



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Prozessoptimierung im Bereich der
Gemeindeverwaltung“

verfasst von / submitted by

Isabella Groiß, BSc (WU)

gemeinsam mit / in collaboration with

Sandra Groiß, BSc (WU)

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Mastersstudium Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre des Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtliche 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, März 2016

Isabella Groiss BSc (WU)

Ich erkläre des Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtliche 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, März 2016

Sandra Groiss BSc (WU)

Danksagung

Wir möchten uns bei den MitarbeiterInnen der Allgemeinen Verwaltung der Gemeinde Neulengbach (Frau Antes, Frau Entenfellner, Frau Prentinger, Frau Kemetzhofer), Herrn Christian Bachner und Herrn Leopold Ott für die gute Zusammenarbeit und selbstverständliche Bereitschaft uns Auskünfte zu erteilen sehr herzlich bedanken. Weiters bedanken wir uns bei Herrn Christian Berger vom Regionalverband Niederösterreich-Mitte, der als Projektentwickler die Zusammenarbeit ermöglicht hat.

Ganz besonders möchten wir uns bei Herrn Professor Vetschera für seine hervorragende Betreuung und laufende Feedbackbereitschaft bedanken. Unser Dank gilt auch Herrn Haris Seferagic, der uns organisatorisch und bei sonstigen Fragen stets eine große Hilfe war.

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

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Kapiteln nach Verfasserin	V
1 Einführung (IG)	1
2 Prozessmanagement allgemein (IG).....	2
3 Der Prozessbegriff (IG)	3
3.1 Das prozessprägende Objekt (IG).....	4
3.2 Kern-, Support- und Managementprozesse (IG)	5
4 Prozessmanagementmodelle (IG).....	7
4.1 Typisierung von Modellen (IG)	7
4.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (IG)	9
4.3 Einsatzzwecke von Prozessmodellen (IG)	11
4.4 Verwendetes Prozessmanagementmodell (IG).....	14
4.4.1 Prozessaggregation & Identifikation von Kernprozessen (IG)	14
4.4.2 Ist-Prozesserfassung und –modellierung (IG)	16
4.4.3 Prozessanalyse und –optimierung (IG)	18
4.4.4 Soll-Prozessmodellierung (IG).....	21
4.4.5 Prozessimplementierung und –kontrolle (IG)	22
5 Herausforderung bei der Implementierung von Prozessmanagement (IG)	23
5.1 Projektmanagementmethoden (IG)	23
5.2 Change-Managementmethoden (IG)	26
5.2.1 Nährboden für Widerstände (IG)	26
5.2.2 Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change-Management (IG)	28
6 Unterschiede privater / öffentlicher Sektor (SG).....	31
6.1 Abgrenzung öffentlicher Sektor (SG)	32
6.2 Allgemeine Unterschiede (SG).....	33
6.3 Die öffentliche Verwaltung als Teil des öffentlichen Sektors (SG)	38
6.3.1 Definition öffentliche Verwaltung (SG).....	38
6.3.2 Die öffentliche Verwaltung in Österreich (SG)	40
6.3.3 Gemeinden in Österreich (SG)	45
6.4 Unterschiede betreffend Prozessoptimierung (SG).....	52
7 Verwaltungsmodernisierung (SG)	56
7.1 Externe Auslöser (SG)	56

7.2 Interne Auslöser (SG)	61
8 Praxisprojekt (SG).....	63
8.1 Stadtgemeinde Neulengbach (SG)	64
8.2 Projektbeschreibung (SG).....	67
8.3 Projektablauf (SG).....	69
9 Ist-Prozesse (SG).....	79
9.1 Ehrungen (SG).....	79
9.2 Friedhofsverwaltung (IG).....	88
9.3 Kindergartenverwaltung (IG)	94
10 Soll-Prozesse (SG)	100
10.1 Ehrungen (SG)	100
10.2 Friedhofsverwaltung (IG)	108
10.3 Kindergartenverwaltung (IG)	116
11 Schlussbemerkung (IG)	127
Literaturverzeichnis	VI
Abstract (deutsch)	XIV
Abstract (englisch).....	XV
Anhang	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertkette nach Porter (Sztuka 2014).....	5
Abbildung 2: Prozessarchitekturmodell (Winter 2003, 103).....	6
Abbildung 3: Generalisierung/Spazialisierung/Kompositon/Dekomposition (eigene Darstellung in Anlehnung an (Winter 2003, 91).....	8
Abbildung 4: Prozessmodell (eigene Darstellung).....	14
Abbildung 5:Mögliche Definitionen des Detaillierungsgrads der Prozessanalyse (Best und Weth 2009, 66f).....	17
Abbildung 6: Gestaltungsmöglichkeiten der Prozessoptimierung (Seidenschwarz 2008, 40).....	21
Abbildung 7: Das Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements (Lauer 2014, 65).....	28
Abbildung 8: Institutionen des öffentlichen Sektors (Mroß 2015, 15).....	32
Abbildung 9: Die Ebenen der Gebietskörperschaften (eigene Darstellung).....	41
Abbildung 10: Politische Bezirke Österreichs (statistik.at 2015b).....	42
Abbildung 11: Obligatorische Organe der Gemeinde (wien.gv.at 2015).....	47
Abbildung 12: Formen interkommunaler Zusammenarbeit (Wirth und Matschek 2004b, 253).....	49
Abbildung 13: Bevölkerungsentwicklung Österreichs 1950 bis 2060 (Pesendorfer und Hanika 2014).....	56
Abbildung 14: Bevölkerungspyramide 2013/2030/2060 (Pesendorfer und Hanika 2014).....	57
Abbildung 15: Staatsverschuldung von 2004-2015 (IMF 2015).....	58
Abbildung 16: Ausgaben der öffentlichen Verwaltung (Statistik Austria 2013).....	60
Abbildung 17: Karte Stadtgemeinde Neulengbach (google.at 2015).....	64
Abbildung 18: Index der Bevölkerungsentwicklung Neulengbach (Statistik Austria 2014a).....	65
Abbildung 19: Bevölkerungsveränderung nach Komponenten Neulengbach (Statistik Austria 2014b).....	66
Abbildung 20: Karte Hauptregion Niederösterreich Mitte (noe-mitte.at 2015a).....	67
Abbildung 21: Prozesslandkarte (eigene Darstellung).....	72
Abbildung 22: Stadtgemeinde Neulengbach: Leistungsbericht 2014 (Bachner 2015).....	74
Abbildung 23: Impressionen 2. Workshop (eigene Darstellung).....	75
Abbildung 24: Impressionen 3. Workshop (eigene Darstellung).....	76
Abbildung 25: Symbole Adonis (Gruber 2010, 90).....	77
Abbildung 26: Vorgehensweise Prozessoptimierung (eigene Darstellung).....	78
Abbildung 27: Ist-Prozess_Jahresliste (eigene Darstellung).....	83
Abbildung 28: Ist-Prozess_Ehrungen (eigene Darstellung).....	87
Abbildung 29: Ist-Prozess_Friedhofsverwaltung (eigene Darstellung).....	93
Abbildung 30: Ist-Prozess_Kindergarten (eigene Darstellung).....	99
Abbildung 31: Soll-Prozess_Ehrungen (eigene Darstellung).....	107
Abbildung 32: Soll-Prozess_Friedhofsverwaltung (eigene Darstellung).....	114
Abbildung 33:Soll-Prozess_Kindergarten (eigene Darstellung).....	125

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Optimierungsansätze und Kurzbeschreibung (Feldbrügge und Brecht-Hadrashek 2008, 155ff)	20
Tabelle 2: Anteil Beamte bzw. Beamtinnen am Gesamtpersonalbestand (oeffentlicherdienst.gv.at 2015)	35
Tabelle 3: Unterschiede privater / öffentlicher Sektor (Becker, Algermissen und Falk 2007, 8)	37
Tabelle 4: Merkmale der öffentlichen Verwaltung (Reichard 1987, 3)	40
Tabelle 5: Gemeindegrößenklassen mit Einwohnerzahl 2015 (statistik.at 2015a)....	48
Tabelle 6: Übersicht geänderter Rahmenbedingungen für öffentliche Verwaltungen (Becker, Algermissen und Falk 2007, 12).....	61
Tabelle 7: Prozess Ehrungen_Geschenkevergabe (Stadtgemeinde Neulengbach 2014)	81
Tabelle 8: Soll-Prozess Ehrungen : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 1 (eigene Darstellung)	101
Tabelle 9: Soll-Prozess Ehrungen : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 2 (eigene Darstellung)	102
Tabelle 10: Soll-Prozess Ehrungen : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 3 (eigene Darstellung)	103
Tabelle 11: Vergleich Ist- und Soll Prozess Ehrungen (eigene Darstellung).....	108
Tabelle 12: : Soll-Prozess Friedhofsverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 1 (eigene Darstellung).....	109
Tabelle 13: Soll-Prozess Friedhofsverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 2 (eigene Darstellung).....	110
Tabelle 14: Vergleich Ist- und Soll Prozess Friedhofsverwaltung (eigene Darstellung)	115
Tabelle 15: Soll-Prozess Kindergartenverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 1 (eigene Darstellung).....	121
Tabelle 16: Soll-Prozess Kindergartenverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 2 (eigene Darstellung).....	123
Tabelle 17: Vergleich Ist- und Soll Prozess Kindergartenverwaltung (eigene Darstellung)	126

Kapiteln nach Verfasserin

Isabella Groß (IG)

1. Einführung
2. Prozessmanagement allgemein
3. Der Prozessbegriff
4. Prozessmanagementmodelle
5. Herausforderungen bei der Implementierung von Prozessmanagement
- 9.2 Friedhofsverwaltung
- 9.3 Kindergartenverwaltung
- 10.2 Friedhofsverwaltung
- 10.3. Kindergartenverwaltung
11. Schlussbemerkung

Sandra Groß (SG)

6. Unterschiede privater / öffentlicher Sektor
7. Verwaltungsmodernisierung
8. Praxisprojekt
9. Ist-Prozesse
- 9.1 Ehrungen
10. Soll-Prozesse
- 10.1 Ehrungen

1 Einführung

„Survival of the fittest“ (Darwin 1872) beschreibt das Überleben der am besten angepassten Individuen, dasselbe könnte man von Unternehmen im 21. Jahrhundert behaupten. Die heutige Zeit ist von Wandel gekennzeichnet, Unternehmen verschwinden genau so schnell wie sie gekommen sind. Der Wettbewerb ist ein Bewegungskrieg, schnelle Reaktion auf Markttrends und geänderte Kundenanforderungen sind unumgänglich um am Markt bestehen zu bleiben. Die Suche nach Optimierung und Effizienz findet seine Antwort in zahlreichen Managementkonzepten, die auch Herausforderungen der jeweiligen Zeit widerspiegeln. In den vergangenen Jahrzehnten konzentrierten sich Unternehmen vor allem darauf, Einzelfunktionen zu optimieren. Dies führte zu einem Rückgang der Betrachtung des Gesamtzusammenhanges. Die damit entstandene Notwendigkeit zur Abstimmung und Koordination zwischen einzelnen Bereichen der Unternehmen verursachte einen starken Kostenanstieg (Becker und Kahn 2012, 4).

Aber nicht nur Kostendruck, sondern auch geänderte Kundenanforderungen, die Informationsgesellschaft und die sich schnell verändernde Umwelt sind weitere Gründe, die Unternehmen eine größere Beweglichkeit abverlangen. Prozessmanagement soll Abhilfe schaffen und Unternehmen nicht nur zu einer größeren Kundenzufriedenheit durch eine prozessorientierte Organisationsstruktur, sondern auch zu einer besseren Performance verhelfen. Es soll Organisationen ermöglichen Wettbewerbsvorteile durch Verbesserung und Innovation der Prozesse mit einer ganzheitlichen prozessorientierten Sicht zu generieren (Willaert u. a. 2007, 2).

Diese geänderten Rahmenbedingungen hat auch die Gemeinde Neulengbach erkannt und dazu veranlasst ihre Prozesse genauer unter die Lupe zu nehmen. Die Analyse der Prozesse in der Allgemeinen Verwaltung soll helfen, Kernprozesse herauszuarbeiten, die Ressourcenbindung darzustellen und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zu erarbeiten. Bevor im zweiten Teil dieser Arbeit Prozesse der Allgemeinen Verwaltung analysiert und optimiert werden, beschäftigt sich der erste Teil im Groben mit der theoretischen Auseinandersetzung zum Thema

Prozessmanagement, öffentliche Verwaltungen und deren spezielle Herausforderungen im Prozessmanagement.

2 Prozessmanagement allgemein

Geschäftsprozesse wurden schon seit dem Industriezeitalter Gegenstand von formellen Studien und das Management dieser somit zu einem sich kontinuierlich entwickelnden Paradigma. Anfängen von der wissenschaftlichen Betriebsführung bis hin zum heutigen Geschäftsprozessmanagement finden sich in der Literatur zahlreiche Perspektiven auf Geschäftsprozesse. Für das heutige Geschäftsprozessmanagement gibt es keine akademischen Grundlagen und kein akademisch übereinstimmender konzeptueller Rahmen, weshalb das Geschäftsprozessmanagement vielmehr ein praxisorientiertes Konzept darstellt. Es beinhaltet verschiedene Managementdisziplinen, wie zum Beispiel: Change Management, IT Management und Projektmanagement. Es vermischt Paradigmen und Methoden der Organisationstheorie, der Informatik, Mathematik und der Philosophie. Weiters beschäftigt man sich im Prozessmanagement mit verschiedensten Stakeholdern, wie zum Beispiel mit Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern und Aktionären. Zudem genügt es nicht nur wie bei anderen Veränderungen in einer Organisation lediglich eine Komponente (zum Beispiel die Organisationsstruktur) zu verändern, wenn man Prozessmanagement in einer Organisation einführen möchte. Insbesondere müssen die Unternehmensumwelt, die Unternehmensstrategie, Werte und Glaubenssätze, die Informationstechnologie und der Widerstand der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen in Betracht gezogen werden (Seethamraju 2012, 536f; Willaert u. a. 2007, 3).

Prozessmanagement meint auch den systemischen Blick auf das Ganze zu haben, statt in einer Abteilungs- /Funktionsblindheit zu verharren. Durch die Betrachtung des Ablaufs (horizontale Sicht) anstelle des Aufbaus (vertikale Sicht) in seiner Gesamtheit können Ablaufstörungen und ineffiziente oder redundante Arbeitsschritte aufgedeckt und optimiert werden, was durch ein verbessertes Endergebnis zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit führen kann (Senden und Dworschak 2012, 17).

Nach einer kurzen Einführung in das Prozessmanagement soll im folgenden Kapitel geklärt werden, was man unter einem Prozess versteht.

3 Der Prozessbegriff

In der Literatur lassen sich verschiedenste Definitionen von Prozess finden, exemplarisch werden in diesem Kapitel einige angeführt.

Der Prozessbegriff stammt vom lateinischen Wort „procedere“ ab, das so viel heißt wie: voranschreiten, vorrücken, vorwärts gehen oder vorankommen. Er ist eine Abfolge voranschreitender Aktivitäten. Der Prozess bezieht sich auf die Dynamik anstatt auf das Statische einer Unternehmung, er fokussiert den Ablauf und nicht den Aufbau. Am Anfang und am Ende eines jeden Prozesses steht ein Ereignis. Das abschließende Ereignis soll für den Adressaten ein Ergebnis von Wert darstellen (Gaitanides 2012, 3).

Gemäß ISO 9000:2005, Abschnitt 3.4.1 ist ein Prozess ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt. Kritik an dieser Definition gibt es von , da man in der Praxis nur wenig damit anfangen kann (Wallisch 2012, 14).

Hammer und Champy (1995), die neben Porter, Gaitanides, Scheer und Davenport als Pioniere im Bereich des Business Reengineering gelten und denen man die Popularität der Prozessorientierung verdankt, bezeichnen Unternehmensprozesse als „jene Tätigkeiten, die zusammengekommen einen Wert für den Kunden schaffen“ – zum Beispiel die Entwicklung eines neuen Produkts (Hammer und Champy 1995, 14; Becker und Kahn 2012, 5).

Ould (1995, 1) verweigert in seinen Arbeiten eine einzige Definition und beschreibt es als Konzept mit folgenden essentiellen Eigenschaften: Aktivität, Gruppen, Zusammenarbeit und Ziel. In einem Prozess werden Dinge von Menschen und/oder Maschinen getan (= Aktivität). Innerhalb eines Prozesses sind mehrere Menschen

oder Maschinen beteiligt (= Gruppen), die zusammenarbeiten müssen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

3.1 Das prozessprägende Objekt

Obige exemplarisch angeführte Definitionen lassen vermuten, wie groß die Bandbreite des Prozessbegriffes ist. In der BPM Literatur liest man von Prozessen, Unternehmensprozessen, Geschäftsprozessen oder auch Leistungsprozessen – eine einheitliche Definition gibt es nicht und die oben genannten Prozessbegriffe werden oft synonym verwendet. In einigen Arbeiten findet man auch den Begriff des prozessprägenden Objektes. Es ist das Objekt, auf das der Prozess gerichtet ist. Beispielsweise steht im Prozess der Rechnungsprüfung das Objekt Rechnung im Vordergrund. Die Einführung eines Objektes in den Prozessbegriff ermöglicht es auch ein Anfang und ein Ende des Prozesses zu definieren. Betrachtet man beispielsweise das Objekt Ware, beginnt hier der Prozess beim Wareneingang und endet beim Warenausgang. Eine erweiterte Definition mit Einbezug des Objektbegriffes lautet wie folgt: Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind. Betrachtet man nun das Wort „Geschäftsprozess“ ist hier das prozessprägende Objekt „das Geschäft“ und stellt somit eine besondere Unterart von Prozessen dar. Der Geschäftsprozess dient der Erfüllung der obersten Ziele der Unternehmung und weist als wesentliches Merkmal Schnittstellen zu Marktpartnern des Unternehmens auf. Ein Beispiel für einen Geschäftsprozess wäre der Prozess der Kreditvergabe in einer Bank sowie die Auftragsabwicklung in einem Produktionsbetrieb (Vossen und Becker 1996, 19; Becker und Kahn 2012, 6).

3.2 Kern-, Support- und Managementprozesse

Eine weitere Möglichkeit Prozesse zu differenzieren ist die Einteilung in Kern-, Support- und Managementprozesse. Kernprozesse konzentrieren sich auf den externen Kunden und schaffen direkt Wert für den Kunden. Supportprozesse fokussieren sich auf den internen Kunden und können indirekt Wert für den externen Kunden schaffen indem er einen Kernprozess unterstützt. Sie können auch direkt Wert für das Unternehmen schaffen, indem sie zum Beispiel eine passende Arbeitsumgebung bereitstellen. Die Managementprozesse sollen die Kern- und Supportprozesse managen und üben Planungsaufgaben aus (Ould 1995, 3).

Porter (1980) identifiziert in seinem Modell der Wertkette die Eingangslogistik, die Produktion, das Marketing & Sales, die Ausgangslogistik und den After Sales Services als primäre Aktivitäten bzw. als Kernprozesse. Als unterstützende Prozesse führt er den Einkauf, die Technologie, das Personalwesen und die Infrastruktur eines Unternehmens an (Sztuka 2014).

Wertkette nach Porter



Erstellt mit QuickSlide - 60 Strategy Compass GmbH

Abbildung 1: Wertkette nach Porter (Sztuka 2014)

Was als Kern- oder Supportprozess definiert wird, hängt von der Art des Unternehmens ab. Je nach Kontext und Unternehmen kann derselbe Prozess ein Kern- oder Supportprozess sein (Becker und Kahn 2012, 7).

Zur Identifikation von Kern-, Führungs- und Supportprozessen wurde in dieser Arbeit von den Autorinnen eine *Prozesslandkarte* nach Aggregation der Aktivitäten erstellt (siehe Kapitel 8.3., Abbildung 21). Winter (2003, 102) bezeichnet die Prozesslandkarte als Prozessarchitekturmodell und unterscheidet hier zwischen Kern-, Support-, und Führungsprozessen. Kernprozesse oder Geschäftsprozesse im engeren Sinn schaffen Leistungen für Prozesskunden, die auch interne Kunden sein können; Supportprozesse erbringen Vorleistungen für Kernprozesse und Führungsprozesse koordinieren die Leistungserstellung. Die Prozesslandkarte soll das Zusammenwirken der Geschäftsprozesse auf Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsebene durch die Abbildung der wichtigsten Geschäftsprozesse und ihre Beziehungen beschreiben. Ein Beispiel eines Prozessarchitekturmodells eines Informatikunternehmens befindet sich in untenstehender Grafik:

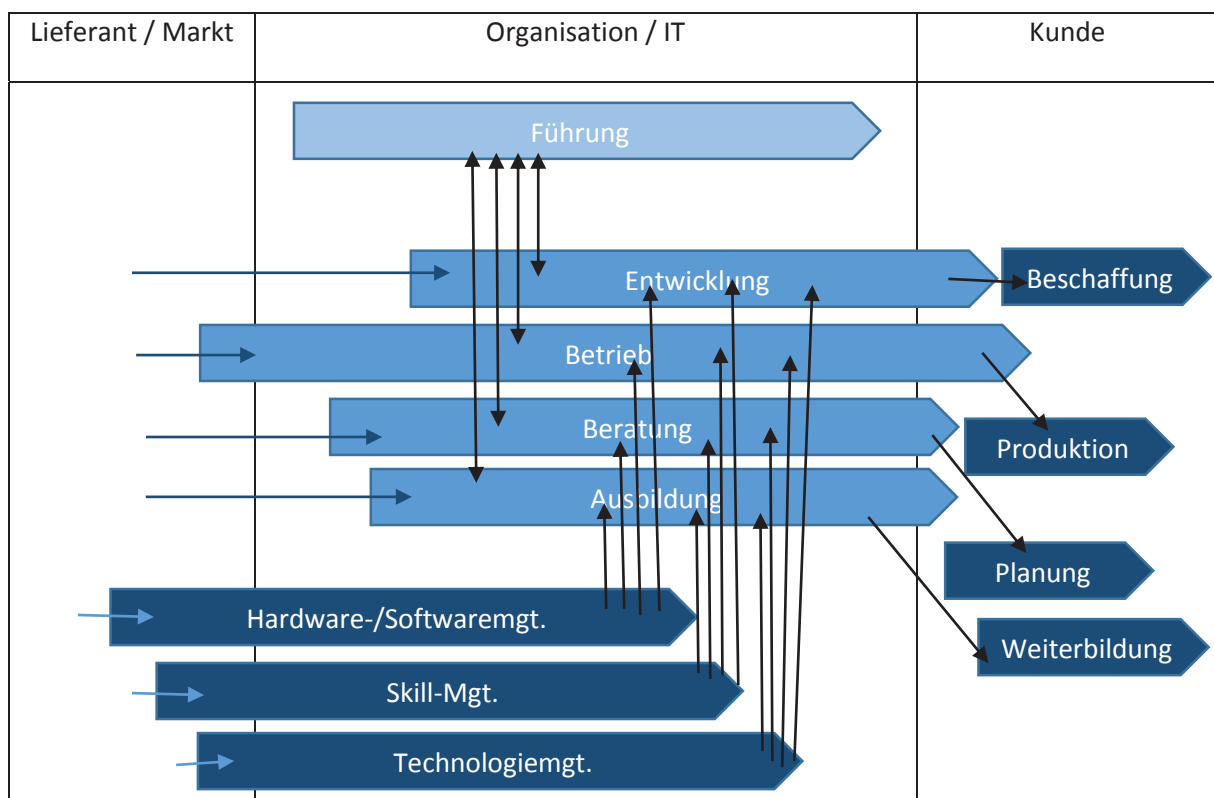


Abbildung 2: Prozessarchitekturmodell (Winter 2003, 103)

Obige Prozesslandkarte zeigt vier Kernprozesse, drei Supportprozesse, einen Führungsprozess sowie vier Kundenprozesse und deren Beziehung zueinander (Winter 2003, 103).

4 Prozessmanagementmodelle

In der Literatur finden sich viele Vorschläge dafür, wie ein Unternehmen Prozessmanagement betreiben kann. Im folgenden Kapitel wird ein Versuch unternommen, Modelle zu typisieren und Grundsätze für die Ausarbeitung geeigneter Prozessmanagementmodelle aufzuzeigen.

4.1 Typisierung von Modellen

Eine mögliche Typisierung ist die von Winter (2003, 90). Der Autor versucht anhand von 3 Dimensionen eine Strukturierung vorzunehmen und so die Zusammenhänge zwischen einzelnen (Prozess-) Modellen aufzuzeigen. Er unterscheidet zwischen den Dimensionen Ist vs. Soll-Modelle, Generalisierung vs. Spezialisierung und Aggregation vs. Dekomposition.

Ist-Modelle bilden den Ist-Zustand und *Soll-Modelle* den gewünschten Soll-Zustand ab. In dieser Arbeit wurde wie in Kapitel 9 beschrieben auch als erster Schritt der Ist-Zustand sowie in weiterer Folge ein Soll-Zustand mittels eines Modellierungsprogrammes dargestellt. Für weiterführende Informationen siehe Kapitel 10 (Winter 2003, 90).

Die Dimension der *Generalisierung vs. Spezialisierung* bezieht sich auf den Anwendungskontext, wo generalisierte Modelle diesen mehr oder weniger stark ausblenden und spezielle Modelle Sachverhalte in einem bestimmten Anwendungskontext abbilden. Das in dieser Arbeit verwendete Modell ist nach dieser Typisierung aufgrund der Simplizität eher ein generalisiertes Modell, da es vermutlich in einer Vielzahl von Anwendungskontexten Gültigkeit finden kann (Winter 2003, 90).

In der Dimension der *Aggregation vs. Dekomposition* unterscheidet man zwischen Architekturmodellen auf hohem Abstraktionsniveau, Detailmodellen, die sich auf eine Abbildung einer bestimmten Komponente des Architekturmodells beziehen und Sichtenmodellen, die sich auf einen bestimmten Teilaspekt einer Komponente eines abstrakteren Modells beziehen. Auch in dieser Arbeit wurde wie in Kapitel 8.3.

beschrieben eine Aggregation der Prozesse durchgeführt um anschließend eine Prozesslandkarte zu erstellen und Kernprozesse zu identifizieren (Winter 2003, 90).

Zum besseren Verständnis dieser Dimensionen wird anhand des in der Arbeit verwendeten Prozesses „Kindergartenverwaltung“ eine Aggregation bzw. Dekomposition und Generalisierung bzw. Spezialisierung vorgenommen, welche in unterer Grafik sichtbar sind:

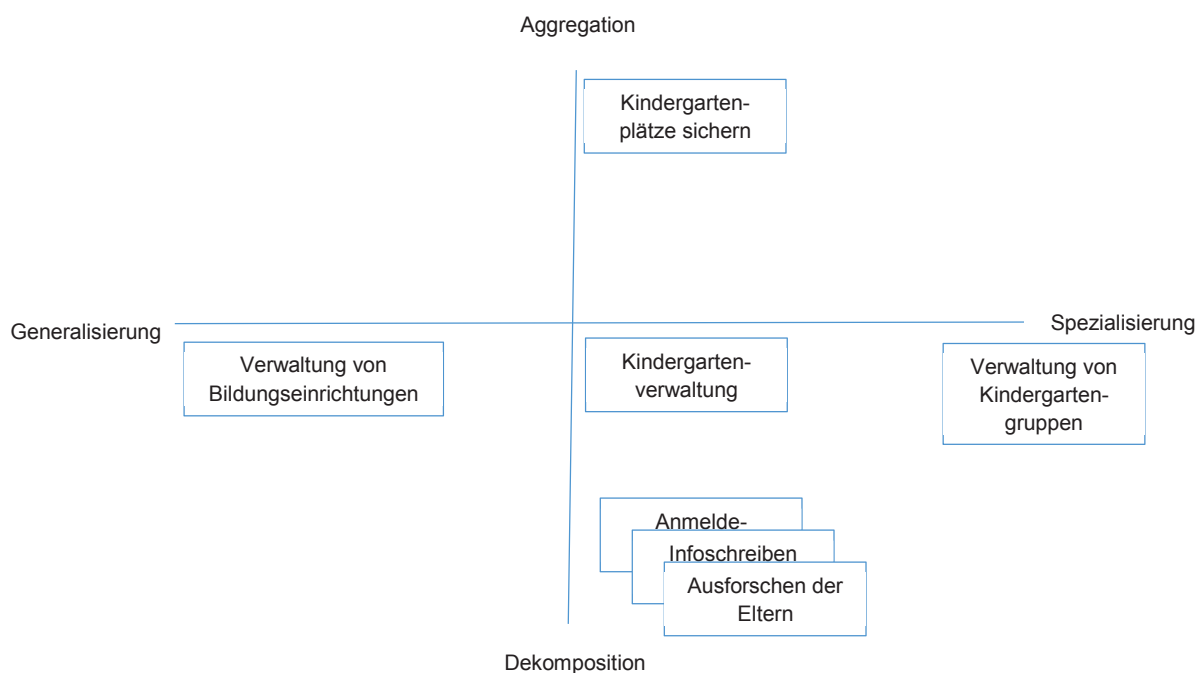


Abbildung 3: Generalisierung/Spezialisierung/Komposition/Dekomposition (eigene Darstellung in Anlehnung an (Winter 2003, 91))

Aggregiert man den Prozess der Kindergartenverwaltung lässt sich beispielsweise ein übergeordneter Prozess betrachten, der sich mit der Sicherung von Kindergartenplätzen beschäftigt, worunter neben dem Prozess der Kindergartenverwaltung andere Prozesse fallen können. Betrachtet man die Dekomposition lässt sich der Prozess in einzelne kleinere Prozesse zerlegen, wie beispielsweise die Subprozesse „Ausforschen der Eltern“, „Infoschreiben inkl. Anmeldeformular an Eltern versenden“ und „Anmeldeformular ausfüllen“. Spezialisiert man sich innerhalb des Prozesses der „Kindergartenverwaltung“, könnte man beispielsweise die Verwaltung von einzelnen Kindergruppen betrachten, wohingegen eine Generalisierung die generelle „Verwaltung von Bildungseinrichtungen“ sein könnte.

Diese Vorgehensweise kann helfen, sich in komplexen Modellsystemen zurechtzufinden (Winter 2003, 90).

Nachdem nun die Typisierung anhand von drei Dimensionen unternommen wurde soll im nächsten Kapitel auf Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung eingegangen werden.

4.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung

Rosemann, Schwegmann und Delfmann (2012, 46f) zeigen auf, dass es immer wichtiger wird, normative Empfehlungen für die Gestaltung von Modellen abzugeben, da die Komplexität der Informationsmodellierung zugenommen hat und somit eine theoretische Diskussion nicht mehr ausreicht. Ziel von normativen Empfehlungen soll es sein, die mit der Informationsmodellierung einhergehende Komplexität zu beherrschen und zu reduzieren.

Im Sinne des Total Quality Managements, das für industrielle Produkte entwickelt wurde, soll auch für die Sicherstellung der Qualität der Informationsmodelle ein einheitliches Qualitätsverständnis adaptiert werden. Die Autoren beziehen sich auf den Ausdruck „Fitness for Use“, wo sie aufzeigen wollen, dass die Qualität nicht durch objektiv messbare Charakteristika determiniert ist, sondern vielmehr durch den Konsumenten und Verwendungszweck. Konsumenten im Bereich des Prozessmanagements wären in diesem Fall die Modellnutzer, die die Anforderungen an das Modell durch ihre jeweilige Perspektive auf das Modell bestimmen. In der vorliegenden Arbeit sind die Modellnutzer einerseits die Autorinnen selbst und andererseits alle an dem Projekt teilnehmenden Mitarbeiter der Gemeinde Neulengbach, deren Perspektiven es in der Modellierung zu beachten gilt (Rosemann, Schwegmann und Delfmann 2012, 46).

Rosemann, Schwegmann und Delfmann (2012, 48) arbeiteten nun folgende Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM) heraus:

- *Grundsatz der Richtigkeit:* Der abzubildende Sachverhalt soll in seiner Struktur (z.B. die aufbauorganisatorische Hierarchie) und beschriebenen Verhalten (z. B. die Prozesse) korrekt wiedergegeben werden.
- *Grundsatz der Relevanz:* Das Modell soll zum einen relevante Sachverhalte dokumentieren, zum anderen aber keine irrelevanten Informationen abbilden.
- *Grundsatz der Wirtschaftlichkeit:* Die Modellierung soll wirtschaftlich sein und hinsichtlich ihren Kosten und Nutzen abgewogen werden.
- *Grundsatz der Klarheit:* Das Modell soll von den Modellnutzern auch verstanden werden.
- *Grundsatz der Vergleichbarkeit:* Damit soll es möglich sein, mehrere Modelle durch konforme Anwendung einfach zu konsolidieren.
- *Grundsatz des systematischen Aufbaus:* Da Informationsmodelle immer nur einen Teilaspekt eines bestimmten Realweltausschnitts darstellen, bedarf es geeigneter Schnittstellen zu korrespondierenden Modellen.

Winter (2003, 89) merkt an, dass die Modellierung auf der Grundlage der Wahrnehmung durch den Modellierer passiert und durch den Modellierungszweck beeinflusst wird, weshalb Modelle niemals als pauschal richtig oder falsch gelten können.

Nachdem nun eine Typisierung von Prozessmodellen vorgenommen wurde und Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung gezeigt wurden, soll das nachfolgende Kapitel Einsatzzwecke von Modellen im Allgemeinen und Prozessmodellen im Speziellen aufzeigen.

4.3 Einsatzzwecke von Prozessmodellen

Modellierung kann grundsätzlich zu Schulungszwecken, als Kommunikationsbasis, zum Zwecke der Analyse, der Gestaltung und der Entwicklung dienen. Modelle können dem Nutzer organisatorische Abläufe leichter näherbringen (= *Schulungszweck*), sowie innerhalb und außerhalb eines Unternehmens die Diskussion unterstützen (*Kommunikationsbasis*). Weiters können durch die Analyse von Modellen Schwachstellen aufgedeckt und eine Grundlage zur Optimierung oder Controlling organisatorischer Abläufe geschaffen werden (*Analysezweck*). Zu guter Letzt können Modelle im Allgemeinen auch eine *Grundlage für die Entwicklung und Gestaltung* neuer bzw. bestehender organisatorischer Abläufe dienen (Winter 2003, 89).

Betreffend Prozessmodelle im Speziellen beschreiben Rosemann, Schwegmann und Delfmann (2012, 51) Einsatzmöglichkeiten als Dimension von Perspektiven auf Prozessmodelle. Als erstes ist die *Organisationsdokumentation* zu nennen. Beinahe jedes Unternehmen besitzt ein Organigramm, das den Aufbau einer Organisation darstellt aber nicht jeder besitzt eine Beschreibung der Geschäftsprozesse. In einer Studie, durchgeführt von der bekannten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers, wurden im Jahr 2010 239 Unternehmen in Deutschland und Österreich nach ihrer Selbsteinschätzung in Bezug auf den Entwicklungsstand von Prozessmanagement befragt. Gemäß dieser Studie trifft es auf 29 % der befragten Unternehmen zu und auf 18 % sehr zu, dass alle Geschäftsprozesse systematisch dokumentiert und ihre Kennzahlen regelmäßig ausgewertet werden. Eine Beschreibung von Geschäftsprozessen kann die Transparenz im Unternehmen erhöhen, die Kommunikation über Prozesse erleichtern (z.B. bei Mitarbeiterschulungen) und in Stellenbeschreibungen Eingang finden. Dies bedeutet aber auch hohe Anforderungen an die kontinuierliche Aufrechterhaltung der Aktualität, da Prozesse sich weitaus häufiger ändern als die Aufbauorganisation (PricewaterhouseCoopers 2011, 4ff).

Das Einführen bzw. Einsetzen von *radikalen* oder *kontinuierlichem Prozessmanagement* sind die wesentlichen Gründe für das große Interesse an Prozessmodellen (Rosemann, Schwegmann und Delfmann 2012, 51).

Radikales Prozessmanagement oder auch „Business Process Reengineering“ genannt, folgen den Arbeiten von Hammer/Champy (1995) und beschreiben ein „grundsätzliches Umdenken“ und „radikales Umgestalten“ der Aufbauorganisation. *Kontinuierliches Prozessmanagement* oder auch als „Engineering“ bezeichnet, beschäftigt sich hingegen damit, „wie“ etwas erreicht werden soll und seltener mit dem „was“ erreicht werden soll. Winter (2003, 101) lokalisiert die „was“-Fragen auf der Strategieebene, während sich die „wie“-Fragen auf der Prozessebene befinden. Es beschreibt eine auf Dauerhaftigkeit ausgerichtete Planung, Durchführung und Kontrolle der Prozesse, wo die Optimierung dieser durch einen Vergleich der Soll- und Istdaten erfolgt (Gaitanides 2012, 7; Rosemann, Schwegmann und Delfmann 2012, 52).

Als weitere Gründe für die Verwendung von Prozessmodellen können die *Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff* sowie *Benchmarking* genannt werden. Nach Meinung von Experten ist eine qualitativ hochwertige Dokumentation ausschlaggebend für die Zertifizierung (50 – 80 % der Zertifizierungen werden darauf zurückgeführt). Die DIN ISO 9000ff soll Organisationen dabei unterstützen Qualitätsmanagementsysteme einzuführen indem beispielsweise relevante Begriffe definiert und erläutert werden und für eine externe Zertifizierung notwendige Referenzen festgelegt werden. *Benchmarking* meint im Kontext der Prozessmodellierung den Vergleich von Prozessmodellen (strukturelles Benchmarking) sowie den Vergleich von Prozesskennzahlen mit ausgewählten internen oder externen Referenzen. Ist die Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit entsprechender Prozessmodelle gegeben, können durch einen Vergleich etwaige Diskrepanzen aufgedeckt und als Anhaltspunkte für eine notwendige Prozessoptimierung dienen (Rosemann, Schwegmann und Delfmann 2012, 53; test.de 2008).

Ein weiterer Einsatzzweck für Prozessmodelle ist *Wissensmanagement* zur Erhöhung der Transparenz über die Unternehmensressource Wissen indem man durch Prozessmodelle abbildet, welche Art von Wissen wo benötigt wird und Beziehungszusammenhänge zwischen Organisationsstruktur und Organisationsmitgliedern herstellt. Prozessmodelle können weiters bei der *Auswahl von ERP-Software* (Enterprise Resource Planning-Software), die auf Basis einer

umfassenden Daten- und Funktionsintegration verschiedene Funktionalbereiche einer Organisation unterstützt, nützlich sein. Die Autoren nennen auch das *modellbasierte Customizing* als Einsatzzweck für Prozessmodelle. Es kann durch die Konfiguration von Referenzmodellen (Modell-Customizing) die Einführung von Software beschleunigt und qualitativ hochwertiger gemacht werden, da durch den Einsatz von Prozessmodellen zur Konfiguration von Standardsoftware das Customizing ohne zusätzlichem technischen Wissen stärker den Fachvertretern übertragen werden kann. Prozessmodelle können weiters zur *Softwareentwicklung* dienen, indem sie die Anforderungen an die zu entwickelnde Software beschreiben (Requirements Engineering). Zu guter Letzt nennen die Autoren als weitere Einsatzgebiete das *Workflowmanagement* und die *Simulation*. Workflow bezeichnet einen Prozess, dessen funktionale Übergänge in der Kontrollsphäre eines Workflowmanagementsystems liegen. Durch die Simulation von Prozessmodellen können Schwachstellen aufgedeckt werden, die bei einer reinen Betrachtung der Modelle, nicht beobachtet werden können. Beispiele hierfür wären eine unzureichende Kapazitätsauslastung, hohe Liegezeiten oder auch die Ermittlung des Personalbedarfs in Abhängigkeit von verschiedenen Szenarien. Je nach Einsatzzweck sind verschiedene methodische und inhaltliche Anforderungen an das Prozessmodell gegeben. Inhaltlich gibt es je nach Einsatzzweck Unterschiede in den notwendigen Modellbestandteilen, beispielweise benötigt man für ein Workflowmodell In- und Outputdaten, während man dies für ein Prozessmodell für den Einsatzzweck Benchmarking nicht benötigt. Aus methodischer Sicht benötigt man beispielweise für Modelle für die Organisationsdokumentation oder die prozessorientierte Reorganisation eine Modellierungstechnik mit hoher Anschaulichkeit und Selbsterklärung während Prozessmodelle des Requirements Engineering eine präzise Attribuierung und Bezugspunkte zu korrespondierenden Modellierungssprachen (z.B. Daten- oder Objektmodelle) benötigen (Rosemann, Schwegmann und Delfmann 2012, 54ff).

4.4 Verwendetes Prozessmanagementmodell

In der vorliegenden Arbeit wurde von den Autorinnen ein eigenes den Anforderungen entsprechendes Prozessmodell entwickelt:

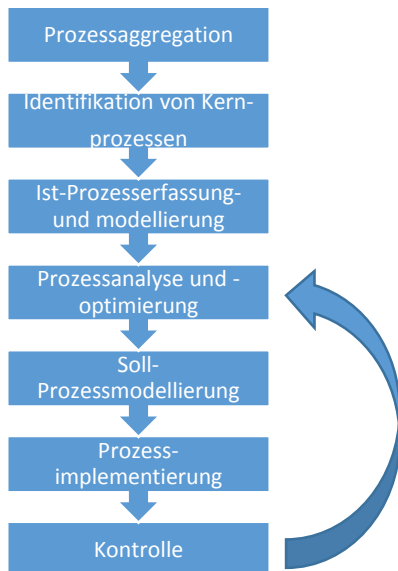


Abbildung 4: Prozessmodell (eigene Darstellung)

4.4.1 Prozessaggregation & Identifikation von Kernprozessen

Anhand einer Auflistung der anfallenden Prozesse werden zunächst die Prozesse sinnvoll aggregiert. Im nächsten Schritt werden die aggregierten Prozesse in einer Prozesslandkarte dargestellt und in Führungs-, Kern- und Supportprozesse gegliedert. Die Erstellung der Prozesslandkarte hilft dabei zu erkennen, wo der zu betrachtende Prozess in der gesamten Prozesslandschaft eingebettet ist und welche Schnittstellen es zu anderen Prozessen gibt. Die Prozesslandkarte wurde bereits in Kapitel 3.2. beschrieben (Best und Weth 2009, 64).

Die Prozessidentifikation ist eine wichtige Phase in der Prozessoptimierung, da sie alle weiteren Aktivitäten determiniert und damit den Erfolg bestimmt. In der Literatur wird ihr jedoch wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Davenport (1993) versteht darunter die Aufzählung der Hauptprozesse, Festlegung der Prozessgrenzen, Bestimmung der strategischen Relevanz eines jeden Prozesses, die Analyse des

Verbesserungsbedarfs sowie die politische und kulturelle Bedeutung der Prozesse. Weiters kann man zwischen einem deduktiven und induktiven Ansatz zur Prozessidentifikation unterscheiden. Im *deduktiven Ansatz* geht man von allgemeinen Leistungsprozessen aus, die in abstrakter Form in allen Unternehmen zu finden sind und konkretisiert diese. Das bekannteste Modell, entwickelt von der Unternehmensberatung Arthur D. Little, beinhaltet neun aggregierte, differenzierungsfähige Leistungsprozesse (ADL-Prozesse) (Gaitanides 1998, 372; Becker und Meise 2012, 131f):

1. Kundennutzenoptimierungsprozess
2. Marktkommunikationsprozess
3. Produkt-/Leistungserstellungsprozess
4. Logistik- und Serviceprozess
5. Auftragsabwicklungsprozess
6. Rentabilitäts- und Liquiditätssicherungsprozess
7. Kapazitätssicherungsprozess
8. Strategieplanungs- und -umsetzungsprozess
9. Personalschulungs- und Motivationsprozess

Die *induktive Vorgangsweise* setzt an konkreten Leistungen, die einen Kundennutzen schaffen, an und baut darauf Kern- bzw. Supportprozesse auf. Als Ausgangspunkt werden verschiedene Kriterien vorgeschlagen, wie zum Beispiel das Ableiten von Erfolgsfaktoren aus den Unternehmenszielen oder Anknüpfen an Kernkompetenzen sowie Einnehmen der Kundensicht. Diese Vorgehensweise der Prozessidentifikation ist eine kreative und innovative Handlung, die Prozesse aus den Aktivitäten der Organisation formen. Das Ergebnis ist somit von der subjektiven Einschätzung der Person abhängig, die die Prozessidentifikation durchführt. In dem von den Autorinnen verwendeten Modell ist demnach eine induktive Vorgehensweise angedacht, da den Autorinnen zu Beginn der Prozessanalyse eine Aktivitätenliste mit den Prozessen der Allgemeinen Verwaltung vorlag und aus ihnen Kern- und Supportprozesse abgeleitet werden können (Gaitanides 1998, 372; Becker und Meise 2012, 133).

4.4.2 Ist-Prozesserfassung und -modellierung

Nach Erstellen der Prozesslandkarte werden die zu optimierenden Prozesse in ihrem Ist-Zustand erfasst und anschließend softwaregestützt modelliert. Die Erfassung der Prozesse erfolgt meist zwischenmenschlich und ohne IT-Unterstützung, zum Beispiel mittels Workshops. Hierbei ist es wichtig den Start- und Endpunkt des zu optimierenden Prozesses festzulegen. Der Startpunkt wird auch als Prozessauslöser bezeichnet und hängt wiederum von den Personen ab, die ihn identifizieren und lässt Interpretationsspielräume offen. Hinsichtlich der Frage, welche Prozesse optimiert werden sollen, nennt Österle (1995, 135f) 8 Kriterien zur Auswahl von Prozessen: Strategische Bedeutung, Kernkompetenz, Potential, Kundenbedürfnis, Standardisierbarkeit, Einheitliche Führungsgrößen, Prozessmanager und Beherrschbarkeit. Es soll also geklärt werden, ob der betrachtete Prozess langfristig und strategisch bedeutend ist, ob er zum Kerngeschäft des Unternehmens gezählt werden kann, wie hoch das Verbesserungspotential ist und welche Bedeutung der Prozess für den Kunden hat. Weiters muss darauf geachtet werden, inwieweit der Prozess standardisierbar ist, das heißt ob es einen einheitlichen Ablauf für den Prozess geben kann. Zusätzlich sollten einfach zuordenbare und einheitliche Kennzahlen verfügbar sein (einheitliche Führungsgrößen) und ein geeigneter Prozessmanager vorhanden sein. Es sollen also Überlegungen der unternehmerischen Bedeutung der Prozesse sowie deren Realisierbarkeit bei der Entscheidung, welche Prozesse zu optimieren sind, miteinfließen (Best und Weth 2009, 64f).

Eine wichtige Überlegung in dieser Phase des Prozessoptimierungsprojektes ist auch die Frage nach dem *Detaillierungsgrad* der Prozesse. Sie beeinflusst wesentlich den Informationsgehalt der Analyseergebnisse und den für die Analyse erforderlichen Aufwand. Eine genaue Dokumentation der Prozesse hat den Vorteil, dass sie die beste Grundlage für weiterführende Analysen bildet, dem stehen jedoch Zeit- und Ressourcenüberlegungen entgegen. Wie man die Detaillierungsgrade definiert, ist wieder Interpretationssache, deshalb sollte man darauf achten, ein einheitliches Verständnis bestimmter Detaillierungsgrade zu haben. In untenstehender Grafik sind mögliche Definitionen des Detaillierungsgrads der Prozessanalyse aufgezeigt (Best und Weth 2009, 66f):

grob	1 Prozesslandkarte Einzelne Prozesse • beteiligte Organisationseinheiten • wesentliche Leistungsbeziehungen
Detaillierungsgrad	2 Geschäftsprozesse Übergeordnete Teilprozesse • ausführende organisatorische Einheiten • Verknüpfung zwischen Teilprozessen 3 Teilprozesse Einzelne Bearbeitungsvorgänge • Start- und Endpunkt • Input und Output • ausführende Teams oder Stellen • Prozessvarianten und Verzweigungen 4 Technische Details Zusätzliche Detailinformationen: Bearbeitungsaufwand • Materialeinsatz • Informationsfluss • Menüzugriffe • eingesetzte Maschinen • Hilfsmittel • Hard- und Software • Fehlerquellen • Risiken • statistische Verteilung der Prozessvarianten
fein	

Abbildung 5: Mögliche Definitionen des Detaillierungsgrads der Prozessanalyse (Best und Weth 2009, 66f)

Hat die Prozessanalyse eine Optimierung der Prozesse zum Ziel ist tendenziell ein Detaillierungsgrad gemäß obiger Grafik von 3 ausreichend (Best und Weth 2009, 67).

Nach Erfassung der Prozesse sollen diese mit Hilfe eines Programms modelliert werden. Hierfür stehen einige kostenlose und kommerzielle Prozessmodellierungstools zur Verfügung, die hier exemplarisch aufgeführt sind: ADONIS:Community Edition (BOC Group), ARIS Express (IDS Scheer, software AG), BIZAGI BPMN Process Modeler (Bizagi), sowie auf der kommerziellen Anbieterseite: Aeneis (intellior AG), BIC Design (GBTEC Software + Consulting AG) und Enterprise Architect (Sparx Systems). Bei einer Untersuchung zur Nutzung von Modellierungstools von Mark McGregor belegte ARIS den ersten Platz. Eine Übersicht der gängigen Items befindet sich im Praxisteil dieser Arbeit, Kapitel 8.3., Abbildung 25 (prozessmanagement-blog.ch 2012; kurze-prozesse.de 2009).

4.4.3 Prozessanalyse und -optimierung

Nachdem die Prozesse mit Hilfe eines Prozessmodellierungs-Tools modelliert wurden, gilt es als nächsten Schritt Schwachstellen und Verbesserungspotentiale aufzudecken. Die Prozessanalyse, oder auch Istanalyse genannt, hat die Erstellung einer möglichst vollständigen, konsistenten Liste aller Schwachstellen und Verbesserungspotentiale zum Ziel. In dieser Phase ist wieder eine kreative Herangehensweise gefragt und das Ergebnis der Analyse hängt von den analytischen Fähigkeiten und den Erfahrungen der analysierenden Personen ab. Zur Ergänzung können Referenzmodelle und die Ergebnisse eines Benchmarkings herangezogen werden. Wie die Schwachstellen hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen zu beurteilen sind, wird aber vorwiegend von verbaler Argumentation abhängen, da eine exakte monetäre Bewertung durch das Fehlen von exakten Daten in der Regel nicht möglich ist (Schwegmann und Laske 2012, 189f).

Oft ist es nicht eindeutig, ob und wo ein Prozess Schwachstellen aufweist. Die Verantwortlichen haben hierbei oft das Gefühl, dass etwas nicht richtig läuft, können dies aber nicht klar definieren. Feldbrügge und Brecht-Hadrashek (2008, 143f) haben hierzu Indizien beschrieben, die einen Hinweis darauf geben können, dass ein Prozess nicht optimal läuft. Ein erstes Indiz können *Stapel und Warteschlangen* sein. Hier gilt es sich umzuschauen, wo Warteschlangen entstehen und sich Stapel mit Akten und Papieren finden lassen. Weiters sollte man darauf achten, wo Informationen mehrmals gespeichert oder aktualisiert werden. *Redundante Informationen* führen zu Doppelarbeit in der Erfassung und Pflege und erhöhen zudem die Fehlerquellen. Zusätzlich sollte man sich fragen, ob diverse Listen, Reports und Auswertungen, überhaupt notwendig sind. Es gilt zu prüfen, wer diese Berichte erhält und was die Person mit den Informationen anfängt. *Überflüssige Informationen* bedeuten unnötige Arbeitszeit und vergeudeten Fleiß und Engagement von Mitarbeitern. Desweiteren verhindern *veraltete Informationen* das sinnvolle Aufbewahren von wertvollen Informationen. Sollte es Daten geben, die über ein Jahr alt sind und in der Zeit nicht verwendet wurden, ist dies ein Indiz dafür, dass diese Informationen veraltet und für den betrachteten Prozess nicht notwendig und zu entsorgen sind. Zu guter Letzt sollte man feststellen, wie viel Personal mit bestimmten Vorgängen beschäftigt ist, wie sich die Anzahl der Mitarbeiter und der Arbeitsaufwand verändern und wie sich die Kosten

und Durchlaufzeiten entwickeln. Hierbei können *offensichtliche Missverhältnisse* aufgedeckt werden.

Um die identifizierten Schwachstellen und Verbesserungspotentiale systematisch zu erfassen, empfehlen Schwegmann und Laske (2012, 190) das Abbilden folgender Informationen:

- Nummer zur eindeutigen Identifizierung
- Kurzbezeichnung
- Beschreibung der Schwachstelle inkl. mögliche Ursachen
- Information, welche organisatorischen Einheiten betroffen sind
- Klassifizierung (betrifft die Schwachstelle die Aufbau-, Ablauforganisation oder die DV-Infrastruktur?)
- Einschätzung darüber, welche Bedeutung die Schwachstelle für das Unternehmen hat und wie dringend deren Bearbeitung ist
- Kurzbeschreibung von Lösungsalternativen
- Beschreibung, welche Maßnahmen sofort getroffen werden können, um die Schwachstelle (teilweise) sofort zu beheben

Nachdem die Istanalyse abgeschlossen ist, stellt sich als nächstes die Frage, wie man den betrachteten Prozess optimieren kann. In untenstehender Tabelle sind einige Optimierungsansätze und eine Kurzbeschreibung ersichtlich (Feldbrügge und Brecht-Hadrashek 2008, 155ff):

Optimierungsansatz	Kurzbeschreibung
Integration von Arbeitsschritten	• Motivation, Fortbildung und Ermächtigung von Mitarbeitern, um mehr Verantwortung für größere Arbeitsgebiete zu übernehmen • Integration aller verfügbaren Informationen in eine Datenbasis
Zentralisation / Dezentralisation	Für geografisch verteilte Organisationen: • Kundenorientierte Prozesse sollen in der Zuständigkeit der Filiale liegen • Supportprozesse sollen in der Zentrale liegen
Komplexitätsmanagement	80/20 – Prinzip / Generalisten statt Experten: • Erstellung von standardisierten Entscheidungsgrundlagen für 80 % des Tagesgeschäftes, für das Generalisten zuständig sind • Einschalten von Experten für das außergewöhnliche Tagesgeschäft; 20 % des Tagesgeschäftes, für das Experten zuständig sind
Automatisierung	• Lösung vom tayloristischen Paradigma der Arbeitserlegung • Erst strukturieren, dann (vielleicht) automatisieren
Workflow-Management-Systeme	• Repositorium aller organisatorischen Einheiten und deren Beziehungen • Möglichkeit von dynamischen Auswertungen von zu verantwortenden Aufgaben • Kontrolle durch abgestimmte Protokollierung der Vorgänge • Sicherheit durch Berechtigungssystem • Flexibilität durch Einrichten eines Prozessverantwortlichen mit speziellen Rechten

Tabelle 1: Optimierungsansätze und Kurzbeschreibung (Feldbrügge und Brecht-Hadrashek 2008, 155ff)

4.4.4 Soll-Prozessmodellierung

Nachdem die Istprozesse analysiert, Schwachstellen identifiziert und dabei Prozesse optimiert wurden, sollen als nächster Schritt die optimierten Prozesse mit Hilfe von Prozessmodellierungs-Tools modelliert werden. Untere Grafik gibt einen Überblick über Gestaltungsmöglichkeiten der Prozessoptimierung:

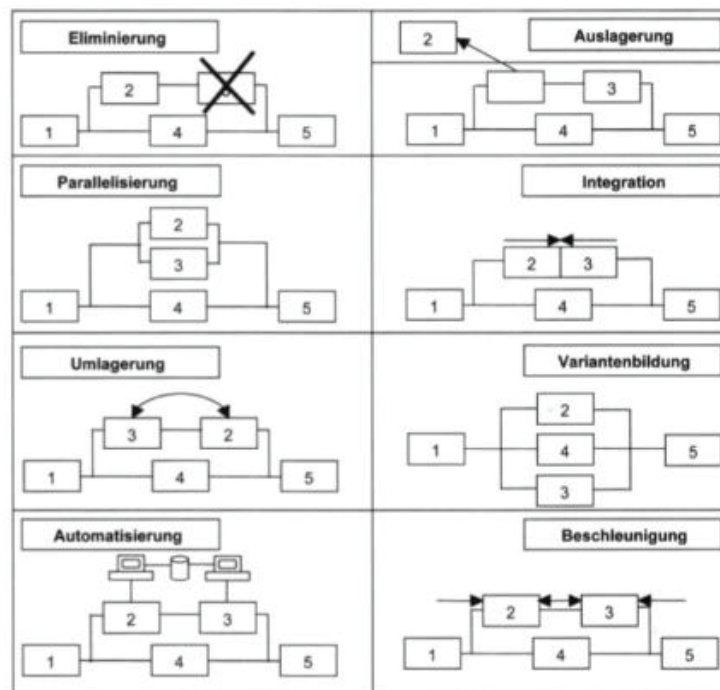


Abbildung 6: Gestaltungsmöglichkeiten der Prozessoptimierung (Seidenschwarz 2008, 40)

Bei der *Eliminierung* werden einfach überflüssige Arbeitsschritte entfernt, die *Auslagerung* meint das Auslagern von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Bei der *Parallelisierung* werden mehrere Arbeitsschritte gleichzeitig ausgeführt, was zu einer Zeitersparnis führt. Die *Integration* bildet das sinnvolle Zusammenführen von mehreren Arbeitsschritten ab, die *Umlagerung* das Ändern des zeitlichen Ablaufs von bestimmten Arbeitsschritten. Bei der *Variantenbildung* werden mögliche Varianten eines Prozesses modelliert. Die *Automatisierung* meint das Ersetzen von Arbeitsschritten durch Technologien. Im letzten Rechteck rechts unten, wird durch die Pfeile das *Beschleunigen* von Arbeitsschritten gezeigt.

Bei der Sollprozessmodellierung ist zu beachten, dass an ihr bestimmte Erwartungen geknüpft sind. Erwartungen an die Sollprozessmodellierung können beispielsweise Erlössteigerung, Einsparung von Kosten oder bessere Kundenbindung sein. Falsche Erwartungen können die Phase der Sollprozessmodellierung erschweren, weshalb es empfehlenswert ist, dass die Modellnutzer zunächst ihre Ziele für das Projekt beschreiben (z.B. Senkung der Kosten um 10 % innerhalb des nächsten Jahres). Aus den definierten Zielen können dann der Einsatzzweck und die Anforderungen an das Modell abgeleitet werden (Speck und Schnetgöke 2012, 195f).

4.4.5 Prozessimplementierung und -kontrolle

In einem letzten Schritt sollen die optimierten Prozesse nun im täglichen Geschäftsablauf implementiert werden und anschließend einer Erfolgskontrolle unterzogen werden. Diese Phase ist von besonderer Bedeutung weshalb die Autorinnen dieser Arbeit besondere Herausforderungen der Prozessimplementierung in einem eigenen Kapitel herausgearbeitet haben (Kapitel 5). Grundsätzlich kann man sagen, dass es für die Prozessimplementierung keinen Königsweg gibt, sondern vielmehr die individuellen Gegebenheiten der betrachtenden Organisation zu berücksichtigen sind (Hansmann, Laske und Luxem 2012, 278).

Nachdem die Prozesse implementiert wurden soll die Erreichung der vorher definierten Ziele kontrolliert werden. Ergibt die Kontrolle weiteren Optimierungsbedarf bildet sich in dem von den Autorinnen erstellten Modell eine Schleife zurück zu Schritt 4 und die Schritte der Prozessanalyse, -optimierung, Soll-Prozessmodellierung und Prozessimplementierung wiederholen sich, auch wenn in nicht ganz so großem Umfang.

5 Herausforderung bei der Implementierung von Prozessmanagement

Die Wichtigkeit und der Nutzen von einer prozessorientierten Sicht einer Organisation ist in der Literatur unumstritten. Wie die vorangegangenen Kapitel zeigen gibt es eine Fülle von Prozessmanagementansätzen, -methoden und -modellen, die jedoch alle samt hohe Risiken in sich bergen. Ein Umdenken von einer funktions- zu einer prozessorientierten Sicht ist keine Garantie für Effizienzsteigerung und Performanceverbesserung. Verschiedenste Umfragen ergeben, dass ca. 60 bis 80 % aller Business Process Reengineering Initiativen fehlgeschlagen sind. Das nachfolgende Kapitel widmet sich demnach kritischen Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Einführung von Prozessmanagement (Abdolvand, Albadvi und Ferdowski 2008, 498).

5.1 Projektmanagementmethoden

Zu allererst besteht die Notwendigkeit alle Phasen des Projekts akribisch zu untersuchen. Hier kommen Überlegungen des Projektmanagements zu tragen. Um ein Projekt, insbesondere Modellierungsprojekte, erfolgreich durchführen zu können, müssen die einzelnen Teilaufgaben und der Personen- bzw. Ressourceneinsatz organisiert, geplant, gesteuert und kontrolliert werden (Abdolvand, Albadvi und Ferdowski 2008, 498; Becker, Berning und Kahn 2012, 17).

Als erster Schritt gilt es das Projektziel zu definieren und den Projektmitarbeitern transparent zu machen. Das Projektziel sollte zum einen das Leistungsziel (den Projektzweck) sowie formale Zielgrößen wie Kosten und Zeiten beinhalten. Ein Projektleiter erstellt sodann einen Projektplan, der die geforderten Aufgaben und deren geplanten Durchlaufzeiten sowie ihre Fertigstellungstermine umfasst. Weiters muss er den ungefähren Ressourcenbedarf bestimmen. Bei der Auswahl des Projektleiters sollte beachtet werden, dass er ein hohes Einfühlungsvermögen besitzt, da es bei Widerständen von Gruppen notwendig sein wird, viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um das Projekt nicht zum Stillstand zu führen. Neben dem Projektplan und dem Projektziel muss eine eigene Projektorganisation geschaffen werden, die orthogonal

zur eigentlichen Organisation besteht. Ein Projektleitungsausschuss (PLA) sollte eingerichtet werden, an den der Projektleiter berichtet. Mitglieder des PLA stammen zum einen aus der Geschäftsleitung und sollten prozessverantwortliche Mitarbeiter beinhalten. Es empfiehlt sich auch den Betriebsrat frühzeitig einzubinden, um die Interessen der Arbeitnehmervertretung im Projekt zu berücksichtigen. Bei der Zusammenstellung des Projektteams ist zu beachten, dass diese nicht „zu groß“ und nicht „zu klein“ ausfällt. Ein großes Projektteam hat den Vorteil, dass bereits in einem frühen Stadium viele Mitglieder eingebunden sind, erhöht aber die Gefahr der Ineffizienz. Das Projektcontrolling übernimmt die Kontroll- und Steuerungsfunktion während des Projektes und sollte als unabhängige Funktion im Projektmanagement etabliert sein. Es ist auch ein wichtiges Bindeglied zwischen Geschäftsführung, Prozessverantwortlichen und Supportfunktionen des Unternehmens. Es verhindert Redundanz durch Abstimmung mit in der Organisation anderen laufenden Projekten (Becker, Berning und Kahn 2012, 17ff).

Neben der Wichtigkeit Business Process Reengineering Projekte gut vorzubereiten, gibt es auch verschiedene Erfolgs- und Misserfolgskriterien, die zu einem Erfolg bzw. zum Scheitern des Projektes beitragen können. Wichtige Erfolgsfaktoren sind eine egalitäre Führung, ein harmonisches Arbeitsumfeld, die Unterstützung durch das Top-Management, Anpassung der vorhandenen Managementsysteme, und der Einsatz von IT-Systemen. *Egalitäre Führung* meint das Leben einer offenen Kommunikation zwischen Top-Management, den BPR-Projektmitgliedern und Mitarbeitern, damit ein gemeinsames Verständnis zustande kommen kann. Das Top-Management sollte eine Vision haben und diese auch teilen um den Wandel voranzutreiben. Das Leben einer offenen Kultur bildet Vertrauen und kann somit dazu führen, dass eine Veränderung mit weniger Widerstand im Unternehmen passieren kann. Ähnlich wie beim Erfolgskriterium der egalitären Führung geht es beim *harmonischen Arbeitsumfeld* darum, Vertrauen aufzubauen. Dies ist Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter in einem kooperativen Arbeitsumfeld, wo eine freundliche Umgangsweise und gegenseitige Anerkennung herrscht, arbeiten können. Diese Gegebenheiten können die Performance des Unternehmens erhöhen. Bei dem Erfolgskriterium der *Unterstützung durch das Top-Management* ist es wichtig, dass dieses eine klare Vorstellung über die vorherrschende Situation in dem Unternehmen hat. Sie müssen ihre Strategie klar definieren, um die strategische Richtung vorgeben zu können.

Weiters muss das Top-Management ausreichend Kenntnisse über das BPR-Projekt haben und realistische Erwartungen über dessen Ergebnisse besitzen. Wie bei den vorangegangenen zwei Erfolgsfaktoren ist auch bei der Unterstützung durch das Top-Management die Kommunikation mit den Mitarbeitern wichtig, um die Veränderung voranzutreiben und das Projekt kontrollieren zu können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Mitberücksichtigung der Human Resources Perspektive und die *Anpassung der* damit einhergehenden *Managementsysteme*. Es muss das Belohnungssystem, die Leistungsbeurteilung und die einzelnen Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter in Korrespondenz zum BPR-Projekt neu gestaltet werden. Gegebenenfalls sind auch Schulungen der Mitarbeiter notwendig, die rechtzeitig durchgeführt werden müssen. Um die vorangegangenen Erfolgsfaktoren realisieren zu können, ist es essentiell *geeignete IT-Systeme* einzuführen. Dies reicht von der Hardware, über Informationssysteme zu neuer Kommunikationstechnologie. Damit wird sichergestellt, dass Mitarbeiter die notwendigen Informationen erhalten, eine offene Kommunikation, das Teilen von Information und kollaborative Teamarbeit möglich ist. Das Nichtmitberücksichtigen der IT-Komponente kann zum Scheitern des BPR-Projektes führen (Abdolvand, Albadvi und Ferdowski 2008, 498ff).

Neben den genannten Erfolgsfaktoren gibt es einen Misserfolgsfaktor, den es gilt in der Durchführung eines BPR-Projektes zu berücksichtigen. Dieser Faktor betrifft den *Widerstand gegenüber Veränderungen*. Aufgrund einer ungewissen Zukunft, verursacht durch BPR-Veränderungen, die Jobverluste, Führungskräftewechsel und Ängste mit sich bringen, kann der Widerstand der Mitarbeiter ein Veränderungsprojekt zum Scheitern bringen. Dieser Misserfolgsfaktor steht sogar laut einer Umfrage, bei der die Ursachen eines gescheiterten Wandels erfragt wurden, an oberster Stelle. Diese Befragung wurde vom Hernstein-Institut durchgeführt und bezog 1000 deutschsprachige Unternehmen mit ein (Lauer 2014, 47; Abdolvand, Albadvi und Ferdowski 2008, 498ff).

Aufgrund der Wichtigkeit dieses Misserfolgsfaktors sollen nun mit Hilfe von Change-Management Überlegungen Methoden aufgezeigt werden, um der Gefahr dieses Widerstands entgegenzuwirken. Zunächst soll kurz auf den Begriff von Change-Management und Auslöser für Widerstände eingegangen werden bevor im nächsten

Schritt dann Möglichkeiten aufgezeigt werden, vorhandene Widerstände zu reduzieren.

5.2 Change-Managementmethoden

Change-Management beschäftigt sich mit der Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B. Der Fokus liegt hierbei nicht bei strategischer Zielsetzung oder Entwicklung von Methoden, sondern vielmehr ist er nach innen gerichtet und beschäftigt sich mit den Mitgliedern der zu wandelnden Organisation. Die Entwicklung von Change-Management kann unter anderem auf die Erkenntnis zurückgeführt werden, dass die Umsetzung von Wandel kein rein mechanischer Prozess ist, sondern unter anderem von der aktiven Unterstützung von Mitarbeitern abhängt, wobei jedes einzelne Mitglied eigene Bedürfnisse, Erfahrungen, Vorstellungen, Emotionen und einen Charakter besitzen, die in soziale Strukturen eingebettet sind und nicht nur von einer formal offiziellen Unternehmensorganisation definiert werden können. Ziel von Change-Management ist es, die vom strategischen Management herausgearbeitete optimale Anpassung umzusetzen (Lauer 2014, 4f).

5.2.1 Nährboden für Widerstände

Für einen erfolgreichen Umgang des Misserfolgsfaktors *Widerstände gegenüber Veränderungen*, kann es nützlich sein, sich darüber in Klaren zu sein, welche Umstände es sind, die Widerstände begünstigen. Lauer (2014, 55ff) hat hierzu Faktoren herausgearbeitet und diese auf der Ebene des Unternehmens und des Mitarbeiters lokalisiert.

Auf der Unternehmensebene haben vor allem eine starke Unternehmenskultur, eine generelle Ablehnung gegenüber Externen und eine rein kurzfristige Erfolgsorientierung Einfluss auf die Entstehung von Widerständen.

Eine *starke Unternehmenskultur* kann zwar die Zusammenarbeit in einem Unternehmen erleichtern, da explizite Kontrollen kaum notwendig sind und der Zusammenhalt und die Motivation in so einer Kultur sehr hoch sind. Allerdings hat dies

den Nachteil, dass die Offenheit für Neues und die Sensitivität zur Wahrnehmung von Änderungen im Unternehmensumfeld sinkt. Zusammenhängend mit einer starken Unternehmenskultur ist die *Ablehnung gegenüber Externen*. Für einen Wandel ist es meist unabdingbar externe Berater einzuschalten, werden diese und deren Input aber abgelehnt, erschwert dies das Umsetzen von Wandel in einer Organisation. Eine rein *kurzfristige Erfolgsorientierung* ist auch kritisch zu betrachten, da der Wandel meist über Jahre dauert und kurzfristig mit Produktivitätseinbußen zu rechnen ist. Vor allem aber börsennotierte Unternehmen sind auf kurzfristige Erfolgsorientierung ausgerichtet, da das Interesse der Top-Manager meist nur bis zur Verlängerung ihres Vertrags reicht und die Eigentümer vielfach anonyme Aktionäre sind, die ihre Anteile aus spekulativem Interesse halten und bevorzugt kurzfristig bei Kursgewinn wieder verkaufen möchten (Lauer 2014, 55f).

Auf der Mitarbeiterebene sind Trägheit, Unwissen und schlechte Erfahrungen als Faktoren zu nennen, die Widerstände und damit gescheiterten Wandel begünstigen. Gemäß der Satisficing-Theorie sind Menschen erst dann offen für Veränderungen, wenn bereits Probleme offensichtlich und persönlich gravierend sind. Ein weiterer Faktor, der die *Trägheit* von Mitarbeitern begünstigt ist die Ausprägung des Faktors „Offenheit für Erfahrungen“; einer von fünf Faktoren des in der Persönlichkeitspsychologie verwendeten Fünf-Faktoren-Modells zur Messung von Persönlichkeitsstrukturen. Je kreativer, offener und intellektueller die Mitarbeiter sind, desto weniger werden sie einem Wandel in einer Organisation Widerstand leisten. Ein weiterer Faktor, der Widerstand begünstigt ist die *Unwissenheit* der Mitarbeiter. Besitzen diese einen geringen Bildungsgrad, wächst die Furcht vor Fremden, da Folgewirkungen von neuem nicht leicht voraussehbar und Nachteile von Altem eher nicht gesehen werden. Weiters können bereits gesammelte *schlechte Erfahrungen* der Mitarbeiter in Change-Projekten zu Widerständen führen. Negative Erfahrungen lassen sich nur schwer auslöschen, da Erlebtes einen höheren subjektiven Wahrheitsgehalt besitzt als Erzähltes (Lauer 2014, 56f).

Nachdem nun ein kurzer Überblick über den Change-Management Begriff und Faktoren, die Widerstände begünstigen, auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene aufgezeigt wurden, soll nun ein Modell vorgestellt werden, mit Hilfe dessen

Veränderungsprozesse in einer Organisation besser gelingen und Widerstand reduziert werden können.

5.2.2 Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change-Management

Aufbauend auf der Feldtheorie von Lewin, die als Klassiker im Change Management gilt, wurde von Lauer (2014, 65) ein Modell mit 9 Erfolgsfaktoren entwickelt, die es bei Veränderungsprozessen zu berücksichtigen gilt.

In unterer Abbildung ist das Modell grafisch dargestellt und zeigt in jeder Phase des Veränderungsprozesses den Erfolgsbaustein, welcher mit Hilfe von Pfeilen abgebildet wurde, sowie die dazugehörigen Erfolgsfaktoren.

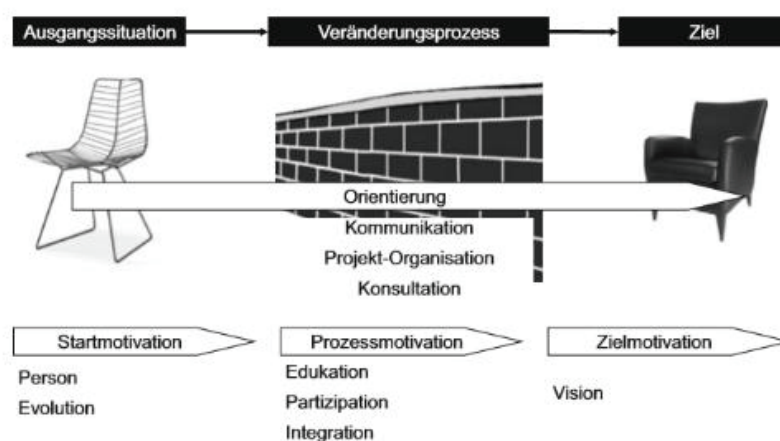


Abbildung 7: Das Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements (Lauer 2014, 65)

Wie in Abbildung 7 ersichtlich befindet sich der Erfolgsbaustein *Startmotivation* in der Anfangsphase des Wandels und beinhaltet die Erfolgsfaktoren *Person* und *Evolution*. Mit dem Erfolgsfaktor *Person* ist gemeint, dass es zumindest eine Person in der Führung des zu wandelnden Unternehmens geben muss, die fähig und gewillt ist, Wandel trotz Widerstand der Mitarbeiter zu initiieren. Wie bereits in Kapitel 5.1. erwähnt, wo die Führungsperson den Projektleiter darstellt, sollte diese Person hohes Einfühlungsvermögen besitzen, um gegebenenfalls Überzeugungsarbeit bei Widerständen leisten zu können. Der Erfolgsfaktor *Evolution* meint das Schaffen einer Unternehmenskultur, die Wandel nicht nur offen gegenüber steht, sondern auch

idealerweise aktiv und passiv fördert. Aktiv kann eine Unternehmenskultur den Wandel fördern, indem sie Vielfalt honoriert und passiv durch das Zulassen von einer Vielfalt von Subkulturen, die sich durch Mutation vielleicht als überlegen erweisen können, wenn sich das Unternehmensumfeld gewandelt hat (Lauer 2014, 72f; Becker, Berning und Kahn 2012, 23).

Der Erfolgsbaustein *Orientierung* ist in jeder Phase wichtig. Da Wandel, wie in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, mit Unsicherheit verbunden ist, kann Orientierung helfen, die Unsicherheit zu reduzieren und in Sicherheit umzuwandeln. Orientierung erhalten die Mitarbeiter durch eine klare Struktur, welche durch das Etablieren einer *Projekt-Organisation* (vgl Kapitel 5.1.) und das *Konsultieren* eines externen Beraters, der Veränderungsprozesse professionell moderiert, entsteht. Von entscheidender Bedeutung ist hier auch die Kommunikation. *Kommunikation* ist heute ein überwiegender Teil der Führungsaufgaben und transportiert Emotionen, die eine wichtige Grundlage für die Motivation bzw. Demotivation der Mitarbeiter darstellt (Lauer 2014, 71f).

Die *Prozessmotivation*, welche im Veränderungsprozess wichtig ist, muss von intrinsischer Motivation der Mitarbeiter gekennzeichnet sein, da dieser Prozess von längerer Dauer ist und auch Rückschläge zu verkraften sind. Intrinsische Motivation ist intensiver als extrinsische Motivation und muss aus dem Prozess und seiner Gestaltung selbst heraus Befriedigung schaffen. Erfolgsfaktoren, die zu intrinsischer Motivation führen können, sind Edukation, Partizipation und Integration. Da ein Gefühl der Überforderung die intrinsische Motivation hemmen kann und damit ein Gefühl der Kompetenz entstehen kann, ist es wichtig geeignete *Personalentwicklungsmaßnahmen* durchzuführen. Da auch Autonomie ein wichtiger Bestandteil von intrinsischer Motivation ist, ist es desweiteren von Bedeutung die Mitarbeiter durch *Partizipation* möglichst früh in den Veränderungsprozess einzugliedern. Intrinsische Motivation entsteht vor allem auch durch das Gefühl der *sozialen Eingebundenheit* in einer Organisation. Die Mitarbeiter sollen im Zuge des Veränderungsprozesses nicht ausgegrenzt werden und es ist darauf zu achten, dass Konflikte zwischen Personen und Gruppen nicht zum Auflösen des Zusammenhaltes der Organisation führen (Lauer 2014, 74f).

Die *Zielmotivation* bezieht sich eher auf die extrinsische Motivation, der trotz der vorher genannten Wichtigkeit von intrinsischer Motivation hohe Bedeutung zukommt. Das Erreichen eines lohnenswerten Zieles kann helfen, die Startträgheit zu überwinden und Ausdauer im Veränderungsprozess fördern. Ausgehend von der VIE-Theorie von Vroom, muss das Ziel eine Valenz aufweisen, das heißt es muss für die Mehrheit der Beteiligten erstrebenswert sein. Um die Zielmotivation zum Vorschein zu bringen ist es wichtig eine Vision zu definieren, die motivationale Kraft erzeugt, die sich dann auch auf die intrinsische Motivation auswirken kann (Lauer 2014, 75f).

Nachdem nun die Herausforderungen bei der Implementierung von Prozessmanagement herausgearbeitet wurden und zum Abschluss ein Erfolgsfaktorenmodell des Change-Managements zur besseren Umsetzung von Veränderungsprozessen vorgestellt wurde, soll das nächste Kapitel klären, welche Unterschiede es im privaten und öffentlichen Sektor gibt. Dabei wird zuerst auf allgemeine Unterschiede eingegangen, gefolgt von einer Beschreibung der öffentlichen Verwaltung als Teil des öffentlichen Sektors. Die Herausarbeitung der Unterschiede im öffentlichen und privaten Sektor betreffend Prozessoptimierung wird das Kapitel Unterschiede im öffentlichen und privaten Sektor abschließen.

6 Unterschiede privater / öffentlicher Sektor

In diesem Kapitel werden Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor aufgezeigt und beschrieben. Bevor jedoch auf die Unterschiede eingegangen wird, widmet sich das erste Unterkapitel 6.1. der Abgrenzung des öffentlichen Sektors. Einen großen Teil des zweiten Unterkapitels 6.2., in dem Unterschiede nach allgemeinen Gesichtspunkten beleuchtet werden, bilden Erläuterungen zu den Unterschieden in Dienstverhältnissen zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor, wobei auf vertragliche Unterschiede und die damit einhergehenden unterschiedlichen Rechte und Pflichten, den Aufgaben- und Verantwortungsbereich und das Entlohnungssystem eingegangen wird. Enthalten sind ebenfalls Erläuterungen zu der unterschiedlichen Stellung und Ausrichtung am Markt, die aus den verschiedenen Zielen des privaten und öffentlichen Sektors resultieren. Demnach sind auch Unterschiede im Produktsortiment und in der Kundensegmentierung die Folge. Die Beschreibung verschiedener Formen gemeindeübergreifender Kooperationsmöglichkeiten schließt das Unterkapitel der allgemeinen Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor ab.

Nachdem die Unterschiede im privaten und öffentlichen Sektor nach allgemeinen Gesichtspunkten beschrieben wurden, folgt im Kapitel 6.3. eine nähere Erläuterung der öffentlichen Verwaltung als Teil des öffentlichen Sektors. Dabei wird zuerst versucht den Begriff öffentliche Verwaltung zu definieren und anschließend auf die öffentliche Verwaltung in Österreich eingegangen.

Das nächste und letzte Unterkapitel 6.4. verbindet die Ausführungen zum Prozessmanagement mit denen der öffentlichen Verwaltung und beschreibt Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor hinsichtlich der Optimierung von Prozessen. Hierfür wurden Interviews mit Experten aus der Beratungspraxis geführt und unter anderem Fragen nach Unterschieden in der Projektarbeit, besonderen Herausforderungen und Trendeinschätzungen gestellt.

6.1 Abgrenzung öffentlicher Sektor

Welche Institutionen dem öffentlichen Sektor zugeordnet werden können, wird oft kritisch betrachtet. Ohne Zweifel jedoch lassen sich die öffentliche Verwaltung, der mittelbaren Kommunal- und Staatsverwaltung zuordenbare Institutionen und Organisationen des öffentlichen Rechts, rechtlich legitimierte Einrichtungen sowie öffentliche Aufgaben erfüllende Unternehmen der öffentlichen Hand dem öffentlichen Sektor zuordnen. Kritisch betrachtet wird jedoch teilweise die Zuordnung öffentlicher Unternehmen zum öffentlichen Sektor, da diese im Gegensatz zu zB der öffentlichen Verwaltung, auf einem Markt aktiv sind. Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt zusammenfassend die Institutionen des öffentlichen Sektors.



Abbildung 8: Institutionen des öffentlichen Sektors (Mroß 2015, 15)

6.2 Allgemeine Unterschiede

Hinsichtlich der Stellung am Markt sind enorme Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor zu erwähnen. Der öffentliche Sektor ist im Gegensatz zur Privatwirtschaft keinem Wettbewerb ausgesetzt und richtet sich nach Rechtsquellen aus. Die Produkte des öffentlichen Sektors sind Ergebnisse des Erfüllens öffentlicher Aufgaben und dienen dazu kollektive Bedürfnisse zu befriedigen. Die daraus entstehenden öffentlichen Güter sind daher sehr unterschiedlich. Dies ist ein weiterer Unterschied zum privaten Sektor, da die Produktpalette dort eher als homogen zu betrachten ist. Analog dazu sind auch die Kundensegmente im öffentlichen Sektor heterogen, während sie im privaten Sektor eher homogen sind. Die Beschreibung der Unterschiede in der Homogenität der Produktpalette und Kundensegmente lt. Becker (2007a, 8) besitzt jedoch keine Allgemeingültigkeit. Natürlich gibt es auch öffentliche Institutionen, die eine spezifische Leistung erbringen, wie zB die Polizei. Umgekehrt gibt es private Unternehmen, die ein eher heterogenes Kundensegment ansprechen, wie zB der Lebensmittelhandel. Dass kollektive Bedürfnisse nicht ausschließlich von privaten Anbietern befriedigt werden können, kann anhand des Ausschlussprinzips gezeigt werden. Ein privater Anbieter produziert Güter für die eine Nachfrage existiert und ein Preis bezahlt wird. Gem. dem Ausschlussprinzip wird ein Preis auch nur dann bezahlt, wenn der Konsum andernfalls nicht möglich ist. Da es aber nun Güter gibt, für die eine Nachfrage besteht, das Ausschlussprinzip aber nicht gilt, ist es nach politischen Entscheidungen die Aufgabe des öffentlichen Sektors diese Güter zur Befriedigung kollektiver Bedürfnisse bereitzustellen. Ein Beispiel wäre die Straßenbeleuchtung, bei der es nicht möglich ist nicht-zahlende Personen von dem Konsum der Beleuchtung auszuschließen (Hieber 2010, 25; Mroß 2015, 12f; Becker, Algermissen und Falk 2007, 8).

Ein weiterer Unterschied zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor liegt in der Art der Finanzierung. Während sich der öffentliche Sektor durch die Gemeinschaft größtenteils mittels Steuern und Abgaben finanziert, ist der private Sektor auf Eigenmittel angewiesen und finanziert sich durch Umsatzerlöse. Die Kontrolle erfolgt demnach im privaten Sektor über den Erfolg, während im öffentlichen Sektor die Finanzkontrolle ausschlaggebend ist (Becker, Algermissen und Falk 2007, 8).

Aufgrund der unterschiedlichen Ziele des privaten und öffentlichen Sektors (Erfüllung öffentlicher Aufgaben einerseits und Gewinnmaximierung andererseits) und der damit einhergehenden unterschiedlichen Anforderungen an das Buchführungssystem haben sich zwei unterschiedliche Rechnungsstile entwickelt. Unter Doppik versteht man die kaufmännische, doppelte Buchführung mit dem Hauptziel den Erfolg (Gewinn oder Verlust) zu ermitteln. Durch die Erstellung der Bilanz ist es zusätzlich möglich, das Vermögen und die Schulden festzustellen. Demnach ist im privaten Sektor die doppelte Buchführung zur Ermittlung des Erfolgs überwiegend vorzufinden. Im Gegensatz dazu wird im öffentlichen Sektor vorwiegend der Rechnungsstil der Kameralistik verwendet. Das Hauptziel der Kameralistik ist eine Gegenüberstellung der geplanten Einnahmen und Ausgaben mit den tatsächlich erhaltenen Einnahmen und getätigten Ausgaben. Dadurch ist ersichtlich für welchen Zweck Ausgaben getätigt wurden und es kann exakt kontrolliert werden, ob die jeweilige Verwaltung den Haushaltsplan eingehalten hat. Eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ist jedoch nur mit der Kameralistik nicht möglich (Raupach und Stangenberg 2009, 15)

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal betrifft den Aufgaben- und Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen. Während im öffentlichen Sektor die MitarbeiterInnen stark von Vorschriften und Genehmigungen abhängig und eingeschränkt sind, hat das Management im privaten Sektor einen größeren Handlungsspiel- und Entscheidungsfreiraum. Durch diese rechtlichen Einschränkungen im öffentlichen Sektor kann die Eigenverantwortung im privaten Sektor größer sein (Becker, Algermissen und Falk 2007, 8; Dincher u. a. 2010, 20).

Ein besonderes Merkmal hinsichtlich der Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Sektor ist die Möglichkeit eines Beamtenverhältnisses, welches sich in einigen Punkten von den Rechten und Pflichten eines Angestellten oder Arbeiters unterscheidet. Auf diese Punkte, wie zB die Unkündbarkeit von BeamtInnen, wird in weiterer Folge dieses Kapitels näher eingegangen. Ist man im öffentlichen Dienst tätig, hat dies aber nicht automatisch ein Beamtenverhältnis zur Folge. Abgesehen vom öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis als Beamter bzw. Beamtin, gibt es das privatrechtliche (vertragliche) Dienstverhältnis als Vertragsbediensteter bzw. Vertragsbedienstete, welches inhaltlich einem Angestelltenverhältnis im privaten Sektor ähnelt. Derzeit sind rund 57% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in einem

öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis als Beamter bzw. Beamtin tätig. Der wohl größte Unterschied zwischen einem öffentlich-rechtlichen und einem vertraglichen Dienstverhältnis liegt in der Unkündbarkeit des Beamten bzw. der Beamtin. Der Anteil von MitarbeiterInnen mit Beamtenstatus nimmt aber aufgrund der restriktiven Pragmatisierungspolitik der letzten Jahre stetig ab. Pensionierte Beamte bzw. Beamtinnen werden durch Vertragsbedienstete ersetzt, was auch zur Folge hat, dass der Anteil an Beamten bzw. Beamtinnen in den jüngeren Altersgruppen deutlich niedriger ist. Tabelle 2 zeigt die Entwicklung des Beamtenanteils am Gesamtpersonalbestand von 2003 bis 2014. Es ist zu erkennen, dass der Anteil an Beamten bzw. Beamtinnen von 2003 bis 2014 um rund 15% (von 66,2% auf 57,4%) gesunken ist (Brede 2005, 151; Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich 2011, 11f; oeffentlicherdienst.gv.at 2015).

Jahr	Beamtinnen, Beamte	vertragliches Personal	Personal gesamt	Anteil Beamte
2003	99.427	50.708	150.135	66,2%
2004	90.058	42.698	132.756	67,8%
2005	89.207	44.080	133.287	66,9%
2006	88.218	45.094	133.312	66,2%
2007	86.571	46.160	132.731	65,2%
2008	85.231	47.553	132.784	64,2%
2009	83.539	49.369	132.908	62,9%
2010	81.312	51.492	132.804	61,2%
2011	79.574	52.783	132.357	60,1%
2012	77.447	53.736	131.183	59,0%
2013	75.053	54.820	129.873	57,8%
2014	75.201	55.791	130.992	57,4%

Tabelle 2: Anteil Beamte bzw. Beamtinnen am Gesamtpersonalbestand (oeffentlicherdienst.gv.at 2015)

Ein weiterer Unterschied zwischen einem öffentlich-rechtlichen und einem vertraglichen Dienstverhältnis ist die sich ergebende Treupflicht der BeamtInnen. Gem. Abschnitt 5, Abs. 1 § 43 des BDG (Beamten-Dienstrechtsgesetz) 1979 ist der Beamte „verpflichtet, seine dienstlichen Aufgaben unter Beachtung der geltenden Rechtsordnung treu, gewissenhaft, engagiert und unparteiisch mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln aus eigenem zu besorgen.“ Des Weiteren hat gem. Abs. 2 der Beamte „in seinem gesamten Verhalten darauf Bedacht zu nehmen, daß das Vertrauen der Allgemeinheit in die sachliche Wahrnehmung seiner dienstlichen Aufgaben erhalten bleibt.“ Die daraus resultierte Treupflicht berührt somit auch das

Privatleben der BeamtInnen, da Abs. 2 mit dem „gesamten Verhalten“ nicht zwischen beruflichem und privatem Verhalten unterscheidet. Eine rechtliche Verfolgung aufgrund von Verstößen gegen die Treuepflicht im Privatleben ist aber auch immer aus dem Blickwinkel des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes zu sehen. Rechtliche Konsequenzen sind daher nur im Falle des Verstoßes gegen grundrechtliche Wertentscheidungen zu erwarten (Kunig 2005, 779; ris.bka.gv.at 2015a).

Zum Entlohnungssystem ist zu sagen, dass für Beschäftigte im öffentlichen Dienst zum größten Teil ein fix vorgegebenes System gilt. Dieses System garantiert BeamtInnen auf Basis von Arbeitsplatzbewertungen ein berufliches Aufsteigen im Dienst und ist mit funktionsspezifischen Zulagen verknüpft. Die Entlohnung ist daher eher als unflexibel einzustufen, was einen weiteren Unterschied zum privaten Sektor darstellt. Die Privatwirtschaft hat die Möglichkeit die finanzielle Anreizgestaltung flexibel zu konzipieren, indem Anreizsysteme fixe, aber auch variable Bestandteile, wie zB. umsatzabhängige Bonussysteme, beinhalten können (Becker, Algermissen und Falk 2007, 8; Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich 2011, 15).

Weiters entstehen durch die verschiedenen Formen gemeindeübergreifender Kooperationsmöglichkeiten, die im nachfolgenden Kapitel 6.3. erläutert werden, entstehen für Gemeinden erhebliche Vorteile ggü. dem privaten Sektor, besonders im Bereich des Wissens- und Know-How-Transfers. Stehen Gemeinden vor einer neuen Aufgabe oder Situation, können sie vorab überprüfen, ob bereits Vorgehensweisen oder Lösungen zu ähnlichen Fragestellungen in anderen Gemeinden vorhanden sind und müssen nicht von Grund auf neue Lösungsansätze entwickeln. Dieser Vorteil kann in einer Steigerung der Effizienz und Kostenersparnis münden. Natürlich gibt es auch Kooperationen zwischen privaten Unternehmen, doch haben Sie laut Wirth/Matschek (2004a) eine bessere Ausgangssituation. Als Beispiele für Wissens- und Know-How Transfers nennen sie interkommunale Vergleiche mittels Benchmarking, CIVESnext, einer Plattform zum Informationsaustausch und Festhalten des Praxiswissens der MitarbeiterInnen oder Expertendialoge und die Innovationsbörse Kärnten (Wirth und Matschek 2004a).

Die nachfolgende Tabelle 3 fasst die wichtigsten Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor nochmals übersichtlich zusammen.

Kriterium	Privater Sektor	Öffentlicher Sektor
Entlohnungssystem	Flexible finanzielle Anreizgestaltung	Vom Staat finanziertes, unflexibles Besoldungs- und Vergütungssystem
Verantwortung	Eigene Verantwortung für Aufgabenerfüllung	Regelungen und Gesetze nehmen einen Großteil der Eigenverantwortung ab
Marktstellung	Wettbewerb	Kein Wettbewerb
Marktausrichtung	Gemäß Nachfrage	Gemäß Rechtsquellen
Produktpalette	Homogen	Heterogen
Kundensegmente	Homogen	Heterogen
Finanzierung	Umsatzerlöse	Größtenteils Steuern und Abgaben (Finanzierung durch Gemeinschaft)
Steuerungsprinzip	Marktwirtschaftliche Ordnung	Politische Legitimation
Rechnungsstil	Doppik	Überwiegend Kameralistik (Wandel zur Doppik eingeleitet)
Kontrolle	Erfolgskontrolle	Finanzkontrolle

Tabelle 3: Unterschiede privater / öffentlicher Sektor (Becker, Algermissen und Falk 2007, 8)

Nachdem nun die wichtigsten Unterschiede zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor nach allgemeinen Gesichtspunkten, wie Ziele, Marktstellung oder Finanzierung beschrieben wurden, wird nachfolgend näher auf die öffentliche Verwaltung als Teil des öffentlichen Sektors eingegangen.

6.3 Die öffentliche Verwaltung als Teil des öffentlichen Sektors

In diesem Kapitel werden die Grundzüge der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen und im Speziellen in Österreich beschrieben. Kapitel 6.3.1. geht nach einem Definitionsversuch der öffentlichen Verwaltung, welcher negativ oder positiv erfolgen kann, auf die wichtigsten Merkmale ein. Nach dieser allgemeinen Beschreibung erläutert das nachfolgende Kapitel 6.3.2. das System der öffentlichen Verwaltung in Österreich und erklärt die verschiedenen Ebenen von Gebietskörperschaften und deren unterschiedlichen Verwaltungsorganisationen. Beispielsweise besteht die Verwaltungsstruktur in Österreich auf kommunaler Ebene aus den Gemeindeverwaltungen, welchen aufgrund des zweiten Teils dieser Arbeit, dem Praxisprojekt zu Prozessoptimierungen in einer niederösterreichischen Gemeinde, ein eigenes Kapitel 6.3.3. gewidmet ist. Zusätzlich zur Beschreibung des Aufbaus der österreichischen Verwaltung wird auf Grundsätze eingegangen, die das Verwaltungshandeln maßgeblich leiten.

6.3.1 Definition öffentliche Verwaltung

Im deutschsprachigen Raum fehlt es an einer einheitlichen Definition, weshalb nachfolgend einige Beispiele an Definitionsversuchen gegeben werden. In der Literatur (Jellinek 1931, 6) findet man oft die Unterscheidung von Positiv- und Negativdefinitionen in materieller Hinsicht. Ein Beispiel einer positiven Definition liefert Brede (2005, 26): „Eine öffentliche Verwaltung ist eine Einzelwirtschaft, die öffentliche Aufgaben erfüllt, für die Sachziele dauerhaft vor Formalzielen rangiert und deren erstellte Güter oder Dienstleistungen nicht marktgängig sind.“ In dieser Definition spiegeln sich drei wichtige Abgrenzungskriterien wider, die zusammen einen öffentlichen Betrieb von einem nicht-öffentlichen Betrieb bzw. von einer öffentlichen Verwaltung unterscheiden. Das erste Kriterium ist die Erfüllung von öffentlichen Aufgaben. Diese Besonderheit der Aufgabenstellung führt im Vergleich zu Unternehmen mit privatwirtschaftlicher Interessensausrichtung zu unterschiedlichen Problemlösungsansätzen. Dieses Kriterium alleine reicht jedoch nicht um einen öffentlichen Betrieb von einem nicht-öffentlichen Betrieb bzw. von einer öffentlichen Verwaltung zu unterscheiden. Denn es gibt auch private Unternehmen, die öffentliche

Aufgaben erfüllen, wie zB eine private Landschaftsgärtnerei, die öffentliche Grünflächen pflegt. Aus diesem Grund ist das zweite Kriterium, die dauerhafte Bevorzugung von Sachzielen ggü. Formalzielen, von Bedeutung. Ein privates Unternehmen ist nicht gezwungen, das Gemeinwohlinteresse vor Formalzielen, wie zB die Erreichung bestimmter Umsatzziele, zu stellen. Diese beiden Abgrenzungskriterien, die „Erfüllung öffentlicher Aufgaben“ und die „Sachzieldominanz“, sind von Bedeutung um öffentliche von nicht-öffentlichen Betrieben zu unterscheiden. Das dritte Kriterium betrifft die Marktgängigkeit der erstellten Güter oder Dienstleistungen und wird zur Abgrenzung von öffentlichen Betrieben zu öffentlichen Verwaltungen herangezogen. Die Güter oder Dienstleistungen von öffentlichen Verwaltungen sind nicht marktfähig, wobei Marktgängigkeit nicht impliziert, dass die Güter oder Dienstleistungen wirklich am Markt angeboten werden. Lediglich die Möglichkeit diese am Markt anzubieten unterscheidet einen öffentlichen Betrieb von einer öffentlichen Verwaltung. Reichard (1987, 3) hingegen definiert die öffentliche Verwaltung als die „ Staatstätigkeit ..., die nicht zur Gesetzgebung, Rechtsprechung und Regierung gehört.“ und liefert somit ein Beispiel einer negativen Definition. Diese negative Definition geht von der demokratischen Gewaltentrennung aus und schließt Tätigkeiten der öffentlichen Verwaltung aus, wie in diesem Fall Tätigkeiten der Gesetzgebung, Rechtsprechung und Regierung (Hermes 2012, 16f; Brede 2005, 25f).

Die oben beschriebenen Definitionen scheinen jedoch nicht ausreichend zu sein. Beispielsweise werden mittels der negativen Definition die administrativen Tätigkeiten der Legislative und Judikative ausgeschlossen, obwohl sie der öffentlichen Verwaltung zuzurechnen wären. Deshalb versucht Reichard (1987, 3) den Begriff der öffentlichen Verwaltung mehrdimensional mit Hilfe von fünf Merkmalen zu beschreiben (Tabelle 4):

Merkmal	Beschreibung
Zielsetzung	Erfüllung öffentlicher Aufgaben
Trägerschaft	Demokratisch legitimierte Gremien (Parlament u.ä.)
Mitglieder	Angehörige des öffentlichen Dienstes mit charakteristischen Rekrutierungs-, Ausbildungs-, Karriere- und Belohnungsmustern
Organisationsform	Primär öffentlich-rechtliche Institutionen, die dem Bürokratiemodell entsprechen
Handlungsform	Vorbereitung, Umsetzung und Kontrolle politischer Entscheidungen und auf diesen basierender Aktionen

Tabelle 4: Merkmale der öffentlichen Verwaltung (Reichard 1987, 3)

Hinsichtlich der Gewaltentrennung in die gesetzgebende Gewalt (Legislative), ausführende Gewalt (Exekutive) und rechtsprechende Gewalt (Judikative) ist die öffentliche Verwaltung der Exekutive zuzuordnen (Becker, Algermissen und Falk 2007, 2).

Nachdem nun die öffentliche Verwaltung definiert, Merkmale genannt und eine Einordnung in die Gewaltentrennung vorgenommen wurde, wird im nachfolgenden Kapitel 6.3.2. näher auf die Spezifika der Verwaltung in Österreich eingegangen.

6.3.2 Die öffentliche Verwaltung in Österreich

In diesem Kapitel wird zuerst auf den Aufbau der österreichischen Verwaltung, der sich aus den Grundprinzipien der Bundesstaatlichkeit und kommunalen Selbstverwaltung ergibt, eingegangen. Nachdem die hierarchischen Ebenen beschrieben wurden, geht ein nächster Abschnitt auf Maßstäbe ein, die das Verwaltungshandeln leiten.

Der Aufbau der österreichischen Verwaltung

Im Allgemeinen orientiert sich der Aufbau der österreichischen Verwaltung an zwei Grundsätzen.

Der erste Grundsatz beinhaltet das Grundprinzip der Bundesstaatlichkeit unter dem man „die Aufteilung der Aufgaben zwischen den neun österreichischen Bundesländern und der gesamtstaatlichen Regierung“ versteht. Dieses Prinzip sichert den Föderalismus und ist in Art. 2 der Bundesverfassung rechtlich verankert (parlament.gv.at 2015).

Der zweite Grundsatz besteht aus dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung der österreichischen Gemeinden und beschreibt „das Recht der Gemeinden als Träger der kommunalen Selbstverwaltung, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln“ (wirtschaftslexikon.gabler.de 2015a).

Aus den oben beschriebenen Grundsätzen, dem Grundprinzip der Bundesstaatlichkeit und dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung, ergeben sich für Österreich drei Ebenen von Gebietskörperschaften mit unterschiedlichen Verwaltungsorganisationen (Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich 2011, 4).

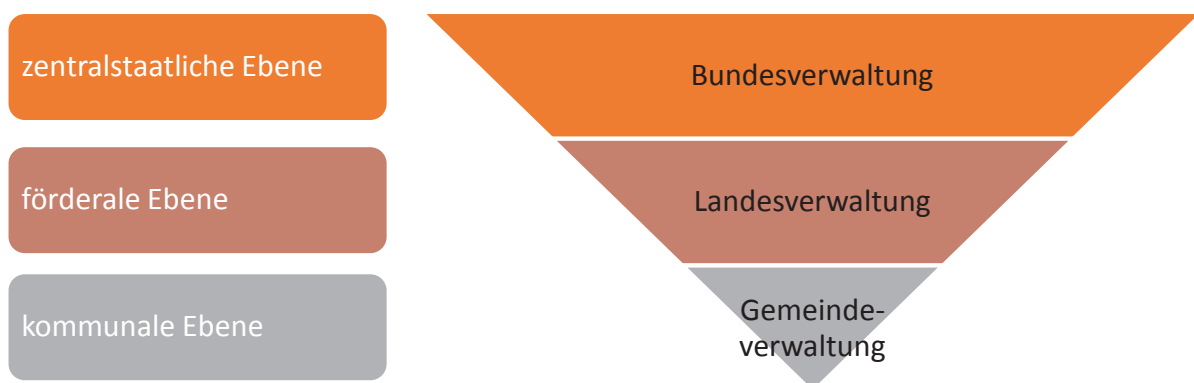


Abbildung 9: Die Ebenen der Gebietskörperschaften (eigene Darstellung)

Wie Abbildung 9 zeigt, besteht die Verwaltungsstruktur auf zentralstaatlicher Ebene aus der Bundesverwaltung, auf föderaler Ebene aus den Landesverwaltungen der

Zusätzlich zu den Ebenen der Verwaltungsstruktur ist das Land Österreich in 95 politische Bezirke gegliedert. Diese Bezirke sind keine selbstständigen Gebietskörperschaften sondern als Bezirkshauptmannschaften in den Landesverwaltungen bzw. in die größeren Städte eingebettet. 15 der 95 politischen Bezirke Österreichs sind Städte mit eigenem Statut. Diese Statutarstädte sind Gemeinden, denen durch Landesgesetz das Stadtrecht (Statut) verliehen wurde. Art. 116 Abs. 4 des B-VG erlaubt es, Gemeinden ab mind. 20.000 EinwohnerInnen ein eigenes Statut zu beantragen. Nach Zustimmung der Bundesregierung übernimmt eine Statutarstadt zusätzlich zu den Aufgaben der Gemeindeverwaltung die Aufgaben der Bezirksverwaltung. In Österreich sind folgende Städte Gemeinden mit eigenem Statut: Eisenstadt, Graz, Innsbruck, Klagenfurt am Wörthersee, Krems an der Donau, Linz, Rust, Salzburg, St. Pölten, Steyr, Villach, Waidhofen an der Ybbs, Wels und Wien. Abbildung 10 veranschaulicht die geografische Einordnung der Verwaltungsbezirke in den neun Bundesländern (Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich 2011, 4; ris.bka.gv.at 2015b; statistik.at 2015b).

Politische Bezirke Österreichs, Gebietsstand 1.1.2015

0 25 50 km

Kartographie: STATISTIK AUSTRIA.
Erstellt am: 01.01.2015.

42

Aus den oben beschriebenen Ausführungen kann ein vierstufiger Verwaltungsaufbau mit den Stufen Bund, Länder, Bezirke und Gemeinden abgeleitet werden. (Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich 2011, 4).

Nachdem nun der Aufbau der österreichischen Verwaltung beschrieben wurde, wird nachfolgend auf Maßstäbe eingegangen, die das Verwaltungshandeln leiten.

Grundsätze des Verwaltungshandelns

Das Handeln der öffentlichen Verwaltung unterliegt gewissen Maßstäben, die die Entscheidungsfindung und die Entscheidung der Mittelauswahl leiten. Dabei handelt es sich um den Grundsatz der Sachgerechtigkeit, der Rechtmäßigkeit, der Unparteilichkeit, der Rationalität, der Effizienz und Effektivität (Erfolgsmaßstäbe) und dem Grundsatz der Anpassungs- und Innovationsfähigkeit (Schauer 2015, 31).

Die Sachgerechtigkeit bedeutet die „objektive und vorurteilsfreie Ermittlung des Sachverhalts“. Um die Sachgerechtigkeit sicherzustellen sind bei gegebenen Freiraum Handlungsalternativen zu ermitteln, die in späterer Folge nach ihrer Zweckmäßigkeit beurteilt werden. Weiters sind die Interessen der BürgerInnen und das öffentliche Interesse zu beachten und gegeneinander abzuwägen. Für die Informationsbeschaffung sind bestimmte Verfahren, wie zB der Bericht oder die Beobachtung vorgesehen. Sollte die Verwaltung nicht eigenständig in der Lage sein, für eine sachgerechte Problemlösung zu sorgen, kann es auch notwendig sein, einen externen Sachverständigen zu beauftragen (Schauer 2015, 34).

Die Rechtmäßigkeit ist auch als Legalitätsprinzip bekannt und ist in Art 18 Abs. 1 B-VG festgesetzt. Dort heißt es: „Die gesamte staatliche Verwaltung darf nur auf Grund der Gesetze ausgeübt werden“. In formeller Hinsicht bedeutet das die Notwendigkeit einer gesetzlichen Ermächtigung und in materieller Hinsicht das Verbot gegen Gesetze zu verstoßen (Schauer 2015, 34).

Unparteilichkeit liegt vor, wenn die handelnden Personen objektiv sind und persönliche Interessen außer Acht lassen (Schauer 2015, 34).

Durch den Maßstab der Rationalität soll vernünftig und in Abwägung des Mitteleinsatzes gehandelt werden. In politischer Hinsicht meint die Rationalität die Beachtung von politischen Zielen einerseits und von Interessen der BürgerInnen andererseits. Soziale Rationalität ist gegeben, wenn die handelnden Personen sich mit der Aufgabenstellung ausgerichtet auf das Interesse der Allgemeinheit identifizieren können und motiviert sind, diese eigenständig als ImpulsgeberInnen zu fördern (Schauer 2015, 35).

Wie effektiv die Verwaltung gehandelt hat, wird am Grad der Zielerreichung gemessen, während die Effizienz den Mitteleinsatz miteinbezieht und den Zielerreichungsgrad als gegeben ansieht. Der Mitteleinsatz hat nach den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu erfolgen. Sparsamkeit meint den Einsatz finanzieller Mittel möglichst gering zu halten, während Zweckmäßigkeit mit Effektivität und Wirtschaftlichkeit mit Effizienz gleichgesetzt werden kann (Schauer 2015, 38).

Auch wenn das Verwaltungshandeln diesen oben genannten Maßstäben unterliegt, sollte die Verwaltung offen für Anpassungen bleiben, die die Grundvoraussetzung für Innovationen darstellen. Unter Anpassungen ist zu verstehen, dass die Verwaltung bei neuen Problemen auch an kreative und unkonventionelle Lösungsansätze denkt. Für diesen Weg ist aber natürlich ein gewisser Handlungsfreiraum erforderlich (Schauer 2015, 47).

Nachdem nun die österreichische Verwaltung in ihren Grundzügen erklärt wurde, wird ihm nachfolgenden Kapitel 6.2.3. näher auf Merkmale und Organisation von Gemeinden in Österreich eingegangen, da auch der zweite Teil dieser Arbeit die Prozessoptimierung in einer niederösterreichischen Gemeinde beinhaltet und die wichtigsten Eigenschaften von Gemeinden beschrieben werden sollen.

6.3.3 Gemeinden in Österreich

In diesem Kapitel wird einführend auf den Unterschied zwischen einer Gemeinde, Stadtgemeinde und Marktgemeinde eingegangen. Anschließend werden die Aufgaben einer Gemeinde in ihrem eigenen und übertragenen Wirkungsbereich erläutert und die durch das Gesetz vorgesehenen Organe beschrieben. Abschließend wird auf Strukturreformen in Österreich und somit auf die Größe von Gemeinden eingegangen und Möglichkeiten von interkommunaler Zusammenarbeit aufgezeigt.

Unterschied Gemeinde, Stadtgemeinde, Marktgemeinde

Wie bereits erwähnt, gibt es in Österreich rund 2.100 Gemeinden und 15 dieser Gemeinden sind Städte mit eigenem Statut. Davon zu unterscheiden sind Stadtgemeinden, welche kein eigenes Statut besitzen und somit nicht die Aufgaben der Bezirksverwaltung übernehmen. In Österreich gibt es 117 solcher Stadtgemeinden, ein Beispiel wäre die Gemeinde Neulengbach, die ebenfalls Gegenstand der Prozessoptimierung im zweiten Teil dieser Arbeit ist. Unter welchen Voraussetzungen eine Gemeinde zur Stadt erhoben werden kann, ist im jeweiligen Landesrecht geregelt. Beispielsweise können gem. § 3 Abs. 1 der niederösterreichischen Gemeindeordnung von 1973 „Gemeinden, denen eine überragende Bedeutung zufolge ihrer Bevölkerungszahl sowie ihrer geographischen Lage und ihres baulichen, wirtschaftlichen und kulturellen Gepräges zukommt, ... auf ihren Antrag durch Landesgesetz zur Stadt erhoben werden; ...“ Des Weiteren tragen 769 der 2.100 Gemeinden Österreichs den Titel Marktgemeinde. Dieser Titel wird ebenfalls auf Antrag der Gemeinden unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien durch Landesgesetz verliehen. Gem. § 3 Abs. 2 der niederösterreichischen Gemeindeordnung handelt es sich dabei um „Gemeinden, denen besondere Bedeutung zufolge ihrer geographischen Lage und ihres wirtschaftlichen Gepräges zukommt oder die ein Marktrecht besitzen ...“. Das Marktrecht hat seit der Gemeindereform 1849 keine rechtlichen Auswirkungen mehr und ist somit historisch bedingt (gemeinden.at 2015; ris.bka.gv.at 2015c).

Aufgaben der Gemeinden

Einer Gemeinde wird eine Doppelrolle zugeschrieben, da sie einerseits ihren eigenen Wirkungsbereich hat und somit weisungsfrei ist und andererseits einen vom Bund oder Land übertragenen Wirkungsbereich und daher weisungsgebunden ist. Obwohl Gemeinden in ihrem eigenen Wirkungsbereich nicht an staatliche Weisungen gebunden sind, unterliegen sie jedoch der Gemeindeaufsicht und natürlich den Gesetzen. Wenn es sich um Angelegenheiten im eigenen Wirkungsbereich handelt, werden diese im Gesetz ausdrücklich als solche bezeichnet. Gem. Art. 116 Abs. 2 B-VG ist eine Gemeinde ein selbstständiger Wirtschaftskörper. „Sie hat das Recht, innerhalb der Schranken der allgemeinen Bundes- und Landesgesetze Vermögen aller Art zu besitzen, zu erwerben und darüber zu verfügen, wirtschaftliche Unternehmungen zu betreiben sowie im Rahmen der Finanzverfassung ihren Haushalt selbständig zu führen und Abgaben auszuschreiben.“ Zusätzlich umfasst der Wirkungsbereich einer Gemeinde gem. Art. 118 Abs. 2 B-VG „alle Angelegenheiten, die im ausschließlichen oder überwiegenden Interesse der in der Gemeinde verkörperten örtlichen Gemeinschaft gelegen und geeignet sind, durch die Gemeinschaft innerhalb ihrer örtlichen Grenzen besorgt zu werden.“ Beispiele für Angelegenheiten im eigenen Wirkungsbereich wären die Verwaltung des Gemeindevermögens, die Einhebung der Gemeindesteuern, die Errichtung und der Betrieb von wirtschaftlichen Unternehmungen, Hilfs- und Rettungs-, Leichen- und Bestattungswesen, die Erhaltung von Gemeindestraßen und Wegen und die Errichtung und Erhaltung von Schulen. Zu den Aufgaben im übertragenen Wirkungsbereich zählen unter anderem die Nationalratswahl, die Volkszählung, das Wohnungsamt, die Säuglingsfürsorge, das Meldewesen und das Standesamt (help.gv.at 2015; ris.bka.gv.at 2015d; ris.bka.gv.at 2015b; wien.gv.at 2015).

Organe der Gemeinden

Zur Erledigung der Gemeindeaufgaben werden gem. Art. 117 B-VG folgende Organe vorgesehen: der Gemeinderat, der Gemeindevorstand und der/die BürgermeisterIn. Der Gemeinderat wird vom Volk gewählt und dient als allgemeiner Vertretungskörper. Aufgaben, die vom Gemeinderat erfüllt werden, sind beispielsweise die

Beschlussfassung des Budgets und des Rechnungsabschlusses der Gemeinde. Vom Gemeinderat gewählt wird der Gemeindevorstand bzw. Stadtrat in Stadtgemeinden oder Stadtsenat in Statutarstädten. Dieser dient hauptsächlich als Beratungsorgan für die Beschlüsse des Gemeinderates und hat kaum Entscheidungsbefugnisse. Auch der/die BürgermeisterIn wird vom Gemeinderat gewählt bzw. direkt vom Volk, wenn dies in den jeweiligen Landesgesetzen vorgesehen ist. Eine Ausnahme bildet Wien, denn dort kommt die Direktwahl gem. Art. 12 B-VG aufgrund der Doppelrolle als Landeshauptfrau / Landeshauptmann und BürgermeisterIn nicht in Frage. Im eigenen Wirkungsbereich ist der/die BürgermeisterIn dem Gemeinderat und im übertragenen Wirkungsbereich den jeweiligen staatlichen Organen unterstellt. Für die Erledigung der täglichen Aufgaben einer Gemeinde ist das Gemeindeamt bzw. Stadtamt in Stadtgemeinden oder Magistrat in Statutarstädten zuständig und ist dem/der BürgermeisterIn und dem Gemeinderat unterstellt. Abbildung 11 zeigt zusammenfassend die obligatorischen Organe einer Gemeinde (ris.bka.gv.at 2015d; wien.gv.at 2015).

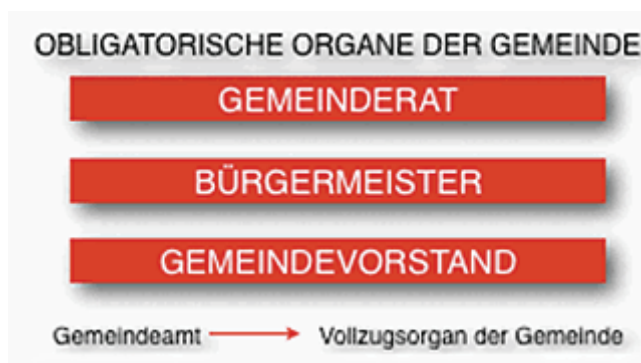


Abbildung 11: Obligatorische Organe der Gemeinde (wien.gv.at 2015)

Die Gemeindestruktur

Die Anzahl der Gemeinden bleibt jedoch nicht konstant. In Österreich gibt es immer wieder Gemeindestrukturen, wie zB die im Jahr 2010 eingeleitete Gemeindestrukturenreform in der Steiermark, in der die Anzahl der Gemeinden von 542 auf 287 (Stand 1.1.2015) reduziert wurde. Die Steiermark hatte mit rund 540 Gemeinden die kleinteiligste Gemeindestruktur Österreichs. Tabelle 5 zeigt die aktuelle Größe von Gemeinden in Österreich und es ist zu erkennen, dass trotz einigen Strukturreformen und die damit resultierte Zusammenlegung von Gemeinden, mehr

als die Hälfte der Gemeinden weniger als 2000 EinwohnerInnen zählen. In diesen Gemeinden wohnen rund 15% der Gesamtbevölkerung (gemeindestrukturreform.steiermark.at 2015; statistik.at 2015a).

Größenklasse	Österreich		Anteil Gesamtbevölkerung in %	Anteil Gesamtbevölkerung in % kumuliert	Anzahl der Gemeinden in %	Anzahl der Gemeinden in % kumuliert
	Anzahl der Gemeinden	Summe der Bevölkerung				
-500	111	37.631	0,44%	0,44%	5,29%	5,29%
501- 1.000	326	250.400	2,92%	3,36%	15,52%	20,81%
1.001- 1.500	407	512.068	5,96%	9,32%	19,38%	40,19%
1.501- 2.000	316	545.467	6,35%	15,67%	15,05%	55,24%
2.001- 2.500	237	523.424	6,10%	21,77%	11,29%	66,52%
2.501- 3.000	157	431.901	5,03%	26,80%	7,48%	74,00%
3.001- 5.000	300	1.147.446	13,37%	40,17%	14,29%	88,29%
5.001- 10.000	160	1.077.181	12,55%	52,71%	7,62%	95,90%
10.001- 20.000	60	768.873	8,96%	61,67%	2,86%	98,76%
20.001- 30.000	13	314.638	3,67%	65,34%	0,62%	99,38%
30.001- 50.000	4	160.556	1,87%	67,21%	0,19%	99,57%
50.001-100.000	4	270.985	3,16%	70,36%	0,19%	99,76%
100.001-200.000	3	472.812	5,51%	75,87%	0,14%	99,90%
200.001-500.000	1	274.207	3,19%	79,06%	0,05%	99,95%
über 1 000.000	1	1.797.337	20,94%	100,00%	0,05%	100,00%
Summe	2.100	8.584.926	100,00%		100,00%	

Tabelle 5: Gemeindegrößenklassen mit Einwohnerzahl 2015 (statistik.at 2015a)

Hinsichtlich der Frage nach der Größe einer Gemeinde sind zwei gegensätzliche Standpunkte zu beobachten. Auf der einen Seite werden Gemeinden mit einer möglichst großen Einwohnerzahl bevorzugt, da man aufgrund der Größe eine Steigerung der Effizienz und eine Verbesserung des Dienstleistungsangebotes erwartet. Auf der anderen Seite gelten kleine Gemeinden als überschaubar mit einer vielfältigen sozialen Verflechtung und einer historisch gewachsenen Kultur und Identität. Die Größe und Leistungsfähigkeit einer Gemeinde hat jedoch keine Auswirkungen auf die zu erledigenden Aufgaben, welche im Zuge der üblichen Amtstätigkeiten anfallen. Aus diesem Grund sind verschiedenste Formen interkommunaler Zusammenarbeit entstanden, auf die nachfolgend näher eingegangen wird (Wastl-Walter 2000, 57).

Interkommunale Zusammenarbeit

Die verschiedenen Möglichkeiten interkommunaler Zusammenarbeit lassen sich auf einer Achse mit den Extremen informelle und formelle Zusammenarbeit einordnen und werden in nachfolgender Abbildung 12 veranschaulicht (Wirth und Matschek 2004b, 253).

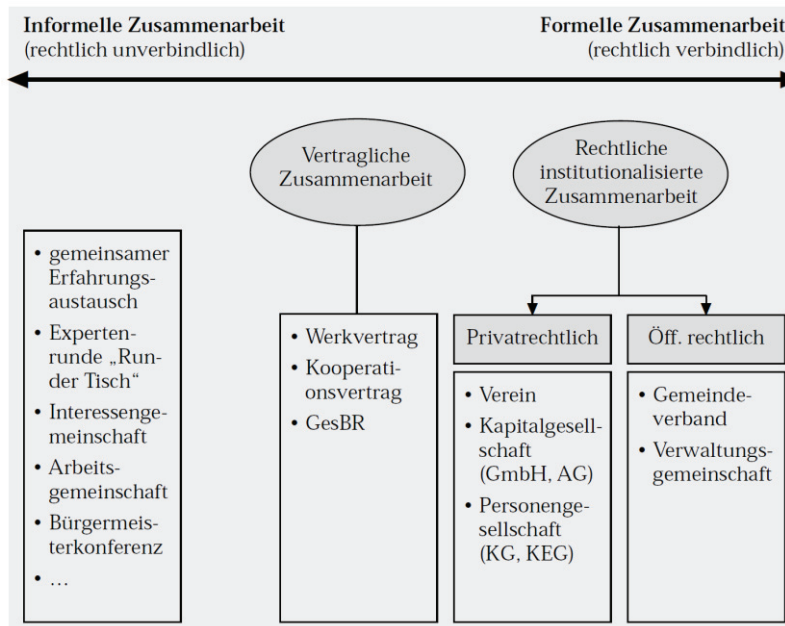


Abbildung 12: Formen interkommunaler Zusammenarbeit (Wirth und Matschek 2004b, 253)

Das Extrem der informellen Zusammenarbeit meint rechtlich unverbindliche Formen des Austausches, seien es spontane Ratschläge oder Tipps am Telefon oder in Konferenzen. Auf der anderen Seite steht das Extrem rechtlich verbindlicher Zusammenarbeit. Diese formelle Art der Zusammenarbeit reicht von Institutionen, die auf einen Vertrag beruhen, wie zB eine GesBR, bis zu Institutionen in Form von eigenen juristischen Personen, wie zB die privatrechtliche GmbH oder öffentlich rechtliche Gemeindeverbände (Wirth und Matschek 2004a).

Die gebräuchlichste Variante ist der in Art. 116a B-VG geregelte Zusammenschluss zu Gemeindeverbänden. Als Körperschaft des öffentlichen Rechts entspricht der Aufgabenbereich eines Gemeindeverbandes demjenigen der Gemeinde selbst. Gemeindeverbände können gesetzlich vorgesehen sein (zB. Schulgemeindeverbände, Sozialhilfeverbände u. a) oder freiwillig geschlossen werden (zB. Kindergärten, Schülerheime, Müllbeseitigung, Abgabeneinhebung,

Sanitätsdienst, Umweltschutz, Wasserversorgung u. a.). Abseits der traditionellen Variante der Gemeindeverbände werden neue und flexiblere Formen von interkommunaler Zusammenarbeit beobachtet. Diese Varianten reichen von anlassbezogener informeller Zusammenarbeit durch zB einem Erfahrungsaustausch in Expertenrunden bis zu vertraglich geregelten Vereinbarungen der Zusammenarbeit, wie zB die Bildung von Vereinen oder Verwaltungsgemeinschaften (Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich 2011, 8; statistik.at 2015a; Wastl-Walter 2000, 57; wien.gv.at 2015; Wirth und Matschek 2004a).

Ein weiterer wichtiger Aspekt von interkommunaler Zusammenarbeit ist die Möglichkeit des Know-How- und Wissensaustausches und die damit einhergehende Steigerung der Effizienz, da bei neuen Projekten oder Herausforderungen nicht immer wieder von Grund auf neue Ansätze gesucht werden müssen, sondern Lösungen aus einem bestehenden Wissenspool gesucht werden können (Wirth und Matschek 2004a).

Ein Ansatz zum Austausch von Wissen und Know-How ist das Benchmarking, also interkommunale Vergleiche durch Kennzahlen. Durch den Vergleich von Kennzahlen können Gemeinden ihre aktuelle Lage besser einschätzen und von anderen Gemeinden lernen. Beispielsweise hat die Stadtgemeinde Spittal/Drau einen Vergleichsring mit einigen Gemeinden aus Kärnten, Steiermark und Osttirol initiiert. Im Zuge dieses Vergleichs wurden mit Hilfe von gemeinsamen Workshops für verschiedene Leistungsbereiche in Gemeinden Vergleichskennzahlen erarbeitet, die anschließend als Basis von gemeindeübergreifenden Diskussionen dienten. Das Zentrum für Verwaltungsforschung (KDZ), ein gemeinnützlicher Verein mit Sitz in Wien, der dem öffentlichen Sektor angewandte Forschung, Beratung und Weiterbildung anbietet, hat dieses Projekt fachlich unterstützt (kdz.eu 2015; Wirth und Matschek 2004a).

Ein weiterer Ansatz zur Förderung des Wissensaustausches ist das elektronische Content-Management System CIVESnext. Hinter diesem Projekt stehen sieben Gemeinden in Salzburg. CIVESnext soll eine Plattform bieten, auf der sich einerseits MitarbeiterInnen austauschen können und andererseits Praxiswissen zusammengeführt werden soll. Auf diesen Weg können Musterlösungen zu

Gemeindeaufgaben und spezielles Wissen von GemeindemitarbeiterInnen verwaltet und transparent gemacht werden (Wirth und Matschek 2004a).

Eine eher informellere Variante interkommunaler Zusammenarbeit im Bereich des Wissens- und Know-How-Transfers ist das Beispiel des Expertendialoges und der Innovationsbörse Kärnten (IBK). Im Zuge des Expertendialoges treffen einander leitende MitarbeiterInnen aus dem Finanzbereich und externe Experten zum gegenseitigen Informationsaustausch. Die Innovationsbörse Kärnten andererseits zielt auf die Förderung des Informationsaustausches zwischen Gemeinden über Projekte zur Modernisierung ab. So sollen Innovationen verstärkt ermöglicht und die Vernetzung gefördert werden (Wirth und Matschek 2004a).

Interkommunale Zusammenarbeit findet aber nicht nur im Bereich des Wissens- und Know-How Transfers statt, sondern auch im Bereich der Gewerbepolitik und Leistungserstellung. Kooperationen im Bereich der Gewerbepolitik erscheinen sinnvoll für die Attraktivität der Gemeinde als Wohnort und zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Durch gemeinsame Aktivitäten zur Gewinnung von Betrieben, beispielsweise in Form von Errichtungen gemeinsamer Gewerbegebiete, kann ein Wettbewerb zwischen Gemeinden um Arbeitsplätze vermieden werden. Praktische Umsetzungen in diesem Bereich sind noch eher selten zu beobachten, dennoch sind sie vorhanden. Beispiele wären das interkommunale Gewerbegebiet Phyrn-Priel und der regionale Wirtschaftsverband Grieskirchen, St. Georgen und Tollet in Oberösterreich oder das interkommunale Gewerbegebiet Bludenz–Bürs–Nüziders in Vorarlberg. Im Gegensatz dazu sind Beispiele interkommunaler Zusammenarbeit im Bereich der Leistungserstellung reichlich vorhanden. Lt. einer Umfrage des Amtes der Kärntner Landesregierung im Oktober 2003 sind Kooperationen mit Nachbargemeinden vor allem in folgenden Bereichen zu beobachten: Wasserver- und -entsorgung und Abfallbeseitigung, Wirtschaftshof, Kindergarten, Bereitstellung von Gewerbeflächen, Nahverkehr, Tourismus und Feuerwehren. Abseits dieser eher traditionellen Kooperationsbereiche lassen sich Entwicklungen zur Zusammenarbeit im Bereich behördlicher, zentraler Dienste wie zB Buchhaltung oder Gehaltsabrechnung, erkennen (Wirth und Matschek 2004a).

Diese Erläuterungen zur interkommunalen Zusammenarbeit schließen das Kapitel zur öffentlichen Verwaltung als Teil des öffentlichen Sektors ab. Das nächste Kapitel 6.4 verbindet die Ausführungen zum Prozessmanagement mit den Ausführungen zur öffentlichen Verwaltungen und beschreibt Unterschiede zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor hinsichtlich Prozessoptimierungsprojekten.

6.4 Unterschiede betreffend Prozessoptimierung

Um Unterschiede hinsichtlich der Optimierung von Prozessen zu erläutern, wurden Interviews mit Experten aus der Beratungspraxis geführt.

Alle Interviewpartner konnten bereits konkrete Projekterfahrungen in der Prozessoptimierung nicht nur im privaten Sektor sondern auch im öffentlichen Bereich sammeln. Darunter fallen Magistrate, Ministerien und staatsnahe Betriebe, wie zB. das Bundesministerium für Finanzen, die Magistratsabteilung 14 oder das Amt der Vorarlberger Landesregierung. Somit sind sie in der Lage Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor betreffend Prozessoptimierungen aufzuzeigen (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Die genannten Unterschiede betreffen die Projektbegründung, den Umgang mit nicht wertschöpfenden Prozessschritten, Budget und Sparprogramme, gesetzliche Rahmenbedingungen, die Darstellung des Projekts nach außen, die Implementierung von Maßnahmen, die Besonderheit des Bundesvergabegesetzes und den Betriebsrat. Anschließend werden Empfehlungen für die Arbeit mit einem öffentlichen Kunden abgegeben und die zukünftige Entwicklung eingeschätzt.

Projektbegründung

Ein erster Unterschied zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor liegt in der Begründung des Projektes. Während private Kunden Prozessoptimierungen oft aufgrund des Kostendrucks initiieren, ist beim öffentlichen Kunden eher der Leistungsdruck als Projektbegründung vorherrschend. Der damit einhergehende Veränderungsdruck ist jedoch beim privaten Kunden größer als im öffentlichen Sektor (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Umgang mit nicht wertschöpfenden Prozessschritten

Eine Reduktion der nicht wertschöpfenden Prozessschritte bedeutet beim privaten Kunden im weiteren Sinne auch eine Reduktion der zeitlichen Arbeitsleistung, während im öffentlichen Bereich auf Kompetenzen fokussiert und Schulungsmaßnahmen durchgeführt werden (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016)..

Budget und Sparprogramme

Des Weiteren wurden das Budget und Sparprogramme als kritische Faktoren im öffentlichen Bereich genannt. Budgets werden im Normalfall lediglich für ein Jahr festgesetzt und die Sparprogramme der Politik führen oft zu langfristigen Ressourcenengpässen (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Im öffentlichen Sektor spielen auch gesetzliche Rahmenbedingungen eine Rolle. Gibt es Neuerungen oder ändern sich gesetzliche Rahmenbedingungen, ist auf eine zeitgerechte Berücksichtigung zu achten. Eine weitere Herausforderung ist bei internationalen Kooperationsprojekten zu nennen. Für diese sind gesetzliche Grundlagen in Form von Kooperations- oder Verwaltungsvereinbarungen bis zu Staatsverträgen zu etablieren (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Darstellung des Projektes nach außen

Eine weitere Besonderheit in der Projektarbeit im öffentlichen Sektor liegt in der damit einhergehenden Öffentlichkeit des Projektes. Wie das Projekt nach außen dargestellt und kommuniziert wird, ist ein wichtiger Aspekt, den es zu berücksichtigen gilt (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Implementierung von Maßnahmen

Geht es nun schließlich um die Umsetzung des Projektes, wird dies im öffentlichen Bereich nicht nur durch ein internes oder externes Controlling sondern vor allem durch den Rechnungshof geprüft. Dies wird ebenfalls als Herausforderung in der Projektarbeit im öffentlichen Bereich gesehen. Sind im öffentlichen Sektor Optimierungspotenzial erkannt und Maßnahmen abgeleitet worden, ist die Implementierung dieser Maßnahmen im Vergleich zum privaten Sektor eher schwieriger und langsamer. Es besteht oft keine eindeutige Zuordnung von

Verantwortlichkeiten und die notwendige Einholung von Bewilligungen sowie Abstimmungsrunden verlangsamten den Prozess. Sind Prozessoptimierungsansätze jedoch einmal implementiert, ist die Verankerung dieser oft nachhaltiger als im privaten Sektor (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Besonderheit des Bundesvergabegesetzes

Im Gegensatz zum privaten Kunden, ist es im öffentlichen Sektor gesetzlich notwendig Ausschreibungen zu berücksichtigen. Nimmt man an Ausschreibungen teil, gilt es eine Reihe von Vorschriften gem. dem Bundesvergabegesetz 2006 zu berücksichtigen. Aus dem Bundesvergabegesetz, der Bundesverfassung und unter Berücksichtigung der Kontrolle durch den Rechnungshof lassen sich folgende Grundsätze nennen: „Freier und lauterer Wettbewerb, Gleichbehandlung aller Bewerber und Bieter – Diskriminierungsverbot, Angemessenheit der Preise, Auftragsvergabe an rechtlich befugte, leistungsfähige und zuverlässige Unternehmer, Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen, rein sachliche Beurteilung der Bieter und der Angebote, Transparenz im Vergabeverfahren, Absicht zur tatsächlichen Leistungsvergabe und Bedachtnahme auf die Umweltgerechtigkeit der Leistung.“ (wko.at 2013).

Der Betriebsrat

Als ein letzter Punkt wurde die Berücksichtigung und Integration des Betriebsrates als erfolgskritisch im öffentlichen Sektor genannt. Wird dieser nicht ausreichend informiert, kann auch ein Projektstopp die Folge sein (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Empfehlungen

Es gibt daher einige Punkte bei der Projektarbeit mit einem öffentlichen Kunden zu beachten. Beispielsweise sind die wichtigsten Stakeholder zu identifizieren und laufend über die Phasen des Projektes zu informieren. Dabei müssen sämtliche gesetzliche Bestimmungen berücksichtigt und auf ein realistisches Zeitmanagement geachtet werden (Farcher 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Zukünftige Entwicklung

Um das Kapitel zu den Unterschieden zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor hinsichtlich der Optimierung von Prozessen abzuschließen, wurden die Experten nach Ihrer Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der nächsten 10 Jahre gefragt. Ein Trend der sich schon heute zeigt und auch zukünftig fortsetzen wird, ist der Trend der Digitalisierung. Aktenbasierte Prozesse werden zwar im Vergleich zum privaten Sektor langsamer umgestellt, jedoch werden diese am Trend der Digitalisierung nicht vorbeikommen. Einer der Digitalisierung vorangehenden Trendentwicklung ist die Standardisierung von Prozessen. Im Sinne von „IT follows Process“ folgt die Digitalisierung durch die Standardisierung von Prozessen automatisch. (Farther 2016; Geier 2016; Hoffelner 2016).

Nachdem nun aufgezeigt wurde, was den privaten vom öffentlichen Sektor in Bezug auf allgemeine Gesichtspunkte einerseits, wie zB Dienstverhältnisse, und in Bezug auf Projektarbeiten zur Prozessoptimierung andererseits unterscheidet und die öffentliche Verwaltung als Teil des öffentlichen Sektor eingehend erklärt wurde, geht das nächste Kapitel näher auf Auslöser der Verwaltungsmodernisierung ein.

7 Verwaltungsmodernisierung

Der Druck zur Performanceverbesserung macht auch vor öffentlichen Verwaltungen nicht halt. Dies hat mehrere Ursachen, die Becker, Algermissen und Frank (2007, 9) in externe und interne Auslöser eingeteilt haben. Die Autoren beziehen sich hier auf die öffentliche Verwaltung in Deutschland, die Autorinnen dieser Arbeit gehen aber davon aus, dass aufgrund der ähnlichen ökonomischen Situation die im folgenden Kapitel genannten Ausführungen auch auf Verwaltungen in Österreich Anwendung finden kann.

7.1 Externe Auslöser

Als externe Auslöser für den gesteigerten Modernisierungsbedarf der Verwaltungen in den letzten Jahren konnten einige gesellschaftliche Trends als Ursache ausfindig gemacht werden. Zum einen findet ein *demografischer Wandel* statt. Die Einwohneranzahl sinkt und das Alter steigt durchschnittlich. Um diesen Effekt abzuschwächen kann man nur die Zuwanderung verstärken, was zu einer sozialen und kulturellen Vielfalt führen wird (Becker, Algermissen und Falk 2007, 9).

In Österreich wird von der Statistik Austria, die regelmäßige Bevölkerungsprognosen für Österreich und den Bundesländern erstellt, folgende Entwicklung geschätzt:

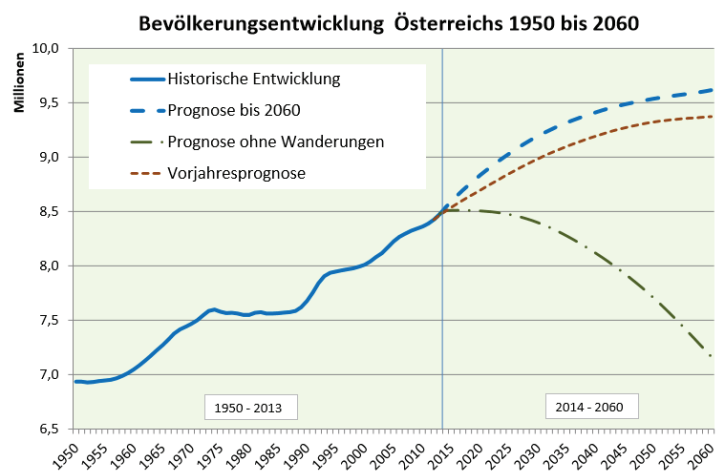


Abbildung 13: Bevölkerungsentwicklung Österreichs 1950 bis 2060 (Pesendorfer und Hanika 2014)

Die Statistik Austria schätzt ein Bevölkerungswachstum von ca. einer Millionen Menschen bis zum Jahr 2060, wobei dieser Effekt der Zuwanderung zugeschrieben werden kann. Die Betrachtung der Bevölkerung ohne Wanderungen würde einen Rückgang von rund 1,5 Millionen Menschen ergeben (Pesendorfer und Hanika 2014).

Vergleicht man die Bevölkerungspyramiden für Österreich von 2013, 2030 und 2060, welche in untenstehender Grafik zu sehen sind, lässt sich auch in Österreich ein deutlicher Anstieg der über 65-jährigen erkennen, wo der Anteil dieser im Jahr 2013 lediglich 18,2% der Gesamtbevölkerung ausmachte und im Jahr 2060 auf geschätzte 28,7% ansteigen wird (Pesendorfer und Hanika 2014).

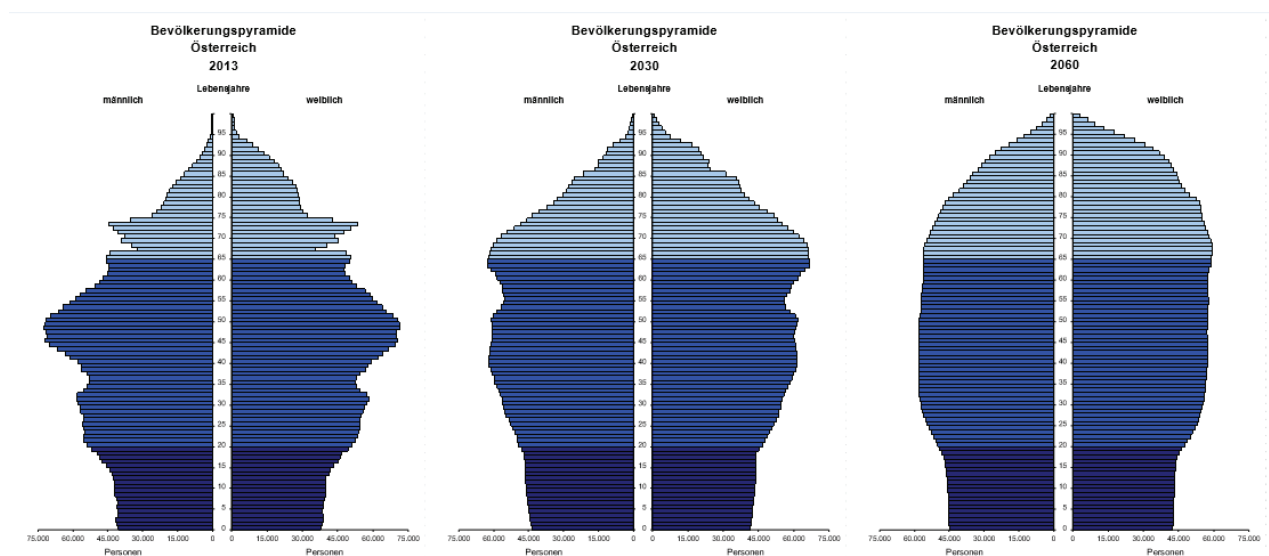


Abbildung 14: Bevölkerungspyramide 2013/2030/2060 (Pesendorfer und Hanika 2014)

Für öffentliche Verwaltungen bedeutet dies einen Handlungsbedarf in mehreren Bereichen, wo aktuelle Planungs- und Steuerungsinstrumentarien diesen neuen Gegebenheiten oft nicht gewachsen sind. Beispiele für Bereiche mit verstärkten Handlungsbedarf wären die Altenpflege, die Kinderbetreuung, sowie der Wohnungsbau (Becker, Algermissen und Falk 2007, 9).

Ein weiterer gesellschaftlicher Trend betrifft den *Wertewandel der Gesellschaft*. Die Erwartungen der Verwaltungskunden die Leistung betreffend sind gestiegen, sie wollen kürzere Bearbeitungszeiten, einen gesteigerten Service und eine höhere Qualität, würden aber im Gegenzug keine Erhöhung der Steuern akzeptieren. Auch die Sensibilität bezüglich bürokratischer Vorschriften ist gestiegen und äußert sich

beispielsweise in einer Verstärkung von Bürgerinitiativen gegen öffentliche Großprojekte. Aber nicht nur die Kunden, sondern auch die MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung haben ihre Werteeinstellungen geändert, sodass bürokratische Verwaltungsstrukturen sich nicht mit dem Wunsch nach selbstständigem und kreativem Arbeiten und Teamgeist vereinbaren lassen. Der Wertewandel der Verwaltungskunden einerseits und der MitarbeiterInnen andererseits, zwingt öffentliche Verwaltungen dazu sich mit einer verstärkten Kunden- und Mitarbeiterorientierung auseinanderzusetzen (Becker, Algermissen und Falk 2007, 10).

Als weiterer externer Auslöser, der den Druck auf die Verwaltungsmodernisierung erhöht, ist die Finanzkrise. In untenstehender Grafik ist ersichtlich, dass die Verschuldung der Republik Österreich zwischen 2004 und 2015 einen Anstieg von rund 140 Milliarden Euro aufweist, mit einem Gesamtschuldenstand von 298,46 Milliarden Euro im Jahr 2015. Weiters stufte die US-Ratingagentur Moodys die Ratings der Bundesländer Kärnten und Niederösterreich im Juli 2015 herab, wo Kärnten auf B3 gesetzt wurde und Niederösterreich nunmehr mit Aa1 bewertet wird. Den Ausblick für die zwei Bundesländer setzte die Agentur zudem auf negativ (orf.at 2016; nachrichten.at 2015; Becker, Algermissen und Falk 2007, 10).

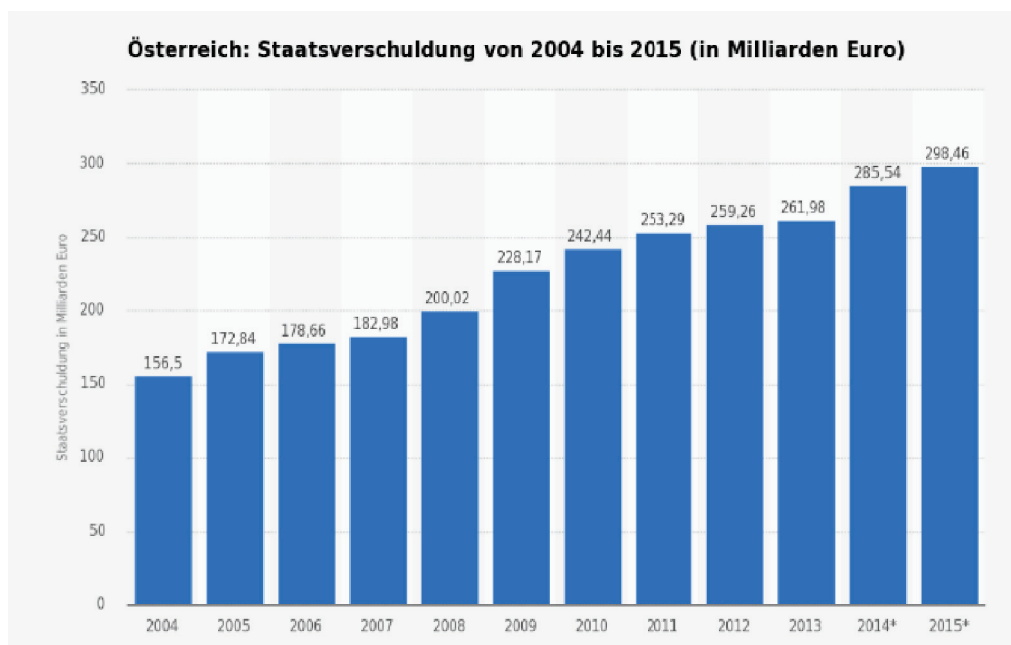


Abbildung 15: Staatsverschuldung von 2004-2015 (IMF 2015)

Auch der *Technologiefortschritt* verstärkt die Notwendigkeit einer Verwaltungsmodernisierung. Neue technologische Entwicklungen wie das Internet und die mobile Kommunikation eröffnen privaten Haushalten und Unternehmen neue Wege der Zusammenarbeit, wie zum Beispiel das Bestellen von Waren online rund um die Uhr. Somit steigen auch die Erwartungen an die öffentliche Verwaltung, Anträge unabhängig vom eigentlichen Verwaltungsvorgang jederzeit und überall stellen zu können. Klassische Verwaltungsstrukturen können die gestiegenen Erwartungen oft nicht erfüllen und die technische Weiterentwicklung der Verwaltung ist durch gesetzliche Rahmenbedingungen eingeschränkt. Eine Befragung von Verwaltungsentscheidern in Deutschland hat allerdings ergeben, dass die Modernisierung der IT-Infrastruktur noch keine wesentliche Rolle spielt. Als größte Herausforderung der kommenden Jahre wurde von 61 % der Befragten die momentane Finanzentwicklung genannt, wohingegen lediglich 9 % der Studienteilnehmer die IT-Infrastruktur nannten (Becker, Algermissen und Falk 2007, 10f; F.A.Z.-Institut und Steria Mummert Consulting 2011).

Ein weiterer externer Auslöser für die Notwendigkeit der Verwaltungsmodernisierung ist die *Komplexität der öffentlichen Verwaltung*. Die Aufgaben der Verwaltungen sind gestiegen, die Abhängigkeiten und Verbindungen verschiedener Verwaltungseinheiten haben sich erhöht und der europäische Einigungsprozess hat zu einem starken Anstieg von Richtlinien, Gesetzen und Verordnungen geführt (Becker, Algermissen und Falk 2007, 11).

Anhand untenstehender Grafik kann man erkennen, welche Bereiche der staatlichen Aufgabenwahrnehmung besonders personalintensiv sind:

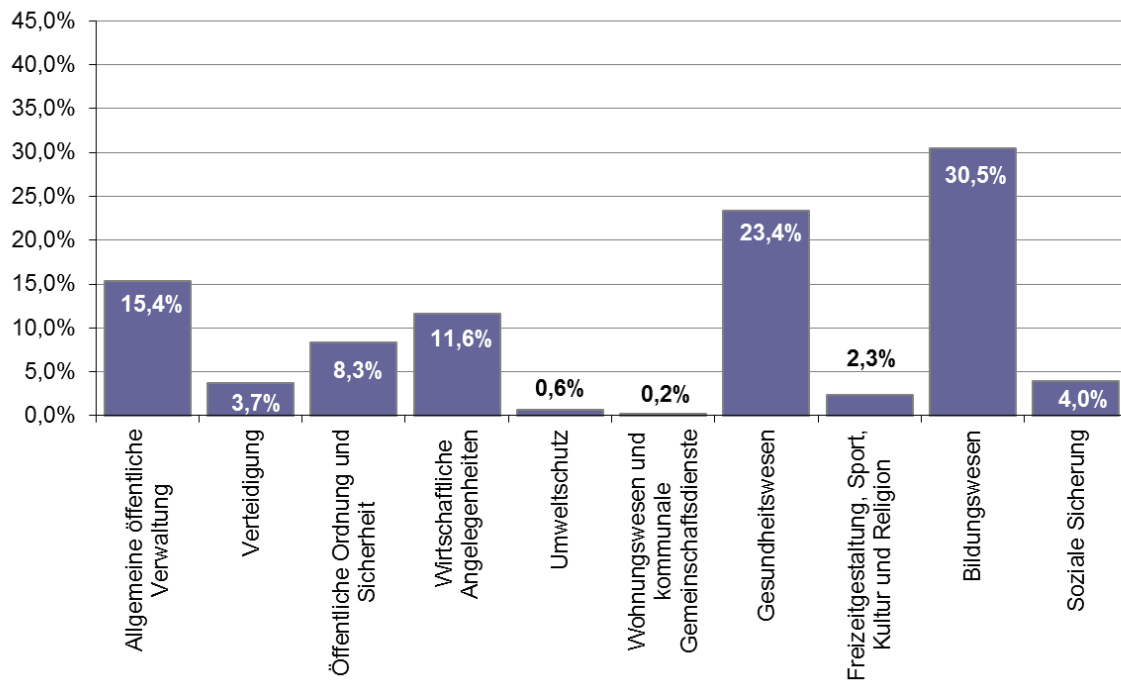


Abbildung 16: Ausgaben der öffentlichen Verwaltung (Statistik Austria 2013)

Anhand obiger Grafik ist zu erkennen, dass der größte Teil der Arbeitnehmerentgelte im staatlichen Sektor mit 30,5 % auf den Bildungssektor fallen. Das Gesundheitswesen befindet sich mit 23,4 % an zweiter Stelle, gefolgt von der Allgemeinen öffentlichen Verwaltung mit 15,4 % an dritter Stelle.

Das starre und komplexe System der Verwaltungen findet sich in einer dynamischen Umwelt wieder und lässt den Ruf nach Bürokratieabbau, Entflechtung von Zuständigkeiten und die Schaffung von Transparenz immer lauter werden. Untenstehende Tabelle zeigt eine Übersicht der geänderten Rahmenbedingungen für öffentliche Verwaltungen (Becker, Algermissen und Falk 2007, 11f).

Früher	Heute
Überschaubare Sachverhalte und Problembereiche	Unübersichtlichkeit und Komplexität
Relativ konstante Verhältnisse	Dynamischer Wandel
Klare Wirkungszusammenhänge	Vernetzung und Multikausalität
Rechtsstrukturen nach dem Trennungsprinzip	Kombination und Alternativen
Eindeutige gesellschaftliche Zielgruppen	Schnelllebige Zielgruppen
Politische Berechenbarkeit	Nichtwähler, Wechselwähler
Obrigkeitsglaube, Autorität	Wertewandel, Gleichgültigkeit
Soziokulturelle Stabilität	Demografische Veränderungen

Tabelle 6: Übersicht geänderter Rahmenbedingungen für öffentliche Verwaltungen (Becker, Algermissen und Falk 2007, 12)

Nachdem externe Auslöser, die den Druck auf die Verwaltungsmodernisierung erhöhen, identifiziert wurden, sollen im nächsten Kapitel interne Auslöser beschrieben werden.

7.2 Interne Auslöser

Neben den im vorigen Kapitel genannten externen Auslöser für die Notwendigkeit einer Verwaltungsmodernisierung, identifizierten Becker, Algermissen und Falk (2007, 12ff) fünf interne Auslöser für eine Verwaltungsmodernisierung.

Als erstes sind hier *Mängel im Verhältnis zwischen der öffentlichen Verwaltung und ihren Kunden* zu nennen. Verwaltungskunden haben oft mit langen Bearbeitungszeiten in diversen Anliegen und Verfahren zu kämpfen, oft keine Möglichkeit der Onlineabwicklung von Verwaltungsvorgängen oder müssen lange Wartezeiten in den Behörden in Kauf nehmen. Dies kann unter anderem daran liegen, dass die Behörden vom Bürger als Inseln wahrgenommen werden. Für jedes Anliegen gibt es ein eigenes Amt (Finanzamt, Standesamt, Sozialamt, Meldeamt), dass dazu führt, dass Bürger die öffentliche Verwaltung als isoliert, intransparent und schwer erreichbar

wahrnehmen. Dies sind nur exemplarische Beispiele, die ein Abbau und eine Vereinfachung von Verwaltungsvorschriften fordert, um die Kundenorientierung zu erhöhen (Rodenhagen 2009; Becker, Algermissen und Falk 2007, 13).

Weiters gibt es *Mängel in der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung*. Im Idealfall sollte die Politik darüber entscheiden, was an Zielen erreicht werden soll und die öffentliche Verwaltung sich im nächsten Schritt darum kümmern, wie diese Ziele erreicht werden. Allerdings verabsäumt es die Politik oft operationalisierte Ziele zu formulieren, die die Verwaltung umsetzen kann. Die *Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation* führen dazu, dass eine prozessorientierte Abwicklung der Aufgaben gehemmt wird. Verwaltungen folgen oft einer funktionsorientierten Aufgaben- und Kompetenzverteilung, sind stark zentralisiert und haben zu viele Hierarchieebenen, die ineffiziente Geschäftsprozesse zur Folge haben. Oft *fehlt* öffentlichen Verwaltungen auch *eine betriebswirtschaftliche Herangehensweise*. Schwachstellen gibt es im Rechnungswesen System oder in der Berichterstattung. Beispielweise können Ausgaben nicht einzelnen Aufgaben und Produkten zugeordnet werden, wo aber die Einführung der Doppik eine Verbesserung verspricht (siehe Kapitel 6.2). Ein weiterer Mangel stellt die *Personalwirtschaft* von öffentlichen Verwaltungen dar. Auf den unteren und mittleren Hierarchieebenen sind oft demotivierte und unzufriedene Mitarbeiter zu finden, dessen Leistungspotentiale ungenutzt bleiben. Weiters genießt der Beamtenberuf keinen guten Ruf, weshalb der Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften stetig wächst (Becker, Algermissen und Falk 2007, 13f).

Die Beschreibung der Auslöser für eine Verwaltungsmodernisierung, unterteilt in externe und interne Auslöser, schließt den ersten Teil dieser Arbeit ab. Der zweite Teil dieser Arbeit behandelt das Praxisprojekt zur Prozessoptimierung in der allgemeinen Verwaltung Neulengbach.

8 Praxisprojekt

Der zweite Teil dieser Arbeit ist dem Praxisprojekt „Prozessoptimierung in der Allgemeinen Verwaltung in der Gemeinde Neulengbach“ gewidmet.

Einführend wird im Kapitel 8.1 kurz auf die Geschichte der Stadtgemeinde Neulengbach eingegangen und anschließend Ihre regionale Einordnung und demografischen Charakteristika beschrieben. Mit einer Beschreibung der Struktur des Rathauses endet das Kapitel. Im nachfolgenden Kapitel 8.2 werden die Ziele und Inhalte des Projektes im Detail erläutert und auf den Initiator, den Regionalverband Niederösterreich Mitte, eingegangen. Nachdem geklärt wurde, welche Ziele diese Arbeit verfolgt, wird im nächsten Kapitel 8.3 der zeitliche und inhaltliche Ablauf des Projektes beschrieben.

Kapitel 9 dieser Arbeit widmet sich den analysierten Prozessen. In Kapitel 9.1, 9.2 und 9.3 werden die ausgewählten Prozesse, die es zu optimieren galt, in ihrem Ist-Zustand beschrieben. Mithilfe des Softwareprogrammes „Adonis“ wurden diese modelliert und der Arbeit hinzugefügt. In Kapitel 10 werden die erarbeiteten Optimierungsvorschläge beschrieben, wobei nach jedem Optimierungsvorschlag auf die jeweiligen Vor- und Nachteile eingegangen wird. Die auf diese Weise entstandenen Soll-Prozesse wurden wiederum in Adonis modelliert und den Kapiteln hinzugefügt. Im Kapitel 10.3 (Kindergartenverwaltung) wird vor der Erläuterung der Optimierungsvorschläge als Exkurs auf das Datenschutzgesetz eingegangen, da dieses ein wichtiger Bestandteil der erarbeiteten Optimierung ist. Am Ende der einzelnen Kapitel 10.1, 10.2, 10.3 werden zusammenfassend die Ist- und Soll-Prozesse gegenübergestellt und verglichen. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit Schlussbemerkungen in Kapitel 11.

8.1 Stadtgemeinde Neulengbach

Die Entstehung des Ortes Neulengbach hat ihre Wurzeln im 12. Jahrhundert. Um 1191 wurde die Burg Neulengbach von einer der mächtigsten Adelsgeschlechter in Österreich, den Hochfreien von Lengenbach, bezogen und mit der Erbauung der Burg eng im Zusammenhang steht die Entstehung des Ortes Neulengbach. 1535 wurde dem Ort zum zweiten Mal das Marktrecht verliehen, da die ursprüngliche Urkunde während des Türkensturmes verloren ging. Schließlich erhielt im Jahr 2000 der Ort Neulengbach das Stadtrecht und ist seitdem die Stadtgemeinde Neulengbach (geschichte.landesmuseum.net 2015; neulengbach.gv.at 2015a).

Zur Stadtgemeinde Neulengbach zählen 15 Katastralgemeinden: Neulengbach, Großweinberg, Tausenblum, Haag, Unterwolfsbach, Raipoltenbach, Inprugg, Markersdorf, Emmersdorf, Almersberg, Umsee, Wolfersdorf, Pettenau, Ollersbach, und St.Christophen. Gemeinsam mit den Katastralgemeinden hat die Stadtgemeinde Neulengbach eine Gesamtfläche von ca. 51,63 km² und liegt im politischen Bezirk St.Pölten-Land ca. 36 km westlich von Wien (Abbildung 17) (neulengbach.gv.at 2015b).

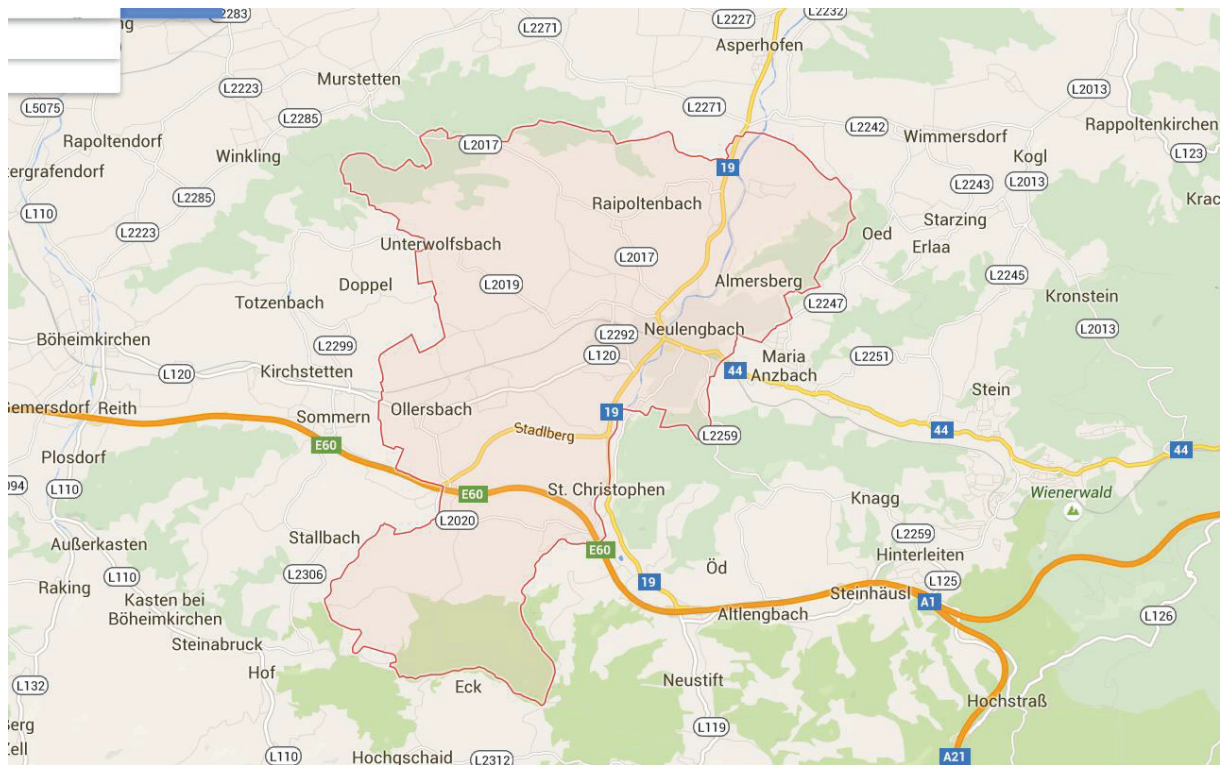


Abbildung 17: Karte Stadtgemeinde Neulengbach (google.at 2015)

Die Stadtgemeinde Neulengbach zählt mit Stand Jänner 2014 9600 Einwohner, wobei rund 83% (7955 Einwohner) ihren Hauptwohnsitz und rund 17% (1645 Einwohner) einen Nebenwohnsitz gemeldet haben. Unten stehende Abbildung 18 veranschaulicht, dass die Stadtgemeinde Neulengbach seit 1896 mit Ausnahme der Periode 1960 bis 1980 ein stetiges Bevölkerungswachstum zu verzeichnen hat. Besonders fällt auf, dass ab dem Jahr 1990 ein im Vergleich zur Bevölkerungsentwicklung im politischen Bezirk St.Pölten-Land und dem Bundesland Niederösterreich starkes Wachstum registriert wurde.

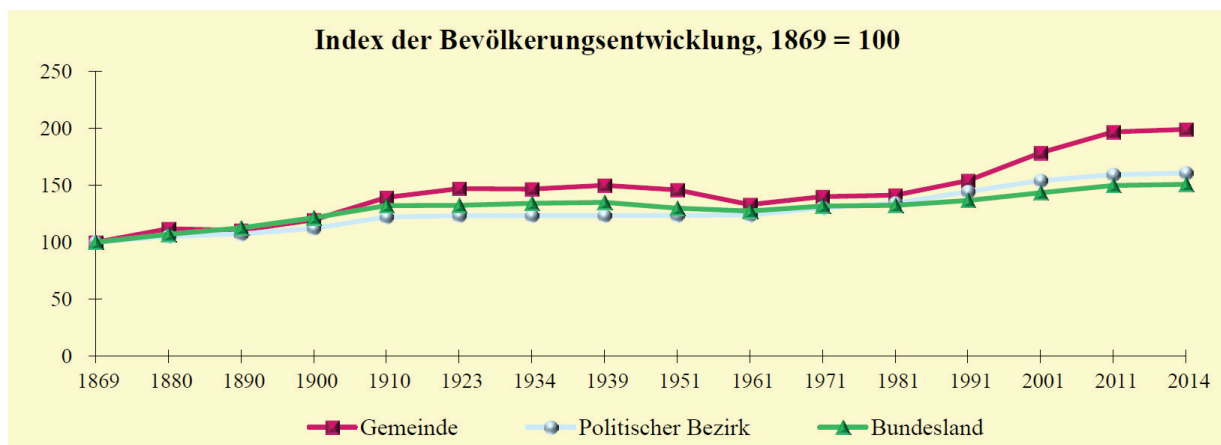


Abbildung 18: Index der Bevölkerungsentwicklung Neulengbach (Statistik Austria 2014a)

Weiters ist in folgender Abbildung 19 zu sehen, dass das Bevölkerungswachstum im Jahr 2013 hauptsächlich durch Zuzüge vom Inland beeinflusst wurde, während die Geburtenbilanz rückläufig war.

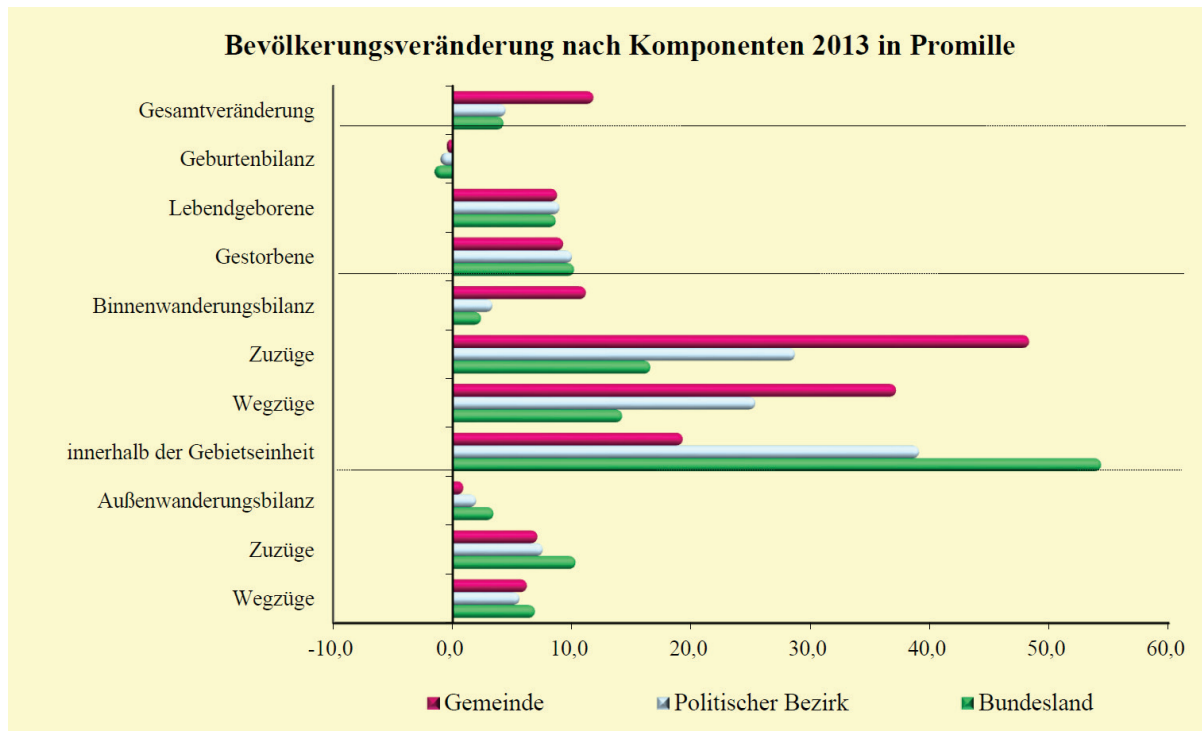


Abbildung 19: Bevölkerungsveränderung nach Komponenten Neulengbach (Statistik Austria 2014b)

Neulengbach wird auch oft als die „junge Stadt im Wienerwald“ bezeichnet. Diesen Namen verdient die Stadtgemeinde nicht nur weil sie relativ spät im Jahr 2000 das Stadtrecht verliehen bekam, sondern auch weil rund die Hälfte der Einwohner (46,4%) zwischen 20 und 49 Jahren alt ist (Statistik Austria 2014c).

Nach einem kurzen Abriss in die Geschichte und Bevölkerungsstruktur Neulengbachs wird im Folgenden auf die Gliederung des Rathauses eingegangen.

Im Rathaus der Stadtgemeinde Neulengbach sind 4 Abteilungen situiert. Dabei handelt es sich um die

- Allgemeine Verwaltung,
- Bauabteilung,
- Buchhaltung und das
- Sekretariat bzw. die Direktion,

welche in Summe 19 Mitarbeiter beschäftigen. Geleitet wird das Amt vom Stadtamtsdirektor Herrn Leopold Ott (neulengbach.gv.at 2015c; neulengbach.gv.at 2015d).

8.2 Projektbeschreibung

Den Grundstein für das Projekt in der Stadtgemeinde Neulengbach legte der Regionalverband Niederösterreich Mitte. Der Verband wurde im September 2001 gegründet und zählt bis heute 87 Mitgliedsgemeinden aus den politischen Bezirken Krems, Lilienfeld, Melk, St. Pölten, Tulln und Wien Umgebung und den Städten St. Pölten und Krems an der Donau. Mit einem Beschluss des Landtages im Jahr 2002 besteht die Hauptregion Niederösterreich Mitte als fünfte Region neben dem Industrie-, Most-, Wald- und Weinviertel. Die folgende Abbildung 20 gibt einen Überblick über die Hauptregion Niederösterreich Mitte.

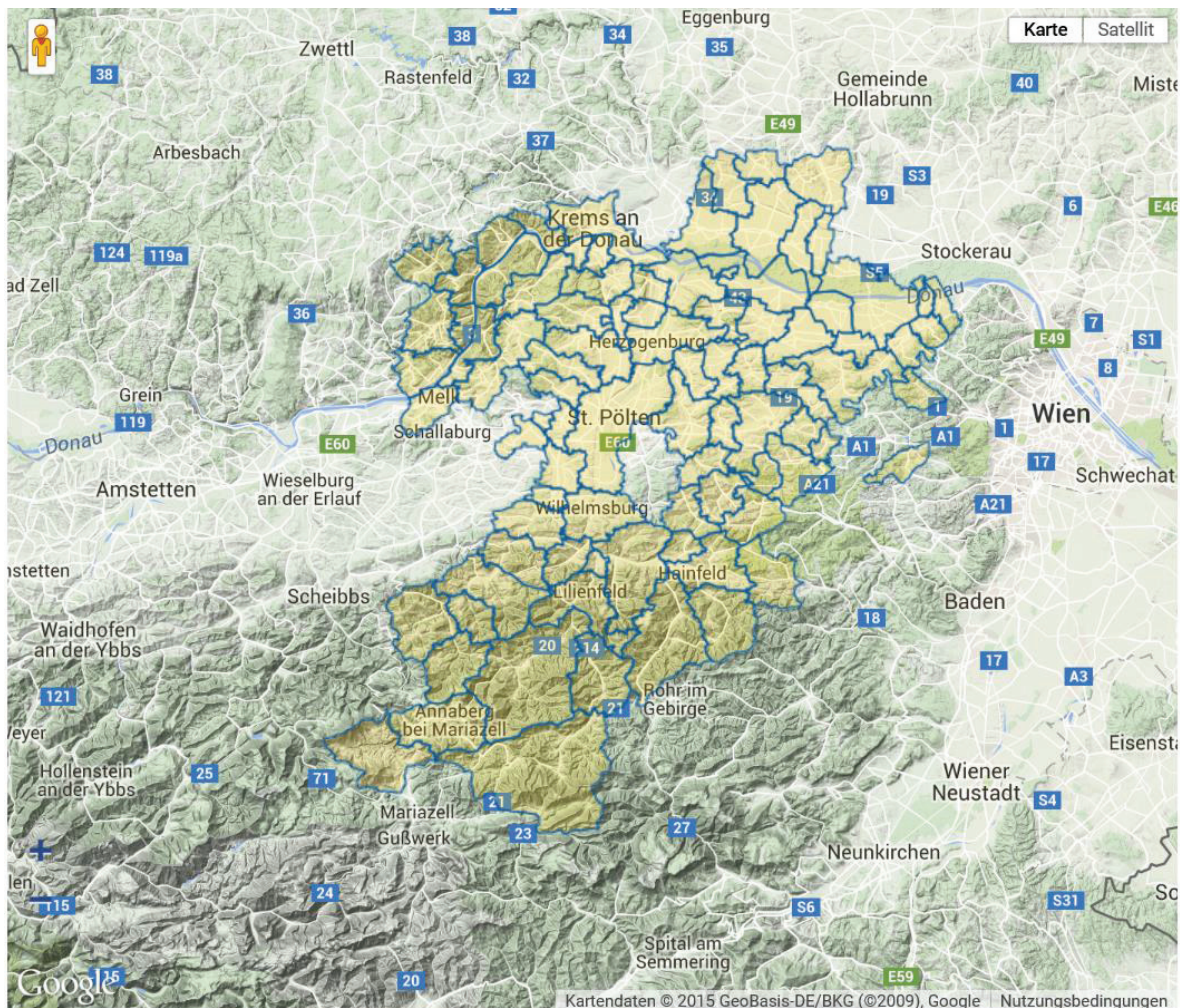


Abbildung 20: Karte Hauptregion Niederösterreich Mitte (noe-mitte.at 2015a)

Die Hauptaufgabe des Verbandes liegt in der regionalen Entwicklung der Hauptregion Niederösterreich Mitte, wobei der Fokus auf die Bedürfnisse der Menschen gelegt wird. Es wird versucht eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer

Verantwortung herzustellen. Mit der im Jahr 2007 entwickelten auf Werte und Haltungen basierende Regionsphilosophie „Auf dem Weg zum Selbst“ werden Themen wie Glokalisierung¹, Individualisierung, Gesundheit, Frauen oder Work-Life Balance aufgegriffen. Im Zuge der Entwicklung der Regionsphilosophie wurden fünf Schwerpunktthemen formuliert:

1. Wissensbasis – Lernen – Neue Bildung
2. Kinder und Jugendliche,
3. Wellbeing und aktive Gesellschaft,
4. Lebensgrundlagen – Ressourcen – Umwelt und
5. neue Arbeit – Lebensbalance.

Aus diesen Kernelementen der Regionsphilosophie, welche Werte beinhaltet wie zB. Mitte und Balance, Weltoffenheit und Pioniergeist oder Solidarität und Vielfalt, entstand das Leitbild mit dem Motto „LebensWerte schaffen“. Gearbeitet wird hauptsächlich in Form von Projekten mit Hilfe deren versucht wird, Lösungen für die Hauptregion Niederösterreich Mitte zu entwickeln. Ein laufendes Projekt bspw. trägt den Namen „Unternehmen entdecken“ und unterstützt produzierende Unternehmen dabei Betriebsbesichtigungen mit pädagogischem Hintergrund zu ermöglichen. Ein weiteres laufendes Projekt ist die Diplomarbörse und hat zum Ziel praxisorientierte wissenschaftliche Arbeiten im Themenbereich Gemeinde- und Regionalentwicklung zu vermitteln und zu fördern. Auf der Website www.projects4students.net werden offene Projekte durch eine kurze Beschreibung angeboten und es besteht die Möglichkeit online Interesse für ein bestimmtes Projekt zu bekunden (noe-mitte.at 2015b; noe-mitte.at 2015c; noe-mitte.at 2015d; noe-mitte.at 2015e; Regionalverband Niederösterreich Mitte 2007; Regionalverband Niederösterreich Mitte 2015).

Im Zuge dieser Diplomarbörse arbeitete der Regionalverband Niederösterreich Mitte schon einige Male mit der Universität Wien, speziell mit dem Institut Organisation und Planung und Herrn Prof. Vetschera, zusammen an Projekten zu Prozessoptimierungen. Aufgrund der vergangenen Zusammenarbeit stand Herr Mag.

¹ Glokalisierung wird aus den Begriffen Globalisierung und Lokalisierung geformt und beschreibt gem. Gabler Wirtschaftslexikon „das Verhältnis zwischen der globalen Ausrichtung von Unternehmen (Beschaffung, Absatz) und der regional begrenzten Verortung der industriellen Produktion ...“(wirtschaftslexikon.gabler.de 2015b)

Christian Berger, zuständig für Projektentwicklung im Regionalverband Niederösterreich Mitte, in kontinuierlichen Kontakt mit Herrn Prof. Vetschera. Dies wurde genutzt um Interessenten für das vorliegende Projekt in der Stadtgemeinde Neulengbach vor dem Onlinestellen auf der Website zu finden. Die Anfrage von Herrn Mag. Berger führte dazu, dass sich Herr Prof. Vetschera Ende 2013 mit den Autorinnen dieser Masterthesis in Kontakt setzte. Nach einem ersten Treffen und einer kurzen Projektbeschreibung willigten die Verfasserinnen ein das Projekt mit dem Titel „Prozessanalyse in der allgemeinen Verwaltung“ zu übernehmen

Die Hauptfragestellungen und Formulierung der Themenstellung, die erarbeitet werden soll bezogen sich somit auf die Analyse von Prozessen in der Allgemeinen Verwaltung der Stadtgemeinde Neulengbach. Dabei sollen Kernprozesse herausgearbeitet und die Ressourcenbindung dargestellt werden. Anschließend sollen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung erarbeitet werden. Ergebnisse, die von der Arbeit erwartet werden sind Maßnahmen zur Straffung von Prozessabläufen und Verringerung von Ressourcenbindung. Dabei sollen Möglichkeiten für eine spezifische EDV-Unterstützung berücksichtigt werden. Die Gliederung des vielfältigen Aufgabengebietes der Abteilung „Allgemeine Verwaltung“ hinsichtlich Bedeutung und Ressourcenbindung in Kern- und Nebenprozesse stellt die Motivation und den Beweggrund für diese Themenwahl dar (noe-mitte.at 2015f; projects4students.net 2014).

8.3 Projektablauf

Nachdem nun festgelegt wurde, wer das Thema „Prozessanalyse in der allgemeinen Verwaltung“ der Stadtgemeinde Neulengbach bearbeitet, lud die Gemeinde zu einem Erstgespräch am 25. Februar 2014 ein.

TeilnehmerInnen des Erstgespräches waren neben den Verfasserinnen dieser Arbeit seitens der Stadt Neulengbach Herr Christian Bachner, zuständig für Controlling, der Stadtamtsdirektor Herr Leopold Ott, Frau Selina Antes, Verwaltungsassistentin, Frau Elfriede Entenfellner, Sachbearbeiterin in der allgemeinen Verwaltung mit dem Schwerpunkt Friedhofsverwaltung, Frau Cornelia Prentinger, zuständig für das

Müllwesen und Fundamt und Frau Eva Kemetzhofer, Sachbearbeiterin in der allgemeinen Verwaltung mit den Schwerpunkten Standesamt und Staatsbürgerschaftsverband. Auch der Regionalverband Niederösterreich Mitte war mit Herrn Christian Bachner, zuständig für Projektentwicklungen, vertreten. Seitens des Institutes für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien war Herr Prof. Vetschera, Professor am Lehrstuhl für Organisation und Planung und Herr Haris Seferagic, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation und Planung, anwesend.

In diesem Erstgespräch wurde seitens des Regionalverbands das Projekt näher erläutert und gemeinsam ein Fahrplan für die Zusammenarbeit entwickelt. Auch ein erstes Brainstorming zu den bestehenden Prozessen wurde durchgeführt. Betreffend den Fahrplan wurde vereinbart, dass mittels halbtägiger Workshops die Tätigkeiten in der allgemeinen Verwaltung bewertet und gewichtet werden und nach Auswahl der zu bearbeiteten Prozesse diese erhoben werden. Das Protokoll dieses Erstgespräches ist dem Anhang zu entnehmen.

Als Arbeitsgrundlage für den ersten Workshop wurde eine Liste mit Aktivitäten, die in der allgemeinen Verwaltung anfallen, an die Studentinnen übermittelt. Diese galt es neu zu strukturieren und möglichst übersichtlich zusammenzufassen um in einem weiteren Schritt eine Prozesslandkarte zu erstellen und sich zu überlegen, welche Ereignisse diese Prozesse auslösen. Die Liste der Aktivitäten, die mit den Aufgaben der allgemeinen Verwaltung anfallen, ist dem Anhang beigelegt. Durch die neue Strukturierung ist es gelungen, die Aktivitäten von anfänglichen 35 Prozessen zu 29 zusammenzufassen und so zu reduzieren (siehe Anhang).

1. Workshop

Der erste Workshop fand am 1. April 2014 im Rathaus der Stadtgemeinde Neulengbach statt. Er diente vorwiegend dazu, die neu strukturierte Aktivitätenliste zu besprechen um anschließend die Prozesse zu gewichten und in Kern- und Supportprozesse zu gliedern.

Für die Stadtgemeinde Neulengbach ergaben sich als Output des ersten Workshops die Führungsprozesse Koordination, Organisation, Führung und die Supportprozesse Admin, Ausschüsse, Internes und Kassa. Als Kernprozesse wurden Ehrungen, Altstoffsammelzentrum (ASZ), diverse Auskünfte (zB. Auskünfte über Mutterberatung, Reisepassausstellung, Öffnungszeiten usw.), Friedhofsverwaltung, Fundwesen, Kindergarten, Hunde, Soziale Anliegen, Ortsbildpflege, Zuzug, Wegzug, Müllwesen, Veranstaltungen und Sommerbetreuung definiert. Welche Aktivitäten in den einzelnen Prozessen enthalten sind, ist der Aktivitätenliste (siehe Anhang) zu entnehmen. Die resultierende aus Führungs-, Kern- und Supportprozesse bestehende Prozesslandkarte zeigt nachfolgende Abbildung 21.

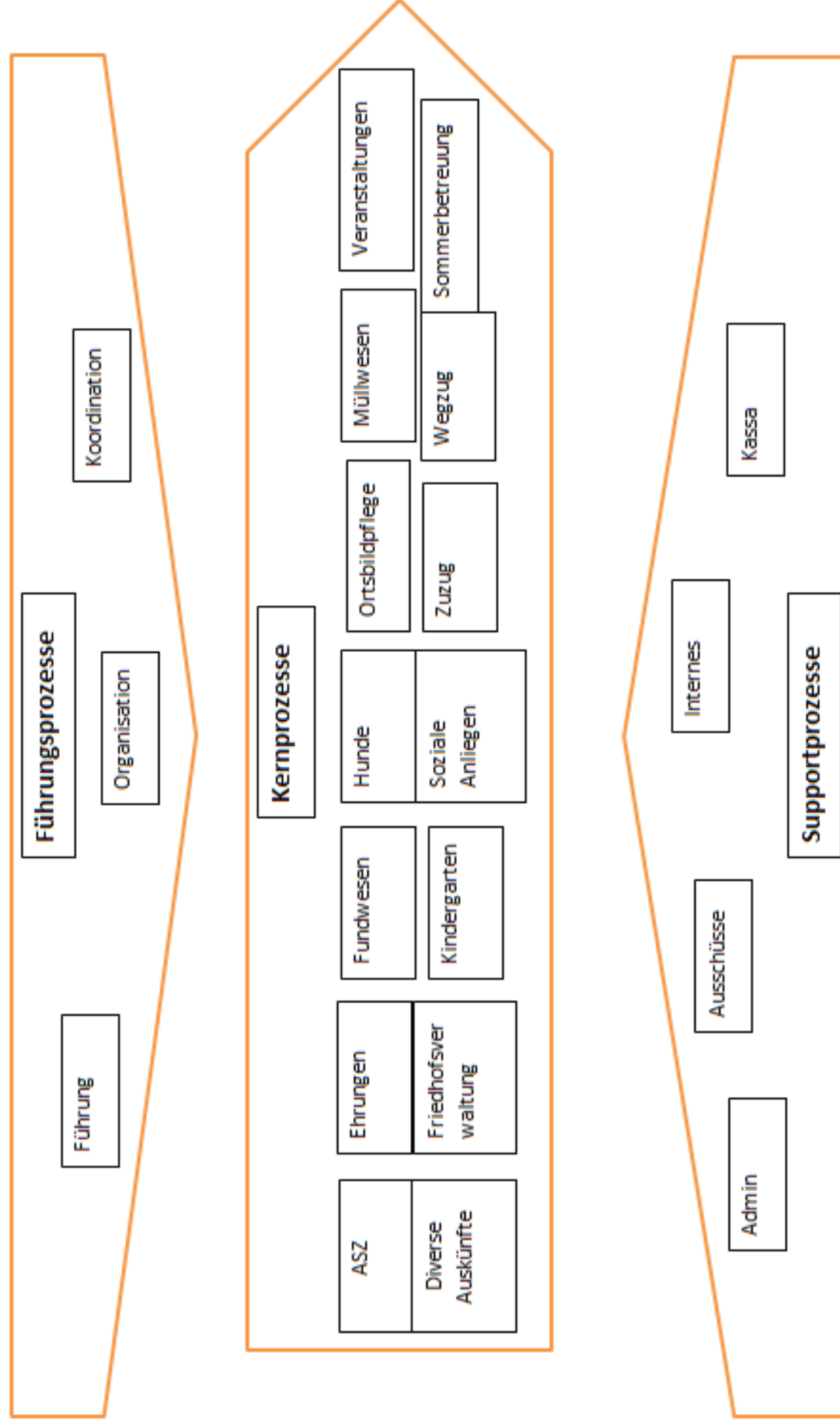


Abbildung 21: Prozesslandkarte (eigene Darstellung)

Nachdem nun feststand, welche Prozesse in der Abteilung allgemeine Verwaltung stattfinden, galt es nun Prozesse für eine detaillierte Analyse auszuwählen. Es war klar, dass die Analyse aller Prozesse den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, weshalb man sich einigte drei Prozesse auszuwählen. Da viele Prozesse rechtlichen Vorgaben unterworfen sind und wenig Optimierungspotenzial aufwiesen, einigte man sich für die Analyse auf folgende drei Prozesse:

- Ehrungen
- Friedhofsverwaltung
- Kindergartenverwaltung

Nach eingehender Diskussion und Auskunft des Abteilungsleiters Herr Hubauer ist in diesen drei Prozessen das größte Optimierungspotenzial zu sehen.

Anfang 2015 wurde ein Leistungsbericht von Herrn Bachner, zuständig für Controlling, für das Jahr 2014 erstellt. Dieser Leistungsbericht zeigt den Aufwand der jeweiligen Prozesse gemessen in Mitarbeitertagen, wobei zu beachten ist, dass ein Mitarbeitertag aus 8 Stunden besteht und für Teilzeitkräfte umgerechnet wurde. Die Abbildung 22 zeigt, dass der Prozess Ehrungen im Jahr 2014 42 Mitarbeitertage, die Friedhofsverwaltung 38 Mitarbeitertage und der Prozess Kindergarten 28 Mitarbeitertage in Anspruch nahmen.

Leistungsbericht 2014

Stadtgemeinde Neulengbach

MT = Mitarbeitertage (à 8 Std.)

Mitarbeiter: (Alle)

Abteilung: Allgemeine Verwaltung

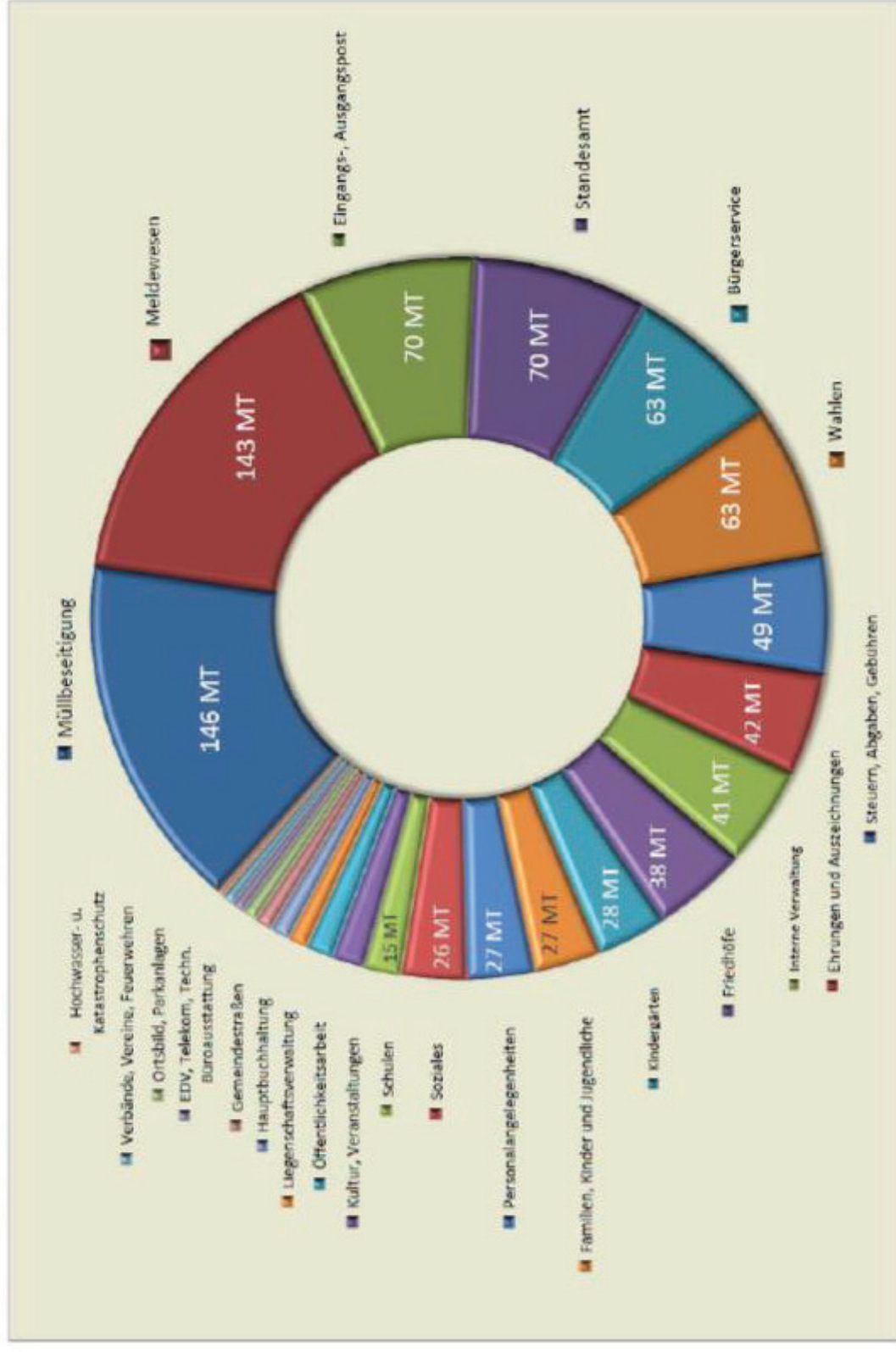


Abbildung 22: Stadtgemeinde Neulengbach: Leistungsbericht 2014 (Bachner 2015)

3. Workshop

Der dritte und auch letzte Workshop fand am 17. Juni 2015 wieder im Rathaus der Stadtgemeinde Neulengbach statt. Dieser wurde genutzt um die Prozesse Friedhöfe und Kindergarten zu erheben. Zuständig für die Friedhofsverwaltung ist Frau Elfriede Entenfellner mit einem Beschäftigungsausmaß von 40 Stunden. Ebenfalls mit einem Beschäftigungsausmaß von 40 Wochenstunden ist Frau Natalie Schansky zuständig für das Kindergartenwesen. Als Grundlage für die Modellierung (siehe Kapitel 9.2 und 9.3) wurden wieder Plakate erstellt (siehe Abbildung 24).

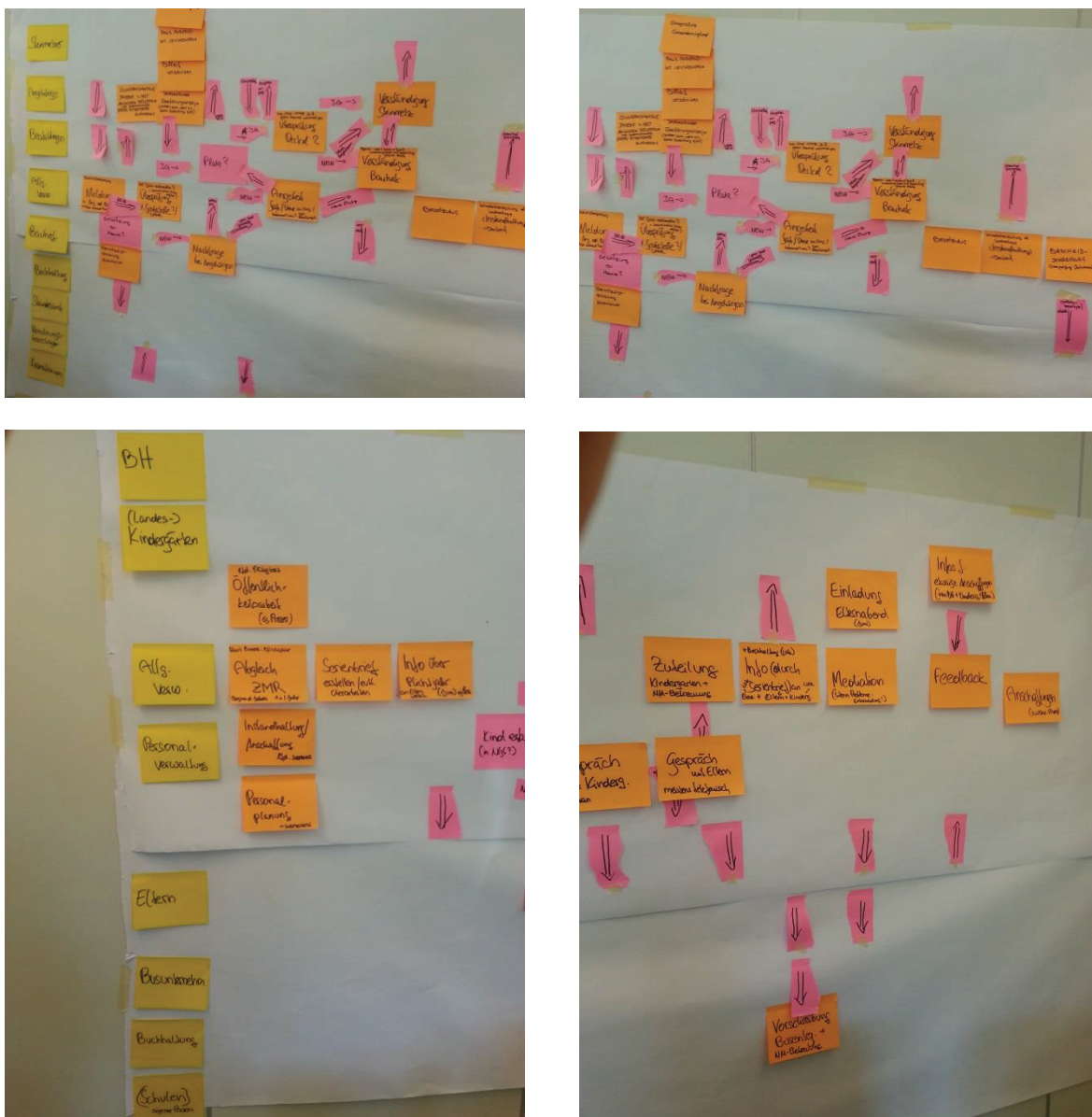


Abbildung 24: Impressionen 3. Workshop (eigene Darstellung)

Nachdem die Prozesse mithilfe von Workshops erhoben wurden, war der nächste Schritt die Modellierung dieser Prozesse in einer geeigneten Modellierungssoftware. Hierfür wurde die Modellierungssoftware Adonis verwendet. Da jede Modellierungssoftware mit unterschiedlichen Symbolen arbeitet, werden in Folge kurz die verwendeten Symbole in Adonis erläutert. Abbildung 25 zeigt die Symbole, die in Adonis angewendet werden können.

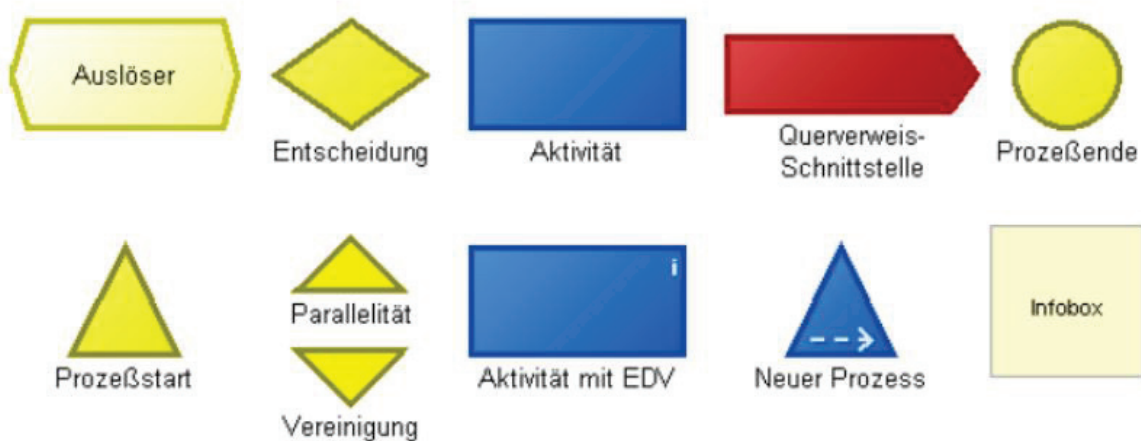


Abbildung 25: Symbole Adonis (Gruber 2010, 90)

Jedem Prozess geht ein Auslöser voran, also welches Ereignis passieren muss, damit der Prozess ausgelöst wird, ein sogenannter Prozesstrigger. Dies wird durch das Symbol „Auslöser“ dargestellt. Dem Auslöser folgt das Symbol „Prozessstart“, der wie der Name bereits verspricht, den Start des Prozesses darstellt. Das Symbol Entscheidung ist zu verwenden, wenn eine Entscheidung zu treffen ist bevor der Prozess weiterlaufen kann. Das Symbol „Aktivität“ beschreibt schließlich die Tätigkeiten, die im Prozess anfallen. Diese können auch mit Unterstützung der EDV passieren, weshalb Adonis hierfür ein eigenes Symbol „Aktivität mit EDV“ vorgesehen hat. Das Symbol „Parallelität“ ist zu verwenden, wenn mehrere Aktivitäten gleichzeitig passieren. Um diese wieder zu vereinen, gibt es das Symbol „Vereinigung“. Nun kann es auch vorkommen, dass ein Prozess neue Prozesse auslöst. In diesem Fall ist das Symbol „Neuer Prozess“ zu verwenden. Die „Infobox“ kann genutzt werden um Aktivitäten näher zu beschreiben, die an sich keine alleinstehenden Tätigkeiten in dem modellierten Prozess darstellen. Das Symbol „Querverweis-Schnittstelle“ verweist auf eine Schnittstelle mit einer anderen Person oder Abteilung. Das Symbol „Prozessende“ beschreibt schließlich das Ende des Prozesses.

In den Kapiteln 9.1 bis 9.3 sind die Ist-Prozesse und deren Modellierung (Ehrungen, Friedhofsverwaltung, Kindergarten) detailliert beschrieben.

Nachdem die Prozesse modelliert worden sind, wurden diese einer Analyse unterzogen und Optimierungsvorschläge generiert. Dabei wurde besonders darauf geachtet die Effizienz durch Verringerung des Zeitaufwandes und der Kosten zu steigern. Während der Optimierungsphase war es auch wichtig regelmäßig Feedback der Gemeindemitglieder einzuholen und einzuarbeiten. Ein besonders bedeutsames Kriterium war die Erhaltung bzw. Steigerung des Bürgerservices, welches die Effizienzsteigerung hinsichtlich Reduktion der Kosten und des Zeitaufwandes erschwerte. Bei der Stadtgemeinde Neulengbach hat der Bürgerservice einen sehr hohen Stellenwert und es wird versucht sich dadurch von anderen (Stadt-)Gemeinden abzugrenzen. Es war daher wichtig, dies während der Analyse zu berücksichtigen. Nachfolgende Abbildung 26 soll die oben beschriebene Vorgehensweise der Prozessoptimierung nochmals zusammenfassen und übersichtlich darstellen.

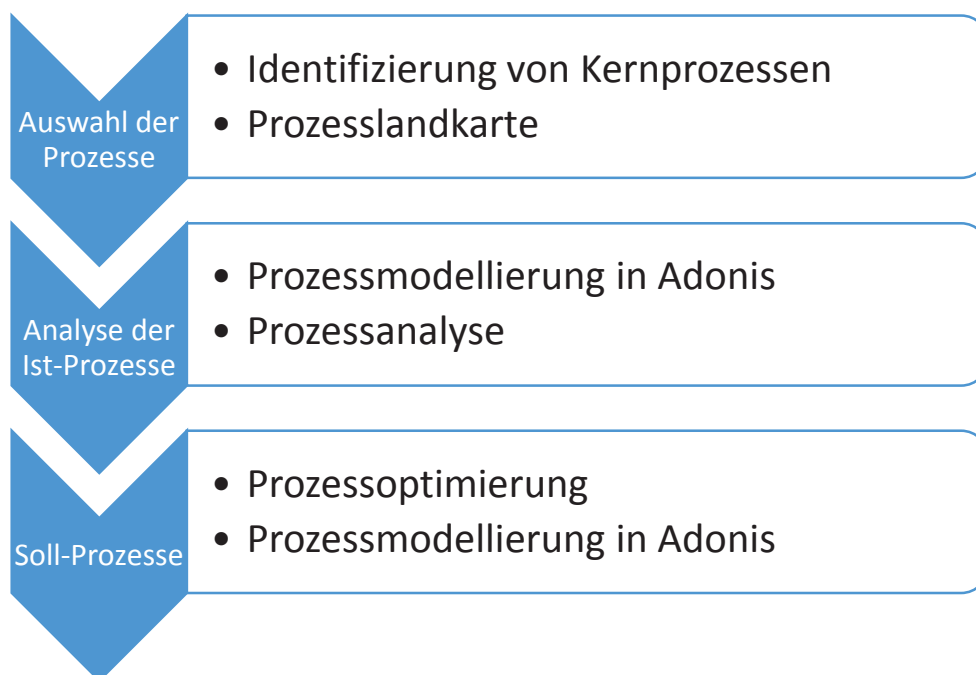


Abbildung 26: Vorgehensweise Prozessoptimierung (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 26 ersichtlich, erfolgte nach der Generierung der Optimierungsvorschläge eine neuerliche Modellierung in Adonis. Diese sogenannten Soll-Prozesse, in denen ausgehend von den Ist-Prozessen die Optimierungsvorschläge eingearbeitet wurden, sind in Kapitel 10.1 bis 10.3 beschrieben.

Die finale Präsentation der Ergebnisse fand schließlich am 24. Februar 2015 in der Stadtgemeinde Neulengbach Stadt. Es ist gelungen, den Gemeindemitgliedern Möglichkeiten zur Veränderung aufzuzeigen und auch zu veranschaulichen wie teilweise komplex die vorhanden Ist-Prozesse in der allgemeinen Verwaltung strukturiert sind.

Nachdem nun Ziele und Ablauf des Praxisprojektes geklärt sind, werden in den nachfolgenden Kapiteln 9 und 10 die ausgewählten Prozesse (Ehrungen, Friedhofsverwaltung, Kindergartenverwaltung) beschrieben, wobei sich Kapitel 9 auf den Status-quo und Kapitel 10 auf den erarbeiteten Soll-Zustand bezieht.

9 Ist-Prozesse

In diesem Kapitel werden die zu optimierenden Prozesse Ehrungen, Friedhofsverwaltung und Kindergartenverwaltung detailliert in Ihrem Ist-Zustand beschrieben. Zur Veranschaulichung wurden die Prozesse im Modellierungsprogramm Adonis abgebildet und den einzelnen Kapitel hinzugefügt.

9.1 Ehrungen

Die Stadtgemeinde Neulengbach ehrt Bürger ab dem 70. Geburtstag und Hochzeitsjubilare ab dem 50. Jahr, der sogenannten goldenen Hochzeit. Je nachdem um welchen Geburtstag bzw. um welches Hochzeitsjubiläum es sich handelt, erhalten die zu Ehrenden diverse Geschenke, wie zB Urkunden, einen Ausdruck des Wienerwald-Boten, welcher zu ihrem Geburtstag veröffentlicht wurde oder das Heimatbuch, ein Buch über die Geschichte Neulengbachs. Der Wienerwald-Bote war eine österreichische Zeitung, die von 1905 bis 1943 wöchentlich in Neulengbach erschien (anno.onb.ac.at 2015).

Zu den Geschenken zählen unter anderem auch Blumen, der Stadtwein und Neulengbacher Münzen, die in den Geschäften Neulengbachs ausgegeben werden

können. Des Weiteren haben Jubilare ab dem 80. Geburtstag und Hochzeitsjubilare die Möglichkeit persönlich durch den Bürgermeister geehrt zu werden.

Eine genaue Auflistung der Geschenkevergabe ist Tabelle 7 zu entnehmen.

Gratulationen	Damen	Herren
70. Geburtstag	Billet	Billet
75. Geburtstag	Billet	Billet
80. Geburtstag	1 Nlgb. 10er Stadtblume Wienerwald-Bote A4 Urkunde	1 Nlgb. 10er Wienerwald-Bote
85. Geburtstag	1 Nlgb. 10er Stadtblume Heimtbuch	1 Nlgb. 10er Heimatbuch
90. Geburtstag	2 Nlgb. 10er Stadtblume Buch „100 Jahre Bürgerschule 1912-2012“	2 Nlgb. 10er Buch „100 Jahre Bürgerschule 1912-2012“
95. Geburtstag	4 Nlgb. 10er Stadtblume Heimatbuch	4 Nlgb. 10er Heimatbuch
100. Geburtstag	5 Nlgb. 10er Blumenstrauß A3 Urkunde	5 Nlgb. 10er Stadtwein A3 Urkunde
Ab 101. Geburtstag jährlich	5 Nlgb. 10er Blumenstrauß	5 Nlgb. 10er

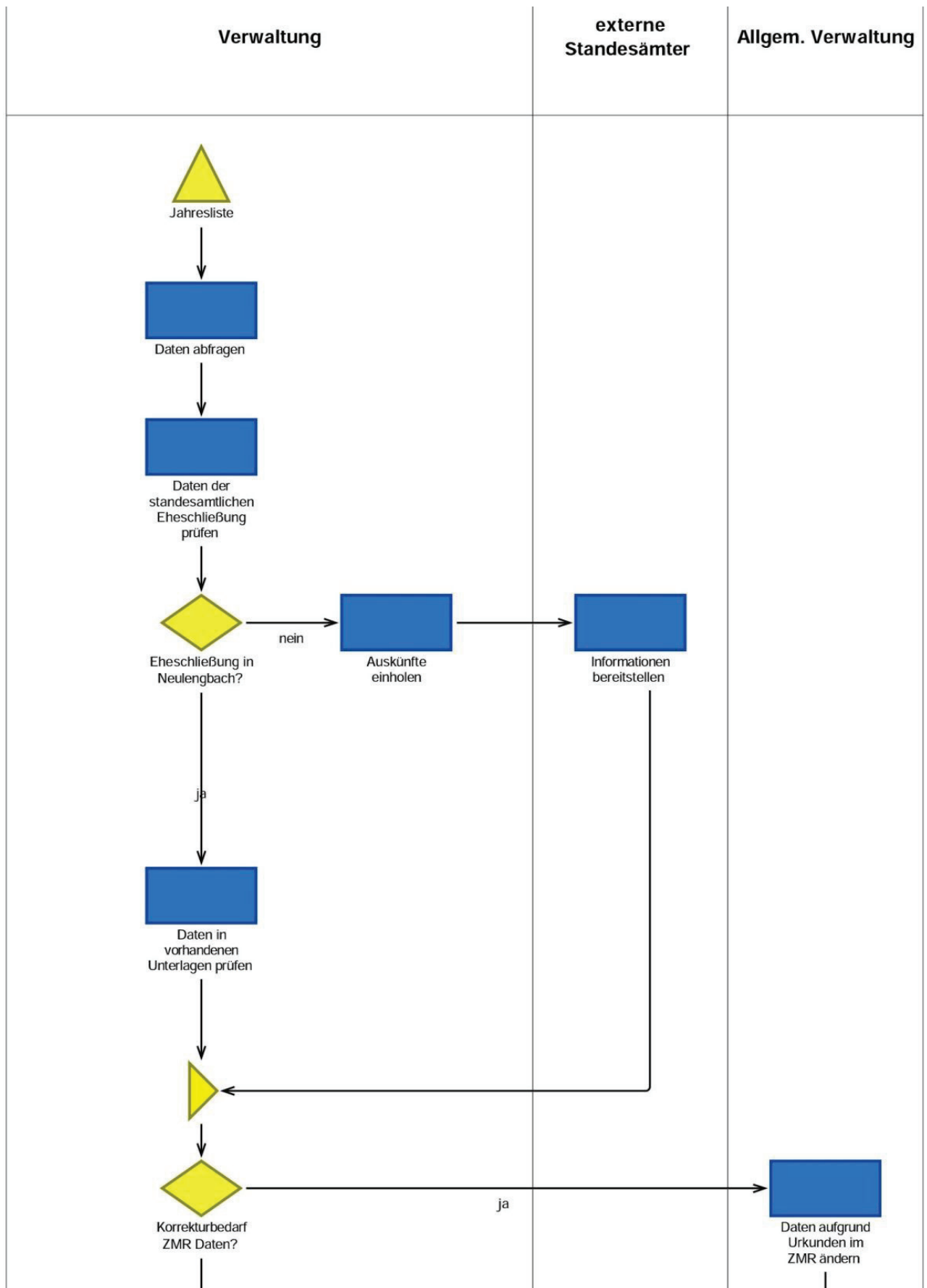
Goldene Hochzeit	Je 2 Nlgb. 10er 3 x 1 Stadtblume A4 Urkunde
Diamantene Hochzeit Eiserne Hochzeit Steinerne Hochzeit Gnadenhochzeit Juwelenhochzeit Kronjuwelenhochzeit	Je 4 Nlgb. 10er 3 x 1 Stadtblume A3 Urkunde

Tabelle 7: Prozess Ehrungen_Geschenkevergabe (Stadtgemeinde Neulengbach 2014)

Der Prozess der Ehrungen beginnt mit der Erstellung einer Excel-Liste, in der die zu ehrenden Personen für das gesamte laufende Jahr ersichtlich sind. Diese Liste wird im Folgenden als Jahresliste bezeichnet.

Zur Erstellung der Jahresliste werden zuerst die relevanten Daten aus dem ZMR abgefragt und in eine Excel-Liste übertragen. Anschließend wird diese Liste mit den Daten der standesamtlichen Eheschließung abgeglichen und auf Aktualität überprüft. Erfolgte eine Eheschließung außerhalb der Stadtgemeinde Neulengbach sind die entsprechenden Auskünfte bei den externen Standesämtern einzuholen. Andernfalls sind die Daten in den vorhandenen Unterlagen zu prüfen. Nach erfolgreicher Einholung der Informationen über Eheschließungen ist zu prüfen, ob es einen Korrekturbedarf im ZMR gibt. Sollte dies der Fall sein, werden die Daten im ZMR aufgrund der Urkunden im ZMR geändert. Die überarbeitete Jahresliste wird nun dem Bürgermeister und dem Stadtrat bereitgestellt, womit der Prozess der Jahreslistenstellung endet.

Die folgende Abbildung 27 zeigt den modellierten Prozess der Jahreslistenstellung:



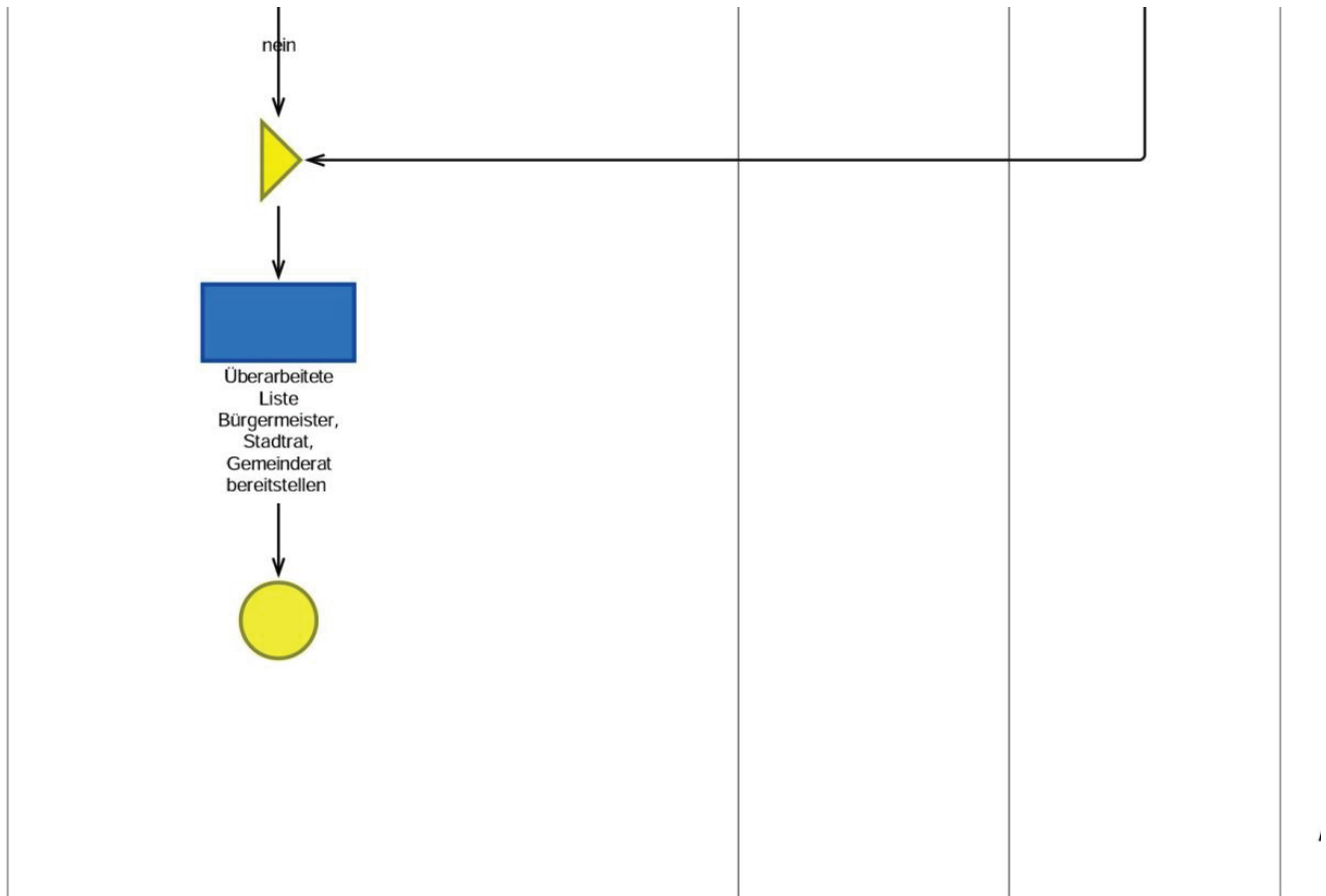
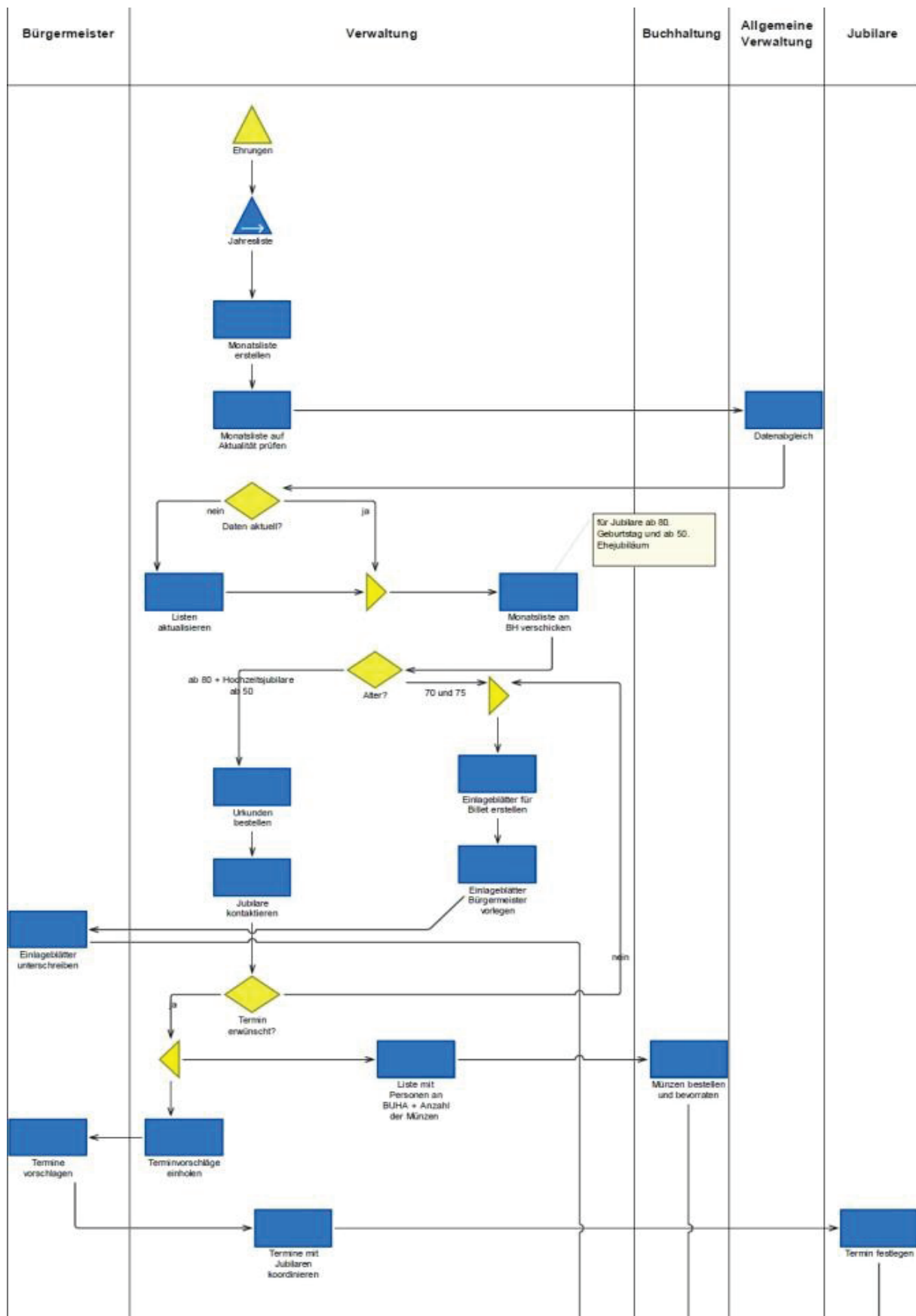


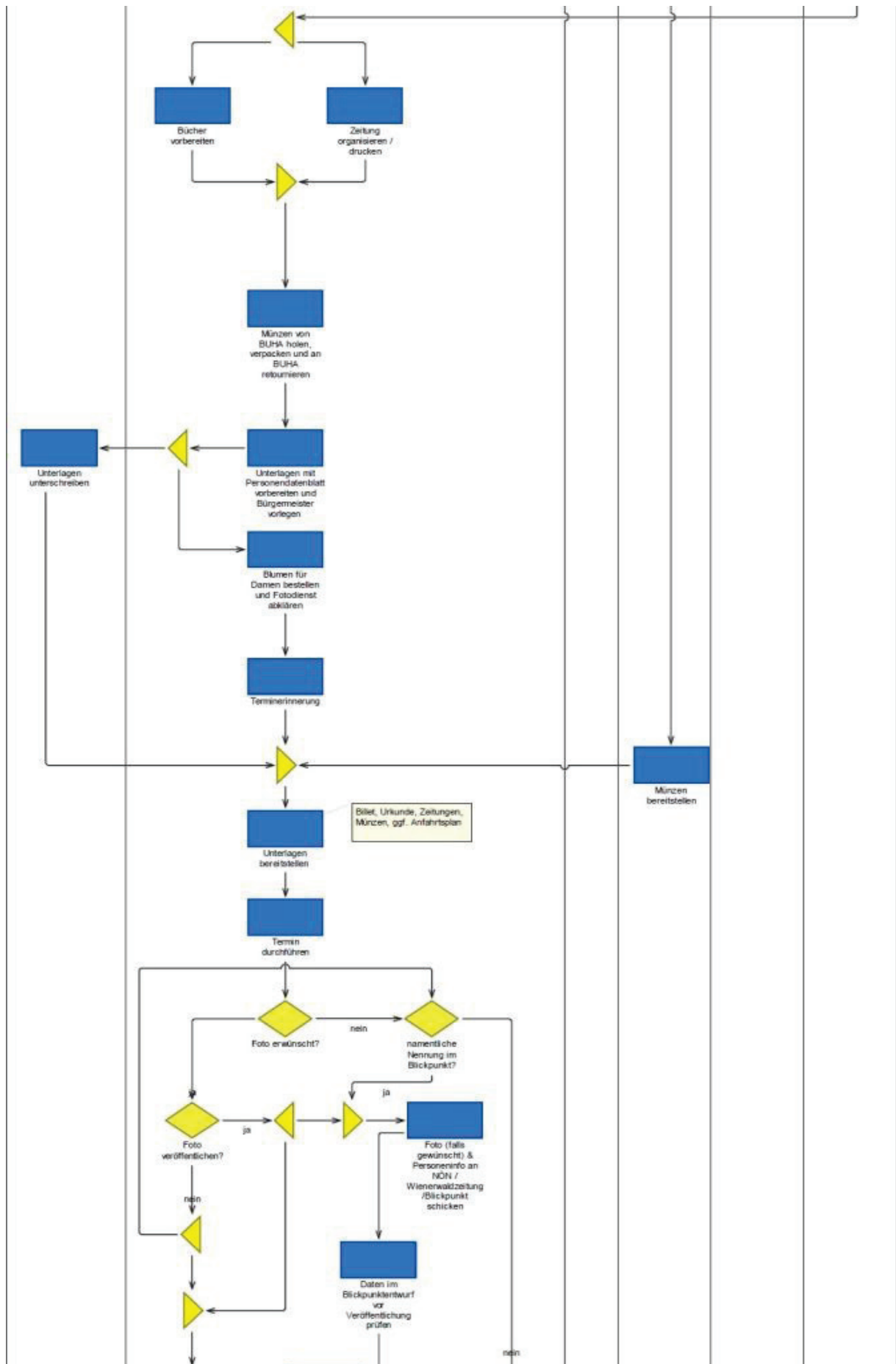
Abbildung 27: Ist-Prozess_Jahresliste (eigene Darstellung)

Nachdem die Jahresliste erstellt wurde, wird aus dieser monatlich eine neue Excel-Liste mit zu ehrenden Bürgern für das laufende Monat generiert, welche im Folgenden als Monatsliste bezeichnet wird. Da es nun passieren kann, dass Personen zwischenzeitlich verzogen oder gestorben sind, wird diese Monatsliste erneut auf Aktualität geprüft und mit den Daten der allgemeinen Verwaltung abgeglichen. Sollten die Daten nicht aktuell sein, wird die Liste aktualisiert und die aktuelle Liste mit Jubilaren ab dem 80. Geburtstag und Hochzeitsjubilaren an die Buchhaltung verschickt.

Für die nachfolgenden Aktivitäten wird zwischen 70. und 75. Geburtstag einerseits und 80. Geburtstag und Hochzeitsjubilaren andererseits unterschieden. Für Personen, die ihren 70. oder 75. Geburtstag erreichen werden Einlageblätter für ein Billet erstellt und dem Bürgermeister zur Unterschrift vorgelegt. Nachdem der Bürgermeister die Einlageblätter unterschrieben hat, werden diese an die Jubilare versendet.

Für Personen ab dem 80. Geburtstag und Hochzeitsjubilare werden die entsprechenden A3 bzw. A4 Urkunden bestellt. Da diese Personen auch die Möglichkeit einer persönlichen Ehrung durch den Bürgermeister haben, werden diese kontaktiert und eruiert ob ein solcher Termin erwünscht ist. Sollte kein Termin erwünscht sein, werden diese Personen behandelt wie Personen, die ihren 70. und 75. Geburtstag erreichen. Es werden demnach lediglich Einlageblätter für ein Billet erstellt, vom Bürgermeister unterschrieben und an die Jubilare versendet. Sollte ein Termin erwünscht sein, wird eine Liste mit den entsprechenden Personen inkl. Angabe der Anzahl der benötigten Neulengbacher Münzen (siehe Tabelle 7) an die Buchhaltung verschickt, welche die erforderlichen Münzen bestellt und bis zur Abholung bereitstellt. Nachdem nun geklärt ist, welche Personen einen Termin wünschen, werden Terminvorschläge seitens des Bürgermeisters eingeholt und mit den Jubilaren koordiniert und ein finaler Termin festgelegt. Anschließend werden die erforderlichen Bücher und Zeitungen organisiert bzw. gedruckt und die bevorrateten Neulengbacher Münzen bei der Buchhaltung abgeholt, verpackt und wieder retourniert. Danach werden die Unterlagen mit dem Personendatenblatt vorbereitet und vom Bürgermeister unterschrieben. Bevor die betreffenden Personen an den Termin erinnert werden, werden Blumen für die zu ehrenden Damen bestellt und der Fotodienst abgeklärt. Nach der Terminerinnerung und der Bereitstellung der erforderlichen Unterlagen kann der Termin durchgeführt werden. Während des Termins mit den Jubilaren ist zu klären, ob diese ein Foto wünschen und falls ja, ob dieses veröffentlicht werden soll. Ist kein Foto erwünscht besteht noch die Möglichkeit einer namentlichen Nennung im Blickpunkt, einer monatlich erscheinenden Neulengbacher Zeitschrift, welche ebenfalls mit dem Jubilar abzuklären ist. Wird nun die Veröffentlichung des Fotos gewünscht, wird dieses inkl. Personeninformationen an den Blickpunkt, die NÖN und die Wienerwaldzeitung verschickt, wobei die Daten nochmals überprüft werden bevor sie im Blickpunkt veröffentlicht werden. Weiters besteht zusätzlich oder alternativ zur Veröffentlichung des Fotos die Möglichkeit, dieses entwickeln und vom Bürgermeister unterschreiben zu lassen. Ist auch dies nicht erwünscht, wird das Foto per E-Mail an die Jubilare versendet. Mit der Übermittlung der Unterlagen und des Fotos an die Jubilare endet der Prozess der Ehrungen. Abbildung 28 zeigt den Prozess der Ehrungen modelliert.





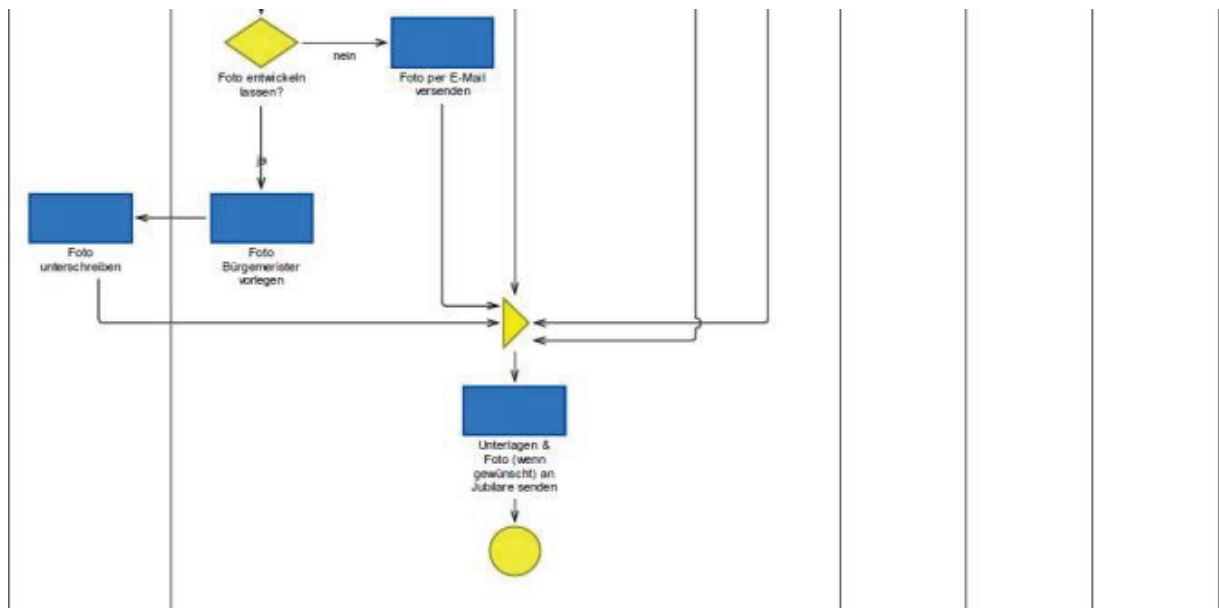


Abbildung 28: Ist-Prozess_Ehrungen (eigene Darstellung)

9.2 Friedhofsverwaltung

Verstirbt eine Person ist eine Meldung durch die Angehörigen an die Bestattung und die Allgemeine Verwaltung der Stadtgemeinde Neulengbach zu tätigen. Wenn dies gewünscht ist, kann die Bestattung die Meldung an die Allgemeine Verwaltung übernehmen. Weiters sind Dokumente beim Standesamt anzufordern, was wiederum durch die Angehörigen selbst oder durch die Bestattung organisiert werden kann. Werden die Dokumente durch die Angehörigen angefordert, sind diese anschließend der Bestattung zu übermitteln. Nachdem die Dokumente bei der Bestattung eingelangt sind, werden die Sterbeurkunde und die Überführungsanzeige an die Allgemeine Verwaltung übermittelt, womit der Prozess der Beerdigung durch die Allgemeine Verwaltung beginnt.

Nach Erhalt der Meldung und der Dokumente wird von der Allgemeinen Verwaltung überprüft, ob es sich bei dem Verstorbenen um ein Mitglied des Gemeinderats handelt. Ist der Verstorbene ein Mitglied sind zusätzliche Aufgaben, wie zB die Einladung der Gemeinderäte, Organisation der Kranzträger oder die Vorbereitung der Grabrede, zu erledigen. Nachdem nun geklärt ist, ob es sich um ein Gemeindemitglied handelt oder nicht und ob zusätzliche Aufgaben anfallen, werden die Angehörigen der Verstorbenen ausgefragt, die ein unterschriebenes Billet durch den Bürgermeister erhalten sollen. Anschließend wird das Billet geschrieben, vom Bürgermeister unterschrieben und noch vor der Beisetzung an die Angehörigen versendet. Parallel dazu ist zu klären, ob die Bestattung im Ausland stattfinden soll. Ist eine Bestattung im Ausland gewünscht, wird seitens der Allgemeinen Verwaltung auf Grundlage der Sterbeurkunde und Überführungsanzeige ein internationaler Leichenpass ausgestellt. Dieser wird an die Bestattung übermittelt, welche die Abholung und Beförderung der Leiche übernimmt. Findet die Bestattung nicht im Ausland statt, wird durch die Allgemeine Verwaltung ein vorläufiger Termin für die Beisetzung mit den Angehörigen selbst oder der Bestattung vereinbart. Anschließend ist zu klären, ob eine Kremation erwünscht ist oder nicht. Soll kremiert werden, wird ein Ansuchen durch die Allgemeine Verwaltung an die Kremation gestellt, eine sogenannte Urnenbeisetzungserklärung. Das Krematorium führt anschließend die Kremation durch und übermittelt die Urne an die Allgemeine Verwaltung oder Bestattung. Wenn kremiert werden soll, ist weiters zu klären ob die Urne zu Hause oder an einer Grabstelle aufbewahrt werden soll. Ist eine

Aufbewahrung zu Hause gewünscht, müssen die Angehörigen ein Ansuchen an die Allgemeine Verwaltung stellen. Bei der Aufbewahrung zu Hause ist es erforderlich, dass der Eigentümer des Hauses, sollte es sich um eine Mietwohnung handeln, der Aufbewahrung zustimmt. Dem Ansuchen ist die Zustimmung, eine Skizze der genauen Angabe der Aufbewahrungsstelle und ein Grundbuchauszug beizulegen. Ist das Ansuchen bei der Allgemeinen Verwaltung eingelangt, stellt diese einen Bescheid aus, der an die Angehörigen übermittelt wird, wobei die Angaben einer Überprüfung unterzogen werden können. Mit dem Bescheiderhalt können die Angehörigen die Urne von der Allgemeinen Verwaltung oder der Bestattung abholen. Mit dem Bescheid ist es aber auch möglich, die Urne direkt von der Kremation übermitteln zu lassen.

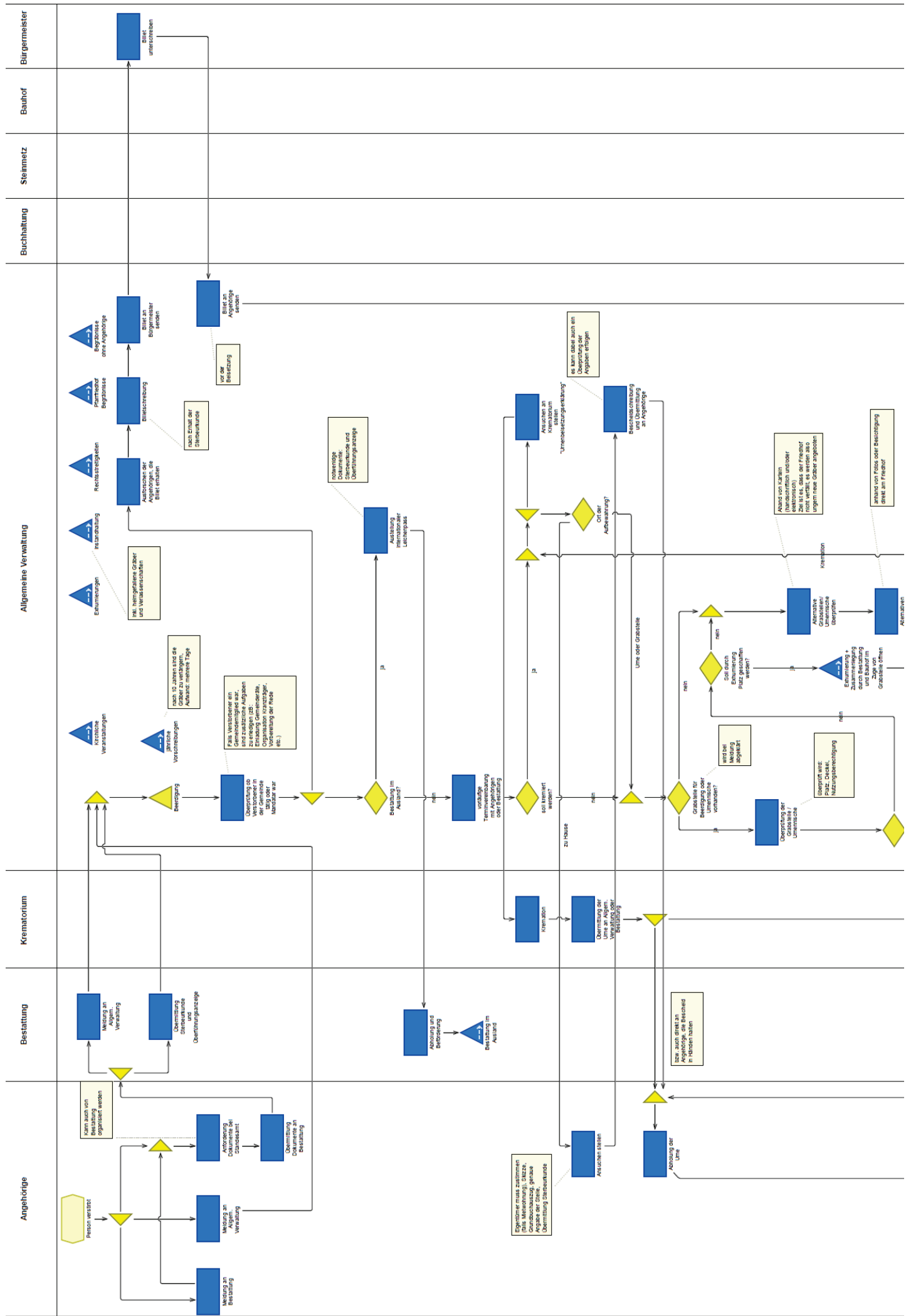
Ist nun eine Bestattung am Friedhof Neulengbach (Grabstelle oder Urnennische) gewünscht, folgen weitere Aktivitäten. Als erstes ist zu klären, ob bereits eine Grabstelle oder Urnennische vorhanden ist. Ist dies nicht der Fall, werden seitens der allgemeinen Verwaltung freie Grabstellen bzw. Urnennischen überprüft und angeboten. Diese Informationen befinden sich auf Karteien, die teilweise in ein elektronisches System übertragen wurden. Da die Übertragung noch nicht vollständig ist, sind die Angaben doppelt zu prüfen, dh. elektronisch im System und auf den handschriftlich geführten Karteien. Die freien Grabstellen bzw. Urnennischen werden anhand von Fotos angeboten oder es findet eine Besichtigung direkt am Friedhof statt. Bei den freien Grabstellen kann es sich um ein neues Grab oder um ein heimgefallenes Grab handeln. Ein Grab wird als heimgefallen bezeichnet, wenn das Benützungsrecht erlischt. Ist nun eine passende Stelle gefunden worden, müssen die Angehörigen ein Ansuchen für die gewünschte Grabstelle bzw. Urnennische stellen. Anschließend erfolgt die Zuweisung mittels Bescheid durch die Allgemeine Verwaltung. Im gegenteiligen Fall, wenn bereits eine Grabstelle oder Urnennische vorhanden ist, werden diese hinsichtlich Platz, Vorhandensein eines Deckels und Nutzungsberechtigung überprüft. Ist im gewünschten Grab kein Platz vorhanden, ist zu klären ob durch Exhumierung Platz geschaffen werden soll. Falls ja, erfolgt die Exhumierung und Zusammenlegung durch die Bestattung und den Bauhof. Falls keine Exhumierung gewünscht ist, werden seitens der Allgemeinen Verwaltung Alternativen im elektronischen System und auf den handschriftlich geführten Karteien überprüft und angeboten. Ist eine passende Alternative gefunden worden, wird diese wiederum nach einem erfolgreichen Ansuchen durch die Angehörigen mittels Bescheid zugewiesen.

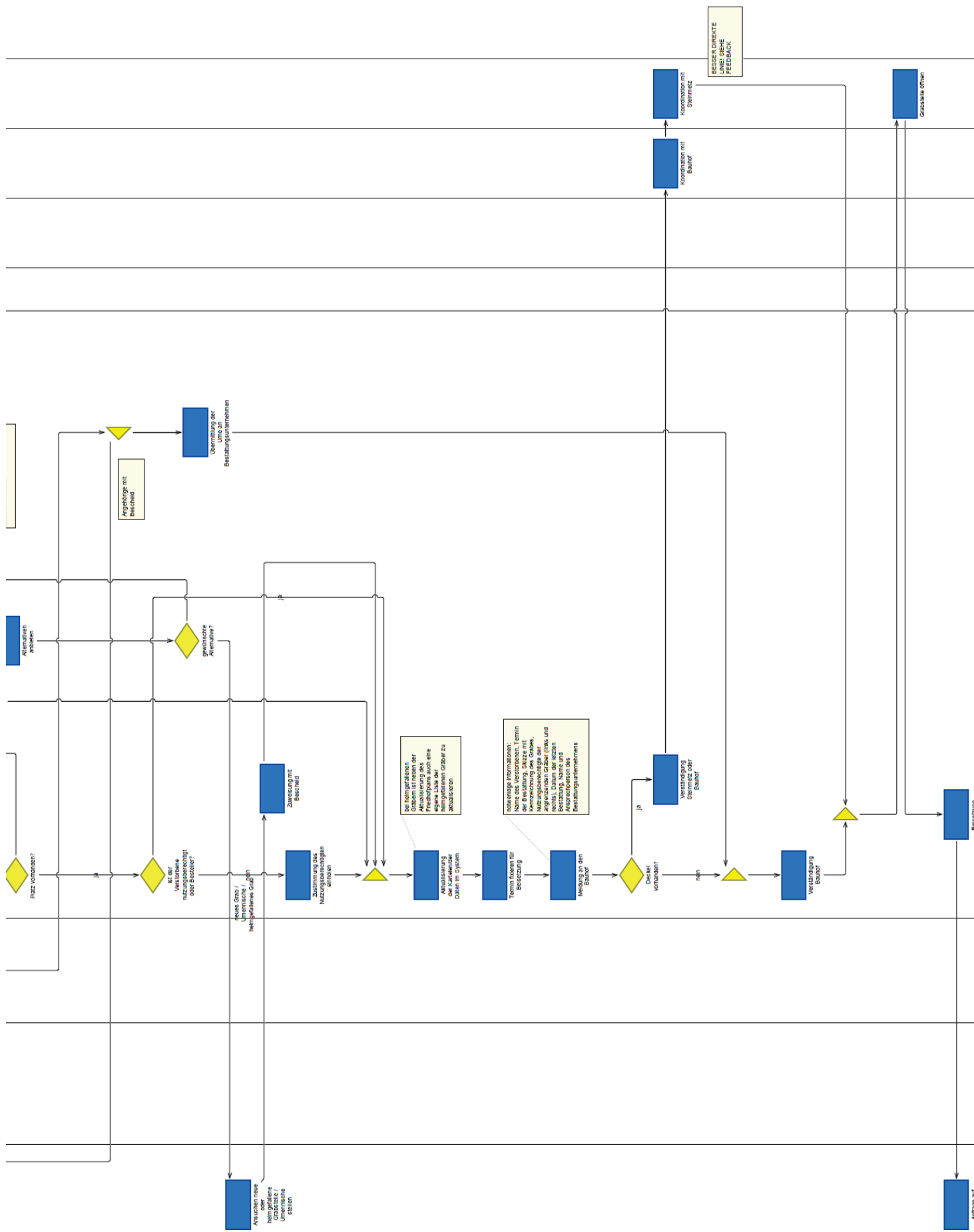
Ist nun aber Platz in der gewünschten Grabstelle vorhanden, muss überprüft werden, ob es sich bei dem Verstorbenen um den Nutzungsberechtigten oder Besteller handelt. Handelt es sich nicht um den Nutzungsberechtigten, muss vorab die Zustimmung von diesem eingeholt werden.

Nach erfolgreicher Zuweisung mittels Bescheid bzw. nach Einholung der Zustimmung durch den Nutzungsberechtigten werden die handschriftlich geführten Karteien bzw. die Daten im System aktualisiert. Handelt es sich um ein heimgefallenes Grab, ist neben der Aktualisierung des Friedhofplans auch eine eigene Liste der heimgefallenen Gräber zu aktualisieren. Anschließend wird der Termin für die Beisetzung fixiert und der Bauhof verständigt. Dem Bauhof sind der Name des Verstorbenen, der Termin für die Bestattung, eine Skizze mit Kennzeichnung des Grabes, Namen der Nutzungsberechtigten der angrenzenden Gräber, Datum der letzten Bestattung und der Name der Ansprechperson des Bestattungsunternehmens zu übermitteln. Ist bei der gewünschten Grabstelle ein Deckel vorhanden, muss zusätzlich der Steinmetz verständigt werden, der sich mit dem Bauhof koordiniert. Anschließend wird die Grabstelle durch den Bauhof geöffnet und die Beisetzung kann erfolgen.

Nach der Beisetzung müssen die Angehörigen eine Anfrage auf Wiederherstellung der Grabanlage stellen. Die allgemeine Verwaltung organisiert dann die Wiederherstellung der Grabanlage mit dem Bauhof und Steinmetz. Anschließend werden die Grabstellen- und Beerdigungsgebühren mittels Bescheid vorgeschrieben und an den Nutzungsberechtigten bzw. Antragssteller und Buchhaltung versendet. Die Einhaltung der Frist von 2 bzw. 4 Wochen wird von der Allgemeinen Verwaltung kontrolliert. Wurde nicht fristgerecht bezahlt, geht der Prozess an die Buchhaltung über. Andernfalls endet mit der fristgerechten Bezahlung der Vorschreibung der Prozess der Beerdigung für die Allgemeine Verwaltung.

Abbildung 29 zeigt den Prozess der Friedhofsverwaltung modelliert.





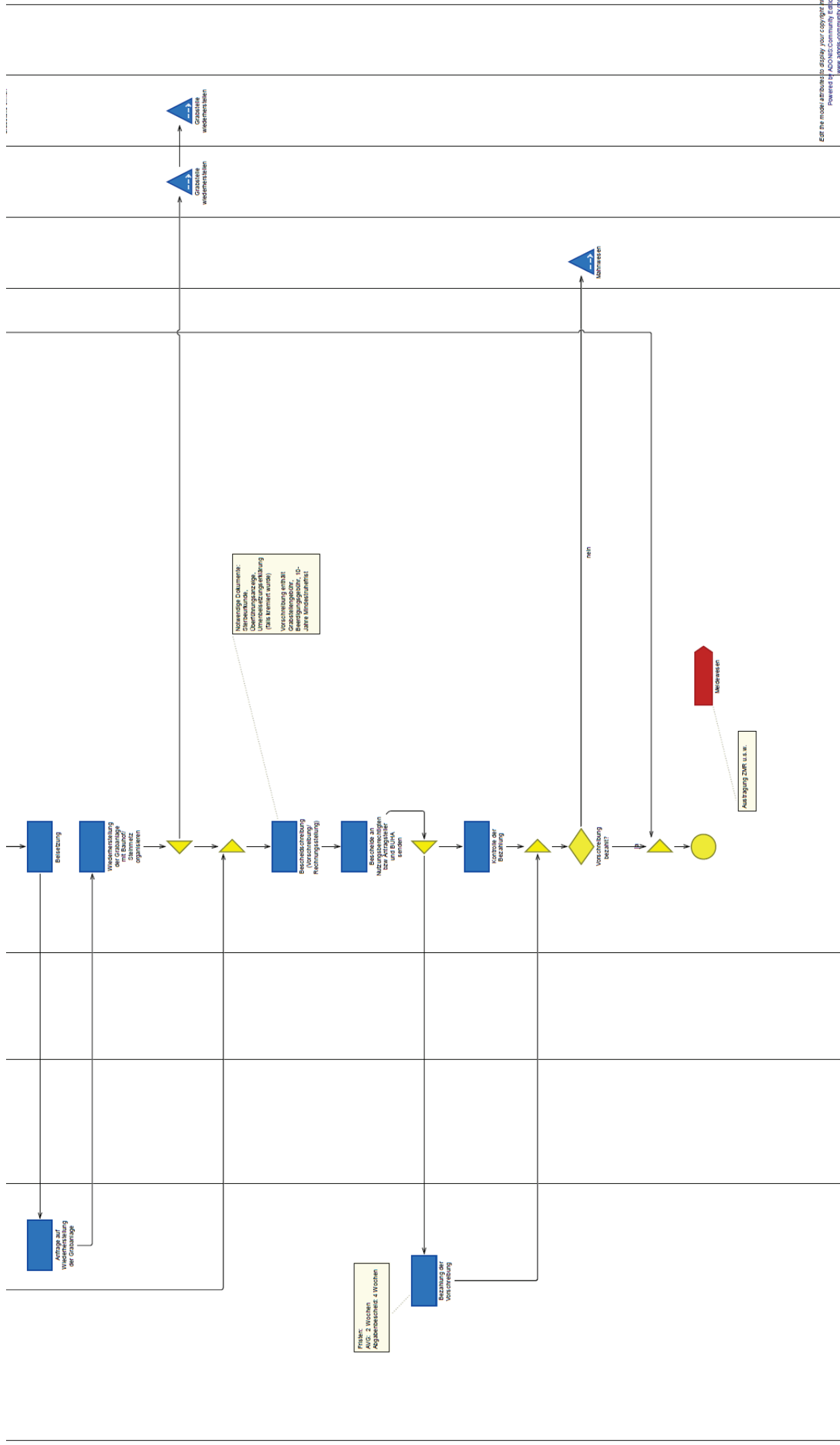


Abbildung 29: Ist-Prozess_Friedhofsverwaltung (eigene Darstellung)

9.3 Kindergartenverwaltung

Tätigkeiten in der Kindergartenverwaltung beginnen, sobald ein Kind das kindergartenfähige Alter von 2,5 Jahren oder das Alter von 5 Jahren für das Kindergartenpflichtjahr erreicht hat. Hier ist demnach der Prozess der Kindertarteneinschreibung, welcher mit dem Erreichen des kindergartenfähigen Alters von 2,5 Jahren beginnt, und der Prozess des Kindergartenpflichtjahres, welcher mit einem Alter von 5 Jahren beginnt, zu unterscheiden.

Das Alter der Kinder wird zu Beginn des Jahres mittels ZMR Abgleich festgestellt. Erreicht nun ein Kind das kindergartenfähige Alter von 2,5 Jahren, beginnt der Prozess der Kindertarteneinschreibung. Nach der Feststellung des Alters, werden die Eltern der Kinder, die das kindergartenfähige Alter erreicht haben, ausgeforscht und ein Infoschreiben inkl. Anmeldeformular, welche mit Hilfe von Excel-Listen und Serienbriefen erstellt werden, an die Betreffenden versendet. Die Eltern haben anschließend 3 Wochen Zeit das Anmeldeformular auszufüllen und an die Gemeinde zu retournieren. Neben allgemeinen Angaben, wie zB Geburtsdatum, Staatsbürgerschaft oder Sprache, sind Angaben zur Nachmittagsbetreuung zu machen, sollte eine gewünscht sein. Ein Beispiel eines solchen Anmeldeformulars ist im Anhang zu finden. Nach Erhalt der Anmeldeformulare beginnt die Zuteilung zu den Kindergärten nach bestimmten Kriterien.

In der Stadtgemeinde Neulengbach sind derzeit 6 Kindergärten vorhanden, wobei 2 davon auf Kinder mit besonderen Bedürfnissen ausgerichtet sind (neulengbach.gv.at 2015e).

Die Eltern haben die Möglichkeit, eine Kindergartenpräferenz anzugeben, welche von der Gemeinde berücksichtigt wird. Der Kindergartenwunsch der Eltern stellt somit ein wichtiges Zuteilungskriterium dar und die Gemeinde ist stets bemüht diesen Wünschen zu entsprechen. Auch ist es ein Ziel der Gemeinde eine Durchmischung von Nationalitäten zu erreichen, weshalb die Nationalität als weiteres Kriterium herangezogen wird. Berücksichtigt wird auch, ob sich evtl. bereits Geschwister im selben Kindergarten befinden. Die Kinder im selben Kindergarten zu haben, würde den Eltern die Betreuungsorganisation erheblich erleichtern. Weitere Kriterien nach denen

die Zuteilung erfolgt sind das Geschlecht, das Alter, die Nachmittagsbetreuungssituation, Möglichkeiten der Koordination mit dem Busunternehmen und evtl. vorhandene besondere Bedürfnisse der Kinder. Im Falle besonderer Bedürfnisse sind zusätzlich Integrationsgespräche abhängig vom Grad der Beeinträchtigung zu führen.

Die vorläufige Kindergartenzuteilung wird anschließend mit den Eltern abgestimmt. Auch wenn die Gemeinde stets bemüht ist, den Elternwünschen zu entsprechen, kann es natürlich auch vorkommen, dass nicht genügend Kapazitäten vorhanden sind und mit den Eltern Alternativen besprochen werden müssen. Sind im präferierten Kindergarten keine Kapazitäten vorhanden, bemüht sich die Gemeinde in Gesprächen mit der Kindergartenleitung um Möglichkeiten der Kapazitätsentwicklung, welche anschließend wieder mit den Eltern besprochen werden. Wurden nun seitens der Stadtgemeinde Neulengbach alle Möglichkeiten ausgeschöpft um den Elternwünschen zu entsprechen, erfolgt Ende Februar / Anfang März die endgültige Zuteilung zu den Kindergärten inkl. Nachmittagsbetreuung. Die Eltern werden mit Hilfe von Serienbriefen über die endgültige Zuteilung informiert. Gleichzeitig werden die Informationen zur Zuteilung an die Personalverwaltung, welche das Beschäftigungsausmaß feststellt und die Dienstverträge erstellt, weitergeleitet. Die Kindergärten und Busunternehmen erhalten eine Excel-Liste der aufgenommenen Kinder, woraufhin die Kindergärten Einladungen für den Elternabend verschicken und das Busunternehmen die Busrouten plant. Bei der Planung der Busrouten kann es zu Unstimmigkeiten zwischen den Eltern und dem Busunternehmen kommen. In diesem Fall bemüht sich die Gemeinde um Mediation und versucht zwischen Eltern und Busunternehmen zu vermitteln. Weiters sind die Anmeldeformulare der Buchhaltung zu übermitteln. Die Buchhaltung bezahlt das Busunternehmen und versendet die Vorschreibungen für Bus und Nachmittagsbetreuung an die Eltern.

Nachdem nun alle Zuständigen über die endgültige Zuteilung informiert wurden, kommt es zum Kindergarteneintritt. Da es während dem Kindergartenjahr auch zu einem Wegzug oder Zuzug kommen kann, sind laufende Anpassungen notwendig. Auch ist es möglich, dass sich ein Sonderbedarf herausstellt oder die Eltern den Kindergarten wechseln wollen. Mit den laufenden Anpassungen, welche

verschiedenste Ursachen haben können, endet der Prozess der Kindergarteneinschreibung.

Wie am Anfang dieses Kapitels erwähnt, sind 2 Prozesse zu unterscheiden. Der Prozess der Kindergarteneinschreibung, welche mit dem Erreichen des kindergartenfähigen Alters von 2,5 Jahren beginnt, und der Prozess des Kindergartenpflichtjahres, welcher mit einem Alter von 5 Jahren ausgelöst wird.

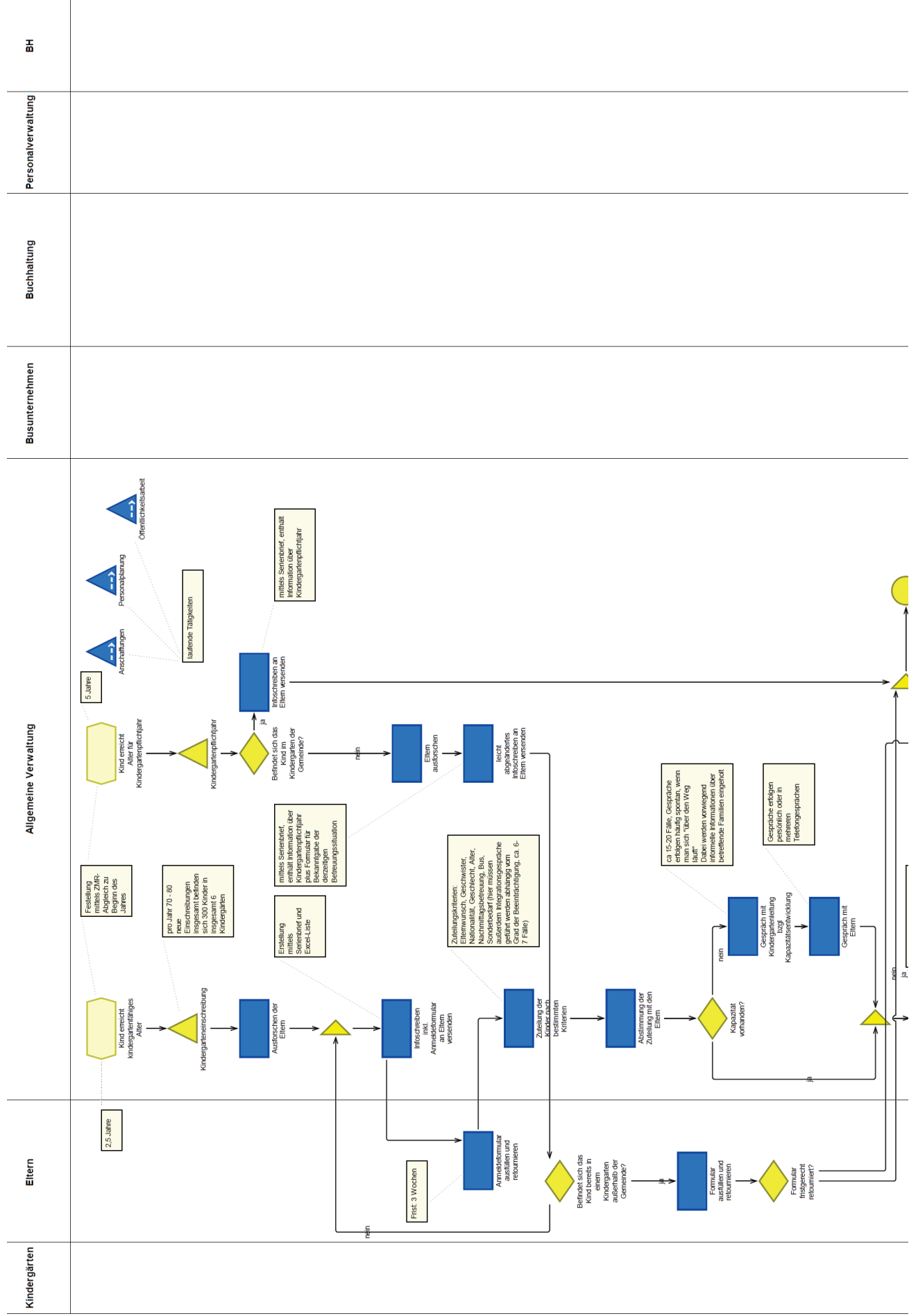
Nachdem am Anfang des Jahres mittels ZMR Abgleich das Alter der Kinder festgestellt wurde, ist herauszufinden ob sich die Kinder, die das Alter für das Kindergartenpflichtjahr erreicht haben, bereits in einem Kindergarten der Gemeinde befinden. Ist dies der Fall, wird ein Infoschreiben an die Eltern versendet, in dem darauf hingewiesen wird, dass sich das Kind nun im Kindergartenpflichtjahr befindet. Mit diesem Infoschreiben endet der Prozess. Befindet sich das Kind jedoch nicht in einem Kindergarten der Gemeinde, sind die Eltern auszuforschen. Mittels Serienbrief wird ein leicht abgeändertes Infoschreiben an die Eltern versendet. Dieses Schreiben enthält Informationen über das Kindergartenpflichtjahr und ein Formular zur Bekanntgabe der derzeitigen Betreuungssituation. Befindet sich nun das Kind in einem Kindergarten außerhalb der Gemeinde, haben dies die Eltern im Formular anzugeben und es anschließend an die Gemeinde zu retournieren. Mit dem fristgerechten Retournieren endet schließlich der Prozess. Wurde das Formular jedoch nicht fristgerecht retourniert, versendet die Gemeinde eine Urgenz an die Eltern. Wurde nach dem Erhalt der Urgenz das Formular an die Gemeinde versendet, endet der Prozess. Ist das Formular auch nach dem Versenden der Urgenz nicht bei der Gemeinde eingegangen, nimmt die Gemeinde telefonischen Kontakt mit den Eltern auf und berät sie. Mit der erfolgreichen Beratung endet der Prozess. War die Beratung jedoch nicht erfolgreich, folgt eine Anzeige bei der BH. Dies stellt jedoch die Ausnahme dar, da die Gemeinde stets bemüht ist, es nicht soweit kommen zu lassen. Die Kindergarteninspektion übernimmt anschließend die weitere Abklärung.

Für den Fall, dass sich das betreffende Kind auch nicht in einem Kindergarten außerhalb der Gemeinde befindet, wird an die Eltern ein Infoschreiben inkl. Anmeldeformular versendet. Die weitere Vorgehensweise entspricht anschließend jener der Kindergarteneinschreibung.

Während des Kindergartenjahres kann es auch vorkommen, dass ein Kind über längere Zeit nicht im Kindergarten erscheint. Im Falle eines längeren Fernbleibens des Kindes vom Kindergarten ist durch die Kindergärten eine Meldung an die allgemeine Verwaltung zu machen. Die Gemeinde nimmt anschließend telefonischen Kontakt zu den betreffenden Eltern auf und berät sie. Mit der erfolgreichen Beratung endet schließlich der Prozess. War die Beratung jedoch nicht erfolgreich, folgt wiederum eine Anzeige bei der BH, wenn sich das Kind im Kindergartenpflichtjahr befindet. Die Kindergarteninspektion übernimmt dann wiederum die weitere Abklärung.

Der Bereich der Kindergartenverwaltung enthält somit drei unterschiedliche Prozesse. Zwei davon werden mit dem Feststellen des Alters der Kinder innerhalb der Verwaltung ausgelöst und der zuletzt beschriebene Prozess durch die Kindergärten selbst, wenn ein Kind über einen längeren Zeitraum nicht im Kindergarten erscheint.

Die folgende Abbildung 30 zeigt die beschriebenen Prozesse modelliert.



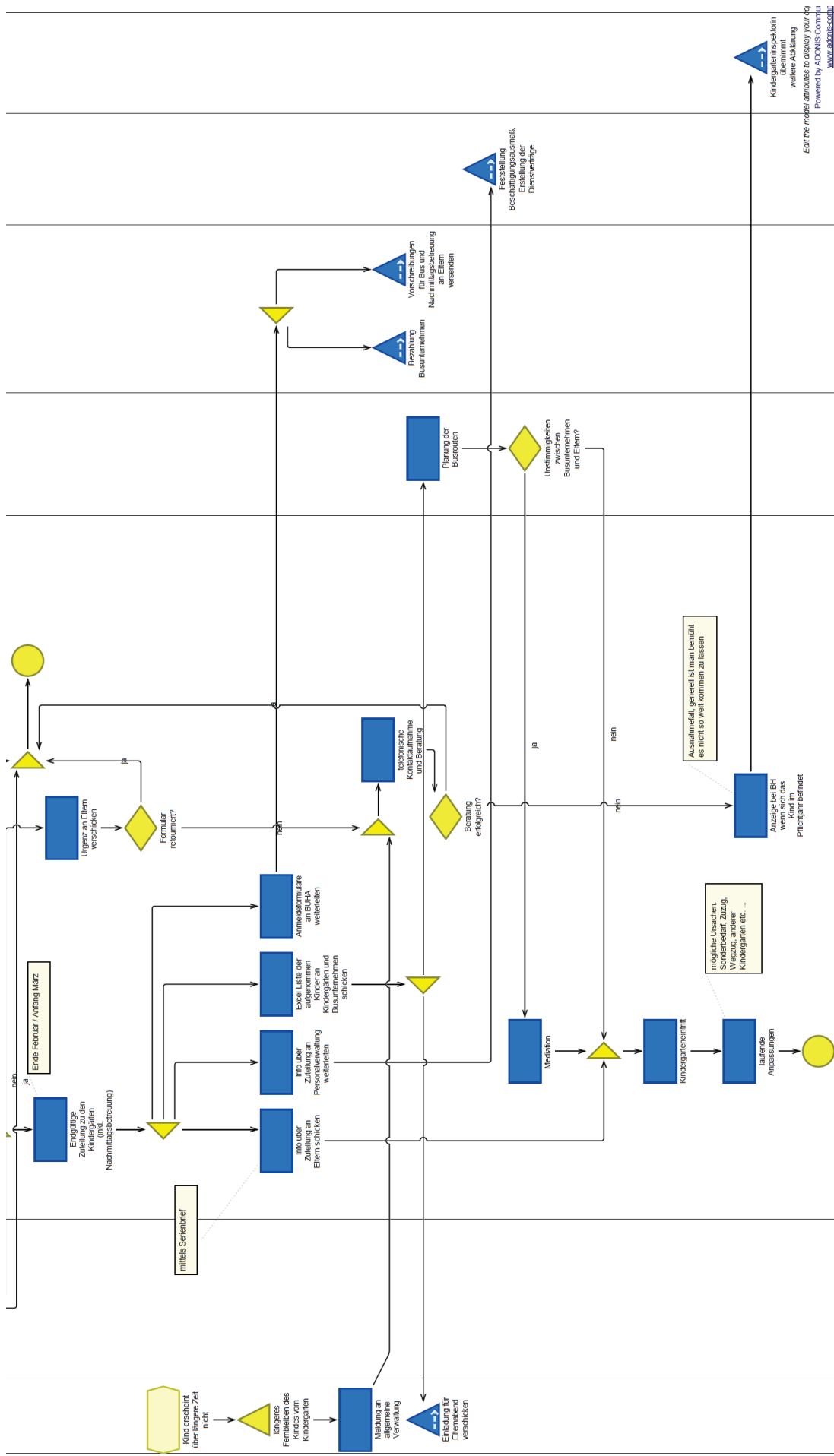


Abbildung 30: Ist-Prozess_Kindergarten (eigene Darstellung)

Nachdem der Status-quo der ausgewählten Prozesse Ehrungen, Friedhofsverwaltung und Kindergartenverwaltung beschrieben wurde, werden in den nachfolgenden Kapitel 10.1, 10.2, 10.3 diese Prozesse einer Analyse unterzogen und Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt.

10 Soll-Prozesse

Dieses Kapitel widmet sich der Optimierung der zu analysierenden Prozesse Ehrungen, Friedhofsverwaltung und Kindergartenverwaltung. Nach jedem Optimierungsvorschlag wird in tabellarischer Form ein Überblick über mögliche Vor- und Nachteile gegeben. Die Soll-Prozesse wurden wie die Ist-Prozesse in Adonis modelliert und den einzelnen Kapiteln hinzugefügt. Jeder Soll-Prozess schließt zusammenfassend mit einem Vergleich des Ist- und Soll-Prozesses ab.

10.1 Ehrungen

Nach eingehender Analyse des IST-Prozesses Ehrungen konnten 3 Optimierungsvorschläge generiert werden.

Optimierungsvorschlag 1

Wie im IST-Prozess (Kapitel 9.1) beschrieben, werden die Geschenke der Jubilare (Billet, Einlageblätter, Urkunden, Bücher, Zeitungsdrucke, Neulengbacher Münzen) monatlich aufgrund der aktualisierten Monatsliste bestellt und vorbereitet. Da jedoch der gesamte Jahresaufwand schon aus der Jahresliste zu erkennen ist, wird vorgeschlagen, die Bestellungen der benötigten Unterlagen bereits Anfang des Jahres aufgrund der Jahresliste zu bestellen. Dadurch wird eine Zeitersparnis erwartet, da der monatliche Arbeitsaufwand reduziert wird und auf den Anfang des Jahres verschoben wird. Die Konzentration des Arbeitsaufwandes auf den Anfang des Jahres kann jedoch auch als Nachteil gesehen werden. Ein weiterer Vorteil ist in der Kostenersparnis zu sehen, die sich aus eventuellen Mengenrabatten auf Bestellungen der Urkunden

gesammelt am Anfang des Jahres ergeben könnten. Dem steht der Nachteil gegenüber, dass Urkunden aufgrund von Wegzug oder Tod der Jubilare unbrauchbar werden. Dies macht lt. Auskunft der Stadtgemeinde Neulengbach aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre jedoch nur einen geringen Prozentsatz aus. Grundsätzlich ist durch die Bestellung der Unterlagen bereits am Anfang des Jahres eine bessere Jahresplanung möglich, da bereits am Anfang des Jahres bekannt ist wieviele Ehrungen in den jeweiligen Monaten geplant sind.

Tabelle 8 stellt die beschriebenen Vor- und Nachteile nochmals übersichtlich gegenüber:

Vorteile	Nachteile
Zeitersparnis	Konzentration des Arbeitsaufwandes auf den Jahresanfang
Kostenersparnis (zb Mengenrabatt?)	Unbrauchbare Bestellungen (Tod, Wegzug der zu ehrenden Personen)
Bessere Jahresplanung und Übersicht	

Tabelle 8: Soll-Prozess Ehrungen : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 1 (eigene Darstellung)

Optimierungsvorschlag 2

Wie in der Beschreibung des IST-Prozesses (Kapitel 9.1) gezeigt wurde, werden dem Bürgermeister in zwei Belangen Unterlagen zur Unterschrift vorgelegt. Einerseits betrifft das die Einlageblätter für Billets für Personen die ihren 70. oder 75. Geburtstag erreichen und andererseits betrifft es die Unterlagen für Personen, die eine persönliche Ehrung durch den Bürgermeister wünschen. Dies geschieht wiederum monatlich. Werden nun die Unterlagen bereits Anfang des Jahres aufgrund der Jahresliste im Vorhinein bestellt, wird vorgeschlagen, diese dem Bürgermeister auch gesammelt am Anfang des Jahres zur Unterschrift vorzulegen. Dadurch wird eine Zeitersparnis für die allgemeine Verwaltung erwartet, da diese monatliche Aufgabe zur Gänze wegfällt.

Dem gegenüber steht jedoch der Nachteil, dass der Bürgermeister nun eine große Menge zur selben Zeit unterschreiben muss, anstatt dieses aufgeteilt monatlich zu tun.

Tabelle 9 zeigt den erwarteten Vor- bzw. Nachteil zur besseren Übersicht in tabellarischer Form:

Vorteil	Nachteil
Zeitersparnis für Allgemeine Verwaltung	Bürgermeister muss alles auf einmal unterschreiben

Tabelle 9: Soll-Prozess Ehrungen : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 2 (eigene Darstellung)

Optimierungsvorschlag 3

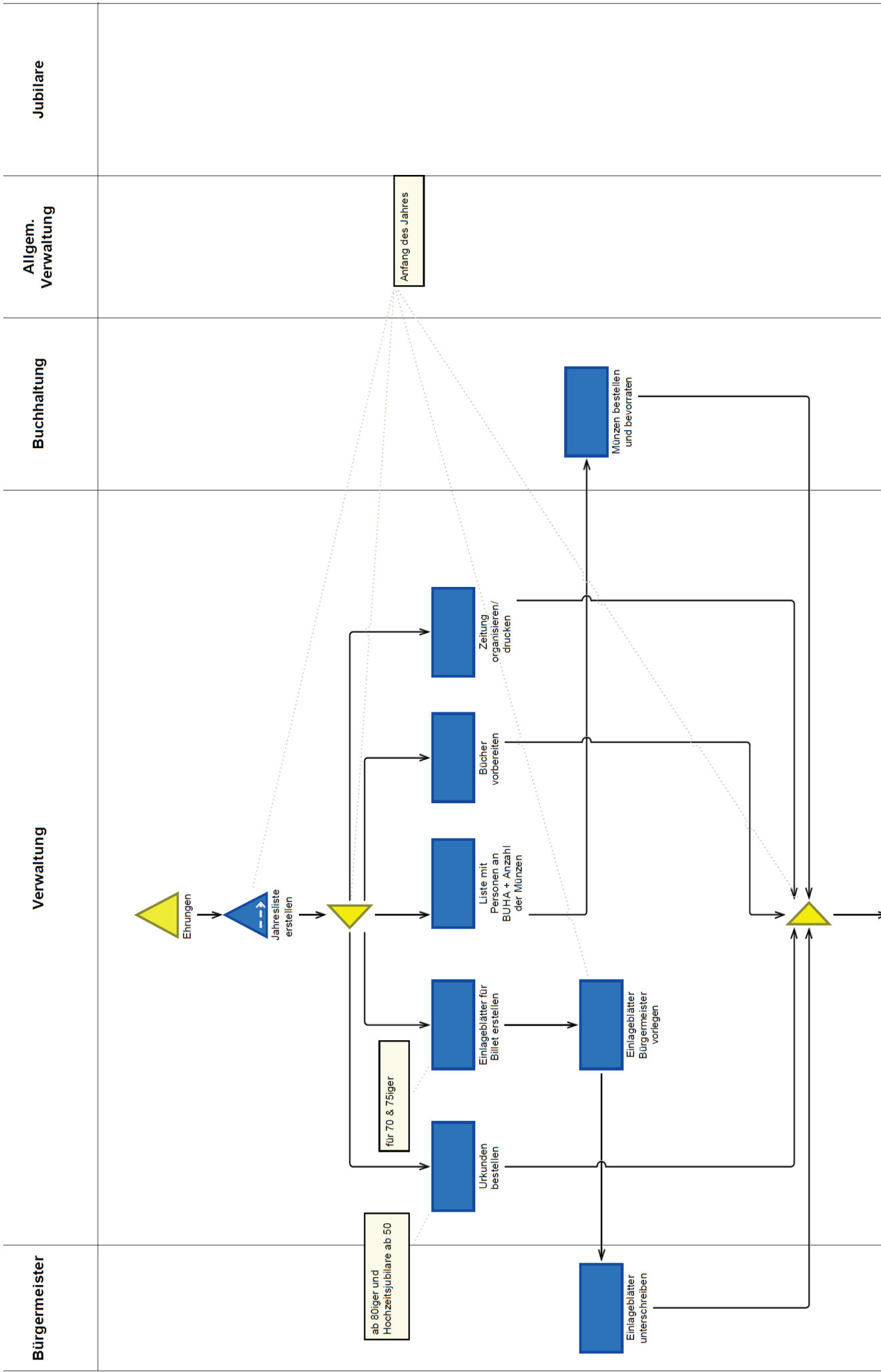
Der dritte Optimierungsvorschlag beinhaltet eine vergleichsweise radikalere Änderung. Anstatt mit den Jubilaren ab dem 80. Geburtstag und Hochzeitsjubilare einzelne Termine zu koordinieren wird vorgeschlagen, stattdessen die Jubilare quartalsmäßig zusammenzufassen und zum Essen einzuladen. Dies könnte ein Erlebnis für die Jubilare schaffen und eine Möglichkeit sich auszutauschen, was als eine Steigerung im Bürgerservice betrachtet werden kann. Fraglich ist hier jedoch die Akzeptanz seitens der Jubilare, da diese so ein Vorgehen auch als unpersönlich wahrnehmen könnten. Auch besteht die Möglichkeit, dass sie aufgrund des fortgeschrittenen Alters nicht mehr in der physischen Verfassung sind eine solche Esseneinladung wahrzunehmen. Als klarer Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Zeitersparnis zu nennen, die sich aus dem Wegfall der einzelnen Terminkoordinationen und –durchführungen ergibt. Durch den geringeren Koordinationsaufwand in Verbindung mit der Zeitersparnis ist auch ein geringerer Arbeitsaufwand als Vorteil zu nennen. Jedoch führt eine solche Essenseinladung zu gesteigerten Kosten. Dieser Steigerung könnte jedoch durch Bemühungen um Sponsoren entgegengewirkt werden.

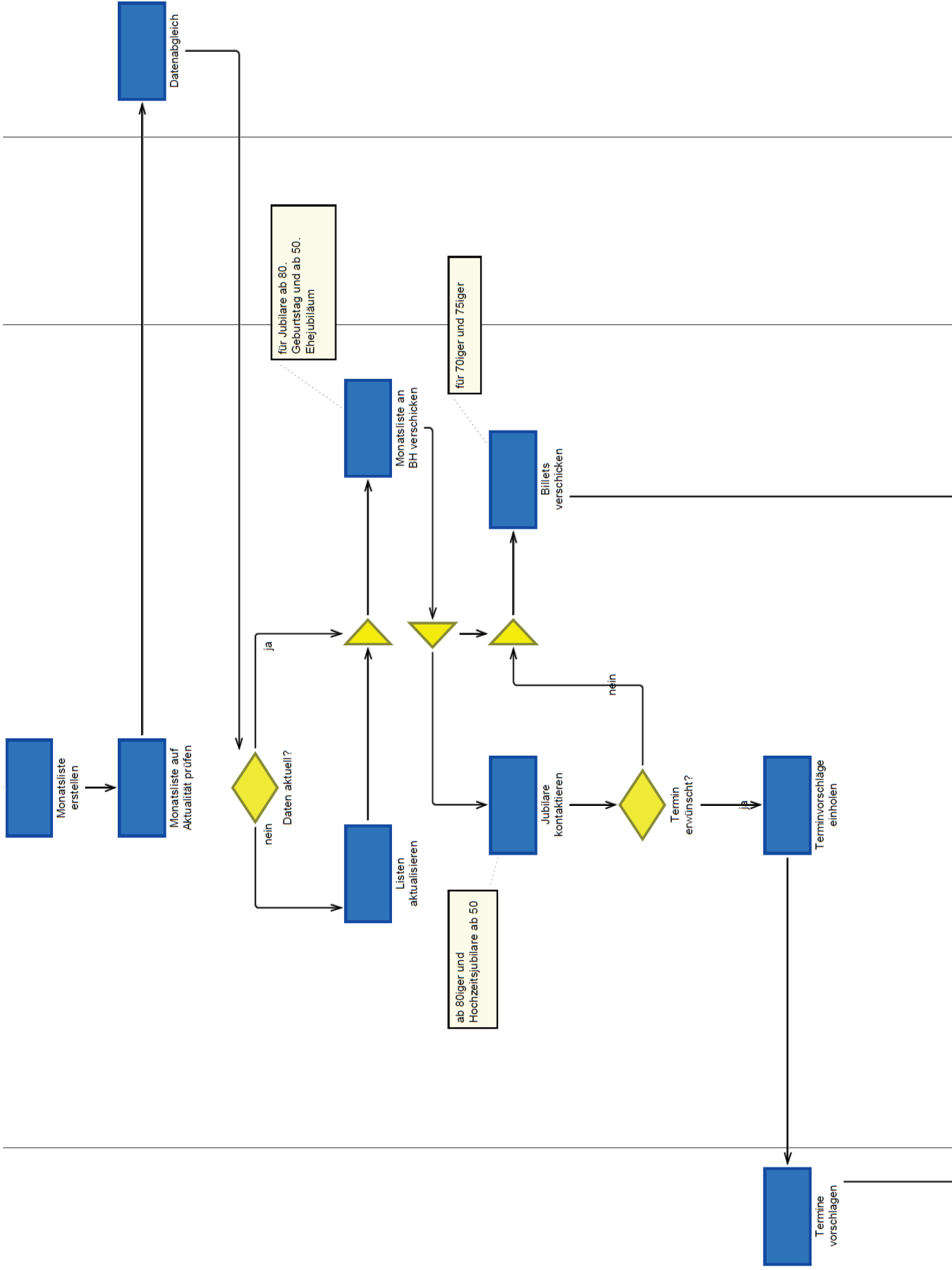
Tabelle 10 fasst die genannten Vor- und Nachteile nochmals übersichtlich zusammen:

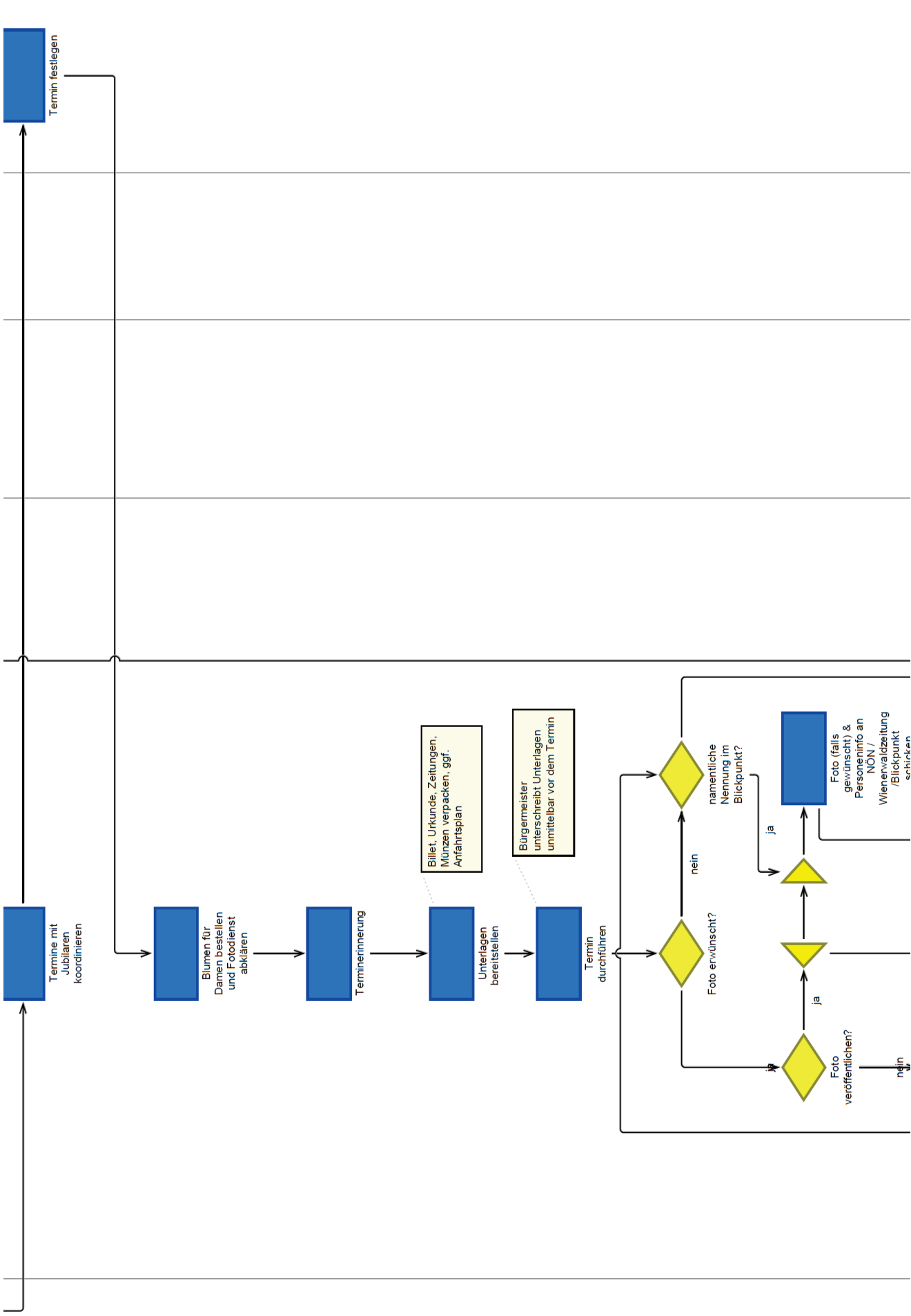
Vorteile	Nachteile
Erlebnis für PensionistInnen -> gesteigerter Bürgerservice	Akzeptanz seitens der PensionistInnen fraglich (unpersönlich? Terminwahrnehmung? Physische Verfassung?)
Geringerer Arbeitsaufwand	Zusätzliche Kosten durch gratis Essen (aber evtl. Sponsorhip?)
Zeitersparnis	
Geringerer Koordinationsaufwand mit Bürgermeister und PensionistInnenen	

Tabelle 10: Soll-Prozess Ehrungen : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 3 (eigene Darstellung)

Abbildung 31 zeigt den Soll-Prozess unter Berücksichtigung der ersten beiden Optimierungsvorschläge modelliert:







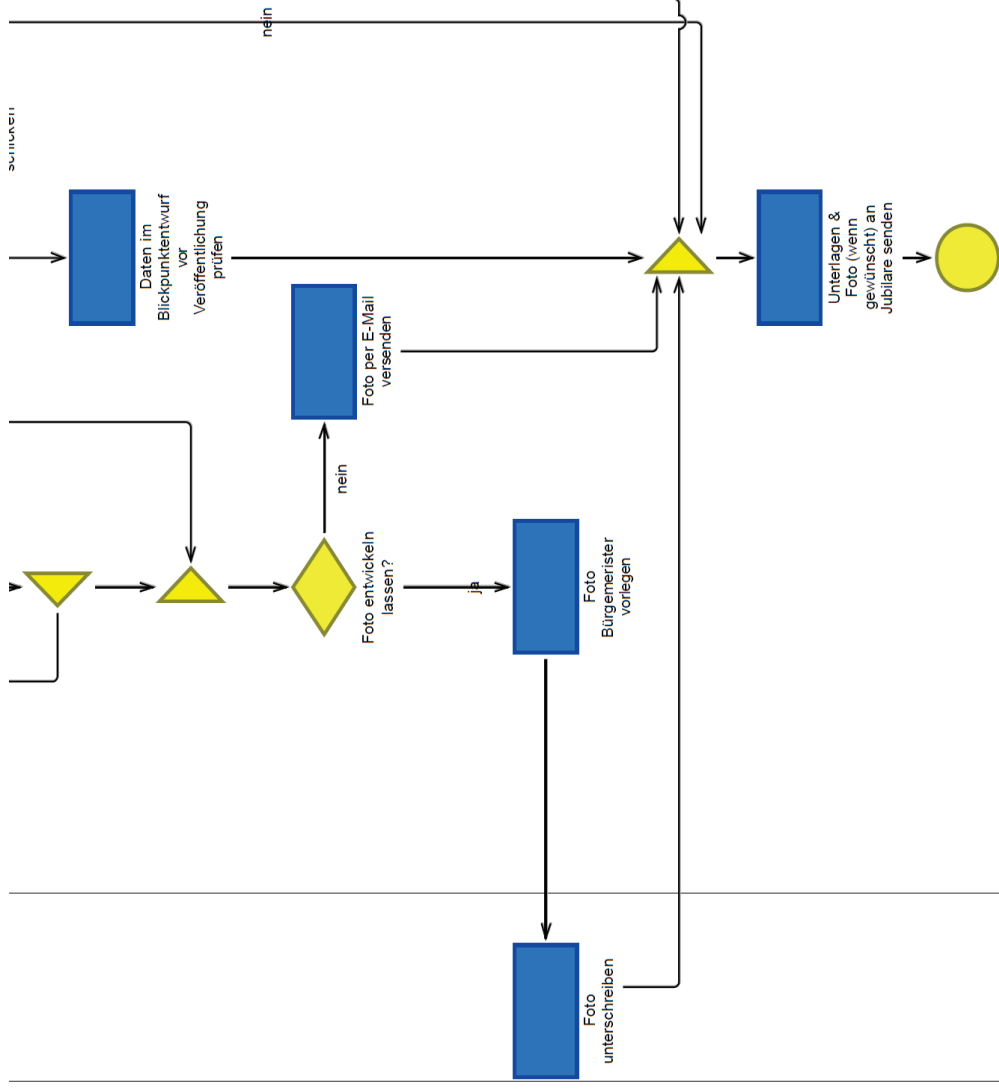


Abbildung 31: Soll-Prozess_Ehrungen (eigene Darstellung)

Vergleich Ist- und Soll-Prozess

Zum besseren Verständnis wird in nachfolgender Tabelle 11 der IST- und SOLL Prozess grob zusammengefasst und die Änderungen gegenüber gestellt.

	Ist	Soll
1.	Erstellung der Jahresliste	Erstellung der Jahresliste
2.	Erstellung der Monatsliste & monatliche Überprüfung auf Aktualität	Bestellung von diversen Ehrungsunterlagen (Urkunden, Einlageblätter, Münzen etc.)
3.	Monatliche Bestellung von diversen Ehrungsunterlagen (Urkunden, Einlageblätter, Münzen etc.)	Erstellung der Monatsliste & monatliche Überprüfung auf Aktualität
4.	Terminkoordination und Durchführung	Terminkoordination und Durchführung



Tabelle 11: Vergleich Ist- und Soll Prozess Ehrungen (eigene Darstellung)

Wie in Tabelle 11 ersichtlich resultiert Optimierungsvorschlag 1 und 2 in einer zeitlichen Verschiebung der Unterlagenbestellung und Einholung der Unterschriften durch den Bürgermeister. Anstatt eines monatlich wiederkehrenden Arbeitsaufwandes wird dieser auf den Anfang des Jahres verschoben und nur einmal durchgeführt. Dies generiert Kosten- und Zeitvorteile.

10.2 Friedhofsverwaltung

Nach Analyse des Ist-Prozesses der Friedhofsverwaltung (siehe Kapitel 9.2) und unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben konnten zwei Optimierungsvorschläge gefunden werden. Auch wird die Verwendung einer Telefoncheckliste vorgeschlagen, welche mehr als Hilfsmittel und nicht als Optimierung zu betrachten ist.

Optimierungsvorschlag 1

Wie in Kapitel 9.2 beschrieben sind Informationen zur Friedhofsverwaltung einerseits in händisch geführten Karteien und andererseits elektronisch im System zu finden. Dies verursacht Doppelgleisigkeiten, da die Daten in den Karteien und im System überprüft werden müssen. Der erste Optimierungsvorschlag beinhaltet daher die vollständige Übertragung der händisch geführten Karteien ins System. Somit können Doppelgleisigkeiten vermieden und ein einheitliches System geschaffen werden. Änderungen können auf elektronische Weise schneller durchgeführt werden und sind besser nachvollziehbar. In Summe ist ein geringerer Arbeits- und Zeitaufwand zu erwarten. Die Übertragung der händisch geführten Karteien ins System ist jedoch mit erheblichem Arbeitsaufwand verbunden, da die Informationen auf den Karteien bereits sehr alt und schwer zu entziffern sind. Es ist daher erforderlich, dass die Übertragung von Personen mit Vorkenntnissen übernommen wird. Zum jetzigen Zeitpunkt stehen der Stadtgemeinde Neulengbach hierfür leider keine Ressourcen zur Verfügung.

Die sich ergebenden Vor- und Nachteile sind zur besseren Übersicht nochmals in Tabelle 12 zusammengefasst.

Vorteile	Nachteile
Einheitliches System	Großer Aufwand die Daten zu übertragen (muss von „Spezialisten“ gemacht werden)
Bessere Nachvollziehbarkeit	Derzeit keine Ressourcen vorhanden
Keine Doppelgleisigkeiten	
Änderungen schnell durchführbar	
Geringerer Arbeitsaufwand	
Geringerer Zeitaufwand	

Tabelle 12: : Soll-Prozess Friedhofsverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 1 (eigene Darstellung)

Optimierungsvorschlag 2

Derzeit führt die Allgemeine Verwaltung die Kontrolle der Bezahlung der Vorschreibung durch und schaltet die Buchhaltung erst bei nicht fristgerechter Bezahlung ein, welche anschließend das Mahnwesen übernimmt. Um die allgemeine Verwaltung hier zu entlasten wird vorgeschlagen, die Kontrolle der Bezahlung der Vorschreibung der Buchhaltung zu übergeben. Dadurch wird auch eine funktionsgerechte Arbeitsaufteilung erreicht, da die Kontrolle der Bezahlung zum Mahnwesen und somit zur Buchhaltung gehört. Für die allgemeine Verwaltung ergibt sich aufgrund des Wegfalls eines Arbeitsschrittes ein geringerer Arbeits- und Zeitaufwand. Die Aufwandreduktion bei der allgemeinen Verwaltung führt jedoch zu einer Aufwandssteigerung bei der Buchhaltung, was als Nachteil betrachtet werden kann.

Tabelle 13 zeigt nochmals die beschriebenen Vor- und Nachteile übersichtlich gegenübergestellt.

Vorteile	Nachteile
Weniger Arbeitsaufwand	Mehraufwand für Buchhaltung
Weniger Zeitaufwand	
Funktionsgerechte Arbeitsaufteilung (Kontrolle der Bezahlung gehört zum Mahnwesen)	

Tabelle 13: Soll-Prozess Friedhofsverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 2 (eigene Darstellung)

Hilfsmittel

Im Zuge des Prozesses der Friedhofsverwaltung sind einige Fragen mit den Angehörigen zu klären, wie zB. eine mögliche Bestattung im Ausland oder die gewünschte Bestattungsart und –ort. Um die Einholung aller relevanten Information sicher zu stellen, wird eine Verwendung einer Telefoncheckliste vorgeschlagen. Mit

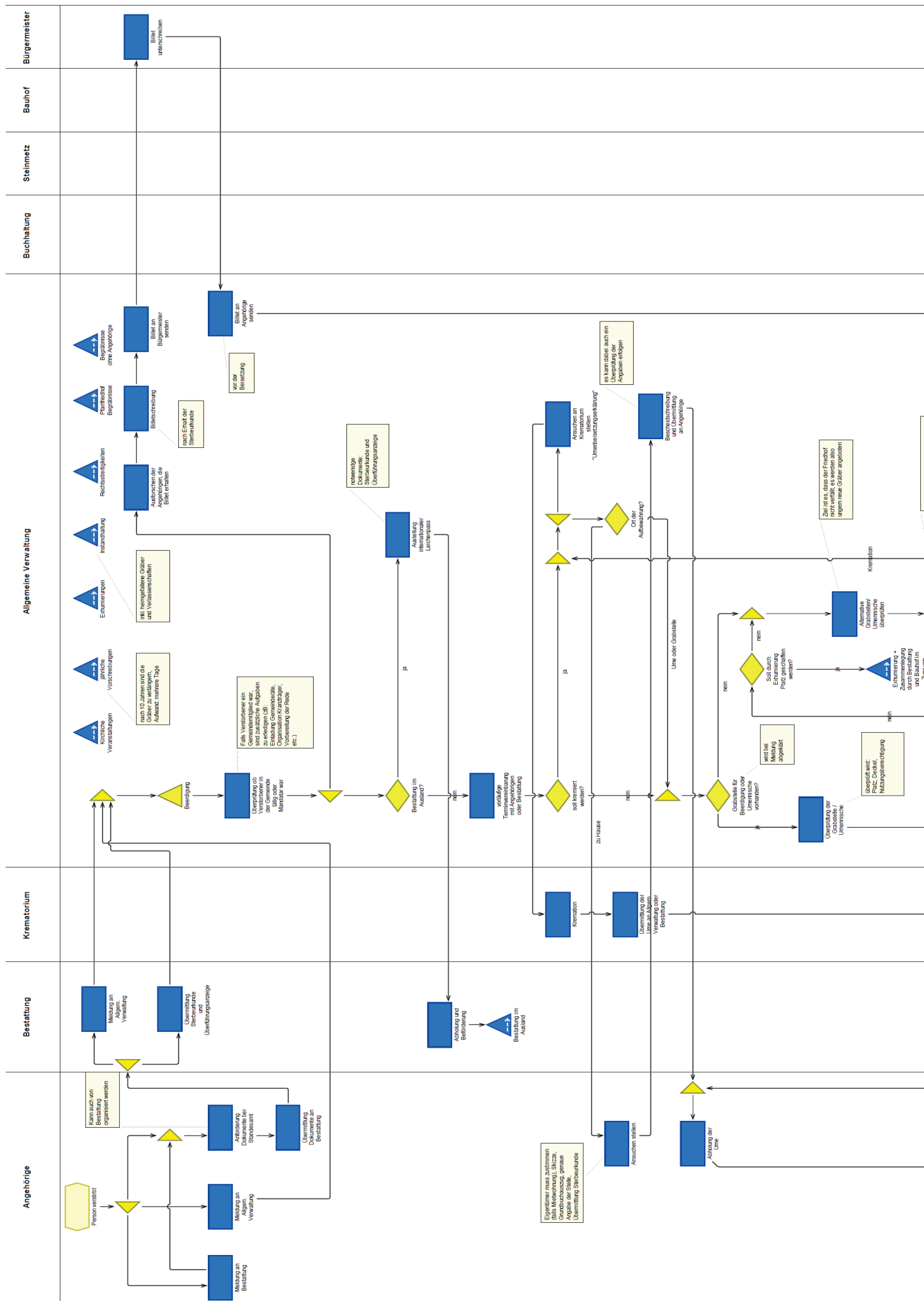
dieser Liste ist es möglich, dass bereits bei dem ersten Kontakt durch die Angehörigen jede Person unabhängig von ihrer Funktion die notwendigen Informationen einholen kann. Erfolgt der Erstkontakt durch die Bestattung, wäre es auch denkbar, dass diese die Einholung der relevanten Informationen aufgrund der Telefoncheckliste übernimmt und sie anschließend mit der Meldung an die allgemeine Verwaltung übermittelt. Dabei sollte die Telefoncheckliste folgende Fragen beinhalten:

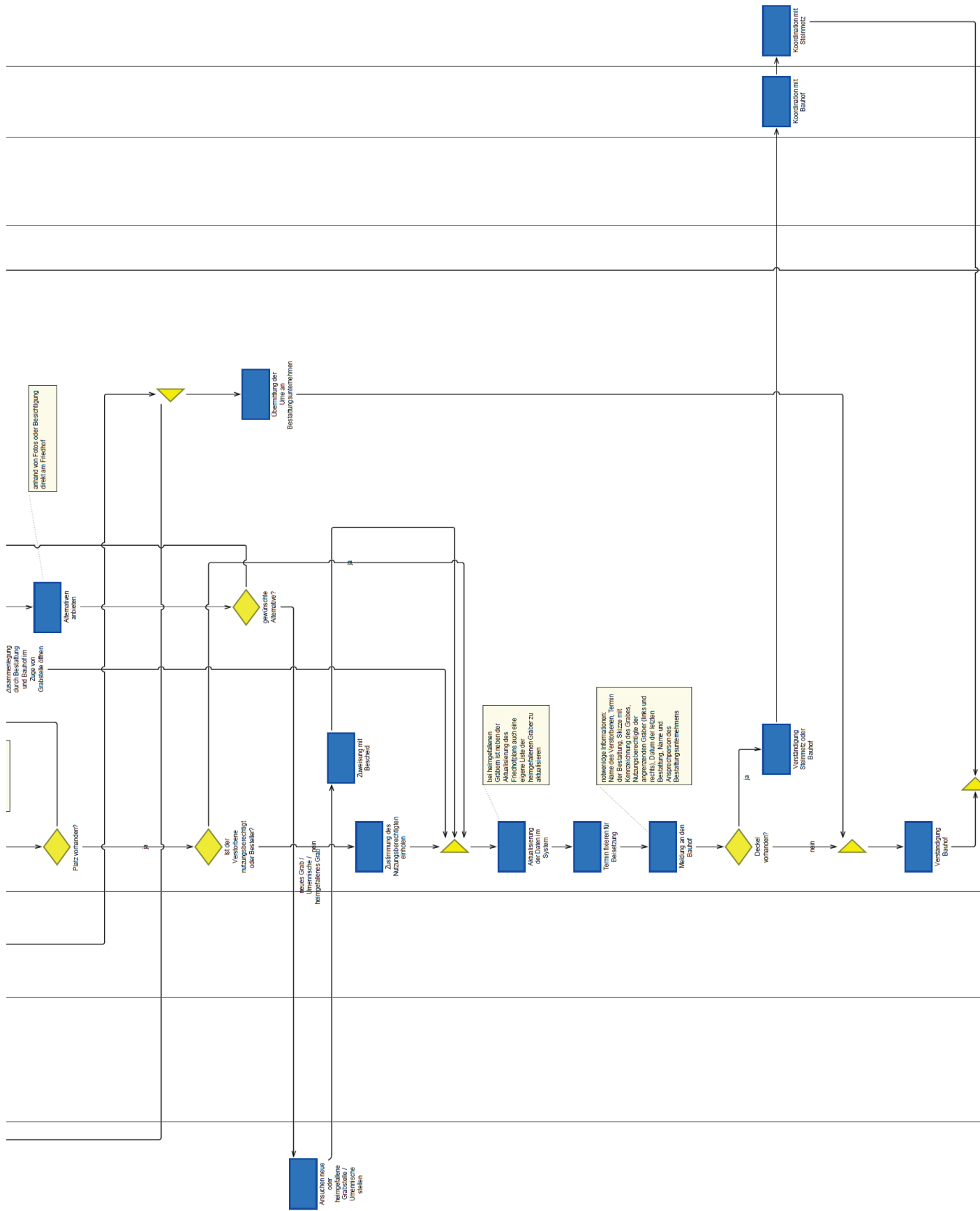
- 1) War der Verstorbene ein Gemeindemitglied/Mandatar?
- 2) Ist die Bestattung im Ausland?
- 3) Soll kremiert werden?
 - a) Wo soll die Urne aufbewahrt werden?
- 4) Ist eine Grabstelle oder Urnennische vorhanden?
 - a) Ist der Verstorbene nutzungsberechtigt oder Besteller?
- 5) Wann soll die Bestattung stattfinden?

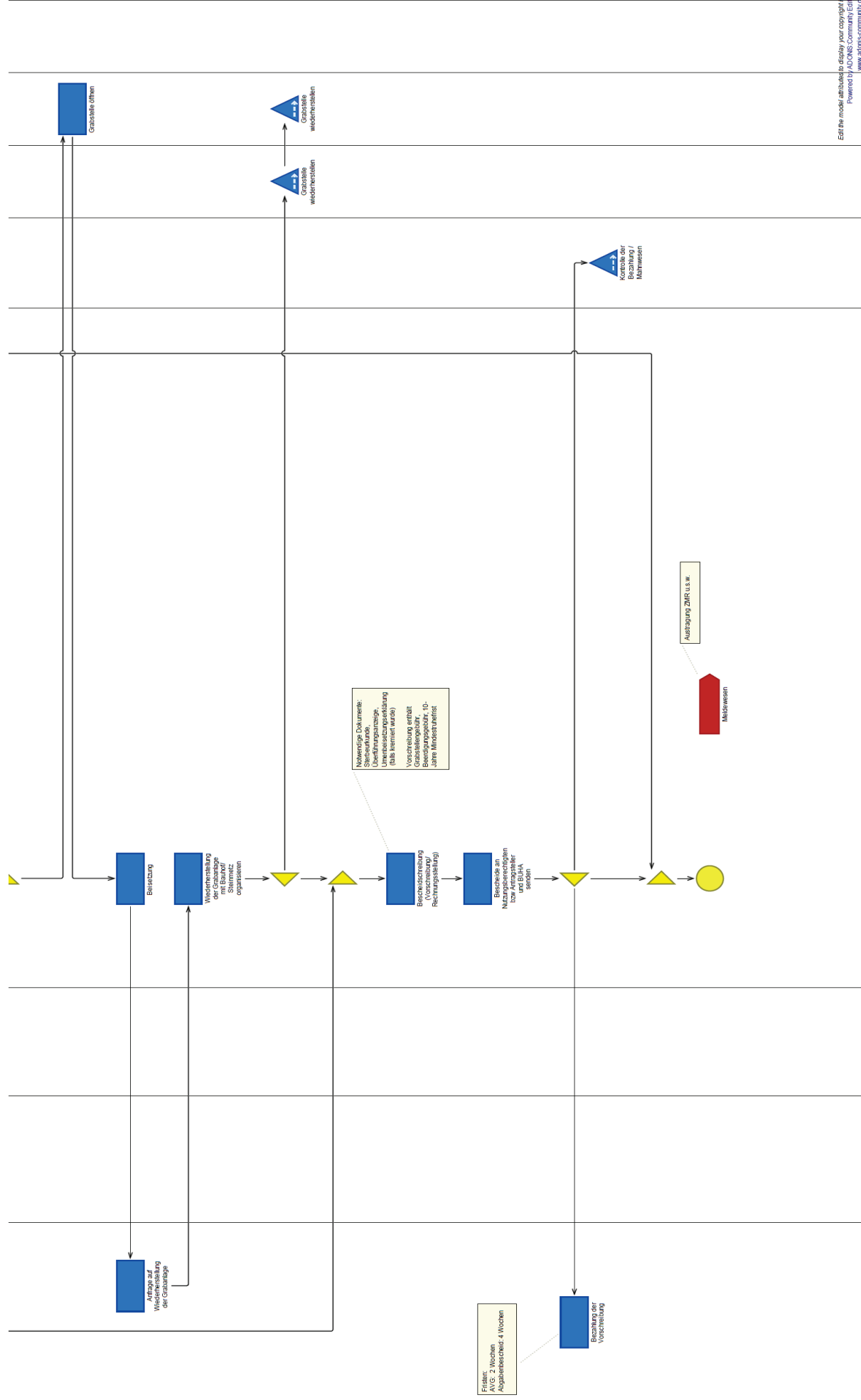
Mit dem Einholen der Informationen bei Erstkontakt ist es somit nicht mehr erforderlich die Angehörigen mehrmals zu kontaktieren, was in Anbetracht der Sensibilität dieses Themas einen Vorteil für die Angehörigen und für die allgemeine Verwaltung darstellt.

Im Zuge der finalen Präsentation der Ergebnisse am 24. Februar 2015 wurde die Idee der Telefoncheckliste gemeinsam mit der Stadtgemeinde Neulengbach weiterentwickelt. Anstatt der Telefoncheckliste soll ein vorgefertigtes Formular verwendet werden, das bereits alle für die Stadtgemeinde Neulengbach notwendigen Information enthält. Dieses Formular soll von der Bestattung gemeinsam mit den Angehörigen ausgefüllt und anschließend an die Gemeinde übermittelt werden.

Die nachfolgende Abbildung 32 zeigt den Prozess der Friedhofsverwaltung unter Berücksichtigung der beschriebenen Optimierungsvorschläge.







Vergleich Ist- und Soll-Prozess

In der nachfolgenden Tabelle 14 wird der Ist- und Soll-Prozess der Friedhofsverwaltung nochmals grob zusammengefasst und zur besseren Übersicht gegenübergestellt.

	Ist	Soll	Telefon-checkliste
1.	Billetschreibung	Billetschreibung	
2.	Abklärung Bestattungsart, -ort, -zeitpunkt	Abklärung Bestattungsart, -ort, -zeitpunkt	
3.	Überprüfung & Aktualisierung der (alternativen) Grabstellen im System und in Karteien	Überprüfung & Aktualisierung der (alternativen) Grabstellen im System (Wegfall der Karteien)	
4.	Terminfixierung	Terminfixierung	
5.	Koordination Bauhof / Steinmetz	Koordination Bauhof / Steinmetz	
6.	Vorschreibung	Vorschreibung	
7.	Kontrolle durch Buchhaltung		

Tabelle 14: Vergleich Ist- und Soll Prozess Friedhofsverwaltung (eigene Darstellung)

Wie in Tabelle 14 zu sehen, führen die Optimierungsvorschläge zu einem Wegfall von Arbeitsschritten. Die Daten müssen nicht mehr in den händisch geführten Karteien überprüft und aktualisiert werden und die Kontrolle der Bezahlung der Vorschreibung wird von der Buchhaltung übernommen. Dies resultiert in einem geringeren Arbeitsaufwand und somit zu einer Zeitersparnis. Weiters soll die Verwendung einer Telefoncheckliste die Einholung aller relevanten Informationen bei den Angehörigen sicherstellen und eine mehrmalige Kontaktaufnahme vermieden werden.

10.3 Kindergartenverwaltung

Nach intensiver Analyse des Ist-Prozesses der Kindergartenverwaltung konnten zwei Optimierungsmöglichkeiten gefunden werden. Beide Optimierungsvorschläge beinhalten die Verarbeitung von Daten der Kinder, weshalb vorab eine kurze Einführung in die wichtigsten Bestimmungen des Datenschutzgesetzes gegeben wird.

Exkurs Datenschutzgesetz

Im Sinne des Datenschutzgesetzes (§ 4 Z 4 DSG 2000; Art. 2 lit. d DS-RL) wird als Auftraggeber eine Person verstanden, die „allein oder gemeinsam mit anderen die Entscheidung getroffen hat, Daten für einen bestimmten Zweck zu verarbeiten.“ (bka.gv.at 2015a). Gem. dieser Definition handelt es sich bei der Stadtgemeinde Neulengbach um den Auftraggeber.

Als Betroffene werden gem. § 4 Z 3 DSG 2000 „natürliche oder juristische Personen oder Personengemeinschaften (z.B. OHG, GesbR, etc...) deren Daten verwendet werden“ verstanden. Die Betroffenen stellen in diesem Fall die Kinder dar und haben gem. § 26 DSG 2000; Art. 12 lit. d DS-RL gewisse Auskunftsrechte. Sie haben das Recht vom Auftraggeber Auskunft über

1. „die verarbeiteten Daten,
2. die verfügbaren Informationen über ihre Herkunft,
3. allfällige Empfänger von Übermittlungen,
4. den Zweck der Datenverwendung sowie
5. die Rechtsgrundlagen hierfür

zu verlangen.“ (bka.gv.at 2015a; bka.gv.at 2015b)

Nachdem nun geklärt ist, wer Auftraggeber und Betroffener ist, ist es wichtig zu wissen, was überhaupt als Daten im Sinne des Datenschutzgesetzes verstanden wird. Gem. § 4 Z 1 DSG 2000 versteht man unter Daten „Angaben über Betroffene, deren Identität bestimmt oder bestimmbar ist“. Diese Daten können weiters nach der Intensität des

Personenbezugs und dem Grad der Schutzwürdigkeit unterschieden werden. Nach der Intensität des Personenbezugs unterscheiden man zwischen

- „direkt personenbezogenen Daten,
- indirekt personenbezogenen Daten und
- nicht personenbezogene (anonymisierte) Daten.“

Für die Definition der direkt personenbezogenen Daten wird jene für die oben beschriebene allgemeine Definition von Daten verwendet. Im Gegensatz dazu versteht man unter indirekt personenbezogene Daten solche, „bei denen der Personenbezug derart ist, dass für den Auftraggeber, den Dienstleister oder sonstigen Empfänger der Daten die Identität des Betroffenen mit rechtlich zulässigen Mitteln nicht bestimmt werden kann“. Unter nicht personenbezogene (anonymisierte) Daten versteht man „Angaben, die unter keinen Umständen auf Betroffene rückführbar sind.“ (bka.gv.at 2015c). Gem. dieser Definitionen handelt es sich also bei den Daten der Kinder um direkt personenbezogene Daten.

Wie bereits erwähnt, kann man Daten neben der Intensität des Personenbezugs auch nach dem Grad der Schutzwürdigkeit unterscheiden. Demnach unterteilt man

- „sensible (=besonders schutzwürdige) Daten und
- nicht-sensible Daten.“

Unter sensiblen (= besonders schutzwürdige) Daten versteht man gem. § 4 Z 2 DSG 2000; Art. 8 DS-RL „Daten, natürlicher Personen über deren rassische und ethnische Herkunft, politische Meinung, Gewerkschaftszugehörigkeit, religiöse oder philosophische Überzeugung, Gesundheit oder ihr Sexualleben.“ Nicht-sensible Daten sind dann „alle Daten, die nicht zu den sensiblen Daten zählen“. (bka.gv.at 2015c). Auch wenn die verwendeten Daten der Kinder per Definition nicht-sensible Daten sind, sind sie besonders schutzwürdig und grundsätzlich als sensible Daten zu behandeln.

§ 4 des Datenschutzgesetzes beschreibt also die wichtigsten Begriffe für die Verwendung des Datenschutzgesetzes. In Bezug auf die Kindergartenverwaltung und

Optimierungsmöglichkeiten sind weiters die §§ 6,7,8,9,14 und 15 von Bedeutung, weshalb diese kurz erläutert werden.

§ 6 Abs. 1 des Datenschutzgesetzes beschreibt die Grundsätze für die Verwendung von Daten. Beispielsweise dürfen Daten gem. Z 3 nur verwendet werden, „soweit sie für den Zweck der Datenanwendung wesentlich sind, ... und über diesen Zweck nicht hinausgehen“. Abs. 2 schreibt die Verantwortung für die Einhaltung der in Abs. 1 genannten Grundsätze dem Auftraggeber zu und sollte dieser nicht in der Europäischen Union niedergelassen sein, ist gem. Abs. 3 „ein in Österreich ansässiger Vertreter“ zu benennen (ris.bka.gv.at 2015e).

In § 7 des Datenschutzgesetzes ist die Zulässigkeit der Verwendung von Daten geregelt. Gem. Abs. 1 dürfen Daten „nur verarbeitet werden, soweit Zweck und Inhalt der Datenanwendung von den gesetzlichen Zuständigkeiten oder rechtlichen Befugnissen des jeweiligen Auftraggebers gedeckt sind und die schutzwürdigen Geheimhaltungsinteressen der Betroffenen nicht verletzen.“ Während Abs. 1 die Verarbeitung von Daten beschreibt, geht Abs. 2 auf die gesetzlichen Regelungen betreffend der Übermittlung von Daten ein. Daten dürfen demnach „nur übermittelt werden, wenn

1. sie aus einer gemäß Abs. 1 zulässigen Datenanwendung stammen und
2. der Empfänger dem Übermittelnden seine ausreichende gesetzliche Zuständigkeit oder rechtliche Befugnis – soweit diese nicht außer Zweifel steht – im Hinblick auf den Übermittlungszweck glaubhaft gemacht hat und
3. durch Zweck und Inhalt der Übermittlung die schutzwürdigen Geheimhaltungsinteressen des Betroffenen nicht verletzt werden“

Der letzte Absatz 3 stellt unter anderem nochmals die Einhaltung der Grundsätze des § 6 sicher. (ris.bka.gv.at 2015f)

Wie bereits erwähnt, kann man Daten nach sensible (=besonders schutzwürdige) Daten und nicht-sensible Daten unterscheiden. § 8 des Datenschutzgesetzes beschreibt schutzwürdige Geheimhaltungsinteressen bei Verwendung nicht-sensibler Daten. Solche sind gem. Abs. 1 „dann nicht verletzt, wenn

1. eine ausdrückliche gesetzliche Ermächtigung oder Verpflichtung zur Verwendung der Daten besteht oder
2. der Betroffene der Verwendung seiner Daten zugestimmt hat, wobei ein Widerruf jederzeit möglich ist und die Unzulässigkeit der weiteren Verwendung der Daten bewirkt, oder
3. lebenswichtige Interessen des Betroffenen die Verwendung erfordern oder
4. überwiegende berechtigte Interessen des Auftraggebers oder eines Dritten die Verwendung erfordern.“ (ris.bka.gv.at 2015g)

Da es sich bei Daten von Kindern grundsätzlich um besonders schutzwürdige Daten handelt, wird auf die nähere Beschreibung der Abs. 2-4 verzichtet.

Während § 8 die schutzwürdigen Geheimhaltungsinteressen bei der Verwendung von nicht-sensiblen Daten beschreibt, regelt § 9 diese bei der Verwendung von sensiblen Daten, wie solche von Kindern. Gem. § 9 werden „schutzwürdige Geheimhaltungsinteressen ... bei der Verwendung sensibler Daten ausschließlich dann nicht verletzt, wenn

1. der Betroffene die Daten offenkundig selbst öffentlich gemacht hat oder
2. die Daten in nur indirekt personenbezogener Form verwendet werden oder
3. sich die Ermächtigung oder Verpflichtung zur Verwendung aus gesetzlichen Vorschriften ergibt, soweit diese der Wahrung eines wichtigen öffentlichen Interesses dienen, oder
4. die Verwendung durch Auftraggeber des öffentlichen Bereichs in Erfüllung ihrer Verpflichtung zur Amtshilfe geschieht oder
5. Daten verwendet werden, die ausschließlich die Ausübung einer öffentlichen Funktion durch den Betroffenen zum Gegenstand haben, oder
6. der Betroffene seine Zustimmung zur Verwendung der Daten ausdrücklich erteilt hat, wobei ein Widerruf jederzeit möglich ist und die Unzulässigkeit der weiteren Verwendung der Daten bewirkt,
...“ (ris.bka.gv.at 2015h)

§ 14 des Datenschutzgesetzes regelt welche Maßnahmen zur Datensicherheit gesetzt werden müssen. So ist gem. Abs. 1 „... sicherzustellen, daß die Daten vor zufälliger oder unrechtmäßiger Zerstörung und vor Verlust geschützt sind, daß ihre Verwendung ordnungsgemäß erfolgt und daß die Daten Unbefugten nicht zugänglich sind.“ Abs. 2 beschreibt in Z 1 – 7 die Maßnahmen im Detail und gem. Z 8 ist insbesondere „eine Dokumentation über die nach Z 1 bis 7 getroffenen Maßnahmen zu führen, um die Kontrolle und Beweissicherung zu erleichtern. Diese Maßnahmen müssen unter Berücksichtigung des Standes der Technik und der bei der Durchführung erwachsenden Kosten ein Schutzniveau gewährleisten, das den von der Verwendung ausgehenden Risiken und der Art der zu schützenden Daten angemessen ist.“ (ris.bka.gv.at 2015i)

Besonders die geforderte Dokumentation der getroffenen Maßnahmen kann eine Herausforderung für viele Organisationen darstellen, da sie oft mit hohen Kosten verbunden ist.

Wichtig für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist weiters § 15 des Datenschutzgesetzes, welches das Datengeheimnis beschreibt. Gem. Z 1 haben „Auftraggeber, Dienstleister und ihre Mitarbeiter ... Daten aus Datenanwendungen, die ihnen ausschließlich auf Grund ihrer berufsmäßigen Beschäftigung anvertraut wurden oder zugänglich geworden sind, unbeschadet sonstiger gesetzlicher Verschwiegenheitspflichten, geheim zu halten, soweit kein rechtlich zulässiger Grund für eine Übermittlung der anvertrauten oder zugänglich gewordenen Daten besteht (Datengeheimnis).“ Abs. 2 -3 beziehen sich auf die Übermittlung von Daten auf Grund ausdrücklicher Anordnung des Arbeitgebers (ris.bka.gv.at 2015j).

Nachdem nun die relevanten Bestimmungen des Datenschutzgesetzes für die Optimierung des Prozesses der Kindergartenverwaltung erläutert wurden wird nachfolgendend auf die erarbeiteten Optimierungsvorschläge eingegangen.

Optimierungsvorschlag 1

Wie bereits in Kap 8.3. (Ist Prozess Kindergarten) erwähnt, erfolgt die Kommunikation bzw. der Informations- und Datenaustausch mit der Kindergartenleitung vorwiegend über Excel-Listen bzw. persönlichen Gesprächen, sollte eine Kapazitätsentwicklung erforderlich sein. Um hier den Informationsaustausch zu beschleunigen wird vorgeschlagen, eine Softwareschnittstelle zu den Kindergärten einzurichten, so dass beide Parteien auf dieselben Daten zugreifen und diese ggf. ändern bzw. aktuell halten können. Nach Setzen einer solchen Maßnahme wird ein geringerer Koordinationsaufwand erwartet und eine schnelle Änderung der Daten ermöglicht. Auch werden Doppelgleisigkeiten vermieden und die laufenden Kosten verringert. Diesen Vorteilen stehen jedoch auch gewisse Nachteile gegenüber. Als erstes sind hier die Kosten für die Einrichtung einer solchen Schnittstelle und Einhaltung des Datenschutzes zu nennen. Wird eine solche Schnittstelle eingerichtet sind auch die Mitarbeiter zu schulen um einen optimalen Umgang mit der Technologie zu gewährleisten. Die Gemeinde hat bereits eine solche Schnittstelle angedacht, doch ist hier zum jetzigen Zeitpunkt keine Unterstützung durch das Land gegeben.

Nachfolgende Tabelle 15 stellt die Vor- und Nachteile einer solchen Schnittstelle nochmal übersichtlich gegenüber:

Vorteile	Nachteile
Geringerer Koordinationsaufwand	Kosten für Einrichten der Schnittstelle
Schnelle Änderung der Daten möglich	Keine Unterstützung durch das Land
Keine Doppelgleisigkeiten	Schulung der Mitarbeiter
Geringere laufende Kosten	Datenschutz

Tabelle 15: Soll-Prozess Kindergartenverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 1 (eigene Darstellung)

Optimierungsvorschlag 2

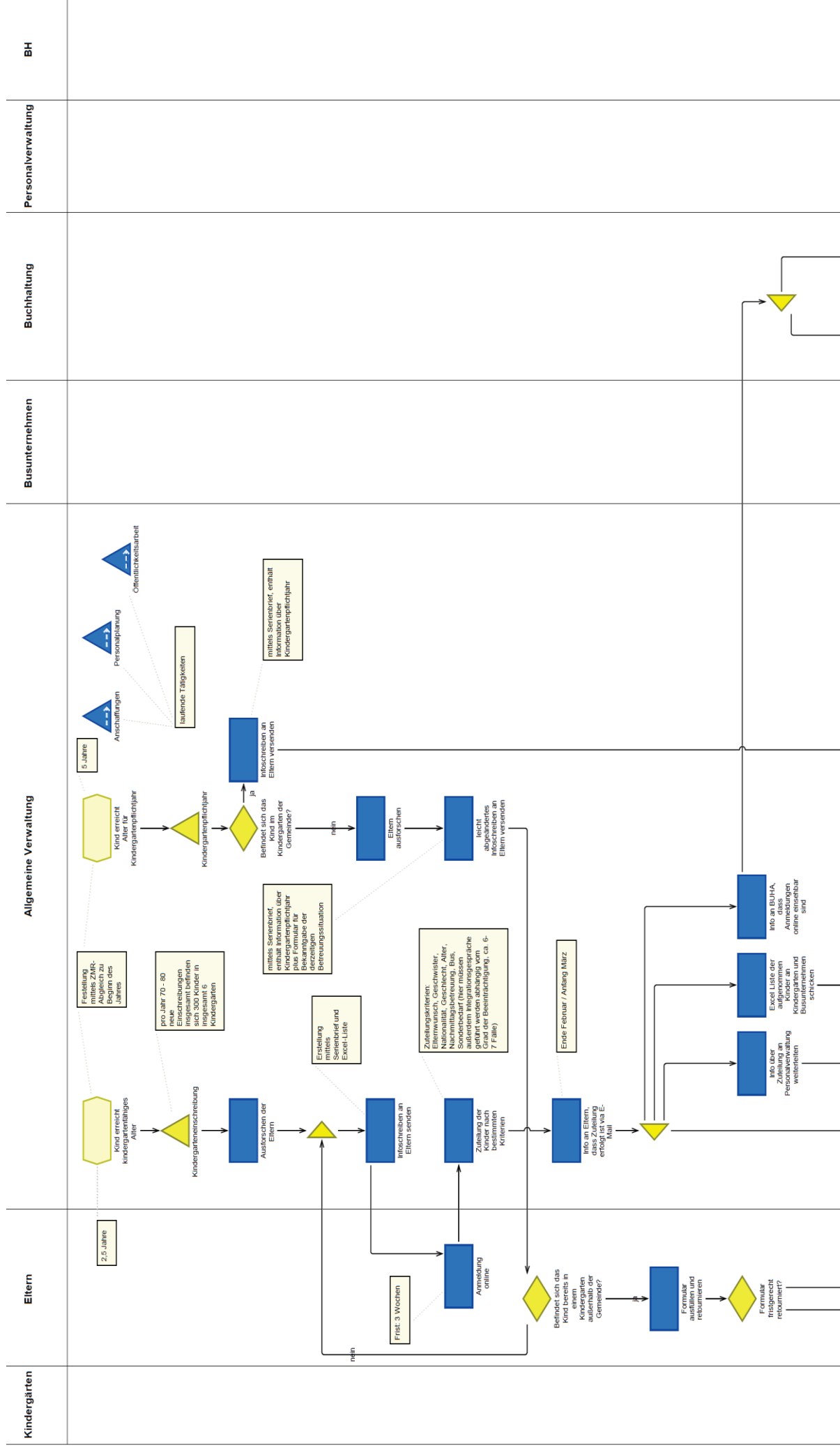
Die Kindergartenanmeldung erfolgt im Ist-Prozess mittels Anmeldeformulare, die von der Gemeinde versendet und von den Eltern (fristgerecht) retourniert werden. Nach der endgültigen Zuteilung werden die Eltern wiederum mittels Versenden eines Briefes über die Ergebnisse informiert und die Anmeldeformulare werden an die Buchhaltung weitergeleitet. Zusätzlich sind die Daten in diverse Excel-Listen zu übertragen und an die Kindergärten und das Busunternehmen zu übermitteln. Um diesen Arbeitsprozess zu beschleunigen wird vorgeschlagen, die Anmeldung zu den Kindergärten online über die Homepage der Stadtgemeinde Neulengbach zu tätigen. Vorstellbar ist, dass die Eltern mittels Brief informiert werden, dass nun die Anmeldung zu den Kindergärten getätigt werden kann mit der Möglichkeit diese online durchzuführen, aber auch noch mittels Formular um die Umstellung zu erleichtern. Dabei erhält jeder einen eigenen Account auf den jederzeit zugegriffen werden kann und die Daten bis zum endgültigen Fristablauf geändert werden können. Nach Fristablauf erfolgt die endgültige Zuteilung, die wiederum nach Bekanntgabe per Mail online über den Account einsehbar ist. Sind die Daten bereits online verfügbar, wird auch die Datenübertragung erleichtert, da diese nicht mehr händisch in Excel-Listen eingegeben werden müssen sondern im besten Fall vom System zusammengeführt werden. Dies hat eine schnellere Abwicklung und einen geringeren Arbeits- und Koordinationsaufwand mit gleichzeitig geringeren laufenden Kosten zur Folge. Weiters ist es möglich die Daten schneller zu ändern und die Aktualität sowie Transparenz zu erhöhen. Diesen Vorteilen stehen wiederum gewisse Nachteile gegenüber. Die Einrichtung einer solchen Software ist wiederum mit Kosten verbunden und unter Umständen kann dies als eine Verringerung des Bürgerservices betrachtet werden, da die Eltern lediglich über den eigenen Account über das Ergebnis informiert werden ohne vorherige persönliche Abstimmung. Dem kann aber auch entgegengewirkt werden, in dem die Abstimmung in Einzelfällen beibehalten wird. Ob eine solche Umstellung von den Eltern akzeptiert wird ist fraglich, da auch ein Internetzugang und eine gewisse IT-Affinität erforderlich sind. Nachdem Einrichten der Software sind wiederum die Mitarbeiter zu schulen und der Datenschutz muss gewährleistet sein.

Untenstehend sind zur besseren Übersicht die genannten Vor- und Nachteile in tabellarischer Form (Tabelle 16) gegenübergestellt:

Vorteile	Nachteile
Schnellere Abwicklung	Kosten der Einrichtung der Software
Geringerer Arbeitsaufwand	Unter Umständen geringerer Bürgerservice (aber Möglichkeit dem entgegenzuwirken)
Geringerer Koordinationsaufwand	Akzeptanz der Eltern fraglich
Geringere laufende Kosten	Internetzugang und IT-Affinität erforderlich
Transparenz	Datenschutz muss gewährleistet sein (insb. §§ 6,7,8,9,14,15)
Schnelle Änderung der Daten möglich	Schulung der Mitarbeiter
Zukunftsorientierung	

Tabelle 16: Soll-Prozess Kindergartenverwaltung : Vor- und Nachteile Optimierungsvorschlag 2 (eigene Darstellung)

Die zwei beschriebenen Optimierungsvorschläge wurden wiederum in Adonis modelliert, wie nachfolgende Abbildung 33 zeigt.



Vergleich Ist- und Soll-Prozess

Um die Änderungen nochmals zu verdeutlichen, wird in folgender Tabelle 17 der Ist- und Soll-Prozess in grober Form gegenübergestellt.

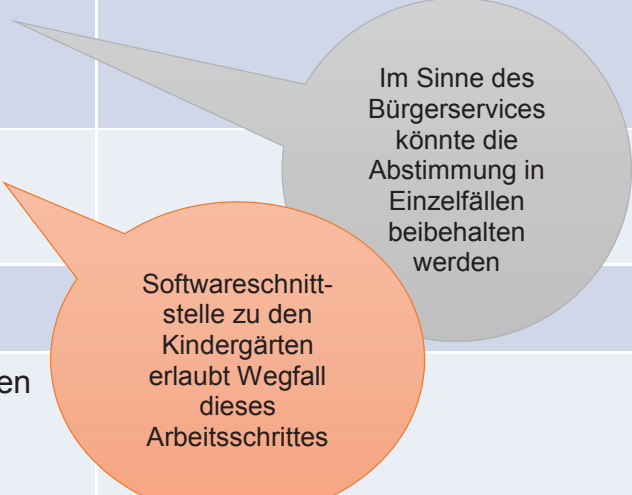
	Ist	Soll
1.	Eltern ausforschen	Eltern ausforschen
2.	Infoschreiben inkl. Anmeldeformular an Eltern schicken per Post	Infoschreiben per Post verschicken
3.	Anmeldung per Anmeldeformular	Anmeldung online
4.	Zuteilung der Anmeldungen	Zuteilung der Anmeldung
5.	Abstimmung mit den Eltern	Info der Zuteilung an betreffende Parteien verschicken
6.	Kapazitätsklärung mit Kindergarten	
7.	Endgültige Zuteilung	
8.	Info der Zuteilung an betreffende Parteien verschicken	

Tabelle 17: Vergleich Ist- und Soll Prozess Kindergartenverwaltung (eigene Darstellung)

Die Optimierung des Prozesses mittels der oben beschriebenen Vorschläge erlaubt den Wegfall der Arbeitsschritte 5 (Abstimmung mit den Eltern), 6 (Kapazitätsklärung mit Kindergärten) und 7 (Endgültige Zuteilung). Um jedoch den Bürgerservice weiterhin zu gewährleisten kann die Abstimmung mit den Eltern in Einzelfällen beibehalten werden. Durch die Einrichtung einer Softwareschnittstelle zu den Kindergärten ist die zusätzliche Kapazitätsklärung mit den Kindergärten nicht mehr

notwendig, da diese bereits in der Software ersichtlich ist. Eine endgültige Zuteilung gibt es dem zur Folge nicht, da die Eltern bereits nach der Zuteilung durch die Gemeinde durch den eigenen Account über das endgültige Ergebnis informiert werden.

11 Schlussbemerkung

Als Abschluss dieser Arbeit ist zu sagen, dass die ausgewählten Prozesse durchaus Optimierungspotenzial aufweisen, auch wenn rechtliche Einschränkungen, wie bei der Kindergartenverwaltung, vorhanden sind. Durch die Modellierung der Prozesse wurde klar, wie teilweise komplex die Allgemeine Verwaltung strukturiert ist. Besonderes Augenmerk wurde auf die Erhaltung bzw. Erhöhung des Bürgerservices, ein wichtiger Aspekt für die Stadtgemeinde Neulengbach, gelegt.

Literaturverzeichnis

- Abdolvand, Neda, Amir Albadvi und Zahra Ferdowski. 2008. Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*, Vol. 14 Iss 4: 497 – 511.
- anno.onb.ac.at. 2015. Wienerwald-Bote. *ANNO Historische österreichische Zeitungen und Zeitschriften*. http://anno.onb.ac.at/info/wwb_info.htm (zugegriffen: 15. April 2015).
- Bachner, Christian. 2015. Zusätzliche Materialien. 2. November. (zugegriffen: 2. November 2015).
- Becker, Jörg, Lars Algermissen und Thorsten Falk. 2007. *Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung: Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management*. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Becker, Jörg, Wilhelm Berning und Dieter Kahn. 2012. Projektmanagement. In: *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, hg. von Jörg Becker, Martin Kugeler, und Michael Rosemann, 17–46. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Becker, Jörg und Dieter Kahn. 2012. Der Prozess im Fokus. In: *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, hg. von Jörg Becker, Martin Kugeler, und Michael Rosemann, 3–16. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Becker, Jörg und Volker Meise. 2012. Strategie und Ordnungsrahmen. In: *Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, hg. von Jörg Becker, Martin Kugeler, und Michael Rosemann, 113–164. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Best, Eva und Martin Weth. 2009. *Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.
- bka.gv.at. 2015a. Auskunftsrecht. *Lexikon des Datenschutzrechts*. <https://www.bka.gv.at/site/5811/default.aspx> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- . 2015b. Betroffener. *Lexikon des Datenschutzrechts*. <https://www.bka.gv.at/site/5811/default.aspx> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- . 2015c. Daten. *Lexikon des Datenschutzrechts*. <https://www.bka.gv.at/site/5811/default.aspx> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- Brede, Helmut. 2005. *Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre*. 2. Aufl. München; Wien: Oldenbourg.
- Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich. 2011. Verwaltung in Österreich. Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich.

https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/verwaltung_in_oesterreich_2011_de.pdf?3sfue1 (zugegriffen: 5. Januar 2016).

Darwin Charles. 1872. *The Origin of Species by Means of Natural Selection*. 6. Aufl. London: John Murray

Dincher, Roland, Heinrich Müller-Godeffroy, Michael Scharpf und T. Schuppan. 2010. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung*. 3. Aufl. Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.

Farcher, Tim. 2016. Prozessoptimierung im öffentlichen Bereich, Interview mit Senior Consultant bei Deloitte Consulting GmbH Wien, 12.1.2016, durchgeführt von Sandra Groiß, siehe Anhang S. 1. Dezember.

F.A.Z.-Institut und Steria Mummert Consulting, Hrsg. 2011. Public Services: Aktuelle Entscheiderbefragung. *Branchenkompass 2011*. Frankfurt am Main.

Feldbrügge, Rainer und Barbara Brecht-Hadrashek. 2008. *Prozessmanagement leicht gemacht: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten*. 2. Aufl. München: Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH.

Gaitanides, Michael. 1998. Business Reengineering / Prozeßmanagement - von der Managementtechnik zur Theorie der Unternehmung? *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 58/3: 369 – 381.

---. 2012. *Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*. 3. Aufl. München: Franz Vahlen.

Geier, Martin. 2016. Prozessoptimierung im öffentlichen Bereich, Interview mit Senior Consultant bei Deloitte Consulting GmbH Wien, 9.1.2016, durchgeführt von Sandra Groiß, siehe Anhang S. 1. September.

gemeinden.at. 2015. Definition Marktgemeinde. *Gemeinden in Österreich*. <http://www.gemeinden.at/contents/14615/definition-marktgemeinde> (zugegriffen: 27. November 2015).

gemeindestrukturreform.steiermark.at. 2015. Die neue Steiermark. *Das Land Steiermark*. <http://www.gemeindestrukturreform.steiermark.at/> (zugegriffen: 28. November 2015).

geschichte.landesmuseum.net. 2015. Neulengbach. *Orte Lexikon*. http://geschichte.landesmuseum.net/index.asp?contenturl=http://geschichte.landesmuseum.net/orte/ortedetail.asp___ID=9351 (zugegriffen: 15. Mai 2015).

google.at. 2015. Karte Stadtgemeinde Neulengbach. *google maps*. <https://www.google.at/maps/place/Neulengbach/@48.1870973,15.8415046,12z/data=!4m2!3m1!1s0x476d9cafcc9f37cf:0xf887c70c2602a784> (zugegriffen: 15. Mai 2015).

Gruber, Bernd. 2010. Prozessoptimierung in Gemeindeverwaltungen. uni.wien. <http://othes.univie.ac.at/11434/> (zugegriffen: 26. Juni 2015).

- Hammer, Michael und James Champy. 1995. *Business Reengineering: Radikalkur für das Unternehmen*. 5. Aufl. Frankfurt / Main; New York: Campus.
- Hansmann, Holger, Michael Laske und Redmer Luxem. 2012. Einführung der Prozesse - Prozess-Roll-Out. In: *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, hg. von Jörg Becker, Martin Kugeler, und Michael Rosemann, 277–302. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- help.gv.at. 2015. Wirkungsbereich. *Begriffslexikon*.
<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/99/Seite.991364.html>
 (zugegriffen: 28. November 2015).
- Hermes, Bettina. 2012. *Prozessorientierte Leistungserbringung im E-Government*. Berlin: Logos.
- Hieber, Fritz. 2010. *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen für das Management in der öffentlichen Verwaltung*. 6. Aufl. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Hoffelner, Lukas. 2016. Prozessoptimierung im öffentlichen Bereich, Interview mit Senior Consultant bei Deloitte Consulting GmbH Wien, 4.1.2016, durchgeführt von Sandra Groß, siehe Anhang S. 1. April.
- Jellinek, Walter. 1931. *Verwaltungsrecht*. Berlin: Springer.
- kdz.eu. 2015. Über uns. *Zentrum für Verwaltungsforschung*.
<https://www.kdz.eu/de/%C3%BCber-uns> (zugegriffen: 2. Dezember 2015).
- Kunig, Philip. 2005. *Besonderes Verwaltungsrecht*. Hg. von Eberhard Schmidt-Aßmann. 13. Aufl. Berlin: de Gruyter.
- kurze-prozesse.de. 2009. Prozessmodellierungstools: Viele malen nur. *Kurze Prozesse*. <http://www.kurze-prozesse.de/2009/03/27/prozessmodellierungstools-viele-malen-nur/>
 (zugegriffen: 26. Februar 2016).
- Lauer, Thomas. 2014. *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Mroß, Michael. 2015. *Betriebswirtschaft im öffentlichen Sektor: Eine Einführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- nachrichten.at. 2015. Moody's: Kärnten und Niederösterreich herabgestuft. *Wirtschaft*. <http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/Moodys-Kaernten-und-Niederoesterreich-herabgestuft;art15,1888828> (zugegriffen: 17. Februar 2016).
- neulengbach.gv.at. 2015a. Unsere Gemeinde. *Stadtgemeinde Neulengbach*.
<http://www.neulengbach.gv.at/system/web/zusatzseite.aspx?menuonr=224276625&detailonr=217274905> (zugegriffen: 15. Mai 2015).

- . 2015b. Zahlen & Fakten. *Stadtgemeinde Neulengbach*.
<http://www.neulengbach.gv.at/system/web/zusatzseite.aspx?menuonr=218306250&detailonr=217600348> (zugegriffen: 15. Mai 2015).
- . 2015c. Abteilungen. *Stadtgemeinde Neulengbach*.
<http://www.neulengbach.gv.at/system/web/abteilung.aspx?menuonr=218306329> (zugegriffen: 29. Mai 2015).
- . 2015d. Mitarbeiter. *Stadtgemeinde Neulengbach*.
<http://www.neulengbach.gv.at/system/web/person.aspx?typ=211&menuonr=218306336> (zugegriffen: 29. Mai 2015).
- . 2015e. Kindergärten - Allgemeine Informationen. *Stadtgemeinde Neulengbach*.
<http://www.neulengbach.gv.at/system/web/zusatzseite.aspx?detailonr=217627134> (zugegriffen: 15. April 2015).

- noe-mitte.at. 2015a. Karte Hauptregion Niederösterreich Mitte. *Karten Niederösterreich Mitte*. <http://www.noe-mitte.at/karten.htm> (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- . 2015b. Regionalverband Niederösterreich Mitte - laufende Projekte.
<http://www.noe-mitte.at/?kat=23&mkat=23&op=4&lang=de> (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- . 2015c. Regionalverband Niederösterreich-Mitte Mitgliedsgemeinden.
<http://www.noe-mitte.at/?kat=12&mkat=12&op=2&lang=de> (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- . 2015d. Regionalverband Niederösterreich-Mitte Schwerpunktthemen.
<http://www.noe-mitte.at/?kat=15&mkat=15&op=2&lang=de> (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- . 2015e. Regionalverband Niederösterreich-Mitte Über uns. <http://www.noe-mitte.at/?kat=2&mkat=2&op=2&lang=de> (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- . 2015f. Regionalverband Niederösterreich Mitte Team. <http://www.noe-mitte.at/?kat=21&mkat=21&op=6&lang=de> (zugegriffen: 14. Mai 2015).

- oeffentlicherdienst.gv.at. 2015. Beamtinnen und Beamte, Vertragsbedienstete. *Öffentlicher Dienst*.
<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/bundespersonal/bedienstete/index.html> (zugegriffen: 2. Dezember 2015).

- orf.at. 2016. Kärnten wäre bei Ratingagentur S&P schon pleite. *News*.
<http://www.orf.at/stories/2326083/> (zugegriffen: 23. Februar 2016).

- Österle, Hubert. 1995. *Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung*. 2. Aufl. Berlin: Springer.

- Ould, Martyn A. 1995. *Business Processes: Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement*. Chichester: Wiley.

- parlament.gv.at. 2015. Das bundesstaatliche Prinzip. *Republik Österreich: Parlament*. <https://www.parlament.gv.at/PERK/BOE/PR/> (zugegriffen: 27. November 2015).

- Pesendorfer, Konrad und Alexander Hanika. 2014. Bevölkerungsprognose 2013 - 2060 für Österreich und die Bundesländer. www.statistik.at. (zugegriffen: 19.03.2016)

- PricewaterhouseCoopers. 2011. Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement. <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/pwc-gpm-studie.pdf> (zugegriffen: 19. März 2016)
- projects4students.net. 2014. Projektdetails Prozessanalyse in der allgemeinen Verwaltung. *Diplomarbetsbörse*. http://www.projects4students.net/projekt_details_p4s.php?projekt_id=1660&tiq=0http://www.projects4students.net/projekt_details_p4s.php?projekt_id=1660&tiq=0 (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- prozessmanagement-blog.ch. 2012. Übersicht BPMN Prozessmodellierungs-Tools. *Übersicht BPMN Prozessmodellierungs-Tools*. <http://prozessmanagement-blog.ch/post/32587959467/uebersicht-bpmn-prozessmodellierungs-tools> (zugegriffen: 26. Februar 2016).
- Raupach, Björn und Katrin Stangenberg. 2009. *Doppik in der öffentlichen Verwaltung: Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Regionalverband Niederösterreich Mitte. 2007. Regionsphilosophie NÖ-Mitte „Auf dem Weg zum Selbst“. Juni. <http://www.no-mitte.at/opmodule/user/noe-mitte/dokumente/Regionsphilosophie.pdf> (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- . 2015. Leitbild NÖ-Mitte. http://www.no-mitte.at/opmodule/user/noe-mitte/dokumente/noe-mitte_Leitbild.pdf (zugegriffen: 14. Mai 2015).
- Reichard, Christoph. 1987. *Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung*. 2. Aufl. Berlin: de Gruyter.
- ris.bka.gv.at. 2015a. Dienstpflichten des Beamten. *Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979*. <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008470&Artikel=&Paragraf=43&Anlage=&Uebergangsrecht=> (zugegriffen: 2. Dezember 2015).
- . 2015b. Bundes-Verfassungsgesetz Art. 118. *Bundesrecht konsolidiert*. <https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000138&Artikel=118&Paragraf=&Anlage=&Uebergangsrecht=> (zugegriffen: 27. November 2015).
- . 2015c. Stadt- und Marktgemeinden. *NÖ Gemeindeordnung 1973*. https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/LgblNO/LRNI_2009024/LRNI_2009024.html (zugegriffen: 27. November 2015).
- . 2015d. Bundes-Verfassungsgesetz Art. 117. *Bundesrecht konsolidiert*. <https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40087994> (zugegriffen: 28. November 2015).
- . 2015e. Verwendung von Daten. *Bundesrecht konsolidiert*. <https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12017606> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- . 2015f. Zulässigkeit der Verwendung von Daten. *Bundesrecht konsolidiert*. <https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12017607> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- . 2015g. Schutzwürdige Geheimhaltungsinteressen bei Verwendung nicht-sensibler Daten. *Bundesrecht konsolidiert*.

- <https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40113703> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- . 2015h. Schutzwürdige Geheimhaltungsinteressen bei Verwendung sensibler Daten. *Bundesrecht konsolidiert*.
<https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR40062823> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- . 2015i. Datensicherheit. *Bundesrecht konsolidiert*.
<https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12017614> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- . 2015j. Datengeheimnis. *Bundesrecht konsolidiert*.
<https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12017615> (zugegriffen: 28. Mai 2015).
- Rodenhagen, Jörg. 2009. Prozessmanagement in der Öffentlichen Verwaltung: Diskussionsgrundlage auf Basis eigener Erfahrungen.
<http://docplayer.org/2629954-Prozessmanagement-in-der-oeffentlichen-verwaltung-diskussionsgrundlage-auf-basis-eigener-erfahrungen.html> (zugegriffen am 21. März 2016)
- Rosemann, Michael, Ansgar Schwegmann und Patrick Delfmann. 2012. Vorbereitung der Prozessmodellierung. In: *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, hg. von Jörg Becker, Martin Kugeler, und Michael Rosemann, 47–112. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schauer, Reinbert. 2015. *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre - Public Management*. 3. Aufl. Wien: Linde Verlag.
- Schwegmann, Ansgar und Michael Laske. 2012. Istmodellierung und Istanalyse. In: *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, hg. von Jörg Becker, Martin Kugeler, und Michael Rosemann, 165–194. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Seethamraju, Ravi. 2012. Business process management: a missing link in business education. *Business Process Management Journal*, Nr. Vol. 18 Iss: 3: 532 – 547.
- Speck, Mario und Norbert Schnetgöke. 2012. Sollmodellierung und Prozessoptimierung. In: *Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*, hg. von Jörg Becker, Martin Kugeler, und Michael Rosemann, 195–228. 7. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Stadtgemeinde Neulengbach. 2014. Auflistung Geschenkevergabe.
- statistik.at. 2015a. Gemeinden. *Klassifikationen*.
http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/gemeinden/index.html (zugegriffen: 27. November 2015).
- . 2015b. Politische Bezirke. *Klassifikationen*.
http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/politische_bezirke/index.html (zugegriffen: 27. November 2015).

- Statistik Austria. 2013. Verteilung der Arbeitnehmerentgelte im staatlichen Sektor nach Aufgabenbereichen 2013.
- . 2014a. Ein Blick auf die Gemeinde Neulengbach Bevölkerungsentwicklung 1896 - 2014. <http://www.statistik.at/blickgem/blick1/g31926.pdf> (zugegriffen: 15. Mai 2015).
- . 2014b. Ein Blick auf die Gemeinde Neulengbach Bevölkerungsveränderung nach Komponenten 2012 und 2013. <http://www.statistik.at/blickgem/blick2/g31926.pdf> (zugegriffen: 15. Mai 2015).
- . 2014c. Bevölkerungsstand und -struktur 01.01.2014. 1. Januar. <http://www.statistik.at/blickgem/ae4/g31926.pdf> (zugegriffen: 15. Mai 2015).
- Sztuka, Achim. 2014. Wertkette (nach Porter). *Unternehmensanalyse*. <http://www.manager-wiki.com/unternehmensanalyse/12-wertkette> (zugegriffen: 21. Juni 2014).
- test.de. 2008. Qualitätsmanagement: Transparenz ist nicht in Sicht. *Bildung, Beruf*. <https://www.test.de/Qualitaetsmanagement-Transparenz-ist-nicht-in-Sicht-1531451-1532542> (zugegriffen: 26. Januar 2016).
- Vossen, Gottfried und Jörg Becker. 1996. Geschäftsprozeßmodellierung und Workflowmanagement: Eine Einführung. In: *Geschäftsprozeßmodellierung und Workflowmanagement: Modelle, Methoden, Werkzeuge*, hg. von Gottfried Vossen und Jörg Becker, 17–26. 1. Aufl. Bonn: International Thomson Publishing GmbH.
- Wallisch, Franz. 2012. Nutzen statt Selbstzweck: Prozessmanagement zwischen Wunschdenken und täglicher Praxis. *QZ*, Nr. Jahrgang 57: 14–16.
- Wastl-Walter, Doris. 2000. *Gemeinden in Österreich: Im Spannungsfeld von staatlichem System und lokaler Lebenswelt*. Wien: Böhlau.
- wien.gv.at. 2015. Organisation der Verwaltung in den Gemeinden. *Organisation der Wiener Stadtverwaltung*. <https://www.wien.gv.at/verwaltung/organisation/oesterreich/gemeinden.html> (zugegriffen: 28. November 2015).
- Willaert, Peter, Joachim Van den Bergh, Jurgen Willems und Dirk Deschoolmester. 2007. The Process Oriented Organisation: A Holistic View - Developing a Framework for Business Process Oriented Maturity. In: *Business Process Management*, hg. von Gustavo Alonso, Dadam Peter, und Michael Rosemann, 1–15. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Winter, Robert. 2003. Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering. In: *Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*, hg. von Hubert Österle und Robert Winter, 87–118. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Wirth, Klaus und Markus Matschek. 2004a. Interkommunale Zusammenarbeit in Österreich - Aktuelle Trends und Thesen zur weiteren Fachdiskussion. *Österreichischer Städtebund*. <http://www.staedtebund.gv.at/gemeindezeitung/oegz-beitraege/oegz->

- beitraege-details/artikel/interkommunale-zusammenarbeit-in-oesterreich-aktuelle-trends-und-thesen-zur-weiteren-fachdiskus.html (zugegriffen: 2. Dezember 2015).
- . 2004b. Verstärkung der interkommunalen Zusammenarbeit der Gemeinden als eine wichtige Zukunftsaufgabe der kommenden Jahre? In: *Kärntner Jahrbuch für Politik: 2004*, hg. von Karl Hren, Peter Filzmaier, und Karl Anderwald. Klagenfurt: Kärntner Druck- und Verlagsgesellschaft.
<http://www.jahrbuchkaernten.at/fileadmin/jahrbuch/Downloads/JBDP2004.pdf> (zugegriffen: 22. November 2015).
- wirtschaftslexikon.gabler.de. 2015a. kommunale Selbstverwaltung. *Gabler Wirtschaftslexikon*.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12642/kommunale-selbstverwaltung-v7.html> (zugegriffen: 27. November 2015).
- . 2015b. Definition Glokalisierung. *Wirtschaftslexikon*.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/glokalisierung.html> (zugegriffen: 23. April 2015).
- wko.at. 2013. Vergaberecht warum? Die wichtigsten Rechtsgrundsätze. 5. März.
<https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Vergaberecht/Rechtsschutz-im-Vergaberecht/Vergaberecht-warum.html> (zugegriffen: 13. Januar 2016).

Abstract (deutsch)

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung und besteht aus zwei Teilen. Während sich der erste Teil mit einer theoretischen Ausarbeitung von Prozessmanagement und der öffentlichen Verwaltung beschäftigt, zeigt der zweite Teil den Kern dieser Arbeit, die Optimierung der Prozesse in der Allgemeinen Verwaltung Neulengbach.

Im theoretischen Teil wird zuerst eine kurze Einführung in das Prozessmanagement gegeben, gefolgt von einer Diskussion des Prozessbegriffes. Da es in der Literatur zahlreiche Definitionen gibt, sollen einige exemplarisch aufgezeigt werden. Das Kapitel 3 geht näher auf Modelle und Prozessmanagementmodelle im Speziellen ein. Es wird ein Versuch unternommen Modelle zu typisieren und Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung herausgearbeitet. Die Erläuterung des von den Autorinnen verwendeten Prozessmanagementmodells bildet den Abschluss dieses Kapitels. Da viele Business Process Reengineering Projekte scheitern sollen im nächsten Kapitel 4 Herausforderungen im Prozessmanagement beschrieben und Möglichkeiten aufgezeigt werden, die dabei helfen ein Change Projekt erfolgreich umzusetzen.

Da sich der zweite Teil dieser Arbeit mit der Prozessoptimierung im öffentlichen Bereich beschäftigt, wird im Kapitel 5 näher auf den öffentlichen Sektor eingegangen und dieser allgemein und mit Bezug zum Prozessmanagement zum privaten Sektor abgegrenzt. Das Kapitel 6 bildet den Abschluss des ersten Teils dieser Arbeit und zeigt interne und externe Auslöser, die den Druck auf eine Verwaltungsmodernisierung erhöhen.

Kapitel 7 bis 10 bilden das Praxisprojekt ab. Hier wird zunächst die Gemeinde Neulengbach und der Projektablauf allgemein beschrieben, bevor in einem nächsten Schritt die Analyse und Optimierung der Prozesse „Ehrungen“, „Friedhofsverwaltung“ und „Kindergartenverwaltung“ erfolgt.

Abstract (englisch)

This thesis deals with the topic process optimization in the public administration and consists of two parts. While the first part consists of a theoretical elaboration of process management and public administration, the second part describes the optimization of processes in the General Administration of the municipality Neulengbach.

In the theoretical part, first a brief introduction on process management is given, followed by a discussion of the process concept. As there are many definitions in scientific literature, some of them were chosen as examples. Chapter three goes into more detail on models and process management models in particular. A classification of models and principles of proper modeling are described. An explanation of the process management model used by the authors is the end of this chapter. Since many business process reengineering projects fail, the next chapter four describes challenges in process management and opportunities are identified that help to successfully implement a change project.

Since the second part of this thesis deals with the optimization process in the public sector, chapter five takes a closer look on the public sector and shows differences to the private sector in general and with respect to process management. Chapter six concludes the first part of this thesis, showing internal and external triggers that increase the pressure on administrative modernization.

Chapters seven to ten concern the practice project. First the municipality Neulengbach and the project process are described in general. As a next step the analysis and optimization of the chosen processes "honors", "cemetery administration" and "Kindergarten Administration" are depicted.

Anhang

Frage	Lukas Hoffelner	Martin Geier	Tim Farcher
1) Wie war kurz zusammengefasst dein beruflicher Werdegang?	Prinzipiell habe ich einen sehr klassischen Werdegang gehabt. Meine erste Vollzeitstelle habe ich bei act Management Consulting angetreten, die mich auch zu meinen jetzigen Arbeitgeber Deloitte Consulting gebracht hat.	2015-lfd: Deloitte Österreich 2011-2015: act Management Consulting GmbH 2009-2011: Österr. Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH – AGES	7 mal 8 Wochen Praktika in Hotels (Service und Küche), 1,5 Jahre Privatkundenbetreuer – Tiroler Sparkasse, 2,5 Jahre Freiberuflicher Sportjournalist – Tiroler Tageszeitung, 2 Jahre Basketball Bundesliga Trainer, 3,5 Jahre Unternehmensberatung – BOC Unternehmensberatung (Prozess- und Strategiemangement), 11 Monate Unternehmensberatung – Deloitte (Human Capital)
2) Wie würdest du deine jetzige Tätigkeit beschreiben?	Derzeit werde ich intern als Teilprojektleiter, in kleineren Projekten auch als Projektleiter beim Kunden eingesetzt. Fachlich bin ich der Organisationsberatung zugewiesen. Meine Projekte decken ua ab: • Prozessmanagement und –optimierungen	Ich bin momentan als Senior Consultant im Team IT-Projektmanagement bei Deloitte Consulting tätig und arbeite überwiegend an Projekten in der öffentlichen Verwaltung, wobei auch das Gesundheitswesen sowie Infrastruktur und Energie zu unseren Branchenschwerpunkten zählen. In meinen Aufgabenbereich fallen die	Bei Deloitte beschäftige ich mich mit der Gestaltung und Optimierung von HR Abteilungen.

	• Veränderungen in der Aufbauorganisation • Kostenreduktion und Umsatzoptimierung • Projektmanagement als Schnittstelle zwischen IT Anforderungen und Entwicklern • Risikomanagement und IKS	Erstellung von Business Cases und Fachkonzepten sowie Analysen zur Aufbereitung von Entscheidungen im Zusammenhang mit großen IT-Vorhaben. Weiters geht es bei IT-Projekten um Fragestellungen wie: Wie setzt man ein Projekt (neu) auf? Wie kann man das Projektmanagement in passender Art und Weise einrichten bzw. unterstützen? Was kann man bei einem laufenden Projekt verbessern?	
3) Welche konkreten Projekterfahrungen hast du in der Prozessoptimierung im öffentlichen Bereich?	Konkrete Erfahrungen habe ich bereits in Magistraten, Ministerien und staatsnahen Betrieben sammeln dürfen.	Bei meinen Projekten betreffend Prozessoptimierung wurden meist IT-Systeme eingeführt, weiterentwickelt oder Neuentwicklungen abgelöst, um Abläufe in den Organisationen zu optimieren bzw. zu automatisieren. Dabei kamen nicht nur Prozesserhebungs- und Prozessmodellierungstechniken oder Prozessanalysetools zur Anwendung, sondern im Weiteren auch	Ein 1 Jahres Projekt bei der MA 14 – IT Dienstleister der Magistrate (Optimierung des Rechnungslegungsprozesses), Prozesslandkarten Workshops und Erstellung der Prozesslandkarten sowie Sparringpartner für Prozessmodellierung bei dem Amt der Vorarlberger Landesregierung

			Erhebungen und Formulierungen der Anforderungen, Opportunitätskostenrechnungen, Lastenhefterstellungen, Auswahl bzw. Erstellung und Implementierung von IKT-Lösungen sowie Optimierungen im laufenden Betrieb.	
4) Welche Unterschiede hast du in der Projektarbeit zwischen dem privaten und öffentlichen Bereich wahrgenommen? (zB.: Optimierungspotenzial, rechtliche Zusammenarbeit / Kooperationswille, Formalisierungsgrad usw.)	Ein Unterschied liegt in der Projektbegründung und dem Spielraum, in der man Prozessoptimierungen durchführen darf. Privater Kunde • Projektbegründung: Kostendruck • Spielraum: Reduktion von nicht wertschöpfenden Prozessschritten und damit im weiteren Sinne auch FTEs • Rechtliche Grenzen: analog zu öffentlich	Folgende Aspekte sind für die Projektarbeit im öffentlichen Bereich sicher zutreffender: Die sinkenden Budgets und Sparprogramme führen teilweise zu längerfristig überlasteten Ressourcen. Budgets ist grundsätzlich knapp bemessen und können in der Regel nur für ein Jahr garantiert werden. Durch die oft budgetbedingte lange Nutzungsdauer von Lösungen ist eine sehr ausgeprägte Heterogenität der	Optimierungspotential kann unabhängig von privaten und öffentlichen Bereichen identifiziert werden. Meist gestaltet sich aber die Umsetzung von Maßnahmen und die Realisierung der Optimierungspotentialen in öffentlichen Bereichen durchaus schwierig, da einfach gesagt die Mühlen langsamer mahlen. Mehr Abstimmungsrunden sowie Bewilligungen, oft keine klare Trennung von Verantwortlichkeiten (Es gibt Abteilungsleiter bzw.	

	Öffentlicher Kunde • Projektbegründung: Leistungsdruck hinsichtlich zukünftiger Anforderungen) • Spielraum: Reduktion von nicht wertschöpfenden Prozessschritten, Fokussierung der Kompetenzen und Durchführung Schulungsmaßnahmen, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden • Rechtliche Grenzen: analog zu privat Bei Zusammenarbeit / Kooperationswille fällt es mir schwer zu differenzieren, da die Projektbegründungen öffentlich/privat unterschiedlich sind und damit Kooperation/Zusammenarbeit in Projekten nicht vergleichbar sind. Prinzipiell ist die Zusammenarbeit immer respektvoll und fällt gut aus,	Systemlandschaften eher die Regel und nicht die Ausnahme. Laufende gesetzliche Änderungen und Neuerungen müssen zeitgerecht berücksichtigt werden. Vielfältige Interessenslagen sind zu berücksichtigen, dabei führen besonders politische Interessen zu „moving targets“. Die Projekte stehen in der Regel „öffentlich in der Auslage“. Die Darstellung und Kommunikation nach außen ist damit oft integraler Projektbestandteil.	Magistratsleiter die für ihren Bereich die Entscheidungsgewalt haben – Wenn ein Prozess aber über mehrere Abteilungen läuft wird das starre Abteilungsdenken oft zum Problem und manchmal werden deshalb auch keine Entscheidungen getroffen). Allgemein merkt man in öffentlichen Bereichen, dass der Wille zur Zusammenarbeit zwar da ist und in der Analysephase sowie in den Workshops gut mitgearbeitet wird. Sobald aber Entscheidungen anstehen und evtl. Veränderung bevorsteht, wird oft das Projekt nicht mehr wirklich ernst genommen.
--	---	--	--

	sofern die Projektbegründung vom Kunden legitimiert worden ist.		
5) Gibt es besondere Herausforderungen in der Projektarbeit im öffentlichen Bereich? Falls ja, welche? (Beispiele aus konkreten Projekten)	Auf die Integration des Betriebsrats ist bei öffentlichen Kunden mehr zu achten als bei privaten Kunden. Falls dies nicht ausreichend geschieht, kann es passieren, dass das Projekt mangels ausreichender Informationen vom Betriebsrat gestoppt wird. Bei meinen bisherigen Erfahrungen war der Veränderungsdruck bei privaten Kunden größer.	Folgende Herausforderungen sind für die Projektarbeit im öffentlichen Bereich sicher zutreffender: Notwendigkeit zur Berücksichtigung von Ausschreibungen in der Projektarbeit, einerseits in der Unterstützung zur Abwicklung von Ausschreibungen, andererseits als Teilnehmer einer Ausschreibung Etablierung von gesetzlichen Grundlagen für internationale Kooperationsprojekte in Form von Kooperations- oder Verwaltungsvereinbarungen oder gar Staatsverträgen Prüfung von Projektumsetzungen, die nicht nur durch ein internes oder externes Controlling sondern im öffentlichen Bereich insbesondere	Siehe Frage 4

			durch den Rechnungshof durchgeführt werden	
6) Welche Tipps würdest du einem Berater / einer Beraterin geben, der / die zum ersten Mal mit einer Prozessoptimierung im öffentlichen Bereich beauftragt wurde?	In vielen Fällen weiß der Kunde (privat/öffentlich) schon sehr gut, was bei den internen Prozessen gut und schlecht läuft. Für eine ausreichend detaillierte Analyse ist meistens nicht das Budget gegeben. Je mehr der Kunde bei Ansätzen für Prozessoptimierungen eingebunden wird, desto größer sind die Chancen, dass der Prozess wirklich optimiert, entsprechend intern umgesetzt und auch über Jahre hin gelebt wird.	Besonders auf die vielfältigsten Stakeholder zu achten und sämtliche gesetzlichen Regulatorien zu berücksichtigen. Die zeitliche Planung möglichst realistisch, nicht optimistisch halten.	Geradliniges Projektmanagement, viel Information bzgl. Phasen des Projektes bis hin zur Agenda/Einleitung für jeden Workshop! Wichtige Stakeholder identifizieren und und regelmässigen Kontakt aufbauen (Für die Entscheidungsfindung)	
7) Wenn du 10 Jahre in die Zukunft blickst: Wie werden sich deiner Meinung nach die Prozesse im öffentlichen Bereich verändern? Kannst du einen Trend erkennen? (zB.: Flexibilisierung /	Der Trend geht ganz klar in Richtung Digitalisierung. Meiner Einschätzung nach wird man auch um die Modellierungssprache BPMN 2.0 nicht herum kommen, da diese auch als Grundlage für Software-	In den nächsten 10 Jahren wird der Trend der Digitalisierung und Prozessoptimierung definitiv anhalten und vor allem auch jene Bereiche durchdringen, die aktuell chronisch papierbasiert organisiert sind. Obwohl die Durchdringung des privaten	Standardisierung wird mit Sicherheit ein Thema werden – Es werden jetzt schon Staatsnahe Betriebe und öffentliche Betriebe optimiert um mit dem privaten Bereichen mithalten zu können □ Trend: „Vom Beamtentum zu	

Standardisierung, Digitalisierung usw.)	Programmierungen werden kann.	Bereiche mit Smartphones, Computern, Laptops, Tablets und anderen technischen Gadgets rasant voranschreitet, wird die Umstellung von papierbasierten Prozessen im öffentlichen Bereich in einer differenzierten Geschwindigkeit stattfinden.	einer ertragsreichen GmbH“ oder „Vom Beamtentum zum Unternehmertum“ Digitalisierung wird durch die Standardisierung von Prozessen automatisch folgen (IT follows Process) ☐ Ebenso sehe ich auch in den öffentlichen Bereichen einen klaren Trend in das 21. Jahrhundert, sprich, Auftritt, Angebot sowie Abwicklung über das Internet.
8) Möchtest du abschließend noch etwas ergänzen? Gibt es etwas, was deiner Meinung nach noch wichtig zu erwähnen wäre?	Unternehmen sollten regelmäßig Methoden zu Prozessoptimierungen anwenden (insbesondere bei Kernprozessen), um einerseits am Puls der Zeit zu bleiben (Digitalisierung!) und andererseits den oft zitierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess auch verwirklichen zu können.	Ich denke zwar, dass unterschiedliche Prozessoptimierungsansätze den privaten Bereich bei weitem rascher erreichen als den öffentlichen Sektor, dass jedoch Implementierungen und Umsetzungen im öffentlichen Bereich dann umso nachhaltiger verankert sind.	-

Protokoll Erstgespräch Stadt Neulengbach / Uni Wien 25.02.2014			
Sitzungsleitung:		Teilnehmer-Innen: (ohne Titel)	Stadt Neulengbach: Christian Bachner, Leopold Ott, Selina Antes, Elfriede Entenfellner, Cornelia Prentinger, Eva Kemetzhuber Uni Wien, Institut für BWL : Prof. Rudolf Vetschera, Haris Seferagic; Studentinnen: Sandra Groiss und Isabella Grois RV noe-mitte: Christian Berger (CB)
Datum/Zeit:	25.02.2014, 09:45	Sitzungsort:	Rathaus Neulengbach

Projekt: Diplomarbörse

<u>Tagesordnung</u>
1. Projektinfo seitens Regionalverband
2. Erstgespräch: Themeneinreichung „ Prozessanalyse in der allgemeinen Verwaltung “
3. Fahrplan für die Zusammenarbeit
4. Brainstorming bestehende Prozesse

Ergebnisse / Beschlüsse:

<u>ad</u>	<u>Wer</u>	<u>Was</u>	<u>bis wann</u>
<u>1</u>	<u>CB</u>	Projektinfo Diplomarbörse: - Teilnahme durch Regionalverband noe-mitte an offiziellen Terminen (Zwischen-, Abschlusspräsentation) - Pressearbeit über das Projekt durch Regionalverband Website: www.diplomarbörse.info - Regionalverband stellt Entwurf für Werkvertrag zur Verfügung – Vereinbarung zwischen Studierenden und Stadt Neulengbach geschlossen, mögliche Höhe des Honorars (Empfehlung: 500€/Student) wird von Gemeinde geprüft.	<u>März 2014</u>
<u>2</u>		Themeneinreichung der Stadtgemeinde Neulengbach: Analyse von Prozessen in der "Allgemeinen Verwaltung". Herausarbeiten der Kernprozesse und darstellen der Ressourcenbindung. Erarbeiten von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung.	

	<u>Hr. Bachner</u>	http://www.projects4students.net/projekt_details_p4s.php?projekt_id=1660&tiq=0 Vereinbarung: Sandra und Isabella Groiss bearbeiten das Thema im Rahmen von 1 umfangreichen Diplomarbeit (ca. 4-5 Prozesse) Hintergrundinfo Neulengbach • Organisationshandbuch mit Arbeitsplatzbeschreibungen und Aufgebendefinitionen je Abteilung vorhanden. Übermittlung an Studentinnen vereinbart • Es gibt eine Reihe von großen Kernprozessen sowie viele kleine Arbeitsschritte für die es keine standardisierten Abläufe gibt – Idee: für diese kleinen Arbeitsschritte könnte es Merkblätter für den Bürger geben. • In Neulengbach besteht ein eigener Standesamtsverband von 5 Gemeinden mit Sitzgemeinde Neulengbach. Die Prozesse des Standesamts sind nicht Gegenstand der Untersuchung, sehr wohl aber die Schnittstellen zu Gemeindeprozessen. Hintergrundinfo Prof. Vetschera: • Der Prozess „Meldewesen“ wurde bereits in der Diplomarbeit von Bernd Gruber aufgegriffen und sollte als Vorarbeit berücksichtigt werden. Downloadlink für Arbeit von Hr. Gruber: http://www.diplomarbeitsboerse.info/?page_id=1145	<u>März 2014</u>
<u>3</u>	<u>Alle</u>	Fahrplan für die Zusammenarbeit: • 25.02.2014: Erstgespräch und Identifikation+Auflistung von relevanten Prozessen • Strukturierung der Aktivitätenliste durch die Studentinnen als Arbeitsgrundlage für 1.WS + Überlegung: Prozesstrigger? • 1. Workshop am 01.04.2014, ab 9:00 (ganzer Vormittag), in Neulengbach. Ziel: Bewertung und Gewichtung der Tätigkeiten + Erstellung Prozesslandkarte • 2. Workshop im Juni: detaillierte Prozessmodellierung • Sommer: Detailarbeit, Empfehlungen, Einzelgespräche • 3. Workshop Anfang/Mitte September: Präsentation der Vorschläge, Realitäts-Check	

		• Abschlußpräsentation: Dez. 2013 oder Jänner 2014 Terminliche Einschränkung: im Mai aufgrund von Vorbereitungen für Europawahl keine Projektterminen möglich!	
	Alle	Brainstorming bestehende Prozesse moderiert von Prof. Vetschera - welche Prozesse werden ausgelöst? Geburt - Melderwesen - Standbesuch - Staatsbürgerschaft - Veranstaltung/Geschehnisse - Kindeln - Gebühren Zuzug - Melderwesen - Gebühren - Kita / Schulen - Wohnortwechsel / Ausl. - Vereinsbeiträge Bestätigung erford. Todesfall - Melderwesen - Sterbenuktunde - Friedhofverwaltung Wegzug Soziale Aufgaben - Wanderbücherei / Soz. Hilfe - Freizeitaktivitäten Funktion / Verluste • Wahlen • Jubiläen • Kinderparten • Terminabhängige Förderungen • Ferienspiel	

Anmerkungen / Protokoll:

Protokoll: Christian Berger, am 26.02.2014; Verteiler: Anwesende

Anhang1: Übersichtsliste – Aufgaben der allgemeinen Verwaltung

Anhang2: Anwesenheitsliste

Aufgaben der Allg. Verwaltung

Meldewesen

- Anmeldungen inkl. Beratung
- Abmeldungen inkl. Beratung
- Bestätigungen für die Wohnbauförderung
- Bestätigungen für das Semesterticket
- Kontrolle der Rechnungen der Tagesmütterorganisationen
- Bestätigung für die SOMA
- Bestätigung der Anträge für Aufnahme in ein NÖ Pflegeheim
- Staatsbürgerschaftsänderungen
- ZMR Berichtigungen
- Gratulationen zu Staatsbürgerschaften
- Täglicher ZMR-Abgleich
- Amtliche Abmeldungen inkl. Beratungsgespräch der Eigentümer

Sozialwesen

- Ausgabe der Mindersicherungsanträge und Sozialhilfeanträge und Beratung
- Ausgabe der Heizkostenzuschussanträge und Beratung
- Übernahme und Kontrolle der Mindestsicherungsanträge und Sozialhilfeanträge
- Übernahme und Kontrolle sowie Bestätigung und Weitergabe der Heizkostenzuschussanträge
- Überprüfung der Mindestsicherungsanträge die von BH zu Stellungnahme gesendet werden
- Hilfe bei der Wohnungssuche von Bedürftigen
- Mindestpensionisten Weihnachtsfeier
- Führung der Mindestpensionisten Liste
- Mindestpensionisten Ausflug
- Ausgabe der L1 (Arbeitnehmerveranlagung) Formular und Beratung
- Ausgabe der Pflegegeldanträge und Beratung
- Ausgabe der Anträge für Aufnahme in ein Pflegeheim und Beratung
- Ausgabe sämtlicher anderer Formular im Sozialwesen (Pendlereuro, Witwenpension,...) und Beratung
- Gesunde Gemeinde
- Ausgabe der Anträge auf GIS-Befreiung, inkl. Beratung und Bestätigung der Gemeinde

Müllwesen

- Ausgabe der gelben Säcke und Biosäcke
- Verkauf von Restmüllsäcken, Biosäcken und Laubsäcken
- Umstellung der Tonnen und Beratung
- Kontrolle und Aktualisieren der Müllliste
- Verpflichtungen der Eigentümer ?
- Nachbestellung der gelben Säcke, Biosäcke, NÖLI's usw.
- Organisation der Müllsammelaktion im Frühjahr

- Organisation der Sperrmüllhausabholung
- Organisation der Problemstoffsammlung (2x Jahr)
- Vorschreiben der Lieferscheinbücher für das kommende Jahr

ASZ - Altstoffsammelzentrum

- Freischaltung der E-Card's
- Verwaltung der freigeschalteten Personen
- Servicestation für Maria Anzbach und Eichgraben

Geburten

- Führen der Geburtenliste
- Ausgabe der Dokumentenmappe und Windelsäcke inkl. Vorbereitung
- Organisation der Baby-Willkommensparty (2X im Jahr)
- Nachbestellung der Dokumentenmappen und Geschenke

Fundwesen und Verlustwesen

- Verwaltung der Fund
- Ausforschen der Verlustträger
- Vernichtung der alten Funde
- Verständigung der Verlustträger
- Ausstellung von div. Verlustbescheinigungen
- Beratung sämtlicher Verlustträger

Wahlen, Volksbefragung und Volksbegehren

- Abwicklung der gesamten damit in Verbindung stehenden Arbeiten

Hunde

- Anmeldungen und Beratung
- Abmeldungen und Beratung
- Neue Marken ausgeben
- Verwaltung der Liste
- Nachbestellung von Marken

Katastrophenplan

- Jährliche Aktualisierung des gesamten Planes

Kindergärten

- Beratung/Weitergabe von Informationen
- Einschreibung
- Verwaltung der Listen
- Gruppenzuteilung

- Organisation der Sommerbetreuung
- Kindergartenmatrix

Post

- Posteingang
- Ausdruck des Bürgerservice
- Führen der Postliste
- Aufteilen und Austeilen der Post
- Postausgang

Amtstafel und Plakatwand

- Aushänge an der Amtstafel
- Kontrolle der Amtstafel (Gültigkeit)

Neuzuzieher

- Frühren der Liste der Neuzuzieher
- Organisation der Neuzuzieher-Veranstaltung (2x im Jahr)

Ferienspiel

- Organisation des Ferienspiels von Anschreiben der Verein bis zum Herstellen der Broschüre
- Betreuung der Veranstaltungen mit dem Ferialpraktikanten
- Pressearbeit

Handysignaturen

- Beratung und Freischaltung (auch für die umliegenden Gemeinden)

Baum und Strauchschnitt

- Bei Meldung, Kontrolle ob etwas zu tun ist
- Anschreiben der Eigentümer
- Kontrolle ob erledigt
- Evtl. nochmaliges Anschreiben und Kontrollieren

Sommerbetreuung in der VS

- Druck der Anmeldungsformulare
- Erfassung und Verwaltung der Anmeldungen
- Organisation von Personal
- Abwicklung gemeinsam mit dem Personal vor Ort

Kaffeeautomat

- Abrechnen des Kaffeeautomaten

- Nachbestellung
- Störung melden

Wachdienst

- Nachbestellen der Mandate
- Tägliche Kontrolle der geschriebenen Mandate
- Bearbeiten der Beschwerden

Ablage der Bundes- und Landesgesetzblätter

Botengang zum Gericht

Ausstellung von Strafregisterbescheinigungen

Grundverkehrsordnung weiterleiten

Ehrungen der runden Geburtstage ab 70

Statistiken

Agrarstrukturhebungen

Friedhof

- Beerdigungen und Beratung
- Gräberverwaltung und Beratung
- Vorschreibung
- Friedhofsbesuche

Straßenbeleuchtung

- Meldung der defekten Lampen
- Kontrolle der Lieferscheine mit den Elektrikern

Schlüsselverwaltung

- Ausgabe der Schlüssel
- Rücknahme der Schlüssel
- Führung der Schlüsselliste

Kassa

- Einnahme inkl. Schreibarbeiten und Abrechnung Müllwesen, div. Bücher, usw.
- Tägliche Überprüfung des Kassastandes
- Ausgabe und Bestellung von Gästebältern

Betreuung der Facebook-Fanseite

Einvernahmen

Telefonzentrale

Ausschüsse

- Schreiben und Versenden der Einladungen
- Vorbereitung der Unterlagen
- Versand des Protokolls
- Nacharbeiten zum Protokoll

Kinderfasching

- Organisation der Veranstaltung

BH Außenstellen

- Auskunft für die Reispassausstellung, Öffnungszeiten,...
- Auskünfte über Mutterberatung, Jugendwohlfahrt,....

Aufgaben von Stellenbeschreibung

- Ortspolizeiliche Aufgaben
- Rechtshilfe ersuchen
- Kirchliche Angelegenheiten
- Wohnungswesen
- Haustechnik
- Musterung
- Homepage
- Urkunden bei Geburt, Ehe und Tod
- Ehefähigkeitszeugnisse
- Vaterschaftsanerkennnisse

Kategorie	Aktivität
Admin	Führung der Mindestpensionisten Liste
Admin	Führen der Geburtenliste
Admin	Nachbestellung der Dokumentenmappen und Geschenke
Admin	Posteingang
Admin	Ausdruck des Bürgerservice
Admin	Führen der Postliste
Admin	Aufteilen und Austeilen der Post
Admin	Postausgang
Admin	Ablage der Bundes- und Landesgesetzblätter
Admin	Botengang zum Gericht
Admin	Grundverkehrsordnung weiterleiten
Admin	Statistiken
Admin	Kontrolle der Lieferscheine von Lampen mit den Elektrikern
Admin	Kontrolle und Aktualisieren der Müllliste
Admin	Nachbestellung der gelben Säcke, Biosäcke, NÖLI's usw.
Admin	Verwaltung der Liste d, Hunde
Admin	Nachbestellung von Hundemarken
Admin	Verwaltung der Kindergartenliste
Agrarstrukturhebungen	Agrarstrukturhebungen
Amtstafel	Aushänge an der Amtstafel
Amtstafel	Kontrolle der Amtstafel (Gültigkeit)
ASZ	Freischaltung der E-Card's
ASZ	Verwaltung der freigeschalteten Personen
ASZ	Servicestation für Maria Anzbach und Eichgraben
Ausschüsse	Schreiben und Versenden der Einladungen
Ausschüsse	Vorbereitung der Unterlagen
Ausschüsse	Versand des Protokolls
Ausschüsse	Nacharbeiten zum Protokolls
Diverse Auskünfte	Auskunft für die Reispassausstellung, Öffnungszeiten,...
Diverse Auskünfte	Auskünfte über Mutterberatung, Jugendwohlfahrt,
Ehrungen	Ehrungen der runden Geburtstage ab 70
Friedhofsverwaltung	Beerdigungen und Beratung
Friedhofsverwaltung	Gräberverwaltung und Beratung
Friedhofsverwaltung	Vorschreibung
Friedhofsverwaltung	Friedhofsbesuche
Fundwesen	Verwaltung der Fund
Fundwesen	Ausforschen der Verlustträger
Fundwesen	Vernichtung der alten Funde
Fundwesen	Verständigung der Verlustträger
Fundwesen	Ausstellung von div. Verlustbescheinigungen
Fundwesen	Beratung sämtlicher Verlustträger
	Ausgabe der Dokumentenmappe und Windelsäcke inkl.
Geburten	Vorbereitung

Kategorie	Aktivität
Soziale Anliegen	Übernahme und Kontrolle sowie Bestätigung und Weitergabe der Heizkostenzuschussanträge
Soziale Anliegen	Überprüfung der Mindestsicherungsanträge die von BH zu Stellungnahme gesendet werden
Soziale Anliegen	Hilfe bei der Wohnungssuche von Bedürftigen
Soziale Anliegen	Ausgabe sämtlicher anderer Formular im Sozialwesen (Pendlereuro, Witwenpension,...) und Beratung
Soziale Anliegen	Gesunde Gemeinde
Soziale Anliegen	Ausgabe der Anträge auf GIS-Befreiung, inkl. Beratung und Bestätigung der Gemeinde
Staatsbürgerschaft	Staatsbürgerschaftsänderungen
Staatsbürgerschaft	Gratulationen zu Staatsbürgerschaften
Strafregister	Ausstellung von Strafregisterbescheinigungen
Veranstaltungen	Mindestpensionisten Weihnachtsfeier
Veranstaltungen	Organisation der Müllsammelaktion im Frühjahr
Veranstaltungen	Organisation der Problemstoffsammlung (2x Jahr)
Veranstaltungen	Organisation der Baby-Willkommensparty (2X im Jahr)
Veranstaltungen	Organisation der Neuzuzieher-Veranstaltung (2x im Jahr)
Veranstaltungen	zum Herstellen der Broschüre
Veranstaltungen	Betreuung der Veranstaltungen mit dem Ferialpraktikanten
Veranstaltungen	Pressearbeit
Veranstaltungen	Kinderfasching
Wachdienst	Nachbestellen der Mandate
Wachdienst	Tägliche Kontrolle der geschriebenen Mandate
Wachdienst	Bearbeiten der Beschwerden
Wahlen	Abwicklung der gesamten damit in Verbindung stehenden Arbeiten
Web und Social Media	Facebook
Web und Social Media	Homepage
Wegzug	Abmeldungen inkl. Beratung
Wegzug	ZMR Berichtigungen
Wegzug	Täglicher ZMR-Abgleich
Wegzug	Amtliche Abmeldungen inkl. Beratungsgespräch der Eigentümer
Wegzug	Abmeldungen der Hunde und Beratung
Zuzug	Anmeldungen inkl. Beratung
Zuzug	Bestätigungen für die Wohnbauförderung
Zuzug	ZMR Berichtigungen
Zuzug	Täglicher ZMR-Abgleich
Zuzug	Hilfe bei der Wohnungssuche von Bedürftigen
Zuzug	Anmeldungen der Hunde und Beratung
Zuzug	Frühen der Liste der Neuzuzieher

Kategorie	Aktivität
Handysignaturen	Beratung und Freischaltung (auch für die umliegenden Gemeinden)
Hunde	Anmeldungen der Hunde und Beratung
Hunde	Abmeldungen der Hunde und Beratung
Intern	Abrechnen des Kaffeeautomaten
Intern	Kaffee Nachbestellung
Intern	Kaffeeautomat Störung melden
Intern	Ausgabe der Schlüssel
Intern	Rücknahme der Schlüssel
Intern	Führung der Schlüsselliste
Kassa	Einnahme inkl. Schreibarbeiten und Abrechnung Müllwesen, div. Bücher, usw
Kassa	Tägliche Überprüfung des Kassastandes
Kassa	Ausgabe und Bestellung von Gästebüchern
Katastrophenplan	Jährliche Aktualisierung des gesamten Planes
Kindergarten	Beratung/Weitergabe von Informationen
Kindergarten	Einschreibung
Kindergarten	Kindergartenmatrix
Müllwesen	Ausgabe der gelben Säcke und Biosäcke
Müllwesen	Verkauf von Restmüllsäcken, Biosäcken und Laubsäcken
Müllwesen	Umstellung der Tonnen und Beratung
Müllwesen	Organisation der Sperrmüllhausabholung
Müllwesen	Organisation der Problemstoffsammlung (2x Jahr)
Ortsbildpflege	Bei Meldung, Kontrolle ob etwas zu tun ist
Ortsbildpflege	Anschreiben der Eigentümer
Ortsbildpflege	Kontrolle
Ortsbildpflege	Evtl. nochmaliges Anschreiben und Kontrollieren
Ortsbildpflege	Meldung der defekten Lampen
Pflege	Bestätigung der Anträge für Aufnahme in ein NÖ Pflegeheim
Pflege	Ausgabe der Pflegegeldanträge und Beratung
Pflege	Ausgabe der Anträge für Aufnahme in ein Pflegeheim und Beratung
Sommerbetreuung	Organisation der Sommerbetreuung
Sommerbetreuung	Druck der Anmeldeformulare
Sommerbetreuung	Erfassung und Verwaltung der Anmeldungen
Sommerbetreuung	Organisation von Personal
Sommerbetreuung	Abwicklung gemeinsam mit dem Personal vor Ort
Soziale Anliegen	Bestätigungen für das Semesterticket
Soziale Anliegen	Kontrolle der Rechnungen der Tagesmutterorganisationen
Soziale Anliegen	Bestätigung für die SOMA
Soziale Anliegen	Ausgabe der Mindersicherungsanträge und Sozialhilfeanträge und Beratung
Soziale Anliegen	Ausgabe der Heizkostenzuschussanträge und Beratung
Soziale Anliegen	Übernahme und Kontrolle der Mindestsicherungsanträge und Sozialhilfeanträge

KINDERGARTENJAHR 2015/2016

ANMELDUNG FÜR KINDER AB DEM 3. LEBENSJAHR IN DEN NÖ LANDESKINDERGARTEN



allgemeine Angaben:

Name der Eltern:

Adresse:

Telefonnummer:

Name des Kindes: Geburtsdatum:

Staatsbürgerschaft: Sprache:

Nachmittagsbetreuung:

Der Kindergartenbesuch ist von 7.00 Uhr bis 13.00 Uhr kostenlos, ab 13.00 Uhr bis 17.00 Uhr wird ein Kostenbeitrag eingehoben.

Mein Kind soll in der Zeit von Uhr bis Uhr den Kindergarten besuchen.

Wissenswertes über Ihr Kind: Besonderheiten, Behinderungen, Asthma, Allergien, große Operationen, Therapien, Frühförderung... (Sie können auch auf der Rückseite weiterschreiben)

.....
.....

Impfungen: o Tetanus o Zecken **Hausarzt:**

Da die Stadtgemeinde Neulengbach aufgrund Ihrer Wünsche organisatorische und personelle Vorkehrungen treffen muss, ist diese Anmeldung **verbindlich**.

.....
Datum

.....
Unterschrift