeinden mehr Geld für die Gesundheit, Integration und Infrastruktur aufwenden, um mit der veränderten Bevölkerungsstruktur umgehen zu können (Vgl. Schreyer, 2008, 331f). Hierbei werden neue Instrumentarien benötigt, da die gegenständlichen mit den neuen Gegebenheiten oft nur schlecht umgehen können (Vgl. Becker et al, 2007, 9).

Ein weiterer Auslöser ist der **Wertewandel in der Gesellschaft**. Untersuchungen zeigen, dass sich die Wertorientierungen in den letzten 30 Jahren verändert haben (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 25). Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung werden immer wichtiger, während der Gehorsam einen Wertverlust hinnehmen muss (Vgl. Pölsler, 2003, 208). Dies führt einerseits dazu, dass die Bevölkerung andere Erwartungen an die öffentliche Verwaltung hat und auf der anderen Seite haben sich auch die Werteinstellungen der Mitarbeiter verändert (Vgl. Janning, 1994, 5). Die Bürger fordern immer besseren Service und höhere Qualität, sind jedoch nicht bereit dafür auch höhere Steuern oder Abgaben zu zahlen (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 26). Gleichzeitig ist die Bevölkerung empfindlicher in Bezug auf bürokratische Regeln und Vorschriften geworden (Vgl. Korintenberg, 1997, 46). Die Staatsbediensteten wünschen sich eine kreativere und selbstständigere Arbeit. Dies ist in der gegenständlichen öffentlichen Verwaltung, die von der Bürokratie geprägt ist, oft nicht möglich (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 26).

Ein wichtiger Punkt ist auch der **finanzwirtschaftliche Aspekt**. In einer Zeit wo immer mehr Staaten unter den Rettungsschirm flüchten und manche sogar knapp vor dem Staatsbankrott stehen (Vgl. Urschitz, 2012), kämpft die öffentliche Verwaltung mit schweren finanziellen Problemen. So hat in Österreich jede Ebene der Verwaltung in den letzten drei Jahren ein Defizit erwirtschaftet (Vgl. Statistik Austria, 2012b). Die Gründe dafür sind vor allem die hohen Personalkosten und die gestiegenen Kosten durch Gesetze (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 23ff). Probleme werden auch in der Kameralistik gesehen, da es keine Kontrollmechanismen gibt. (Vgl. Simbrunner, 2006, 59f).

Ferner erhöhen die **Neuerungen in der Technologie** den Druck auf öffentliche Verwaltungen sich zu verändern. Im Alltagsleben sind Menschen schon gewohnt sich auf das Internet und moderne Kommunikationsformen verlassen zu können. So wird auch von der Verwaltung erwartet, dass diese jederzeit und überall zur Verfügung steht (Vgl. Becker

et al., 2007, 10). Einerseits muss die Verwaltung diese Präsenz im Internet herstellen und andererseits ist sie auch dafür verantwortlich, dass keine Probleme mit der Authentizität von Daten auftreten (Vgl. Pölsler, 2003, 208). Weitere Schwierigkeiten können auch mit gesetzlichen Rahmenbedingungen auftreten, da diese oft Modernisierungen im technologischen Bereich nicht zulassen (Vgl. Becker et al., 2007, 11).

Globalisierung ist eines der Schlagwörter, welches die heutige Welt prägt. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen arbeiten über die Grenzen hinweg zusammen, was zu einer komplexeren Umwelt führt. Daher muss neben den eigenen Gesetzen oft auch noch das Rechtssystem eines anderen Landes beachtet werden (Vgl. Pölsler, 2003, 208). Des Weiteren steigt durch erfolgreiche Reformbeispiele in anderen Ländern der Druck auf Modernisierungen im eigenen Land. Vorreiter in der Verwaltungsmodernisierung sind hierbei zum Beispiel die USA und die Niederlande (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 10).

All diese Faktoren führen dazu, dass die Komplexität in der öffentlichen Verwaltung gestiegen ist. Einerseits sind mehr Aufgaben zu erledigen und auf der anderen Seite sind öffentliche Verwaltungen vermehrt von anderen abhängig oder mit anderen Verwaltungseinheiten verbunden (Vgl. Becker et al., 2007, 11).

4.1.2. Interne Auslöser

Neben den geänderten Umweltbedingungen, trägt auch die gegenständliche Organisation von öffentlichen Verwaltungen zum Reformdruck bei (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 22). Aktuell sind diese wenig an ihren Kunden (also den Bürgern) orientiert. Amtswege sind zumeist mit langen Warte- und Bearbeitungszeiten verbunden und noch dazu sind die Gemeinden oft nur vormittags geöffnet (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 18). Es wird gefordert, dass die bestehenden Vorschriften abgebaut werden, da ansonsten **keine Kundenorientierung** möglich sei (Vgl. Becker et al., 2007, 12f).

Ein weiteres Problem zeigt sich wenn man die **Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung** betrachtet. Die Politik sollte bestimmen welche Ziele verfolgt werden und welche Maßnahmen umgesetzt werden. Die Aufgabe der Verwaltung wäre es diese Ziele zu erreichen und die Maßnahmen bestmöglich umzusetzen (Vgl. Becker et al., 2007, 13). Die Organe der Politik beschwerten sich, dass sie nur unzureichend informiert werden um ihre Aufgaben zu erledigen. Die Verwaltung sieht die Probleme darin, dass Politiker stundenlang über Detailfragen diskutieren, ohne dass klar formulierte Aussagen/Ziele das

Ergebnis sind. Darüber hinaus möchte sie mehr Freiraume bezogen auf ihre Handlungen bekommen (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 19). Der Soll-Zustand kann somit im Moment nicht erreicht werden.

Insgesamt wird die öffentliche Verwaltung als **ineffizient** angesehen (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 19). Es gibt jede Menge kleine Organisationseinheiten, die auf mehrere Hierarchieebenen aufgeteilt sind (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 19ff). Durch so eine Art der Organisation können Mitarbeiter nicht eigenverantwortlich arbeiten und es ist nicht möglich Aufgaben prozessorientiert abzuwickeln (Vgl. Becker et al., 2007, 13). Dies führt dazu, dass die Prozesse und Arbeitsabläufe sehr lange dauern (Vgl. Janning, 1994, 5).

Weitere Mängel zeigen sich im Bereich der **Finanzwirtschaft**. Innerhalb der öffentlichen Verwaltung gibt es viele haushaltsrechtlichen Vorschriften, was dazu führt, dass das betriebswirtschaftliche Denken nicht im Vordergrund steht (Vgl. Becker et al., 2007, 13). Dies ist darauf zurückzuführen, dass von jeher die Privatwirtschaft und die öffentlichen Verwaltungen strikt unterschieden wurden und man deshalb annahm, dass Gesetze welche in der Privatwirtschaft gelten, in öffentlichen Verwaltungen nicht zählen sollen. Diese Probleme spiegeln sich auch in der Kameralistik wieder. Es gibt keine betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, welche Abweichungen von Zielsetzungen erkennen lassen würden (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 20).

Letztendlich gibt es auch Probleme im **Personalbereich**. Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen sind oft unzufrieden mit ihrer Arbeit und es fehlt ihnen an Motivation. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Dienstrecht wenig leistungsmotivierend ist und durch die Hierarchie vor allem auf den unteren Ebenen unattraktive Arbeitsplätze entstehen. Darüber hinaus sind Fortbildungsmöglichkeiten nur sehr eingeschränkt vorhanden und der autoritäre Führungsstil wird oft bevorzugt (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 20ff). Es ist allgemein bekannt, dass die Arbeitsplätze eher unattraktiv sind, was dazu führt, dass es kaum Nachwuchskräfte gibt, was neue Probleme mit sich bringt (Vgl. Becker et al., 2007, 14).

Alles in allem ist die öffentliche Verwaltung noch immer vom Bürokratiemodell nach Weber (Vgl. Weber, 1985) geprägt und ist in vielen Bereichen den heutigen Anforderungen nicht mehr gewachsen (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 22).

4.2. Ziele einer Verwaltungsmodernisierung

Grundsätzlich zielt jede Verwaltungsmodernisierung darauf ab die öffentliche Verwaltung effizienter zu gestalten (Vgl. Dieckmann, 2000, 30). Die erzeugten Leistungen sollen mit den Präferenzen der Gesellschaft übereinstimmen. Darüber hinaus wird das Verhältnis zwischen Output und Input beurteilt, welches Auskunft darüber gibt wie gut die eingesetzten Ressourcen verwendet wurden (Vgl. Cecon, 2008, 133). Des Weiteren soll die Verwaltung transparenter gestaltet werden. Dies würde dazu beitragen, dass das Ansehen der öffentlichen Verwaltung in der Öffentlichkeit steigt und Entscheidungen eher akzeptiert werden (Vgl. Dieckmann, 2000, 30). Wenn Ziele operational formuliert werden, ist es einfacher die Zielerreichung zu überprüfen und so im Negativfall auch früher Korrekturmaßnahmen einleiten zu können (Vgl. Cecon, 2008, 133).

Ein wichtiges Ziel einer Verwaltungsreform ist auch die verstärkte Orientierung an den Bürgern. Die gesamte Verwaltung soll an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden orientiert sein. Hierbei wäre es notwendig, dass man überprüft ob die angebotenen Leistungen noch zeitgemäß sind. Außerdem soll die Zufriedenheit und das Vertrauen der Bürger erhöht werden. Neben besseren Informationen soll das Verwaltungshandeln verständlicher gestaltet werden und Bürger mehr beteiligt werden (Vgl. Becker, 1989, 934). Alles in allem, ist das Ziel, dass die öffentliche Verwaltung in Zukunft als Dienstleister betrachtet wird (Vgl. Becker et al., 2007, 19).

Neben den bereits genannten Zielen soll insgesamt auch die Qualität der öffentlichen Verwaltung erhöht werden. Dazu ist es notwendig, dass die bisherigen Strukturen angepasst werden, um eine Ausrichtung auf die Qualität zu ermöglichen (Vgl. Cecon, 2008, 133). Des Weiteren wird hierzu ein Steuerungs- und Controllingbereich benötigt, damit man Abweichungen erkennen kann (Vgl. Becker et al., 2007, 18). Insgesamt wird es nötig sein, dass die öffentliche Verwaltung ihre Denkweisen ändert und die Abläufe neu strukturiert. Darüber hinaus sollen vermehrt betriebswirtschaftliche Konzepte auch im öffentlichen Sektor zur Anwendung kommen um die vorher erläuterten Ziele zu erreichen (Vgl. Becker et al., 2007, 19).

4.3. Methoden einer Verwaltungsmodernisierung

Wie aus den vorherigen Kapiteln klar hervorgeht, sind die Gründe und Ziele von Verwaltungsmodernisierungen im öffentlichen Sektor sehr vielschichtig. Demnach gibt es auch die unterschiedlichsten Methoden an eine solche Reform heranzugehen. Im Folgenden seien einige Grundtendenzen erwähnt sowie das New Public Management näher erläutert.

Um die oben genannten Ziele zu verwirklichen werden Maßnahmen getroffen, die zu mehr Delegation, Transparenz, einer besseren Steuerung sowie einer zeitgemäßen Personalwirtschaft führen sollen (Vgl. Dieckmann, 2000, 31). Darüber hinaus gibt es zahlreiche Methoden, um die Kundenorientierung zu verbessern (Vgl. Wirth, 2005, 153f). All diese einzelnen Maßnahmen kann man unter dem Begriff New Public Management (NPM) zusammenfassen. Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass dies kein starres, klar definiertes Konzept ist, sondern eher einen Rahmen für Modernisierungen in der öffentlichen Verwaltung bietet (Vgl. Neisser, Meyer & Hammerschmid, 1998, 37f). Ein wichtiger Aspekt des New Public Managements ist, dass dadurch ein Paradigmenwechsel vollzogen wird. Die öffentliche Verwaltung wird als Dienstleistungsunternehmen gesehen, das sowohl am Markt als auch am Management orientiert ist (Vgl. Cecon, 2008, 132). Es lassen sich vier Hauptorientierungen unterscheiden: **Wettbewerbsorientierung, Leistungs- und Wirkungsorientierung, Qualitätsorientierung und Kundenorientierung** (Vgl. Bleyer & Saliterer, 2008, 182). Alle Industriestaaten, deren öffentliche Verwaltung in letzter Zeit reformiert wurde oder gerade im Umbruch steht, haben Teile des NPM in ihren Reformbemühungen eingebaut (Vgl. Alonso, 2006, 14).

Eine Möglichkeit die Kundenorientierung zu verbessern ist, **Leistungsstandards** zu definieren. Hierbei werden die Erwartungen, welche die Bürger an die öffentliche Verwaltung haben, berücksichtigt, was in weiterer Folge Missverständnisse und enttäuschte Erwartungen minimieren soll. Dazu kann es notwendig sein, Kundenbefragungen durchzuführen, um über die Präferenzen der Bürger genauere Vorstellungen zu bekommen (Vgl. Wirth, 2005, 153f). Außerdem können solche Zielvereinbarungen auch allgemein die Effizienz in der öffentlichen Verwaltung verbessern. Darüber hinaus wird den Mitarbeitern mehr Freiraum in der Gestaltung ihrer Abläufe gegeben, da nur die Ziele definiert werden (Vgl. Cecon, 2008, 135). Somit erfolgt eine **Delegation von Entscheidungen** und Mitarbeiter werden über motivationale Ansätze gesteuert (Vgl. Damkowski & Precht, 1995, 170). Durch dieses Kontraktmanagement, wie

es häufig auch genannt wird, kann auch die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung verbessert werden (Vgl. Maimer & Wirth, 2003, 41). Mit Hilfe dieser Methode können somit einige Ziele wie Kundenorientierung und effizientere Verwaltung erreicht werden und auch gegenständliche Probleme (zwischen Verwaltung und Politik) behoben werden (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 18ff).

Des Weiteren kann zur Verbesserung der Kundenorientierung der **Behördenweg kundenfreundlicher** gestaltet werden. Eine Möglichkeit ist, längere Öffnungszeiten anzubieten oder Dienstleistungen zu bündeln, welche der Bürger an einer leicht erreichbaren Stelle schnell erledigen kann. Darüber hinaus kommen auch so genannte **Bürgerbüros** immer mehr in Mode. Diese können je nach Ausprägung nur Informationsstellen über die öffentliche Verwaltung sein oder auch Stellen, wo alle Dienstleistungen angeboten werden (Vgl. Wirth, 2005, 154f). Auch die **verbesserte Kommunikation** spielt eine wichtige Rolle. Hier setzt man vor allem auf die Unterstützung der neuen Technologien wie das Internet (Vgl. Wirth, 2005, 155). Auf diesen Teilaspekt wird näher im Unterkapitel E-Government (4.4.) eingegangen.

Um die Organisation effizienter zu gestalten, kann die **Ressourcenverwaltung dezentralisiert** werden. Das bedeutet, dass nicht mehr zentrale Stellen wie das Personalamt oder das Hauptamt die Verantwortung über die Ressourcen haben, sondern die Fachbereiche selbst (Vgl. Hack, 2003, 47). Die Dezentralisierung erfolgt sowohl auf horizontaler Ebene (Gliederung nach Produkten) als auch auf vertikaler Ebene (die Ebene, welche am besten mit den Aufgaben umgehen kann, bekommt auch die Entscheidungskompetenzen zugewiesen). Um dies zu erreichen ist es vielfach notwendig, die Gemeindeordnung anzupassen (Vgl. Cecon, 2008, 135).

Eine weitere Methode, um eine effizientere Verwaltung zu erreichen, ist die **Ausgliederung von diversen Aufgaben**. Dadurch sollen die Abläufe vereinfacht werden, was insgesamt zu mehr Flexibilität führen soll. Darüber hinaus können auf diesem Weg Kooperationen ermöglicht werden (Vgl. Grimmer, 2004, 70). Eine Zusammenarbeit zwischen Gemeinden kann dazu beitragen, dass Ressourcen wie der Fuhrpark und Maschinen besser ausgelastet werden können. Des Weiteren ist ein Transfer von Knowhow und besten Arbeitsweisen möglich (Vgl. Cecon, 2008, 139).

Eine höhere Qualität kann durch ein **effektives Qualitätsmanagement** erreicht werden. Dabei kann man aus einer Vielzahl von Methoden wählen. Eine Möglichkeit ist Total

Quality Management (TQM) auch in der öffentlichen Verwaltung anzuwenden (Vgl. Bernhart & Pracher, 2008, 218). Hierbei werden zunächst Ziele bezogen auf die Qualität definiert und auf deren Grundlage dann gewisse Qualitätsstandards geschaffen. Diese sollten Indikatoren sein, welche operationalisierbar und messbar sind (Vgl. Damkowski & Precht, 1995, 275). Wichtig hierbei ist auch, dass bei all diesen Konzepten der Kunde im Mittelpunkt steht. Der Bürger definiert die Qualität, indem er angibt wie zufrieden er mit der Verwaltung ist (Vgl. Töpfer 2000, 249). Neben der Anwendung von TQM ist es auch möglich Kundenbefragungen über die Zufriedenheit durchzuführen und anhand der Ergebnisse die Gesamtqualität zu verbessern (Vgl. Bernhart & Pracher, 2008, 210). Ebenso tragen Instrumente zur Verbesserung der Kundenorientierung zu einer höheren Qualität bei. Es gibt auch die Möglichkeit, das Qualitätsmanagement zertifizieren zu lassen. Dies soll zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen, was jedoch in der Praxis noch nicht bestätigt wurde. Allerdings sind Nebeneffekte wie ein besseres Image und größere Transparenz durchaus zu beobachten (Vgl. Bernhart & Pracher, 2008, 215ff).

4.4. E-Government

Neue Informationstechnologien machen auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht Halt. Diese Verwaltungsmodernisierung auf Basis der neuen Technologien wird als E-Government bezeichnet (Vgl. Reiner mann & von Lucke, 2002, 12). Der Begriff kam erstmals in den 1990er Jahren in den USA unter Präsident Bill Clinton auf (Vgl. Mehlich, 2002, 1). Seither ist E-Government ähnlich wie andere Begriffe, denen das „E“ vorangestellt wurde, nicht mehr aus dem täglichen Sprachgebrauch wegzudenken. Jedoch ist die Informationstechnik im öffentlichen Sektor noch nicht so weit verbreitet wie das in der Privatwirtschaft der Fall ist (Vgl. Lemke, 2005, 88).

Als erstes muss festgehalten werden, dass es keine allgemeingültige Definition von Electronic Government (E-Government) gibt. Häufig wird die folgende Definition verwendet, welche auch als „Speyrer Definition“ bekannt ist (Vgl. Promberger, Bernhart & Früh, 2010, 2f). Dabei versteht man unter Electronic Government die Abwicklung von Prozessen, welche in Zusammenhang mit Regieren und Verwalten stehen, unter Zuhilfenahme von Informationstechniken. Das Ganze wird über elektronische Medien abgewickelt (Vgl. von Lucke & Reiner mann, 2000, 1). Die Europäische Kommission erkennt in ihrer Definition an, dass mit der Einführung von E-Government auch die

gesamte öffentliche Verwaltung verändert wird. Unter Electronic Government versteht man hier die Verwendung von neuen Technologien zur Veränderung und Verbesserung der gesamten öffentlichen Verwaltung (Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2003, 4). Gemeinsam ist diesen Definitionen, dass mit E-Government nicht nur die Einführung von Internet in der öffentlichen Verwaltung verstanden wird, sondern dass dies ein umfassenderes Konzept darstellt (Vgl. Scheer, Kruppke & Heib, 2003, 3). Andere, vor allem frühere Definitionen sehen in E-Government lediglich den Einsatz von Internet in der öffentlichen Verwaltung (Vgl. Torres, Pina & Acerete, 2005, 218).

4.4.1. Ziele und Charakteristika von E-Government

Der Einsatz von Technologien in der öffentlichen Verwaltung dient vor allem dazu, Abläufe effizienter zu gestalten (Vgl. Ayanso, Chatterjee & Cho, 2011, 523). Jedoch reicht allein der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien nicht aus, um die Abläufe zu verbessern. Es müssen alle damit zusammenhängenden Prozesse angepasst und optimiert werden, um tatsächlich Effizienzgewinne zu verzeichnen (Vgl. Scheer et al., 2003, 24). Der Erfolg von E-Government Technologien hängt nicht zuletzt auch von den Bürgern selbst ab, da diese entscheiden, inwiefern sie diese neuen Services nutzen. Darüber hinaus muss auch die gesamte Infrastruktur der öffentlichen Verwaltung so angepasst werden, dass die neuen Dienstleistungen für einen großen Kreis von Bürgern zugänglich gemacht werden (Vgl. Ayanso et al., 2011, 532). E-Government ist somit ein Teil des New Public Managements, jedoch geht es in vielen Bereichen über dessen Methoden und Ziele hinaus (Vgl. Traunmüller & Lenk, 2000, 70). Das Ziel ist, dass der gesamte Amtsweg von Bürgern elektronisch erledigt werden kann und auch intern eine technologieunterstützte Bearbeitung erfolgt (Vgl. Hink, Rupp, Parycek & Pirker, 2010, 21).

Allerdings ist die Einführung von E-Government nicht frei von Risiken. Neue Technologien alleine können nämlich die Probleme der öffentlichen Verwaltung nicht lösen. Sie können nur unterstützend wirken (Vgl. Bock, 2004, 239). Des Weiteren kann der Nutzen nicht gleichmäßig auf die Bürger verteilt werden. Dieses Phänomen wird „Digital Divide“ genannt. Dabei werden Menschen in zwei Gruppen geteilt: Solche welche das Internet nützen, und jene, welche das Internet nicht nützen oder auch gar keinen Zugang dazu haben. Staaten haben jedoch eine Verpflichtung, allen Bürgern in gleichem Maße zu dienen. Durch E-Government kann es somit zu Unterschieden in der Ausübung von

Demokratie kommen. Deshalb muss jede öffentliche Verwaltung bei der Einführung von E-Government sich auch Gedanken darüber machen, wie dieser Digital Divide vermindert werden kann (Promberger et al., 2010, 14f).

Im E-Government lassen sich **drei Beziehungsstrukturen** unterscheiden. Einerseits geht es um die Beziehungen zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Bürgern (**Government to Citizens – G2C**). Durch den Einsatz von neuen Technologien soll dabei die Kundenorientierung verbessert werden (Vgl. Promberger et al., 2010, 10). Sowohl die Verwaltung als auch die Bürger wünschen sich davon verbesserte Informationsmöglichkeiten (Vgl. Reinmuth, 2003, 24f). Unterschieden davon werden Beziehungen zwischen staatlichen Verwaltungen untereinander (**Government to Government – G2G**). E-Government soll hier helfen Abläufe zu optimieren und zu vereinfachen (Vgl. Becker et al., 2007, 22). Schlussendlich besteht auch noch die Möglichkeit, dass Beziehungen zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung existieren (**Government to Business – G2B**) (Vgl. Scheer et al., 2003, 28). Hier wird durch E-Government die Möglichkeit, Informationen und Daten auszutauschen, verbessert (Vgl. Becker et al., 2007, 22).

Neben den unterschiedlichen Beziehungsebenen lassen sich auch **vier verschiedene Anwendungsbereiche** unterscheiden. **Electronic democracy and participation (eDP)** steht für die Abwicklung von Demokratieprozessen über das Internet (Vgl. Schedler, 2001, 37). Somit erweitert hierbei E-Government die Mitbestimmungsmöglichkeiten von Bürgern (Vgl. Pichler, 2005, 24). Der zweite Anwendungsbereich, – **Electronic production networks (ePN)**, – stellt die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen untereinander sowie zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen über elektronische Medien dar. Vor allem im Bereich des Vertriebs und der Verwaltungsleistungen können hierbei Verbesserungen erzielt werden (Vgl. Promberger et al., 2010, 7). Ein weiterer Bereich, in dem E-Government zur Anwendung kommt, sind **Electronic public services (ePS)**. Dabei werden öffentliche Leistungen für Bürger und private Unternehmen über Portale bereitgestellt (Vgl. Schedler, 2001, 37). Ein bekanntes Beispiel in diesem Bereich ist die elektronische Einreichung von Steuererklärungen (Vgl. Schedler, 2001, 41). Die bisher aufgezeigten Anwendungsbereiche verbanden jeweils die öffentliche Verwaltung mit Personen oder Unternehmen außerhalb der staatlichen Einrichtungen. E-Government wird jedoch auch verwendet um interne Prozesse und Kommunikationen zu verbessern. **Electronic internal collaboration (eIC)** unterstützt

Prozesse durch E-Mail Systeme und Intranets. Es ist wichtig festzuhalten, dass erst das Zusammenwirken aller vier Anwendungsbereiche zu einem effektiven E-Government führt (Vgl. Promberger et al., 2010, 8).

Nachdem die Anwendungsbereiche sowie die verschiedenen Beziehungsarten geklärt worden sind, ist es auch notwendig zu erwähnen, dass E-Government nicht immer gleich stark ausgeprägt ist. Um dies besser beurteilen zu können, wird E-Government anhand des **Reifegrades** klassifiziert (Vgl. Becker et al., 2007, 21). Die am wenigsten ausgereifte Form von E-Government stellt die **Bereitstellung von Informationen im Internet** dar. Aktuell stellt sie in den meisten Ländern die dominierende Form im Bereich E-Government dar. Die meisten Internetseiten von öffentlichen Verwaltungen beinhalten nur Informationen (Vgl. Scheer et al., 2003, 29). Einen Schritt weiter gehen Internetportale, welche auch einfache Aktionen durchführen lassen. Hierzu zählt unter anderem der **Download von Formularen und Informationen** (Vgl. Promberger et al., 2010, 12). Auf der dritten Ebene wird der **Verwaltungsprozess** schon **fast vollständig digitalisiert** durchgeführt (Vgl. Becker et al., 2007, 21). In einer vierten Stufe, welche nicht immer als solche identifiziert wird, werden die internen und externen E-Government Systeme zusammengeführt, so dass es zu **keinen Medienbrüchen** mehr kommt (Vgl. Scheer et al., 2003, 29).

4.4.2. Inhalte und Methoden von E-Government

Die Ziele, Klassifizierungsmöglichkeiten sowie mögliche Probleme von E-Government wurden bereits erläutert. Um das Konzept noch klarer zu machen, sollen nun die Inhalte und Methoden von E-Government beschrieben werden. Wie schon in der Definition beschrieben wurde, umfasst E-Government ein sehr breites Feld. Ebenso vielfältig sind die technischen Lösungen (Vgl. Initiative D21, 2006, 14). Ein wichtiger Bestandteil jeder E-Government Initiative ist die **Homepage** von Gemeinden, wo Informationen für Bürger jederzeit und überall über das Internet abgerufen werden können (Vgl. Hink et al., 2010, 22). Oftmals dient die Homepage jedoch nicht nur Informationszwecken, sondern es gibt die Möglichkeit, Formulare von der Homepage herunterzuladen und/oder sie online auszufüllen und sofort an die Gemeinde zu übermitteln. Dieses Service setzt voraus, dass sich die Bürger eindeutig identifizieren können. Mit Hilfe eines **elektronischen Ausweises** kann das gewährleistet werden. Da in der öffentlichen Verwaltung häufig die Gültigkeit

durch eine Unterschrift bestätigt werden muss, ist es notwendig eine **digitale Signatur** einzuführen (Vgl. Hink et al., 2010, 27ff). Die bisher vorgestellten Bereiche des E-Government werden zumeist als die wichtigsten erachtet (Vgl. Initiative D21, 2006, 14). Jedoch gibt es noch unzählig andere Anwendungsmöglichkeiten. Für viele Amtswege muss eine Bearbeitungsgebühr entrichtet werden. E-Government sollte es möglich machen diese auch **elektronisch zu bezahlen**. Ein weiterer Bereich von E-Government ist die **Amtssignatur**, da es notwendig ist, dass ein Amtsdokument eindeutig als solches erkannt werden kann. Diese Amtssignatur gewährleistet die Herkunft des Dokuments. Als letzter Schritt soll der Bescheid dann **elektronisch zugestellt** werden. Dies kann online über die Homepage geschehen oder durch E-Mails (Vgl. Hink et al., 2010, 36ff). Neben diesen Bereichen, welche vor allem die Beziehung zwischen Bürgern und der Verwaltung betreffen, ist E-Government auch in der internen Verwaltung präsent. Der elektronische Akt hilft **interne Prozesse besser abzuwickeln**. Dies setzt voraus, dass alle Dokumente elektronisch erfasst werden (Vgl. Hink et al., 2010, 31ff). Auf die Vorteile und genauen Ausgestaltungsmöglichkeiten des elektronischen Akts wird im nächsten Unterkapitel näher eingegangen. Des Weiteren versucht man durch E-Government **Datenstrukturen zu vereinheitlichen**. Dazu wird das XML-Format verwendet, da dieses verschiedene Darstellungsformen und Anwendungen möglich macht (Vgl. Initiative D21, 2006, 14). Doch nicht nur die elektronische Erledigung des Amtsweges fällt in den Bereich von E-Government. Ein wichtiger Teilbereich ist auch das **E-Voting**, welches es ermöglicht über das Internet zu wählen (Krimmer & Traxl, 2010, 271). Darüber hinaus fällt jeder **Einsatz von neuen Technologien** zum Zwecke der Kommunikation unter die Anwendungsfelder von E-Government. Beispielsweise sind hier E-Mails, Diskussionsforen und Videokonferenzen genannt (Vgl. von Lucke & Reiner mann, 2000, 2).

Damit dies so umgesetzt werden kann, braucht es **Förderungen und die rechtliche Anpassung** der Rahmenbedingungen. Meistens muss der Gesetzgeber Vorschriften ändern, um E-Government möglich zu machen. Die EU hat sich auch das Ziel gesetzt, dass E-Government vermehrt in den Mitgliedsstaaten eingesetzt wird. Schon im Jahr 2000 wurde ein Aktionsplan geschaffen, der erste Richtlinien definierte. Die Ziele waren, dass die Internetnutzung ausgebaut wird und es billigere und sichere Verbindungen gibt. Um dies zu erreichen, sollte mehr in Technik und Humankapital investiert werden (Vgl. Früh & Promberger, 2010, 39). Dieses Programm fand 2002 durch eEurope2005 einen Nachfolger, welche die Ziele weiterverfolgen sollte. Im Jahr 2005 wurde eine Strategie

unter dem Namen „i2010 – Eine europäische Informationsgesellschaft für Wachstum und Beschäftigung“ für die Jahre 2007 bis 2013 von der Europäischen Kommission entwickelt. Hierbei hat man sich drei Ziele gesetzt. Erstens soll ein gemeinsamer europäischer Informationsraum geschaffen werden. Darüber hinaus sollen Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien gefördert werden. Schlussendlich soll der „Digital Divide“ so weit wie möglich abgebaut werden (Früh & Promberger, 2010, 40 – 43). Die Zwischenberichte zeigten eine positive Bilanz und gute Ergebnisse. Jedoch sind E-Government Vorhaben in manchen Ländern besser ausgeprägt als in anderen (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2008, 59ff). Die Fördermaßnahmen von Österreich sowie der Einsatz von E-Government in Österreich werden in einem eigenen Unterkapitel (4.6.) näher besprochen.

4.5. Elektronischer Akt

Gemäß § 21 Abs 1 E-Government-Gesetz ist der Elektronische Akt ein „durchgehend[es] elektronisch geführtes Aktenbearbeitungs- und verwaltungssystem“. Der elektronische Akt, kurz ELAK, ermöglicht, dass Geschäftsprozesse automatisiert abgewickelt werden können. Gesamte Verwaltungsabläufe können damit ohne Medienbrüche durchgeführt werden (Vgl. Hink et al., 2010, 44). Darüber hinaus soll der Papierakt durch die Einführung von ELAK der Vergangenheit angehören (Vgl. Digitales Österreich, 2012a). Die Anwendung des elektronischen Akts macht es möglich, dass verschiedene Ämter und Dienststellen problemlos miteinander kommunizieren können. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Durchlauf- sowie Reaktionszeiten dadurch um circa 15% verkürzt werden können (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011b, 82). Derzeit benötigt ein Geschäftsfall im Meldeamt etwa zehn Minuten und jede Vorschreibung ca. vier Minuten (Vgl. Katterl, Pollhammer & Pongratz, 2006, 317ff). Ein physischer Akt (Papierakt) kann nur an einem Ort gelagert werden, während logische Dinge – also der elektronische Akt – an mehreren Orten gespeichert und abgerufen werden können. Darüber hinaus wird es durch ELAK möglich Zusammenhänge herzustellen (Vgl. Bearman, 1996, 196). Dadurch, dass alles elektronisch gespeichert wird, werden Kosten gespart, da man keinen sicheren Platz mehr für die Lagerung schaffen muss, jedoch ist auch die Einrichtung elektronischer Sicherungssysteme nicht kostenlos (Vgl. Lukičić & Sruk, 2009, 66). Allerdings kann die Verwaltung eines elektronischen Akts mitunter schwieriger sein als die gewohnte Aktenverwaltung, da elektronische Systeme oft schnell veraltet sind und ausgetauscht

werden müssen (Vgl. Barata & Cain, 2001, 255). Jedoch überwiegen die **Vorteile (kürzere Bearbeitungszeiten, keine Medienbrüche, jederzeit Stand der Bearbeitung abrufbar)**, weswegen man vermutet, dass der elektronische Akt im Laufe der Zeit den Papierakt verdrängen wird (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011b, 82).

Der elektronische Akt ist ein vollelektronisches Akten und Dokumentenverwaltungssystem (Vgl. Stöckler, 2010, 10). Das Dokumentenmanagement umfasst die Erstellung sowie die Bearbeitung von Dokumenten, deren Verteilung und Archivierung. Des Weiteren ist es möglich in den Dokumenten nach etwas zu suchen (Vgl. Gabler, 2012). Ein solches System muss gewisse Komponenten haben, um die gesamte Dokumentenverwaltung zu ermöglichen. Als erster Schritt müssen Dokumente erfasst werden. Dies kann bei Primär- und Metainformationen automatisiert geschehen. Für Papierdokumente muss es darüber hinaus die Möglichkeit geben, diese einzuscannen. Über Schnittstellen soll es möglich sein auf Kommunikationssysteme wie E-Mail, Fax sowie zu Datenbanken zuzugreifen (Vgl. Engel, 2008, 107). Des Weiteren soll eine Registratur- und Recherchekomponente gegeben sein. Es sollte möglich sein, dass gescannte Dokumente halbautomatisch erkannt und erfasst werden. Liegen die Dokumente in elektronischer Form vor, sollte die gesamte Datenerfassung automatisch ablaufen (Vgl. Engel, 2008, 107f). Als nächster Schritt müssen die Dokumente abgelegt werden. Dies geschieht auf geeigneten Speichermedien. Es ist auch möglich, die Ablage logisch und anwendungsorientiert zu strukturieren (z.B. in „Schränken“ oder „Ordnern“) (Vgl. Engel, 2008, 109). Als letzten Schritt soll so ein Programm es möglich machen nach Informationen in den Dokumenten zu suchen (Vgl. Engel, 2008, 110).

Damit die Einführung des elektronischen Akts überhaupt möglich ist, müssen gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein, sowie verschiedene Faktoren erfüllt. Es muss eine rechtliche Anordnung geben, welche den elektronischen Akt als das Original definiert. Geschieht das nicht, wäre der elektronische Akt sinnlos, da er nur zusätzlich zum Papierakt bestehen würde. Darüber hinaus müssen alle Geschäftsfälle digitalisiert werden (Vgl. Hink et al., 2010, 32f). Ein wichtiger Faktor ist, dass die Einführung eines elektronischen Akts nicht losgelöst von den Geschäftsprozessen erfolgen darf. Vielmehr ist es notwendig, das Problem ganzheitlich zu betrachten. Ansonsten kann dies zu Problemen führen (Vgl. Makolm, 2007, 24). Daher ist es wichtig, die vorhandenen Geschäftsprozesse zu analysieren und zu optimieren (Vgl. Hink et al, 2010, 35). Dies sehen auch die meisten Gemeinden so, da sie es als unerlässlich erachten vor der Einführung eines elektronischen

Akts die Prozesse zu definieren und Pläne zu erstellen (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 41). Darüber hinaus müssen neben dem technologischen Aspekt auch die Organisation, das Management sowie die gesetzlichen Regelungen in die Planung miteinbezogen werden (Vgl. Stöckler, 2010, 50).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass der elektronische Akt in die bestehenden IT-Systeme eingebunden wird. Dafür ist es notwendig, sich genauer mit den aktuell verwendeten Programmen auseinanderzusetzen, um Schnittstellen zu identifizieren (Vgl. Grünbacher & Makolm, 2007,41f) Oftmals sind schon in Gebrauch stehende Programme der Grund, wieso man sich für einen gewissen ELAK Anbieter entscheidet. Dieser Trend lässt sich vor allem in kleineren Gemeinden beobachten (Vgl. Stöckler, 2010, 53). Es kann jedoch Vorteile bieten, wenn man sich auch andere Anbieter ansieht, da das System auch nach Qualifikation und Leistungsfähigkeit ausgewählt werden sollte (Vgl. Stöckler, 2010, 58). Es zeigt sich auch, dass größere Städte eher bereit sind, Innovationen im Bereich E-Government zu implementieren. Ein Grund dafür könnte sein, dass diese unter größerem Druck stehen effizienter zu arbeiten (Vgl. Moon & Norris, 2005, 56).

Bei der Einführung des elektronischen Akts sind auch die Interessen von allen direkt oder indirekt betroffenen Personen/Institutionen zu beachten. Ist dies nicht der Fall, kann dies mitunter den Erfolg des Projekts verhindern (Vgl. Makolm, 2007, 24). Im Falle des elektronischen Akts spielen vor allem die Mitarbeiter eine kritische Rolle, da diese die primären Anwender sind (Vgl. Stöckler, 2010, 60). Eine der Hauptgründe wieso IT-Projekte scheitern ist, dass die Endbenutzer nicht eingebunden werden (Vgl. Krauth, 1999, 1). Die Unterstützung und Einbindung der Mitarbeiter führt dazu, dass es wahrscheinlicher ist, dass ein IT-Projekt gelingt (Vgl. Standing, Guilfoyle, Lin & Love, 2006, 1154). Im Falle des elektronischen Akts spielen neben den Mitarbeitern vor allem die Verwaltungsführung, die Hersteller sowie die Politik eine wichtige Rolle als sogenannte Stakeholder. Die Bürger profitieren zwar vom elektronischen Akt, sind jedoch nicht direkt an dessen Einführung beteiligt, weshalb sie als Stakeholder vernachlässigt werden können (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 56). Es ist wichtig, die Wünsche und Vorstellungen der verschiedenen betroffenen Gruppen zu beachten und in die Planung miteinzubeziehen (Vgl. Grünbacher & Makolm, 2007, 42). In der öffentlichen Verwaltung spielt auch die Politik und deren Einfluss eine wichtige Rolle, da diese viel stärker vom politischen Umfeld beeinflusst wird als vom wirtschaftlichen (Vgl. Heintze & Bretschneider, 2000, 802). Vor allem Entscheidungen werden häufig von der Politik außerhalb einer

organisatorischen Einheit beeinflusst. So wird die Politik eventuell auch ein Mitspracherecht bei der Auswahl der Informationstechnologien verlangen und wird unter Umständen bestimmen, wie sie in der Gemeinde zu implementieren sind (Vgl. Heintze & Bretschneider, 2000, 806).

Die Umstellung auf den elektronischen Akt erfordert eine gewisse Innovationsbereitschaft seitens der öffentlichen Verwaltung. Ohne Veränderung der Prozesse können die Potenziale von E-Government nicht zur Gänze ausgeschöpft werden. Dazu ist es mitunter auch notwendig, dass die gesamten Rahmenbedingungen geändert werden (Vgl. Makolm, 2007, 25). Zu große Veränderungen stoßen jedoch häufig bei Mitarbeitern auf Widerstand. Deshalb muss ein Mittelweg zwischen Innovation und altbewährten Prozessen gefunden werden (Vgl. Stöckler, 2010, 69). Daneben ist es notwendig, dass die Projektpartner ein gemeinsames Verständnis über das Projekt und dessen Ziele haben (Vgl. Makolm, 2007, 25). Gerade die Einführung des elektronischen Akts bringt Herausforderungen mit sich, da der Auftraggeber öffentlich ist, während IT-Anbieter meist aus der Privatwirtschaft kommen. Je besser und intensiver das Verhältnis zwischen diesen Parteien ist, desto weniger Missverständnisse und Probleme entstehen (Vgl. Stöckler, 2010, 70ff).

Wie schon am Anfang erwähnt, genügt es nicht allein, die technischen Neuerungen einzuführen. Die technischen Änderungen werden mitunter auch organisatorische nach sich ziehen. Darüber hinaus bedarf es oft einer Veränderung in der Kultur einer Gemeinde um den elektronischen Akt erfolgreich einführen zu können. Besonders die bürokratische Einstellung kann hier zum Problem werden (Vgl. Stöckler, 2010, 75). Die Einführung einer neuen Technologie erfordert häufig viel Überzeugungsarbeit seitens der Projektleiter, um den Erfolg des Projekts nicht zu gefährden. Des Weiteren ist es notwendig, dass von vornherein die Ziele klar definiert werden (Vgl. Stöckler, 2010, 82f). Ist all dies gewährleistet, steht der erfolgreichen Einführung des elektronischen Akts nichts im Wege (Vgl. Stöckler, 2010).

4.6. Verwaltungsreformen in Österreich

Zum Abschluss dieses Kapitels wird ein Blick auf Österreich und den hiesigen Bestrebungen, die Verwaltung zu modernisieren, geworfen. Verwaltungsreformen in Österreich sind keine Seltenheit. Schon zu Zeiten Maria Theresias im 18. Jahrhundert gab es erste Reformen der öffentlichen Verwaltung. Zumeist reformierte man das Dienstrecht,

machte Restrukturierungen und Einsparungen oder verbesserte das Verhältnis zwischen Bürgern und der Verwaltung (Vgl. Wutscher & Hammerschmid, 2005, 116). Im Jahr 1988 war das Ziel, die Arbeitsproduktivität der Bundesverwaltung um 20% zu steigern (Vgl. Dearing, 1992, 297). Seit den 1990er Jahren fanden sich auch Ideen des New Public Managements in den österreichischen Reformen (Vgl. Wutscher & Hammerschmid, 2005, 116). Trotz zahlreicher Reformen wurden die Ziele nicht immer wie gewünscht erreicht und Österreich wurde häufig als Reformnachzügler gesehen (Vgl. Naschold, Jann & Reichhard 1999, 14).

Seit dem Jahr 2000 lassen sich jedoch neue Versuche einer umfassenden Reform beobachten (Vgl. Wutscher & Hammerschmid, 2005, 117). Anfang 2002 wurde ein Verwaltungsreformpaket beschlossen, das Einsparungen in der Höhe von 263 Millionen € vorsah. Dieses Paket beinhaltet das Verwaltungsreformgesetz 2001, ein Deregulierungspaket, einsparungswirksame Maßnahmen zwischen Bund und Ländern sowie Reformen der Behörden und anderen Verwaltungsorganisationen des Bundes (Vgl. Rossmann & Netuschill, 2003, 29). Das Verwaltungsreformgesetz 2001 hatte das Ziel, den Instanzenzug bei Verfahren deutlich zu verkürzen. Darüber hinaus sollten die Bezirksverwaltungsstellen der Länder von nun an die zentrale Anlaufstelle sein. Im Rahmen der Deregulierungsmaßnahmen wurden drei Gesetze aufgehoben und ein Deregulierungsauftrag für legislative Vorhaben erteilt. Des Weiteren wurden die Bewilligungspflichten in verschiedenen Bereichen gelockert (Vgl. Wutscher & Hammerschmid, 2005, 117).

Einsparungen sollten auch dadurch erzielt werden, dass Aufgaben neu verteilt werden. So wurde zum Beispiel das Meldewesen den Magistraten übertragen und die Bundesstraßen wurden der Verwaltung der Länder zugeteilt. So konnten Einsparungen auf Bundesebene erzielt werden. Bei der Reform der Behörden wurden unter anderem Finanzämter zusammengefasst, sowie die Gendarmerie und das Polizeiwesen reformiert (Vgl. Rossmann & Netuschill, 2003, 35). Darüber hinaus wurden verschiedene Verwaltungseinheiten ausgegliedert, darunter im Jahr 2004 die Universitäten (Vgl. Wutscher & Hammerschmid, 2005, 117; BGBl I Nr. 120/2002). Obwohl einige Einsparungen erzielt wurden und etliche Reformen schon umgesetzt sind, wird bemängelt, dass ein ganzheitlicher Ansatz fehlte. Darüber hinaus wird häufig das im Vordergrund stehende Ziel der Budgetsanierung als problematisch gesehen, da es sich schlecht mit den

Zielen des New Public Managements verbinden lässt (Vgl. Rossmann & Netuschill, 2003, 54ff).

Im Jahr 2007 wurden die Reformbemühungen wieder verstärkt. Hierbei stand Effizienz, Kundenorientierung sowie eine schnellere Umsetzung von Reformen im Vordergrund. Die Reformen sollten vor allem die Qualität verbessern und Einsparungen erzielen. Ein besseres Service soll durch sogenannte One-Stop-Shops gewährleistet werden (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011a, 10). Ein weiterer Reformschwerpunkt liegt derzeit im Bereich des E-Governments, dessen Reformen im nächsten Unterkapitel erläutert werden. Ebenfalls im Jahr 2007 wurde vom Rechnungshof ein Positionspapier zur Verwaltungsreform veröffentlicht, welches 206 Reformvorschläge beinhaltete. Ziele waren unter anderem die modernen Steuerungsinstrumente des New Public Management mehr einzusetzen sowie die Kooperation der Verwaltungsbehörden zu stärken. Darüber hinaus sollte die Bürgernähe verbessert werden und Personal abgebaut werden (Vgl. Pitlik, 2010, 9).

Verwaltungsreformen sind auf jeden Fall in letzter Zeit mehr in den Fokus geraten und sie beschränken sich längst nicht mehr auf eine rhetorisch-pragmatische Ebene, sondern es gibt schon Entscheidungen sowie tatsächliche Aktivitäten auf diesem Gebiet. Die wirklichen Auswirkungen sind jedoch schwer zu messen. Es gibt aber einige Verbesserungen. Die Kundenorientierung ist gestiegen und vielfach sind auch die organisatorischen Bedingungen für Mitarbeiter verbessert worden (Vgl. Korunka, Scharitzer & Sonnek, 2003, 219). Darüber hinaus wurden bei den Personalkosten hohe Einsparungen erzielt (Vgl. Wutscher & Hammerschmid, 2005, 119). Trotz aller Kritik gehen die Reformen im Bereich der Verwaltung schneller voran. Österreich wird nicht mehr als Nachzügler bezogen auf Verwaltungsreformen gesehen. Österreich hat somit einen weiteren Schritt in Richtung eines moderneren Staats gemacht (Vgl. Wutscher & Hammerschmid, 2005, 121).

4.6.1. Verwaltungsmodernisierungen im Bereich E-Government

Während Österreich in Bezug auf andere Reformen zum Teil hinterherhinkt (Vgl. Naschold et al., 1999, 14), ist die Entwicklung im E-Government sehr weit fortgeschritten (Vgl. Parycek, 2008, 101). Bei einem Vergleich mit anderen europäischen Städten bezogen auf die Websites sowie deren Aufbau, lag Wien auf dem ersten Platz (Vgl. Torres et al.,

2005, 228). 95% der Verwaltungsdienstleistungen sind in Österreich online abrufbar und 83% können davon vollständig elektronisch abgewickelt werden. Damit liegt Österreich an der Spitze von 28 untersuchten europäischen Staaten (Vgl. Digitales Österreich, 2006, 10). In Österreich gibt es laut einer Studie aus dem Jahr 2011 ein voll integriertes E-Government System (Vgl. Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti & DTi, 2011, 198). Auch im Jahr 2012 ist Österreich bezogen auf E-Government bei den führenden Ländern in Europa zu finden. Sowohl bei der Nutzung von E-Government Angeboten wie auch beim Bekanntheitsgrad solcher liegt Österreich hinter Schweden auf dem zweiten Platz (Vgl. Initiative D21 & ipima, 2012, 7ff).

Alle E-Government Initiativen sind vom Prinzip der Freiwilligkeit geleitet. Das bedeutet, dass man niemanden zwingen darf, E-Government Angebote zu benutzen. Dies soll gewährleisten, dass Personen, welche mit der modernen Technologie noch nicht vertraut sind, keine weiteren Hindernisse im Bereich der Verwaltung zu überwinden haben. Darüber hinaus müssen die Services kostenlos sein (Vgl. Winter, 2011, 39).

Schon im Jahr 2000 setzte Österreich die Vorgaben der EU im Bereich E-Government in einem Paket namens „E-Austria in E-Europe“ um. Das Paket beinhaltete einen Onlinezugang ab 2003 für alle wichtigen Verwaltungsdienstleistungen und ab 2005 die Möglichkeit wichtige Amtswegen über das Internet zu erledigen (Vgl. Tabakow, 2009, 161). Zur Umsetzung wurde eine Task Force gegründet um den Ist-Stand zu erheben, Ziele zu definieren und konkrete Projekte vorzuschlagen. Darüber hinaus wurde eine neue operative Einheit sowie ein Informations- und Technologie Board (IKT-Board) im Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport geschaffen (Vgl. Tabakow, 2009, 171). Das IKT-Board sollte die Aktivitäten im Bereich E-Government koordinieren (Vgl. Ferenczi, 2008, 58) Nach dem Regierungswechsel im Jahr 2002 wurde dieses Board ins Bundeskanzleramt verlegt und von diesem Zeitpunkt an war der Bundeskanzler für alle Angelegenheiten im Bereich E-Government zuständig (Vgl. Tabakow, 2009, 172). 2003 wurde die E-Government Strategie für Österreich verlautbart, die zum Ziel hatte, dass Österreich im europäischen Vergleich unter den ersten fünf Staaten zu finden sein sollte.

Im September 2005 wurde mit der Plattform „Digitales Österreich“ eine neue Struktur geschaffen (Vgl. Digitales Österreich, 2012b). Diese vereinigt alle Gremien in diesem Bereich (Vgl. Ferenczi, 2008, 58). Im Jahr 2004 wurden auch die rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst, um E-Government möglich zu machen. Dazu wurde das E-Government Gesetz erlassen, welches eines der ersten seiner Art in Europa darstellte

(Vgl. Ferenczi, 2008, 58). Dieses Gesetz soll Wahlfreiheit bezüglich der Kommunikationsarten mit der öffentlichen Verwaltung sowie Sicherheit und Datenschutz im Internet gewährleisten. Darüber hinaus soll für behinderte Menschen der Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen barrierefrei gestaltet werden. Neben diesem Gesetz gestalteten auch andere Gesetze wie das Signaturgesetz, das Zustellgesetz und einige Verordnungen in diesem Bereich die rechtlichen Rahmenbedingungen neu (Vgl. Digitales Österreich, 2012c).

Drei Jahre zuvor war schon das Projekt **ELAK im Bund** gestartet worden, dessen Start im Jahr 2004 erfolgte. Seitdem ersetzt der elektronische Akt den Papierakt in allen Bundesministerien (Vgl. Digitales Österreich, 2012a). Mit dem ELAK wurde in Österreich ein Standard zur Aktenverwaltung erlassen. Solche Standards gibt es auch in anderen Ländern wie Deutschland und den USA (Vgl. Lukicic & Tesla, 2009, 69). Ein derartiges Konzept soll einen einheitlichen Leistungsstandard gewährleisten und als Basis für die Software-Anbieter dienen (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2006, 9).

Neben dem elektronischen Akt gibt es in Österreich die **Bürgerkarte**, die ein elektronischer Ausweis ist. Damit können Verwaltungsverfahren sicher elektronisch abgewickelt werden. Die Bürgerkarte gibt es als Signaturkarte auf der E-Card oder Bankomatkarte oder auch auf dem Handy. Mit der Bürgerkarte kann die Identität nachgewiesen werden, was bei vielen Amtswegen notwendig ist (Vgl. Digitales Österreich, 2012d). Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler des E-Governments in Österreich ist die behördenübergreifende **Website help.gv.at**. Zunächst war dies hauptsächlich ein Informationsportal, jedoch ist es heute vielfach möglich, Amtswegen mit der Bürgerkarte elektronisch abzuwickeln (Vgl. Ferenczi, 2008, 61). Diese Website konnte auch schon einige Preise im Bereich E-Government gewinnen. Zum Beispiel bekam sie im Jahr 2003 den eEurope Award verliehen und beim Amtsmanger 2007 konnte sie den zweiten Hauptpreis erreichen (Vgl. HELP.gv.at, 2012).

Ein weiterer Bereich des E-Governments in Österreich stellt das Portal „**finanzonline**“, welches 2003 eingeführt wurde, dar. Hierbei handelt es sich um ein „virtuelles Finanzamt“ (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2008, 2). Viele Wege können über diese Plattform elektronisch abgewickelt werden. Doch nicht nur für die Bürger stellt dies eine Verbesserung dar, sondern auch die Verwaltung konnte dadurch effizienter gestaltet werden (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2008, 2f). Eine weitere Plattform – das **Rechtsinformationssystem RIS** – macht es möglich, alle Gesetze und deren Änderungen

online abzurufen. Neben dieser Plattform wurde auch der gesamte Gesetzgebungsprozess so umgestaltet, dass er beinahe vollständig elektronisch abgewickelt werden kann (Vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2008, 3).

Obwohl Österreich im Bereich E-Government schon sehr weit fortgeschritten ist – wie diverse Studien (Vgl. z.B.: Torres et al., 2005; Initiative D21 & ipima, 2012) zeigen – gibt es Bemühungen diesen Weg weiterzuverfolgen und konsequent die Programme weiterzuentwickeln. Für das Jahr 2020 hat sich Österreich mehrere Ziele gesetzt: Die Verwaltungskontakte sollen weiter verbessert und vereinfacht werden. Es soll eine gesicherte elektronische Identität für Personen sowie Unternehmen geben und der Datenschutz soll verbessert werden. Des Weiteren sollen Zugangshürden beseitigt werden und verschiedene Zugangskanäle genutzt werden. Man wünscht sich auch eine einheitliche Benutzeroberfläche für Anwendungen. Diese Ziele will man durch Kooperation, gemeinsam erarbeiteter Vereinbarungen und Prioritäten sowie einer Nutzenorientierung erreichen (Vgl. Digitales Österreich, 2009, 2).

4.6.2. Status Quo des elektronischen Akts

Wie schon erwähnt wird der elektronische Akt seit 2004 in allen Bundesministerien eingesetzt (Vgl. Digitales Österreich, 2012a). Auf Gemeindeebene verwenden 34% der Gemeindeämter bereits den elektronischen Akt. Weitere 39% möchten so ein Projekt in näherer Zukunft in Angriff nehmen. Bei großen Gemeinden (über 20.000 Einwohnern) liegt der Anteil des elektronischen Akts sogar etwas über 50%. Im Gegensatz dazu sind kleine Gemeinden etwas unter dem Durchschnitt zu finden (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 24). In Abbildung 12 (S. 71) ist dies nochmals grafisch dargestellt.

Die ersten Systeme des elektronischen Akts wurden schon im Jahr 1993 eingeführt. Anfang des neuen Jahrhunderts führten viele Gemeinden und Städte den elektronischen Akt ein. In den letzten Jahren liegt der Anteil der Neueinführungen zwischen sieben und zehn Prozent. Größtenteils wurden auch die Erwartungen an den elektronischen Akt erfüllt (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 25). Die meisten Gemeinden entschieden sich dazu, den elektronischen Akt gleich in der gesamten Verwaltung einzuführen oder in einigen Abteilungen. Nur ca. 20% begannen die Einführung in einer einzelnen Abteilung. Die beliebtesten Vorreiter sind dabei das Bauwesen, die Amtsleitung sowie die Abteilung Finanzen (Vgl. Krabina & Stöckler 2011, 26ff).

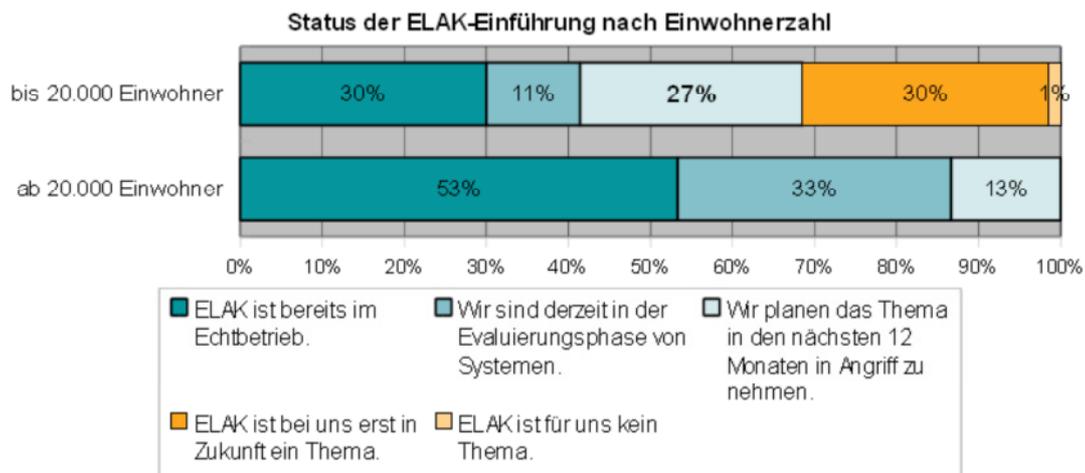


Abbildung 12: Status der ELAK-Einführung nach Einwohnerzahl

Quelle: Krabina & Stöckler, 2011, 24

Bei der Auswahl der Systeme ist es den Gemeinden wichtig, dass sie sicher und flexibel sind, sowie, dass andere Anwendungen integriert werden können. Ein nicht zu unterschätzendes Entscheidungskriterium sind auch die Kosten (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 28). Die wichtigsten Funktionen eines elektronischen Akts sind das Aufsuchen von Informationen sowie das Einscannen von Dokumenten und die Erfassung von E-Mails (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 31).

Probleme werden vor allem darin gesehen, dass ein papierloses Büro für viele noch unvorstellbar ist und deshalb sehen einige nur geringe Einsparungspotenziale beim elektronischen Akt. Darüber hinaus muss man zuerst eine genaue Analyse der Prozesse und Abläufe vornehmen, da es ansonsten zu bösen Überraschungen kommen kann. Manche empfehlen sogar ein organisatorisches Vorprojekt durchzuführen (Krabina & Stöckler, 2011, 26).

Ein Beispiel für die erfolgreiche Einführung des elektronischen Aktes in Österreich ist die Stadt Waidhofen an der Ybbs. Anfangs wurde der Projektleiterin eine Ausbildung zum „Certified E-Government Expert“ bezahlt, damit gewährleistet werden konnte, dass sie genügend Fachwissen besitzt. Zusammen mit einem außenstehenden Unternehmen wurden die Anforderungen der Gemeinde an ein solches System geklärt. Die Gemeinde entschied sich für die Entwicklung eines eigenen Programms, um nicht von Standardprogrammen eingeschränkt zu werden. Ein wichtiges Anliegen war auch, dass die Mitarbeiter von Anfang an miteingebunden waren, um deren Motivation zu erhöhen. Schwierigkeiten sahen die Verantwortlichen vor allem darin, dass viele Prozesse auf Grund von Gesetzen

nicht vereinfacht werden konnten und, dass es sehr lange dauerte, bis man einen Überblick über die gesamten Abläufe in einem Magistrat hatte (Vgl. Becksteiner & Lorber, 2009, 28ff).

Das Amt der steirischen Landesregierung hat ebenfalls erfolgreich den elektronischen Akt eingeführt. Als sehr wichtig hierbei wurde erachtet, alle beteiligten Personen schon im Voraus zu informieren. Dazu wurden mehrere Informationsveranstaltungen durchgeführt. Ebenso wie in der Stadt Waidhofen an der Ybbs wurde hier versucht, zunächst die Abläufe zu analysieren und besser zu gestalten. Dabei wurden auch Standardprozesse definiert. In der Folge konnte durch die Einführung des elektronischen Akts und der vorangegangenen Prozessanalyse die Dauer für Verfahren um 27% gesenkt werden und die Produktivität um etwa 32% erhöht werden. Es wurde eine Evaluierung durchgeführt um zu erkennen wo es Verbesserungen gegeben hat (Vgl. Zierler, 2008, 22f).

Beispiele für weitere erfolgreiche Einführungen des elektronischen Akts sind die Stadt Salzburg, die Stadtgemeinde Gföhl und die Gemeinde Siernig. Diese Gemeinden oder Städte gingen unterschiedlich an die Einführung heran. Allen war jedoch gemein, dass eine alleinige Einführung des elektronischen Akts nicht genug war, sondern dass auch eine Anpassung der Ablauforganisation erfolgen musste. Darüber hinaus betonten alle, dass die Mitarbeiter und deren Einbindung im Projekt sehr wichtig sind (Vgl. Stöckler, 2010, 89ff). Diese Anforderungen zeigen auch, dass die Einführung gut vorbereitet sein muss und dies eine relativ lange Zeit in Anspruch nimmt. Allein die Umstellung vom Papierakt auf den elektronischen Akt in den österreichischen Ministerien dauerte (ohne Prozessanalyse) ein Jahr (Vgl. Digitales Österreich, 2008, 1).

5. Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung (SP)

In diesem letzten Kapitel des Theorieteils sollen die vorherigen Kapitel zusammengeführt werden und die Prozessmodellierung im öffentlichen Sektor dargestellt werden.

Prozessmanagement hat auch im öffentlichen Sektor mehrere Vorteile. Insgesamt ist der Nutzen eine Effizienzsteigerung sowie eine höhere Effektivität. Diese wird erreicht indem die Prozesse neu analysiert werden und die Organisation umgestaltet wird (Vgl. Gullledge Jr. & Sommer, 2002, 366). Eine Prozessanalyse kann darüber hinaus helfen, die Kundenorientierung zu verbessern und die Kosten zu reduzieren. Des Weiteren können oftmals die Durchlaufzeiten durch effizientere Prozessgestaltung vermindert werden (Vgl.

The Government Centre for Information Systems, 1994, 3). Durch Prozessmanagement kann das implizite Wissen strukturiert werden und der gesamten Behörde zur Verfügung gestellt werden (Vgl. Maimer & Prorok, 2003, 340).

Ein Beispiel aus Graz zeigt, dass durch eine Prozessoptimierung vielfach Verbesserungen erzielt werden können. Parteiverkehrszeiten wurden besser an die Bedürfnisse der Bürger angepasst, unnötige Postläufe wurden gestrichen und Checklisten für Bürger wurden erstellt. Darüber hinaus ermöglicht es diese Optimierung der Prozesse, die Kosten und die Dauer der einzelnen Prozesse festzustellen (Vgl. Österreichischer Städtebund, 2011).

5.1. Gründe für Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Prozessmanagement kann eingesetzt werden, um die verschiedenen Teilbereiche des New Public Managements zu realisieren (Vgl. The Government Centre for Information Systems, 1994, 3). Besonders in Bereichen, wo ein Bürgerkontakt gegeben ist, kann es hilfreich sein, da hier den Organisationen ein gewisser Freiraum für die Erfüllung von Leistungen gegeben wird (Vgl. The Government Centre for Information Systems, 1994, 8). Durch eine Geschäftsprozessoptimierung werden die Prozesse transparenter gestaltet und vielfach kann dadurch die Qualität gesteigert werden. Dies wirkt sich wiederum positiv auf eine verstärkte Kundenorientierung und auf das Image der öffentlichen Verwaltung aus (Vgl. Maimer & Prorok, 2003, 341). Des Weiteren kann durch die Modellierung von Prozessen der Arbeitsfluss verbessert werden und Abweichungen können reduziert werden (Vgl. The Government Centre for Information Systems, 1994, 8). Vor allem bei der Erfassung der Post und der darauffolgenden Verteilung an die einzelnen Abteilungen gibt es oftmals Möglichkeiten, den Zeitaufwand zu reduzieren (Vgl. Maimer & Prorok, 2003, 340). Darüber hinaus kann Prozessmanagement vor allem in Bereichen der Ablagenverwaltung und bei finanziellen Transaktionen eingesetzt werden (Vgl. The Government Centre for Information Systems, 1994, 3). All diese Verbesserungen resultieren in einer Kostenreduktion. Durch optimierte Prozesse gibt es kürzere Durchlaufzeiten sowie eine verbesserte Ablauforganisation, was schlussendlich dazu führt, dass die Kosten sinken (Vgl. Maimer & Prorok, 2003, 340).

Darüber hinaus ist es notwendig, die Prozesse zu analysieren, wenn E-Government eingeführt wird (Vgl. Stemberger & Jaklic, 2007, 229). Die Effizienzgewinne durch E-Government können nur dann vollständig realisiert werden, wenn die bestehenden

Verwaltungsprozesse an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden (Vgl. Scheer et al., 2003, 13). Durch E-Government werden neue Schnittstellen zu Kunden geschaffen und bestehende verändert und auch die internen Abläufe erleben eine Veränderung. Damit die Potenziale auch genutzt werden können, muss eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt werden (Vgl. Maimer & Prorok, 2003, 319). Darüber hinaus sind die Prozesse die Basis, auf deren Grundlage die passenden E-Government Technologien ausgewählt werden. Daher ist es notwendig, dass diese systematisch analysiert werden um eine möglichst gute Ausgangsbasis zu haben (Vgl. Scheer et al., 2003, 14). Werden Informationssysteme an die Prozesse angepasst, kann das auch helfen, die Kultur einer öffentlichen Verwaltung zu verändern, um zukünftiges Prozessmanagement einfacher zu gestalten bzw. überhaupt möglich zu machen (Vgl. Gullledge Jr. & Sommer, 2002, 375).

Jedoch geht es bei der Einführung von E-Government nicht nur darum, die Prozesse zu optimieren, sondern auch darum festzustellen, inwiefern sie geeignet sind, mit Hilfe von E-Government durchgeführt zu werden. Dazu müssen verschiedene Schnittstellen mit anderen Medien und Abteilungen/externen Stakeholdern aufgezeigt sowie untersucht werden, wie weit die Kapazitäten ausgelastet sind und ob gewisse Daten redundant vorhanden sind. In einem nächsten Schritt muss dann der Prozess entwickelt werden, wie er mit Hilfe von E-Government neu aussieht. All dies stellt einen sehr komplexen Prozess dar (Vgl. Österreichischer Städtebund, 2011). Neben der Analyse von einzelnen Geschäftsprozessen ist es bei der Einführung von E-Government auch nötig, dass verschiedene Ebenen der Verwaltung integriert werden. Dazu müssen die Prozesse so umgestaltet werden, dass die Zusammenarbeit mit anderen Behörden ermöglicht bzw. erleichtert wird. Nur durch so ein Vorgehen kann gewährleistet werden, dass durch E-Government eine digitale Verwaltung entsteht, die sowohl die Bürger als auch andere Unternehmen/Behörden in die Verwaltungsprozesse miteinbindet und auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet ist (Vgl. Initiative D21, 2006, 25f). Die hier aufgezeigten Gründe zeigen deutlich, dass Prozessmanagement auch in der öffentlichen Verwaltung benötigt wird und viele Vorteile mit sich bringt.

5.2. Besonderheiten des Prozessmanagements in der öffentlichen Verwaltung

Öffentliche Einrichtungen unterscheiden sich in vielen Bereichen vom privaten Sektor wie schon in Kapitel 3.2. erläutert wurde. Dies impliziert, dass auch das Prozessmanagement mit besonderen Gegebenheiten umgehen muss. Generell kann man sagen, dass es im öffentlichen Sektor schwieriger ist Veränderungen in der Organisation durchzuführen (Vgl. Robertson & Seneviratne, 1995, 555). Darüber hinaus muss man sich im Klaren darüber sein, dass öffentliche und private Unternehmen eine unterschiedliche Umwelt haben und somit Praktiken aus der Privatwirtschaft nicht einfach in die öffentliche Verwaltung übernommen werden können. Vielmehr müssen die Verfahren an die Besonderheiten angepasst werden (Vgl. Bretschneider, 1990, 543).

In der öffentlichen Verwaltung sind die einzelnen Organisationen zum Teil sehr stark voneinander abhängig. Vor allem im Bereich der Kontrolle und Budgetrestriktion sind öffentliche Verwaltungsstellen in ihren Entscheidungen oft an andere Einrichtungen gebunden (Vgl. Bretschneider, 1990, 541). Daher ist es wohl sehr schwierig sich auf eine Veränderung zu einigen (Vgl. Halachmi, 1996, 16). Dies führt dazu, dass es noch wichtiger als im privaten Sektor ist, die Ziele, Verantwortlichkeiten sowie die Führungsposition zu definieren (Vgl. Cats-Baril & Thompson, 1995, 565). Doch gerade die Ziele stellen im öffentlichen Sektor eine große Herausforderung dar. Vielfach gibt es anstatt von analytischen eher symbolische Ziele und daher ist es schwierig, die aktuelle Leistung zu beurteilen sowie festzustellen, ob Abweichungen vom gewünschten Ergebnis vorliegen (Vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 229). Da es keine Vergleichsmöglichkeiten gibt, sollte die öffentliche Verwaltung zunächst Indikatoren der Servicequalität vom privaten Sektor übernehmen und für ihre Zwecke anpassen, um den Status Quo messen zu können (Vgl. Thong, Yap & Seah, 2000, 266).

Eine weitere Herausforderung in der öffentlichen Verwaltung sind die Grenzen, welche von den diversen Gesetzen, Arbeitsschritten und der Bürokratie gesetzt werden. Diese machen eine radikale Veränderung oft sehr schwierig (Vgl. Stemberger & Jaklic, 2007, 224). Zumeist werden nur Prozesse zusammengelegt und einige Prozesse eliminiert oder automatisiert. Die dazu notwendigen organisatorischen Änderungen können oft nicht realisiert werden (Vgl. Stemberger & Jaklic, 2007, 222). Darüber hinaus ist es oftmals schwierig, radikale Innovationen zu rechtfertigen, da dies ja immer von einer höheren Stelle genehmigt werden muss (Vgl. Cats-Baril & Thompson, 1990, 565). Jedoch zeigen Beispiele, dass eine solche radikale Veränderung auch im öffentlichen Sektor möglich ist

(Vgl. MacIntosh, 2003, 340). Um die Mitarbeiter sowie die Vorgesetzten von der Notwendigkeit einer solchen Prozessanalyse zu überzeugen, kann die Öffentlichkeit genutzt werden, indem hervorgehoben wird, inwiefern eine solche Veränderung die Qualität der angebotenen Leistungen für die Bürger verbessert (Vgl. Thong et al., 2000, 265). Jedoch erscheint oft nur bei schlecht laufenden Abteilungen ein Prozessmanagement gerechtfertigt werden, da vielfach in öffentlichen Einrichtungen die Meinung herrscht, dass man gut funktionierende Teilbereiche nicht verändern sollte (Vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 232). Obwohl die Öffentlichkeit den Druck für Veränderungen auf die öffentliche Verwaltung erhöhen kann, können gewisse Stakeholder – mitunter auch die Öffentlichkeit – Reformschritte im Prozessmanagement behindern. Viele Gruppen sind von so einer Veränderung der Prozesse auch direkt betroffen. Daher ist es notwendig, all diese beteiligten Personen/Unternehmen davon zu überzeugen, dass eine Reformierung der Prozesse notwendig ist, um möglichen Widerstand zu minimieren (Vgl. Halachmi & Bovaird, 197, 232). Um dies zu erreichen, sollte eine so genannte „winning coalition“ geformt werden (Vgl. Halachmi, 1996, 16).

Vielfach stellt auch die Kultur und Organisation in der öffentlichen Verwaltung eine besondere Herausforderung dar. Die Einführung von Prozessmanagement ohne die Änderung von organisatorischen Strukturen wird nicht empfohlen, da es unter diesen Umständen wahrscheinlicher ist, dass es nicht funktioniert. Vor allem die traditionellen Kontrollsysteme und die hierarchische Weisung stehen einer erfolgreichen Implementierung von Prozessmanagement im Weg (Vgl. Gullede Jr & Sommer, 2002, 370). Da alle Entscheidungen gerechtfertigt werden müssen, kann es mitunter schwierig werden, dass Ressourcen für Prozessmanagement zur Verfügung gestellt werden (Vgl. MacIntosh, 2003, 341). Oft ist auch das starre Kostensystem ein Problem, da Analysen nur informell und mittels Schätzungen durchgeführt werden können. Dies führt dazu, dass sie vielfach von der Finanzabteilung abgelehnt werden (Vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 229).

Eine weitere Besonderheit im öffentlichen Sektor ist, dass es schwer zu definieren ist welchen Wert Prozesse kreieren. Der Wert kann nicht der Preis von Leistungen sein, da diese oft gratis angeboten werden. Ebenso können die Kosten nicht als Wert angesetzt werden (Vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 229f). Im öffentlichen Sektor gibt es Funktionen, die zwar nicht zum Wert beitragen aber einen legalen oder symbolischen Wert haben. Ein Beispiel dafür sind die verschiedenen Regeln, die befolgt werden müssen. Darüber hinaus werden in öffentlichen Einrichtungen nicht nur die Endprodukte konsumiert, sondern auch

die Bestandteile des Prozesses oder Inputfaktoren. Dies macht es schwer strategische Funktionen zu identifizieren (Vgl. Halachmi, 1996, 17). Somit kann nicht genau definiert werden was der Wert ist, was wiederum Schwierigkeiten in der Prozessanalyse mit sich bringt, da man nicht messen kann inwiefern eine Optimierung der Prozesse den Wert derselben erhöht hat (Vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 229f).

Die hier diskutierten Unterschiede zu privaten Unternehmen bedeuten jedoch nicht, dass die entwickelten Methoden und Instrumente des Prozessmanagements aus dem privaten Sektor für öffentliche Unternehmen total ungeeignet sind (Vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 234). Es gibt schon gewisse Methoden, welche für den öffentlichen Sektor geeignet erscheinen. Als Beispiel hier sei die **PICTURE-Methode** genannt, welche speziell für die Anwendung im öffentlichen Sektor entwickelt wurde. Mit Hilfe dieser Methode kann ein übersichtliches Ist-Modell erstellt werden, auf dessen Basis dann Analysen durchgeführt werden (Becker et al., 2007, 86).

All diese Besonderheiten und mitunter Schwierigkeiten tragen dazu bei, dass Prozessmanagement im öffentlichen Sektor noch nicht die Popularität erreicht hat wie dies bei privaten Unternehmen der Fall ist. In einer Studie aus dem Jahr 2006 gaben nur 20% der befragten Gemeinden an, dass sie Prozessmanagement einsetzen oder dies in näher Zukunft einführen möchten (Vgl. Algermissen, 2008, 21). Man vermutet aber, dass sich dies auf Grund der geänderten Rahmenbedingungen in nächster Zeit ändern wird, da vor allem E-Government Technologien eine Geschäftsprozessanalyse fast voraussetzen (Vgl. Stemberger & Jaklic, 2007, 229; Gullledge Jr & Sommer, 2002, 375).

Das in den nächsten Kapiteln vorgestellte Praxisprojekt zeigt jedoch, dass Gemeinden durchaus bereit sind Prozessmanagement einzuführen.

6. Praxis Projekt: Prozessanalyse in der Stadtgemeinde Neulengbach

Dieses Kapitel und die folgenden drei Abschnitte beinhalten den Kern dieser Diplomarbeit. Hier werden die, in den vorherigen Kapiteln, dargestellten theoretischen Erläuterungen praktisch angewandt. Dieses Kapitel soll einen Überblick darüber geben, wie dieses Projekt entstanden ist und wie das Projekt im Großen und Ganzen abgelaufen ist. Im nächsten Teil werden die Ist-Abläufe der analysierten Prozesse detailliert dargestellt und im Anschluss daran widmet sich ein Kapitel der Analyse dieser Prozesse. Abschließend werden in einem eigenen Abschnitt die Soll-Prozesse dargestellt.

6.1. Projektbeschreibung (SP)

Das Projekt wurde vom Regionalverband Niederösterreich Mitte initiiert, welcher die Universität Wien (und im besonderen Herrn Professor Vetschera als Leiter des Instituts Organisation und Planung am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien) kontaktierte. Der Regionalverband Niederösterreich Mitte betreibt eine Diplomarbeitsbörse und im Rahmen dieser wurden Studenten gesucht, welche eine wissenschaftliche Arbeit über das Thema „Prozessanalyse und Einführung des elektronischen Aktes im Bereich der Gemeindeverwaltung“ verfassen möchten. Daraufhin sprach Herr Professor Vetschera im Dezember 2011 die Verfasserinnen dieser Arbeit (Petra Steinkellner und Nadine Zheden) in einem Kurs an, ob sie Interesse hätten eine solche Diplomarbeit zu verfassen. Bei einem ersten Treffen mit Herrn Professor Vetschera wurde das Projekt näher vorgestellt. Die Prozessanalyse soll in der Stadtgemeinde Neulengbach durchgeführt werden. Das Ziel dieser Analyse soll sein, sich möglichst gut auf die Einführung des elektronischen Aktes vorzubereiten. Die Analyse sollte die Erhebung des Ist-Standes beinhalten sowie mögliche Verbesserungen der Prozesse, welche schlussendlich dann im Soll-Zustand dokumentiert werden sollen. Darüber hinaus umfasst das Projekt eine Evaluation von möglichen Softwareherstellern, welche den elektronischen Akt anbieten. Alle anfänglichen Informationen zu dem Projekt sind im Themenblatt im Anhang dieser Diplomarbeit zusammengefasst (S. XXVIII).

Petra Steinkellner und Nadine Zheden zeigten beide Interesse an diesem Thema und man einigte sich, dass man das Projekt gemeinsam in Angriff nehmen wollte. Innerhalb von zehn Monaten wurden die gewünschten Prozesse aufgezeichnet, analysiert und so weit wie

möglich verbessert. In den folgenden Seiten werden genauere Informationen über dieses Projekt gegeben und die analysierten Prozesse näher besprochen.

6.2. Projektziele (ZN)

Nicht nur private Unternehmen sehen sich in der heutigen Zeit einem stetig steigenden Kostendruck und einer ständig verändernden Umwelt gegenüber, auch Gemeinden, Länder und Städte werden zunehmend mit diesen Problemen konfrontiert (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 22). Ein wichtiger Schritt um diese Herausforderungen überwinden zu können ist, die Prozesse der öffentlichen Verwaltung in Hinblick auf Kosten, Qualität, Kundenzufriedenheit und Zeit bestmöglich zu gestalten und laufend zu verbessern (Vgl. Hirzel, 2008, 20f).

Eines der Hauptziele dieses Projekts für die Stadtgemeinde Neulengbach ist die Visualisierung der Prozesse, damit diese in Zukunft allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Dadurch soll es einfacher sein neue Mitarbeiter einzuschulen. Darüber hinaus stellt ein plötzlicher Ausfall eines Mitarbeiters danach nicht mehr so ein großes Problem dar, da sich die Ersatzkräfte an den Prozessen orientieren können. Des Weiteren sollen durch das Projekt die Prozesse verbessert werden – in Hinblick auf Kosten, Qualität und Kundenzufriedenheit. Hierbei sollen vor allem etwaige Fehlerquellen soweit wie möglich reduziert werden. Ein weiteres wichtiges Ziel dieses Projekts ist es, die Gemeinde Neulengbach bei der Auswahl eines geeigneten Anbieters für den elektronischen Akt zu unterstützen. Die durchgeführte Prozessanalyse soll diese Einführung unterstützend vorbereiten.

In Tabelle 5 sind die Ziele nochmals übersichtlich dargestellt.

Tabelle 5: Projektziele

Ziele
Klare Arbeitsanweisung für bestehende und neue Mitarbeiter
Höhere Qualität der Leistungen – Reduktion der Fehlerquellen
Höhere Kundenzufriedenheit
Kosteneinsparungen
Vorbereitung für elektronischen Akt

Quelle: Eigene Darstellung

In den nächsten Kapiteln werden genauere Informationen über das Projekt und dessen Verlauf beschrieben. Darüber hinaus wird die Stadtgemeinde Neulengbach vorgestellt.

6.3. Stadtgemeinde Neulengbach (SP)

Neulengbach ist eine Stadtgemeinde im Wienerwald mit 52 km² und gehört zum politischen Bezirk St. Pölten. Es gibt 15 Kastralgemeinden und insgesamt 9.515 Einwohner, wovon 7.887 Personen ihren Hauptwohnsitz in Neulengbach haben (C. Bachner, E-Mail, 11. Oktober 2012; Statistik Austria, 2012d). Seit den 1960er Jahren wächst die Gemeinde beständig an. Vor allem in den letzten 20 Jahren ist ein deutlicher Anstieg der Bevölkerungszahlen zu bemerken (Statistik Austria, 2012c). 44% sind dabei jünger als 40 Jahre und beinahe 16% sind jünger als 15 Jahre (Statistik Austria, 2012d). Diese Zahlen zeigen, dass der Slogan der Stadtgemeinde Neulengbach – „die junge Stadt im Wienerwald“ (Vgl. Neulengbach, 2012a) – durchaus gerechtfertigt ist. Darüber hinaus besitzt der Großteil der Einwohner von Neulengbach die österreichische Staatsbürgerschaft (ca. 93%) (Statistik Austria, 2012d). Neulengbach besitzt ein relativ großes Bildungs- und Betreuungsangebot. Es gibt sechs Kindergärten und zwei Volksschulen. Darüber hinaus finden sich dort eine Neue Mittelschule sowie ein Bundesoberstufenrealgymnasium. Des Weiteren gibt es eine Musikschule (C. Bachner, E-Mail, 11. Oktober 2012).

In der Stadtgemeinde Neulengbach gibt es im Rathaus vier Abteilungen:

- Bauabteilung
- Buchhaltungsabteilung
- Allgemeine Verwaltung
- Sekretariat und Direktion

Insgesamt arbeiten in diesen Abteilungen 19 Personen (Neulengbach, 2012a; Neulengbach, 2012b).

Für dieses Projekt wichtig ist der **Stadtamtsdirektor Herr Leopold Ott**, der dieses Projekt von Seiten der Stadtgemeinde Neulengbach initiiert hat. Des Weiteren ist ein wichtiger Ansprechpartner **Herr Christian Bachner**, der für das **Controlling** sowie die Finanzen zuständig ist. Herr Bachner war bei allen Workshops anwesend und lieferte wichtige Beiträge zum Gelingen dieses Projekts. Die wichtigste Abteilung für dieses Projekt ist die **Buchhaltungsabteilung**, da die Prozesse dieser organisatorischen Einheit analysiert wurden. Daher sind alle Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung für dieses Projekt relevant, da diese bei den diversen Workshops anwesend waren und später für nähere Auskünfte über die Abläufe der Prozesse in der Buchhaltungsabteilung jederzeit bereit standen. In Tabelle 6 sind sie mit ihrer Funktion aufgelistet

Tabelle 6: Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung

Name	Funktion
Hofko Kurt	Abteilungsleiter, Voranschlagstellung
Berger Margaretha	Zahlungsverkehr, Vorschreibungen, etc.
Matzinger Maria	Darlehensaufnahme- und tilgung, Vorschreibungen, etc.
Holzschuh Romana	Zahlungsverkehr, Dateneingabe, Stammdaten, etc.

Quelle: Eigene Darstellung

6.4. Methode (ZN)

Bei der Vorgehensweise des Projektes wurde auf das im ersten Kapitel beschriebene Prozessmanagementmodell (Kapitel 2.6.) zurückgegriffen. Dieses beinhaltet die folgenden Schritte

1. Prozesserfassung
2. Ist-Prozessmodellierung
3. Analyse der Ist-Prozesse
4. Soll-Prozessmodellierung
5. Prozessimplementierung
6. Kontrolle.

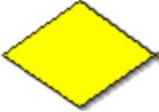
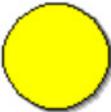
Das Projekt beschäftigt sich mit den ersten vier Schritten. Der genaue Ablauf des Projekts ist in Kapitel 6.6. beschrieben. Im Anschluss an diese Arbeit sollten die neuen Prozesse in den Geschäftsalltag der Stadtgemeinde Neulengbach eingeführt und gelebt werden. Auch eine laufende Kontrolle ist notwendig, damit festgestellt werden kann, ob diese tatsächlich umgesetzt werden und wirksam sind. Des Weiteren bilden diese Schritte die Basis für ein weiterführendes, kontinuierliches Prozessmanagement der Stadtgemeinde Neulengbach, welches im Laufe der Zeit auch auf andere Abteilungen ausgeweitet werden kann.

6.5. IT-Programm (ZN)

Um die Prozesse möglichst übersichtlich und verständlich darstellen zu können, entschieden sich Petra Steinkellner und Nadine Zheden für den Einsatz des EDV-Programmes ADONIS. Dieses Programm ermöglichte es den Verfasserinnen die einzelnen Prozesse relativ genau abzubilden und auch zusätzliche Informationen wie Risikoquellen,

eingesetzte Programme und Zuständigkeiten darzustellen. Um die Prozesse grafisch darzustellen wurden die folgenden Symbole von ADONIS verwendet:

Tabelle 7: ADONIS-Symbole

	Prozessstart (Input)		Aktivität
	Entscheidung		Parallelität
	Vereinigung		Subprozess
	Nachfolger		Schnittstelle
	Prozessende (Output)		Notiz
	Risiko		

Quelle: Scheiber, 2003, 31ff; ADONIS

Eine genauere Beschreibung der einzelnen Symbole erfolgte bereits in Kapitel 2.6.2. (S. 28f). Als Modellierungsmethode wurde die Form der vertikalen Swimlane-Darstellung gewählt, welche den zeitlichen Ablauf der einzelnen Schritte darstellt und es ermöglicht die jeweils verantwortliche Person bzw. Abteilung für jede einzelne Tätigkeit aufzuzeigen.

Bei den Aktivitäten selbst wurde vermerkt, falls diese mit EDV-Unterstützung durchgeführt werden. Das wurde durch die Beschriftung der Aktivität mit dem verwendeten Programm gekennzeichnet. In der Stadtgemeinde Neulengbach kommen folgende Programme und Medien zum Einsatz:

- Microsoft Office (v.a. Microsoft Word, Microsoft Excel und Microsoft PowerPoint)
- K.I.M. Gemdat – Buchhaltungsprogramm
- Session – Programm zur Vorbereitung von Sitzungen

- ELBA Raiffeisen – elektronisches Bankportal der Raiffeisenbank
- Internet

In dem folgenden Kapitel wird nun der genaue Ablauf des Projektes beschrieben.

6.6. Projektablauf (SP)

Nachdem sich die Verfasserinnen dieser Arbeit dazu entschieden hatten dieses Projekt gemeinsam in Angriff zu nehmen, koordinierte Herr Mag. Christian Berger vom Regionalverband NÖ-Mitte ein erstes Treffen. Dieses fand am 1. Februar 2012 im Rathaus der Stadtgemeinde Neulengbach statt. Bei diesem Treffen waren folgende Personen anwesend:

- Mag. Christian Berger – Regionalverband NÖ-Mitte
- Christian Bachner – Finanz- und Controllingbeauftragter in der Stadtgemeinde Neulengbach
- Leopold Ott – Stadtdirektor der Stadtgemeinde Neulengbach
- Dr. Rudolf Vetschera – Universitätsprofessor am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien, Leiter des Instituts Organisation und Planung
- MMag. Günther Kainz – Assistent am Institut für Organisation und Planung am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien
- Petra Steinkellner – Studentin der Betriebswirtschaft, Verfasserin der vorliegenden Arbeit
- Nadine Zheden - Studentin der Betriebswirtschaft, Verfasserin der vorliegenden Arbeit

Am Anfang dieses Treffens stand eine Vorstellungsrunde mit einer Abklärung der Erwartungen von allen Beteiligten. Im weiteren Verlauf wurden die formellen Rahmenbedingungen – Laufzeit, Vergütung, Partnerschaftvereinbarung – geklärt und die nächsten Schritte festgelegt. Am Ende dieses Unterkapitels sind alle relevanten Teile des Projekts nach den Monaten der Bearbeitung aufgelistet (S. 88).

Die erste Tätigkeit in diesem Prozess führte Frau Nadine Zheden am 21. Februar 2012 nach Neulengbach, um mit den Mitarbeitern der Buchhaltungsabteilung (Tabelle 6, S. 81) und Herrn Bachner, die Prozesse der Buchhaltungsabteilung zu erfassen. Es wurde eine Liste mit insgesamt 26 Prozessen erstellt. Dabei wurden diese nach der benötigten Zeit

sowie der Komplexität analysiert. Beide Analyse Kriterien wurden mit Hilfe von Schulnoten gewichtet, wobei “1“ eine geringe Dauer bzw. Komplexität darstellt und “5“ eine hohe Komplexität oder lange Dauer. Darüber hinaus spielt die Beteiligung der Bürger eine Rolle. Diese Analyse dient dazu die Prozesse zu kategorisieren, welche in einem nächsten Schritt genauer dargestellt werden sollen. In der folgenden Tabelle 8 sind die Prozesse der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach aufgelistet.

Tabelle 8: Prozesse der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach

Prozess	Zeit	Komplexität	Bürgerverkehr
Eingangsrechnung durchführen	4	3	
Ausgangsrechnung durchführen	1	1	
Vorschreibung durchführen	3-4	3-4	ja
Löhne und Gehälter verbuchen	2	2	
Finanzamt (KFT-Steuer, UVA,..)	1	1	
Abrechnung Müllverband	1	1	
Sitzungsdienst durchführen	3	2	
Zahlungsverkehr durchführen	3	3	ja
Interne Leistungsverrechnung durchführen	1	3	
Bestellwesen durchführen, Aufträge erteilen	2	1	
Darlehensverwaltung	3-4	4	
Förderungen hergeben	3	3	ja
Förderungen erhalten	2	2	
Versicherungen/Schadensfälle verwalten	3	2	
Prognosen, Statistiken erstellen	3	2	
Reporting erstellen	2	3	
Rechnungsabschluss erstellen	4	4	
Voranschlag, mittelfristige Finanzplanung erstellen	4	4	
Verordnungen erstellen und verwalten	1	3	
Marktwesen durchführen	1	2	
Jagdrecht verwalten	3-4	1-2	ja
Zahlungserleichterungen verwalten	1	1	ja
Verträge verwalten	3	3	
Vermögen verwalten	2	2	
Stammdaten pflegen	2-3	1-2	
Homepage	3	2	ja

Quelle: Eigene Darstellung

Auf Basis dieser Liste wurde dann eine Prozesslandkarte erstellt, um die Auswahl der Prozesse zu erleichtern. Diese wurde von den Verfasserinnen in Zusammenarbeit mit Herrn MMag. Kainz Anfang März aufgestellt und ist in Abbildung 13 (S. 85) ersichtlich. Dabei wurden alle Prozesse in Kern-, Führungs- oder Supportprozesse eingeteilt. Die

Kernprozesse sind all jene Tätigkeiten, welche das Hauptgeschäft der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach betreffen. Daher sollten die analysierten Prozesse vor allem aus dieser Gruppe kommen. Unter Führungsprozesse fasste man Aufgaben zusammen, welche vor allem die Leitung übernimmt und als Managementtätigkeiten bezeichnet werden können. Alle restlichen Prozesse werden als Hilfstätigkeiten eingestuft.

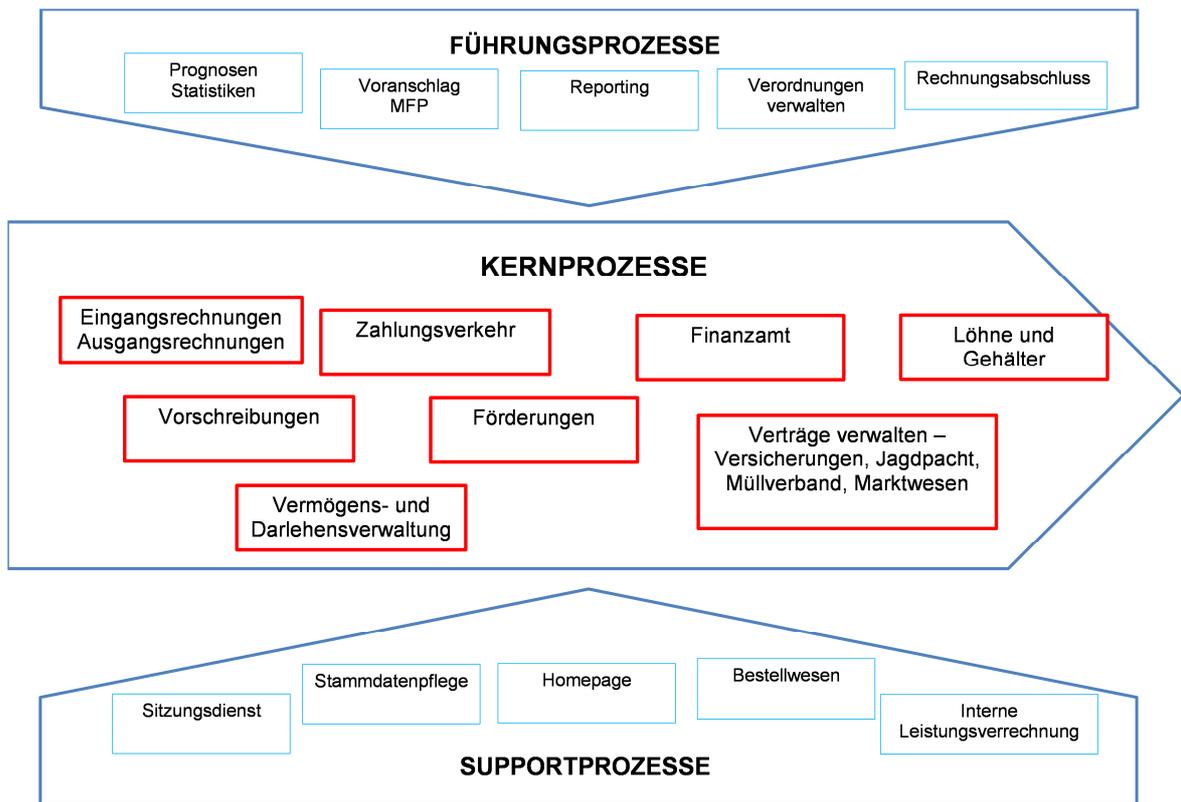


Abbildung 13: Prozesslandkarte der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach

Quelle: Eigene Darstellung

Nach dem die Prozessliste sowie eine Prozesslandkarte erstellt worden waren, gab es am 20. März 2012 ein Treffen in der Stadtgemeinde Neulengbach, wobei die zu analysierenden Prozesse ausgewählt werden sollten. Darüber hinaus war das Ziel dieses Workshops die ersten Prozesse an der Wand zu visualisieren. Bei diesem Treffen waren alle Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung, Herr Bachner, Herr MMag. Kainz, Herr Professor Vetschera und die beiden Verfasserinnen dieser Arbeit anwesend. Zunächst einigte man sich auf sechs Prozesse, welche in weiterer Folge analysiert werden sollten. Diese sind in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9: Ausgewählte Prozesse

Prozess	Zeit	Komplexität	Bürgerverkehr
Eingangsrechnung durchführen	4	3	
Zahlungsverkehr durchführen	3	3	ja
Vorschreibung durchführen	3/4	3/4	ja
Darlehensverwaltung	3/4	4	
Voranschlag, mittelfristige Finanzplanung erstellen	4	4	
Verträge verwalten	3	3	

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Prozesse wurden in einem weiteren Schritt an der Wand auf einem Plakatpapier visualisiert. Der Beginn jedes Prozesses war die Definition der beteiligten Personen/Abteilungen/Unternehmen. Diese wurden auf der Breitseite des Plakats untereinander aufgeschrieben. In einem nächsten Schritt wurde geklärt, was der Auslöser für den jeweiligen Prozess ist und dann wurde der gesamte Prozessablauf anhand von bunten Kärtchen dargestellt. Jedes Kärtchen stellte dabei einen Prozessschritt dar. Nachdem der gesamte Prozess aufgezeichnet wurde, vermerkte man etwaige Risikofaktoren und Fehlerquellen. Ein Beispiel für eine fertige Visualisierung eines Prozesses ist in Abbildung 14 zu sehen. Diese Visualisierung der Ist-Prozesse wurde am 20.März 2012 sowie am 6.April 2012 durchgeführt. Bei diesem zweiten Workshop waren dieselben Personen anwesend wie schon bei der ersten Modellierung der Ist-Prozesse mit Ausnahme von Herrn Professor Vetschera, der terminlich verhindert war.

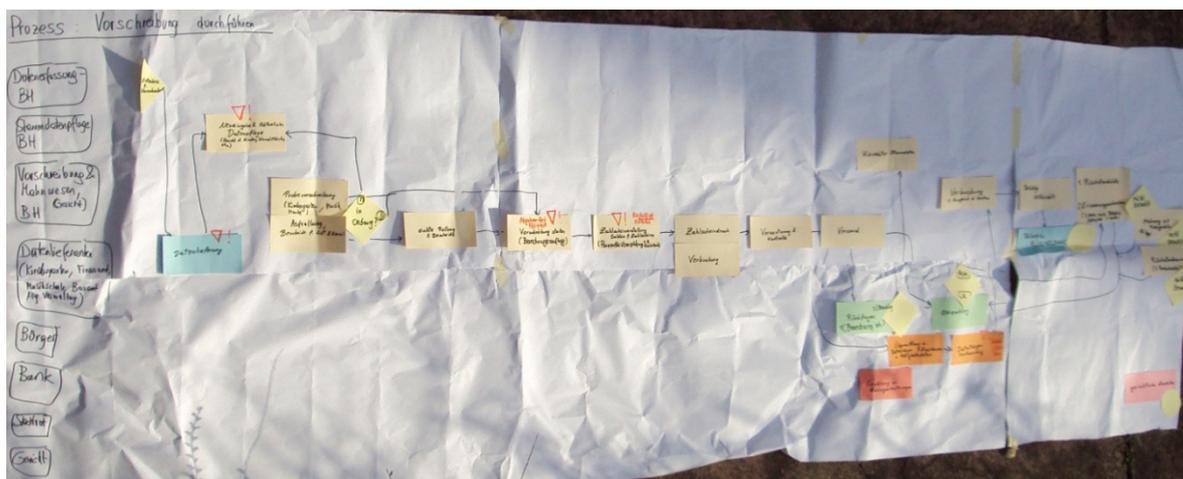


Abbildung 14: Visualisierung des Ist-Prozesses Vorschreibungen

Quelle: Eigene Darstellung

Diese visualisierten Prozesse wurden in weiterer Folge von Nadine Zheden und Petra Steinkellner mit Hilfe des Programms ADONIS elektronisch abgebildet. Dabei übernahm

Nadine Zheden die Prozesse Zahlungsverkehr, Voranschlag/mittelfristige Finanzplanung und Eingangsrechnung durchführen. Petra Steinkellner zeichnete die Prozesse Vorschreibungen durchführen, Darlehensverwaltung und Verträge verwalten. Als alle Prozesse in ADONIS fertig gezeichnet waren und von Herrn MMag. Kainz überprüft worden waren, wurden diese mit der Bitte um Überprüfung an die Stadtgemeinde Neulengbach gesendet. Dies dauerte fast drei Monate, da viele Details geklärt werden mussten und dies auch im Gemeinderat besprochen wurde.

Am 26.Juni 2012 gab es dann ein weiteres Treffen, dessen Ziel die Prozessanalyse und die Soll-Prozessmodellierung war. Diese Sitzung wurde auch dafür genutzt Herrn Stadtamtsdirektor Ott und Herrn Mag. Berger über den Zwischenstand des Projekts zu informieren. Auf Grund von zahlreichen Änderungen bei den Ist-Prozessen sowie der Aufspaltung der analysierten Prozesse, beschäftigte man sich vor allem mit den Ist-Prozessen und deren Änderungen. Die schlussendliche Zahl der Prozesse, welche analysiert werden sollten, erhöhte sich auf zehn. Die meisten neuen Prozesse entstanden durch Aufteilung von alten Prozessen. Darüber hinaus wurde der Prozess Verträge verwalten nicht weiter analysiert, da hier zu viele Detailfragen mit anderen Stellen geklärt werden mussten. Neben der Klärung der Ist-Prozesse und Abgrenzung derer zu den Soll-Prozessen, wurden auch die verwendeten Programme bei den einzelnen Prozessschritten vermerkt. Weitere Detailfragen wurden dann per E-Mail im Juli mit Herrn Bachner geklärt. In Tabelle 10 sind die finalen Ist-Prozesse angeführt sowie der Name der jeweiligen Bearbeiterin.

Tabelle 10: Analysierte Prozesse

Prozess	Bearbeitende Person
Darlehensaufnahme	Petra Steinkellner
Darlehenstilgung	Petra Steinkellner
Eingangsrechnung durchführen	Nadine Zheden
Jagdpacht auszahlen	Petra Steinkellner
Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung	Nadine Zheden
Vorschreibungen	Petra Steinkellner
Zahlungsverkehr Eingangsrechnung	Nadine Zheden
Zahlungsverkehr Kassa	Nadine Zheden
Zahlungsverkehr Kassa Eingang	Nadine Zheden
Zahlungsverkehr Kassa Kassabschluss	Petra Steinkellner

Quelle: Eigene Darstellung

Bei diesem Treffen wurden auch schon Veränderungen der Prozesse besprochen, um die Prozesse besser zu gestalten. In einem nächsten Schritt nahmen Petra Steinkellner und

Nadine Zheden die Abgrenzung der Ist- sowie Soll-Prozesse vor und visualisierten diese im Programm ADONIS. In den Sommermonaten erfolgte dann die theoretische Bearbeitung des Themas. Darüber hinaus kontaktierte man Anbieter von elektronischen Akt Systemen um nähere Informationen einzuholen. Des Weiteren machte man sich über weitere Verbesserungsmöglichkeiten der Prozesse Gedanken. Im Oktober 2012 (9. Oktober 2012) wurden dann die letzten Verbesserungen der Prozesse sowie offene Fragen mit Herrn Bachner telefonisch geklärt.

In Tabelle 11 ist der Projektablauf übersichtlich dargestellt. Dies dient dazu, dass die einzelnen Schritte in ihrer zeitlichen Reihenfolge leicht nachvollzogen werden können

Tabelle 11: Zeitablauf des Projekts

	Februar 2012	März 2012	April 2012	Mai 2012	Juni 2012	Juli 2012	August 2012	September 2012	Oktober 2012	November 2012	Dezember 2012
Vorstellungstreffen											
Auflistung der Prozesse											
Definition der Ist-Prozesse											
Überprüfung der Ist-Prozesse											
Definition der Soll-Prozesse											
Zwischengespräch											
Kontaktaufnahme Anbieter elektronischer Akt											
Verfassung des Theorieteils											
Fertigstellen der Arbeit											
Abschlusspräsentation											

Quelle: Eigene Darstellung

In weiterer Folge werden die Ist-Prozesse genau beschrieben und dargestellt. Danach werden Verbesserungspotenziale und die Soll-Prozesse aufgezeigt.

7. Ist-Prozesse (ZN)

In den folgenden Unterkapiteln werden die zehn analysierten Prozesse zunächst mit Worten beschrieben und anschließend erfolgt jeweils eine ADONIS-Darstellung. Eine größere Darstellung ist im Anhang dieser Arbeit zu sehen (S. XIV - LIX).

Beim Prozess Zahlungsverkehr ist zu beachten, dass dieser zunächst als ein Prozess gesehen wurde. Er stellt aber eine zeitlich sehr aufwändige Aufgabe dar und umfasst eine Fülle von verschiedenen Tätigkeiten. Auf Grund dieser Vielzahl an Aufgaben, wurde der Prozess Zahlungsverkehr in mehrere Teilprozesse (Zahlungsverkehr Kassa Ausgang, Zahlungsverkehr Kassaabschluss, Zahlungsverkehr Kassaingang, Zahlungsverkehr Eingangsrechnung) herunter gebrochen, um eine gute Verständlichkeit und Klarheit zu gewährleisten.

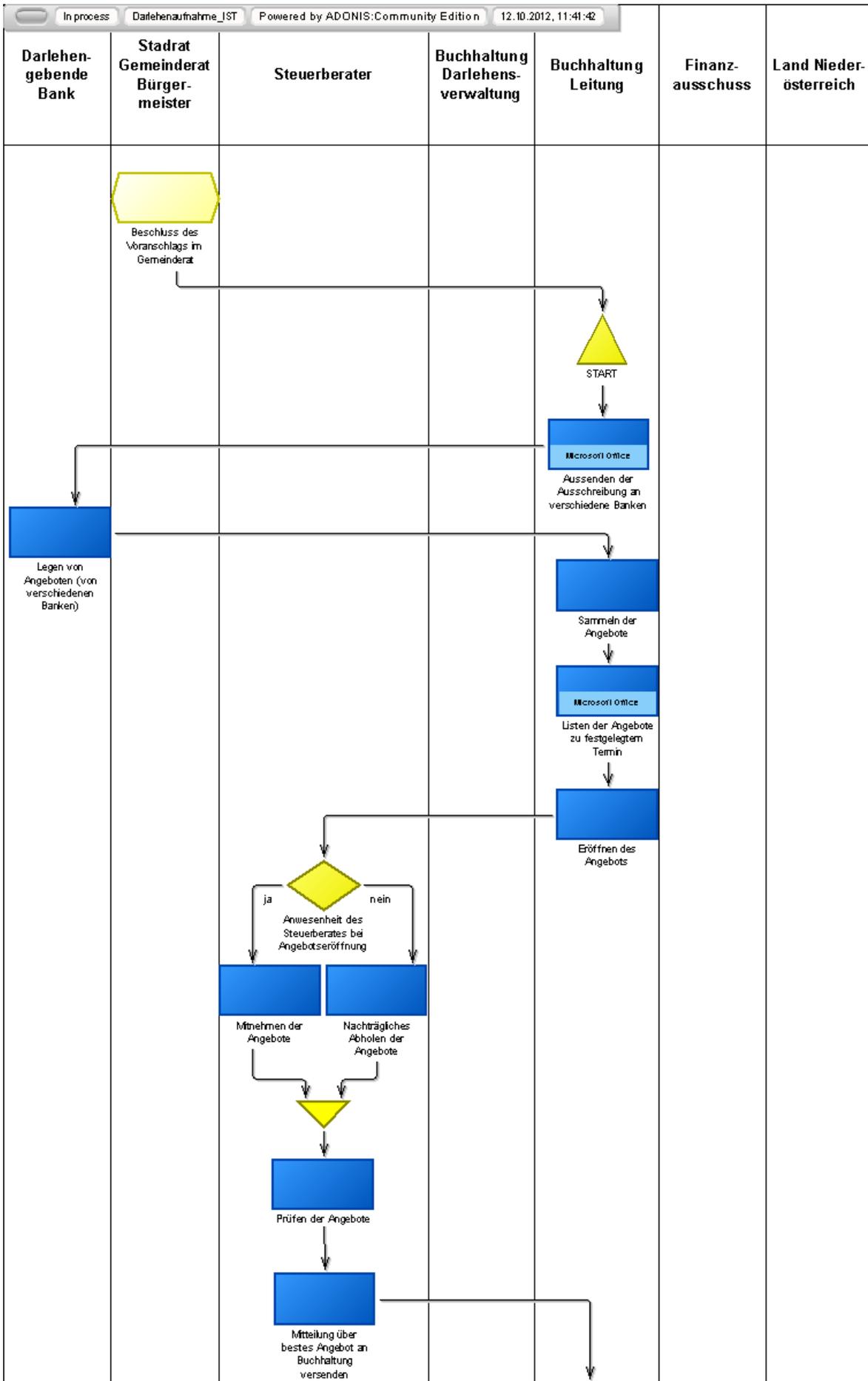
7.1. Darlehensaufnahme (SP)

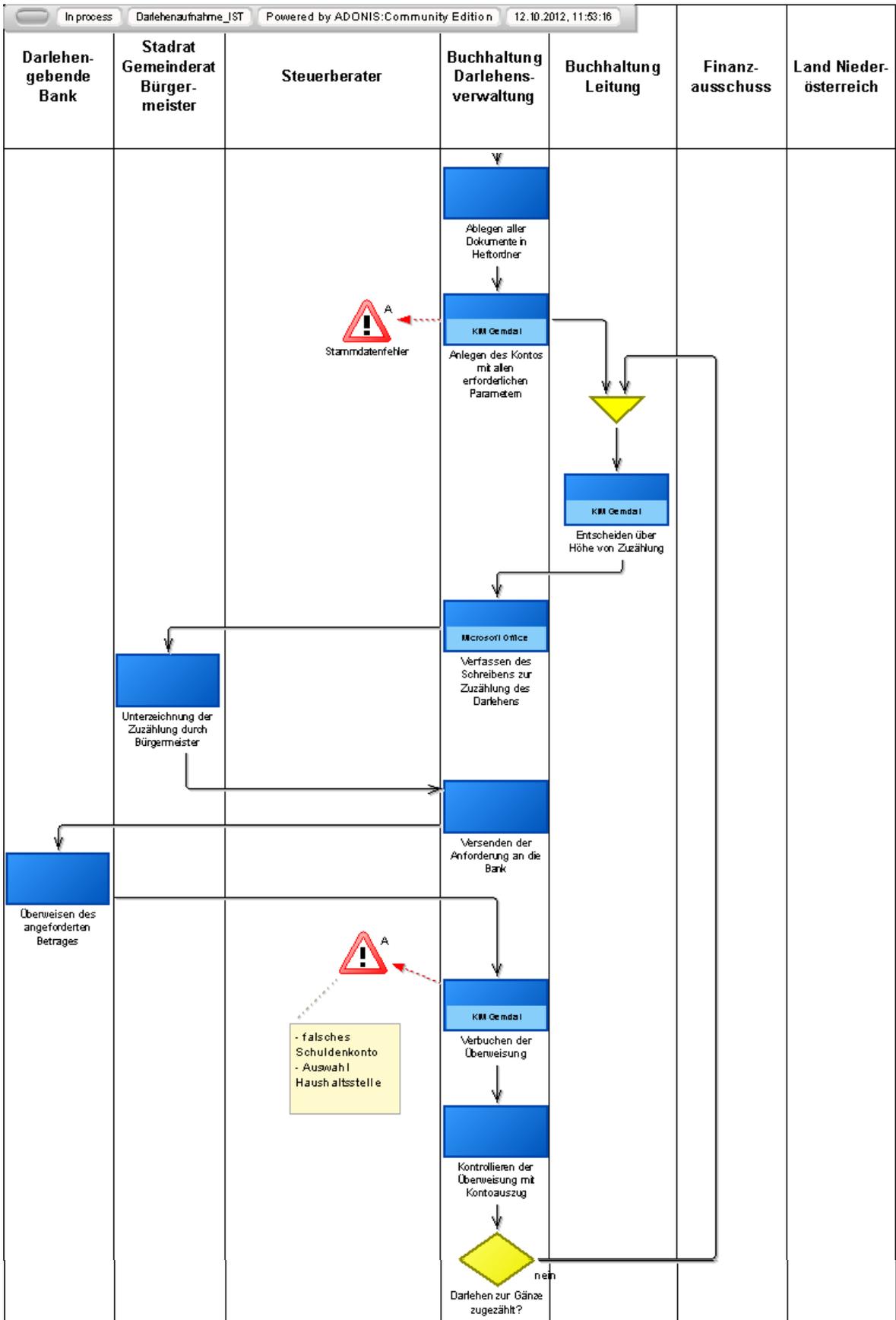
Dieser Prozess wird durch die Genehmigung des Voranschlags im Gemeinderat ausgelöst und beginnt mit einer Ausschreibung an mehrere Banken, die von der Leitung der Buchhaltung versendet wird. Die Banken haben dann, während eines definierten Zeitraums (meistens vier bis sechs Wochen), die Möglichkeit ein Angebot zu legen. Diese Angebote werden ungeöffnet von der Buchhaltungsleitung gesammelt. Zum vorher definierten Termin der Angebotseröffnung werden diese Angebote vom Leiter der Buchhaltungsabteilung geöffnet. Bei dieser Angebotseröffnung ist neben Herrn Hofko zumindest ein Mitglied aus dem Gemeinderat anwesend. Des Weiteren besteht die Möglichkeit für Vertreter der Banken sowie für den Steuerberater anwesend zu sein. Bei dieser Angebotseröffnung werden von den gelegten Angeboten die wichtigsten Konditionen erfasst. Auf Grund dieser Konditionen wird dann eine Listung vorgenommen. Darüber hinaus wird vermerkt, welche Banken kein Angebot gelegt haben. Diese Liste der Angebote nimmt der Steuerberater mit (oder holt sie bei einem späteren Besuch ab), prüft die Angebote und wählt das beste Angebot aus. Diese Entscheidung teilt er im nächsten Schritt der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach mit. Herr Hofko bereitet danach die Sitzungsunterlagen (im Programm Session) für den Gemeinderatsbeschluss vor. Zu dieser Gemeinderatsitzung wird auch der Finanzausschuss eingeladen, der über das Angebot vor der Sitzung berät und eine Empfehlung abgibt. Im Zuge dieser Sitzung wird das Angebot dann beschlossen. Bisher kam es laut Aussage von

Frau Matzinger noch nicht vor, dass das ausgewählte Angebot nicht genehmigt wurde. Nach dem Beschluss im Gemeinderat werden der Bank, welche den Zuschlag erhalten hat, die relevanten Informationen von der Buchhaltungsabteilung übermittelt. Daraufhin verschickt die Bank eine Urkunde mit allen Konditionen zum Darlehen an die Buchhaltungsabteilung, welche diese Urkunde dann auch noch überprüft. Parallel legt die Buchhaltungsabteilung einen Darlehensakt an und aktualisiert die Stammdaten. § 90 der Niederösterreichischen Gemeindeordnung sieht vor, dass in gewissen Fällen das Land Niederösterreich ein Darlehen genehmigen muss. Ist dies der Fall geht die Urkunde an das Land Niederösterreich und wird dort im Rahmen der nächsten Sitzung besprochen. Dies kann mitunter länger dauern, da die Sitzungen nur alle ein bis zwei Monate stattfinden und man das Pech haben kann, den Antrag gerade nach der letzten Sitzung einzubringen. Ist der Antrag genehmigt oder war keine Genehmigung gemäß § 90 NÖ-Gemeindeordnung notwendig, muss der Gemeinderat die Urkunde unterschreiben. Diese unterfertigten Dokumente werden danach von der Buchhaltungsabteilung an die Darlehen gewährende Bank gesendet und die Dokumente, welche in der Gemeinde bleiben, werden in einem Hefordner abgelegt. Im nächsten Schritt wird das Konto in K.I.M. Gemdat angelegt. Hierbei werden die Konditionen des Darlehens (Laufzeit, Zinssatz, Tilgungstermine), das Vorhaben, für welches das Darlehen benötigt wird sowie andere relevanten Stammdaten über die Bank erfasst. Hier kann es sein, dass es zu Fehlern bei der Eingabe der Stammdaten kommt.

Der Leiter der Buchhaltungsabteilung entscheidet danach wie viel Geld im Moment benötigt wird. Es kann sein, dass gleich zu Beginn das gesamte Darlehen angefordert wird. Jedoch wird häufiger zunächst nur ein Teil benötigt und weitere Zuzahlungen werden später vorgenommen. Auf Grund dieser Entscheidung verfasst Frau Matzinger eine Anforderung des benötigten Darlehens (Zuzahlung des Darlehens), welches danach vom Bürgermeister unterschrieben werden muss. Danach wird dies der Bank übermittelt, welche innerhalb von wenigen Tagen das angeforderte Geld überweist. Nach Erhalt des Geldes wird die Überweisung verbucht und mit dem Kontoauszug kontrolliert. Beim Verbuchen kann es passieren, dass ein falsches Schuldenkonto oder eine falsche Haushaltsstelle ausgewählt wird. Ist nach diesem Schritt das gesamte Darlehen bereits zugezahlt endet hier der Prozess Darlehensaufnahme. Ist dies nicht der Fall, beginnt der Prozess erneut mit der Entscheidung von Herrn Hofko über die Höhe der Zuzahlung.

In Abbildung 15 (S. 91ff) ist dieser Prozess dargestellt (Anhang: S. XXIX – XXXII).





In process Darlehensaufnahme_I\$T Powered by ADONIS:Community Edition 12.10.2012, 11:53:16						
Darlehens- gebende Bank	Stadtrat Gemeinderat Bürger- meister	Steuerberater	Buchhaltung Darlehens- verwaltung	Buchhaltung Leitung	Finanz- ausschuss	Land Nieder- österreich
			↓ ja  BCE			

Abbildung 15: Ist-Prozess Darlehensaufnahme

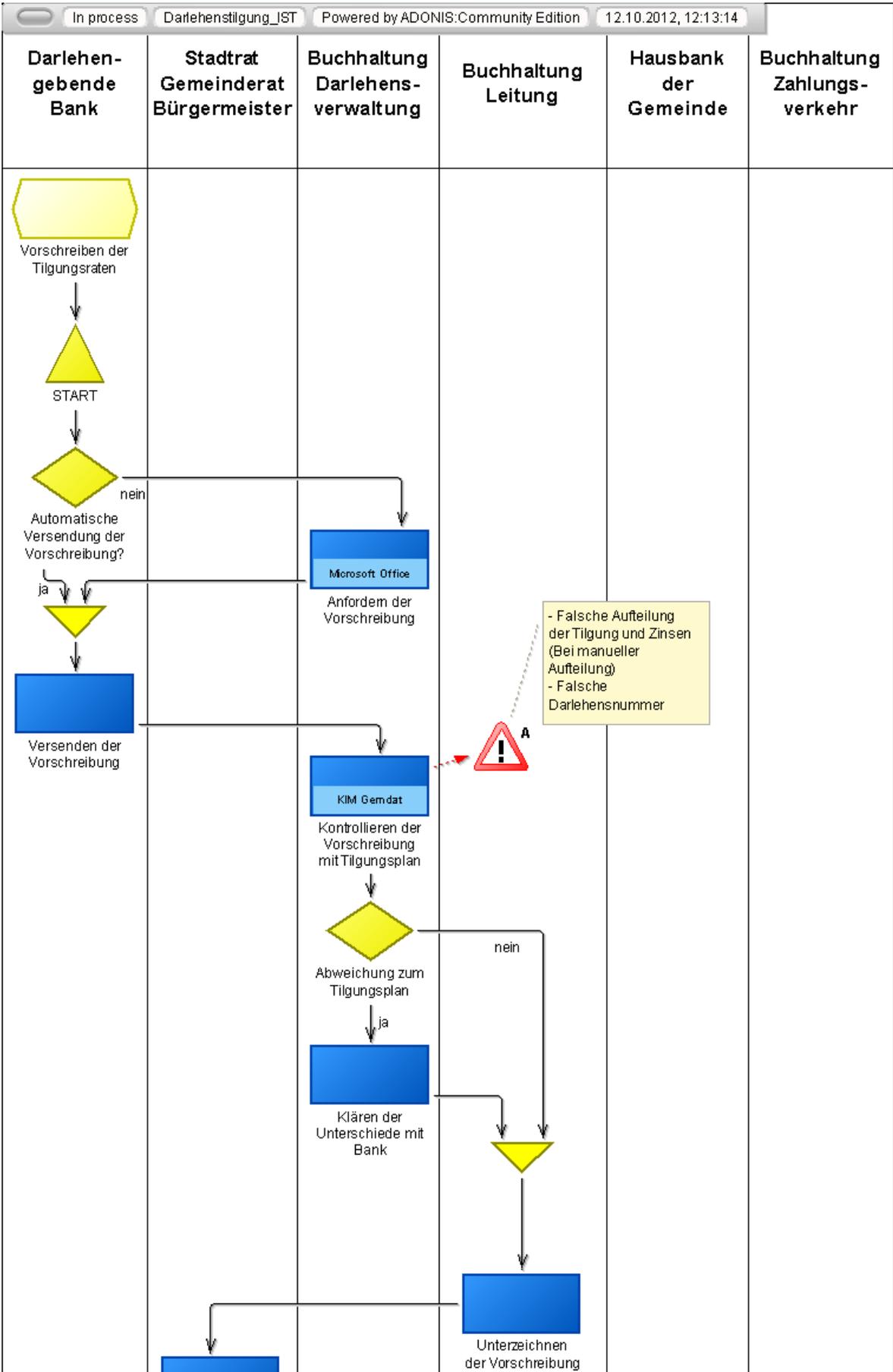
Quelle: Eigene Darstellung

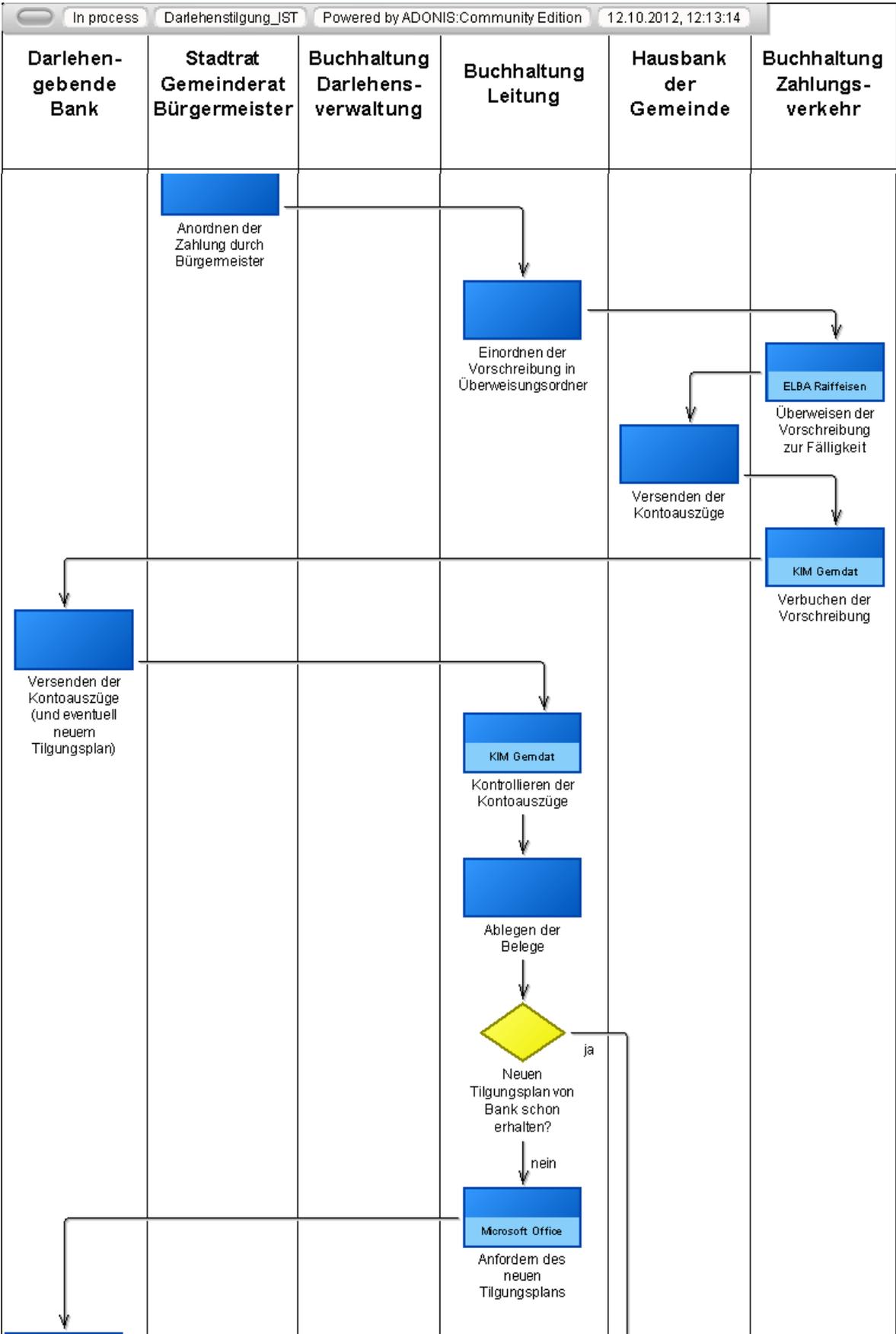
7.2. Darlehenstilgung (SP)

Dieser Prozess startet, wenn die nächste Tilgungsrate für ein Darlehen vorgeschrieben wird. Jedes Darlehen hat pro Jahr zwei Tilgungstermine, die jedoch von Darlehen zu Darlehen variieren können. Bei vielen Banken wird kurz vor so einem Termin automatisch eine Vorschreibung an die Stadtgemeinde Neulengbach geschickt. Ist dies nicht der Fall, fordert die Buchhaltungsabteilung eine Vorschreibung an. Sobald Frau Matzinger die Vorschreibung mit der aktuellen Tilgungsrate in Händen hält, kontrolliert sie diese mit dem Tilgungsplan (K.I.M. Gemdat). Bei Zuzählungen, die nicht die gesamte Höhe des Darlehens umfassen, müssen nur die Zinsen gezahlt werden. In anderen Fällen ist daneben auch eine Tilgungsrate fällig. Es kommt manchmal vor, dass sich Differenzen zwischen der Vorschreibung und dem Tilgungsplan ergeben, welche Frau Matzinger dann mittels eines Telefongesprächs mit der Bank klärt. Fehler können hierbei passieren, dass eine falsche Darlehensnummer angegeben wird. Des Weiteren kann es sein, dass bei einer manuellen Aufteilung falsch in Zinsen und Tilgungsrate aufgeteilt wird. Eine manuelle Aufteilung ist dann erforderlich, wenn auf einer Urkunde mehrere Darlehen sind.

Diese Vorschreibung wird danach vom Leiter der Buchhaltungsabteilung unterschrieben. Im Anschluss daran muss der Bürgermeister die Zahlung anordnen. Nach diesen Vorgängen wird die Vorschreibung terminlich in den Überweisungsordner eingeordnet (von der Buchhaltungsleitung) und zur Fälligkeit überwiesen. Nach Erhalt der Kontoauszüge von der Hausbank der Stadtgemeinde Neulengbach wird die Vorschreibung verbucht. Die Darlehen gewährende Bank versendet ebenso Kontoauszüge sowie teilweise einen neuen Tilgungsplan, da generell ein variabler Zinssatz vereinbart wird und dieser danach angepasst werden muss. Die Kontoauszüge werden von der Buchhaltungsabteilung kontrolliert und danach abgelegt. Falls noch kein neuer Tilgungsplan eingelangt ist, wird ein neuer Plan angefordert, damit der Zinssatz am Konto geändert werden kann. Bei einem variablen Zinssatz wird dieser in K.I.M. Gemdat angepasst. Die Änderungen orientieren sich an den EURIBOR-Änderungen. Ist das Darlehen danach zur Gänze getilgt, endet der Prozess hier. Die Laufzeit hängt von den Projekten ab, kann aber bis zu 25 Jahre dauern. Wenn das Darlehen noch nicht vollständig getilgt ist, kommt es zum nächsten Tilgungstermin zu einem neuerlichen Prozessstart des Prozesses Darlehenstilgung.

Der Ist-Prozess Darlehenstilgung ist in Abbildung 16 (S. 96ff) dargestellt. Im Anhang ist auf den Seiten XXIII – XXXV eine größere Darstellung des Prozesses abgebildet





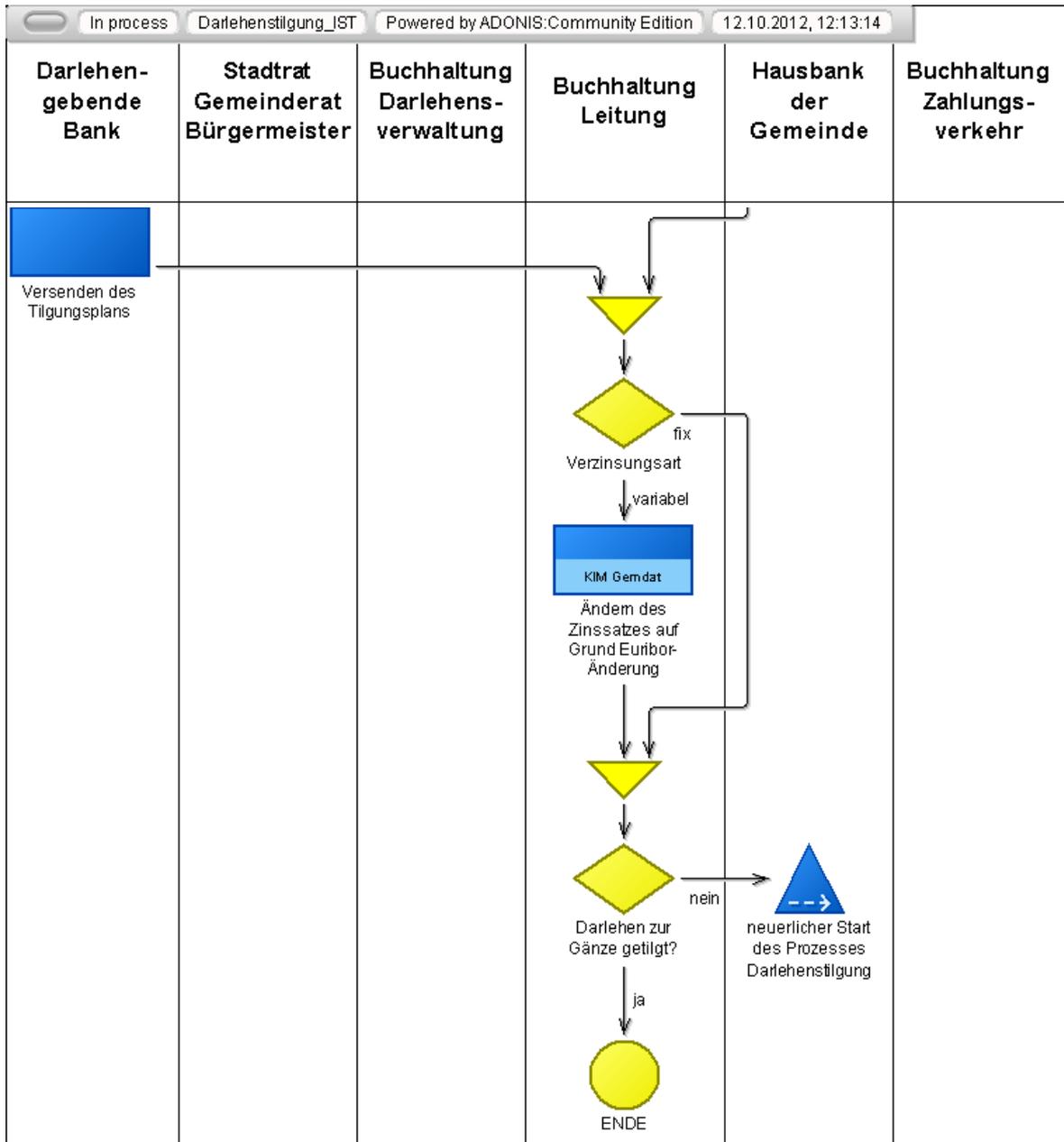


Abbildung 16: Ist-Prozess Darlehenstilgung

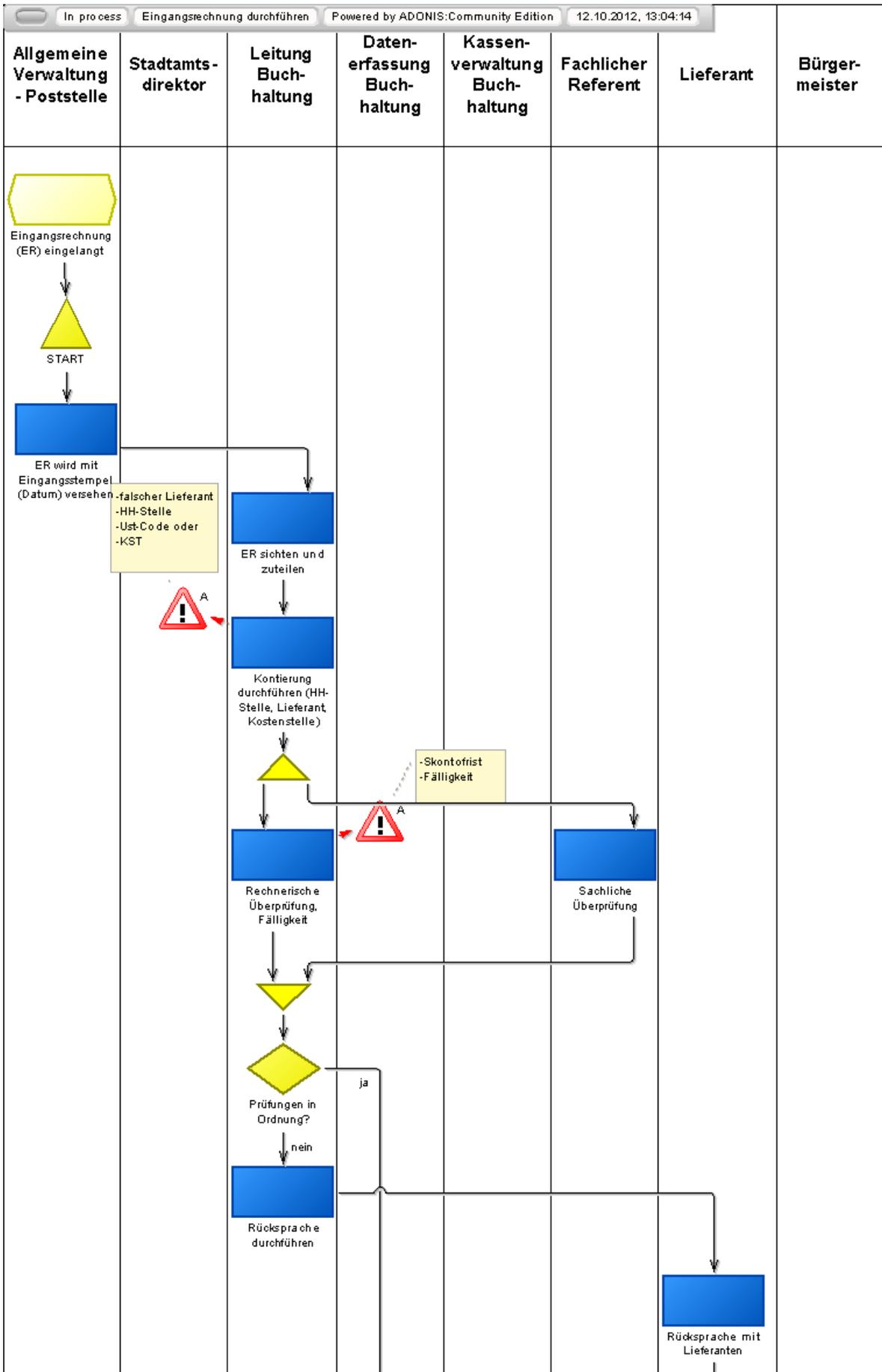
Quelle: Eigene Darstellung

7.3. Eingangsrechnung durchführen (ZN)

Dieser Prozess startet mit dem Einlangen einer Eingangsrechnung in der Poststelle der allgemeinen Verwaltung. Dort wird diese mit einem Eingangsstempel, welche das Datum enthält, versehen und an die Leitung der Buchhaltung weitergegeben. Nachdem die Eingangsrechnungen von der Leitung gesichtet wurden, werden sie zugeteilt und die Kontierung, inklusive Zuordnung an die richtige Kostenstelle, Haushaltsstelle und an den passenden Lieferanten, erfolgt. Hierbei muss besonders darauf geachtet werden, dass keine Tippfehler bei der Eingabe passieren, sowie dass der Umsatzsteuercode richtig ist. Im Anschluss an die Kontierung erfolgt von Seiten der Buchhaltungsleitung die rechnerische Überprüfung der Eingangsrechnung. Gleichzeitig kommt es zu einer sachlichen Überprüfung der Eingangsrechnung durch den fachlichen Referenten. Wenn die rechnerische oder sachliche Überprüfung zu einem nicht zufriedenstellenden Ergebnis gelangt ist, erfolgt eine Rücksprache der Buchhaltungsleitung mit dem jeweiligen Lieferanten. Wenn keine Einigung mit dem Lieferanten möglich ist, kommt es zu einem Streitfall, der im Einzelfall, außerhalb dieses Prozesses, geklärt werden muss.

War jedoch die Überprüfung der Eingangsrechnung in Ordnung bzw. die Rücksprache mit dem Lieferanten erfolgreich, muss in einem nächsten Schritt geklärt werden, ob es sich bei dem Lieferanten um einen inländischen oder ausländischen Anbieter handelt. Im Falle eines **inländischen Lieferanten** erfolgt nun durch die Buchhaltungsabteilung die Erfassung der Eingangsrechnung im EDV-System K.I.M. Gemdat. Da dieser Schritt eine besondere Fehlerquelle darstellt, sollte besonders auf die Richtigkeit der Daten bei der Eingabe geachtet werden. Es gibt die gleichen Risiken wie bei der Kontierung und zusätzlich muss eine richtige Bankverbindung eingegeben werden. Handelt es sich jedoch um einen **ausländischen Lieferanten**, entfällt dieser Schritt komplett und die Daten müssen bei Zahlung der Rechnung händisch eingegeben werden – dieser Schritt erfolgt somit erst im Prozess „Zahlungsverkehr ER“. Im Anschluss daran kann der Buchhaltungsleiter den Auszahlungsantrag vorbereiten. Dieser wird durch den Stadtdirektor kontrolliert und im Anschluss an diese Kontrolle an den Bürgermeister weitergeleitet, der die Anordnung nun durchführt. Nachdem der Bürgermeister die Anordnung durchgeführt hat, kann der Leiter der Buchhaltung die Eingangsrechnung in den Terminordner einordnen und der Prozess endet mit dem Start des Prozesses „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“.

In Abbildung 17 (S. 100f) ist dieser Prozess abgebildet (Anhang: XXXVI – XXXVII).

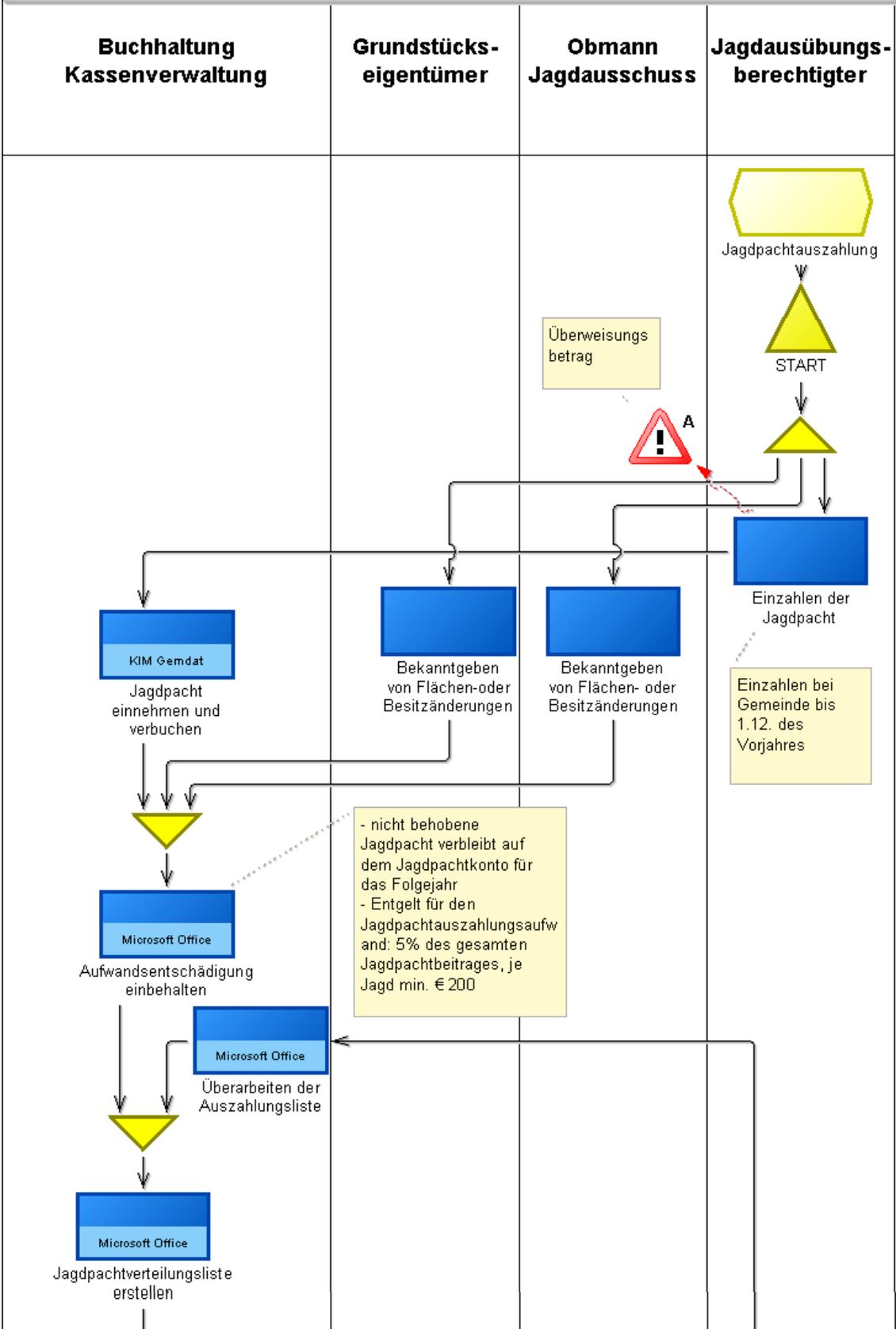


7.4. Jagdpacht auszahlen (SP)

Der Prozess Jagdpacht auszahlen wird durch die Fälligkeit dieser ausgelöst (einmal jährlich). Der Prozess beginnt mit der Einzahlung der Jagdpacht durch den Jagdausübungsberechtigten, welche die Kassenverwaltung einnimmt und in K.I.M. Gemdat verbucht. Diese Einzahlung erfolgt bis zum 1. Dezember des jeweiligen Vorjahres. Gleichzeitig müssen der Grundstückseigentümer und/oder der Obmann des Jagdausschusses (vertritt die Eigentümer, vereinbart die Rechte für zehn Jahre) Änderungen bezüglich der Fläche oder des Besitzes angeben, falls solche erfolgt sind. In einem nächsten Schritt behält die Kassenverwaltung der Buchhaltungsabteilung Neulengbach eine Aufwandsentschädigung ein. Dieser beträgt pro Jagd zumindest € 200 und grundsätzlich 5% des Jagdpachtauszahlungsaufwandes. Wird die Jagdpacht nicht behoben, so verbleibt diese auf dem Jagdpachtkonto für das Folgejahr.

Als nächstes erstellt die Kassenverwaltung eine Jagdpachtverteilungsliste, welche sie dann auch veröffentlicht. Es ist möglich binnen 14 Tage Einspruch gegen diese Liste zu erheben. Möchte ein Grundstückseigentümer so einen Einspruch erheben, muss er diesen formulieren und begründen. Der Obmann des Jagausschuss prüft diesen dann und legt Maßnahmen fest. Wird dem Einspruch stattgegeben, so wird die Auszahlungsliste überarbeitet und eine neue Jagdpachtverteilungsliste erstellt, die wiederum kundgemacht wird. Ist kein Einspruch erhoben worden oder wurde dem Einspruch nicht stattgegeben, kommt es zur Auszahlung. Diese erfolgt sechs Monate nach Ende der Einspruchsfrist. Prinzipiell kann zwischen Barauszahlung und Überweisung gewählt werden. Beträgt dieser Betrag unter € 15 kommt nur eine Barzahlung in Frage. Bei einer Barauszahlung startet dann der Prozess „Zahlungsverkehr Kassa Ausgang“. Bei einer Überweisung behält die Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach pro Buchungszeile ein Überweisungsentgelt ein. Dieses beträgt zurzeit € 0,12. Bei der Auszahlungsart Überweisung kommt es sodann zum Start des Prozesses „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“. Bei der Jagdpachtauszahlung handelt es sich um eine Rechnung ohne Vormerk. Mit den beiden Starts der anderen Prozesse endet der Prozess „Jagdpacht auszahlen“.

Abbildung 18 (S. 103f) zeigt die Ist-Version des Prozesses „Jagdpacht auszahlen“ und im Anhang ist auf den Seiten XXXVIII – XXXIX dieser Prozess in einer größeren Darstellung abgebildet.



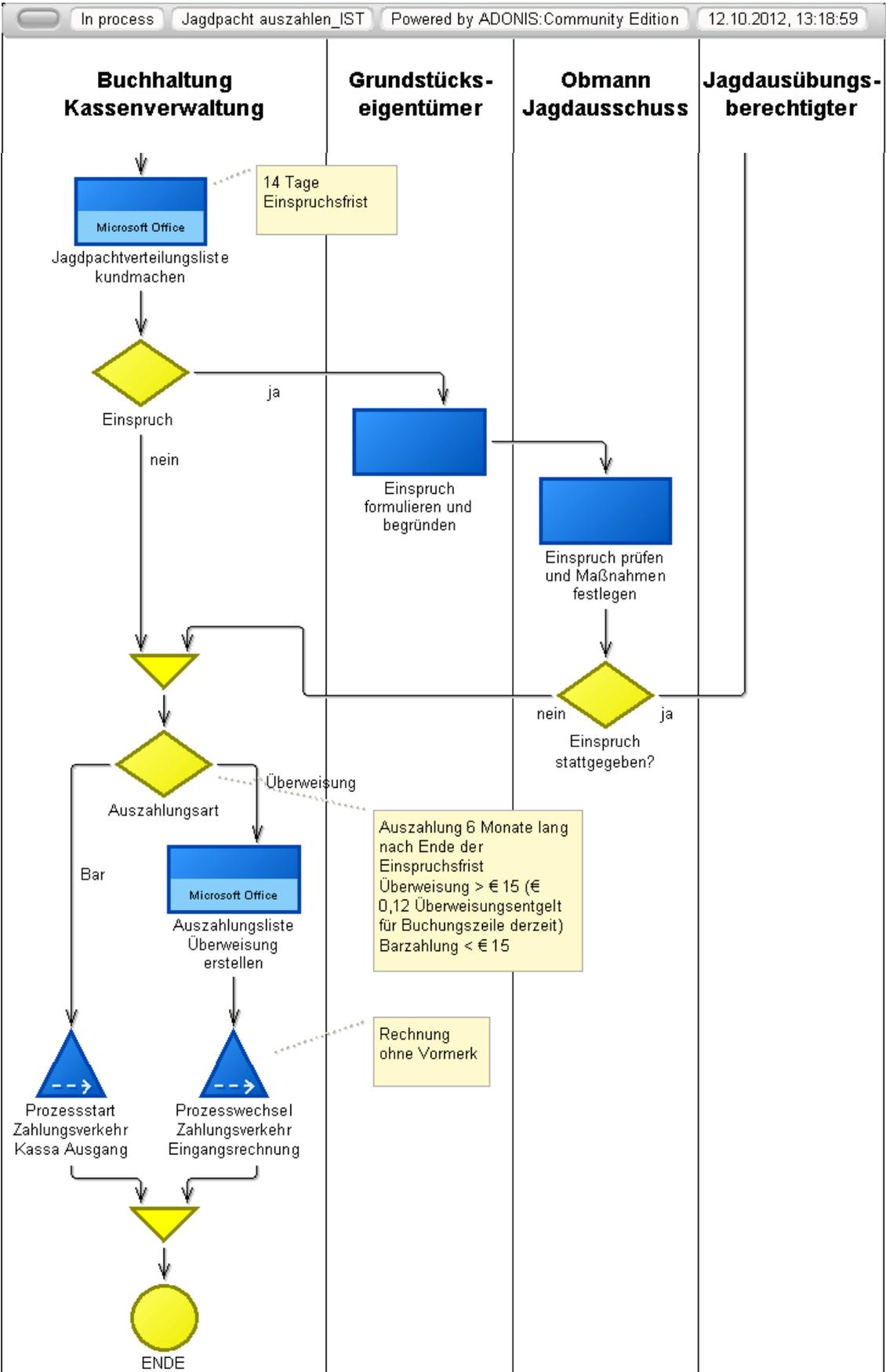


Abbildung 18: Ist-Prozess Jagdpacht auszahlen

Quelle: Eigene Darstellung

7.5. Voranschlag und Mittelfristige Finanzplanung (ZN)

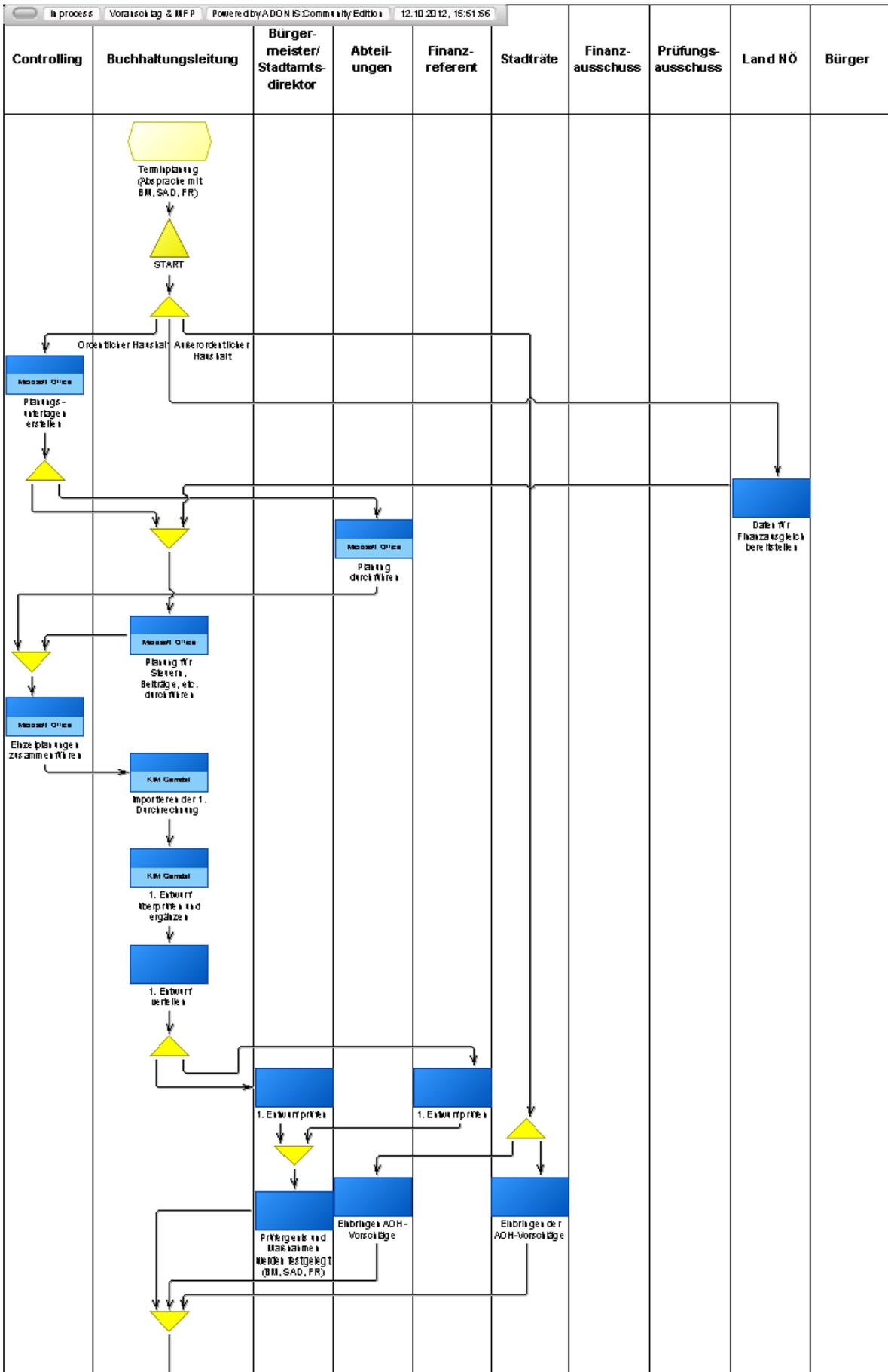
Zu Beginn dieses Prozesses erfolgt die Terminplanung für die Erstellung des Voranschlages in Absprache des Leiters der Buchhaltung mit dem Bürgermeister, dem Stadtamtsdirektor und dem Finanzreferenten. Im Anschluss daran werden die relevanten Planungsunterlagen (Microsoft Office) für den ordentlichen Haushalt durch die Controllingabteilung erstellt und an die jeweiligen Abteilungen ausgesendet. Anhand dieser Unterlagen können nun die Abteilungen ihre Planung durchführen. Die Buchhaltungsleitung erhält vom Land Niederösterreich die Daten für den Finanzausgleich bereitgestellt und führt eine Planung der Steuern, Beiträge, etc. durch. Nach der Rücksendung der Planungsunterlagen aller Abteilungen an das Controlling, können die Einzelplanungen von Herrn Bachner zusammengeführt werden. Der Leiter der Buchhaltung kann nun die Daten in das Programm K.I.M. Gemdat einspielen und eine erste Durchrechnung erstellen. Dieser erste Entwurf wird vor der Verteilung an alle wichtigen Adressaten noch überprüft und eventuelle Ergänzungen hinzugefügt. Es ist nun die Aufgabe des Bürgermeisters, des Stadtamtsdirektors und des Finanzreferenten diesen ersten Entwurf eingehend zu prüfen. Diese Prüfungen werden danach vom Bürgermeister gemeinsam mit dem Stadtamtsdirektor und dem Finanzreferenten diskutiert und es werden Maßnahmen festgelegt.

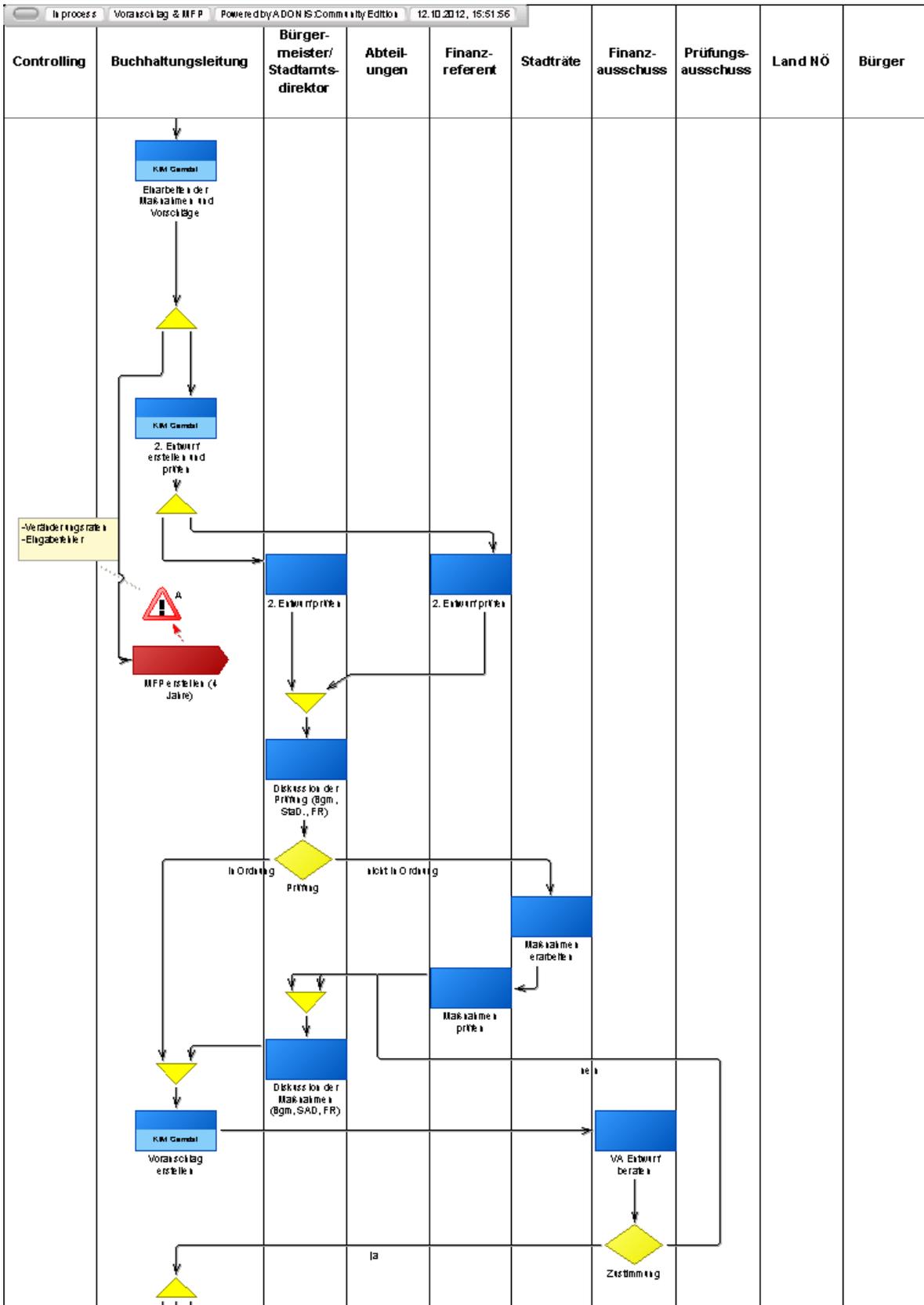
Gleichzeitig mit der Prüfung des ersten Entwurfs können Stadträte und Abteilungen ihre Vorschläge für den außerordentlichen Haushalt einbringen. Zusammen mit den Veränderungen des ordentlichen Haushalts, werden diese durch den Buchhaltungsleiter in das System eingespielt. Anhand der neuen Daten, Vorschläge und Maßnahmen kann nun ein zweiter Entwurf des Voranschlages erstellt werden. Zusätzlich zu dieser Aufgabe ist der Buchhaltungsleiter zuständig für die mittelfristige Finanzplanung die einen Zeitraum von vier Jahren umfasst. Da diese Aufgabe sehr komplex ist, sollte ein besonderes Augenmerk auf die Auswahl der verwendeten Parameter gelegt werden. Jedoch soll auf die Erstellung der mittelfristigen Finanzplanung innerhalb dieses Prozesses nicht genauer eingegangen werden. Nachdem der zweite Entwurf verteilt wurde, wird dieser erneut durch den Bürgermeister, den Stadtamtsdirektor und den Finanzreferenten geprüft. Im Anschluss daran gibt es zwischen den Personen, welche für die Prüfung verantwortlich sind, eine Diskussion über das Ergebnis. Falls die Prüfung neuerlich zu dem Ergebnis kommt, dass der Entwurf des Voranschlages nicht in Ordnung ist, werden erneut Maßnahmen von den Stadträten zur Veränderung erarbeitet und vom Finanzreferenten geprüft. Im Anschluss

daran gibt es eine neuerliche Diskussion dieser Maßnahmen. Wiederum sind der Bürgermeister, der Stadtamtsdirektor sowie der Finanzreferent anwesend. Danach erstellt Herr Hofko den Voranschlag. Ist die Prüfung des zweiten Entwurfs in Ordnung, wird sofort vom Buchhaltungsleiter ein Voranschlag erstellt. Der Finanzausschuss ist verantwortlich über diesen vorläufigen Voranschlag zu beraten. Stimmt der Ausschuss dem Voranschlag nicht zu, müssen der Bürgermeister, der Stadtamtsdirektor sowie der Finanzreferent erneut über Maßnahmen diskutieren. Wenn der Finanzausschuss zustimmt, übermittelt der Leiter der Buchhaltungsabteilung diesen an die Fraktionen und macht den Voranschlag 14 Tage vor der Sitzung des Gemeinderates kund. Gleichzeitig wird die Präsentation für die Gemeinderatssitzung durch das Controlling erstellt. Diese Präsentation wird durch den Bürgermeister, Stadtamtsdirektor und Finanzausschuss begutachtet und eventuelle Änderungen müssen in die Präsentation eingearbeitet werden. Parallel zu all diesen Aufgaben berät auch der Stadtrat über den Voranschlag und erstellt die Tagesordnung für die Gemeinderatssitzung. Auch der Prüfungsausschuss muss zu diesem Zeitpunkt den Voranschlag prüfen und zur Kenntnis nehmen.

Während der 14-tägigen Phase zwischen der Kundmachung des Voranschlages und der Gemeinderatssitzung, können Erinnerungen durch jeden Bürger eingebracht werden. Bei der Gemeinderatssitzung berichtet der Prüfungsausschuss über seine Erkenntnisse und eingegangene Erinnerungen werden verlesen. Auf Grundlage aller Informationen erfolgt die Beschlussfassung über den Voranschlag im Gemeinderat. Nach der Beschlussfassung wird der Voranschlag durch die Buchhaltungsleitung an alle Abteilungen und das Land Niederösterreich verteilt und auch im Intranet ersichtlich gemacht. Der Abschluss dieses Prozesses erfolgt durch die Prüfung des Landes Niederösterreich und der Mitteilung des Ergebnisses.

In Abbildung 19 (S. 107ff) ist dieser Prozess schematisch dargestellt. Damit der Prozess besser lesbar ist, gibt es im Anhang auf den Seiten XL – XLII eine größere Darstellung des Ist-Prozesses „Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung“.





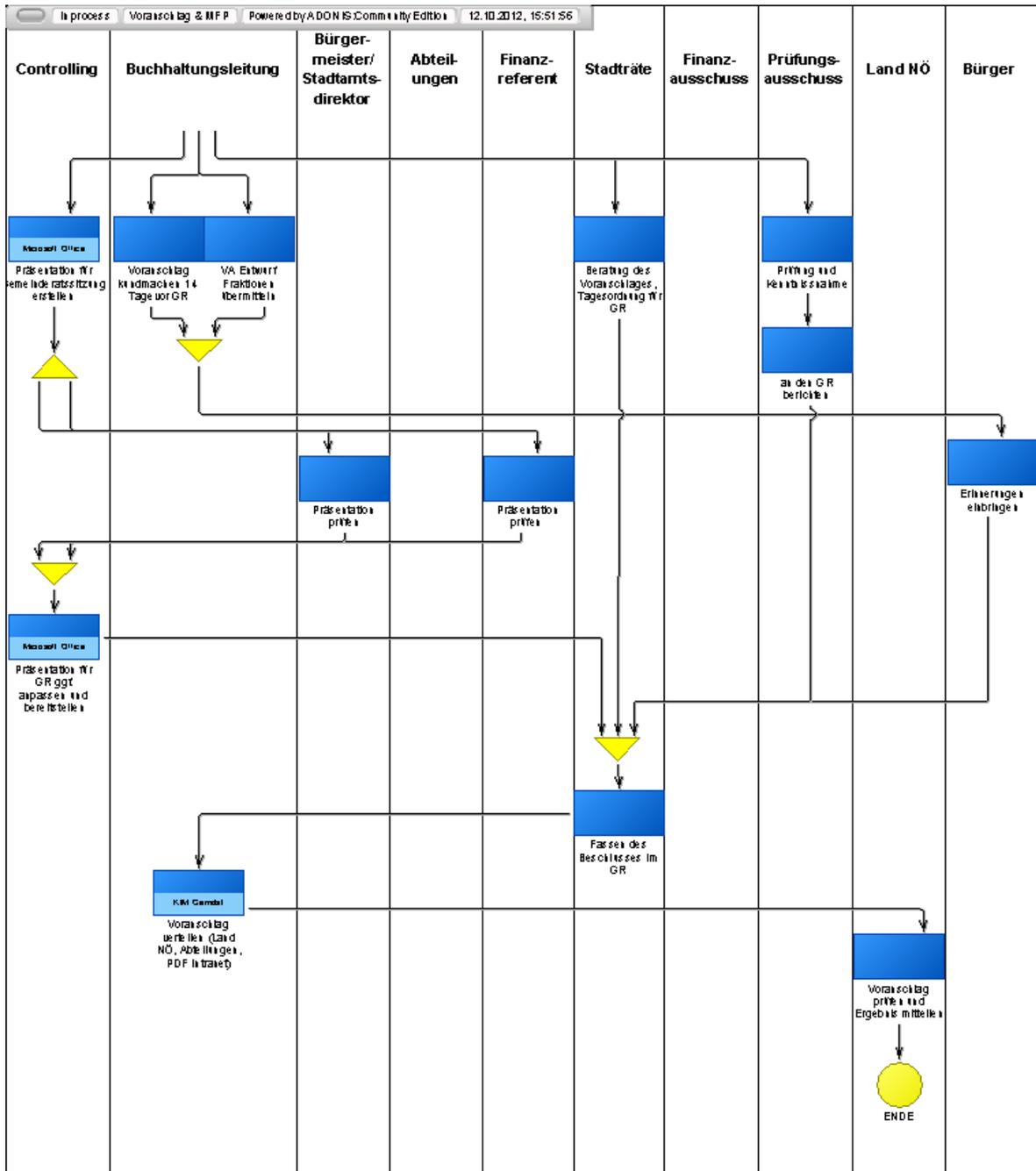


Abbildung 19: Ist-Prozess Voranschlag und Mittelfristige Finanzplanung

Quelle: Eigene Darstellung

7.6. Vorschreibungen (SP)

Dieser Prozess hat zwei Auslöser. Einerseits wird er durch die Fälligkeit der Vorschreibung ausgelöst. Je nach Art der Vorschreibung kann dies vierteljährlich (z.B. Kanal, Grundsteuer, Wasser), alle ein oder zwei Monate (Kindergarten, Musikschule, Nachmittagsbetreuung) oder auch nur jährlich sein (Hunde). Des Weiteren sind Bescheide bzw. Anmeldungen, welche von den verschiedenen Datenlieferanten (Kindergarten, Finanzamt, Musikschule, Allgemeine Verwaltung, Bauamt und Bauhof) gesendet werden, Auslöser dieses Prozesses. Im nächsten Schritt liefern die Datenlieferanten die relevanten Daten. Diese werden dann von der Buchhaltungsabteilung in die Stammdaten in K.I.M. Gemdat eingepflegt. Hier kann es zu Fehlern kommen. Der Tarif, die Einheit oder die Steuerpflicht an sich können hier Schwierigkeiten verursachen und zu Fehlern führen. Der nächste Schritt hängt von der Vorschreibungsart ab. Handelt es sich um eine Vorschreibung auf Grund einer Anmeldung (Musikschule, Kindergarten, Nachmittagsbetreuung, Hunde), dann wird eine Probevorschreibung erstellt. Ist der Grund für eine Vorschreibung ein Bescheid (Wasser, Kanal, Grundsteuer), dann wird eine Proberollung durchgeführt. Sowohl die Probevorschreibung als auch die Proberollung werden überprüft. Sollte etwas nicht in Ordnung sein werden die Stammdaten korrigiert und eine neuerliche Probevorschreibung bzw. -rollung vorgenommen. Falls die Prüfung positiv verläuft wird bei der Vorschreibungsart Bescheide die echte Rollung durchgeführt und dann ebenso wie bei der Probevorschreibung der Berechnungsauftrag für die Vorschreibung gestartet. Danach werden die Zahlscheinsalden ermittelt. Hier kann es passieren, dass die Bankdaten oder die Rückstände nicht stimmen. Als Nächstes werden die Bescheide und Vorschreibungen erstellt und danach gedruckt. Dann werden die Vorschreibungen verbucht und im Anschluss daran vorsortiert und kontrolliert. Die Sortierung erfolgt nach ausländischen Empfängern, hausinternen Empfängern und Mehrfachsendungen (Hausverwaltung). Darüber hinaus muss beachtet werden, ob Bescheide dazu gegeben werden müssen. Ist dieser Schritt erledigt werden die Vorschreibungen versendet und der Bürger erhält diese. Es kommt vor, dass der Bürger Rückfragen bezüglich der Vorschreibung hat. Ist dies der Fall klärt das die Buchhaltungsabteilung ab und gibt das in den Stammdaten ein und der Prozess beginnt von Neuem. Gibt es keine Rückfragen kann es sein, dass der Bürger um eine Zahlungserleichterung ansucht. Wenn er dies tut, bereitet ein Mitarbeiter der Buchhaltung das Ansuchen für den Stadtrat vor. Dieser entscheidet danach über das Ansuchen. Die

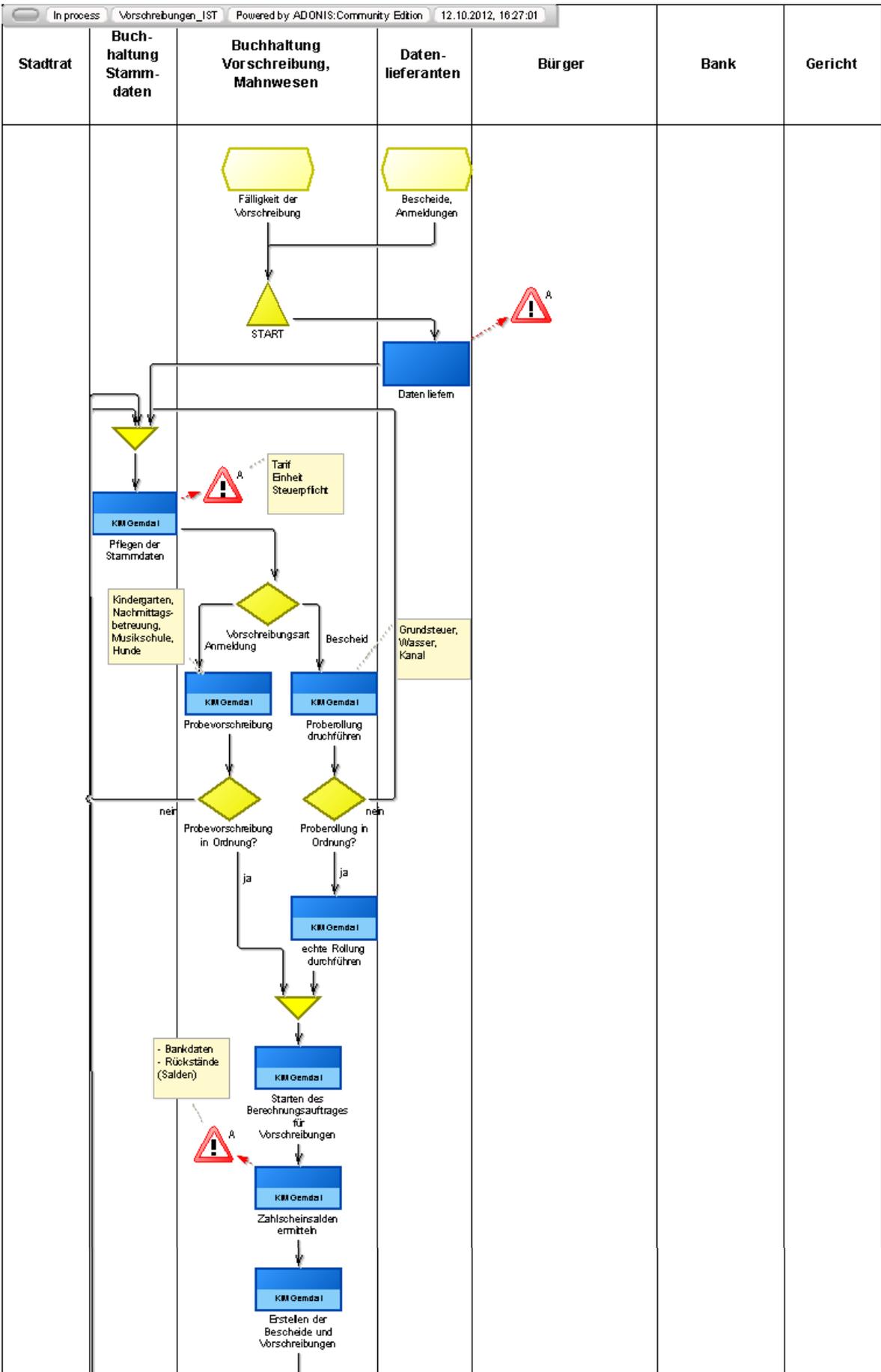
Entscheidung vom Stadtrat wird dann von der Buchhaltungsabteilung in das Buchhaltungsprogramm K.I.M. Gemdat eingearbeitet. Gibt es weder Rückfragen noch ein Ansuchen um Zahlungserleichterung (bzw. dieses wurde schon fertig bearbeitet) kann der Bürger über die Zahlungsmethode für die Vorschreibung entscheiden.

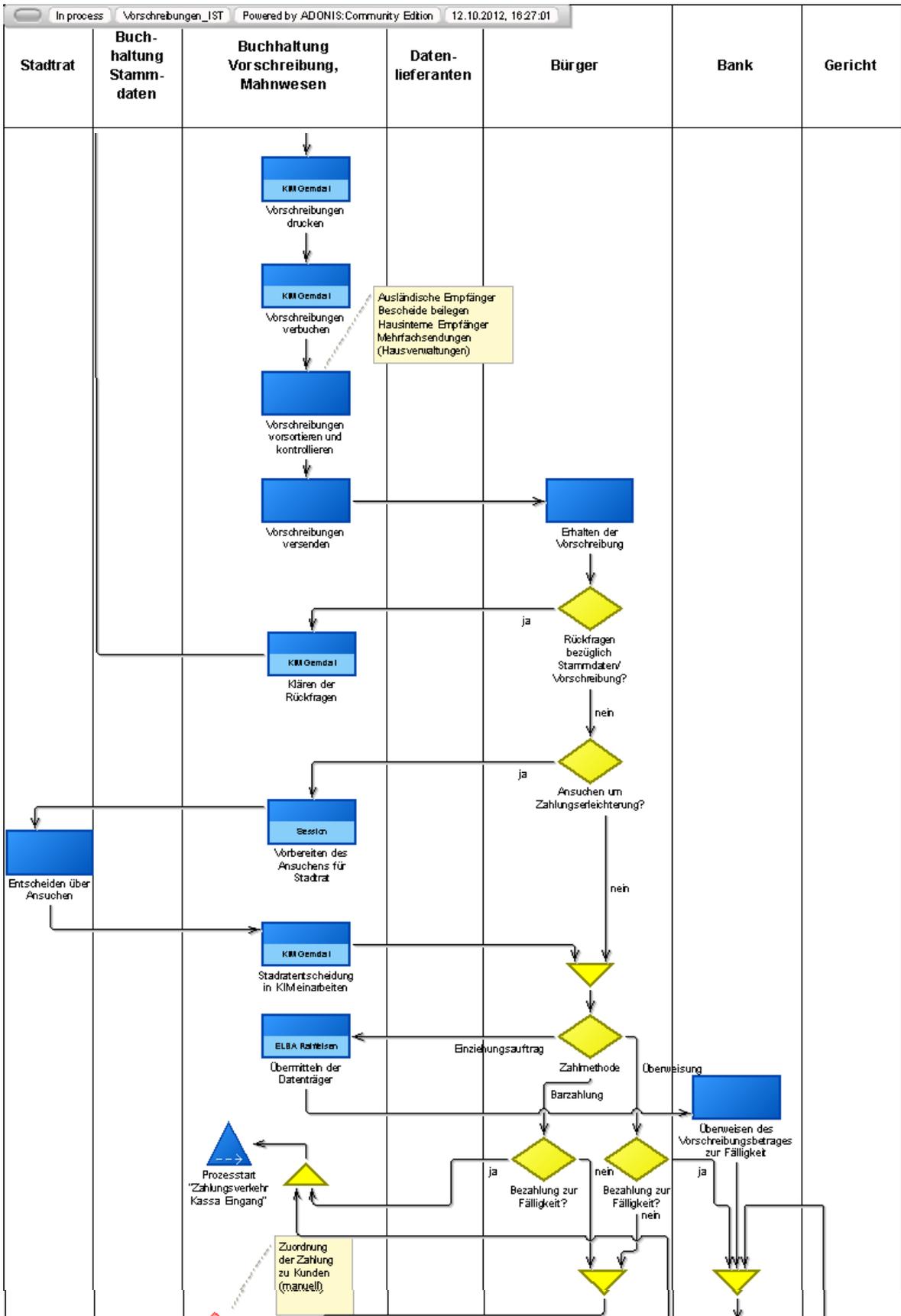
Ist ein **Einziehungsauftrag** vorhanden, werden die Datenträger an die Hausbank der Gemeinde übermittelt, welche den Vorschreibungsbetrag zur Fälligkeit überweist. Bei einer **Barzahlung** wird, falls die Vorschreibung zur Fälligkeit bezahlt wird, der Prozess „Zahlungsverkehr Kassa Eingang“ gestartet. Bei einer **Überweisung**, welche zur Fälligkeit überwiesen wird, erstellt und versendet die Bank danach die Datenträger sowie die Kontoauszüge. Dieser Schritt folgt auch wenn ein Einziehungsauftrag vorhanden ist. Nach dieser Versendung durch die Bank wird der Zahlungseingang verbucht und das Konto ausgeglichen. Hier kann es sein, dass eine Zahlung falsch zu einem Kunden zugeordnet wird. Danach werden die Belege abgelegt und falls die Datenlieferanten nachfragen, ihnen die Zahlungseingänge gemeldet. Dies ist der Regelablauf einer Vorschreibung wenn alles wie geplant läuft (d.h. der Bürger zahlt den Betrag zur Fälligkeit).

Wird die Vorschreibung **nicht zur Fälligkeit bezahlt**, so erstellt die Buchhaltungsabteilung eine Rückstandsliste und versendet nach einer Woche an die Bürger ein Erinnerungsschreiben. Für die Bezahlung der Vorschreibung gibt es danach ein Zahlungsziel von einer Woche. Bezahlt der Bürger danach zur Fälligkeit kann er wieder zwischen Barzahlung und Überweisung wählen. Die Prozessfolgen sind die gleichen wie im vorherigen Absatz geschildert. Kommt es jedoch zu keiner rechtzeitigen Bezahlung, wird eine Mahnung erstellt und versendet. Der Bürger erhält diese und muss innerhalb von zwei Wochen den Vorschreibungsbetrag plus einer Mahngebühr überweisen oder bar begleichen. Ist dies der Fall kommt es wiederum, je nach Zahlart, zu dem im vorherigen Absatz geschilderten weiteren Prozessverlauf. Erfolgt wiederum keine Zahlung seitens des Bürgers zur Fälligkeit, erstellt ein Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung einen Rückstandsausweis, welcher notwendig für den Exekutionstitel ist. Der Rückstandsausweis wird an den Bürger versendet, der wiederum zehn Tage Zeit hat die Vorschreibung inklusive Spesen zu bezahlen. Nach getätigter Zahlung sind die Prozessfolgen die gleichen, wie wenn er von Anfang an zur Fälligkeit bezahlt hätte. Geht keine Zahlung bei der Gemeinde ein, wird ein Antrag auf Exekution gestellt und bei Gericht eingebracht. Bei diesem Antrag müssen Fahrnisse, Drittschuldner und Grundbucheinträge beachtet werden. Das Gericht versendet dann die Information über die Exekution an den Bürger. Dieser hat

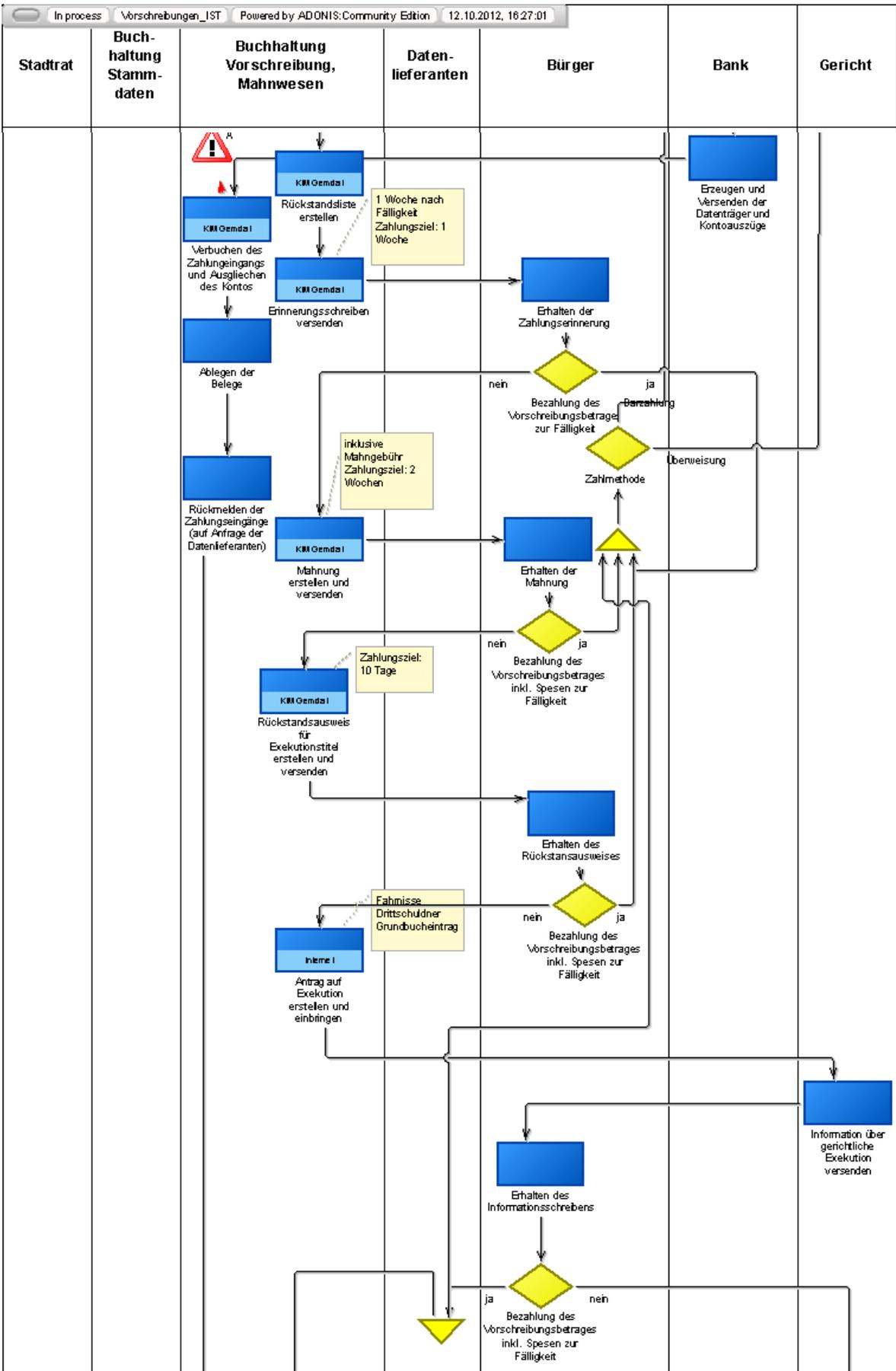
nochmal eine letzte Möglichkeit den Vorschreibungsbetrag inklusive aller Spesen zu bezahlen. Dann würde der Prozess wie im Regelfall zu Ende laufen. Jedoch muss die Buchhaltungsabteilung wenn der ganze Betrag bezahlt wurde einen Antrag auf Beendigung des Verfahrens bei Gericht einbringen. Wird nur ein Teil bezahlt, so bringt ein Mitarbeiter der Buchhaltung die Änderung des Rückstandes bei Gericht ein. Bezahlt der Bürger noch immer nicht oder wird nur ein Teil gezahlt, so führt das Gericht ein Exekutionsverfahren durch. Wenn alles bezahlt wurde, dann stellt das Gericht das Exekutionsverfahren ein. In jedem Fall ist nach diesen Schritten der Prozess Vorschreibungen durchführen beendet.

Der Ist-Prozess Vorschreibungen ist in Abbildung 20 (S. 113ff) grafisch dargestellt. Eine größere Darstellung ist im Anhang dieser Arbeit auf den Seiten XLIII – XLVI ersichtlich.





V



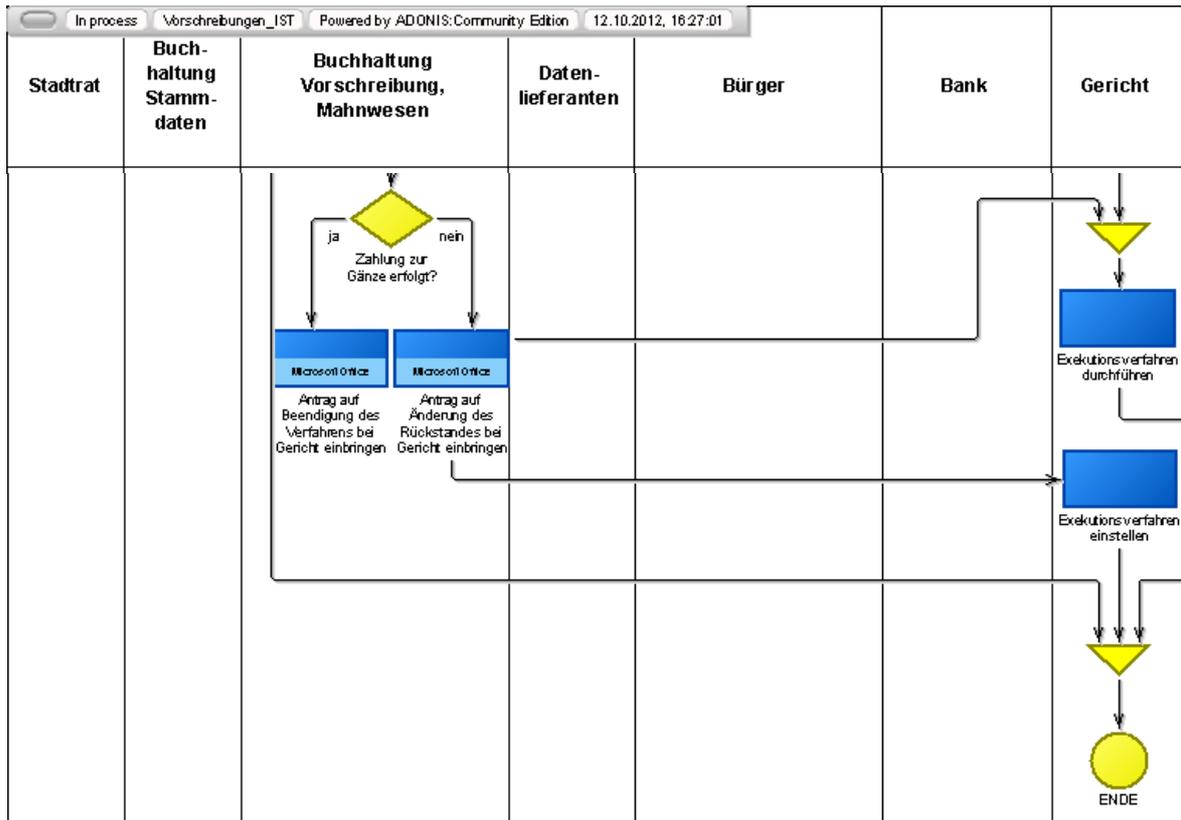


Abbildung 20: Ist-Prozess Vorschreibungen

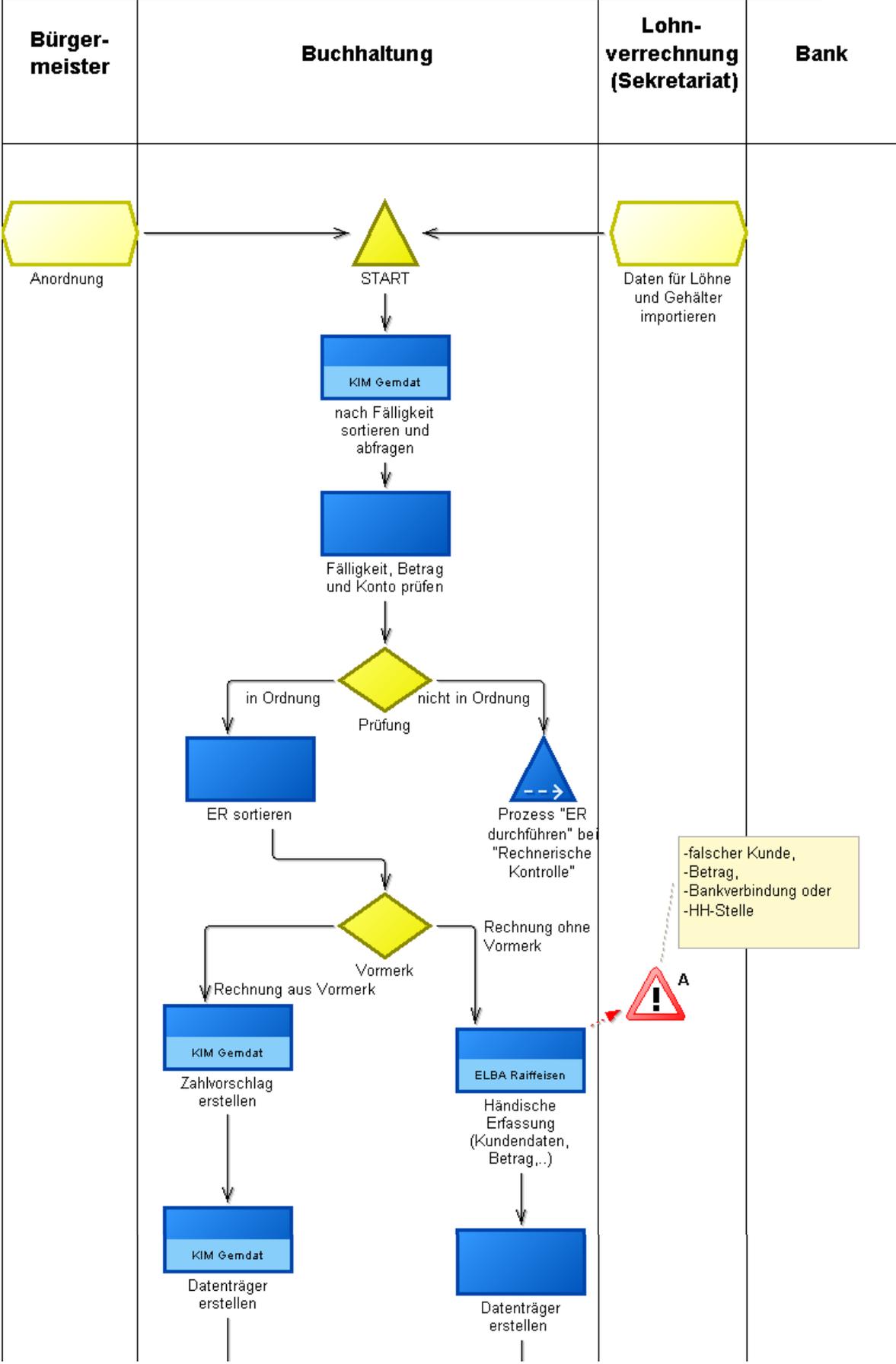
Quelle: Eigene Darstellung

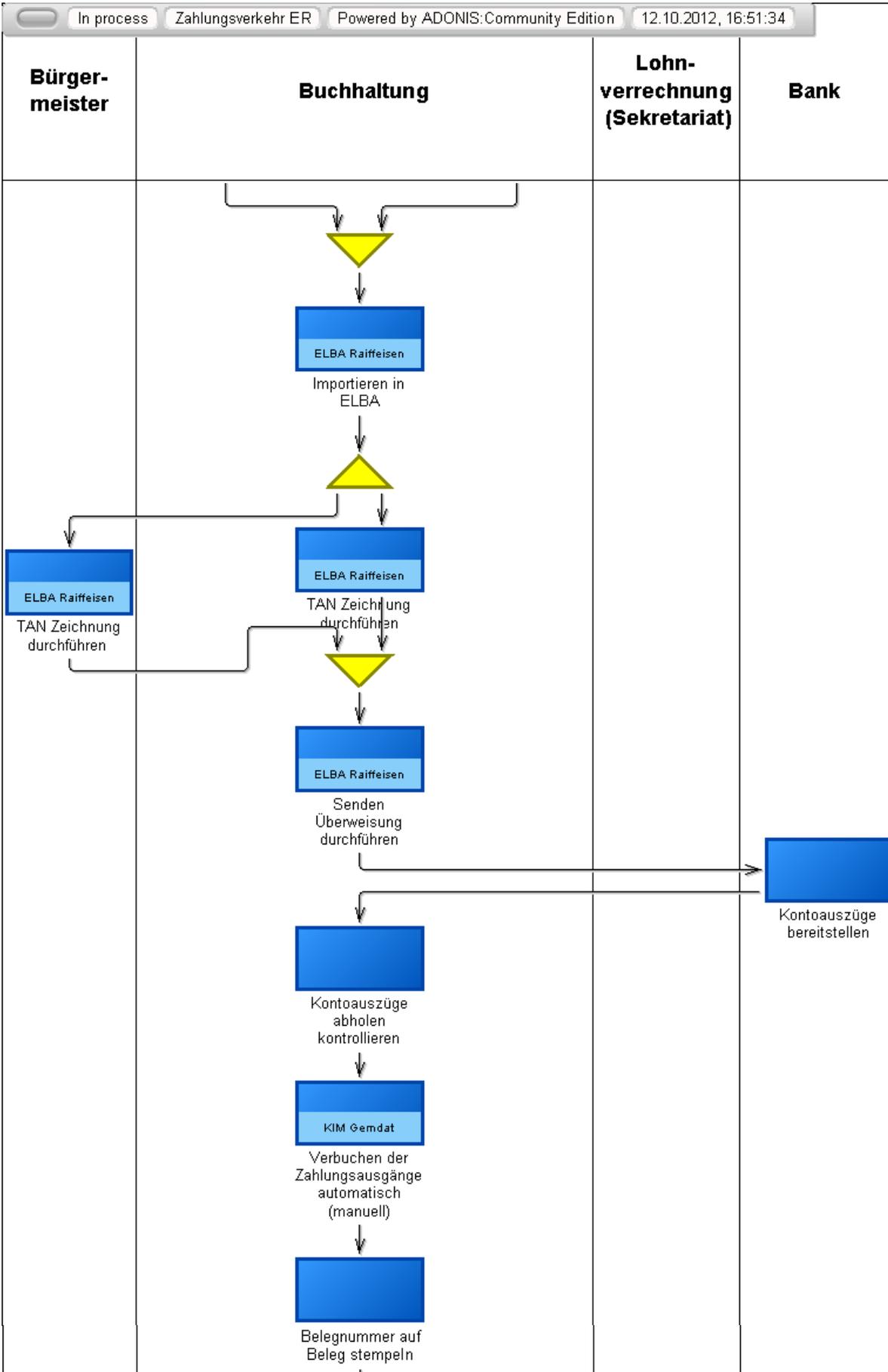
7.7. Zahlungsverkehr Eingangsrechnung (ZN)

Dieser Prozess kann durch zwei unterschiedliche Situationen ausgelöst werden. Er kann durch eine Anordnung des Bürgermeisters oder durch den Import der Daten für Löhne und Gehälter durch die Lohnverrechnung beginnen. Nachdem die Buchhaltung die Daten für einen der beiden Fälle erhalten hat, werden diese im Programm K.I.M. Gemdat nach Fälligkeit sortiert und abgefragt. In einem nächsten Schritt werden nun der relevante Betrag und das Konto geprüft und bei Richtigkeit werden die Eingangsrechnungen sortiert. In dem Fall, dass ein Fehler gefunden wird, erfolgt eine Rückkopplung zu dem Prozess „Eingangsrechnung durchführen“ und der Prozess beginnt bei dem Schritt der rechnerischen Kontrolle von vorne. Bei den Rechnungen, die jedoch fehlerfrei waren, kann der Prozess fortgeführt werden.

Es ist nun zu prüfen ob die Rechnungen bereits vorgemerkt sind. Ist dies der Fall (bei inländischen Lieferanten) wird im Programm K.I.M. Gemdat der Zahlvorschlag und Datenträger erstellt und in das ELBA Raiffeisen importiert. Wenn kein Vormerk (ausländische Lieferanten, Jagdpacht) besteht, müssen die Daten (Kundendaten, Betrag, etc.) jedoch händisch in das Programm eingegeben werden. Ebenso wird ein Datenträger erstellt, jedoch erfolgt der Import in ELBA händisch, da dies nicht übernommen werden kann. Nach Eingabe der Daten in ELBA Raiffeisen, erfolgt die TAN Zeichnung durch den Bürgermeister und die Buchhaltungsabteilung. Durch diese Doppelzeichnung soll gewährleistet sein, dass der richtige Betrag überwiesen wird. Im Anschluss an die Zeichnung kann die Überweisung nun durchgeführt werden. Nach der Bereitstellung der Kontoauszüge durch die Bank, werden diese durch die Buchhaltung kontrolliert und die Verbuchung der Zahlungsausgänge kann erfolgen. Bei den Überweisungen mit Vormerk erfolgt die Verbuchung dabei automatisch, während jene ohne Vormerk manuell verbucht werden müssen. Zu guter Letzt werden die jeweiligen Belegnummern auf den Beleg gestempelt und die Belege und Kontoauszüge werden abgelegt. Nach der Ablage der Belege ist dieser Prozess zu Ende.

Den Ist-Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“ kann man in Abbildung 21 (S. 118ff) sehen. Eine größere Darstellung sieht man im Anhang auf den Seiten XLVII – XLIX.





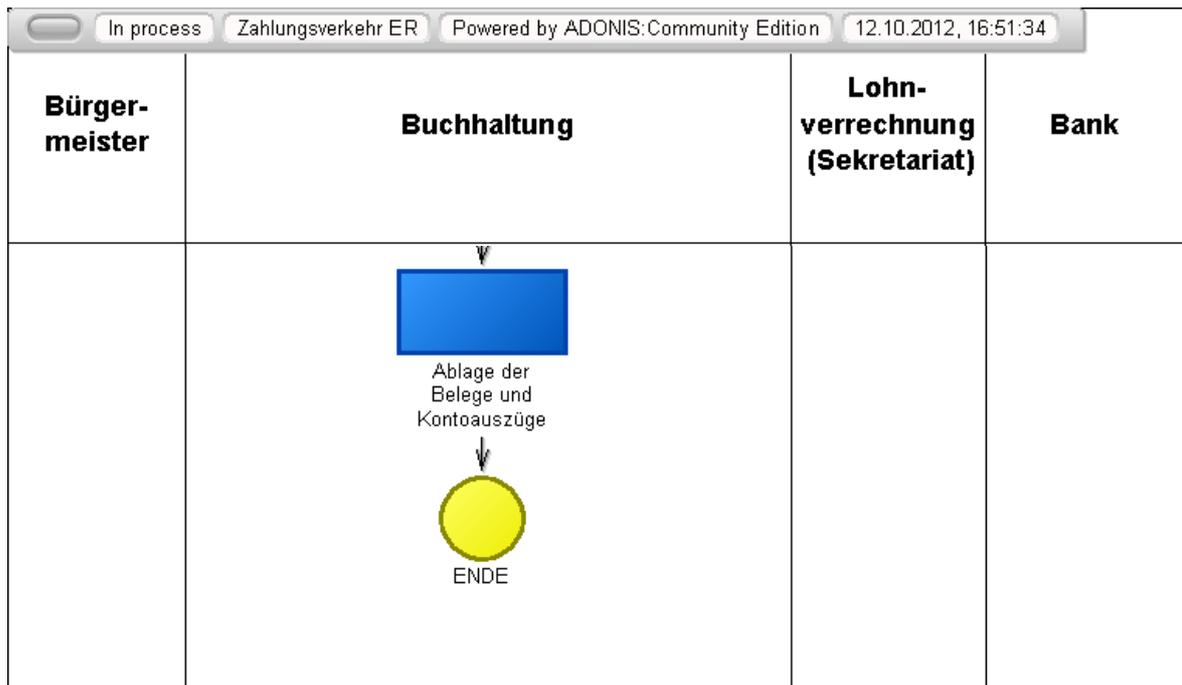


Abbildung 21: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Eingangsrechnung
Quelle: Eigene Darstellung

7.8. Zahlungsverkehr Kassa Ausgang (ZN)

Der Prozess Zahlungsverkehr Kassa Ausgang kann durch zwei verschiedene Situationen ausgelöst werden:

- den Rechnungseingang durch einen Lieferanten oder
- die Barauszahlung der Jagdpacht bzw. das Erstellen der Jagdpachtliste.

Wird der Prozess durch eine Barauszahlung oder die Auszahlung der Jagdpacht ausgelöst, so muss zunächst eine Sammelliste erstellt werden. Danach muss der Kassaverwalter der Buchhaltungsabteilung, unabhängig vom Auslöser des Prozesses, die Auszahlung in das Kassabuch des K.I.M. Gemdat eintragen.

Im Anschluss daran kann der Kassaausgangsbeleg erstellt werden und das Bargeld an den Begünstigten ausbezahlt werden. Hierbei ist im Besonderen darauf zu achten, dass die Auszahlungssumme korrekt ist. Ein Risiko hierbei ist, dass es ein Fehlgeld gibt. Der Erhalt des Bargeldes muss zu guter Letzt noch durch den Lieferanten bzw. den Jagdpächter bestätigt werden. Mit dieser Bestätigung ist der Prozess Zahlungsverkehr Kassa Ausgang abgeschlossen. In Abbildung 22 (S. 121) bzw. im Anhang auf der Seite L ist dieser Prozess grafisch dargestellt.

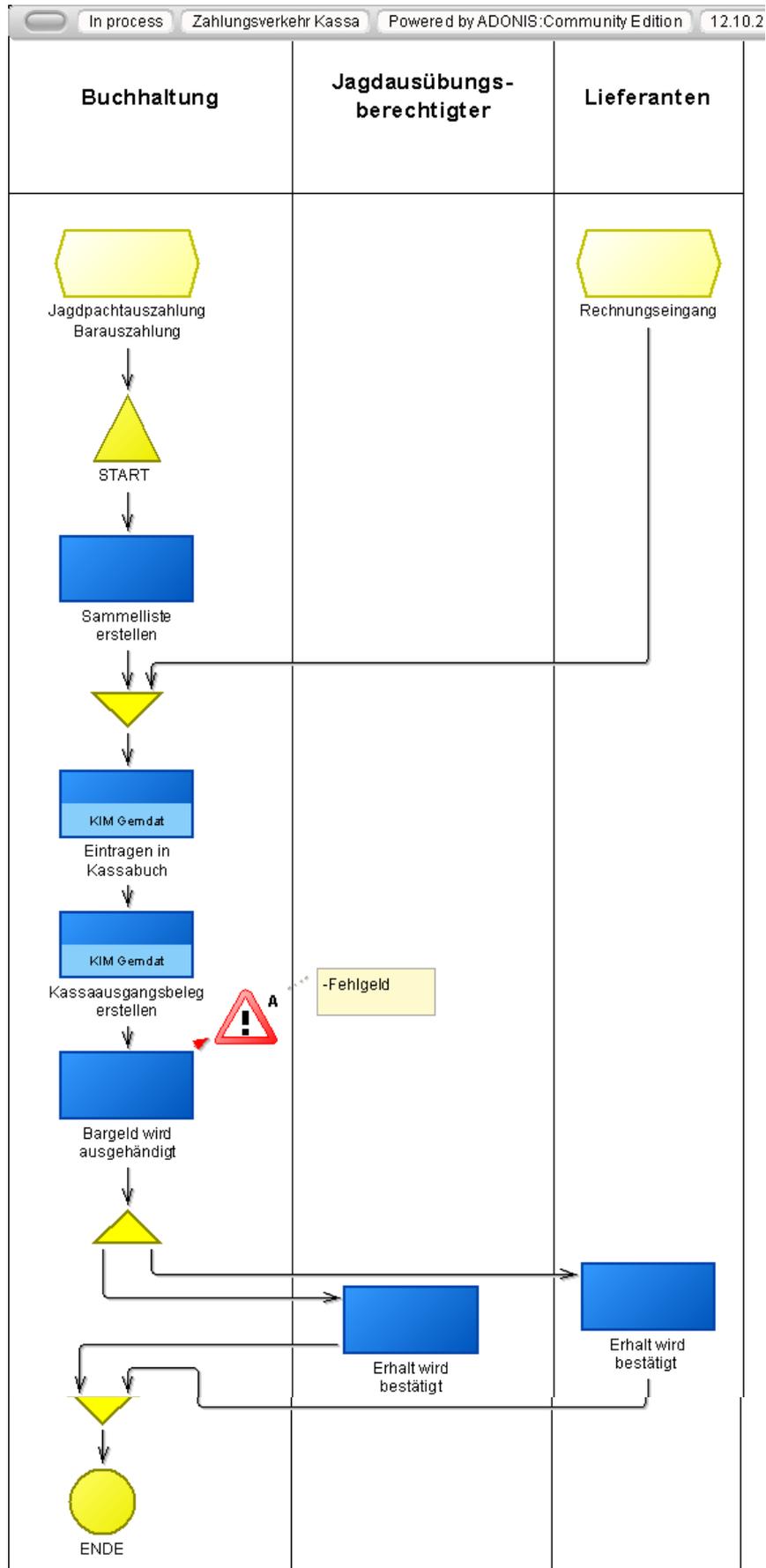


Abbildung 22: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Ausgang
Quelle: Eigene Darstellung

7.9. Zahlungsverkehr Kassa Eingang (ZN)

Der Prozess des Zahlungsverkehrs Eingang wird durch den Erhalt einer Zahlung, die von einem Einzahler direkt in der Gemeinde getätigt wurde, ausgelöst. Dies kann zum Beispiel ein Bürger sein, welcher die Vorschreibung bar in der Stadtgemeinde Neulengbach bezahlt.

Dieser Zahlungseingang muss durch den Kassenverwalter der Buchhaltung in das Kassabuch des K.I.M. Gemdat eingetragen werden. Im Anschluss an die Eintragung in das Kassabuch erfolgt die Erstellung des Kassaeingangsbeleges im selben System. Nun kann der Kassenverwalter das Bargeld einnehmen. Hierbei ist besonders darauf zu achten, dass die einbezahlte Summe korrekt ist. Darüber hinaus gibt es das Risiko, dass Falschgeld angenommen wird. Da dies aber sehr selten vorkommt, zahlt es sich nicht aus technische Hilfsmittel einzusetzen, um dieses Risiko zu minimieren.

Nachdem die Summe einbezahlt wurde, wird eine Zahlungsbestätigung an den Einzahler ausgehändigt. Danach legt ein Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung die Belege ab. Hiermit ist dieser Prozess zu Ende.

In Abbildung 23 (S. 123) sieht man die Ist-Version des Prozesses „Zahlungsverkehr Kassa Eingang“. Zur besseren Lesbarkeit gibt es eine vergrößerte Darstellung im Anhang dieser Arbeit auf der Seite LIII.

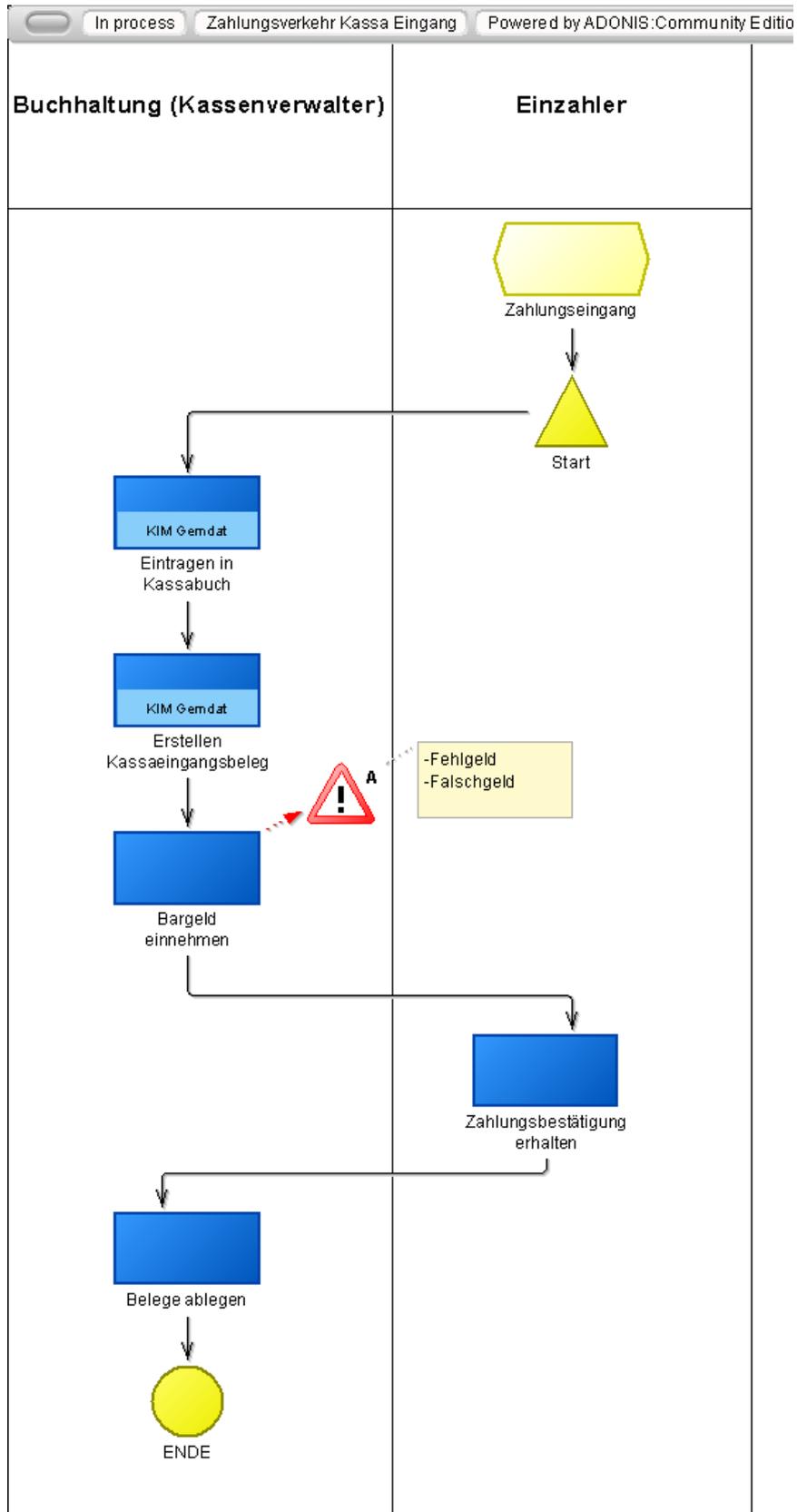


Abbildung 23: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Eingang

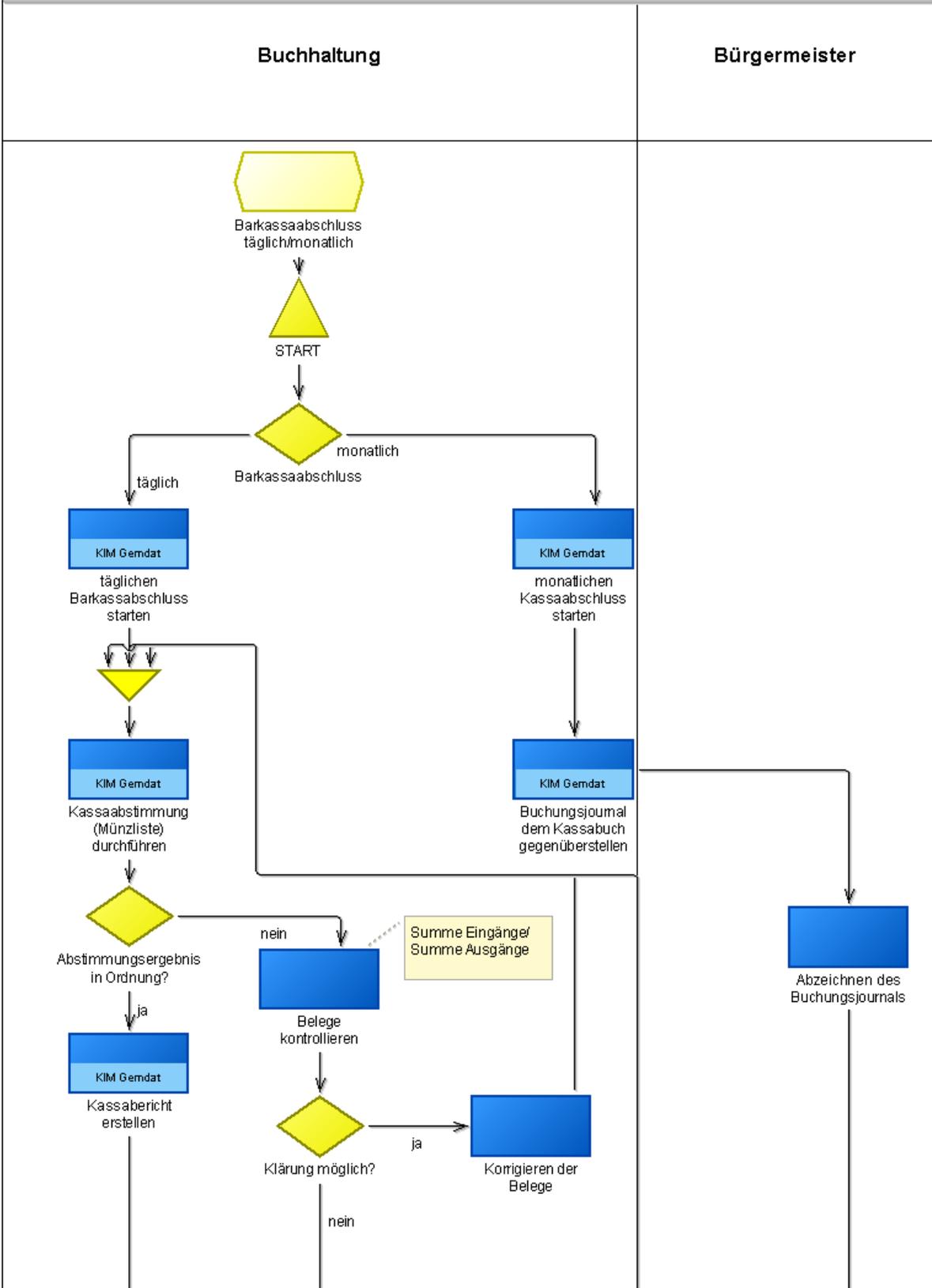
Quelle: Eigene Darstellung

7.10. Zahlungsverkehr Kassaabschluss (SP)

Der Auslöser für diesen Prozess ist der täglich bzw. monatlich fällige Kassaabschluss. Am Anfang dieses Prozesses ist zu entscheiden, ob der fällige Abschluss der monatliche oder der tägliche ist. Der nächste Schritt beim täglichen Kassaabschluss ist diesen in K.I.M. Gemdat zu starten. Der gleiche Schritt ist beim monatlichen Kassaabschluss notwendig. Beim monatlichen Kassaabschluss wird das Buchungsjournal dem Kassabuch gegenübergestellt und dann das Buchungsjournal dem Bürgermeister übergeben, damit dieser es unterzeichnen kann. Danach werden die Belege abgelegt und dieser Prozessteil ist beendet.

Nach dem Start des täglichen Kassaabschlusses wird eine Kassaabstimmung mit der Münzliste durchgeführt. Ist diese Abstimmung in Ordnung wird ein Kassabericht erstellt. Stimmt die Kassa nicht mit der Münzliste überein, müssen die Belege kontrolliert werden. Wenn es möglich ist mit Hilfe der Belege die Differenz zu klären, werden die Belege korrigiert und neuerlich eine Kassaabstimmung mit der Münzliste durchgeführt. Ist eine Klärung nicht möglich, hängt die weitere Vorgehensweise von der Art der Differenz ab. Gibt es einen Fehlbetrag muss der Kassenverwalter diesen ersetzen. Danach beginnt wiederum die Abstimmung der Kassa mit der Münzliste. Findet man mehr Geld vor, wird dieser Mehrfund belegmäßig dargestellt und verbucht und danach wieder mit der Münzliste abgestimmt. Nach der Erstellung des Kassenberichts wird dieser in Haushalt/Steuern oder Abgaben verbucht. Nach der Verbuchung kommt es zur Ablage der Belege. Nach diesem Schritt ist auch der Prozessteil täglicher Kassaabschluss beendet.

Der Ist-Prozess „Zahlungsverkehr Kassaabschluss“ ist in Abbildung 24 (S. 125f) grafisch dargestellt. Eine größere Darstellung findet sich im Anhang auf den Seiten LI – LII.



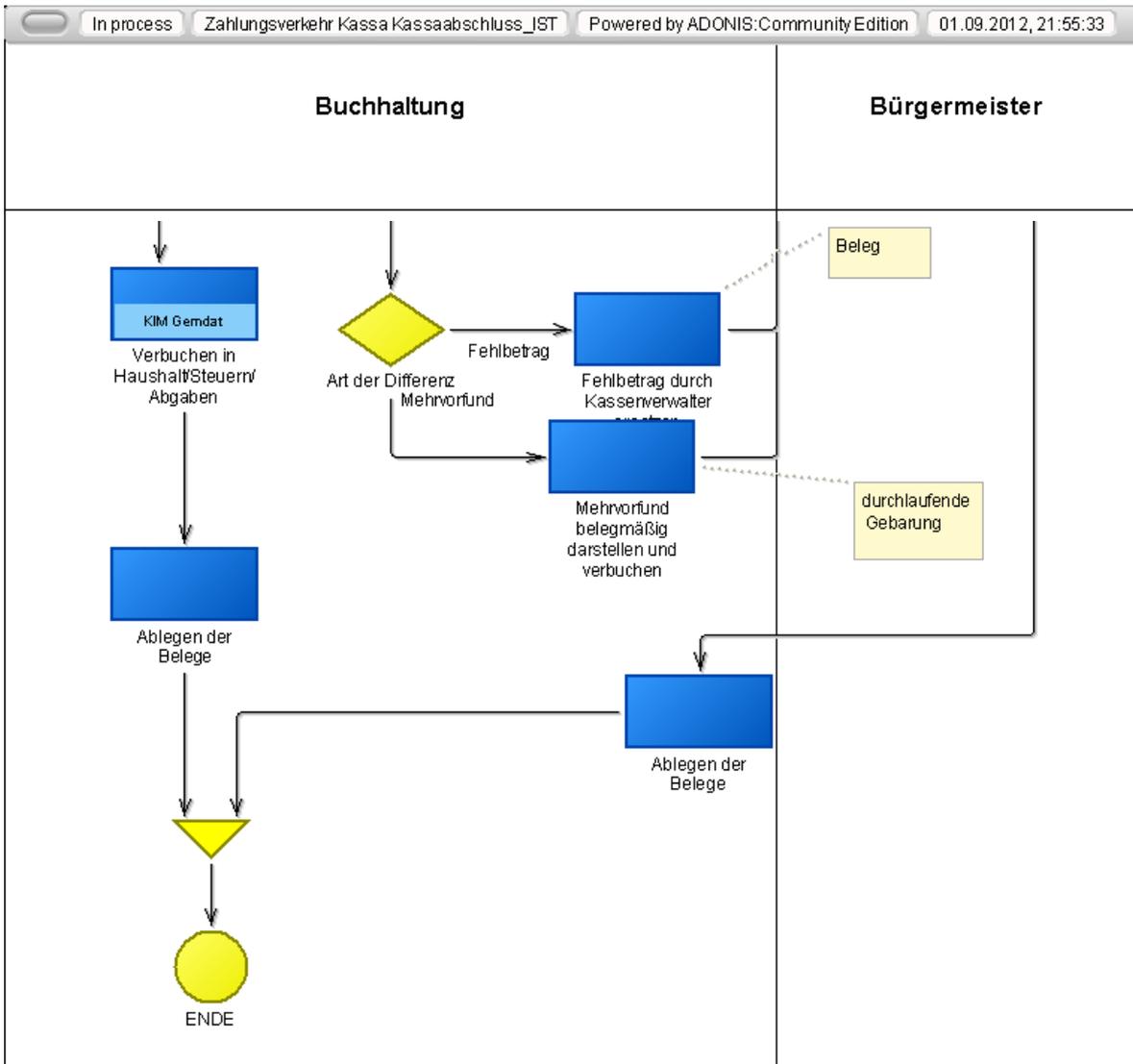


Abbildung 24: Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassaabschluss

Quelle: Eigene Darstellung

8. Ist-Analyse

Nachdem die Ist-Prozesse fertig dokumentiert waren, begann der Schritt der Analyse. Einerseits wurden die Prozesse daraufhin untersucht inwiefern sich diese durch den elektronischen Akt ändern würden. Diese Veränderungen sind im Kapitel 8.1. dargestellt. Diese Optimierungsmöglichkeit, ergibt sich durch die technischen Neuerungen des elektronischen Akts (Vgl. Feldbürgge & Brecht-Hadrashek, 2008, 133ff). Des Weiteren wurden Vorschläge aufgezeigt, die im Moment noch nicht realisierbar sind, jedoch in der Zukunft eventuell zu Verbesserungen führen können (Kapitel 8.2.). Die tatsächlichen Änderungen, welche auf Grund der Ist-Analyse, eingeführt werden, werden im Kapitel 9 näher dargestellt. Um das Problem der Betriebsblindheit möglichst gering zu halten, wurden die Vorschläge gemeinsam mit den Verfasserinnen dieser Arbeit erarbeitet. Dies wird in der Literatur als sinnvoll erachtet, da externe Berater einen distanzierteren Blick auf die Abläufe in einer Organisation haben (Vgl. Allweyer, 2005, 223ff).

8.1. Verbesserungen durch den elektronischen Akt (SP)

Da der elektronische Akt alle Prozesse verändern wird, wird überblicksmäßig dargestellt, welche Verbesserungen durch den Einsatz von ELAK erzielt werden können. Durch einen elektronischen Akt kommt es zu einer Automatisierung von gewissen Prozessteilen bzw. von ganzen Prozessen. Darüber hinaus können manche Schritte vereinfacht oder sogar eliminiert werden. (Vgl. Abbildung 11, S. 33; Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 133ff).

Eine der wichtigsten Neuerungen besteht darin, dass die Post automatisch erfasst und zugeteilt werden kann. Dadurch wird, nachdem man sich an das neue System gewöhnt hat, die Postzuteilung schneller von der Hand gehen, da man anstatt händischem Sortieren nur mehr durch Mausklick auswählen muss, welcher Haushaltsstelle die Post zugeteilt werden soll. Dies wäre vor allem für den Prozess „Eingangsrechnung durchführen“ von Vorteil.

Nicht nur am Beginn eines Prozesses kann diese automatische Erfassung zu einer Beschleunigung (Vgl. Abbildung 11, S. 33) führen. Alle Prozessschritte, welche eine Unterschrift des Bürgermeisters, des Stadtamtsdirektors oder von anderen Abteilung benötigen, würden schneller ablaufen, da diese die Dokumente automatisch zugestellt bekommen und diese nur mehr nach erfolgter Authentifizierung per Mausklick unterzeichnen müssen. Dies ist auf jeden Fall schneller, als wenn die Dokumente

ausgedruckt werden müssen, dann der jeweiligen Person gebracht werden, diese dann unterzeichnet werden und schlussendlich wieder in die jeweilige Abteilung zurückgelangen müssen. Im Prozess „Darlehensaufnahme“ würde dies den gesamten Prozess beschleunigen, da verschiedene Genehmigungsschritte notwendig sind. Durch diese beiden automatisierten Schritte werden die Prozesse beschleunigt, was allgemein bei Automatisierungen zu beobachten ist (Vgl. Vergidis et al., 2007, 95f).

Darüber hinaus werden bei einem elektronischen Akt schon zu Beginn alle relevanten Daten erfasst, wodurch späteres Kontieren, Sortieren oder Einordnen entfällt. Im Fall der Stadtgemeinde Neulengbach würden bei den analysierten Prozessen verschiedene Prozessschritte wegfallen. Zum Beispiel würde ein Einordnen in den Terminordner für Überweisungen (z.B.: beim Prozess „Vorschreibungen“ oder „Darlehenstilgung“) nicht mehr nötig sein, da das System automatisch meldet, wann eine Zahlung fällig ist. Des Weiteren entfallen Schritte wie „Aufnahme in das EDV-System“, da die Rechnung oder alle sonstigen Dokumente von Anfang an im System sind. Dies ist unter anderem im Prozess „Eingangsrechnung durchführen“ relevant, wodurch der Schritt „Eingangsrechnung in das EDV-System übernehmen“ entfällt. Dies ist ein Beispiel dafür, wie durch den Einsatz von neuen Technologien Prozessschritte eliminiert werden können (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 133ff).

Durch den elektronischen Akt werden Prüfungen vereinfacht. Dies ist ein Vorteil des Einsatzes von modernen Technologien, welcher auch häufig in der Literatur genannt wird (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 133ff). Einerseits ist es möglich mehr Prüfungen in das System selbst einzubauen, wodurch die gesamte Verwaltung fehlerfreier gestaltet werden kann. Dadurch würden manche Prüfungen auch unnötig werden. Durch Automatisierung kommt es generell zu weniger Fehlerquellen, was die Qualität der Prozesse insgesamt positiv beeinflusst (Vgl. Vergidis et al., 2007, 95f). Auf der anderen Seite können die Prüfungen schneller abgeschlossen werden, da man sich nicht durch einen Papierstoß arbeiten muss, sondern nur am Computer von einem Dokument zum nächsten klicken muss. Des Weiteren ist es möglich, dass mehrere Personen gleichzeitig ein Dokument prüfen und eventuell Anmerkungen oder Änderungen sofort in das System eingeben, so dass andere Benutzer diese auch gleich sehen. Dies würde vor allem im Prozess „Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung“ einen großen Nutzen mit sich bringen, da hier viele Prüfschritte durch unterschiedliche Personen vorgesehen sind. Durch die elektronische Erfassung wäre es auch einfacher zwei Dokumente miteinander zu

vergleichen und zu überprüfen. Im Prozess „Darlehenstilgung“, wo Tilgungspläne mit der Vorschreibung kontrolliert werden, würde dies zu Verbesserungen führen.

Ein elektronischer Akt würde auch dadurch zu einer höheren Effizienz beitragen, dass es möglich ist direkt elektronisch Schnittstellen zu anderen Ämtern zu schaffen. Dadurch entfallen Postwege und die Korrespondenz wird erleichtert. Im Prozess „Darlehensaufnahme“ würde dies den Schritt Genehmigung durch das Land Niederösterreich in manchen Fällen sicherlich beschleunigen. Darüber hinaus können mit Hilfe so eines Systems Datenträger von Banken automatisch eingelesen werden und mit den vorhandenen Dokumenten überprüft werden. Diese Schritte würden durch den elektronischen Akt vereinfacht werden. So eine Vereinfachung von Prozessen ist häufig als eine Folge des Einsatzes von neuen Technologien zu beobachten (Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashak, 2008, 133ff).

Logischerweise würde ein elektronischer Akt auch alle Prozessschritte, welche die Ablage von Dokumenten betreffen, überflüssig machen. Diesen Schritt gibt es in fast allen analysierten Prozessen (u.a. „Vorschreibungen“, „Zahlungsverkehr Kassaabschluss“) und somit würde dieser Schritt wegfallen und dadurch der gesamte Prozess beschleunigt werden. In Abbildung 11 (S. 33) würde dies eine Elimination von Prozessschritten darstellen und eine Beschleunigung von Prozessen nach sich ziehen.

Diese Ausführungen zeigen, dass der elektronische Akt die analysierten Prozesse weiter verbessern würde. Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Einführung eines solchen Systems mit verschiedenen Kosten verbunden ist. Darüber hinaus wird es eine Zeit dauern, bis die Mitarbeiter an die neuen Vorgehensweisen gewöhnt sind. Um den Umgang mit dem elektronischen Akt zu erleichtern, werden auch Schulungen notwendig sein, um den Mitarbeitern das nötige Wissen zu vermitteln. Trotz dieser anfänglichen Schwierigkeiten, wird die Einführung des elektronischen Akts schlussendlich zu effizienteren Prozessen führen. Es muss jedoch beachtet werden, dass sich nicht alle Prozesse dazu eignen mit Hilfe des elektronischen Akts durchgeführt zu werden. Eine Voraussetzung für den Einsatz neuer Technologien ist eine gewisse Standardisierung der Prozesse. Gerade in Managementprozessen ist dies oft nicht gegeben (Vgl. Best & Weth, 2009, 139). Im Fall der Stadtgemeinde Neulengbach wird vor allem der Prozess „Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung“ sowie die Prozesse, welche eine Barzahlung beinhalten, nur wenig durch den elektronischen Akt verbessert werden können.

8.2. Weitere Verbesserungsvorschläge für die Zukunft (ZN)

Da Veränderungen eine gewisse Zeit brauchen und es nicht möglich ist alle Prozesse auf einmal zu optimieren sowie alle Verbesserungsvorschläge sofort umzusetzen (Vgl. Robertson & Seneviratne, 1995, 555), zeigt dieses Kapitel zwei Möglichkeiten auf, wie die Abläufe in Zukunft noch weiter verbessert werden können. Bei diesen vorgestellten Möglichkeiten werden durch die Umgestaltung der Abläufe jeweils mehrere Prozessschritte eliminiert: Dies stellt nach Abbildung 11 (S. 33) eine Möglichkeit der Optimierung dar (Vgl. Seidenschwarz, 2008, 40).

Eine Beschleunigung im Prozess Zahlungsverkehr Eingangsrechnung würde die automatische Erfassung von in- und ausländischen Lieferanten darstellen. Im Moment ist dies laut Telefonauskunft vom 9. Oktober 2012 noch nicht möglich, da bei einem ausländischen Lieferanten diese nicht in das ELBA System übertragen werden können. Jedoch ist man im Moment dabei, allen Lieferanten IBAN und BIC anstatt von Kontonummern und Bankleitzahlen zuzuordnen. Davon erhofft man sich, dass es ab dann auch möglich ist von Anfang an auch die ausländischen Lieferanten im System erfassen zu können und dann problemlos auf ELBA übertragen zu können. Diese Umstellung hätte zur Folge, dass die händische Erfassung wegfällt, was vor allem zu einer Zeitersparnis führt. Darüber hinaus stellt die manuelle Eingabe eine höhere Fehlerquelle dar, welche dadurch auch verringert werden kann. Durch diese Eliminierung würde es zu einer Vereinfachung dieses Prozesses kommen und ein schnellerer Ablauf wäre das Ergebnis (Vgl. Best & Weth, 2009, 125ff).

Des Weiteren würden die Autorinnen dieser Arbeit vorschlagen, dass im Laufe der Zeit die Barzahlung abgeschafft wird. Im Moment sieht die Stadtgemeinde Neulengbach dies noch als zusätzliches Service für ihre Bürger an, was grundsätzlich positiv zu betrachten ist. Jedoch stellt eine weitere Zahlmethode in vielen Fällen einen Mehraufwand in der Verwaltung dar. Vor allem im Prozess „Vorschreibungen“, wo es auch nach der dritten Mahnung noch immer möglich ist bar zu bezahlen, ist dies ein hoher organisatorischer Aufwand. Darüber hinaus werden nur ca. ein bis drei Prozent der Abgaben bar bezahlt, was einen sehr kleinen Anteil darstellt. Daher hat die Stadtgemeinde Neulengbach in manchen Prozessen schon versucht die Bürger zu motivieren die geforderten Beträge zu überweisen – dies geschah unter anderem bei der Jagdpachtauszahlung mit gutem Erfolg. Deswegen sind die Autorinnen der Meinung, dass dies auch bei den Vorschreibungen durchgeführt werden sollte.

9. Soll-Prozesse (ZN)

In den nächsten Seiten werden die Änderungen der Ist-Prozesse erläutert und Ausschnitte aus den Prozessen dargestellt. Da sich zumeist nur Prozessschritte ändern, macht es nicht viel Sinn jeweils die gesamten Prozesse nochmals abzubilden, da diese ja bereits bei den Ist-Prozessen sowie im Anhang eingesehen werden können. Darüber hinaus werden bei den Änderungen irrelevante Beteiligte nicht erneut abgebildet, um die Lesbarkeit der Prozesse zu erhöhen.

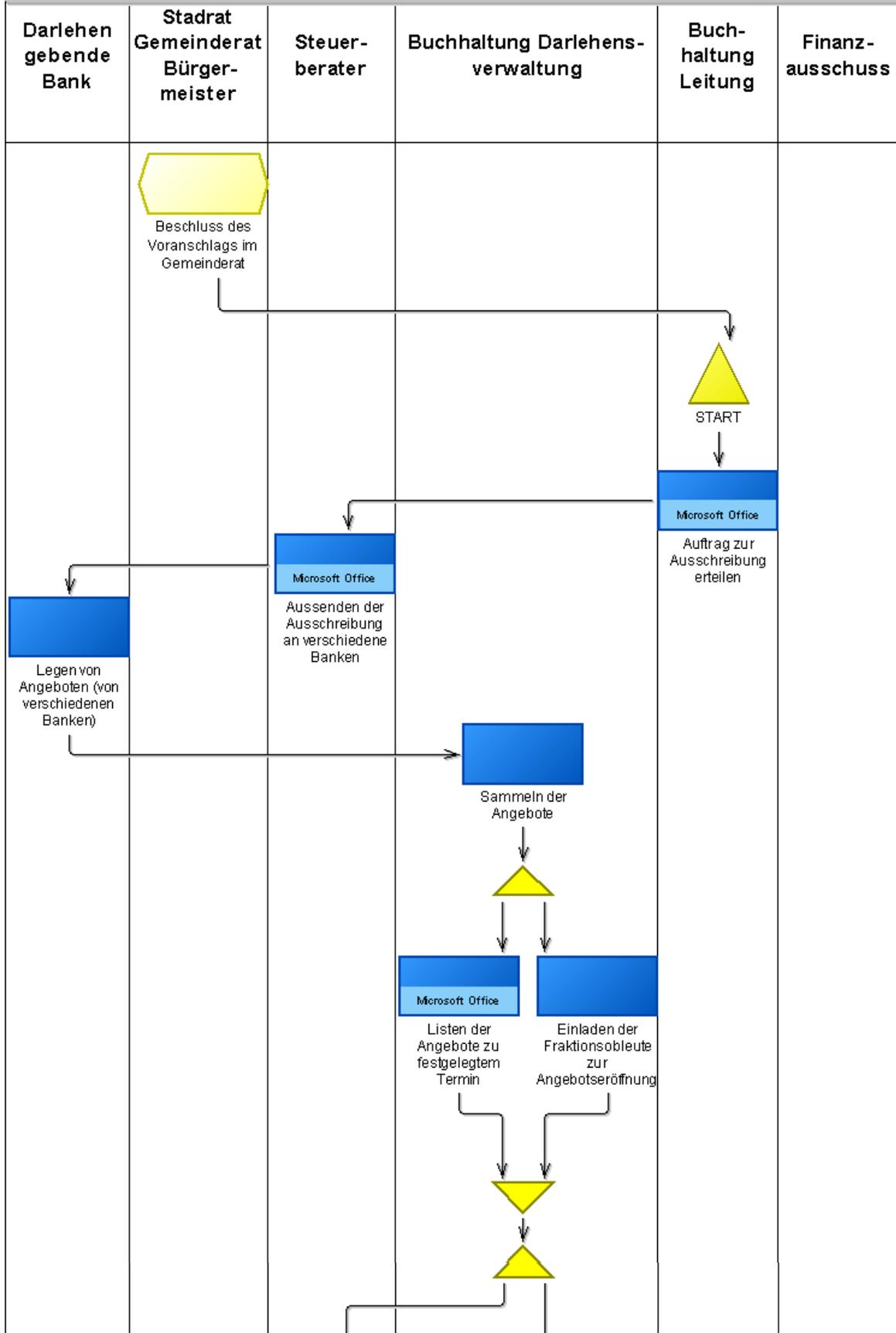
9.1. Darlehensaufnahme (SP)

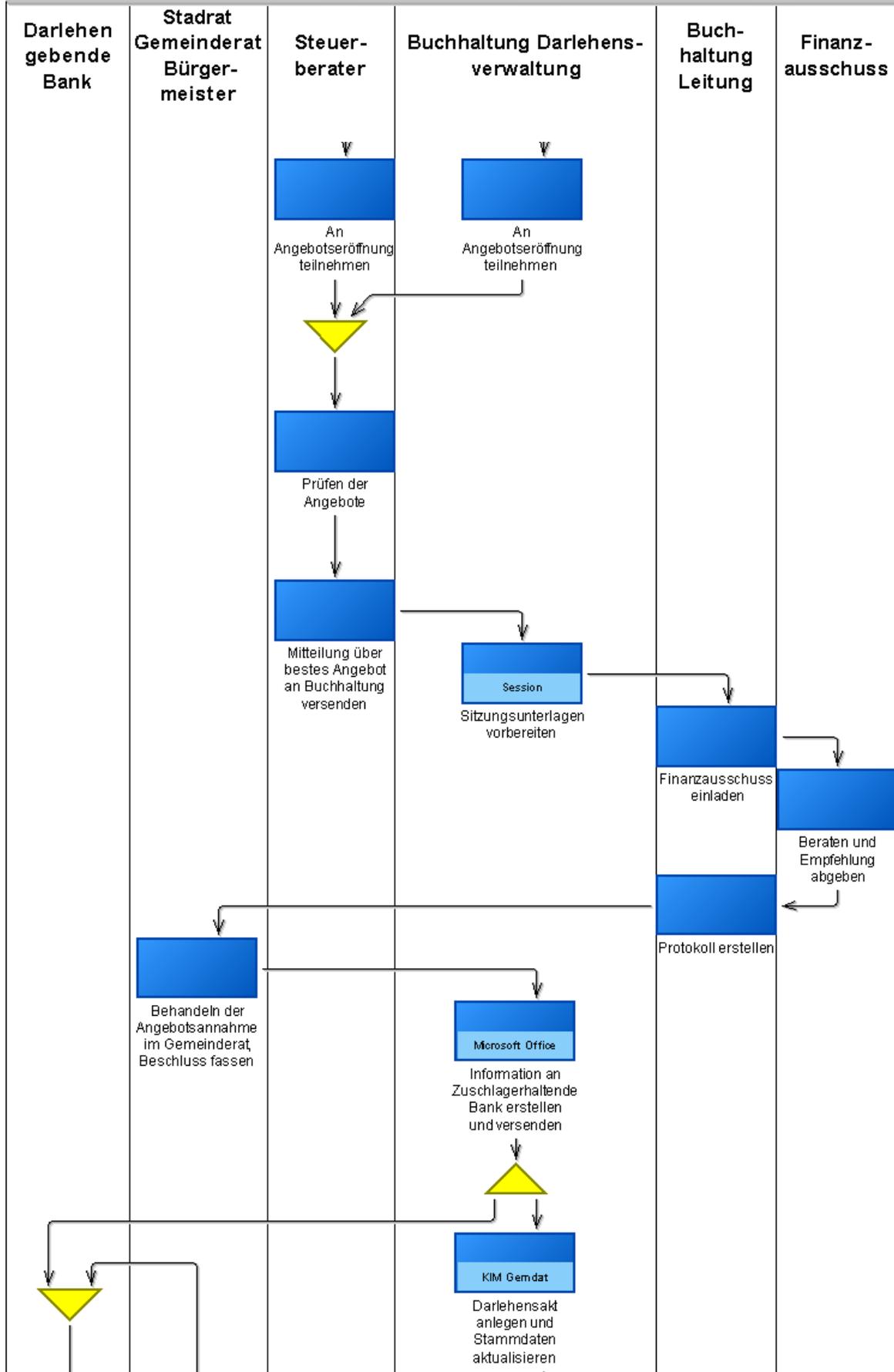
Bei diesem Prozess gibt es nur Änderungen in der ersten Hälfte des Prozesses. Der Prozessschritt „Aussenden der Ausschreibung“ wird in Zukunft an den Steuerberater ausgelagert. Dies setzt jedoch voraus, dass vorher der Leiter der Buchhaltungsabteilung den Auftrag zur Ausschreibung erteilt. Das Sammeln und Listen der Angebote wird in Zukunft die Darlehensverwaltung der Buchhaltungsabteilung übernehmen. Dadurch soll die Leitung der Buchhaltung entlastet werden. Für die Darlehensverwaltung in der Buchhaltungsabteilung kommt ein neuer Schritt hinzu, nämlich die Einladung der Fraktionsobleute zur Angebotseröffnung. Dadurch soll gewährleistet sein, dass jeder informiert ist und somit die Möglichkeit hat an der Angebotseröffnung teilzunehmen.

Eine weitere Änderung betrifft die Anwesenheit des Steuerberaters bei der Angebotseröffnung. Dieser hat nun nicht mehr ein Wahlrecht, ob er dieser auch beiwohnt, sondern muss dies tun. Dies hat zur Folge, dass er die Angebote sofort mitnehmen kann (während der Angebotseröffnung) und dadurch entfällt im Prozess die Entscheidung, ob der Steuerberater die Angebote sofort mitnimmt oder sie erst nachträglich abholt.

Um zu gewährleisten, dass keine Fehler bei der Urkunde passieren, kommt es nach dem Prozessschritt Urkunde prüfen, welcher von der Darlehensverwaltung ausgeführt wird, zu einer neuerlichen Prüfung durch den Steuerberater und nur wenn diese positiv ausfällt, kommt die Urkunde zum Unterfertigen an den Bürgermeister. Jedoch versendet der Steuerberater die Urkunde nicht direkt an den Bürgermeister, sondern sie wird von der Buchhaltungsabteilung zur Unterfertigung vorbereitet. Hat der Steuerberater etwas zu beanstanden, muss die Bank eine neue Urkunde erstellen und versenden. Der restliche Prozess verläuft gleich wie im Ist-Prozess.

In Abbildung 25 (S. 132ff) ist ein Ausschnitt des Soll-Prozesses „Darlehensaufnahme“ dargestellt, welcher die Änderungen im Prozess aufzeigt.





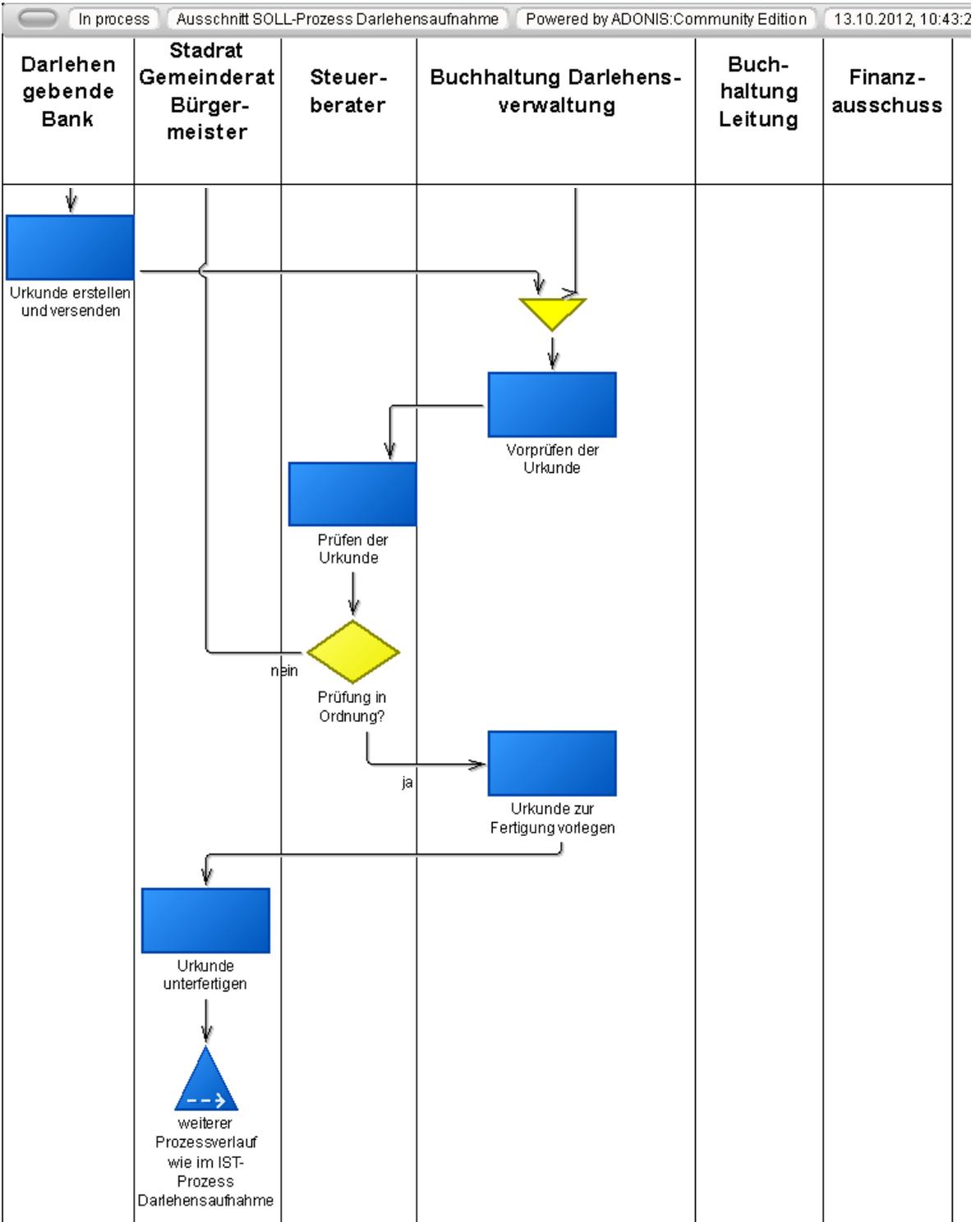


Abbildung 25: Ausschnitt Soll-Prozess Darlehensaufnahme

Quelle: Eigene Darstellung

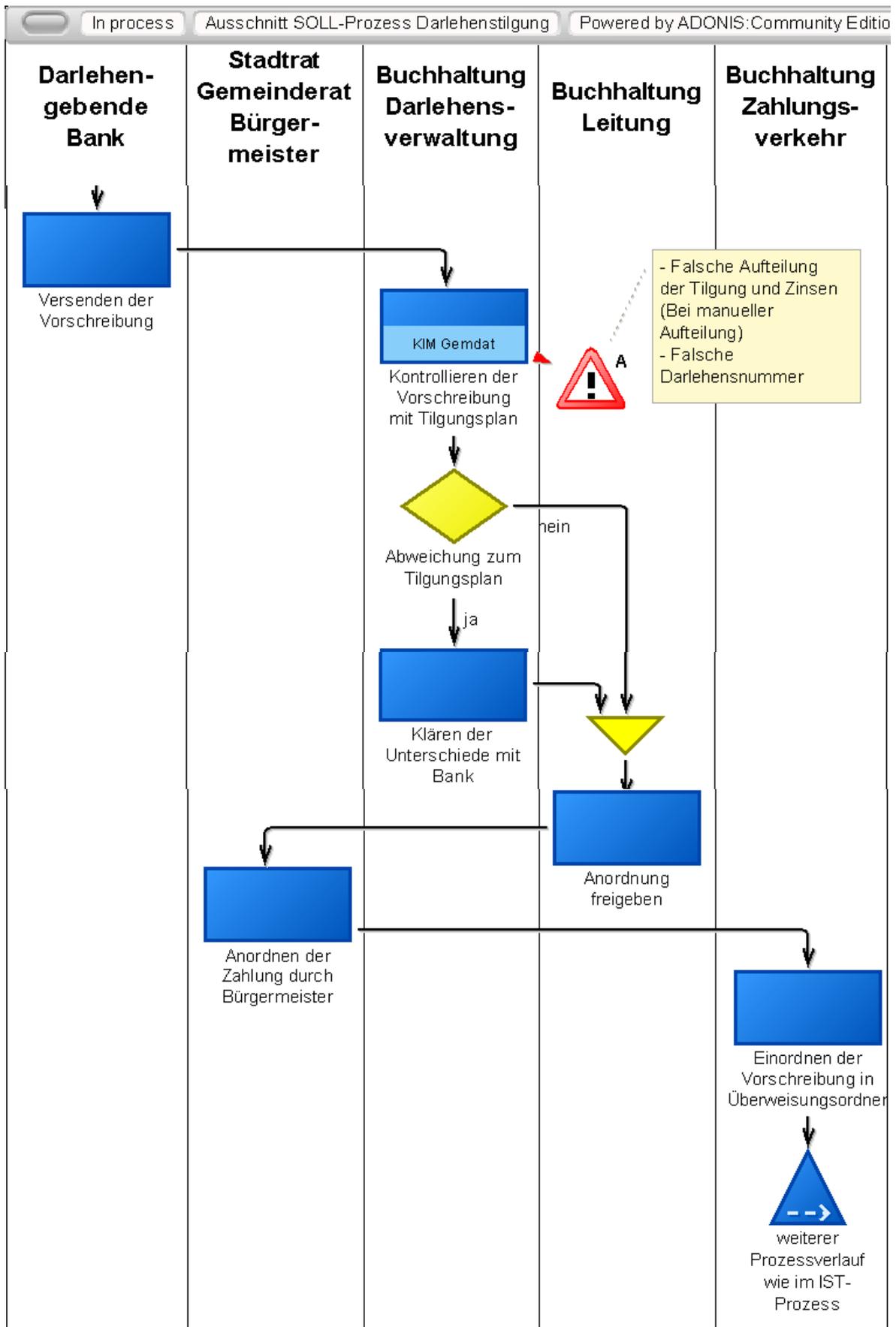


Abbildung 26: Ausschnitt Soll-Prozess Darlehenstilgung
Quelle: Eigene Darstellung

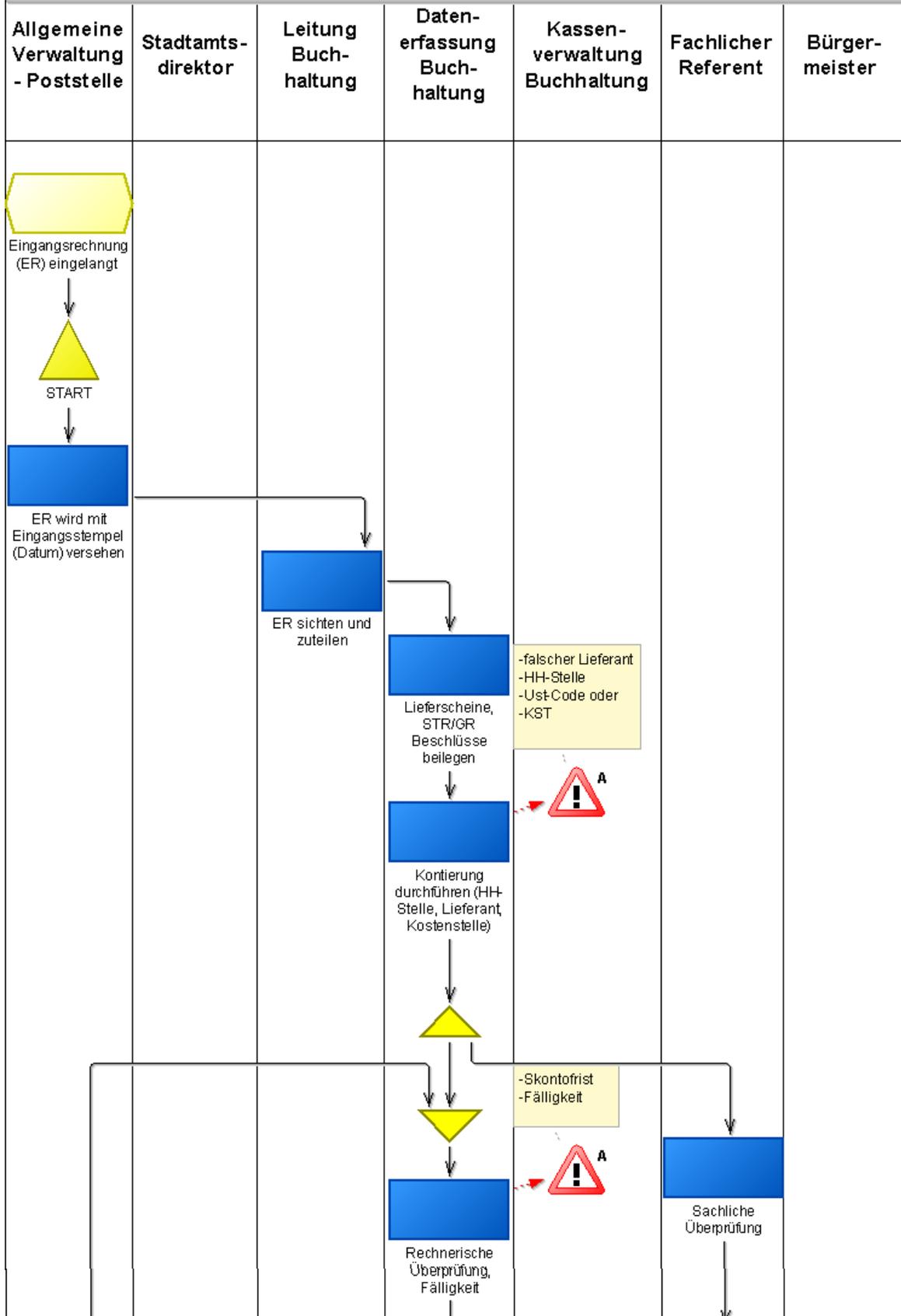
9.3. Eingangsrechnung durchführen (ZN)

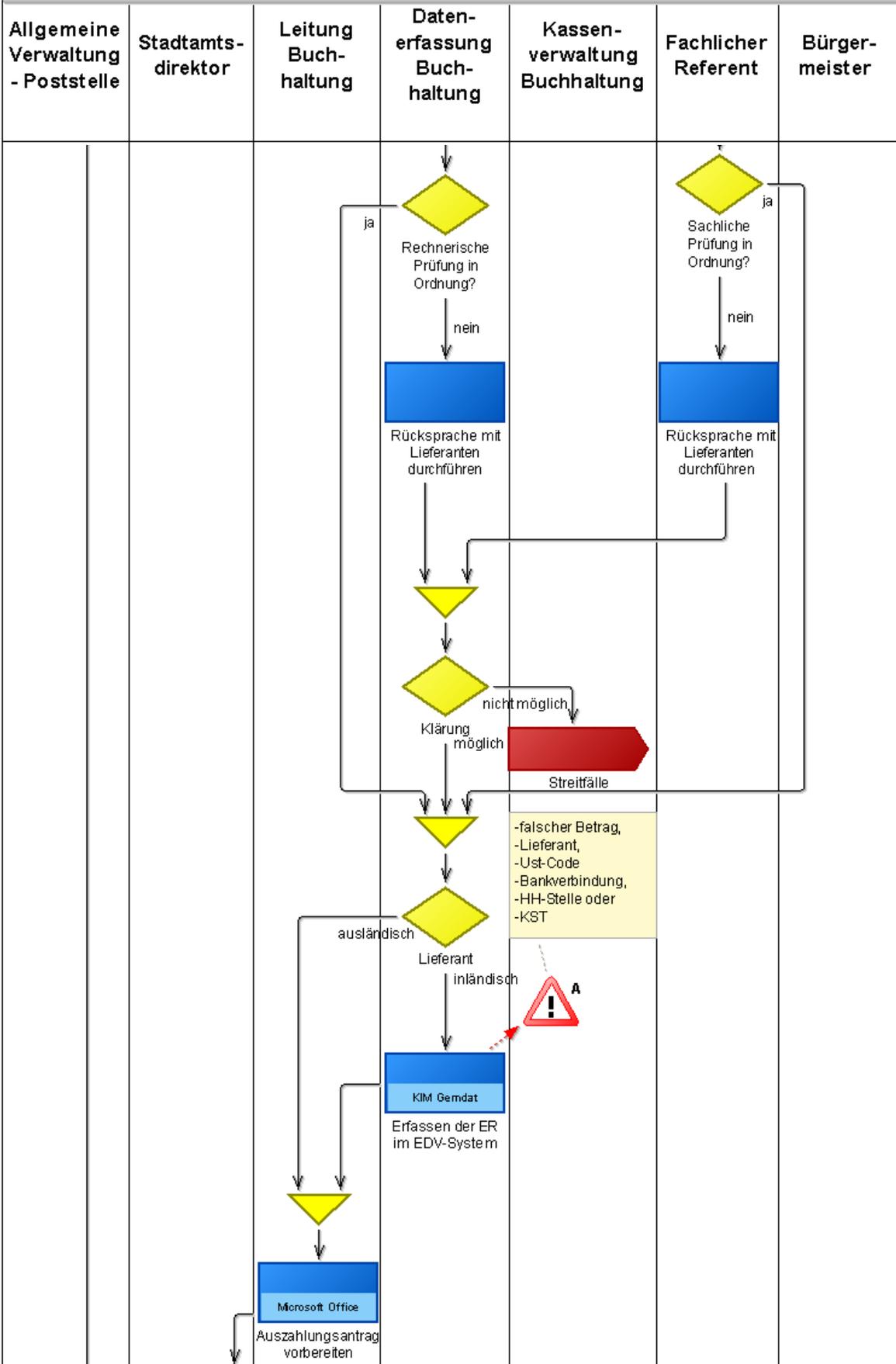
Bei diesem Prozess kommt es zu einigen Änderungen. Gleich zu Beginn wird nach dem Prozessschritt Eingangsrechnung sichten und zuteilen, ein neuer Schritt eingefügt. Ab jetzt soll die für die Datenerfassung zuständige Person in der Buchhaltungsabteilung die Lieferscheine sowie etwaige Gemeinde- oder Stadtratbeschlüsse den Eingangsrechnungen beilegen. Darüber hinaus wird die Kontierung der Eingangsrechnungen in Zukunft ebenfalls die Datenerfassung in der Buchhaltungsabteilung übernehmen, um den Leiter der Buchhaltungsteilung zu entlasten.

Des Weiteren wird die sachliche Prüfung zu den fachlichen Referenten bzw. den Abteilungen ausgelagert. Diese müssen im Fall einer beanstandeten Eingangsrechnung dies selbst mit dem Lieferanten klären und im Anschluss daran korrigieren. Die Buchhaltungsabteilung ist ab jetzt nur mehr für die rechnerische Prüfung zuständig. Jedoch verschiebt sich die Zuständigkeit vom Leiter zur Datenerfassung, was zu einer weiteren Entlastung von Herrn Hofko beitragen soll.

Eine weitere Änderung betrifft das Ende dieses Prozesses. Nachdem der Bürgermeister die Anordnung durchgeführt hat, führt der Kassenverwalter der Buchhaltungsabteilung eine Anordnung bzw. Sollstellung in K.I.M. Gemdat durch. Danach erfolgt eine Prüfung der Rechnungsdaten durch den Kassenverwalter. Werden Fehler gefunden startet der Prozess erneut bei der rechnerischen Überprüfung durch die Datenerfassung der Buchhaltungsabteilung. Ist jedoch alles in Ordnung wird die Eingangsrechnung in den Terminordner eingeordnet – wie im Ist-Prozess auch. Jedoch endet hiermit nicht der Prozess, sondern es wird die Liquidität geprüft bevor der Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“ startet. Diese Überprüfung wird mit Hilfe von ELBA Raiffeisen durchgeführt. Danach startet wie gewohnt der Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“, womit dieser Prozess zu Ende ist.

In Abbildung 27 (S. 138ff) ist der gesamte Soll-Prozess „Eingangsrechnung durchführen“ grafisch dargestellt.





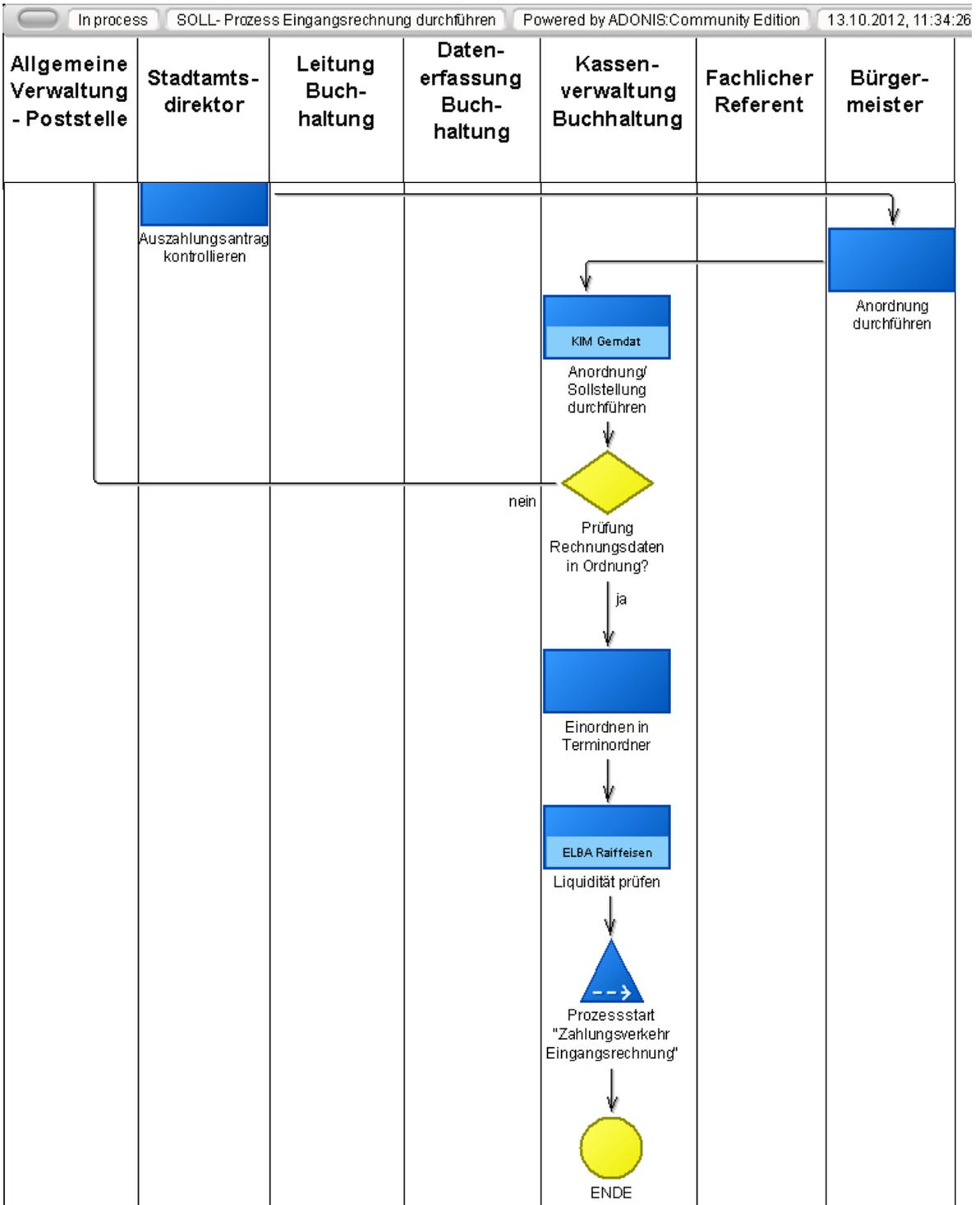


Abbildung 27: Soll-Prozess Eingangsrechnung durchführen
 Quelle: Eigene Darstellung

9.4. Jagdpacht auszahlen (SP)

Im Vergleich zum Ist-Prozess wird hier eine Änderung auf Grund des Risikos, dass der Jagdausübungsberechtigter einen falschen Betrag überweist, eingeführt. Daher prüft in Zukunft der Kassenverwalter der Buchhaltungsabteilung ob die Einzahlung in Ordnung ist. Ist dies der Fall, dann läuft der restliche Prozess wie im Ist-Prozess ab. Ansonsten muss der Obmann des Jagdausschusses die Abweichung mit dem Jagdausübungsberechtigten klären. Dieser hat im Anschluss daran die Einzahlung der Jagdpacht bei der Gemeinde Neulengbach zu korrigieren. Diese Einzahlung führt zu einer neuerlichen Überprüfung seitens der Buchhaltungsabteilung.

In Abbildung 28 (Seite 142) ist ein Ausschnitt des Soll-Prozesses „Jagdpacht auszahlen“ dargestellt, der die Änderungen aufzeigt.

9.5. Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung (ZN)

Bei diesem Prozess ändert man die grundlegende Vorgehensweise. Anstatt schon zu Beginn mit den Daten, welches das Land Niederösterreich zum Finanzausgleich bereitstellt zu planen und rechnen, ermittelt die Leitung der Buchhaltungsabteilung nun zu Beginn des Prozesses die voraussichtlichen Daten für den Finanzausgleich. Diese werden danach für die erste Planung sowie den ersten Entwurf verwendet. Erst bevor der zweite Entwurf erstellt wird, werden vom Land Niederösterreich die Daten für den Finanzausgleich bereitgestellt.

Diese Änderung ist in Abbildung 29 (Seite 143f) abgebildet.

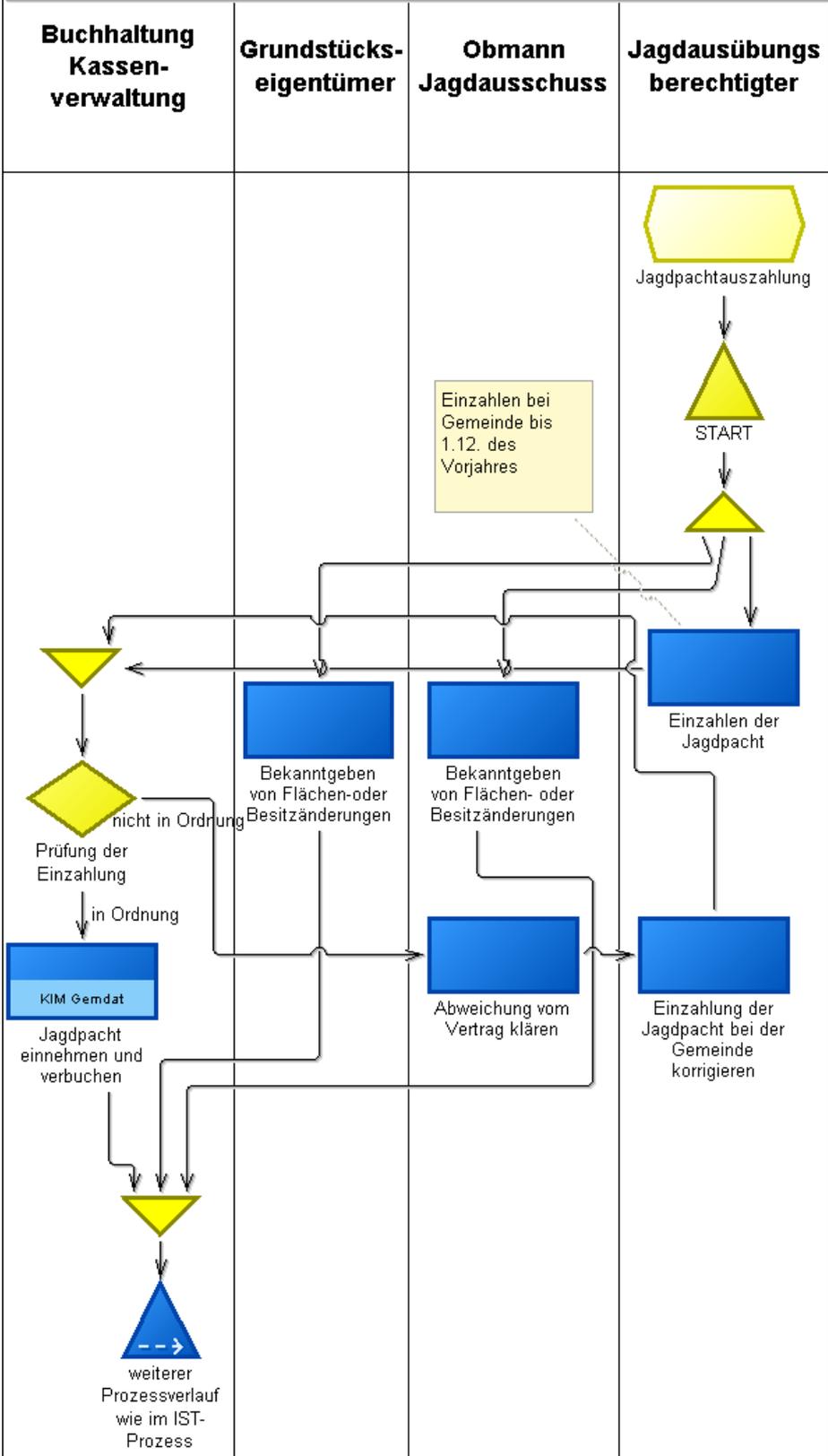


Abbildung 28: Ausschnitt Soll-Prozess Jagdpacht auszahlen
Eigene Darstellung

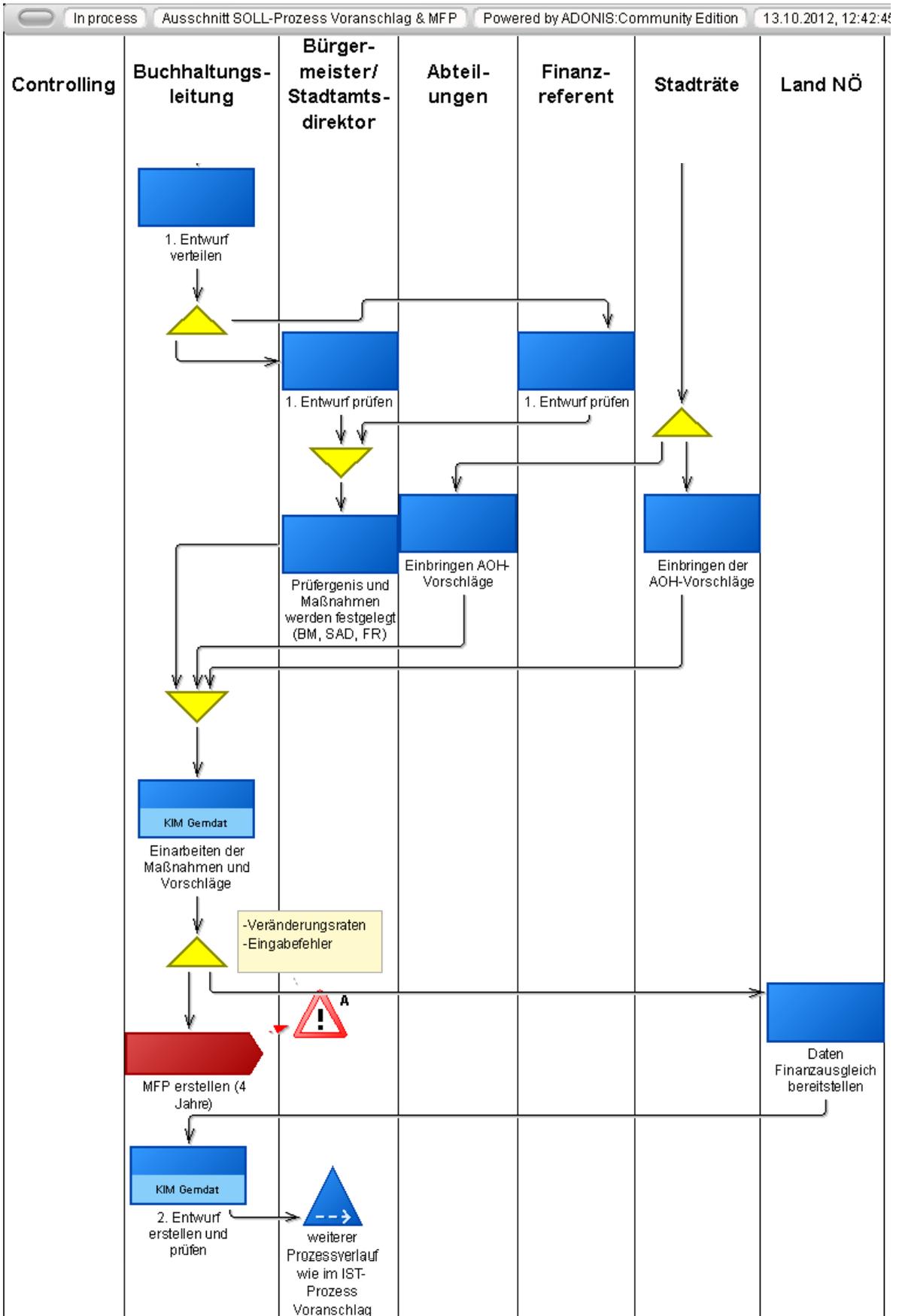


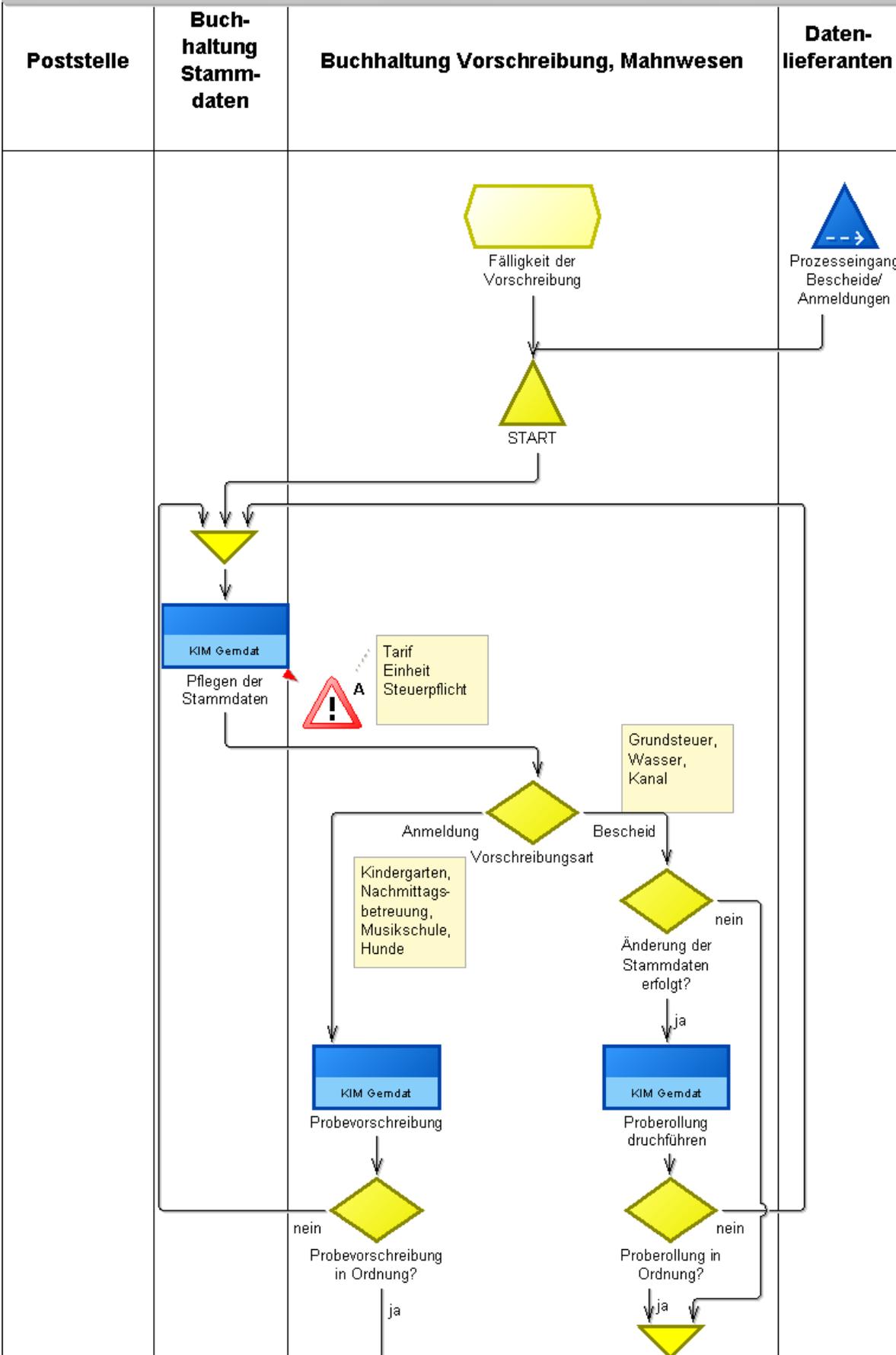
Abbildung 29: Ausschnitt Soll-Prozess Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung
Quelle: Eigene Darstellung

9.6. Vorschreibungen (SP)

Bei diesem Prozess gibt es einige kleinere Änderungen. Bevor der Prozess beginnt liefern die Datenlieferanten die Bescheide bzw. Anmeldungen, welches nun als ein eigener Prozess gesehen wird. Dadurch entfällt im nächsten Schritt die Tätigkeit „Daten liefern“. Die nächste Änderung betrifft die Probevorschreibung und Proberollung. Eine Proberollung wird nur mehr durchgeführt, wenn eine Änderung der Stammdaten erfolgt ist. Ansonsten kommt es sofort zur echten Rollung. Für beide Vorschreibungsarten wird in Zukunft eine Probevorschreibung durchgeführt, wobei die Eckdaten der Vorschreibung am Bildschirm überprüft werden, um die Anzahl der Fehler möglichst gering zu halten. Das Versenden der Vorschreibungen wird in Zukunft an die Poststelle ausgelagert und nicht mehr wie bis jetzt von der Buchhaltungsabteilung erledigt. Diese Änderungen sind in Ausschnitt 1 in der Abbildung 30 (Seite 146f) grafisch dargestellt.

Eine weitere Änderung betrifft den Punkt Rückstandsliste erstellen. Dieser Schritt ist vor jedem neuen Erinnerungsschreiben bzw. jeder neuen Mahnung fällig. Da dies aber mit dem Erstellen des Schreibens einhergeht, werden die Schritte „versenden und erstellen des Erinnerungsschreiben“ zusammengefasst. Dies stellt eine übliche Optimierungsmöglichkeit dar, wie in Abbildung 11 (S. 33) ersichtlich ist.

Bei dem dargestellten Ausschnitt ist zu beachten, dass zur besseren Lesbarkeit nur die Zahlmethoden Überweisung und Barzahlung beachtet werden sowie der Fall, wenn der Bürger nicht zur Fälligkeit bezahlt. Diese Veränderung im Prozess „Vorschreibungen“ ist im Ausschnitt 2 (Abbildung 31 – Seite 148) zu sehen.



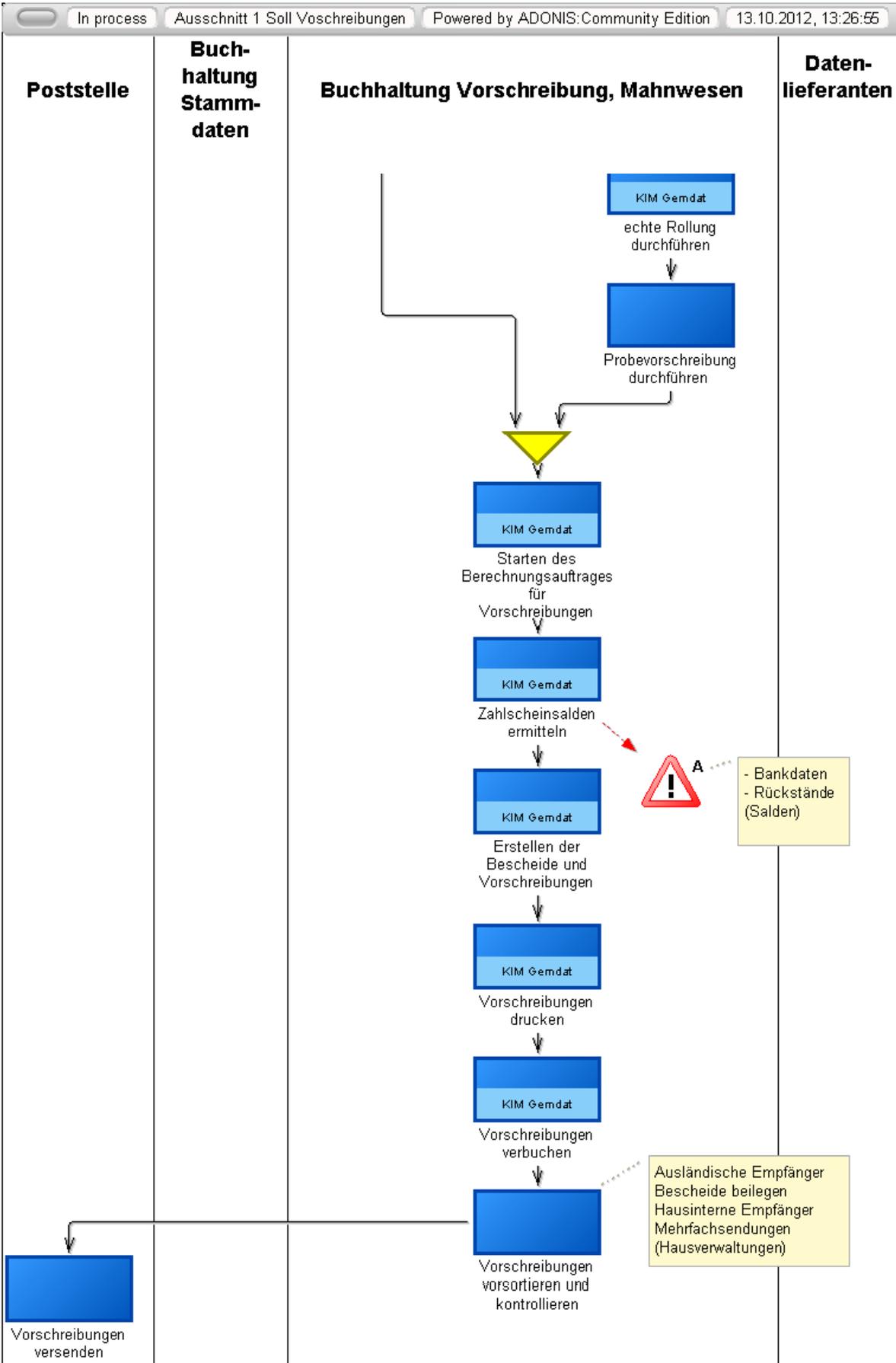


Abbildung 30: Ausschnitt 1 Soll-Prozess Vorschreibungen
Quelle: Eigene Darstellung

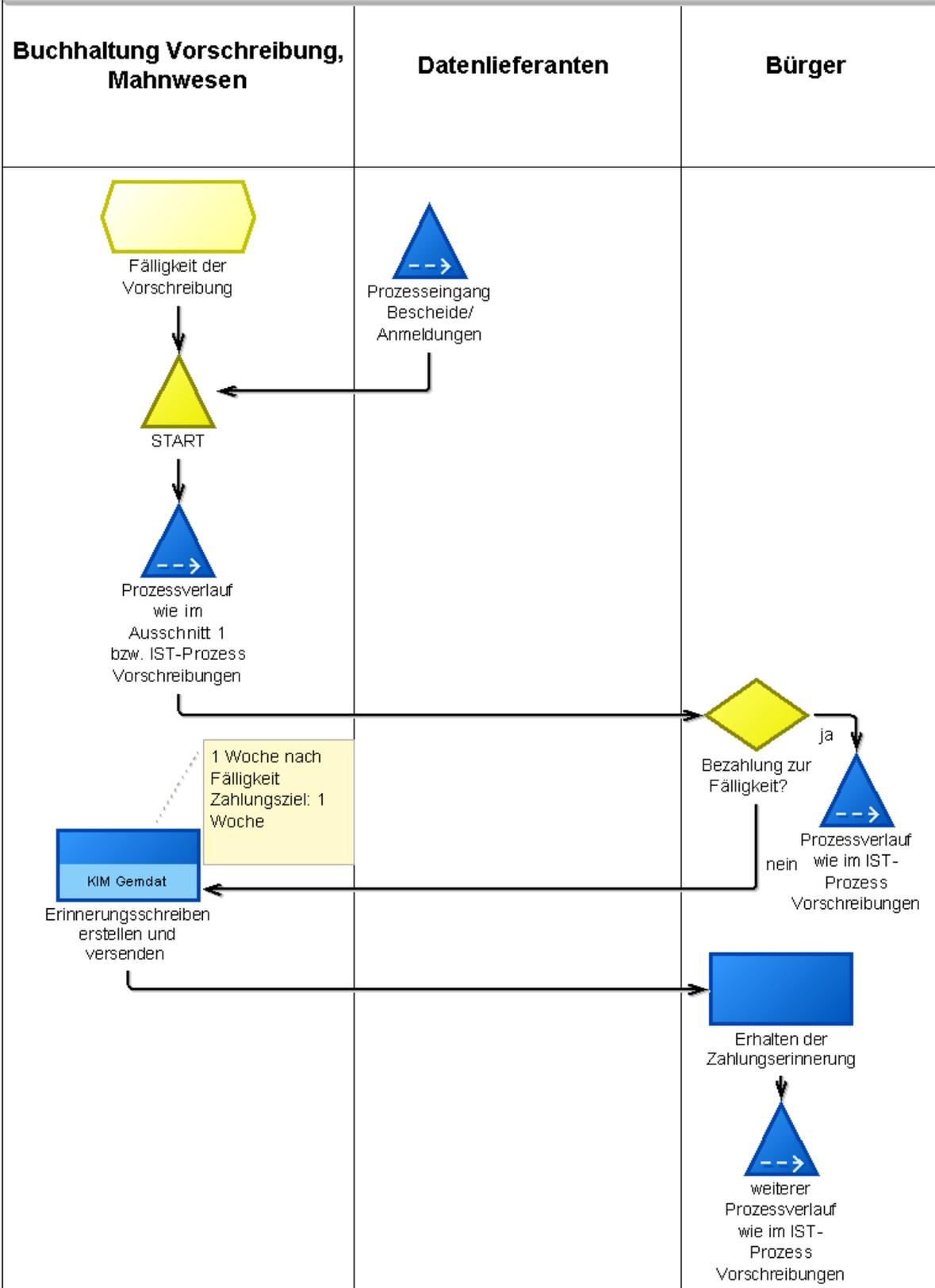


Abbildung 31: Ausschnitt 2 Soll-Prozess Vorschriften
Quelle: Eigene Darstellung

9.7. Zahlungsverkehr (ZN)

Da bei den vier Prozessen des Zahlungsverkehr wenige Änderungen möglich sind – vor allem auf Grund der Tatsache, dass diese aus einem Prozess entstanden sind und demnach alle sehr kurz sind – , werden diese zu einem Punkt zusammengefasst.

Bei dem Prozess **Zahlungsverkehr Eingangsrechnung** (Abbildung 32 – Seite 150) gibt es zwei kleine Änderungen zu Beginn des Prozesses. Der Schritt „Fälligkeit, Betrag und Konto prüfen“ entfällt ebenso wie die Folgen wenn die Prüfung negativ ausfällt. Dies kann deswegen geschehen, da in Zukunft schon im Prozess Eingangsrechnung vor dem Einordnen der Rechnung in den Terminordner eine Prüfung durchgeführt wird. Für Rechnungen ohne Vormerk (ausländische Lieferanten, Finanzamt, Gebietskrankenkassen, Klubbeiträge) wird der Kunde sowie der Betrag in Zukunft sofort händisch in ELBA Raiffeisen erfasst, ohne dass ein Datenträger erstellt wird und dieser importiert wird, da dies in der Vergangenheit zumeist nicht funktioniert hat. Der restliche Prozess läuft auch in Zukunft so ab, wie es im Moment gehandhabt wird.

Der Prozess **Zahlungsverkehr Kassa Ausgang** (Abbildung 33 – Seite 151) wird zu Beginn leicht abgeändert. Nach der Jagdpachtauszahlung oder einer anderen Barauszahlung wird nun keine Sammelliste mehr erstellt. Es wird jedoch zu Beginn des Prozesses eine sachliche und rechnerische Rechnungskontrolle eingeführt, um eine höhere Sicherheit dieses Prozesses zu gewährleisten, da bis jetzt keine Kontrollmechanismen vorhanden waren. Ansonsten gibt es keine Änderungen in diesem Prozess.

Im Prozess **Zahlungsverkehr Kassa Eingang** (Abbildung 34 – Seite 152) muss jetzt nach der Einnahme des Bargelds sowohl vom Kassenverwalter der Buchhaltungsabteilung als auch vom Einzahler der Kassaeingangsbeleg unterzeichnet werden. Die Bestätigung ist nun eine Kopie des unterzeichneten Kassaeingangsbeleges und wird dem Einzahler nach der Unterschrift ausgehändigt. Alle anderen Schritte sind zum Ist-Prozess ident.

Bei dem Prozess **Zahlungsverkehr Kassaabschluss** sind keine Änderungen möglich.

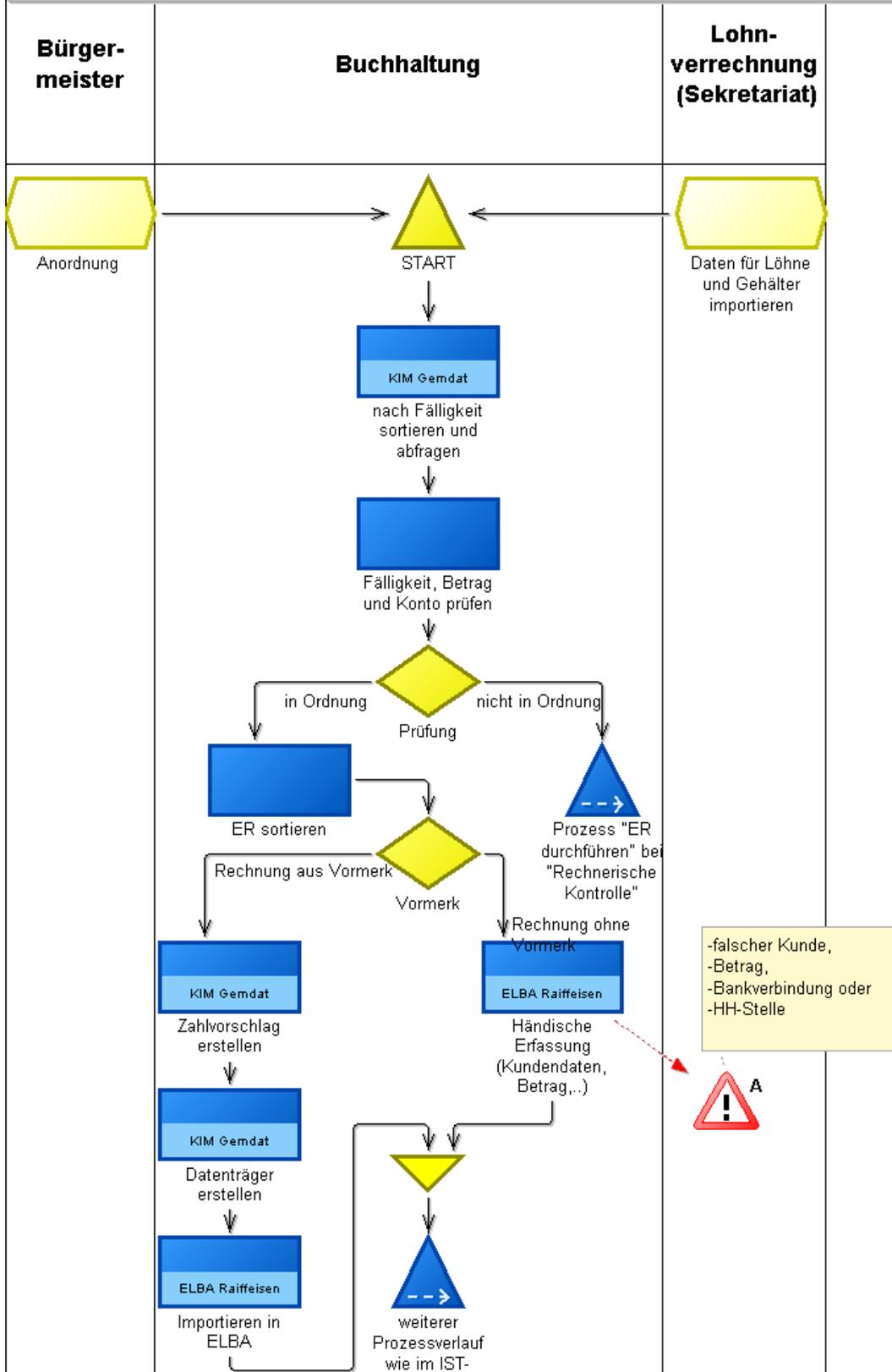


Abbildung 32: Ausschnitt Soll-Prozess Zahlungsverkehr Eingangsrechnung
Quelle: Eigene Darstellung

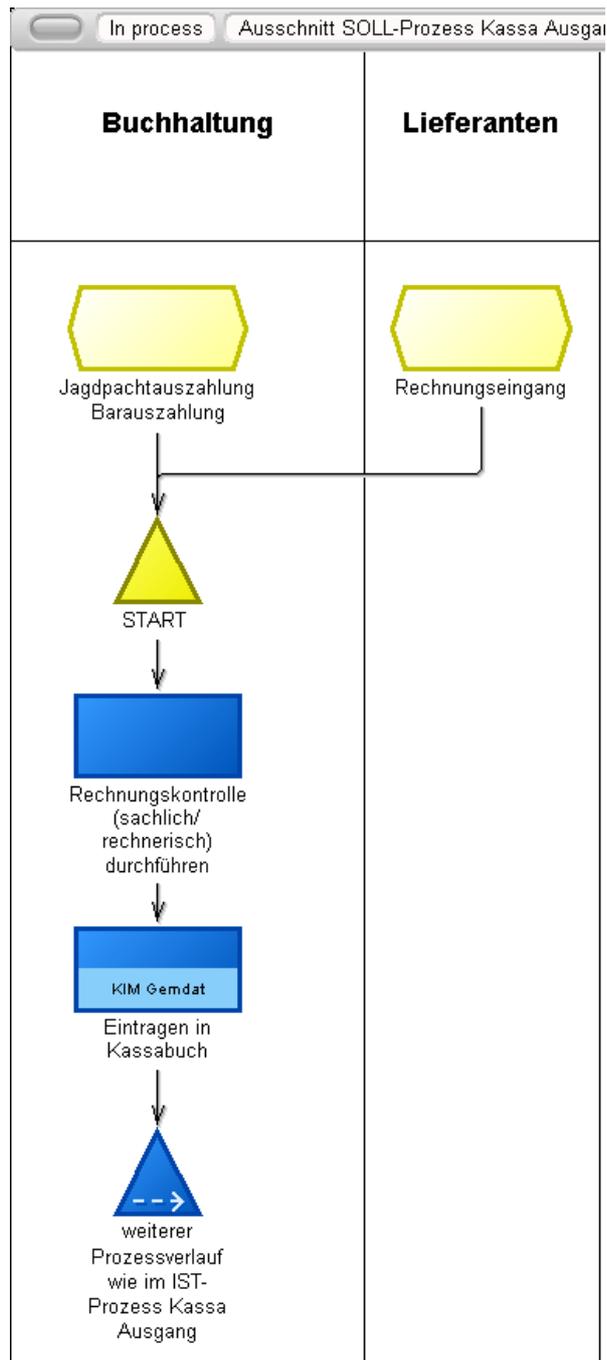


Abbildung 33: Ausschnitt Ist-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Eingang
Quelle: Eigene Darstellung

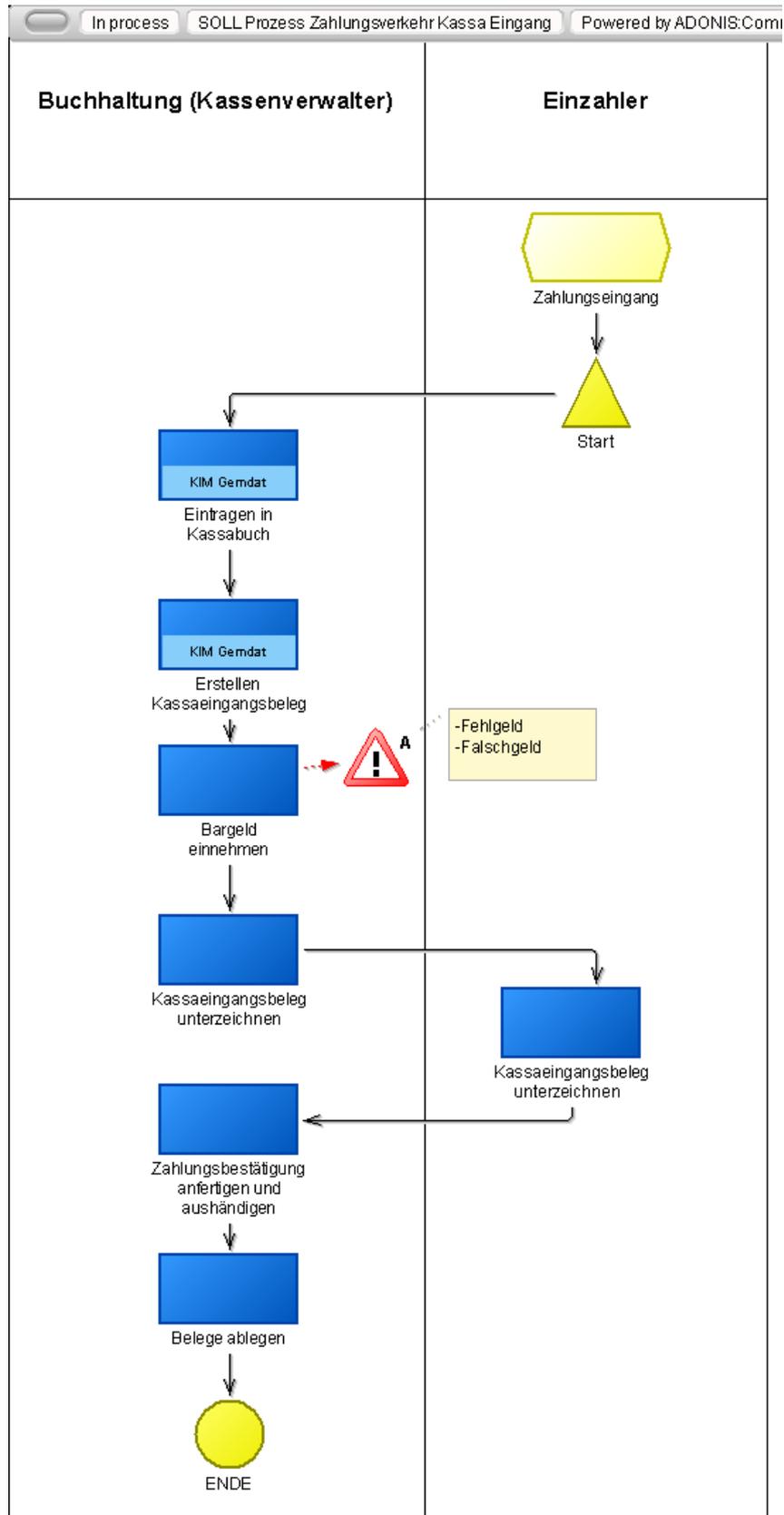


Abbildung 34: Soll-Prozess Zahlungsverkehr Kassa Ausgang
Quelle: Eigene Darstellung

10. Praxis-Projekt: Analyse von Anbietern des Elektronischen Akts in Österreich

Zum Abschluss dieser Arbeit wird ein Blick auf den zweiten Teil des Praxisprojekts, der Analyse der Anbieter des elektronischen Akts, geworfen.

Der Markt im Bereich des elektronischen Akts ist sehr intransparent. Die Hälfte aller Anwendungen bzw. Anbieter sind den Gemeinden nicht bekannt (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 76). Daher ist ein Teil dieses Projektes, dass Software-Hersteller, welche für die Stadtgemeinde Neulengbach in Frage kommen, genauer unter die Lupe genommen werden. Diese Analyse baut auf einen Marktüberblick von zehn Anbietern in Österreich auf (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 78f). Die Informationen wurden zum Teil durch Emails an die Anbieter eingeholt und andererseits durch Recherche im Internet beschafft. In weiterer Folge werden nun die einzelnen Anbieter vorgestellt und am Schluss deren Charakteristika übersichtlich in einer Tabelle zusammengefasst sowie eine Empfehlung abgegeben.

10.1. Acta Nova (ZN)

Das System Acta Nova wurde von der Firma Rubicon entwickelt. Acta Nova wird branchenunabhängig von Unternehmen des privaten Sektors und von der öffentlichen Verwaltung genutzt (Vgl. Rubicon, 2012a). Das System Acta Nova bietet umfassende Funktionen in den Bereichen Workflowmanagement, Dokumentenmanagement und Geschäftsfallbearbeitung an. So können im Workflowmanagement z.B. Prozesse abgebildet und Prozess-Vorlagen benutzt und erstellt werden. Es können hierbei Standard-Workflows oder Adhoc-Workflows erstellt und verwendet werden, welche die Mitarbeiter dann bei gewissen Arbeitsabläufen unterstützen können. Der zweite große Bereich von Funktionen dieser Software umfasst die Geschäftsfallbearbeitung, welche eine klare Darstellung der vorhandenen Daten und die Bearbeitung aller Schritte des Geschäftsfalls im System ermöglicht. Das Dokumentenmanagement, als dritter großer Funktionsbereich, bietet eine revisionssichere Archivierung aller Dokumente, das Benutzen von Dokumentenvorlagen und auch die Möglichkeit zur Speicherung von historischen Dokumentversionen. Des Weiteren besteht die Möglichkeit das System auch auf individuelle Bedürfnisse des Kunden anzupassen (Vgl. Rubicon, 2012b).

Auch nach erfolgter Implementierung des Systems Acta Nova bietet die Firma Rubicon eine umfassende Betreuung für ihre Kunden an. Der Service beinhaltet unter anderem Trainings, Hilfestellung bei dem Betrieb des Systems, eine Infrastruktur-Aufbereitung und die laufende Weiterentwicklung des Systems (Vgl. Rubicon, 2012c). Bei den Schulungen kann man zwischen fünf unterschiedlichen Typen wählen: **Schnupper-, Anwender-, Betriebsführungs-, Benutzerverwaltungs- und Customizing-Training**, die bei der Firma gebucht werden können. Es ist jedoch auch möglich andere, an die Kundenwünsche angepasste, Schulungen zu bestellen. Rubicon bietet auch die Möglichkeit, nach Anfrage, Acta Nova in einer Testumgebung zu testen, bevor man sich für den Einsatz dieses Systems entscheidet (Vgl. Rubicon, 2012d).

Nach Angabe des Unternehmens sind die meisten Kunden von Rubicon Großunternehmen, größere Städte oder Bundesministerien. In Österreich wird es unter anderem vom Sportministerium sowie vom Bundesministerium für Inneres genutzt (Vgl. Rubicon, 2012e). Des Weiteren verwenden Innsbruck (rund 121.329 Einwohner), St. Pölten (ca. 52.048 Einwohner), Wiener Neustadt (etwa 41.537 Einwohner), Krems (rund 24.110 Einwohner) und Vöcklabruck (ca. 11.919 Einwohner) Acta Nova (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 78; Statistik Austria, 2012e). Es ist daher fraglich ob dieses System auch für eine Stadtgemeinde wie Neulengbach mit rund 8.000 Einwohnern geeignet ist.

10.2. Consolidate (ZN)

Die Consolidate Software GmbH & Co. KG wurde im Jahr 1996 gegründet und führte seitdem bei mehr als 400 Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen die Consolidate Information Management Software ein (Vgl. Consolidate, 2012a). Consolidate bietet hierbei Lösungen für Workflowmanagement und Dokumentenmanagement branchenunabhängig, für den öffentlichen Sektor als auch für private Unternehmen, an. Die Software besteht aus einem ganzheitlichen Informationsmanagementsystem, welches bereits in einigen Städten und Gemeinden in Österreich und der Schweiz eingesetzt wird. Bei der Software handelt es sich um eine Standardlösung, welche jedoch bei der Projektumsetzung an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden kann. Ein weiterer Vorteil dieser Software ist die Möglichkeit, dass zukünftige Individualisierungen der Software zum Großteil selbst durchgeführt werden können. Die Integration von Microsoft Office ist ab der Version Microsoft Office 2000 möglich und

auch eine Schnittstelle zu dem Buchhaltungsprogramm K.I.M. Gemdat ist vorhanden. Des Weiteren gibt es auch standardisierte Im- und Export-Schnittstellen für Daten und Dokumente (Vgl. G. Matt, E-Mail, 9. Juli 2012). Zu den beinhalteten Funktionen der Software Consolidate zählen unter anderem die Archivierung von E-Mails und anderen Dokumenten, ein umfassendes Workflow- und Dokumentenmanagementsystem, die Planung von Terminen und Projekten und ein CRM-System. In dem Workflowmanagementsystem können Prozesse dargestellt, verwaltet und als Vorlage definiert werden. Es gibt auch die Möglichkeit von unterwegs auf die Dokumente via Smartphone, Intranet oder Internet zuzugreifen, was zu einer gesteigerten Mobilität führt (Vgl. Consolidate, 2010).

Ein wichtiger Bestandteil des Einführungsprozesses sind Schulungen für die Anwender, jedoch werden auch spezielle Schulungen für Superuser und Administratoren angeboten. Diese Schulungen werden in den meisten Fällen direkt vor Ort beim Kunden durchgeführt und dauern durchschnittlich zwei Tage (Vgl. G. Matt, E-Mail, 9. Juli 2012). Nach einem halben Jahr gibt es nochmals die Möglichkeit eine Refresh-Schulung, mit der Dauer eines halben Tages, durchzuführen (Vgl. Consolidate, 2012b).

Die anfallenden Kosten für Consolidate sind abhängig von dem jeweiligen Projekt und können nicht pauschal angegeben werden. Sie beinhalten jedoch eine einmalig zu zahlende Lizenz, Folgekosten für Update- und Wartungsvereinbarungen und Kosten für zusätzlich anfallende Dienstleistungen (Vgl. G. Matt, E-Mail, 9. Juli 2012). Es gibt jedoch die Möglichkeit, die Software für € 28 im Monat zu mieten (Vgl. Consolidate, 2012b).

Consolidate wird in Österreich unter anderem in der Marktgemeinde Wolfurt, welche aus rund 8.173 Einwohner besteht und somit über eine ähnliche Größe wie die Stadtgemeinde Neulengbach verfügt, in der Gemeinde Lech am Arlberg (rund 1.636 Einwohner) und der Gemeinde St. Gilgen am Wolfgangsee (etwa 3.784 Einwohner) verwendet (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 78; Statistik Austria, 2012e; G. Matt, E-Mail, 9. Juli 2012).

10.3. Domea (ZN)

Das Programm DOMEA wurde von dem Unternehmen OpenText entwickelt. Das Unternehmen OpenText besteht bereits seit mehr als 20 Jahren und ist einer der führenden Anbieter von Unternehmenssoftware im Enterprise Content Management Bereich (Vgl. OpenText, 2012a). Das Produkt DOMEA Government Content Management Suite ist ein

Produkt, welches speziell auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung abgestimmt ist. Die Software DOMEA unterstützt Unternehmen bei der Archivierung von Schriftgut, dem Dokumentenmanagement, dem Aufbau von elektronischen Akten, dem Workflowmanagement und der Reduzierung von Medienbrüchen in der Arbeit (Vgl. OpenText, 2012b; OpenText, 2005). Das System DOMEA besteht aus vielen, einzelnen Modulen, welche der Kunde nach seinen eigenen Bedürfnissen zu einem Produkt zusammenstellen kann. Es entsteht somit für jeden Kunden eine ganz individuelle, auf seine Anforderungen abgestimmte, Software. Microsoft Office ist in dem System DOMEA bereits sehr gut integriert und es wird gerade daran gearbeitet Microsoft Outlook noch besser in das System zu integrieren. Eine weitere besondere Funktion von DOMEA ist der Dokument Recovery Service. Hierbei handelt es sich um eine Funktion bei der Dokumente, die auf Grund einer Störung (Absturz, etc....) nicht in dem System gespeichert werden konnten, bei der nächsten Anmeldung in das System nicht verloren sind, sondern nochmals aufscheinen und gespeichert werden können. Somit kann der Verlust von Dokumenten weiter eingegrenzt werden. Da es sich bei dem System um eine offene Architektur handelt, können kundenspezifische Bedürfnisse und Anwendungen leicht in das Programm integriert werden. (Vgl. OpenText, 2005)

Zu den Serviceleistungen von Seiten des Unternehmens OpenText gehören die Beratung, das Customizing für den individuellen Kunden, Schulungen, Anwenderforen und die technische Hilfestellung während des laufenden Betriebes. Bei den Schulungen kann man aus einer Vielzahl von Standardkursen wählen oder aber auch Trainings durchführen, welche auf die individuellen Anforderungen des Kunden abgestimmt sind. Des Weiteren gibt es auch ein breites Angebot an eLearning Modulen, welche von den Mitarbeitern genutzt werden können (Vgl. OpenText, 2012c).

Mit DOMEA ist OpenText im deutschsprachigen Markt in der öffentlichen Verwaltung weit verbreitet, so benutzt unter anderem das deutsche Bundesamt für Finanzen, das deutsche Bundesministerium der Justiz, die Landeshauptstadt München oder die Stadt Mannheim diese Software. In Österreich wird DOMEA von dem Bundesrechenzentrum und dem Amt der Kärntner Landesregierung eingesetzt (Vgl. OpenText, 2012d).

10.4.

E-Akte (ZN)

Das Produkt e-Akte von der Firma OTS Informationstechnologie AG besteht seit dem Jahre 1990 und bietet ein elektronisches Aktensystem an, mit dem man prozessorientiert und objektorientiert elektronische Akten aufbauen und verwalten kann. Neben diesen Funktionen sind auch gesicherte Kommunikationsabläufe und die Erstellung von Dokumenten über dieses System möglich. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungen für diverse Branchen und Unternehmen, unter anderem auch eine eigene Lösung für Gemeinden (Vgl. OTS, 2012a).

Die fachspezifischen Anpassungen an die Branche oder an die Gemeinde erfolgt ohne Programmieraufwand über die Bedienung des ADMINtools. Grundsätzlich ist das System so programmiert, dass offene Standardschnittstellen für die unterschiedlichen Programmierwelten zur Verfügung stehen, so dass eine Integration von Fremdprogrammen, wie z.B. das Buchhaltungssystem K.I.M. Gemdat, grundsätzlich möglich ist. Jedoch könnte eine Integration des Buchhaltungssystems K.I.M. Gemdat erst nach Abstimmung mit dem Hersteller realisiert werden. Eine Integration von Microsoft Office ist standardmäßig im Programm enthalten. Grundsätzlich kann das System für jede Gemeindegröße eingesetzt werden, jedoch hat Herr Lechner darauf hingewiesen, dass aus Fragen der Wirtschaftlichkeit der Einsatz bei einer Gemeinde mit rund 8.000 Einwohnern vielleicht nicht sinnvoll wäre oder eine andere Lösung gesucht werden sollte (Stichwort: ASP-Lösung). Diese Frage müsste man dann noch im Detail klären (Vgl. P. Lechner, E-Mail, 9. Juli 2012).

Es gibt die Möglichkeit, Schulungen für Administratoren, Key-User und Anwender durchzuführen. Jedoch reicht für normale Anwender, laut Herrn Lechner, der Schulungsfilm bereits aus. Die Kosten für die Lizenz bei Gemeinden können laut Herrn Lechner nicht pauschal angegeben werden, da sie abhängig von der Anzahl der Einwohner sind. Somit ist der Preis unabhängig von der Anzahl der Benutzer und es können so viele User dieses Programm nützen wie notwendig ist. Für eine Betreuung nach Installation des Programmes ist durch einen Wartungsvertrag gesorgt, welcher Release-Updates, telefonische Anfragen und Hilfe bei Fehlermeldungen beinhaltet (Vgl. P. Lechner, E-Mail, 9. Juli 2012).

Die E-Akte der Firma OTS Informationstechnologie AG wird bisher in Österreich in Graz (rund 267.794 Einwohner) und Bregenz (etwa 28.012 Einwohner) eingesetzt. Seit kurzem

verwendet auch Leoben (ca. 25.000 Einwohner) die E-Akte (Vgl. OTS, 2012b; OTS, 2012c; Krabina & Stöckler, 2011, 78; Statistik Austria, 2012e). Des Weiteren wird diese Software auch in Deutschland eingesetzt, so benutzen unter anderem die Stadt Berlin, die Stadt Frankfurt und die Stadt München dieses System (Vgl. OTS, 2012c).

10.5. ELO (SP)

ELO ist eine Software, welche von der BCIS IT-GmbH aus Kassel, die seit 16 Jahren besteht, angeboten wird. Sie bietet Lösungen für Dokumentenmanagement und Workflowmanagement, sowohl für den öffentlichen Sektor als auch für private Unternehmen an (Vgl. ELO, 2012a). Für den öffentlichen Bereich hat Herr Müller den ELO Business Logic Provider vorgeschlagen, da der den Anforderungen bestens gerecht wird (Vgl. J. Müller, E-Mail, 4. Juli 2012). Das Kernstück dieser Software ist ein Dokumentenmanagementsystem sowie das Archiv und die interne Kommunikation (Vgl. ELO, 2011). Das System hat Schnittstellen zu diversen Buchhaltungs-, CRM und ERP-Programmen. Für Microsoft Office gibt es einen integrierten Desktop Client (Vgl. J. Müller, E-Mail, 4. Juli 2012). Nebenbei wird eine vollautomatisierte Rechnungsverarbeitung angeboten. Dabei werden Rechnungen automatisch erfasst und geprüft und es gibt Möglichkeiten diese elektronisch genehmigen zu lassen (Vgl. ELO, 2012b, 2). Nicht nur die Rechnungen können den einzelnen Geschäftsfällen zugeordnet werden, sondern auch die dazugehörigen E-Mails, welche danach archiviert werden (Vgl. ELO, 2011, 6). Darüber hinaus ist es über webbasierte Portale möglich, verschiedene Sichten auf die Dokumente zu integrieren. Des Weiteren gibt es eine Suchfunktion (Vgl. J. Müller, E-Mail, 4. Juli 2012). Die ganze Software basiert auf standardisierten Templates, die an verschiedene Branchen angepasst wurden. Durch Kombinieren dieser Bausteine kann sehr schnell eine individuell angepasste Lösung erreicht werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass es bei einem Wechsel vom Dokumentenmanagementsystem nur die entsprechenden Applikationen ausgetauscht werden müssen (Vgl. ELO, 2011, 2f). Das Programm ermöglicht es auch, dass die Software schrittweise implementiert wird und so die Prozesse nach und nach mehr automatisiert werden. Jedoch kann man die gesamte Software auch sofort auf den ganzen Prozess anwenden (Vgl. ELO, 2011, 4f). Auf diese Funktion kann nicht nur vom Arbeitsplatz aus zugegriffen werden, sondern auch von Smartphones aus, was eine flexible Arbeitseinteilung möglich macht (Vgl. ELO, 2012c, 1).

Für diese Lösung gibt es zahlreiche Schulungen, welche von der einfachen Benutzerschulung bis zur komplexeren produktspezifischen Modulschulung reichen. Es werden sogar Schulungen zur Programmierung angeboten. Neben den Trainings, welche für bestehende Kunden angeboten werden, gibt es ab Herbst 2012 auch in Österreich die Möglichkeit, dass Interessenten der ELO-Software einen Kurs besuchen, wo sie genauere Informationen über die vom Unternehmen angebotenen Lösungen erhalten. Für die Betreuung der Kunden nach der Installation sind normalerweise Partnerfirmen verantwortlich. Darüber hinaus gibt es in Linz ein Supportcenter (Vgl. J. Müller, E-Mail, 4. Juli 2012).

In Österreich wird ELO von der Gemeinde Ebergassing (ca. 4.000 Einwohner) und St. Andrä Wördern (ca. 7.800 Einwohner) eingesetzt (Vgl. J. Müller, E-Mail, 4. Juli 2012). Somit wäre es von der Gemeindegröße her auch gut für die Stadtgemeinde Neulengbach geeignet. Die Kosten lassen sich laut Herrn Müller nicht pauschal angeben, da diese vom Anforderungsprofil abhängen. Der rein lesende Benutzer ist jedoch kostenlos und pro Monat ist ein Nutzungsentgelt zu entrichten (Vgl. J. Müller, E-Mail, 4. Juli 2012).

10.6. Fabasoft (SP)

Fabasoft ist ein Softwarehersteller für den öffentlichen sowie für den privaten Bereich. Dieses Unternehmen existiert schon seit mehr als 20 Jahren (Vgl. Fabasoft, 2012a). Für den öffentlichen Sektor gibt es die sogenannte E-Government Suite. Das System basiert auf internationalen Normen – in Österreich ist dies ELAK. Dieses Programm ist für alle Ebenen (Bundes-, Landes und Gemeindeebene) der öffentlichen Verwaltung geeignet (Vgl. Fabasoft, 2012b). Diese Software orientiert sich bei der Benutzeroberfläche an Microsoft Windows Explorer (Vgl. Fabasoft, 2012h). In diesem Paket ist ein Dokumentenmanagement enthalten, welches es ermöglicht aus anderen Programmen per Drag&Drop Dokumente in die E-Government Suite aufzunehmen. Unterstützt werden hierbei alle Microsoft Office Programme sowie E-Mail Programme (Mozilla Thunderbird, Microsoft Outlook) und auch pdf. Files können problemlos geöffnet, importiert oder erstellt werden. Durch eine integrierte Suchfunktion lassen sich alle Dokumente schnell und problemlos finden. Der jeweilige Arbeitsplatz kann an die Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie der Gemeinde angepasst werden (Vgl. Fabasoft, 2012c). Neben dem Dokumentenmanagement ist es mit diesem Programm auch möglich, die Prozesse

aufzuzeigen und zu analysieren. Vordefinierte Prozesse können hiermit den aktuellen Geschäftsfällen zugeordnet werden (Vgl. Fabasoft, 2012d). Neben diesen Leistungen werden auch Diskussionsforen zur erleichterten Zusammenarbeit zu Verfügung gestellt (Vgl. Fabasoft, 2012e). Bezogen auf den elektronischen Akt erfüllt diese Software alle Anforderungen des ELAK-Konzepts. Dokumente werden registriert, gespeichert und können dann bearbeitet werden. Darüber hinaus werden die Dokumente genehmigt und schlussendlich archiviert. Um die Dokumente exportieren oder importieren zu können gibt es eine zentrale Schnittstelle. Daneben besteht auch die Möglichkeit über andere Schnittstellen direkt Abfragen aus dem Melderegister zu generieren oder Online-Services bereitzustellen. In Österreich gibt es zwei verschiedene Lösungen. ELAK im Bund ist für die Bundesministerien konzipiert, während ELAK light für die darunter liegenden Verwaltungsebenen vorgesehen ist (Vgl. Fabasoft, 2012g). Die E-Government Suite ermöglicht es auch Web-Anwendungen zu erstellen. Diese können in bestehende Portale eingebunden werden und auch mit den Backoffice Anwendungen verknüpft werden (Vgl. Fabasoft, 2012f).

Das Unternehmen bietet Trainings an, um mit diesem Programm umgehen zu können. Dabei gibt es sowohl Einsteiger als auch Fortgeschrittene Kurse. Für Probleme steht über die Website ein Service Desk zur Verfügung. Des Weiteren gibt es einen Newsletter, der über Neuigkeiten informiert (Vgl. Fabasoft, 2012i).

Die E-Government Suite wird vor allem von größeren Verwaltungseinheiten verwendet. In Österreich kommt sie in allen Bundesministerien sowie in verschiedenen Magistraten (Linz, Wien) und Landesregierungen (Niederösterreich, Oberösterreich, Steiermark) zum Einsatz (Vgl. Fabasoft, 2012j). Auf Grund der Größe der Stadtgemeinde Neulengbach ist es nicht sicher, ob diese Software die beste Wahl ist.

10.7. Go ELAK (SP)

Hierbei handelt es sich um eine Software, welche vom ELAK Government Verbund (Verein) und unisys (Softwareunternehmen) gemeinsam entwickelt wurde (Vgl. ELAK Government Verbund, 2012a). Den Anstoß zur Entwicklung kam vom Bürgermeister der Gemeinde Gföhl im Jahr 2005 (Vgl. Deimel, 2010). Go ELAK beinhaltet sowohl ein Dokumentenmanagement- als auch ein Workflowmanagementprogramm (Vgl. ELAK Government Verbund, 2012a). Mit dem integrierten Government Office wird eine

Schnittstelle zur niederösterreichischen Landesverwaltung und zum Bund angeboten. Damit können Dokumente oder sogar ganze Akten ausgetauscht werden. Daneben existieren Schnittstellen zu anderen Programmen und es gibt ein elektronisches Zustellprogramm. Darüber hinaus ist die Amtssignatur in diesem Programm integriert. Insgesamt war die Intention der Entwickler, dass mit Go ELAK ein Standardprogramm geschaffen wird, welches so gut an die Bedürfnisse der Gemeinden angepasst wurde, dass Individualisierungen auf ein Minimum begrenzt werden können (Vgl. ELAK Government Verbund, 2012b). Es werden zwei Lösungen angeboten. Einerseits gibt es die Möglichkeit, dass das System (ELAK Server als Hardware) auf dem EDV-System der Gemeinde läuft. Dazu wird der Microsoft Sharepoint Server benötigt. Auf der anderen Seite gibt es die Möglichkeit, dass Go ELAK bei der Telekom Austria läuft und somit dort die Daten gesichert und archiviert werden. Jedoch ist diese Variante mit weiteren Kosten verbunden, allerdings braucht die Gemeinde keine Kosten für die Hardware sowie die Langzeitarchivierung aufwenden (Vgl. ELAK Government Verbund, 2012c). Alle Anwendungen und Programme von Go ELAK laufen webbasiert ab, was eine arbeitsplatzunabhängige Bearbeitung möglich macht (Vgl. Deimel, 2010). Neben dem Programm Go ELAK bietet der Verein ELAK Government Verbund auch Beratung bei der Einführung des elektronischen Akts an und begleitet die tatsächliche Einführung und bereitet diese mit einer Prozessanalyse vor. Des Weiteren gibt es Fachtagungen und spezielle Schulungen zum Programm Go ELAK (Vgl. ELAK Government Verbund, 2012d).

Angewendet wird Go ELAK von verschiedenen Gemeinden in Niederösterreich. Sowohl kleine Gemeinden wie Gföhl oder Obergrafendorf als auch größere Gemeinden wie Amstetten und Wr. Neudorf sind Nutzer dieses Programms (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 78). Im Jahr 2010 nutzten schon 15 Gemeinden von 1.500 bis 23.000 Einwohnern Go ELAK (Vgl. Deimel, 2010). Um Go ELAK nutzen zu können muss man Mitglied beim Verein ELAK Government Verbund werden. Dazu sind eine einmalige Beitrittsgebühr sowie ein Nutzungsentgelt zu bezahlen. Jährlich sind ein Mitgliedsbeitrag sowie ein Nutzungsentgelt je nach Einwohnerzahl zu bezahlen (Vgl. ELAK Government Verbund, 2012c). Für die Stadtgemeinde Neulengbach würden einmalige Gebühren von ca. € 17.400 inkl. UST anfallen. Darüber hinaus wären jährlich ca. € 1.400 inkl. UST fällig. Würde man sich für die Variante mit der Nutzung des Servers bei der Telekom Austria entscheiden, fallen weitere Kosten an.

10.8. K.I.M. Gemdat (ZN)

Das Programm K.I.M.-ELAK des Anbieters Gemdat NÖ bietet EDV-Lösungen für Städte, Gemeinden und Gemeindeverbände an und ist somit spezialisiert auf Anwender des kommunalen Bereichs. Das Unternehmen Gemdat NÖ besteht seit rund 25 Jahren und kooperiert hierbei mit dem Unternehmen Easy Software, welches den Anbieter bei der Entwicklung von Software unterstützt (Vgl. Gemdat, 2012a). Das Programm K.I.M.-ELAK ist in Österreich bereits sehr weit verbreitet, da auch in Oberösterreich, vermarktet durch den Anbieter Gemdat OÖ, bereits mehr als 100 Gemeinden dieses Programm benutzen (Vgl. Gemdat, 2010).

Das System K.I.M.-ELAK beinhaltet ein umfassendes Dokumentmanagement, ein revisionssicheres Archiv, eine Vielzahl von E-Government-Funktionen und Unterstützung bei Verwaltungsabläufen. Ein Vorteil dieser Software ist die automatische Integration anderer K.I.M.-Produkte, wie das Buchhaltungsprogramm, welches von der Stadtgemeinde Neulengbach bereits benutzt wird. Auch Office-Anwendungen können in das K.I.M.-ELAK-System eingebunden werden. Des Weiteren bietet das Programm die Möglichkeit spezifische Abläufe von Geschäftsfällen festzulegen (Workflow-Modellierung), welche dann teilweise automatisch von dem Programm ausgeführt werden. Hierfür können variable oder feste Szenarien festgelegt werden, je nach Erfordernis des einzelnen Geschäftsprozesses. Da die Modellierung der Workflows grafisch erfolgt, ist diese auch für Mitarbeiter übersichtlich und leicht verständlich. Die Modellierung der Workflows erfolgt mittels des Programmes Microsoft Visio. Die gesamte Struktur des K.I.M.-ELAKs ist leicht verständlich, da es auf der bekannten Windows-Oberfläche basiert. Der Zugriff auf das Programm kann auch mittels Internet, Intranet oder über mobile Clients erfolgen und ist somit standortunabhängig. Des Weiteren ist das System flexibel und kann somit bei der Implementierung an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden (Vgl. Gemdat, 2010).

Neben dieser Komplettversion eines elektronischen Akts, gibt es auch ein sogenanntes ELAK light, welches nur die elektronische Abwicklung für den Posteingang und die Belegverwaltung möglich macht (Vgl. Gemdat, 2012c).

Der Anbieter Gemdat bietet für die Mitarbeiter auch eine Reihe von Schulungen an, die durch den Kunden in Anspruch genommen werden können. Nach erfolgter Installation gibt es seitens des Unternehmens Gemdat eine Reihe von angebotenen Services für ihre

Kunden. So besteht ein eigenes All-in-One-Serviceportal im Internet, über welches unter anderem IT-Anfragen schnell beantwortet, Seminarangebote gebucht oder Produkt-News abgefragt werden können (Vgl. Gemdat, 2012b).

Gemeinden wie Brunn am Gebirge (rund 11.348 Einwohner), Tulln (ca. 15.198 Einwohner), Gloggnitz (etwa 6.062 Einwohner) und Purgstall (rund 5.373 Einwohner) setzen das System K.I.M.-ELAK bereits in ihrer Gemeinde ein (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 78; Statistik Austria, 2012e). Anhand der Größe der vorher genannten Gemeinden kann man gut erkennen, dass die Software für die Stadtgemeinde Neulengbach, mit einer Größe von etwa 8.000 Einwohnern, sehr gut geeignet wäre.

10.9. Rathausmanager (SP)

Der Rathausmanager ist ein seit 1991 existierendes österreichisches Unternehmen, welches es sich zum Ziel gesetzt hat, die österreichische Kommunalverwaltung zu modernisieren. Ihre Leistungen beinhalten unter anderem Hardwaresysteme sowie die Datenbank ÖKOM, welche den elektronischen Akt beinhaltet (Vgl. ÖKOM, 2012a). Die Gemeindesoftware beinhaltet den Rathausmanager sowie die Datenbank, wodurch alle Prozesse vollkommen in diesem Programm abgewickelt werden können. Darüber hinaus ist es möglich alle Ergebnisse in Excel bzw. Word zu übertragen und/oder Serienbriefe zu erstellen. Die Mitarbeiter der Firma installieren das gesamte System und bilden die Mitarbeiter einer Gemeinde aus und schließen Werkverträge mit Personen der Gemeinde ab, um die Fortbildung zu gewährleisten. Ebenso steht nach der Installation ein Fernwartungssystem zu Verfügung und in den meisten Ländern ist ein Competence Center eingerichtet, welches Fragen beantwortet (Vgl. N. Wenger, E-Mail, 29. Juni 2012). Bei der Installation ist es möglich auf die besonderen Bedürfnisse der Gemeinde einzugehen (Vgl. ÖKOM, 2012b, 1). Mit Hilfe dieses Systems können unter anderem sowohl Hundeanmeldungen, Kindergartenanmeldungen als auch Kommunalsteuererklärungen und Finanztransaktionen elektronisch abgewickelt werden. Dafür sind verschiedenste Bereiche in dieses System integriert. Beispiele dafür sind die Vorbereitung von Sitzungen, die Finanzbuchhaltung und das Meldewesen. Die Benutzeroberfläche ist Microsoft Office angepasst (Vgl. ÖKOM, 2012b, 2ff). Alle Schritte werden im Dokumentenmanager ausgeführt, welcher automatisch verschiedene Office Programme öffnet und der Benutzer kann dann aus Vorlagen auswählen. Die erzeugten Dokumente können danach auch automatisch

versendet werden – je nach dem mit oder ohne digitale Signatur und per E-Mail oder Botendienst. Ebenso können die Dokumente einfach anderen Mitarbeitern in der Gemeinde zur Verfügung gestellt werden (Vgl. ÖKOM, 2012b, 2ff).

Der Rathausmanager ist sowohl für kleine als auch für größere Gemeinden geeignet. Neuberg im Burgenland ist mit 1.300 Einwohnern die kleinste Gemeinde, welche den Rathausmanager verwendet. Wolfsberg zählt zu den größeren Gemeindeanwendern (Vgl. N. Wenger, E-Mail, 29. Juni 2012). In Niederösterreich wenden es unter anderem Ybbs und Neunkirchen an (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 79). Die Kosten für ein Gesamtsystem liegen bei ca. 8.000 bis 10.000 Euro (einmalig) plus 1% Wartungskosten pro Monat (Vgl. N. Wenger, E-Mail, 29. Juni 2012).

10.10. SW 21 (SP)

Diese Software wurde von der Stadtgemeinde Schwechat in Zusammenarbeit mit der Firma Rise Forschungs- und Entwicklungs-GmbH entwickelt. Das Projekt wurde im Jahr 2007 gestartet und im Sommer 2008 wurde es in Echtbetrieb genommen (Vgl. Wachter, 2009, 45f). Am Beginn dieses Projekts wurden die Anforderungen an so ein System bestimmt. Wichtig war (ist) der Stadtgemeinde Schwechat, dass sich das System an ihre Gegebenheiten anpasst und, dass die Prozesse und Projekte intern entwickelt werden (Vgl. Wachter, 2012, 9). Eine weitere Besonderheit dieser Software ist, dass sie als Basistechnologie nur Open Source Software verwendet, was dazu führt, dass keine Lizenzkosten anfallen (Vgl. Wachter, 2009, 45). SW 21 besteht aus einem Produktkatalog, einem elektronischen Posteingang und einem Bürgeranliegen-Management. Darüber hinaus ist es möglich Prozesse als Basis für den elektronischen Akt abzubilden und es gibt einen Output orientierten Dienstpostenplan (Vgl. Wachter, 2012, 9). Des Weiteren ist eine Suchfunktion integriert, damit Dokumente jederzeit schnell aufgefunden werden können. Es ist möglich all diese Funktionen auch fernab des eigenen Arbeitsplatz abzurufen, da das gesamte System webbasiert ist (Vgl. Wachter, 2009, 45). Für jedes Produkt ist es möglich die Verantwortlichkeiten elektronisch abzubilden, deren Ziele aufzuzeigen sowie die Einnahmen und Ausgaben darzustellen. Somit kann jedes Produkt integriert gesteuert werden (Vgl. Wachter, 2012, 10). Falls Schnittstellen zu anderen Programmen existieren, können diese integriert werden. Jedoch ist dafür Voraussetzung, dass diese schon im Programm vorhanden sind (Vgl. S. Lödl, E-Mail, 2. Juli 2012).

Nach der Installation wurde von der Firma Rise eine Schulung für alle Mitarbeiter durchgeführt. Des Weiteren sind sie der Ansprechpartner falls es Probleme geben sollte (Vgl. S. Lödl, E-Mail, 2. Juli 2012). Das Programm wird noch immer weiter entwickelt. In Zukunft möchte man zum Beispiel alle angebotenen Produkte auf der Homepage veröffentlichen um dadurch den Bürgern einen Überblick über die Leistungen zu geben (Vgl. Wachter, 2012, 10). Das Programm verwendet neben Schwechat auch die Gemeinde Leonding (Vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 79).

Da es sich hierbei um ein gesamtes Projekt handelt, konnte man uns leider keine Auskunft zu den Kosten geben (Vgl. S. Lödl, E-Mail, 2. Juli 2012). Die Anwendbarkeit für die Stadtgemeinde Neulengbach hängt davon ab, ob sie bereit sind mehr für die Programmierung und Entwicklung auszugeben und dafür bei den Lizenzkosten zu sparen. Jedoch ist davon auszugehen, dass die Entwicklung sehr kostenintensiv ist. Der Vorteil eines solchen Programms liegt auf der Hand: Man kann alles genauso machen wie man es braucht und haben möchte.

10.11. Überblick der Anbieter des Elektronischen Akts in Österreich (G)

Tabelle 12: Überblick über Anbieter des elektronischen Akts in Österreich

Anbieter	Internetadresse	Geeignet für Stadtgemeinde Neulengbach	Individualisierungsmöglichkeiten	Schulungen	Betreuung nach Installation	Kosten	Andere Verwender
Acta Nova	www.rubicon.eu	fraglich	ja	ja	ja	Keine Angaben	Innsbruck, St. Pölten, Wiener Neustadt, Krems, Vöcklabruck
Consolidate	www.consolidate.eu	ja	ja	ja	Keine Angaben	Keine Angaben	Wolfurt, Lech am Arlberg, St. Gilgen am Wolfgangsee
Domea	www.opentext.de	fraglich	ja	ja	ja	Keine Angaben	Bundesrechnungszentrum, Amt der Kärntner LR
e-Akte	www.ots-ag.de	fraglich	teilweise	ja	ja	Pauschal nach Einwohnerzahl	Graz, Bregenz, Leoben
ELO	http://www.elo-professional.de/	ja	ja	ja	ja	Keine Angaben	St. Andrä Wördern, Ebergassing
Fabasoft	www.fabasoft.com/	fraglich	teilweise	ja	ja	Keine Angaben	Bund, LR, Magistrate

Go Elak	www.elak-government-verbund.at/	ja	teilweise	ja	Keine Angaben	Einmalig: € 17.400 Jährlich: € 1.400	Gföhl, Amstetten, Wiener Neudorf, Obergrafendorf
K.I.M. Gemdat	www.gemdatnoe.at	ja	ja	ja	ja	Keine Angaben	Tulln, Gloggnitz, Brunn am Gebirge
Rathaus- manager	http://www.oekom.at	ja	ja	ja	ja	Einmalig: € 8.000 – 10.000 Jährlich: € 960 – 1.200	Ybbs, Neunkirchen, Wolfsberg
SW 21	http://www.schwechat.gv.at/fs1/cs1/home/aktuelles/2171/	ja	ja	ja	ja	Keine Angaben	Schwechat, Leonding

Quelle: Eigene Darstellung

Auf Grund der durchgeführten Analyse würden die Verfasserinnen dieser Arbeit folgende Programme **nicht** empfehlen:

- Acta Nova
- Domea
- E-Akte
- Fabasoft

Bei diesen vier Anbietern war das ausschlaggebende Kriterium, wieso sie nicht in die engere Auswahl miteinbezogen wurden, dass die angebotenen Lösungen für größere Verwaltungseinheiten konzipiert sind. Das zeigt sich vor allem auch daran, dass diese Programme vor allem von größeren Städten, Landesregierungen oder Bundesministerien eingesetzt werden.

Die Eignung der Software **SW 21** hängt davon ab, inwiefern die Stadtgemeinde Neulengbach bereit ist eine gesamte Software selbst zu entwickeln. Die Nachteile sind hohe Entwicklungskosten und eine lange Dauer der Entwicklung. Auf der anderen Seite kann ein solches Programm perfekt an die Bedürfnisse der Gemeinde angepasst werden. Darüber hinaus gibt es schon durch das Projekt SW 21 Erfahrungswerte. Ein weiterer Vorteil ist, dass häufig danach keine Lizenzgebühren anfallen. Die Stadtgemeinde Neulengbach muss selbst entscheiden, ob sie für ein maßgeschneidertes Programm ein derartig großes Entwicklungsprojekt startet.

Die Anbieter **Consolidate und ELO** sind grundsätzlich für die Stadtgemeinde Neulengbach geeignet. Gegen ELO spricht, dass es keine eigene Lösung für den öffentlichen Sektor hat, sondern nur die anderen Produkte an die Anforderungen der Gemeinde angepasst werden. Mitunter kann dies zu Schwierigkeiten führen, da nicht alle Besonderheiten der Arbeit in der Gemeinde perfekt berücksichtigt werden können. Jedoch gibt es schon Branchen-Templates, welche die Besonderheiten der verschiedenen Sektoren berücksichtigen. Consolidate bietet alle notwendigen Programme für den elektronischen Akt an. Ein Vorteil ist, dass es eine Schnittstelle zu K.I.M. Gemdat gibt (G. Matt, E-Mail, 9. Juli 2012). Jedoch wird es in Österreich vor allem von sehr kleinen Gemeinden (um die 1.000 Einwohner) eingesetzt, woraus die Autorinnen dieser Arbeit geschlussfolgert haben, dass es sich möglicherweise auf Kleingemeinden spezialisiert hat. Daher wurde Consolidate nicht in die engere Wahl miteinbezogen.

Die Verfasserinnen dieser Arbeit sehen die folgenden drei Programme als **bestens geeignet** für die Gemeinde Neulengbach:

- Go ELAK
- K.I.M. Gemdat
- Rathausmanager

Für die Software **Go ELAK** spricht, dass sie unter der Schirmherrschaft einer niederösterreichischen Gemeinde, welche ähnliche Einwohnerzahlen wie Neulengbach hat, entwickelt wurde. Dadurch wurden alle Besonderheiten des öffentlichen Sektors in Niederösterreich berücksichtigt. Darüber hinaus bietet sie Schnittstellen zur niederösterreichischen Landesregierung und zum Bund. Ein Nachteil dieser Software ist, dass sie als Standardprogramm konzipiert ist und es somit nur eingeschränkte Individualisierungsmöglichkeiten gibt. Jedoch müsste man sich im Detail mit diesem Programm auseinandersetzen um festzustellen, ob es überhaupt notwendig ist viele Anpassungen vorzunehmen oder, ob das Programm schon beinahe alle Bedürfnisse von Neulengbach bedacht hat.

Das zweite präferierte Programm, **K.I.M. Gemdat**, bietet sich vor allem deswegen an, da die Stadtgemeinde Neulengbach bereits das Buchhaltungsprogramm dieser Firma einsetzt. Durch deren Spezialisierung auf den Kommunalsektor in Österreich, sind ihnen die Anforderungen einer Gemeinde sicherlich bestens bekannt. Darüber hinaus haben sie, wie Go ELAK, eine starke Präsenz in Niederösterreich, wodurch es einfacher ist mit anderen Gemeinden und Ämtern über dieses System zu kommunizieren. Ein Nachteil könnte eventuell sein, dass die Prozesse mit Hilfe von Microsoft Visio abgebildet werden, während bei der Vorbereitung ADONIS bzw. Microsoft Publisher verwendet wurde.

Das dritte Programm, welches sehr gut geeignet wäre, ist der **Rathausmanager**. Ebenso wie die anderen beiden bevorzugten Programme, ist die Software auf die österreichische Kommunalverwaltung spezialisiert. Darüber hinaus setzen Gemeinden mit einer ähnlichen Größe wie Neulengbach diese Software schon ein. Ein weiterer Vorteil sind die geringeren Kosten im Vergleich zu Go ELAK.

Abschließend muss aber festgehalten werden, dass die drei präferierten Programme alle sehr gut für die Stadtgemeinde Neulengbach geeignet wären.

11.Zusammenfassung (ZN)

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Prozessmanagement und Prozessanalyse in der öffentlichen Verwaltung. Sie ist in zwei große Themenbereiche gegliedert: eine theoretische Einführung und einen Praxisteil. Das erste Kapitel des theoretischen Teils befasst sich hierbei mit einer theoretischen Einführung in das Konzept des Prozessmanagement. Neben dem Nutzen, Zielen und Rollen werden auch Erfolgsfaktoren und Herausforderungen des Prozessmanagement genauer analysiert. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht die Verbesserung von Prozessen im Hinblick auf die Kosten, Zeit, Qualität und Kundenzufriedenheit (Vgl. Gaitanides et al., 1994, 16). Prozessmanagement kann dabei in zwei Formen in die Organisation eingebunden werden: kontinuierliches und radikales Prozessmanagement. Radikales Prozessmanagement beschäftigt sich hierbei mit einer einmaligen, starken Veränderung der Prozesse und Strukturen einer Organisation, während kontinuierliches Prozessmanagement auf eine schrittweise, laufende Verbesserung der Prozesse abzielt. Diese Form des Prozessmanagements ist hierbei stärker auf einen nachhaltigen Erfolg ausgerichtet und wird deshalb von den Autorinnen dieser Arbeit auch bevorzugt (Vgl. Neumann et al., 2008, 299f).

Anschließend an diese theoretische Einführung wurde das in der Arbeit verwendete Prozessmanagementmodell erläutert. Es besteht aus den sechs Schritten: Prozesserfassung, Ist-Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Soll-Prozessmodellierung, Implementierung und Kontrolle. Die Durchführung einer Kontrolle wird von vielen Unternehmen oft unterlassen, ist jedoch wichtig um den tatsächlichen Erfolg von Prozessmanagement erkennen zu können.

In dem dritten Kapitel dieser Arbeit wird der Begriff der öffentlichen Verwaltung genauer betrachtet. Es wird im Detail begutachtet welche Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und dem privaten Sektor bestehen und welche Aufgaben die öffentliche Verwaltung innehat. So ist die öffentliche Verwaltung meist sehr bürokratisch aufgebaut und zielt auf die Erfüllung öffentlicher Ziele ab. Auch die Messung des Erfolges erfolgt nicht, wie bei dem privaten Sektor, auf Basis des Gewinns, sondern wird anhand des Beitrages zum Gemeinwohl berechnet (Vgl. Becker et al., 2007, 8; Rau, 2007, 63ff). Zu den Aufgaben der öffentlichen Verwaltung zählen unter anderem Funktionen im Bereich des Rechts, der Finanzen und der Sicherheit und Ordnung. (Vgl. Rau, 2007, 342)

Anschließend an diese Einführung in die öffentliche Verwaltung, wurde das Thema der Verwaltungsmodernisierung genauer betrachtet. In den letzten Jahren forderten viele Personen eine Reform des öffentlichen Sektors (Vgl. Becker et al., 2007, 9) Gründe für die Notwendigkeit einer Verwaltungsmodernisierung sind vielzählig und können externe, wie z.B. demografischer Wandel oder Globalisierung, oder interne Auslöser, wie z.B. ineffiziente Prozesse oder Mängel im Personalbereich, haben (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 17ff; Becker et al., 2007, 9ff). Auch der Einsatz von elektronischen Hilfsmitteln wird in der öffentlichen Verwaltung immer wichtiger. Der Einsatz neuer Informationstechnologien in diesem Bereich wird E-Government genannt und beinhaltet unter anderem den Einsatz von Homepages, die digitale Signatur und den elektronischen Ausweis (Vgl. Reiner mann & von Lucke, 2002, 12; Hink et al., 2010). Ein besonderes Augenmerk dieser Arbeit liegt auf dem Einsatz des elektronischen Aktes, welcher Organisationen dabei unterstützen soll ihre Geschäftsprozesse möglichst automatisiert durchzuführen. Daher wurden die Anforderungen sowie der Einsatz in Österreich näher analysiert.

Das letzte Theoriekapitel beschäftigt sich mit den Besonderheiten des Prozessmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Wie man bereits anhand der oben genannten Aufgaben und Unterschiede zum privaten Sektor erkennen kann, muss auch das Konzept des Prozessmanagement an die Erfordernisse des öffentlichen Sektors angepasst werden. Durch ihre starke bürokratische Ausrichtung und die diversen Gesetzesvorgaben sind Veränderungen oft nur sehr schwer durchzusetzen. All diese Faktoren müssen bei dem Einsatz von Prozessmanagement berücksichtigt werden (Vgl. Bretschneider, 1990, 543).

Im zweiten großen Bereich dieser Arbeit werden die theoretischen Inhalte im Rahmen eines Projekts mit der Stadtgemeinde Neulengbach umgesetzt. Es wurde das im zweiten Kapitel vorgestellte Prozessmanagementmodell eingesetzt, um zehn Prozesse in der Buchhaltungsabteilung der Gemeinde im Detail zu analysieren und zu verbessern. Mittels des Programmes ADONIS konnten diese Prozesse grafisch dargestellt und optimiert werden. Des Weiteren möchte die Stadtgemeinde Neulengbach den elektronischen Akt einführen. Dafür wurden zehn Anbieter des elektronischen Akts am österreichischen Markt untersucht und auf ihre Eignung für die Gemeinde hin untersucht. Diese Informationen sollen der Gemeinde dabei helfen zu einer passenden Entscheidung zu gelangen.

12.Ausblick (ZN)

Die Thematik des Prozessmanagements ist in der heutigen Zeit, sowohl für private Unternehmen als auch für die öffentliche Verwaltung, zu einem wesentlichen Konzept geworden. Durch den vermehrten Kostendruck ist es daher besonders wichtig, dass Organisationen ihre Prozesse möglichst effizient gestalten. (Vgl. Gadatsch, 2010, 1). Prozessmanagement soll durch die Schritte Prozesserfassung, Ist-Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Soll-Prozessmodellierung, Prozessimplementierung und Kontrolle dieses Ziel unterstützen. Durch den kontinuierlichen Einsatz dieser sechs Schritte soll es zu einer Verbesserung der Prozesse in Hinblick auf Kosten, Zeit, Qualität und Kundenzufriedenheit kommen, welche es dem Unternehmen erlauben langfristig erfolgreicher zu operieren (Gaitanides et al., 1994, 16). Besonders die öffentliche Verwaltung steht von Seiten der Öffentlichkeit unter dem stetig wachsenden Druck, Kosten einzusparen und ihre Prozesse zu optimieren (Vgl. Hopp & Göbel, 1999, 17ff).

Im Rahmen dieses Projektes wurden zehn Prozesse in der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach im Detail analysiert und so gut es ging verbessert. Mittels mehrerer Workshops in der Stadtgemeinde Neulengbach und des Einsatzes des Softwaretools ADONIS konnten die einzelnen Prozesse dargestellt und optimiert werden. Dieses Projekt dient dem erstmaligen Einsatz von Prozessmanagement und soll in Zukunft auch auf andere Prozesse und Abteilungen der Gemeinde ausgeweitet werden. Des Weiteren sollen auch jene Prozesse, die bereits einer Neugestaltung unterzogen wurden, kontinuierlich kontrolliert und analysiert werden um eventuelle Verbesserungspotenziale oder Fehlerquellen frühzeitig erkennen zu können. Es sollte auch darauf geachtet werden, dass die Prozesse tatsächlich im Alltagsgeschäft gelebt werden und nicht nur auf dem Papier bestehen. Besonders durch die geplante Einführung des elektronischen Aktes kann es hier noch zu weiteren Verbesserungspotenzialen und Neugestaltungen der Prozesse kommen.

Ein weiteres Ziel dieses Projektes war die Unterstützung der Stadtgemeinde Neulengbach bei der Auswahl eines passenden Anbieters für den elektronischen Akt. Dazu wurden zehn Anbieter durch Petra Steinkellner und Nadine Zheden analysiert. Diese Analyse soll die Entscheidung der Gemeinde für ein geeignetes Programm erleichtern. Besonders die Anbieter von Go ELAK, K.I.M. Gemdat und der Rathausmanager eignen sich, nach Ansicht der Verfasserinnen dieser Arbeit, für den Einsatz in der Stadtgemeinde Neulengbach.

Zusätzlich zu der Stadtgemeinde Neulengbach soll dieses Projekt aber auch anderen Gemeinden als Hilfestellung für die Implementierung von Prozessmanagement und die Einführung des elektronischen Akts dienen. Besonders die Prozesse Eingangsrechnung durchführen und die Teilprozesse des Zahlungsverkehrs (Kassa Eingang, Kassa Ausgang und Zahlung Eingangsrechnung) eignen sich für einen breiten Einsatz, da es sich hierbei um relativ standardisierte Prozesse handelt. Diese Prozesse können für andere Gemeinden als Benchmark dienen, um dadurch etwaige Schwachstellen oder Verbesserungspotenziale in ihren Gemeinden aufdecken zu können. Doch auch die in der Arbeit dargestellte Vorgehensweise bei der Implementierung von Prozessmanagement und die identifizierten Herausforderungen und Probleme bei der Einführung in Bereiche der öffentlichen Verwaltung, können andere Gemeinden dabei unterstützen ein effektives Prozessmanagement zu implementieren. Des Weiteren kann die durchgeführte Analyse der Anbieter des elektronischen Akts auch andere Gemeinden bei der Auswahl eines geeigneten Programmes behilflich sein.

Obwohl zu dem Thema Prozessmanagement bereits eine Vielzahl von Literatur vorhanden ist und einiges an Forschung durchgeführt wurde, gibt es, besonders im Bereich der Anwendung von Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, noch einiges an Forschungs- und Analysebedarf. Auf Grund des immer stärker werdenden Rufs der Öffentlichkeit nach Kosteneinsparungen und Modernisierungen des öffentlichen Sektors, wird es in der Zukunft voraussichtlich zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit diesem Thema kommen. Dazu ist es auch wichtig die Gemeinden, Städte und den Staat für dieses Thema zu sensibilisieren und das nötige Know-how für die Mitarbeiter bereitzustellen.

Literaturverzeichnis

- Abdolvand, N., Albadvi, A. & Ferdowsi, Z. (2008). Assessing readiness for business process reengineering [Electronic version]. *Business Process Management Journal*, 14 (4), 497 – 511.
- Aldowaisan, T. & Gaafar, L. (1999). Business process reengineering: an approach for process mapping [Electronic version]. *The International Journal of Management Science*, 27 (5), 515 – 524.
- Algermissen, L. (2008). Prozesstransparenz mit Methode. *Innovative Verwaltung*, 30 (5), 21 – 22.
- Allweyer, T. (2005). *Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling*. Bochum, Herdecke: W3L-Verlag.
- Al-Mashari, M. & Zairi, M. (1999). BPR implementation process: An analysis of key success and failure factors [Electronic version]. *Business Process Management Journal*, 5 (1), 87 – 112.
- Alonso, A. I. (2006). Die Umstrukturierung der Verwaltung und das New Public Management [Elektronische Version]. *Verwaltung & Management. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 12 (1), 14 – 23.
- Anderwald, K. (2008). Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 23 – 31). Wien: LexisNexis.
- Ayanso, A., Chatterjee, D. & Cho, D. I. (2011). E-Government readiness index: A methodology and analysis [Electronic version]. *Government Information Quarterly*, 28, 522 – 532.
- Barata, K. & Cain, P. (2001). Information, not technology, is essential to accountability: Electronic records and public-sector financial management [Electronic version]. *The Information society*, 17 (4), 247 – 258.
- Bearman, D. (1996). Item level control and electronic recordkeeping [Electronic version]. *Archives and museum informatics*, 10 (3), 195 – 245.
- Becker, B. (1989). *Öffentliche Verwaltung. Lehrbuch für Wissenschaft und Praxis*. Percha am Starnberger See: R. S. Schulz.
- Becker, J., Algermissen, L. & Falk, T. (2007). *Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung. Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Becksteiner, U. & Lorber, R. (2009). Digitales Posteingangsmanagement am Beispiel des Magistrats Waidhofen. Oder: „Wenn meine Welt voll Kirschen ist, was tu ich mit den Kernen?“ [Elektronische Version]. *Österreichische Gemeindezeitung*, 9/2009, 28 – 30.
- Bernhart, J. & Pracher, C. (2008). Kommunales Qualitätsmanagement. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 207 – 226). Wien: LexisNexis.
- Best, E. & Weth, M. (2009). *Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Best, E. & Weth, M. (2010). *Process Excellence: Praxisleitfaden für erfolgreiches Prozessmanagement* (4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Bleyer, M. & Saliterer, I. (2008). Kunden-/Bürgerorientierung auf kommunaler Ebene. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 181 – 196). Wien: LexisNexis.
- Bock, C. (2004). New Public Management und eGovernment [Elektronische Version]. *Verwaltung & Management. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 10 (5), 234 – 240.
- BPM&O GmbH (2011, 1. März). *Status-Quo Prozessmanagement 2010/2011*. Zugriff am 18. August 2012 unter http://www.bpmo.de/bpmo/export/sites/default/de/know_how/download_s/Status_Quo_Prozessmanagement_2011.pdf

- Brandtner, W. (1992). Die Organisation der staatlichen Verwaltung. In Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.), *Die öffentliche Verwaltung in Österreich* (S. 99 – 126). Wien: Österreichische Staatsdruckerei.
- Brenner, M. & Paulus, J. (2005). Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance. In Horváth & Partners [Hrsg.], *Prozessmanagement umsetzen: durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken* (S. 7 – 16). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bretschneider, S. (1990). Management information systems in public and private organizations: An empirical test [Electronic version]. *Public administration review*, 50 (5), 536 – 545.
- Bruder, W. & Dose, N. (1998). Öffentliche Verwaltung. In D. Nohlen (Hrsg.), *Wörterbuch Staat und Politik* (S. 469 – 476). München: Piper.
- Brünner, C. (1983). Aufgaben der Verwaltung. In K. Wenger, C. Brünner & P. Oberndorfer (Hrsg.), *Grundriß der Verwaltungslehre* (S. 89 – 140). Wien, Köln: Hermann Böhlhaus.
- Brunner, F. (2011). *Japanische Erfolgskonzepte: KAIZEN, KVP, Lean Production Management, Total Productive Maintenance, Shopfloor Management, Toyota Production Management* (2. Auflage). München: Hanser.
- Bundeskanzleramt Österreich (2006, 27. Dezember). *ELAK-Konzept. Teil A. Funktionsbeschreibung*. Zugriff am 22. August 2012 unter <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/DocView.axd?CobId=19396n>
- Bundeskanzleramt Österreich (2008, 16. Dezember). *Wir stellen die Verwaltung auf den Kopf*. Zugriff am 22. August 2012 unter <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=33150>
- Bundeskanzleramt Österreich (2011a, 28. Februar). *Verwaltung in Österreich*. Zugriff am 2. August 2012 unter <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=42552>
- Bundeskanzleramt Österreich (2011b, 31. August). *Behörden im Netz. Das österreichische E-Government ABC*. Zugriff am 17. August 2012 unter <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/DocView.axd?CobId=43072>
- Business Cloud (2011, 8. März). *Heraklit für wechselfreudige Anbieter, die Stoa zur Sicherheitsdebatte*. Zugriff am 18. Oktober 2012 unter <http://www.business-cloud.de/heraklit-fur-wechselfreudige-anbieter-die-stoa-zur-sicherheitsdebatte/>
- Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti & DTi (2011, 22. Februar). *Digitizing public services in Europe: Putting ambition into action*. Zugriff am 20. August 2012 unter <http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/2010-egovernment-benchmark/>
- Cats-Baril, W. & Thompson, R. (1995). Managing information technology projects in the public sector [Electronic version]. *Public administration review*, 55 (6), 559 – 566.
- Cecon, F. (2008). New Public Management – Leitparadigma der kommunalen Verwaltungsmodernisierung. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 125 – 146). Wien: LexisNexis.
- Consolidate (2010, 3. Februar). *Consolidate – Information Nutzen*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter <http://www.consolidate.eu/fileadmin/consolidateDaten/dokumente/ConsolidateBroschuere-2010.pdf>
- Consolidate (2012a). *Unsere Geschichte: Consolidate Software GmbH & Co. KG*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter <http://www.consolidate.eu/unternehmen.html>
- Consolidate (2012b). *Consolidate FAQ's - oft gestellte Fragen*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter <http://www.consolidate.eu/faq-informationen-consolidate-produkt.html>
- Damkowski, W. & Precht, C. (1995). *Public Management. Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor*. Stuttgart, Berlin, Köln: W. Kohlhammer.

- Dearing, E. (1992). Das Projekt Verwaltungsmanagement – Chancen einer Verwaltungsreform in Österreich [Elektronische Version]. *DÖV*, 7, 297 – 305.
- Deimel, A. (2010). *GO ELAK papierlose Gemeindeverwaltung ist leistbar*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter http://www.elak-governmentverbund.at/newslesen/items/ElektronischeVerwaltung_f%C3%BCr_alle_Gemeinden.html
- Dieckmann, J. (2000). Sinn und Zweck der Verwaltungsreform: Anforderungen und Chancen für die Kommunen. In A. Töpfer (Hrsg.), *Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung* (S. 29 – 40). Wiesbaden: Gabler.
- Digitales Österreich (2006, 24. August). *1 Jahr Plattform „Digitales Österreich“*. Zugriff am 25. August 2012 unter <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/DocView.axd?CobId=22687>
- Digitales Österreich (2008, 14. März). *ELAKimBUND – der elektronische Akt*. Zugriff am 25. August 2012 unter <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/DocView.axd?CobId=22248>
- Digitales Österreich (2009, 3. Dezember). *Leitbild – Grundsätze - Visionen 2020*. Zugriff am 22. August 2012 unter <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/DocView.axd?CobId=37561>
- Digitales Österreich (2012a). *Der elektronische Akt*. Zugriff am 25. August 2012 unter <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/5231/default.aspx>
- Digitales Österreich (2012b). *Plattform „Digitales Österreich“*. Zugriff am 25. August 2012 unter <http://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/5234/default.aspx#a1>
- Digitales Österreich (2012c). *Rechtliche Rahmenbedingungen von E-Government in Österreich*. Zugriff am 25. August 2012 unter <http://www.bka.gv.at/site/5238/default.aspx#a1>
- Digitales Österreich (2012d). *Die Bürgerkarte*. Zugriff am 25. August 2012 unter <http://www.bka.gv.at/site/5244/default.aspx>
- Dincher, R., Müller-Godeffroy, H., Scharpf, M. & Schuppan, T. (2010). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung* (3. Auflage). Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2005). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (11. Auflage). Frankfurt: Campus.
- ELAK Government Verbund (2012a). *Elektronische Verwaltung der neuen Generation*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter http://www.elak-government-verbund.at/go_elak.html
- ELAK Government Verbund (2012b). *Neue Technologie speziell für Städte und Gemeinden*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter http://www.elak-government-verbund.at/government_office.html
- ELAK Government Verbund (2012c). *GO ELAK für alle Städte und Gemeinden Österreichs*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.elak-government-verbund.at/weg-zu-go-elak.html>
- ELAK Government Verbund (2012d). *Elektronische Verwaltung für Städte und Gemeinden*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter http://www.elak-government-verbund.at/wir_bieten.html
- ELO (2011). *ELO Business Logic Provider. ELO Business Solution für ERP-Anwendungen*. Stuttgart: ELO Digital Office GmbH.
- ELO (2012a). *Wir über uns*. Zugriff am 3. Oktober 2012 unter <http://www.elo-professional.de/unternehmen>
- ELO (2012b). *ELO DocXtractor INVOICE. Die Komplettlösung für schnelle Rechnungsprozesse*. Zugriff am 5. Oktober 2012 unter <http://www.elo-professional.de/images/stories/homepage/downloads/elo-docextractor-invoice.pdf>

- ELO (2012c). *ELO for Smartphone. Die mobile ELO ECM-Lösung für Ihr Business*. Stuttgart: ELO Digital Office GmbH.
- Engel, A. (2008). *IT-gestützte Vorgangsbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung. Bausteine zur Prozessgestaltung im E-Government*. Berlin: edition sigma.
- Eurostat (2012, 10. Oktober). *Arbeitnehmer mit befristetem Arbeitsvertrag*. Zugriff am 10. Oktober 2012 unter <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tps00073&plugin=1>
- Fabasoft (2012a). *Die Fabasoft Gruppe*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.fabasoft.com/de/fabasoft-gruppe.html>
- Fabasoft (2012b). *Die Nummer 1 für elektronische Akten- und Vorgangsbearbeitung*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.fabasoft.com/de/fabasoft-egov-suite.html>
- Fabasoft (2012c). *Dokumentenmanagement mit der Fabasoft eGov-Suite*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.egov-suite.com/de/dokumentenmanagement.html>
- Fabasoft (2012d). *Geschäftsprozesse/Workflow*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.egov-suite.com/de/workflow.html>
- Fabasoft (2012e). *Informelle Zusammenarbeit (Collaboration)*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.egov-suite.com/de/collaboration.html>
- Fabasoft (2012f). *Online Services*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.egov-suite.com/de/online-services.html>
- Fabasoft (2012g). *ELAK (Österreich)*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.egov-suite.com/de/elak.html>
- Fabasoft (2012h). *Fabasoft eGov-Suite. Das flexible Standardprodukt für die moderne öffentliche Verwaltung*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <https://services.fabasoft.com/FscHttpServlet?fscurl=https%3A%2F%2Fsaas.fabasoft.com%2Ffabasoftp%2Fdownload%2FCOO.2222.2001.1.6174402>
- Fabasoft (2012i). *Newsroom*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.egov-suite.com/de/newsroom.html>
- Fabasoft (2012j). *Referenzen Österreich*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://www.egov-suite.com/de/referenzen/oesterreich.html>
- Feldbrügge, R. & Brecht-Hadrashke, B. (2008). *Prozessmanagement leicht gemacht: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten* (2. Auflage). Heidelberg: Redline Wirtschaftsverlag.
- Ferenczi, A. (2008). *E-Government im Europäischen Vergleich. Estland als Vorreiter in der Europäischen Union*. Wien: Universität Wien, Institut für Politikwissenschaft.
- Ferk, H. (1996): *Geschäftsprozessmanagement: Ganzheitliche Prozessoptimierung durch die Cost Driver-Analyse*. München: Franz Vahlen
- Fischermanns, G. (2009). *Praxishandbuch Prozessmanagement* (8. Auflage). Gießen: Götz Schmidt.
- Früh, G. & Promberger K. (2010). E-Government in der Europäischen Union. In K. Promberger, G. Früh & J. J. Bernhart (Hrsg.), *E-Government. Konzepte, Modelle und Erfahrungen* (S. 37 – 60). Wien: Linde.
- Gabler (2012). *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dokumentenmanagement*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75593/dokumentenmanagement-v5.html>
- Gadatsch, A. (2010). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker* (6. Auflage). Wiesbaden: Vieweg + Teubner.
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen* (2. Auflage). München: Franz Vahlen.

- Gaitanides, M. (2009). Geschäftsprozess und Prozessmanagement. In H. Pongratz, T. Tramm & K. Wilbers (Hrsg.), *Prozessorientierte Wirtschaftsdidaktik und Einsatz von ERP-Systemen im kaufmännischen Unterricht* (Band 4, S. 11 – 30). Aachen: Shaker Verlag.
- Gaitanides, M., Scholz, R. & Vrohling, A. (1994). Prozessmanagement: Grundlagen und Zielsetzungen. In M. Gaitanides, R. Scholz, A. Vrohling & M. Raster (Hrsg.), *Prozessmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering* (S. 1 – 20). München: Hanser.
- Geiser, U. (2008). Modellierung von Prozessen. In M. Hirzel, F. Kühn & I. Gaida (Hrsg.), *Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern* (2. Auflage, S. 141 – 153). Wiesbaden: Gabler.
- Gemdat (2010, 6. Oktober). *K.I.M. ELAK*. Zugriff am 13. Oktober 2012 unter http://www.gemdatnoe.at/medien/download/50343883_1.pdf
- Gemdat (2012a). *Wir über uns*. Zugriff am 13. Oktober 2012 unter <http://www.gemdatnoe.at/system/web/zusatzseite.aspx?menuonr=50325063&detailonr=50325061>
- Gemdat (2012b). *Schulungs Center*. Zugriff am 13. Oktober 2012 unter <http://www.gemdatnoe.at/system/web/zusatzseite.aspx?menuonr=50325075&detailonr=50325071>
- Gemdat (2012c). *K.I.M. ELAK Light*. Zugriff am 13. Oktober 2012 unter <http://www.gemdatnoe.at/system/web/produkt.aspx?bezirkonr=0&detailonr=50343977&menuonr=50320534>
- Gesellschaft für Prozessmanagement (2007, 4. April). *Befragung zum PzM Status in Österreich, Umfragen an 70 österreichischen Unternehmen*. Zugriff am 7. September 2012 unter <http://www.prozesse.at/images/stories/downloads/pzmstatusinoesterreich.pdf>
- Grimmer, K. (2004). Verwaltungsmodernisierung und kommunale Organisationsmodelle [Elektronische Version]. *Verwaltung & Management. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 10 (2), 68 – 72.
- Groth, A. (2012). *Die besten Zitate über „Veränderung“*. Zugriff am 18. Oktober 2012 unter <http://www.alexander-groth.de/ueber-Veraenderung.fuehrungsseminare-41.0.html>
- Gruber, J. P. (2011). Was ist ein Staatsbankrott? Auf dem Weg zu einem geordneten Insolvenzverfahren für staatliche Schuldner [Elektronische Version]. *Steuer- und Wirtschaftskartei*, 86 (30), 1361 – 1363.
- Grünbacher, P. & Makolm, J. (2007). Erfolgsfaktoren komplexer IT-Projekte der öffentlichen Hand. In E. Schweighofer, A. Geist & G. Heindl (Hrsg.), *10 Jahre IRIS: Bilanz und Ausblick. Tagungsband des 10. Internationalen Rechtsinformatik-Symposiums IRIS 2007 [22. bis 24. Februar 2007 an der Universität Salzburg]* (S. 37 – 44). Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden: Richard Boorberg.
- Gulledge Jr., T. R. & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications [Electronic version]. *Business process management journal*, 8 (4), 364 – 376.
- Hack, H. (2003). Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung. In H. Bauer, P. Biwald & E. Dearing (Hrsg.), *Öffentliches Management in Österreich. Realisierungen und Perspektiven* (S. 47 – 58). Wien: KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsgmbH.
- Halachmi, A. & Bovaird, T. (1997). Process reengineering in the public sector: Learning some private sector lessons [Electronic version]. *Technovation*, 17 (5), 227 – 235.
- Halachmi, A. (1996). Business process reengineering in the public sector: Trying to get another frog to fly? [Electronic version]. *National productivity review*, 15 (3), 9 – 18.

- Hammer, M. & Champy, J. (1994) *Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen* (4. Auflage). Frankfurt: Campus.
- Hanafizadeh, P., Moosakhani, M. & Bakhshi, J. (2009). Selecting the best strategic practices for business process redesign [Electronic version]. *Business Process Management Journal*, 15 (4), 609 – 627.
- Hansmann, H., Laske, M. & Luxem R. (2008). Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (6. Auflage, S. 269 – 298). Berlin: Springer.
- Heintze, T. & Bretschneider, S. (2000). Information technology and restructuring in public organizations: Does adoption of information technology affect organizational structures, communications, and decision making? [Electronic version]. *Journal of Public Administration, Research & Theory*, 10 (4), 801 – 830.
- HELP.gv.at (2012). *Auszeichnungen und Preise*. Zugriff am 25. August 2012 unter <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/impressum/Seite.730100.html>
- Hieber, F. (2010). *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen für das Management in der öffentlichen Verwaltung* (6. Auflage). Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Hilgers, D. (2012). Open Government: Theoretische Bezüge und konzeptionelle Grundlagen einer neuen Entwicklung in Staat und öffentlichen Verwaltungen [Elektronische Version]. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82 (6), 631 – 660.
- Hill, H. (1996). Verwaltungsreform und öffentlicher Dienst. In J. Ipsen (Hrsg.), *Verwaltungsreform – Herausforderung für Staat und Kommunen: Symposium des Instituts für Kommunalrecht der Universität Osnabrück am 22. November 1995* (S. 83 – 88). Baden-Baden: Nomos.
- Hiller, C., Minar-Hödel, P. & Zahradnik H. (2010). *Prozessmanagement: Komplexe Prozesse einfach steuern*. Wien: Goldegg.
- Hink, R., Rupp, C., Parycek, P. & Pirker, H. (2010). *E-Government in Gemeinden. Vom E-Formular zum E-Bescheid* (Schriftenreihe Recht & Finanzen für Gemeinden, 4/2010). Wien: Manz.
- Hirzel, M. (2008). Erfolgsfaktor Prozessmanagement. In M. Hirzel, F. Kühn & I. Gaida (Hrsg.), *Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern* (2. Auflage, S. 11 – 22). Wiesbaden: Gabler.
- Holzinger, G. (1983). Verwaltungsreform. In K. Wenger, C. Brünner & P. Oberndorfer (Hrsg.), *Grundriß der Verwaltungslehre* (S. 379 – 404). Wien, Köln: Hermann Böhlhaus.
- Holzinger, G. (2006). Die Organisation der Verwaltung. In G. Holzinger, P. Oberndorfer & B. Raschauer (Hrsg.), *Österreichische Verwaltungslehre* (2. Auflage, S. 107 – 180). Wien: Verlag Österreich.
- Hopp, H. & Göbel, A. (1999). *Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen*. Stuttgart: Schäffer Poeschl.
- Huber, M. (2008). Große Vergangenheit, vage Zukunft?- Rückblick und Perspektiven zur verfassungsrechtlichen Entwicklung der Gemeinden in Österreich. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 3 – 12). Wien: LexisNexis.
- Initiative D21 (2006, 10. April). *E-Government Roadmap. Ein Projekt der Lenkungsgruppe E-Government und Vertrauen im Internet*. Zugriff am 15. August 2012 unter http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/alt/63_1146556118.pdf
- Initiative D21 & ipima (2012, 17. Juli). *E-Government Monitor 2012. Nutzung und Akzeptanz von elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich*. Zugriff am 21. August 2012 unter <http://www.initiaved21.de/wpcontent/uploads/2012/07/eGovernmentMONITO R2012web.pdf>

- Janning, H. (1994). Bürgernah, gewinnbringend und effizient – die Steuerungskriterien einer modernen Kommunalverwaltung?. In R. Hammerbacher, H. Janning, R. Richter & M. Schröter (Hrsg.), *Handbuch Kommunale Politik. Das Mandat erfolgreich gestalten. Grundwerk. Loseblattausgabe (I/D 1.1 S. 1 – 12)*. Stuttgart: I. Raabe.
- Katterl, M., Pollhammer, G. & Pongratz, G. (2006). Die Kennzahlen des CommunalAudits. In T. Auinger (Hrsg.), *Kommunales Management* (S. 315 – 392). Wien: Linde.
- Koch, S. (2011). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM*. Berlin: Springer.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2003, 26. September). *Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und Ausschuss der Regionen. Die Rolle elektronischer Behördendienste (E-Government) für die Zukunft Europas*. Zugriff am 20. August 2012 unter http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/doc/all_about/egov_communication_de.pdf
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2008, 10. Juli). *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Vorbereitung der digitalen Zukunft Europas i2010 Halbzeitüberprüfung*. Zugriff am 21. August 2012 unter http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/annual_report/2008/i2010_mid-term_review_de.pdf
- Kommunalkredit Austria AG (2012, 13. Jänner). *Gemeindefinanzbericht 2011*. Zugriff am 4. August 2012 unter http://www.kommunalkredit.at/uploads/Gemeindefinanzbericht_11InternetLO19_6055_DE.pdf
- Kompetenzzentrum für Prozessmanagement (2008, 15. Mai). *Status-Quo Prozessmanagement 2007/2008*. Zugriff am 18. August 2012 unter http://www.bpmo.de/bpmo/export/sites/default/de/know_how/downloads/Status_Quo_Prozessmanagement_2007.pdf
- Korintenberg, W. (1997). *Strategisches Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung. Erfolgs- und Mißerfolgskriterien im Reformprozess*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag Gabler.
- Korunka, C., Scharitzer, D. & Sonnek, A. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in öffentlichen Organisationen. Eine Längsschnittstudie bei der Einführung von New Public Management [Elektronische Version]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47 (4), 208 – 221.
- Krabina, B. & Stöckler, E. (2011). *ELAK in Österreichs Gemeinden und Städten. Status Quo und Erfolgsfaktoren*. Wien: KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung.
- Krauth, J. (1999). Introducing information technology in small and medium sized enterprises. *Studies in informatics and control*, 8 (1), Zugriff am 18. August 2012 unter https://univpn.univie.ac.at/+CSCO+0h756767633A2F2F6676702E7670762E6562+/-CSCO-3h--sic1999_1/index.html
- Krimmer, R. & Traxl, M. (2010). E-Voting am Beispiel der Hochschülerinnen- und Hochschülerschaftswahlen. In K. Promberger, G. Früh & J. J. Bernhart (Hrsg.), *E-Government. Konzepte, Modelle und Erfahrungen* (S. 269 – 288). Wien: Linde.
- Kuhlang, P. (2010). *GPM: Geschäftsprozessmanagement-Tools: Marktstudie 2010 und Auswahlunterstützung*. Graz: NWV Wien.
- Lemke, H. (2005). eGovernment als Ländersache – oder braucht Deutschland einen CIO?. In Wegweiser GmbH (Hrsg.), *Verwaltungsmodernisierung 2005/2006. Monitoring eGovernment und Öffentliches Auftragswesen in Deutschland* (S. 88 – 89). Berlin: Wegweiser GmbH.

- Lukičić, M. & Sruck, V. (2009). Electronic records management system requirements. *INFuture2009: "Digital Resources and Knowledge Sharing"*, 65 – 75.
- MacIntosh, R. (2003). BPR: alive and well in the public sector [Electronic version]. *International journal of operations & production management*, 23 (3/4), 327 – 344.
- Maimer, A. & Prorok, T. (2003). Geschäftsprozessoptimierung und E-Government. In H. Bauer, P. Biwald & E. Dearing (Hrsg.), *Öffentliches Management in Österreich. Realisierungen und Perspektiven* (S. 319 – 341). Wien: KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsgmbH.
- Maimer, A. & Wirth, K. (2003). Kontraktmanagement – Mit Leistungsvereinbarungen die ergebnisorientierte Steuerung unterstützen. In H. Bauer, P. Biwald & E. Dearing (Hrsg.), *Öffentliches Management in Österreich. Realisierungen und Perspektiven* (S. 31 – 46). Wien: KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsgmbH.
- Makolm, J. (2007). Transformationskompetenz im BMF [Elektronische Version]. *BRZ-Direkt*, 1/2007, 24 – 25.
- Mehlich, H. (2002). *Electronic Government. Die elektronische Verwaltungsreform. Grundlagen – Entwicklungsstand – Zukunftsperspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Mischak, R. (1997). Business Reengineering: der Weg vom funktions- zum prozessorientierten Denken im Unternehmen. In R. Berndt (Hrsg.), *Business Reengineering: effizientes Neugestalten von Geschäftsprozessen* (S. 3 – 19). Berlin: Springer.
- Mödlhammer, H. (2004). Gemeinden in der Finanzkrise?. In K. Anderwald, P. Filzmaier & K. Hren (Hrsg.), *Kärntner Jahrbuch für Politik 2004* (S. 215 – 226). Klagenfurt: Kärntner Druck und Verlagsgesellschaft.
- Moon, M. J. & Norris, D. F. (2005). Does managerial orientation matter? The adoption of reinventing government and e-government at the municipal level [Electronic version]. *Information Systems Journal*, 15, 43 – 60.
- Naschold, F., Jann, W. & Reichhard, C. (1999). *Innovation, Effektivität, Nachhaltigkeit: Internationale Erfahrungen zentralstaatlicher Verwaltungsreform*. Berlin: edition sigma.
- Neisser, H., Meyer, R. & Hammerschmid, G. (1998). Kontexte und Konzepte des New Public Management. In H. Neisser & G. Hammerschmid (Hrsg.), *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich* (S. 19 – 56). Wien: Signum.
- Neulengbach (2012a). *Abteilungen*. Zugriff am 13. Oktober 2012 unter <http://www.neulengbach.gv.at/system/web/abteilung.aspx?menuonr=218306329>
- Neulengbach (2012b). *Mitarbeiter*. Zugriff am 13. Oktober 2012 unter <http://www.neulengbach.gv.at/system/web/person.aspx?typ=211&menuonr=218306336>
- Neumann, S., Probst, C. & Wernsmann, C. (2008). Kontinuierliches Prozessmanagement. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (6. Auflage, S. 299 – 327). Berlin: Springer.
- ÖKOM (2012a). *Das Unternehmen*. Zugriff am 4. Oktober 2012 unter <http://www.oekom.at/index.php/das-unternehmen>
- ÖKOM (2012b, 21. Juni). *ÖKOM – Immer einen Schritt voraus*. Klagenfurt: ÖKOM EDV Planungs- und Handelsgesellschaft m.b.H.
- Opentext (2005, 28. Februar). *DOMEA® Government Content Management*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter http://www.opentext.com/2/global/sso_download_open?docpath=/industry/government/domea/domea-broschuere-2006.pdf
- Opentext (2012a). *Unternehmen*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter <http://www.opentext.de/3/global/company.htm>

- Opentext (2012b). *Übersicht über die Arbeitsplatztypen der DOMEA® GCM Suite*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter <http://www.opentext.de/3/global/products/pro-domea-overview/pro-domea-aptypen-cc.htm>
- Opentext (2012c). *Services*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter <http://www.opentext.de/3/global/services.htm>
- Opentext (2012d). *Ausgewählte DOMEA® Kunden*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter <http://www.opentext.de/3/global/products/pro-domea-overview/pro-domea-referenzen-cc.htm>
- Österle, H. (1995). *Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Österreichischer Städtebund (2011). *Prozessmanagement in Graz: Reformen wirken!* Zugriff am 2. September 2012 unter [http://www.staedtebund.gv.at/de/oegz/oegz-beitraege/jahres archiv/details/artikel/prozessmanagement-in-graz-reformen-wirken.html](http://www.staedtebund.gv.at/de/oegz/oegz-beitraege/jahres%20archiv/details/artikel/prozessmanagement-in-graz-reformen-wirken.html)
- OTS (2012a). *Firmenkurzdarstellung*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter <http://www.ots-ag.de/index.php?id=63>
- OTS (2012b). *News*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter <http://www.ots-ag.de/index.php?id=195>
- OTS (2012c). *Auszug aus unserer Kundenliste*. Zugriff am 14. Oktober 2012 unter <http://www.ots-ag.de/index.php?id=53>
- Ould, M. (1995). *Business processes: modeling and analysis for re-engineering and improvement*. Chichester: Wiley.
- Parycek, P. (2008). Lösungsansätze für kommunales E-Government. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 101 – 110). Wien: LexisNexis.
- Pichler, N. (2005). *E-Government: der Wandel von Verwaltung und Demokratie. Untersuchung am Fallbeispiel Südtirol*. Innsbruck: Universität Innsbruck, Institut für Politikwissenschaft.
- Pitlik, H. (2010). Grundlagen der Verwaltungsreformdiskussion. In H. Pitlik, J. Bock-Schappelwein, H. Handler, W. Hölzl, A. Reinstaller & A. Pasterniak (Hrsg.), *Verwaltungsmodernisierung als Voraussetzung für nachhaltige Effizienzgewinne im öffentlichen Sektor* (S. 1 – 14). Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Pölsler, R. (2003). Von der Hoheitsverwaltung zum Management öffentlicher Leistungen. In H. Bauer, P. Biwald & E. Dearing (Hrsg.), *Öffentliches Management in Österreich. Realisierungen und Perspektiven* (S. 205 – 238). Wien: KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsgmbH.
- Porter, M. (1992). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (3. Auflage). Frankfurt: Campus.
- Promberger, K., Bernhart, J. J. & Früh, G. (2010). E-Government. In K. Promberger, G. Früh & J. J. Bernhart (Hrsg.), *E-Government. Konzepte, Modelle und Erfahrungen* (S. 1 – 36). Wien: Linde.
- Promberger, K., Koschar, D. & Bodemann, M. (2008). Öffentliche Ordnung und Sicherheit als kommunale Aufgabe. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 247 – 256). Wien: LexisNexis.
- Püttner, G. (2007). *Verwaltungslehre: Ein Studienbuch* (4. Auflage). München: Beck.
- Raschauer, B. (1992). Die Aufgaben der Verwaltung. In Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.), *Die öffentliche Verwaltung in Österreich* (S. 81 – 98). Wien: Österreichische Staatsdruckerei.
- Raschauer, B. (2009). *Allgemeines Verwaltungsrecht* (3. Auflage). Wien: Springer.
- Rau, T. (2007). *Betriebswirtschaftslehre für Städte und Gemeinden. Strategie Personal Organisation* (2. Auflage). München: Franz Vahlen.

- Reichhard, C. (1987). *Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung* (2. Auflage). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Reijers, H & Liman Mansar, S (2005). Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics [Electronic version]. *The International Journal of Management Science*, 33 (4), 283 – 306.
- Reinermann, H. & von Lucke, J. (2002, 18. Juni). Speyerer Definition von Electronic Governance. Zugriff am 20. August 2012 unter <http://www.foev-speyer.de/ruvii/SP-Egvce.pdf>
- Reinmuth, M. (2003). *Electronic Government in Deutschland: Allgemeine Konzepte und erste Erfahrungen auf kommunaler Ebene*. Heidelberg: Universität Heidelberg, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
- Richter-von Hagen, C. & Stucky, W. (2004). *Business-Process und Workflow-Management: Prozessverbesserung durch Prozess-Management*. Stuttgart: B. G. Teubner.
- Robertson, P. J. & Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector [Electronic version]. *Public administration review*, 55 (6), 547 – 558.
- Rosemann, M., Schwegmann, A. & Delfmann, P. (2008). Vorbereitung der Prozessmodellierung. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (6. Auflage, S. 45 – 105). Berlin: Springer.
- Rossmann, B. & Netuschil, P. (2003). *Die Reform der öffentlichen Verwaltung in den Jahren 2000 bis 2002. Versuch einer Evaluierung*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte.
- Rubicon (2012a). *Rubicon. Software die begeistert*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter <http://www.rubicon.eu/web/unternehmen/>
- Rubicon (2012b). *Acta Nova. Effiziente Geschäftsfallbearbeitung*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter <http://www.rubicon.eu/web/produkte/acta-nova/>
- Rubicon (2012c). *Serviceleistungen*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter <http://www.rubicon.eu/web/produkte/acta-nova/service/>
- Rubicon (2012d). *Acta Nova Trainings*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter <http://www.rubicon.eu/web/produkte/acta-nova/trainings/>
- Schedler, K. (2001). eGovernment und neue Servicequalität der Verwaltung?. In M. Gisler & D. Spahni (Hrsg.), *eGovernment. Eine Standortbestimmung* (S. 33 – 51). Bern: Haupt.
- Scheer, A., Kruppke, H. & Heib, R. (2003). *E-Government. Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Scheiber, P. (2003). *Modellierung von Geschäftsprozessen in ADONIS*. Graz: Karl-Franzens-Universität Graz.
- Schmelzer, J. & Sesselmann, W. (2006). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen* (5. Auflage). München: Carl Hanser.
- Schmidt, G. (1997). *Prozessmanagement: Modelle und Methoden*. Berlin: Springer.
- Schreyer, J. (2008). Der demographische Wandel als neue Herausforderung für die Kommunen. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 321 – 344). Wien: LexisNexis.
- Schwegmann, A. & Laske, M. (2008) Istmodellierung und Istanalyse. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (6. Auflage, S. 155 – 184). Berlin: Springer.

- Seidenschwarz, W. (2008). *Marktorientiertes Prozessmanagement: Wie process-masscustomization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert* (2. Auflage). München: Franz Vahlen.
- Simbrunner, A. (2006). Neues öffentliches Rechnungs- und Haushaltswesen im Sinne von New Public Management versus Kameralistik – ein Auftrag an den Gesetzgeber?. In T. Auinger (Hrsg.), *Kommunales Management* (S. 53 – 84). Wien: Linde.
- Sockalingam, S. & Doswell, A. (1999). Conflict in BPR [Electronic version]. *Knowledge and Process Management*, 6 (3), 146 – 153.
- Standing, C., Guilfoyle, A., Lin, C. & Love, P. E. D. (2006). Introducing information technology in small and medium sized enterprises [Electronic Version]. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), 1148 – 1165.
- Statista (2012, 8. Oktober). *Häufigkeit der Arbeitsplatzwechsel*. Zugriff am 10. Oktober 2012 unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/28914/umfrage/haeufigkeit-der-arbeitsplatz-wechsel/>
- Statistik Austria (2012a, 15. Mai). *Gemeindegroßenklassen mit Einwohnerzahl 2012*. Zugriff am 10. August 2012 unter http://www.statistik.at/web_de/static/gemeindegroessen_klassen_mit_der_einwohnerzahl_1.1.2012_049720.pdf
- Statistik Austria (2012b). *Öffentliche Finanzen, Steuern*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter http://www.statistik.at/web_de/statistiken/oeffentliche_finanzen_und_steuern/index.html
- Statistik Austria (2012c, 14. Juni). *Ein Blick auf die Gemeinde Neulengbach. Bevölkerungsentwicklung 1986 – 2012*. Zugriff am 10. Oktober 2012 unter <http://www.statistik.at/blickgem/blick1/g31926.pdf>
- Statistik Austria (2012d, 14. Juni). *Bevölkerungsstand und –struktur. Gemeinde Neulengbach*. Zugriff am 10. Oktober 2012 unter <http://www.statistik.at/blickgem/pr2/g31926.pdf>
- Statistik Austria (2012e, 21. Juni). *Bevölkerung zu Jahresbeginn seit 2002 nach Gemeinden*. Zugriff am 15. Oktober 2012 unter https://www.statistik.at/web_de/static/ergebnisse_im_ueberblick_bevoelkerung_zu_jahresbeginn_022_497.pdf
- Stemberger, M. I. & Jaklic, J. (2007). Towards E-government by business process change – A methodology for public sector [Electronic version]. *International journal of information management*, 27, 221 – 232.
- Stöckler, E. (2010). *Erfolgsfaktoren bei der Einführung elektronischer Aktenverwaltung in Österreichs Gemeinden*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Stöger, R. (2011). *Prozessmanagement: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Summer, R. (2007). *Beiträge zum Beamtenrecht*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Tabakow, R. (2009). *E-Government und New Public Management. Zur Theorie und Praxis staatlicher Verwaltung im beginnenden 21. Jh.* Dissertation, Wien: Universität Wien, Institut für Politikwissenschaft.
- The Government Centre for Information Systems (1994). *BPR in the public sector: an overview of business process re-engineering ; *business process reengineering*. London: HMSO.
- Thienel, R. (2006). *Verwaltungsverfahrenrecht* (4. Auflage). Wien: Verlag Österreich.
- Thong, J. Y. L., Yap, C. & Seah, K. (2000). Business process reengineering in the public sector: The case of the housing development board in Singapore [Electronic version]. *Journal of management information systems*, 17 (1), 245 – 270.
- Töpfer, A. (2000). Bürgerorientierte Qualität: Prozesse – Verschlinkung – TQM. In A. Töpfer (Hrsg.), *Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen. Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung* (S. 249 – 268). Wiesbaden: Gabler.

- Torres, L., Pina, V. & Acerete, B. (2005). E-Government developments on delivering public services among EU cities [Electronic Version]. *Government Information Quarterly*, 22, 217 – 238.
- Traunmüller, R. & Lenk, K. (2000). Electronic Government als ganzheitlicher Ansatz. In E. Schweighofer & T. Menzel (Hrsg.), *E-Commerce und E-Government. Aktuelle Fragestellungen der Rechtsinformatik* (S. 69 – 78). Wien: Verlag Österreich.
- Urschitz, J. (2012, 13. Juni). *Euro-Rettungsschirm zu klein für Italien*. Zugriff am 1. Oktober 2012 unter <http://diepresse.com/home/wirtschaft/eurokrise/765233/EuroRettungsschirm-zu-klein-fuer-Italien>
- Van der Beek, G. & Korn, T. (2008). Kommunale Wirtschaftsförderung – Schnittstelle wirtschaftlicher und kommunaler Interessen. In D. Brodel (Hrsg.), *Handbuch Kommunales Management* (S. 297 – 310). Wien: LexisNexis.
- Vergidis, K., Turner, C. & Tiwari, A. (2008). Business process perspectives: Theoretical developments vs. real-world practice [Electronic version]. *International Journal of Production Economics*, 114 (1), 91 – 104.
- Von Lucke, J. & Reineremann, H. (2000, 12. Juli). Speyerer Definition von Electronic Government. Zugriff am 20. August 2012 unter <http://www.foev-speyer.de/ruvii/Sp-EGov.pdf>
- Vossen, G. & Becker J. (1996). Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management: Eine Einführung. In G. Vossen & J. Becker (Hrsg.), *Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management: Modelle, Methoden, Werkzeuge* (S. 17 – 26). Bonn: International Thomson Publishing.
- Wachter, J. (2009). Unterstützung für E-Government durch SW21 [Elektronische Version]. *Österreichische Gemeindezeitung*, 9/09, 45 – 46.
- Wachter, J. (2012). SW21 – es hat sich gelohnt! Integrierte Steuerung am Beispiel Schwechat [Elektronische Version]. *Forum Public Management*, 1, 9 – 10.
- Wagner, K. & Patzak, G. (2007). *Performance Excellence: Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement*. München: Carl Hanser.
- Walzel von Wiesentreu, T. E. (2005). *Grundlagen des Allgemeinen Verwaltungsrechts und des Verwaltungsverfahrenrechts: Eine Einführung*. Wien, Graz: Neuer Wissenschaftlicher Verlag.
- Weber, M. (1985). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Auflage, Studienausgabe). Tübingen: Mohr.
- Wielinger, G. (1992). Die Gemeindeverwaltung. In Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.), *Die öffentliche Verwaltung in Österreich* (S. 127 - 144). Wien: Österreichische Staatsdruckerei.
- Winter, A. (2011). *Der Beginn des EDV-Einsatzes in der österreichischen Verwaltung*. In N. Forgó, M. Holzweber & N. Reitbauer (Hrsg.), *Informationstechnologie in Recht und Verwaltung. Anfänge und Auswirkungen des Computereinsatzes in Österreich* (S. 29 – 40). Wien: Linde.
- Wipfler, J. (1978). *Leitfaden der Verwaltungslehre*. (Schriften zur Verwaltungswissenschaft, Bd. 9). Berlin: Duncker & Humboldt.
- Wirth, K. (2005). Moderne Gemeindeverwaltung zwischen Kundenorientierung und Bürgerengagement [Elektronische Version]. *Verwaltung & Management. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 11 (3), 152 – 159.
- Wirtschaftsblatt (2012, 19. Juni). *Städte Bruck und Kapfenberg planen Fusion bis 2015*. Zugriff am 1. August unter <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1241640/Staedte-Bruck-und-Kapfenberg-planen-Fusion-bis-2015>

- Wutscher, W. & Hammerschmid, G. (2005). Stand der Verwaltungsreform in Österreich [Elektronische Version]. *Verwaltung & Management. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung*, 11 (3), 116 – 122.
- Zierler, R. (2008). ELAK im Land Steiermark [Elektronische Version]. *eGovernment Review*, 1/2008, 22 – 23.

Persönliche Kommunikation

- Bachner, C. (E-Mail, 11. Oktober 2012)
- Lechner, P. (E-Mail, 9. Juli 2012)
- Lödl, S. (E-Mail, 2. Juli 2012)
- Matt, G. (E-Mail, 9. Juli 2012)
- Müller, J. (E-Mail, 4. Juli 2012)
- Wenger, N. (E-Mail, 29. Juni 2012)

Rechtsquellen

Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002) sowie Änderung des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten und des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten der Künste in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. August 2002 (BGBl I Nr. 120/2002).

Bundesverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Jänner 1930 (BGBl. Nr. 1/1930), zuletzt geändert durch die ESM-Begleitnovelle vom 25. Juli 2012 (BGBl. I Nr. 65/2012).

E-Government-Gesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Februar 2004 (BGBl. I Nr. 10/2004), zuletzt geändert durch das Budgetbegleitgesetz 2011 vom 30. Dezember 2011 (BGBl. I Nr. 111/2010).

Gesetz über das Exekutions- und Sicherungsverfahren (Exekutionsordnung) in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Mai 1896 (RGBl. Nr. 79/1896), zuletzt geändert durch die Exekutionsordnungs-Novelle vom 5. Juli 2012 (BGBl. I Nr. 68/2005).

OGH, Urteil vom 21.11.1933 – 4 Ob 435/33, ZBl. 1934/32a.

Anhang

Kurztitel des Vorhabens	Prozessanalyse und Einführung des elektronischen Aktes im Bereich der Gemeindeverwaltung			
Hauptfragestellung(en) <i>Formulierung der Themenstellung, die erarbeitet werden soll</i>	Erheben, dokumentieren und analysieren der dzt. Prozesse Erstellung eines IST-Workflows Analysieren der Ist-Situation Abbildung der erforderlichen neuen Prozessabläufe und Darstellung in einem Workflow Begleitung bei der Integration der neuen Prozessdefinitionen und bei der Auswahl der erforderlichen Software			
Relevanz der Themenstellung im Sinne der 5 Themenstränge des Regionalverbandes noe-mitte <i>(bitte mit x ankreuzen)</i>				
Wissensbasis - Lernen - Neue Bildung	Kinder und Jugendliche	Wellbeing und aktive Gesellschaft	Lebensgrundlagen - Ressourcen – Umwelt	Neue Arbeit – Lebensbalance
				X
Ergebnisse <i>die von der Arbeit erwartet werden</i>	Dokumentation der Prozesse IST/SOLL Workflow Elektronischer Akt			
Motivation und Beweggründe <i>für die Themenwahl</i>	Basisarbeit für die Einführung des elektronischen Aktes Optimierung des Ressourceneinsatzes			
Gewünschter zeitlicher Umsetzungsrahmen	Von: 1/2012		Bis: 12/2012	
Ansprechpartner in Ihrer Gemeinde / Organisation	Organisation/Gemeinde	Stadtgemeinde Neulengbach		
	Name	Leopold Ott		
	Funktion	STADir.		
	Tel. / e-mail	02772/52105-0 Leopold.Ott@neulengbach.gv.at		

KUV/RTQ\ G U U F C T N G J G P U C W H P C J O G

Darlehensgebende Bank

Stadtrat Gemeinderat Bürgermeister

Steuerberater

Buchhaltung Darlehensverwaltung

Buchhaltung Leitung

Finanzausschuss

Land Niederösterreich



Beschluss des Voranschlags im Gemeinderat



START



Microsoft Office
Aussenden der Ausschreibung an verschiedene Banken



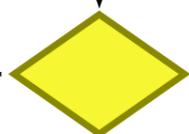
Sammeln der Angebote



Microsoft Office
Listen der Angebote zu festgelegtem Termin



Eröffnen des Angebots



ja

nein

Anwesenheit des Steuerberates bei Angebotseröffnung



Mitnehmen der Angebote



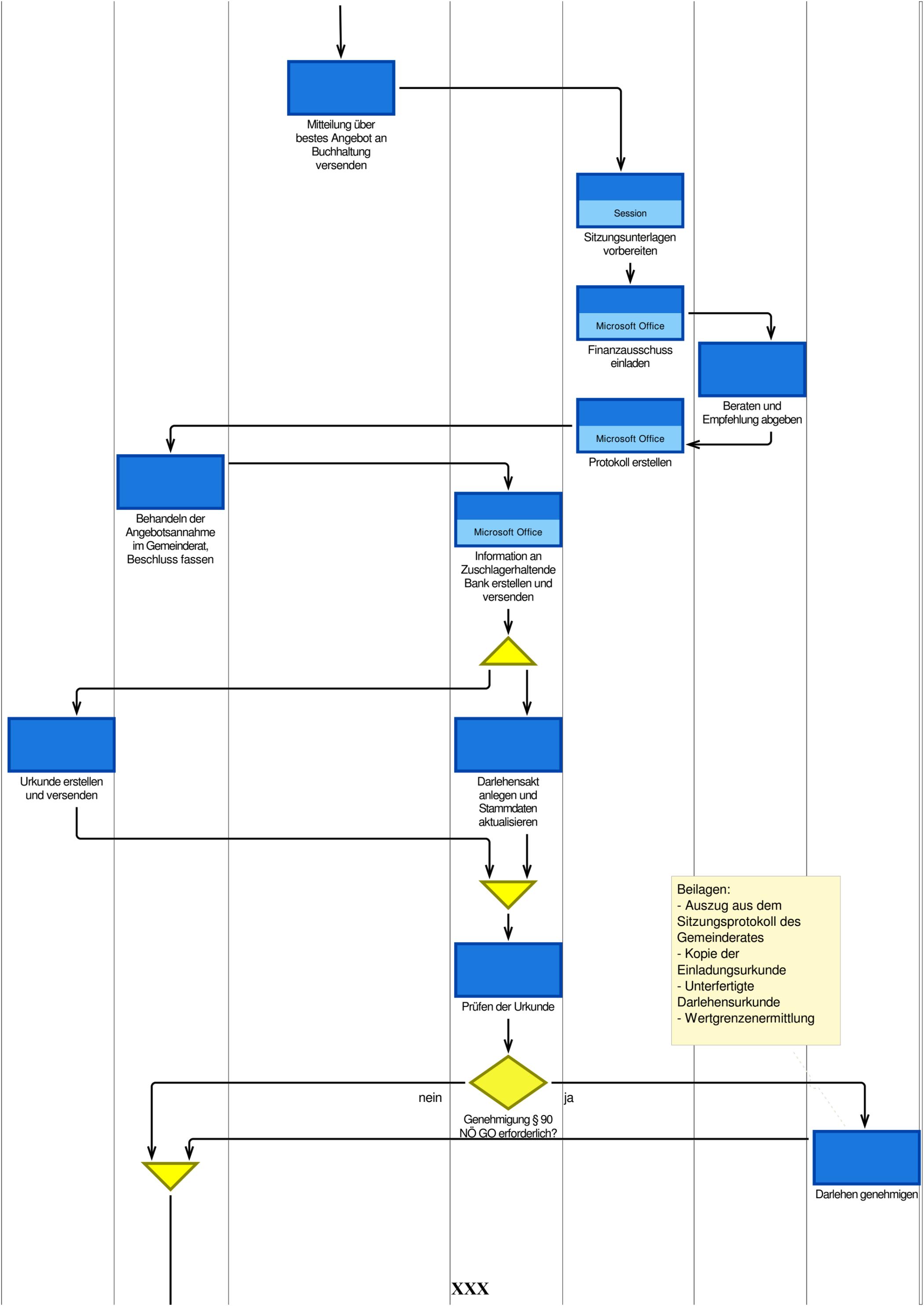
Nachträgliches Abholen der Angebote

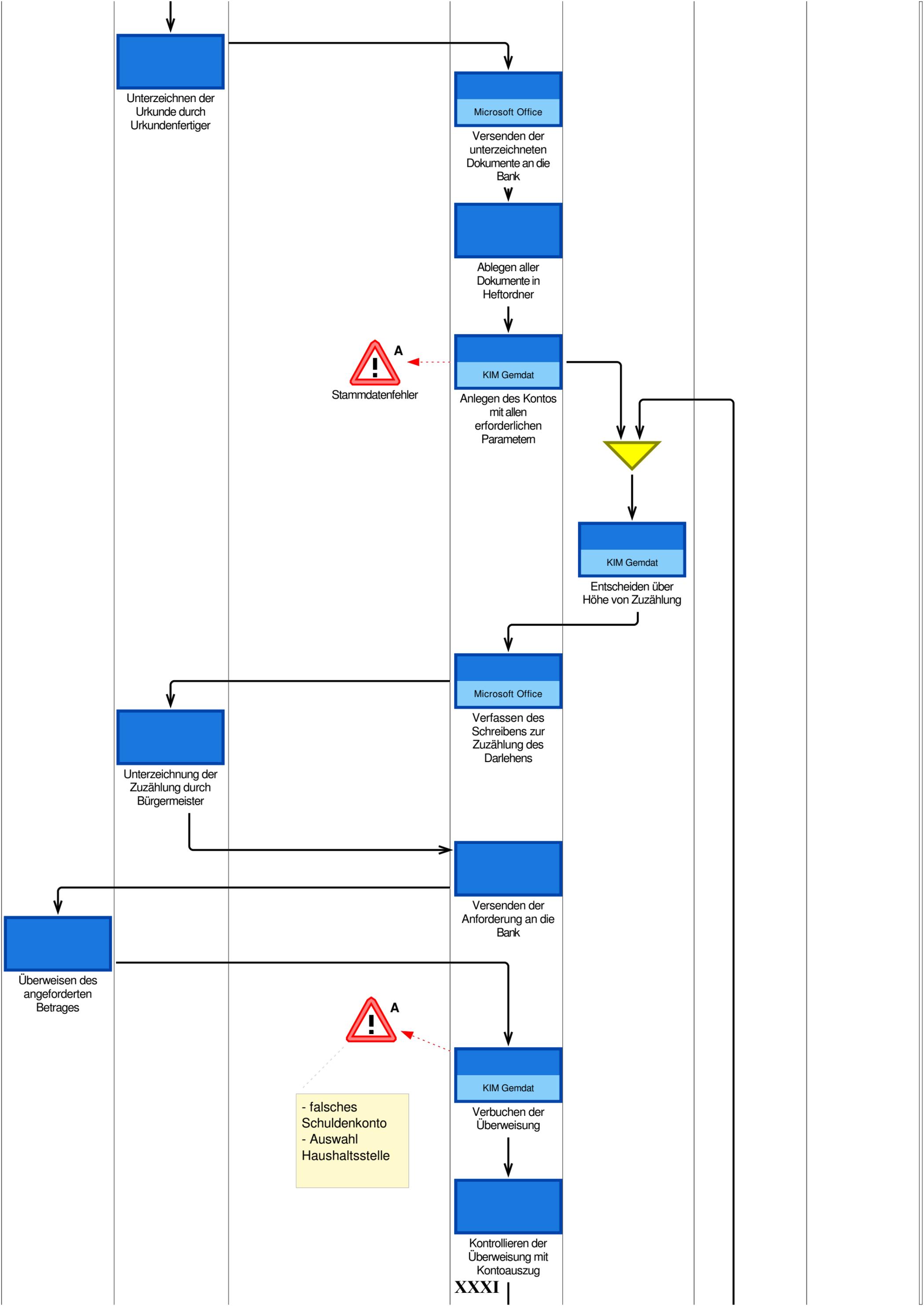


Prüfen der Angebote

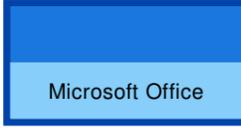


Legen von Angeboten (von verschiedenen Banken)





Unterzeichnen der Urkunde durch Urkundenfertiger



Versenden der unterzeichneten Dokumente an die Bank



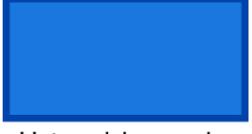
Ablegen aller Dokumente in Hefordner



Anlegen des Kontos mit allen erforderlichen Parametern



Entscheiden über Höhe von Zuzahlung



Unterzeichnung der Zuzahlung durch Bürgermeister



Verfassen des Schreibens zur Zuzahlung des Darlehens



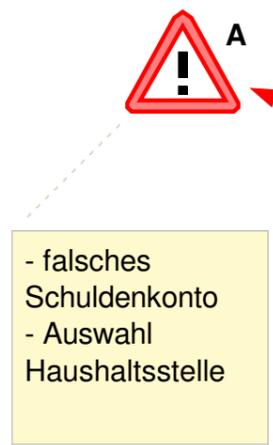
Versenden der Anforderung an die Bank



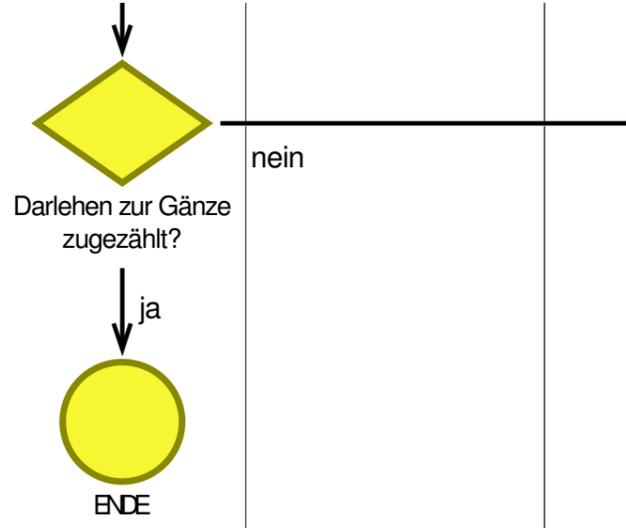
Überweisen des angeforderten Betrages



Verbuchen der Überweisung



Kontrollieren der Überweisung mit Kontoauszug



Edit the model attributes to display your copyright info
Powered by ADONIS:Community Edition
www.adonis-community.com

KUV/RTQ\ GUF CTNGJ GPUVKNI WPI

Darlehensgebende Bank

Stadtrat Gemeinderat Bürgermeister

Buchhaltung Darlehensverwaltung

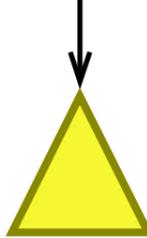
Buchhaltung Leitung

Hausbank der Gemeinde

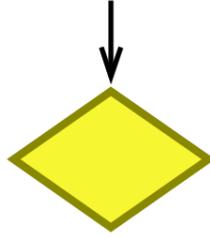
Buchhaltung Zahlungsverkehr



Vorschreiben der Tilgungsraten



START



nein

Automatische Versendung der Vorschreibung?

ja



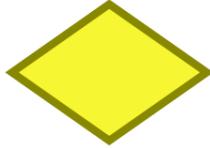
Versenden der Vorschreibung



Anfordern der Vorschreibung



Kontrollieren der Vorschreibung mit Tilgungsplan



Abweichung zum Tilgungsplan

ja



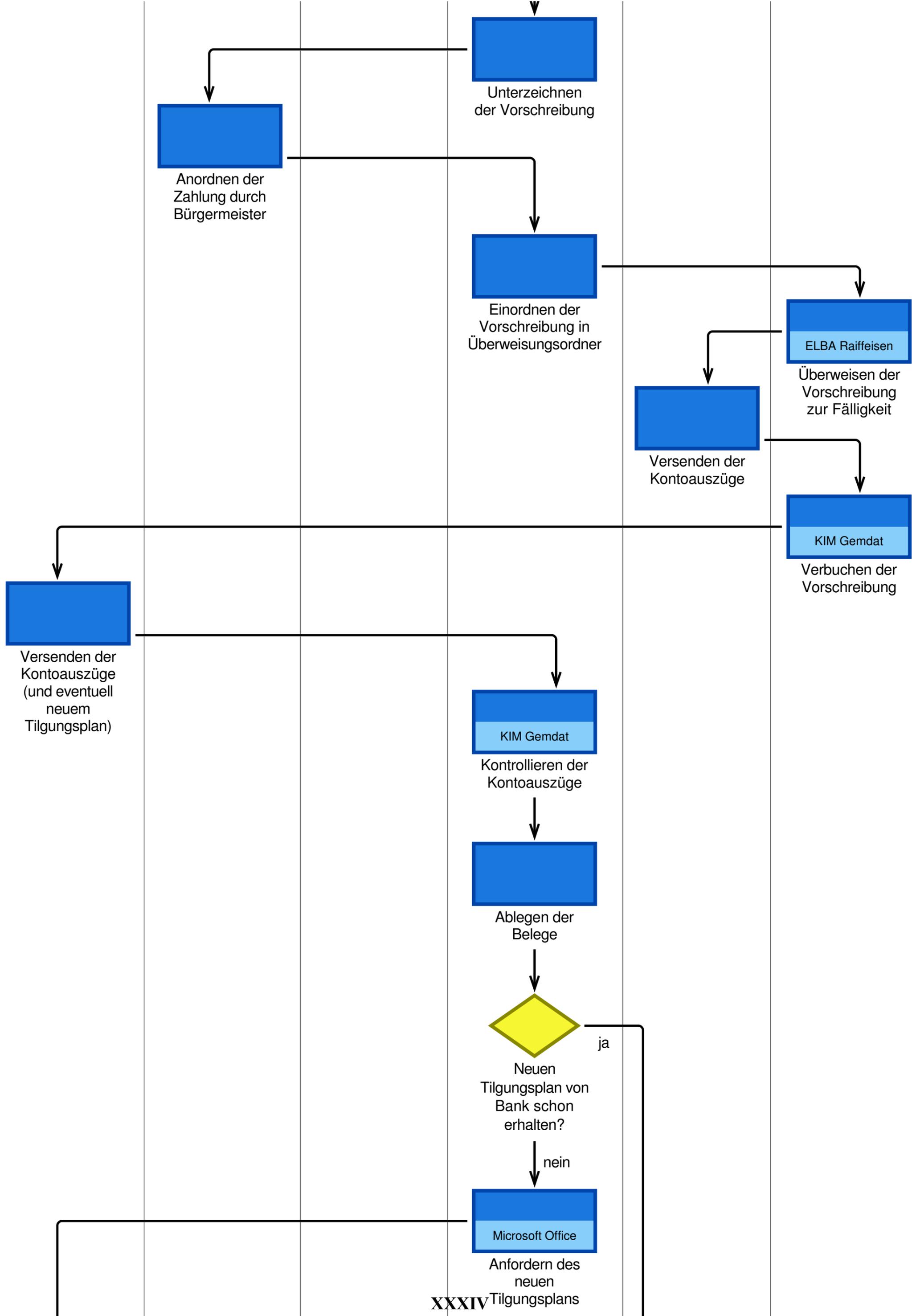
Klären der Unterschiede mit Bank

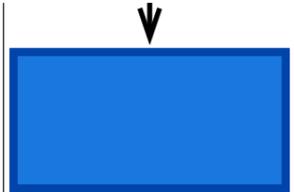
nein



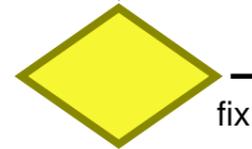
- Falsche Aufteilung der Tilgung und Zinsen (Bei manueller Aufteilung)
- Falsche Darlehensnummer







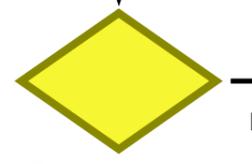
Versenden des Tilgungsplans



Verzinsungsart
↓ variabel

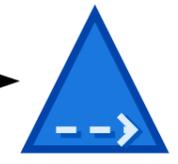


Ändern des Zinssatzes auf Grund Euribor-Änderung



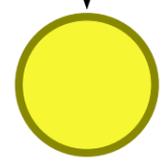
Darlehen zur Gänze getilgt?

nein



neuerlicher Start des Prozesses Darlehenstilgung

ja



ENDE

Allgemeine Verwaltung - Poststelle

Stadtamtsdirektor

Leitung Buchhaltung

Datenerfassung Buchhaltung

Kassenverwaltung Buchhaltung

Fachlicher Referent

Lieferant

Bürgermeister



Eingangsrechnung (ER) eingelangt



ER wird mit Eingangsstempel (Datum) versehen

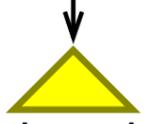
-falscher Lieferant
-HH-Stelle
-Ust-Code oder
-KST



ER sichten und zuteilen



Kontierung durchführen (HH-Stelle, Lieferant, Kostenstelle)



-Skontofrist
-Fälligkeit



Rechnerische Überprüfung, Fälligkeit



Sachliche Überprüfung



Prüfungen in Ordnung?

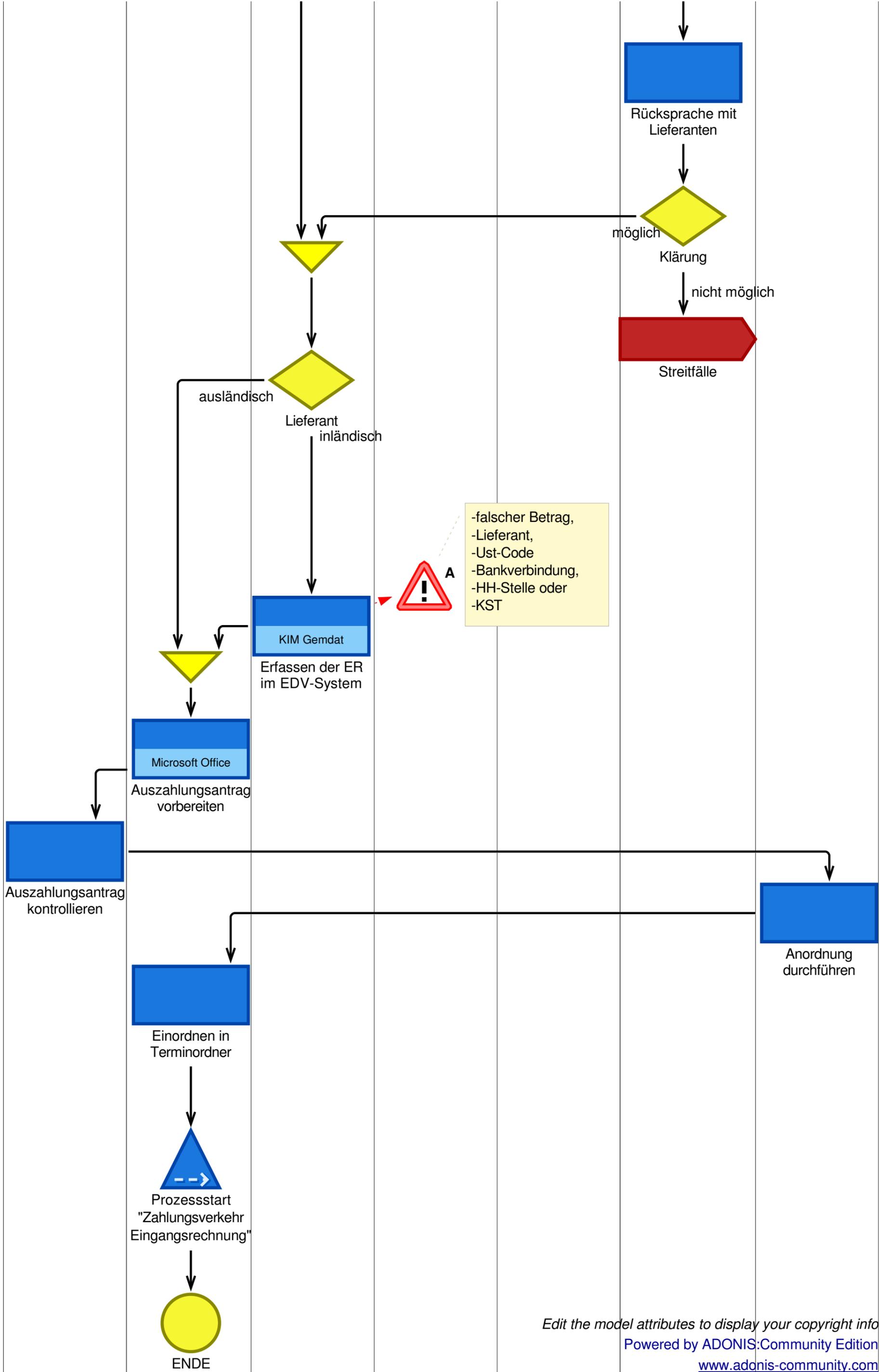


nein



Rücksprache durchführen

ja

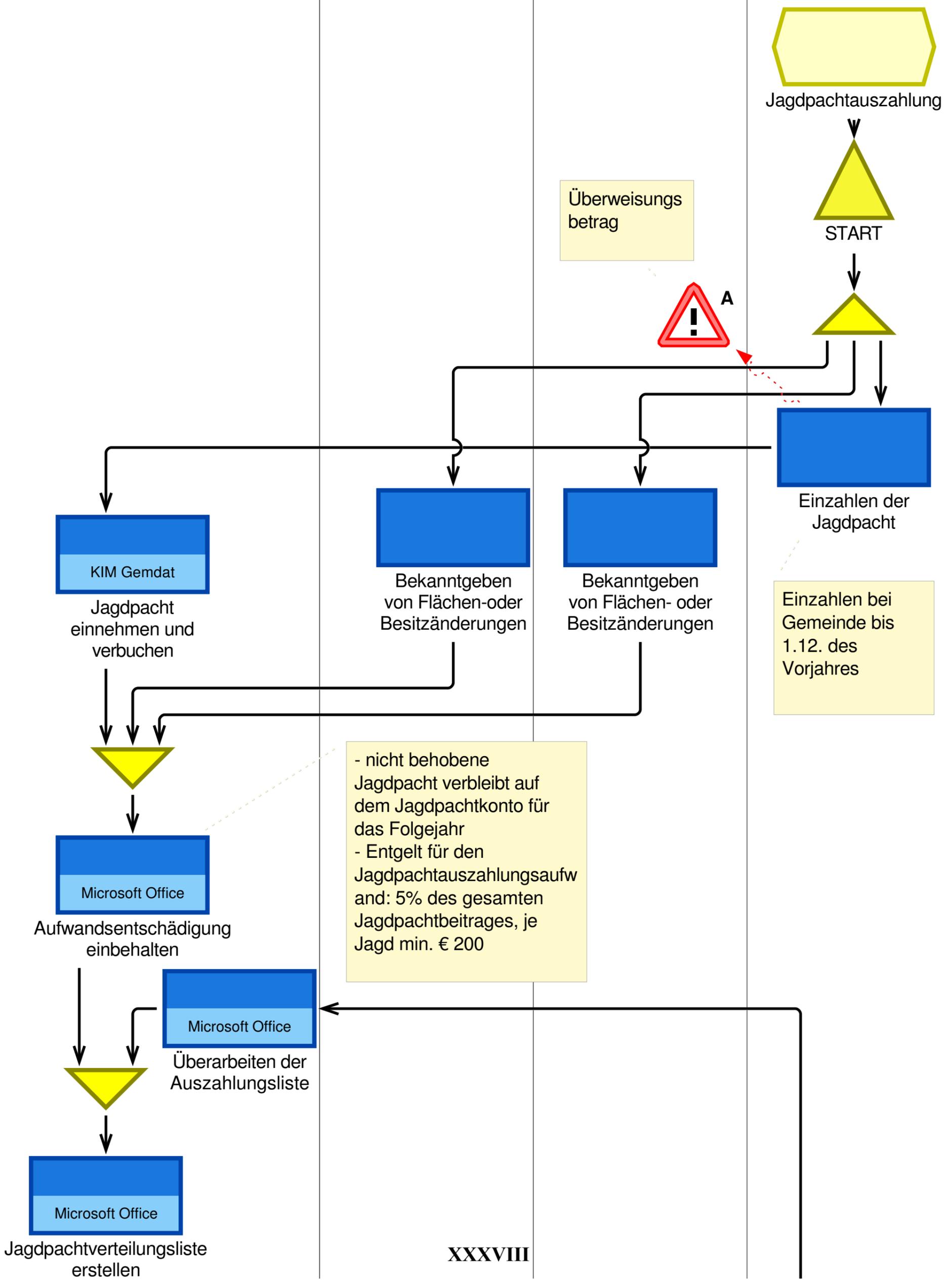


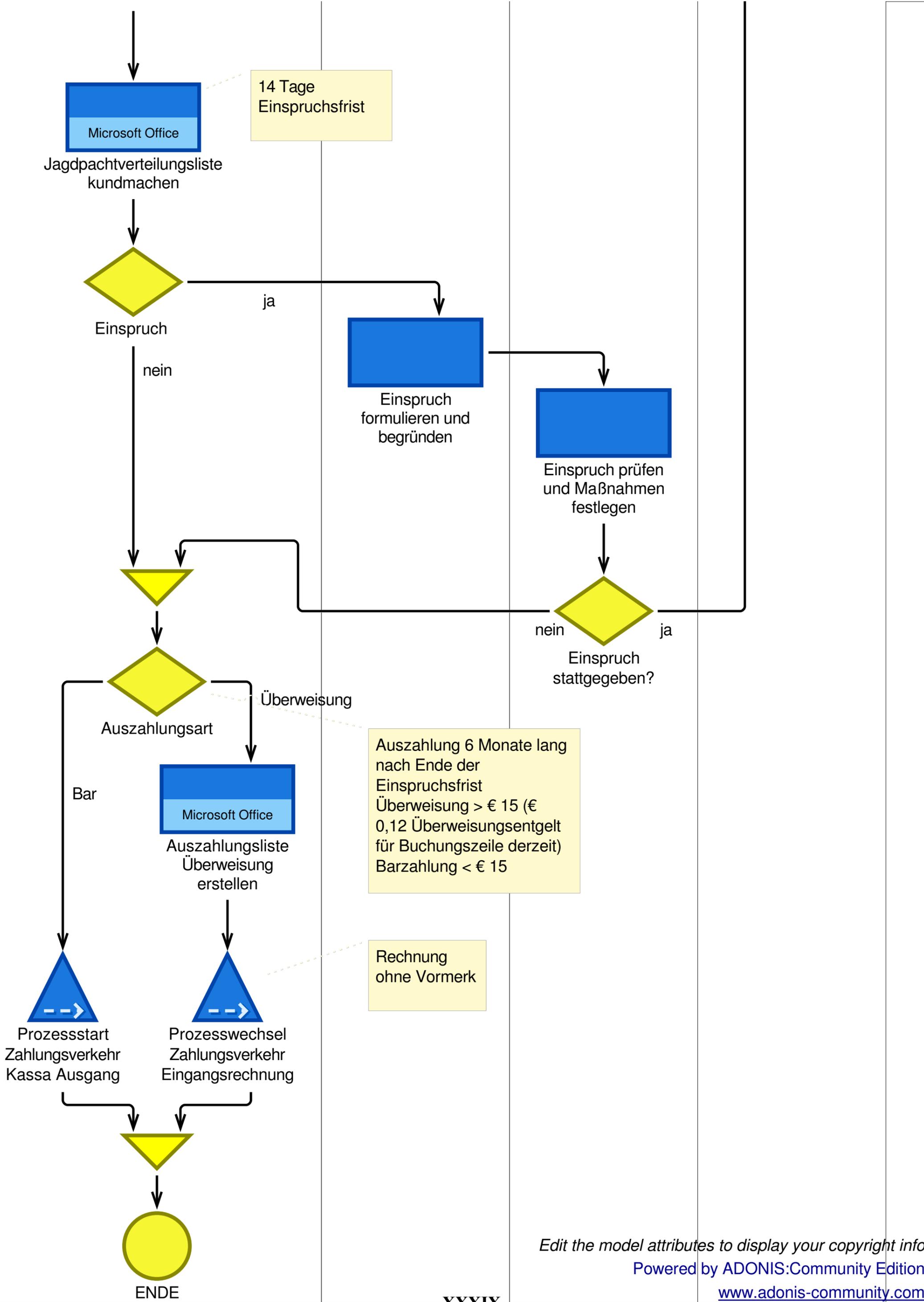
**Buchhaltung
Kassenverwaltung**

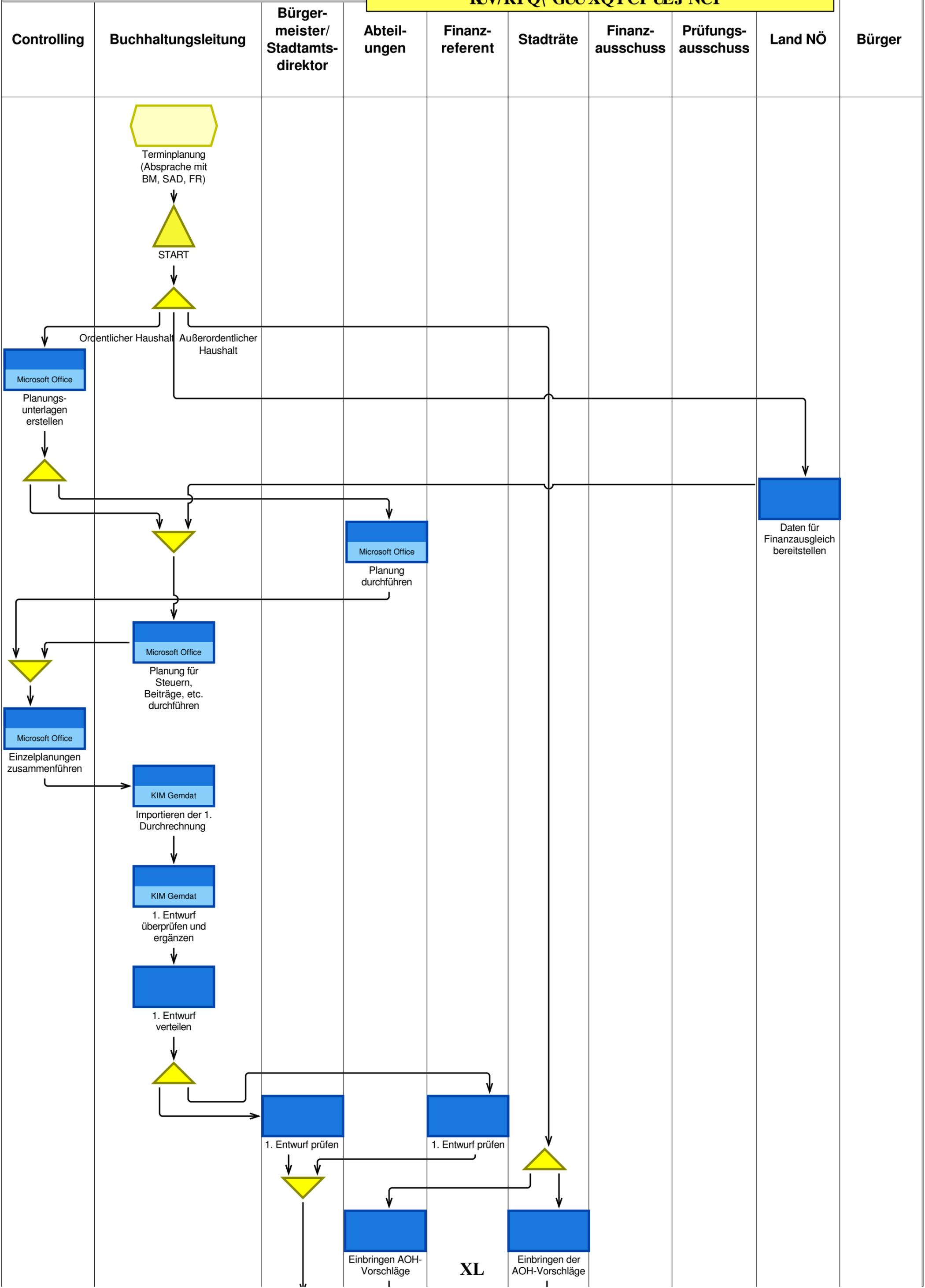
**Grundstücks-
eigentümer**

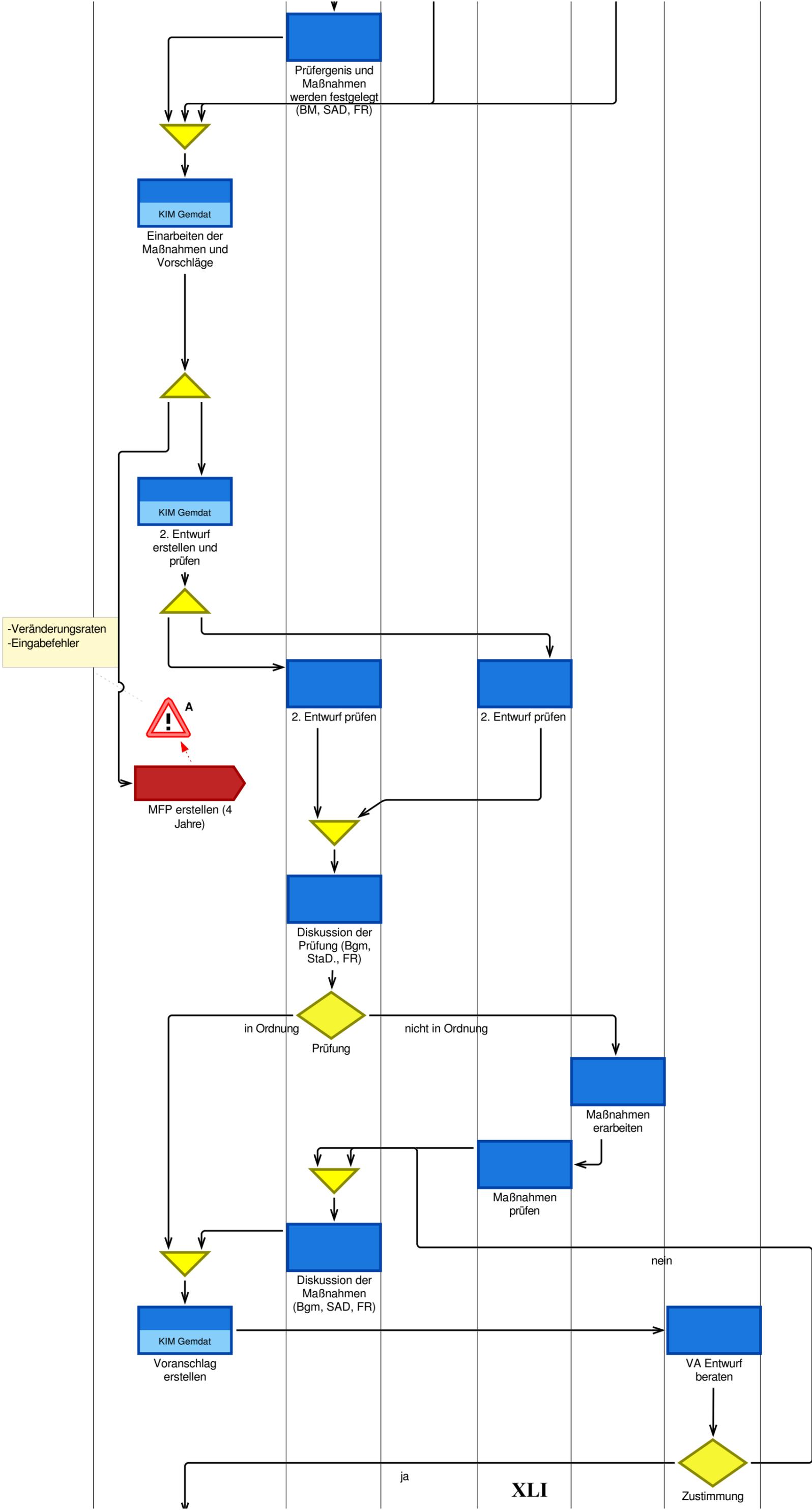
**Obmann
Jagdausschuss**

**Jagdausübungs-
berechtigter**







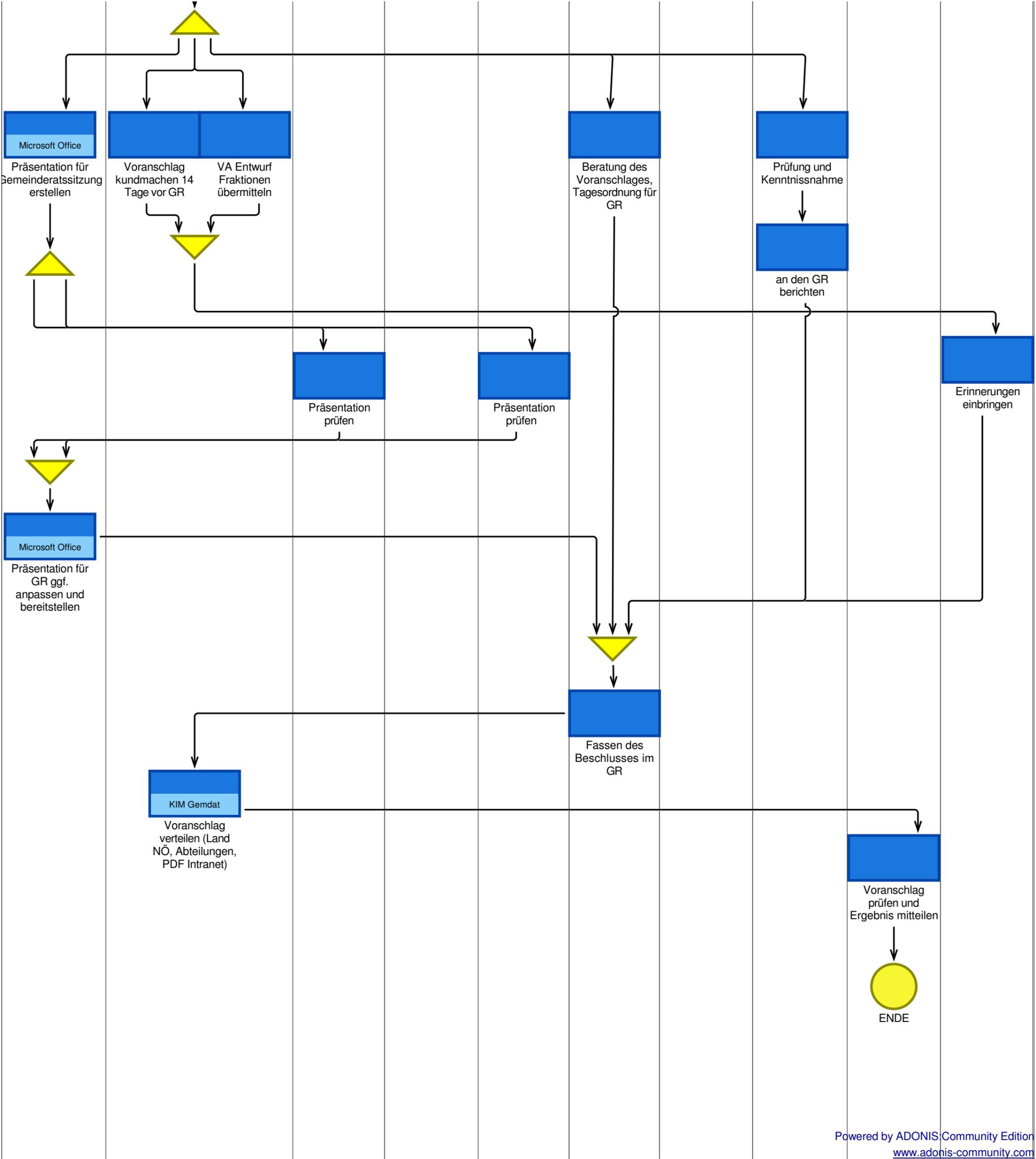


-Veränderungsraten
-Eingabefehler

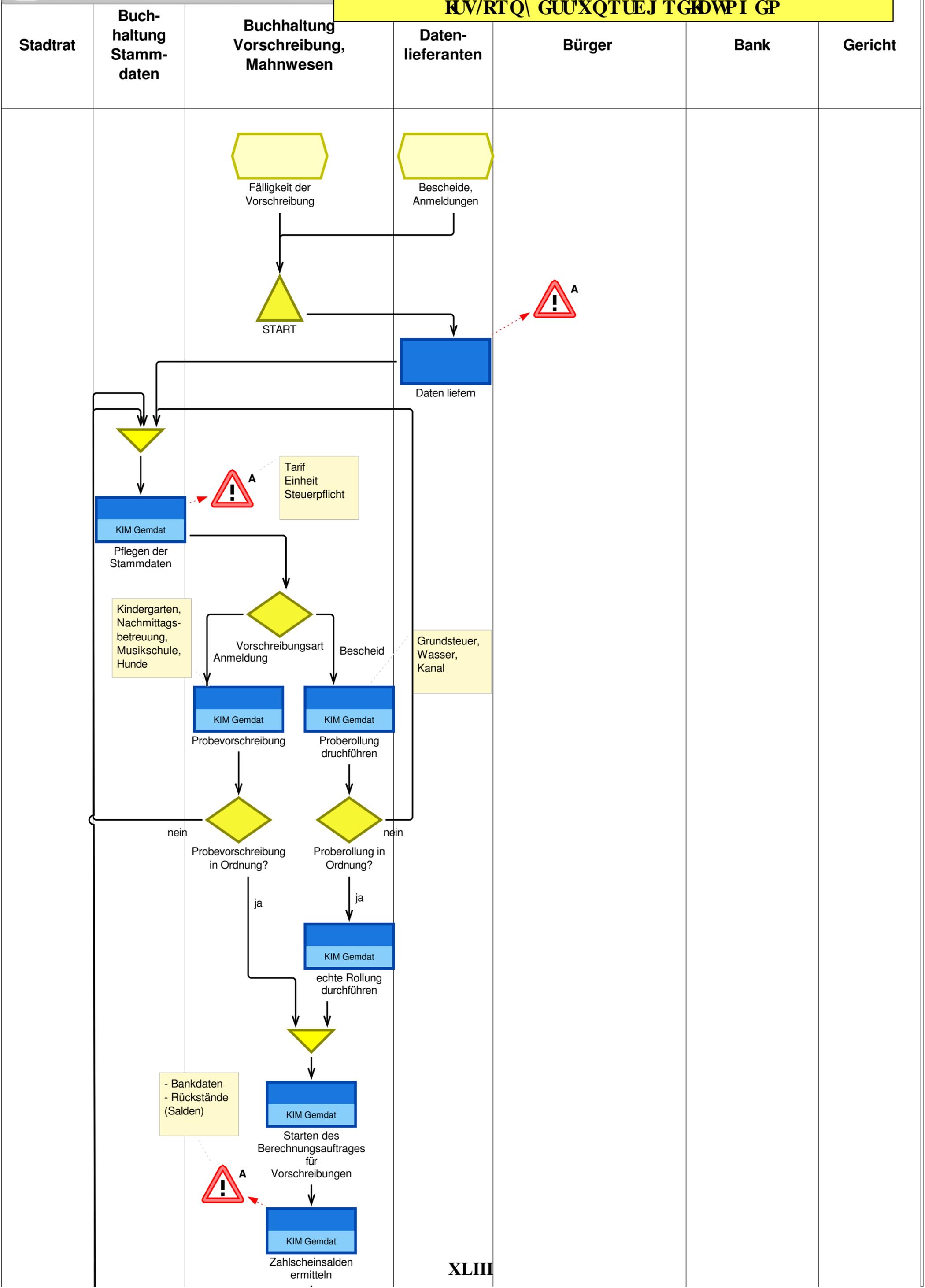


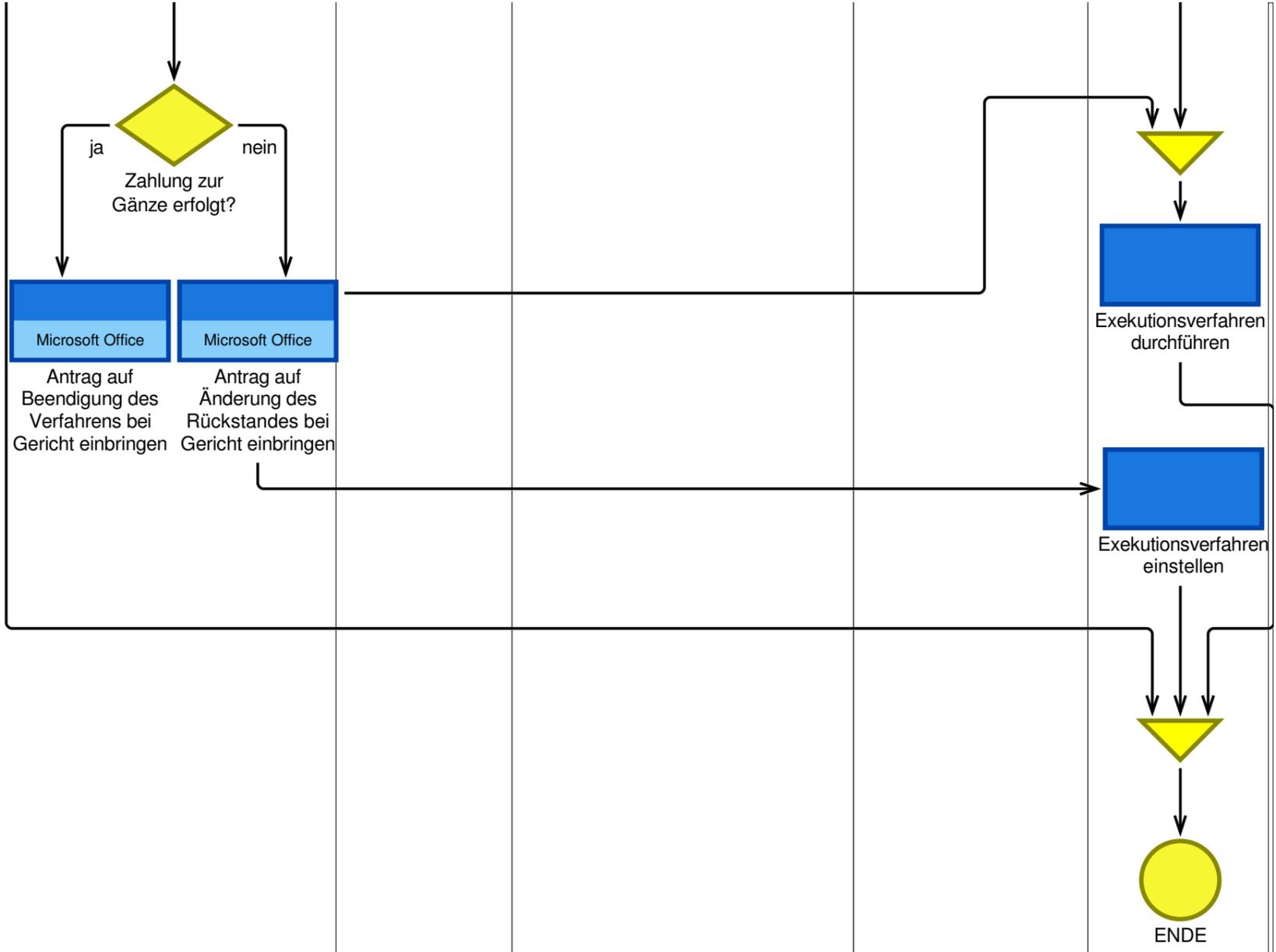
MFP erstellen (4 Jahre)

XLI



KUV/RTQ\ GUXQTUEJ TGKDWPI GP





Bürger-
meister

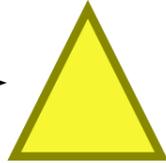
Buchhaltung

Lohn-
verrechnung
(Sekretariat)

Bank



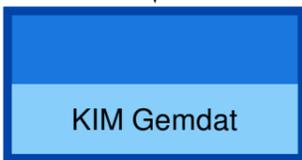
Anordnung



START



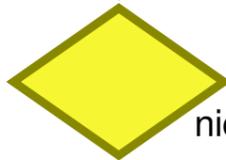
Daten für Löhne
und Gehälter
importieren



nach Fälligkeit
sortieren und
abfragen



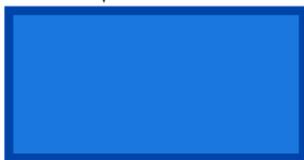
Fälligkeit, Betrag
und Konto prüfen



in Ordnung

nicht in Ordnung

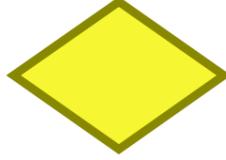
Prüfung



ER sortieren



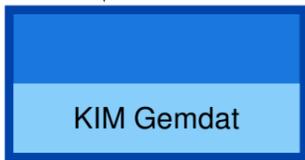
Prozess "ER
durchführen" bei
"Rechnerische
Kontrolle"



Rechnung ohne
Vormerk

Vormerk

Rechnung aus Vormerk



Zahlvorschlag
erstellen

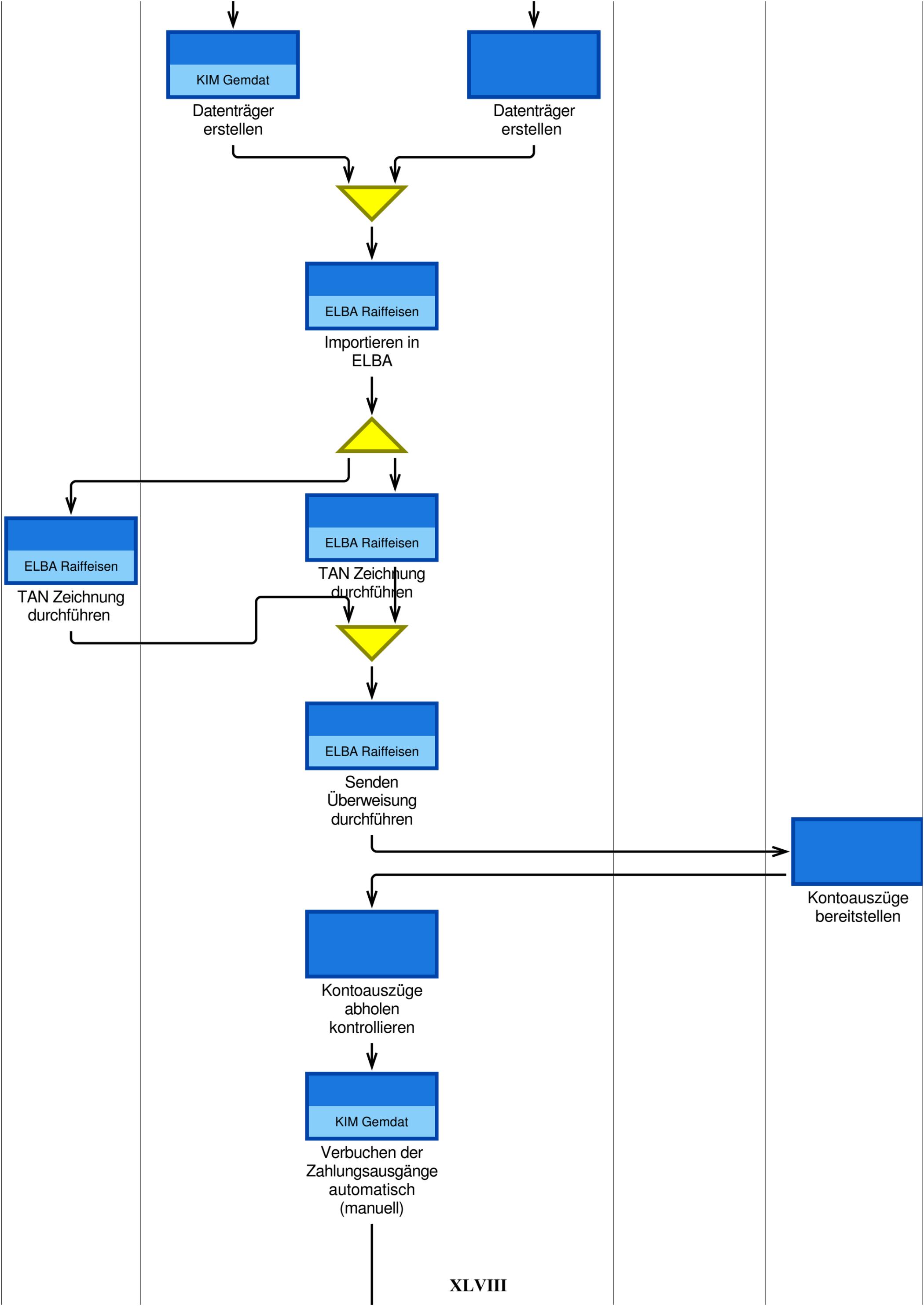


Händische
Erfassung
(Kundendaten,
Betrag,..)

-falscher Kunde,
-Betrag,
-Bankverbindung oder
-HH-Stelle



A

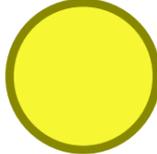




Belegnummer auf
Beleg stempeln



Ablage der
Belege und
Kontoauszüge



ENDE

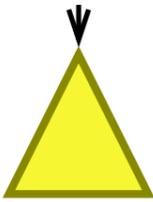
Buchhaltung

Jagdausübungs-
berechtigter

Lieferanten



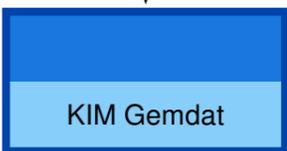
Jagdpachtauszahlung
Barauszahlung



START

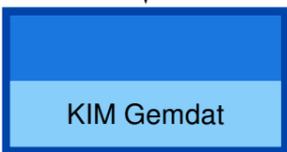


Sammelliste
erstellen



KIM Gemdat

Eintragen in
Kassabuch



KIM Gemdat

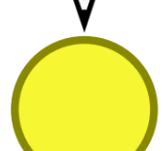
Kassaausgangsbeleg
erstellen



Bargeld wird
ausgehändigt



-Fehlgeld



ENDE



Rechnungseingang



Erhalt wird
bestätigt



Erhalt wird
bestätigt

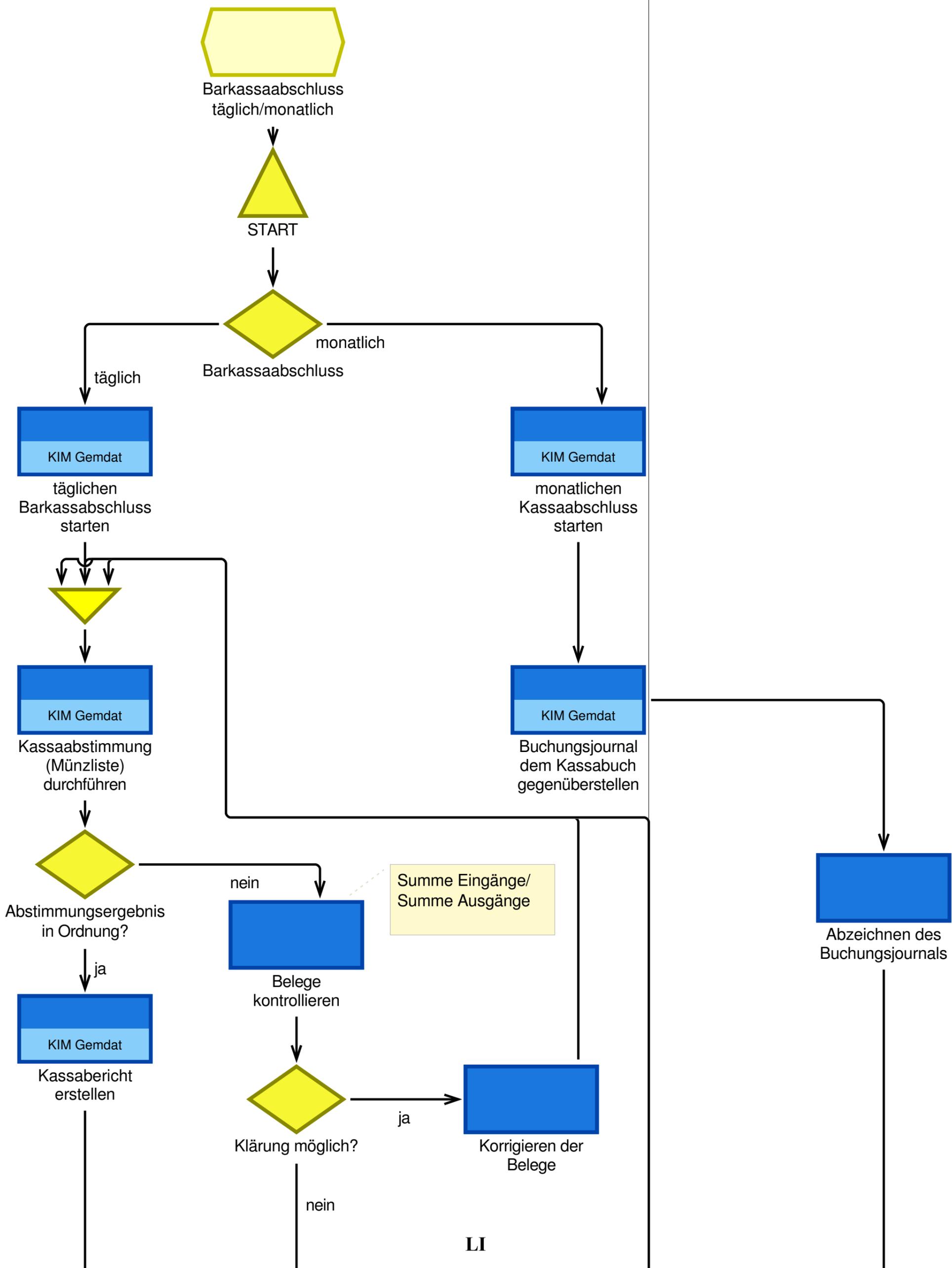
Edit the model attributes to display your copyright info

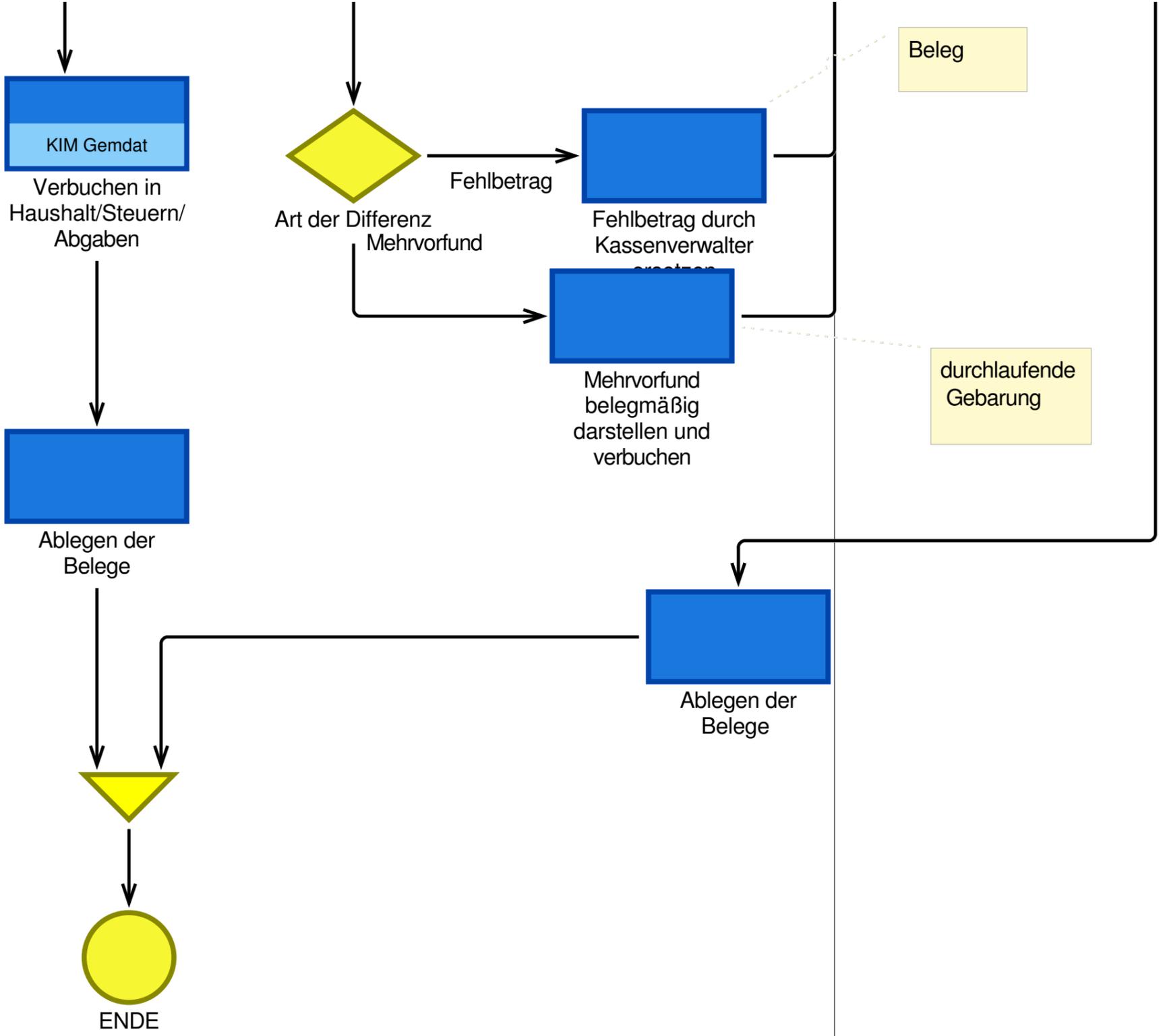
Powered by ADONIS:Community Edition

www.adonis-community.com

Buchhaltung

Bürgermeister

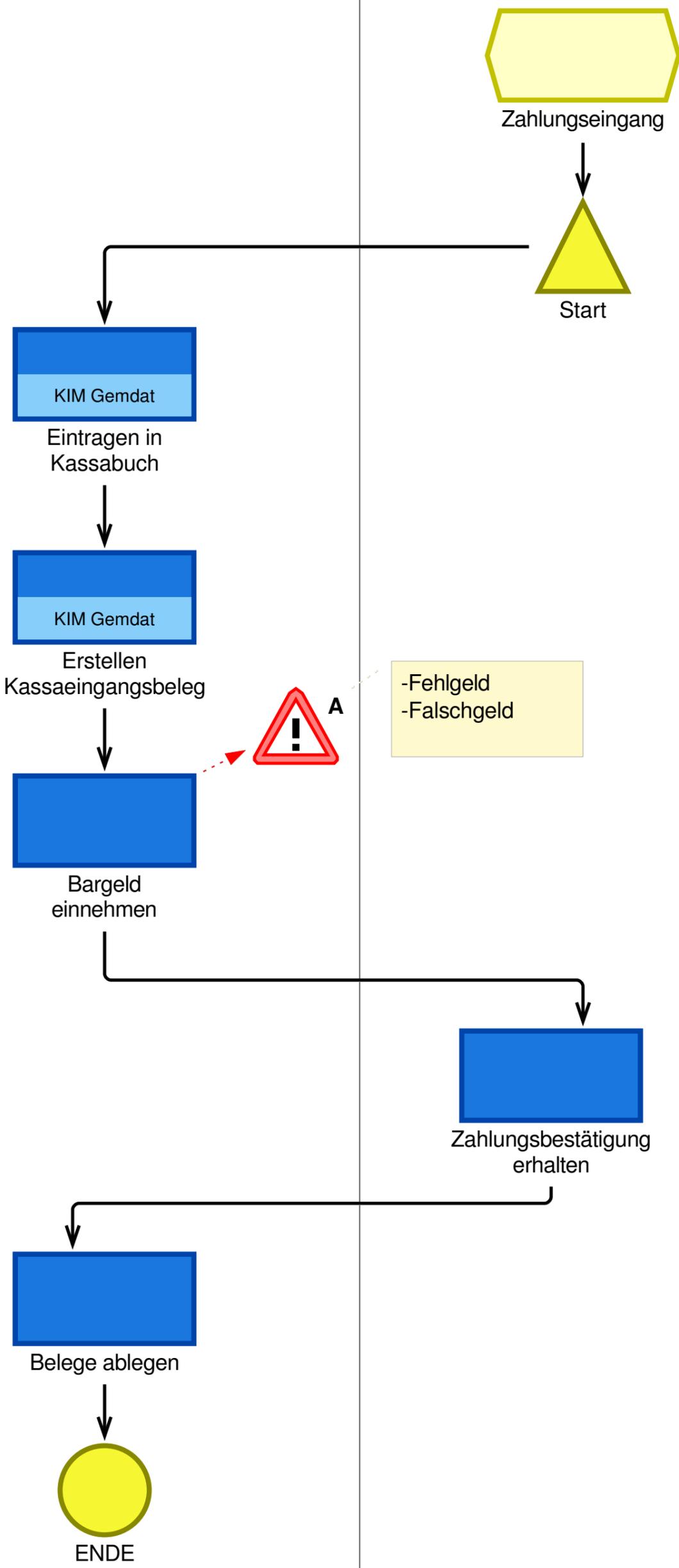




KUV/RTQ\ GUU\ CJ NWPI UXGTMGJ T'MCUUC"
GPI CPI

Buchhaltung (Kassenverwalter)

Einzahler



LEBENS LAUF

PERSÖNLICHE ANGABEN

Nadine Zheden BSc (WU)



Adresse: Kalmanstraße 1h
1130 Wien

Telefon: +43699 10308385
E-Mail: nadine_zheden@hotmail.com
Geburtsdatum: 16.Jänner 1987
Nationalität: Österreich

STUDIUM und SCHULBILDUNG

10/2010 – Universität Wien, Institut für Betriebswirtschaftslehre
Masterstudium Betriebswirtschaft
Schwerpunkte:

- Controlling
- Organisation und Planung

Thema der Masterarbeit:
Prozessanalyse zur Vorbereitung des elektronischen Aktes im Bereich der Gemeindeverwaltung

10/2006 - 06/2010 Wirtschaftsuniversität Wien
Bachelorstudium Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Schwerpunkt:

- Unternehmensführung und Cotrolling
- Personalmanagement

Bachelorarbeit:
Die Umsetzung von Gender Budgeting in Österreich

09/2000 – 06/2006 Abschluss: Bachelor of Science (BSc)
HAK Maygasse, 1130 Wien

09/1996 – 06/2000 Gymnasium Wenzgasse, 1130 Wien

BERUFSERFAHRUNG

10/2012 – 03/2013 KPMG Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft,
Praktikum im Bereich Wirtschaftsprüfung Banken (6 Monate,
Vollzeit)

03/2010 – 07/2012 Raiffeisen Versicherung, Wien
Studentische Mitarbeiterin in der Provisionsabteilung (9h in der
Woche)
Aufgabe:

- Verbuchung von Provisionen und Umsätzen
- Ablage und Kontrolle von Vertragsänderungen

09/2006 BA/CA Am Hof, Wien
Ferialpraktikum im Kundenzentrum der BA/CA

07/2004 BA/CA Julius-Tandler-Platz, Wien
Ferialpraktikum in der Personalverrechnung der BA/CA

07/2003 BA/CA Schottengasse, Wien
Ferialpraktikum in der Kreditabteilung der BA/CA

FREMDSPRACHENKENNTNISSE

Englisch gut

- 4 Semester Wirtschaftsenglisch an der
Wirtschaftsuniversität Wien

Spanisch Grundkenntnisse

- 4 Jahre Spanisch in der Schule

IT - KENNTNISSE

MS Office Paket sehr gut
MS Access gut
SPSS Grundkenntnisse

SONSTIGES

Führerschein A, B
Absolvierung eines Sprachkurses für Chinesisch
Besuch Verkaufsseminar CZAK