

Steinkellner/Zheden

# Prozessanalyse zur Einführung des ELAK in der Gemeindeverwaltung

- **Praxisnahe Studie: Verwaltungsmodernisierung am Beispiel der Stadtgemeinde Neulengbach/NÖ**
- **Optimierte Prozesse: Welches Verbesserungspotenzial hat Ihre Gemeinde-Buchhaltung?**
- **Bonus: Finden Sie auf einen Blick den besten ELAK-Anbieter für Ihre Kommune!**

## **Autorenverzeichnis:**

**Petra Steinkellner**, Bakk.rer.nat. MSc

Berufsanwarterin Steuerberater bei Siart+Team Treuhand

**Nadine Zheden**, MSc

Berufsanwarterin Steuerberater bei KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft

Den Autorinnen wurde für ihre Masterthese am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien, die diesem RFG-Schriftenreihenband zugrunde liegt, der Wissenschaftspreis 2013 der Kommunalwissenschaftlichen Gesellschaft zur Förderung von kommunalwissenschaftlichen Arbeiten verliehen.



Dr. Walter Leiss  
*Generalsekretär Gemeindebund*



Prof. Helmut Mödlhammer  
*Präsident Gemeindebund*

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Es ist eine gute Sache, wenn Dinge einen mehrfachen Nutzen haben und sich weiterentwickeln. Dieser Band der RFG-Schriftenreihe ist so ein schönes Projekt mit einem mehrfachen Nutzen. Petra Steinkellner und Nadine Zheden haben diese Arbeit im Jahr 2013 für den „Kommunalen Wissenschaftspreis“ eingereicht und diesen Bewerb gewonnen. Dieser Preis wird seit den 90er Jahren von Gemeinde- und Städtebund ausgeschrieben, um wissenschaftliche Arbeit über kommunale Themen zu forcieren und sie dann – bei entsprechender Qualität – vor den Vorhang zu holen und auszuzeichnen.

Es ist eine besondere Freude, dass diese ausgezeichnete Arbeit rund ein Jahr nach der Preisverleihung nun auch als RFG-Schriftenreihe allen Gemeinden zugänglich gemacht werden kann. Dafür danken wir den beiden Autorinnen sehr.

Diese Arbeit und dieser Band sind in vielfacher Art und Weise wichtig. Der Elektronische Akt (ELAK) ist ein Themenfeld, das seit vielen Jahren sehr intensiv diskutiert und in manchen Bereichen auch schon umgesetzt wird. Damit die Einführung des ELAK aber überhaupt sinnvoll ist, bedarf es einer umfassenden Prozessanalyse der betroffenen Verwaltung. Sonst besteht die Gefahr, dass der ELAK die Abläufe in der Verwaltung nicht abbildet und nachvollzieht. Die Erschaffung einer digitalen Parallelwelt wäre die unweigerliche Folge davon, die für alle Beteiligten mit erhöhtem Aufwand verbunden ist.

In ihrer Arbeit haben Steinkellner und Zheden – auch am konkreten Beispiel einer niederösterreichischen Kleinstadt – aufgezeigt und herausgearbeitet, welche Rahmenbedingungen es braucht, um so ein Projekt erfolgreich zu gestalten. Im konkreten Beispiel kam es bedauerlicherweise nicht zur Umsetzung, weil so gravierende Reformschritte am Beginn die Kosten steigen lassen, bevor sie dann sinken, dafür waren in diesem Fall die Ressourcen leider nicht vorhanden.

## Vorwort

Die Arbeit ist dennoch ein Meilenstein, der vielen Gemeinden Leitfaden und Hilfe sein kann, die sich für so eine Umstellung interessieren.

Unser Dank und unsere erneute Anerkennung gelten den beiden Autorinnen. Für ihre Arbeit und die Sorgfalt, mit der sie vorgegangen sind.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre.

*Generalsekretär Gemeindebund*  
Dr. Walter Leiss

*Präsident Gemeindebund*  
Prof. Helmut Mödlhammer

Wien, November 2014

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	6
Abkürzungsverzeichnis .....	7
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Prozessmanagement</b> .....	<b>10</b>
2.1 Einführung in das Prozessmanagement .....	10
2.1.1 Definition Prozesse .....	10
2.2 Nutzen und Ziele im Prozessmanagement .....	12
2.3 Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren .....	12
2.4 Prozessmanagementmodelle .....	13
2.4.1 Prozesserfassung .....	15
2.4.2 Ist-Prozessmodellierung .....	17
2.4.2.1 Ablauf der Ist-Prozessmodellierung .....	18
2.4.2.2 IT-Programme zur Visualisierung von Prozessen .....	19
2.4.3 Analyse der Ist-Prozesse .....	20
2.4.4 Soll-Prozessmodellierung .....	22
2.4.5 Implementierung .....	25
2.4.6 Kontrolle .....	26
2.4.7 Elektronischer Akt .....	27
<b>3. Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung</b> .....	<b>29</b>
3.1 Gründe für Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung .....	29
3.2 Besonderheiten des Prozessmanagements in der öffentlichen Verwaltung ..	30
<b>4. Praxis Projekt: Prozessanalyse in der Stadtgemeinde Neulengbach</b> .....	<b>33</b>
4.1 Projektbeschreibung .....	33
4.2 Projektziele .....	33
4.3 Stadtgemeinde Neulengbach .....	34
4.4 Methode .....	35
4.5 IT-Programm .....	35
4.6 Projektablauf .....	36
<b>5. Ist-Prozesse</b> .....	<b>38</b>
5.1 „Eingangsrechnung durchführen“ .....	38
5.2 „Vorschreibungen“ .....	42
5.3 „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“ .....	46
<b>6. Ist-Analyse</b> .....	<b>51</b>
6.1 Verbesserungen durch den elektronischen Akt .....	51
6.2 Weitere Verbesserungsvorschläge für die Zukunft .....	53

<b>7. Soll-Prozesse</b> .....	55
7.1 „Eingangsrechnung durchführen“ .....	55
7.2 „Vorschreibungen“ .....	59
7.3 „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“ .....	63
<b>8. Praxis-Projekt: Analyse von Anbietern des Elektronischen Akts in Österreich</b> .....	67
8.1 Go ELAK .....	67
8.2 K.I.M. Gemdat .....	68
8.3 Rathausmanager .....	69
8.4 Überblick der Anbieter des Elektronischen Akts in Österreich .....	71
<b>9. Ausblick</b> .....	72
<b>10. Resümee Stadtgemeinde Neulengbach</b> .....	74
<b>Rechtsquellen</b> .....	75

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessarten .....	11
Abbildung 2: Prozessmanagementmodell .....	14
Abbildung 3: Prozesslandkarte .....	16
Abbildung 4: Swimlane-Diagramm .....	18
Abbildung 5: Optimierungsansätze .....	23
Abbildung 6: Prozesslandkarte der Buchhaltungsabteilung Neulengbach .....	36
Abbildung 7: Ist-Prozess „Eingangsbuchführung durchführen“ .....	40 – 41
Abbildung 8: Ist-Prozess „Vorschreibungen“ .....	44 – 46
Abbildung 9: Ist-Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsbuchführung“ .....	48 – 50
Abbildung 10: Soll-Prozess „Eingangsbuchführung durchführen“ .....	56 – 58
Abbildung 11: Ausschnitt 1 Soll-Prozess „Vorschreibungen“ .....	60 – 61
Abbildung 12: Ausschnitt 2 Soll-Prozess „Vorschreibungen“ .....	62
Abbildung 13: Ausschnitt Soll-Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsbuchführung“ .....	64
Abbildung 14: Ausschnitt Ist-Prozess „Zahlungsverkehr Kassa Eingang“ .....	65
Abbildung 15: Soll-Prozess Zahlungsverkehr „Kassa Ausgang“ .....	66

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: ADONIS Modellierungsbegriffe- und -symbole .....	20
Tabelle 2: Projektziele .....	34
Tabelle 3: Analysierte Prozesse .....	37
Tabelle 4: Überblick über Anbieter des elektronischen Akts in Österreich .....	71



## Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
al.	altera
AOH	außerordentlicher Haushalt
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ASP-Lösung	Application service provider – Lösung
Art	Artikel
BGBI.	Bundesgesetzblatt
Bd.	Band
BIC	bank identification code
BM	Bürgermeister
BMF	Bundesministerium für Finanzen
B-VG	Bundesverfassungsgesetz
CIO	Chief information officer
Co.	Compagnie
CPO	Chief process officer
CRM	Customer-Relationship-Management
DÖV	Die öffentliche Verwaltung
eDP	electronic democracy and participation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Government	Electronic Government
eIC	electronic internal collaboration
ELAK	Elektronischer Akt
ELBA	Electronic banking
E-Mail	Electronic Mail
ePK	Ergebnisgesteuerte Prozessketten
ePN	electronic production networks
ePS	electronic public services
ER	Eingangsrechnung
ERP	Enterprise resource planning
EURIBOR	Euro Interbank offered Rate
f	folgende
ff	fortfolgende
FPY	first pass yield
FR	Finanzreferent
G2B	Government to Business
G2C	Government to Citizen
G2G	Government to Government

## Abkürzungsverzeichnis

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GO	Gemeindeordnung
GoM	Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung
GR	Gemeinderat
HH-Stelle	Haushaltsstelle
Hrsg.	Herausgeber
IBAN	International bank account number
IKT-Board	Informations- und Technologie Board
IT	information technology
K.I.M. Gemdat	Kommunales Informationsmanagement Gemeindedatei
KG	Kommanditgesellschaft
KST	Kostenstelle
LR	Landesregierung
km <sup>2</sup>	Quadratkilometer
MFP	Mittelfristige Finanzplanung
MS Visio	Microsoft Visio
Nr.	Nummer
OGH	Oberster Gerichtshof
OÖ	Oberösterreich
pdf.	portable document format
PzM	Prozessmanagement
SAD	Stadtamtsdirektor
STR	Stadtrat
TAN	Transaktionsnummer
USA	United States of America
USt	Umsatzsteuer
VA	Voranschlag
vgl.	vergleiche
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil

# 1. EINLEITUNG

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

Veränderungen machen auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht halt. Gerade neue Technologien und geänderte Rahmenbedingungen erhöhen den Druck auf Reformen (vgl. Hopp & Göbel, 1999, 17 ff). Die Stadtgemeinde Neulengbach hat die Zeichen der Zeit erkannt und möchte in Zukunft den elektronischen Akt einführen. Diese Arbeit bereitet diese Einführung durch eine Analyse einiger Prozesse der Buchhaltungsabteilung so gut wie möglich vor. Eine Prozessanalyse wird zumeist als wichtigste Vorbedingung für die Einführung von E-Government gesehen (vgl. Stöckler, 2010, 47). Darüber hinaus soll diese Arbeit einen Überblick über die verschiedenen Anbieter des elektronischen Akts am österreichischen Markt geben, damit der Stadtgemeinde Neulengbach die Entscheidung für ein System erleichtert werden kann.

Obwohl die Stadtgemeinde Neulengbach nach eigenen Angaben durch die durchgeführte Prozessanalyse wertvolle Einblicke in ihre eigenen Prozesse bekam, gab es bis dato keine Ressourcen (Zeit, Kosten), den elektronischen Akt tatsächlich einzuführen.

**Hinweis:** Das umfangreiche Literaturverzeichnis zu dieser Arbeit ist beim Verlag als pdf erhältlich.

**Kontakt:** MMag. Franziska Koberwein (Redaktion)  
Tel.: 01/531 61-354  
E-Mail: [franziska.koberwein@manz.at](mailto:franziska.koberwein@manz.at)

## 2. PROZESSMANAGEMENT

### 2.1 Einführung in das Prozessmanagement

Prozessmanagement ist bereits seit vielen Jahren ein anerkanntes Themenfeld und ist besonders in der heutigen Zeit – durch den stetig steigenden Konkurrenzkampf und Kostendruck – zu einem wichtigen Konzept für Unternehmen geworden (vgl. Gadatsch, 2010, 1). Viele Organisationen befinden sich trotz erreichter Umsatzziele in der Krise. Das Konzept des Prozessmanagements identifizierte unüberschaubare Geschäftsprozesse und dadurch entstehende Ineffizienzen und Kosten als eine der wichtigsten Ursachen für diese Probleme (vgl. Gaitanides, Scholz & Vrohling, 1994, 2). Um konkurrenzfähig zu bleiben oder zu werden, ist es für Unternehmen wichtig, ihre Geschäftsprozesse genau zu kennen. Durch exaktes Wissen über ihre Abläufe, können Unternehmen die Prozesse optimieren und so auch laufend an neue Situationen anpassen (vgl. Ould, 1995, 3). **Prozessmanagement hat hierbei die Aufgabe, Organisationen bei der Erreichung dieser Zielsetzung zu unterstützen.** Gaitanides et al. (1994) definieren Prozessmanagement als „planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides et al., 1994, 3).

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

#### 2.1.1 Definition Prozesse

Zu Beginn ist es wichtig, dass der Begriff „Prozess“ genauer beleuchtet wird. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Definitionen und Begrifflichkeiten.

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

Jede Organisation besteht dabei aus einer Vielzahl von verschiedenen Prozessen, die sie durchführen muss, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Hierbei kann es

sich um verschiedene Arten von Prozessen handeln, welche jeweils unterschiedliche Funktionen haben. So möchte das Unternehmen unter anderem Güter produzieren, Personal einstellen oder Investitionsentscheidungen treffen. Prozesse innerhalb einer Organisation können somit in **drei** große **Kategorien** eingeteilt werden: **Kern-, Support- und Managementprozesse**. In Abbildung 1 ist das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Arten von Prozessen grafisch dargestellt (vgl. Ould, 1995, 1).

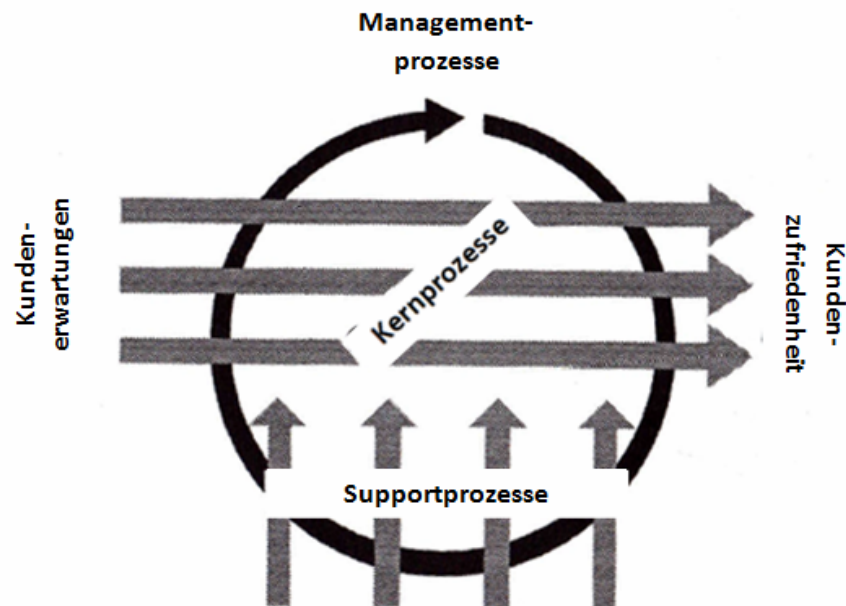


Abbildung 1: Prozessarten

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

**Kernprozesse** schaffen direkt fühlbaren Wert für den externen Kunden und sollen dazu beitragen, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Wie der Name schon sagt, bilden sie das Herzstück eines Unternehmens. **Supportprozesse**, auf der anderen Seite, dienen der Befriedigung interner Kunden und unterstützen die Kernprozesse. Für den externen Kunden sind Supportprozesse jedoch nicht offensichtlich und schaffen somit nur indirekt Wert (vgl. Ould, 1995, 3). Supportaktivitäten sind z. B. das Rechnungswesen oder die Beschaffung (vgl. Porter, 1992, 63 ff). Welche Aktivitäten jedoch tatsächlich in einem Unternehmen Kernprozesse darstellen, hängt von der Art und Leistung des Unternehmens ab. Die dritte Kategorie von Prozessen sind **Managementprozesse**. Diese sind dafür zuständig, Kern- und Supportprozesse zu steuern und zu managen. Sie richten sich direkt an den Zielen der Organisation aus und sind für die Durchführung der organisatorischen Planung verantwortlich. Managementprozesse bilden somit den Rahmen für Kern- und Supportprozesse (vgl. Seidenschwarz, 2008, 61 ff).

Nach dieser kurzen Einführung in das Prozessmanagement werden nun einige interessante Aspekte des Prozessmanagements, wie z. B. Ziele, Probleme und Modelle genauer beschrieben.

### 2.2 Nutzen und Ziele im Prozessmanagement

Durch die Einführung von Prozessmanagement können eine Vielzahl verschiedener Ziele erreicht werden. So kann eine Organisation ihre Durchlaufzeiten durch eine verbesserte Abstimmung der verschiedenen Abteilungen oder durch Eliminierung unnützer Arbeitsschritte, verringern. Auch Arbeiten, welche doppelt durchgeführt werden, können durch Prozessmanagement aufgedeckt und beseitigt werden. Durch die **Verkürzung der Durchlaufzeiten** und eine **Verringerung der Arbeitsschritte** können Kosten eingespart werden und somit die **Leistungen kostengünstiger** erstellt werden. Ein weiterer Nutzen von Prozessmanagement ist eine **Steigerung der Qualität** durch eine Verbesserung der Prozesse und den Abbau von Fehlerquellen (vgl. Hirzel, Gaida & Kühn, 2008, 20 f). Des Weiteren kann es durch Prozessmanagement zu einer gesteigerten Flexibilisierung der Prozesse kommen. Dadurch kann schneller auf Umweltveränderungen oder Kundenwünsche reagiert werden. Wie bereits oben erwähnt, führt die Einführung von Prozessmanagement auch zu einem besseren Verständnis für das eigene Unternehmensmodell (vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashak, 2008, 19). Um all diese Ziele erreichen zu können, ist es jedoch wichtig, dass transparente Prozessstrukturen und Prozessleistungen geschaffen werden (vgl. Gaitanides et al., 1994, 13 ff). Prozesse gelten dann als transparent, wenn genau ersichtlich ist, welche Aktivitäten von welchen Abteilungen und Arbeitsplätzen durchgeführte werden. Darüber hinaus muss klar sein, wo Prozessanfang und -ende liegen und welche Schnittstellen vorhanden sind (vgl. Ferk, 1996, 35 f).

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

### 2.3 Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Durch die bisherigen Ausführungen erkennt man, dass Prozessmanagement einen großen Nutzen bieten kann. Da die Thematik jedoch sehr komplex ist, kommt es in der Realität häufig zu Problemen bei der Umsetzung. Die Herausforderungen in Zusammenhang mit Prozessmanagement können in **sechs** verschiedene **Erfolgs- und Misserfolgskriterien** eingeteilt werden, die für das Gelingen ausschlaggebend sind:

- ▶ **egalitäre Führung:** Hierbei stehen eine offene Kommunikation, gemeinsame Visionen und Vertrauen im Mittelpunkt (vgl. Abdolvand, Albadvi & Ferdowsi, 2008, 499 ff). Das Management muss dafür seine Visionen an alle Mitarbeiter kommunizieren, um diese richtig zu motivieren. Mittels dieser Aspekte der Führung kann der Widerstand

der Mitarbeiter gegen Veränderungen abgebaut werden und ein gemeinsames Verständnis für den Prozess aufgebaut werden (vgl. Al-Mashari & Zairi, 1999, 91),

- ▶ **harmonisches Arbeitsumfeld** mit einem hohen Grad an Vertrauen und Zusammenarbeit,
- ▶ **Unterstützung** des Projektes **durch das Top-Management**,
- ▶ **Anpassungen in den Managementsystemen:** Es ist notwendig, dass auch die Entlohnungssysteme angepasst werden und dass man Beurteilungsmaße überarbeitet sowie die Mitarbeiter ausreichend schult. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die optimierten Prozesse auch tatsächlich durchgeführt werden.
- ▶ **Einsatz von IT-Systemen:** Durch eine Unterstützung von IT-basierten Programmen können Informationsflüsse vereinfacht und Arbeitsprozesse unterstützt werden.
- ▶ **Widerstand** seitens der Mitarbeiter **gegenüber Veränderungen:** Die Ursache für Widerstände ist die Unsicherheit der Mitarbeiter über zukünftige Entwicklungen. Viele haben Angst, dass die Einführung von Prozessmanagement zu dem Abbau von Arbeitsplätzen und dem Verlust von Autorität führt (vgl. Abdolvand et al., 2008, 499ff). Vor allem jene Mitarbeiter, die schon lang mit gewissen Arbeitsschritten zu tun haben, fühlen sich bei der Einführung von Veränderungen verunsichert. Als Folge dieser Unsicherheit kann es zu Konflikten und Widerständen kommen. Solche Schwierigkeiten können bei allen Schritten des Prozessmanagement vorkommen und müssen adäquat behandelt werden, um eine erfolgreiche Umsetzen von Prozessmanagement zu gewährleisten. Nur mit der Unterstützung, Motivation und der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter kann Prozessmanagement seine Ziele erreichen und sein Potenzial vollständig entfalten (vgl. Sockalingam & Doswell, 1999, 146 ff). Der Einsatz von Instrumenten des Change Managements kann die Organisation dabei unterstützen, mit Widerständen und Konflikten richtig umzugehen (vgl. Al-Mashari & Zairi, 1999, 88).

## 2.4 Prozessmanagementmodelle

In der Literatur gibt es eine Vielzahl verschiedener Modelle wie Prozessmanagement in einer Organisation umgesetzt werden kann. Diese Leitbilder zeigen Schritt für Schritt die Vorgehensweise, die dabei angewandt werden soll um ein effektives Prozessmanagement zu erreichen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein eigenes Modell erstellt, welches in Abbildung 2 dargestellt ist.

Bevor jedoch ein Prozessmanagementmodell eingesetzt werden kann, muss das Unternehmen sich über die gewünschten Ziele, die es durch den Einsatz von Prozessmanagement bei den einzelnen Prozessen erreichen will, im Klaren sein (vgl. Geiser, 2008, 145). Die Ziele können, wie bereits vorher genannt, aus einer Verbesserung der Qualität, Reduzierung der Kosten, Verringerung der Durchlaufzeiten oder einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit im Allgemeinen bestehen. Nachdem die Ziele klar formuliert sind, kann man sich für ein passendes Prozessmanagementmodell entscheiden. Die unterschiedlichen Modelle bestehen meistens aus vier bis sechs Schritten. Manche beginnen

## 2. Prozessmanagement

bereits mit der Motivation zu der Entscheidung Prozessmanagement anzuwenden, während andere Modelle direkt bei der Identifizierung der Prozesse starten.

Das Modell, welches in dieser Arbeit verwendet wird, besteht aus den sechs Schritten: **Prozesserfassung, Ist-Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Soll-Prozessmodellierung, Prozessimplementierung** und **Kontrolle**. Zunächst werden die Prozesse erfasst und in eine Prozesslandkarte eingebettet. Darauf folgen die Abbildung der Ist-Prozesse und eine Analyse derselben. Nachdem Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten identifiziert wurden, kann mit der Soll-Prozessmodellierung begonnen werden. Im Anschluss werden die neuen Prozesse in den Geschäftsalltag eingeführt. In einem letzten Schritt wird kontrolliert, wie wirksam die Änderungen sind. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Schritte erfolgt in den nächsten Kapiteln. Nach erstmaliger Beendigung dieser sechs Schritte beginnt das Modell bei Bedarf bei dem Schritt Prozessanalyse von neuem.

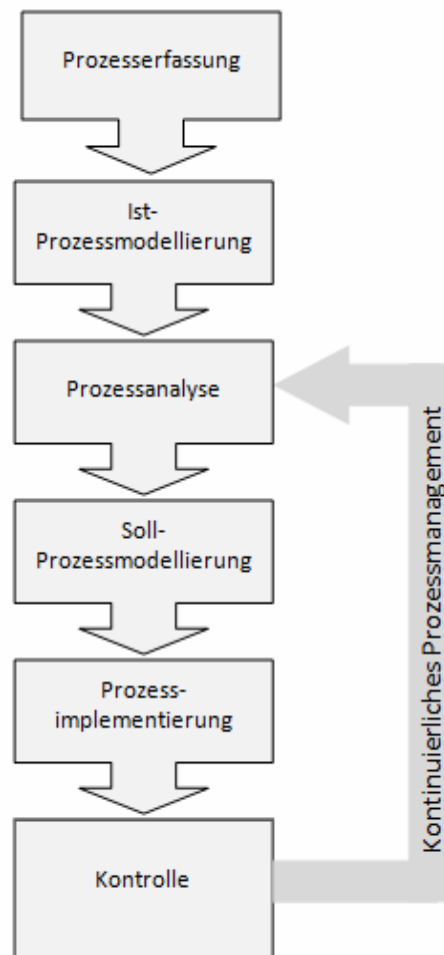


Abbildung 2: Prozessmanagementmodell

Quelle: Eigene Darstellung



Aus mehreren Gründen ist es hierbei wichtig, Prozessmanagement kontinuierlich durchzuführen. Die Prozesse werden so laufend verbessert und an veränderte Umweltbedingungen angepasst. Des Weiteren besitzen Prozesse des Öfteren mehrere, divergierende Ziele, die sich im Laufe der Zeit auch verändern können. Es kann nicht einmalig festgelegt werden, welches Ziel zu welchem Zeitpunkt verfolgt werden sollte. Diese Entscheidungen müssen ständig kontrolliert und gegebenenfalls verändert werden. Es ist auch kaum möglich, dass gänzlich neu eingeführte Prozesse sofort optimal ablaufen. Viel wahrscheinlicher ist es, dass diese danach noch laufend angepasst werden müssen.

Nach dieser kurzen Einführung in die wichtigsten Aspekte des Prozessmanagements werden nun in den nachfolgenden Kapiteln die einzelnen Schritte des verwendeten Prozessmanagementmodells im Detail vorgestellt.

### 2.4.1 Prozesserfassung

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

Nachdem alle relevanten Prozesse aufgelistet wurden, werden diese in eine sogenannte „Prozesslandschaft“ eingefügt. Diese setzt sich aus den drei vorher genannten Arten von Prozessen (Kern-, Support- und Managementprozesse) zusammen und stellt Schnittstellen zu externen Gruppen dar (vgl. Best & Weth, 2009, 62 f). Die Prozesslandkarte bildet hierbei die Prozesse auf der obersten Darstellungsebene ab und ist somit stark aggregiert. Hierbei werden noch keine weiteren Prozessdetails erfasst (vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 77 f). In Abbildung 3 ist ein Beispiel einer solchen Prozesslandkarte dargestellt.

## 2. Prozessmanagement

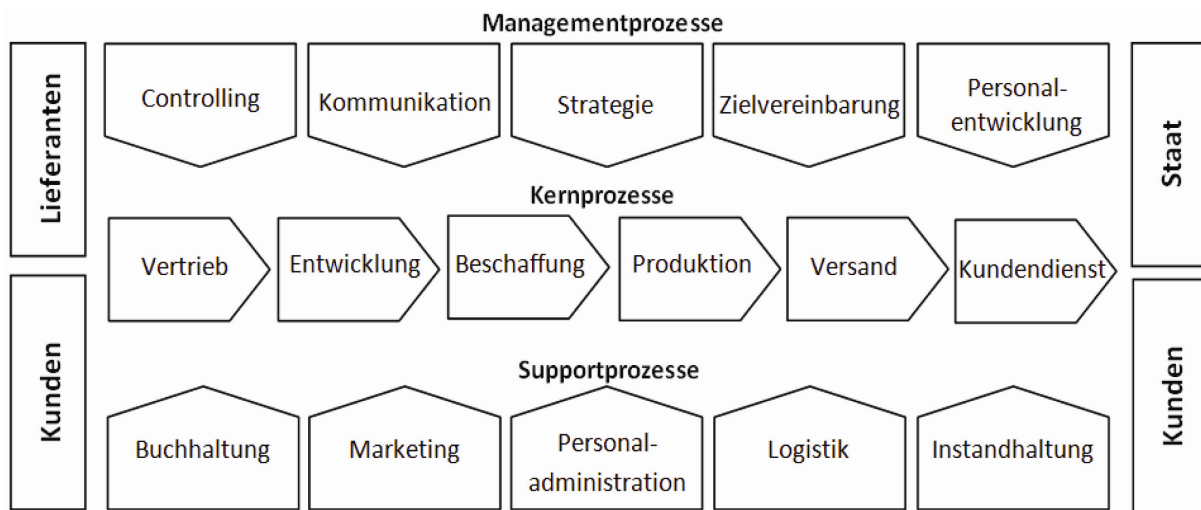


Abbildung 3: Prozesslandkarte

Quelle: Eigene Darstellung

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

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

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

- ▶ Wer sind die Kunden und was sind ihre Wünsche?
- ▶ Wer ist für welche Prozessschritte zuständig?
- ▶ Welche Aktivitäten sind durchzuführen und wie viele Beteiligte gibt es?
- ▶ Welche Inputs sind notwendig und welche Outputs werden erstellt?
- ▶ Wie hoch sind die Kosten und wie lang dauert der Prozess?

- ▶ Wie häufig wird er durchgeführt und welche Medien werden eingesetzt?
- ▶ Welche Probleme treten häufiger auf und bei welchen Aktivitäten?

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

### 2.4.2 Ist-Prozessmodellierung

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

Zu Beginn ist es wichtig, sich für eine Modellierungsmethode zu entscheiden und die Wahl des Software-Tools darauf abzustimmen (vgl. Geiser, 2008, 143 f). Mittlerweile gibt es eine Fülle von verschiedenen Modellierungsmethoden, die für die grafische Darstellung der Prozessabläufe verwendet werden können (vgl. Kompetenzzentrum für Prozessmanagement, 2008, 17). So gibt es **Wertschöpfungsdiagramme**, **Swimlane-Darstellungen** oder **ergebnisgesteuerte Prozessketten**. Welche Methode die geeignetste ist, hängt vom Zweck der Modellierung sowie von den Anforderungen an das Modell ab.

Für diese Arbeit wurde die **Swimlane-Darstellung** gewählt. Diese ist eine Weiterentwicklung des Flussdiagramms, in dem jeweils ein Prozess im Überblick dargestellt wird. Bei einem Flussdiagramm wird der zeitliche Ablauf der einzelnen Aktivitäten eines Prozesses aufgezeigt. **Die Swimlane-Darstellung beinhaltet bereits eine Zuteilung der Aktivitäten auf gewisse Personen oder Abteilungen**. So ist aus dieser Methode ersichtlich, wer für die einzelnen Prozessschritte verantwortlich ist. Wie man in Abbildung 4 erkennen kann, wird die verantwortungstechnische Zuordnung in sogenannten „Schwimmbahnen“ dargestellt. Somit hängt die Zahl der Schwimmbahnen von der Anzahl der beteiligten Personen/Unternehmen ab (vgl. Hiller et al., 2010, 249 f).

## 2. Prozessmanagement

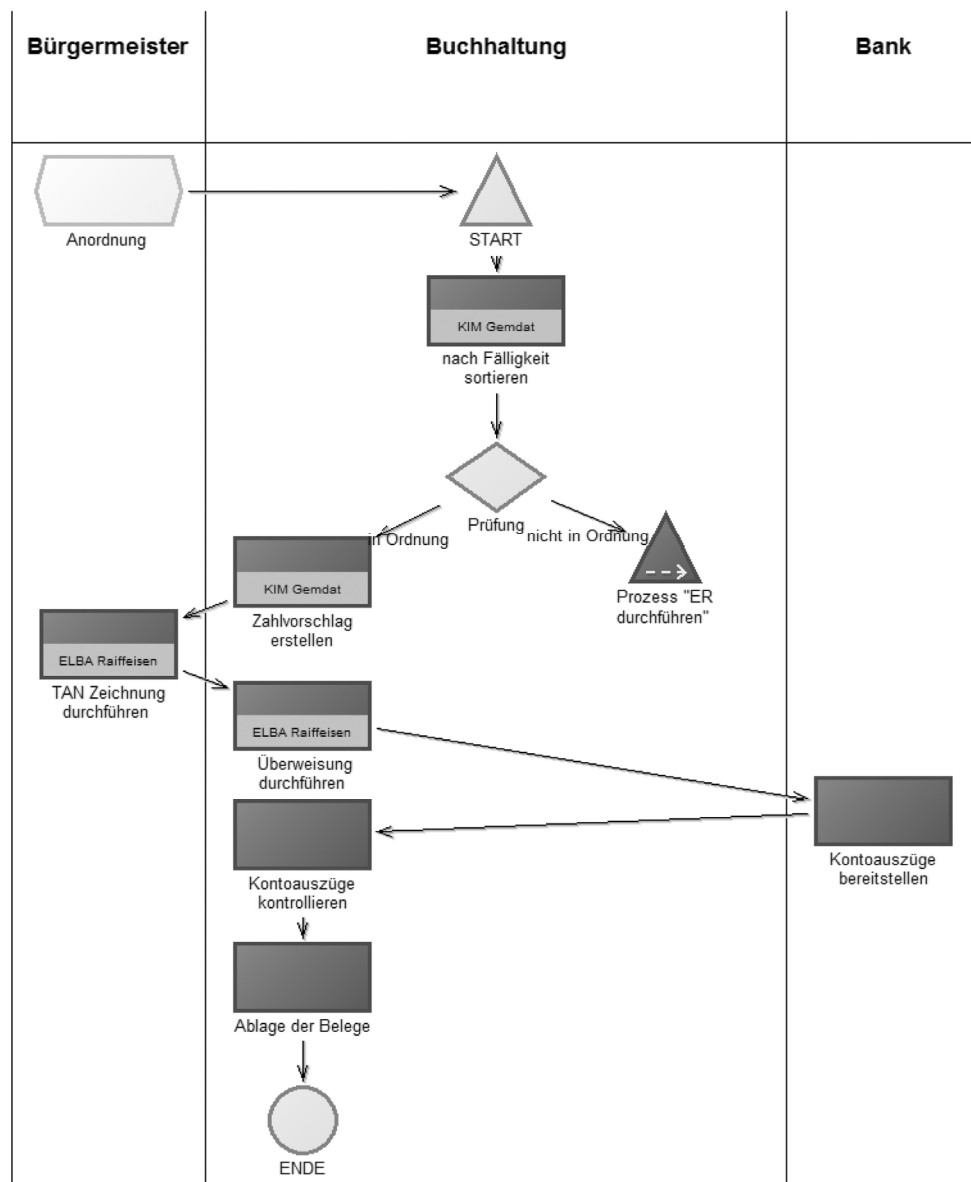


Abbildung 4: Swimlane-Diagramm

Quelle: Eigene Darstellung

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

### 2.4.2.1 Ablauf der Ist-Prozessmodellierung

Die Erfassung der Ist-Prozesse erfolgt häufig mittels mehrerer Workshops, bei denen die jeweils betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte teilnehmen. Es kann sich bei den Workshops um Einzelinterviews oder Gruppenworkshops mit oder ohne Einbeziehung

von externen Beratern oder Experten handeln. Die relevanten Prozesse werden dabei grafisch abgebildet und schrittweise immer weiter verfeinert und verändert, bis ein für alle zufriedenstellendes Ergebnis vorliegt. Die Abbildung der Prozesse während der Workshops kann mittels Flipchart, Pinnwand oder auch bereits durch ein geeignetes Software-Tool erfolgen (vgl. Fischermanns, 2009, 186 f). Während der Workshops ist es wichtig, unklare Begriffe oder Arbeitsschritte zu definieren und Schwachstellen, welche bereits bei der Ist-Analyse auffallen, zu identifizieren. Es sollte auch festgehalten werden, welche Arbeitsschritte besonders anfällig für Fehler und Probleme sind. Nachdem die Workshops durchgeführt wurden, sollten die Experten die Ist-Prozesse aufbereiten und den Projektteilnehmern nochmals vorlegen. Durch das erneute Durchgehen der Prozesse können Unklarheiten oder fehlerhafte Abbildungen der Prozesse bereinigt werden. **Diese Schritte werden so oft durchgeführt, bis die Ist-Prozesse einen geeigneten Detaillierungsgrad aufweisen und die Projektteilnehmer mit dem Ergebnis zufrieden sind** (vgl. Schwegmann & Laske, 2008, 164 ff).

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

### 2.4.2.2 IT-Programme zur Visualisierung von Prozessen



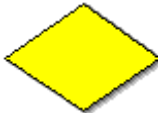







Wie bereits erwähnt, können zur Unterstützung der Modellierung IT-Programme eingesetzt werden. Dabei kann es sich z. B. um Analysetools, Visualisierungstools oder Workflow-Management-Systeme handeln. Die Programme unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Funktionen, Schnittstellen zu anderen Programmen, Benutzerfreundlichkeit und Individualisierbarkeit von einander. Es gibt eine Fülle von Anbietern verschiedener Software-Tools auf dem Markt. Beispiele sind das relativ einfache Prometheus Organisationssystem, das komplexere ADONIS oder das sehr umfassende Programm ARIS. Je nach Komplexitätsgrad bedarf es eines unterschiedlich hohen Grades an Einarbeitung für die Mitarbeiter. Welches Software-Tool eingesetzt werden soll, ist abhängig von der Zielsetzung und der Erfahrung der Mitarbeiter in diesem Bereich (vgl. Gaitanides, 2007, 167 f). Eine Studie zu diesem Thema aus dem Jahr 2007 unter österreichischen Unternehmen ergab, dass rund 70% der teilnehmenden Unternehmen Software-Tools als Unterstützung des Prozessmanagement einsetzen. Am häufigsten werden die Programme ARIS, ADONIS und MS Visio verwendet (vgl. Gesellschaft für Prozessmanagement, 2007, 19 f). Während MS Visio sich vor allem für die Darstellung von Prozessen eignet, sind ARIS und ADONIS umfassendere Systeme, mit denen man auch Controlling- oder Steuerungsaufgaben übernehmen kann (vgl. Geiser, 2008, 145 f).

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

## 2. Prozessmanagement

Programm **ADONIS** verwendet und auch später für die Darstellung der Prozesse genutzt werden.

**Tabelle 1:** ADONIS Modellierungsbegriffe- und -symbole

	Prozessstart (Input)	Der Prozessstart gilt als Auslöser für einen Prozess. In einem Modell darf nur ein Start vorhanden sein.
	Aktivität	Dieses Objekt stellt Aktivitäten innerhalb des Prozesses dar. Die Formulierung von Aktivitäten erfolgt durch Verben wie z. B. Briefe kopieren.
	Entscheidung	Dieses Element zeigt an, dass es mehrere mögliche Varianten gibt, wie ein Prozess weiterlaufen kann.
	Nachfolger	Pfeile verbinden die einzelnen Elemente miteinander und zeigen an, in welcher Reihenfolge sie ablaufen.
	Parallelität	Parallelität zeigt an, dass mehrere Prozessschritte gleichzeitig ablaufen.
	Vereinigung	Dieses Symbol führt einen Prozess nach Beendigung der Parallelität wieder zusammen.
	Subprozess	Dieses Objekt zeigt an, dass an dieser Stelle ein anderer Prozess startet, der separat abgebildet ist.
	Schnittstelle	Dieses Objekt zeigt eine Referenz auf eine andere Person oder Abteilung an.
	Prozessende (Output)	Dieses Symbol steht für das Ende des Prozesses und muss mindestens einmal im Modell vorkommen.
	Risiko	Dieses Symbol zeigt an, dass die jeweilige Aktivität ein Risiko darstellt

Quelle: Scheiber, 2003, 31 ff, ADONIS

### 2.4.3 Analyse der Ist-Prozesse

Nachdem die Modellierung der Ist-Prozesse abgeschlossen ist, werden diese in einem nächsten Schritt einer genauen Analyse unterzogen. Durch die Analyse sollen Schwachstellen, Problemfelder und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden. Verbesse-

rungen im Hinblick auf die Kriterien Qualität, Kosten, Zeit und Kundenzufriedenheit sollen erreicht werden. Ein weiterer Vorteil der Analyse ist, dass das allgemeine Verständnis für die Prozesse gesteigert wird. Es kommt häufig vor, dass die Mitarbeiter keine genaue Kenntnis davon haben, wie die Prozesse im Unternehmen ablaufen. Ein Problem, welches in diesem Zusammenhang auftreten kann, ist Betriebsblindheit. Durch die eingehende Beschäftigung mit den Ist-Prozessen kann oft der Blick für potentielle Veränderungen derselben verstellt werden. Besonders Mitarbeiter, welche schon lange mit gewissen Prozessen arbeiten, können sich oft nicht vorstellen, dass diese auch einen anderen Ablauf haben können. In solchen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein, **externe Berater und Experten** einzusetzen, die einen **distanzierteren Blick auf die Prozesse** haben (vgl. Allweyer, 2005, 223 ff).

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

Es gibt eine Reihe von verschiedenen Methoden, wie Schwachstellen in Unternehmen aufgedeckt werden können. Die **Wertschöpfungsanalyse** soll hierbei Prozessschritte entlarven, die zwar Kosten und Zeit verbrauchen, jedoch keinen oder nur geringen Nutzen für interne oder externe Kunden schaffen. Eine **Kostentreiberanalyse** ermöglicht es jene Faktoren zu untersuchen, welche hohe Kosten verursachen, um diese anschließend gezielt zu verringern. Auch eine **Messung der Kundenzufriedenheit** kann mögliche Missstände aufdecken. So kann z. B. eine Gap-Analyse Diskrepanzen zwischen dem erstellten Produkt und den Erwartungen der Kunden aufdecken (vgl. Wagner & Patzak, 2007, 131 ff). Ebenso ist der Einsatz von **Benchmarking** eine gute Methode um herauszufinden, wie effizient die Prozesse im Verhältnis zu anderen Bereichen oder Organisationen ablaufen. Hierbei sollte man sich Unternehmen oder Abteilungen suchen, bei denen die relevanten Prozesse besonders gut ablaufen, um etwaige Verbesserungsmöglichkeiten bei sich selbst aufdecken zu können. Benchmarking wird auch in der Praxis häufig im Prozessmanagement eingesetzt und schafft für die Unternehmen oftmals innovative Ideen wie Prozesse neugestaltet werden können (vgl. Koch, 2011, 84 ff).

Um eine genaue Analyse der Prozesse hinsichtlich ihrer Qualität, Kundenzufriedenheit, Kosten und Zeit zu gewährleisten ist es notwendig, mittels gewisser Kennzahlen die Performance der Prozesse zu messen. Nur so kann man vergleichen, ob die überarbeiteten Prozesse auch tatsächlich zu einer Verbesserung im Vergleich zu den Ist-Prozessen geführt haben. Welche Prozesskennzahlen gewählt werden hängt davon ab, welcher der vier oben genannten Faktoren besonders wichtig erscheint und welche Unternehmens-

ziele verfolgt werden (vgl. Seidenschwarz, 2008, 28). Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass keine Veränderungen vorgenommen werden, die zwar in einem Parameter zu einer Verbesserung führen, sich auf die anderen jedoch nachteilig auswirkt. Daher ist es meistens besser, multidimensionale Ansätze zu verfolgen, welche alle Faktoren mit einbeziehen, anstatt sich lediglich auf eine Zielgröße zu fokussieren (vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 241 ff).

Um die **Kundenzufriedenheit** herauszufinden können z. B. telefonische oder schriftliche Befragungen der Kunden oder eine Messung der Beschwerdeshäufigkeit herangezogen werden. Für die **Messung der Prozesszeit**, welche sich aus den Zeiten der Teilprozesse zusammensetzt, können z. B. Durchlaufzeiten, Zykluszeiten oder die Termintreue berechnet werden. Zur **Messung der Prozessqualität** kann man Kennzahlen wie die Fehlerrate oder Qualitätskosten heranziehen. Qualitätskosten umfassen Kosten zur Fehlervermeidung und Kosten für Fehlleistungen, während die Fehlerrate angibt, wie viele Prozent der Gesamtproduktion fehlerhaft waren. Der letzte Leistungsparameter sind die **Prozesskosten**, welche durch eine Prozesskostenrechnung erfasst werden können. Hierbei können Kennzahlen wie Prozesskosten je Leistungseinheit oder Prozesskosten je Bereich berechnet werden (vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2006, 245 ff).

Generell sollte bei der Bewertung von Prozessen jedoch nicht nur auf Kennzahlen zurückgegriffen werden, da diese oft nicht vollständig und zu stark aggregiert sind. Man sollte sich auch durch **persönliche Gespräche** ein genaueres Bild der Situation machen. Durch die errechneten Prozesskennzahlen hat man nun einen guten Ausgangspunkt, um diese mit Prozesszielen oder mittels Benchmarking zu vergleichen. Des Weiteren sind die Kennzahlen wichtig, um später Wirksamkeitskontrollen für die optimierten Prozesse durchzuführen.

### 2.4.4 Soll-Prozessmodellierung

Nachdem die relevanten Prozesse ausgewählt und ihr derzeitiger Ablauf modelliert wurde, wird in einem nächsten Schritt versucht, die Ist-Prozesse zu optimieren. Es gibt eine Reihe von unterschiedlichen Möglichkeiten, diese zu verbessern wie in Abbildung 5 ersichtlich ist.



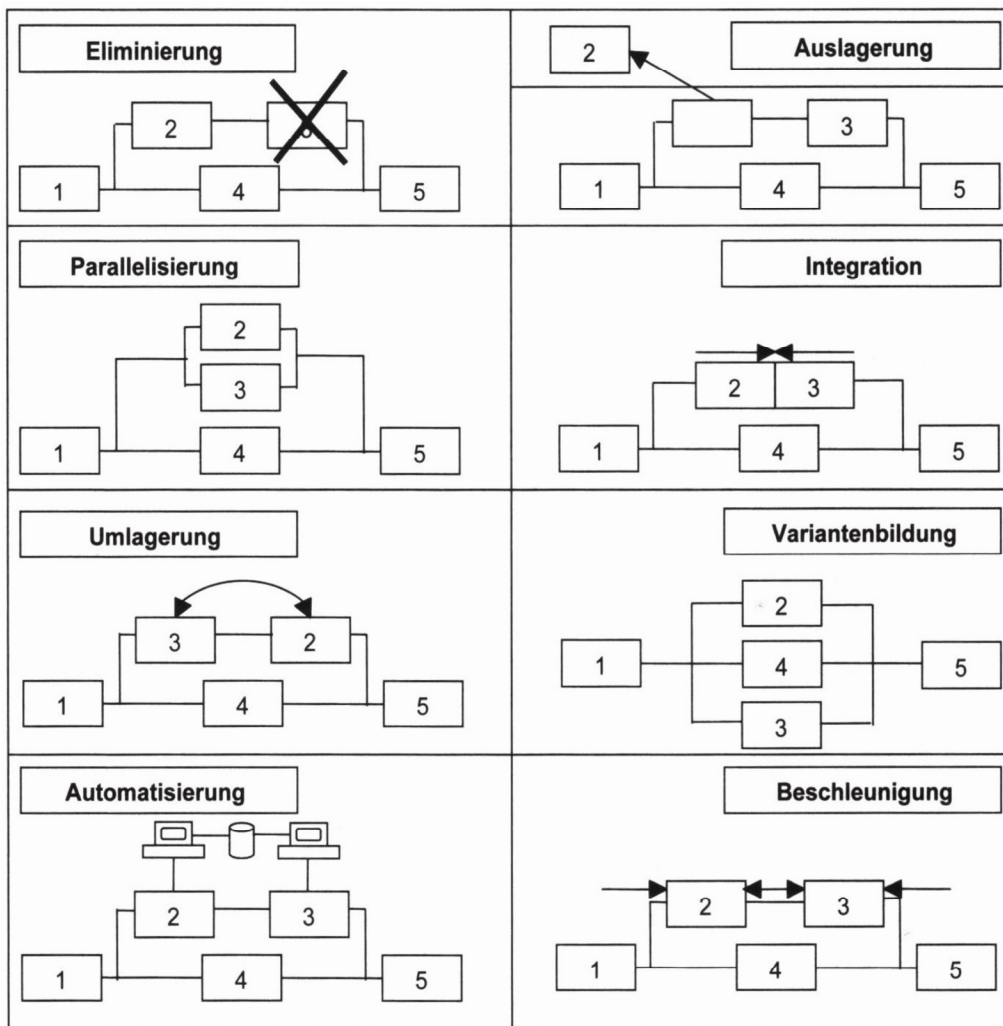


Abbildung 5: Optimierungsansätze  
Quelle: Seidenschwarz, 2008, 40

### Eliminierung

Eine Möglichkeit, Prozesse zu optimieren ist es, dass überflüssige Arbeitsschritte eliminiert werden. Oft ist den Projektteilnehmern bereits während der Ist-Prozessmodellierung der ein oder andere Schritt aufgefallen, der sich als nicht notwendig erweist. Hierbei kann es sich z. B. um Schritte handeln, welche doppelt durchgeführt werden oder die mittlerweile durch den Einsatz von Technologie unnötig sind. Es muss jedoch genau geprüft werden, ob ein Prozessschritt tatsächlich unnötig ist oder doch einen gewissen Wertschöpfungsbeitrag leistet. Des Weiteren ist zu prüfen, ob es durch die Änderung bei einem Prozess nicht zu nachteiligen Veränderungen bzw. zusätzlichen Arbeitsschritten bei anderen Prozessen kommt. Vor allem bei Schnittstellen zu anderen Prozessen sind die Auswirkungen genau zu prüfen, da diese oft nicht so einfach ersichtlich sind. Ergebnis einer Eliminierung von Arbeitsschritten ist eine verkürzte Durchlaufzeit des Prozesses, geringere Prozesskosten, eine Vereinfachung der Prozesse und eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter, da diese nun keine unnötigen Doppelarbeiten oder Schlaufen

mehr durchführen müssen. Ein paar der häufigsten Tätigkeiten, die in Unternehmen eliminiert werden können, sind Kontroll-, Überwachungs-, Nachforschungs- und Transportaufgaben (vgl. Best & Weth, 2009, 125 ff).

### **Auslagerung**

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

### **Parallelisierung**

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

### **Automatisierung**

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

### **Integration**

Prozesse können jedoch auch durch die Integration mehrerer Schritte optimiert werden. Hierbei stellt sich die Frage, welche Schritte sinnvoll zusammengefasst werden können, um von einem Mitarbeiter bearbeitet zu werden (vgl. Mischak, 1997, 9). Eine übermäßige Aufteilung von Prozessen in unzusammenhängende Einzelschritte wird in der Praxis

häufig gefunden. Eine Folge davon sind unnötige Liegezeiten, Zuständigkeitsprobleme und Fehler durch die hohe Zahl an Übergaben. Einer der Gründe für die starke Zerteilung der Arbeit ist eine weit verbreitete tayloristische Sichtweise, die den Mitarbeitern nur kleine Arbeitspakete zutraut (vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, 155 f). Effekte einer Integration mehrerer Arbeitsschritte sind eine Reduktion der Prozesskosten und Durchlaufzeiten, aber auch nachteilige Auswirkungen wie eine Verringerung der Flexibilität, sind möglich (vgl. Reijers & Liman Mansar, 2005, 285).

### Umlagerung

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

### Variantenbildung

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

### 2.4.5 Implementierung

Nachdem die Modellierung der Soll-Prozesse abgeschlossen ist, werden diese in der Implementierungsphase in die betrieblichen Abläufe eingeführt. Dieser Schritt ist oft ein sehr kritischer, da es hier besonders auf Seiten der Mitarbeiter zu Widerständen kommen kann. Um diesen Problemen entgegenzuwirken ist es sinnvoll die **Umsetzung** der überarbeiteten Prozesse **in drei Schritten** umzusetzen. Zu Beginn sollte ein „**Dry run**“ stehen, bei dem alle Betroffenen die neuen Prozesse noch einmal gemeinsam durch besprechen und eventuell noch bestehende Problemfelder ausgebessert werden können. Hierbei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Prozesse vollständig verstehen und auch erkennen weshalb es sinnvoll ist die Änderungen durchzuführen. Auf diese Phase folgt der „**Wet run**“, wobei die Prozesse innerhalb eines begrenzten Bereiches einem Testlauf unterzogen werden. Diese Phase ist zeitlich begrenzt und verfolgt das Ziel etwaige Schwachstellen und Probleme zu identifizieren bevor das gesamte Unternehmen die neuen Prozesse umsetzt. Dieser Schritt ist von besonderer Wichtigkeit, da viele Fehler und Schwachstellen erst im realen Arbeitsumfeld auftreten bzw. erkannt werden. Der dritte und letzte Schritt ist die **tatsächliche Installation** der Soll-Prozesse im betrieblichen Alltag (vgl. Wagner & Patzak, 2007, 169 f). Um die Prozesse erfolgreich zu implementieren ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter ausreichend in den neuen Abläufen

## 2. Prozessmanagement

geschult werden und, dass festgelegt wird wer für die Umsetzung welcher Maßnahmen verantwortlich ist.

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

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

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

### 2.4.6 Kontrolle

Im Anschluss an die Einführung neuer Soll-Prozesse erfolgt deren Steuerung, Überwachung und Kontrolle. Die Steuerung ist hierbei zuständig für den reibungslosen Ablauf der neuen Prozesse im betrieblichen Alltag. Es muss kontrolliert werden, ob die neuen Prozesse auch tatsächlich gelebt werden und nicht nur auf dem Papier bestehen. Besonders zu Beginn der Einführung neuer Prozesse ist es für Mitarbeiter häufig schwer sich die alten Angewohnheiten abzugewöhnen. Die Überwachung und Kontrolle sind Aufgabe des Prozesscontrollings und umfassen unter anderem die Überprüfung der Wirksamkeit der neuen Prozesse. Dabei wird gemessen, inwiefern sich durch die überarbeiteten Prozesse die zuvor erstellten Prozesskennzahlen verändert haben. Dieser Schritt ist sehr wichtig, denn ohne die abschließende Kontrolle wüsste man nicht, inwiefern die Änderungen der Prozesse auch zu einer Verbesserung geführt haben (vgl. Wagner & Patzak, 2007, 174 f).

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

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

## 2.5 Elektronischer Akt

Gemäß § 21 Abs 1 E-Government-Gesetz ist der Elektronische Akt ein „durchgehend[es] elektronisch geführtes Aktenbearbeitungs- und verwaltungssystem“. Der elektronische Akt, kurz ELAK, ermöglicht, dass Geschäftsprozesse automatisiert abgewickelt werden können. Gesamte Verwaltungsabläufe können damit ohne Medienbrüche durchgeführt werden (Vgl. Hink et al., 2010, 44). Darüber hinaus soll der Papierakt durch die Einführung von ELAK der Vergangenheit angehören (Vgl. Digitales Österreich, 2012 a). Die Anwendung des elektronischen Akts macht es möglich, dass verschiedene Ämter und Dienststellen problemlos miteinander kommunizieren können. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Durchlauf- sowie Reaktionszeiten dadurch um circa 15% verkürzt werden können (vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011 b, 82). Ein physischer Akt (Papierakt) kann nur an einem Ort gelagert werden, während der elektronische Akt – an mehreren Orten gespeichert und abgerufen werden können (vgl. Bearman, 1996, 196). Dadurch, dass alles elektronisch gespeichert wird, werden Kosten gespart, da man keinen sicheren Platz mehr für die Lagerung schaffen muss (vgl. Lukičić & Sruk, 2009, 66). Allerdings kann die Verwaltung eines elektronischen Akts mitunter schwieriger sein als die gewohnte Aktenverwaltung, da elektronische Systeme oft schnell veraltet sind und ausgetauscht werden müssen (vgl. Barata & Cain, 2001, 255). Jedoch überwiegen die **Vorteile (kürzere Bearbeitungszeiten, keine Medienbrüche, jederzeit Stand der Bearbeitung abrufbar)**, weswegen man vermutet, dass der elektronische Akt im Laufe der Zeit den Papierakt verdrängen wird (vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2011 b, 82).

Damit die Einführung des elektronischen Akts überhaupt möglich ist, müssen gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein, sowie verschiedene Faktoren erfüllt. Ein wichtiger Faktor ist, dass die Einführung eines elektronischen Akts nicht losgelöst von den Geschäftsprozessen erfolgen darf. Vielmehr ist es notwendig, das Problem ganzheitlich zu betrachten. Ansonsten kann dies zu Problemen führen (vgl. Makolm, 2007, 24). Daher ist es wichtig, die **vorhandenen Geschäftsprozesse zu analysieren** und zu optimieren (vgl. Hink et al, 2010, 35). Darüber hinaus müssen neben dem technologischen Aspekt auch die Organisation, das Management sowie die **gesetzlichen Regelungen** in die Planung miteinbezogen werden (vgl. Stöckler, 2010, 50). Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass der **elektronische Akt in die bestehenden IT-Systeme eingebunden wird**. Dafür ist es notwendig, sich genauer mit den aktuell verwendeten Programmen auseinanderzusetzen, um Schnittstellen zu identifizieren (vgl. Grünbacher & Makolm, 2007, 41 f).

Bei der Einführung des elektronischen Akts sind auch die Interessen von allen direkt oder indirekt betroffenen Personen/Institutionen zu beachten. Ist dies nicht der Fall, kann dies mitunter den Erfolg des Projekts verhindern (vgl. Makolm, 2007, 24). Im Falle des elektronischen Akts spielen vor allem die **Mitarbeiter eine kritische Rolle**, da diese die

## 2. Prozessmanagement

primären Anwender sind (vgl. Stöckler, 2010, 60). Die Umstellung auf den elektronischen Akt erfordert eine gewisse **Innovationsbereitschaft** seitens der öffentlichen Verwaltung. Ohne Veränderung der Prozesse können die Potenziale von E-Government nicht zur Gänze ausgeschöpft werden. Zu große Veränderungen stoßen jedoch häufig bei Mitarbeitern auf Widerstand. Deshalb muss ein Mittelweg zwischen Innovation und altbewährten Prozessen gefunden werden (vgl. Stöckler, 2010, 69). Wie schon am Anfang erwähnt, genügt es nicht allein, die technischen Neuerungen einzuführen. Die technischen Änderungen werden mitunter auch organisatorische nach sich ziehen. Darüber hinaus bedarf es oft eine **Veränderung in der Kultur einer Gemeinde** um den elektronischen Akt erfolgreich einführen zu können. Die Einführung einer neuen Technologie erfordert häufig viel Überzeugungsarbeit seitens der Projektleiter, um den Erfolg des Projekts nicht zu gefährden. Des Weiteren ist es notwendig, dass von vornherein die Ziele klar definiert werden (vgl. Stöckler, 2010, 82 f). Ist all dies gewährleistet, steht der erfolgreichen Einführung des elektronischen Akts nichts im Wege (vgl. Stöckler, 2010).

## 3. PROZESSMANAGEMENT IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

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

Prozessmanagement hat auch im öffentlichen Sektor mehrere Vorteile. Insgesamt ist der Nutzen eine **Effizienzsteigerung sowie eine höhere Effektivität**. Diese wird erreicht indem die Prozesse neu analysiert werden und die Organisation umgestaltet wird (vgl. Gullidge Jr. & Sommer, 2002, 366). Eine Prozessanalyse kann darüber hinaus helfen, die Kundenorientierung zu verbessern und die Kosten zu reduzieren. Des Weiteren können oftmals die Durchlaufzeiten durch effizientere Prozessgestaltung vermindert werden (vgl. The Government Centre for Information Systems, 1994, 3). Durch Prozessmanagement kann das implizite Wissen strukturiert werden und der gesamten Behörde zur Verfügung gestellt werden (vgl. Maimer & Prorok, 2003, 340).

***Beispiel 1:** Durch Prozessoptimierung wurden in Graz Parteiverkehrszeiten besser an die Bedürfnisse der Bürger angepasst, unnötige Postläufe wurden gestrichen und Checklisten für Bürger wurden erstellt. Darüber hinaus ermöglicht es diese Optimierung der Prozesse, die Kosten und die Dauer der einzelnen Prozesse festzustellen (vgl. Österreichischer Städtebund, 2011).*

### 3.1 Gründe für Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung

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

mierte Prozesse gibt es **kürzere Durchlaufzeiten** sowie eine **verbesserte Ablauforganisation**, was schlussendlich dazu führt, dass die Kosten sinken (vgl. Maimer & Prorok, 2003, 340).

Darüber hinaus ist es notwendig, die Prozesse zu analysieren, wenn E-Government eingeführt wird (vgl. Stemberger & Jaklic, 2007, 229). Die Effizienzgewinne durch E-Government können nur dann vollständig realisiert werden, wenn die bestehenden Verwaltungsprozesse an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden (vgl. Scheer et al., 2003, 13). Durch E-Government werden neue Schnittstellen zu Kunden geschaffen und bestehende verändert und auch die internen Abläufe erleben eine Veränderung. Damit die Potenziale auch genutzt werden können, muss eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt werden (vgl. Maimer & Prorok, 2003, 319).

Nur durch so ein Vorgehen kann gewährleistet werden, dass durch E-Government eine digitale Verwaltung entsteht, die sowohl die Bürger als auch andere Unternehmen/Behörden in die Verwaltungsprozesse miteinbindet und auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet ist (vgl. Initiative D21, 2006, 25 f). Die hier aufgezeigten Gründe zeigen deutlich, dass Prozessmanagement auch in der öffentlichen Verwaltung benötigt wird und Vorteile mit sich bringt.

### 3.2 Besonderheiten des Prozessmanagements in der öffentlichen Verwaltung

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

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



## 3.2 Besonderheiten des Prozessmanagements in der öffentlichen Verwaltung

nehmen und für ihre Zwecke anpassen, um den Status Quo messen zu können (vgl. Thong, Yap & Seah, 2000, 266).

Eine weitere Herausforderung in der öffentlichen Verwaltung sind die **Grenzen, welche von den diversen Gesetzen, Arbeitsschritten und der Bürokratie gesetzt werden**. Diese machen eine radikale Veränderung oft sehr schwierig (vgl. Stemberger & Jaklic, 2007, 224). Zumeist werden nur Prozesse zusammengelegt und einige Prozesse eliminiert oder automatisiert. Die dazu notwendigen organisatorischen Änderungen können oft nicht realisiert werden (vgl. Stemberger & Jaklic, 2007, 222). Darüber hinaus ist es oftmals schwierig, radikale Innovationen zu rechtfertigen, da dies ja immer von einer höheren Stelle genehmigt werden muss (vgl. Cats-Baril & Thompson, 1990, 565). Jedoch zeigen Beispiele, dass eine solche radikale Veränderung auch im öffentlichen Sektor möglich ist (vgl. MacIntosh, 2003, 340).

Wie überzeuge ich Mitarbeiter und Vorgesetzte von der Notwendigkeit der Prozessanalyse? (vgl. Thong et al., 2000, 265; Halachmi & Bovaird, 1997, 232)

- ▶ Nutzung der Öffentlichkeit – Hervorheben der Verbesserung der Qualität durch Veränderung
- ▶ Überzeugung durch positiv Beispiele, dass nicht nur schlecht laufende Abteilungen verbessert werden können
- ▶ Information an alle betroffenen Stakeholder – Widerstand minimieren

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

Eine weitere Besonderheit im öffentlichen Sektor ist, dass es **schwer zu definieren ist, welchen Wert Prozesse kreieren**. Der Wert kann nicht der Preis von Leistungen sein, da diese oft gratis angeboten werden. Ebenso können die Kosten nicht als Wert angesetzt werden (vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 229 f). Im öffentlichen Sektor gibt es Funktionen, die zwar nicht zum Wert beitragen aber einen legalen oder symbolischen Wert haben. Darüber hinaus werden in öffentlichen Einrichtungen nicht nur die Endprodukte konsumiert, sondern auch die Bestandteile des Prozesses oder Inputfaktoren. Dies macht es schwer, strategische Funktionen zu identifizieren (vgl. Halachmi, 1996, 17). Somit kann nicht genau definiert werden, was der Wert ist, was wiederum Schwierigkei-

### 3. Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung

ten in der Prozessanalyse mit sich bringt, da man nicht messen kann, inwiefern eine Optimierung der Prozesse den Wert derselben erhöht hat (vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 229 f).

Die hier diskutierten Unterschiede zu privaten Unternehmen bedeuten jedoch nicht, dass die entwickelten Methoden und Instrumente des Prozessmanagements aus dem privaten Sektor für öffentliche Unternehmen total ungeeignet sind (vgl. Halachmi & Bovaird, 1997, 234). Es gibt schon gewisse Methoden, welche für den öffentlichen Sektor geeignet erscheinen.

***Beispiel 2:** PICTURE-Methode: Diese wurde speziell für die Anwendung im öffentlichen Sektor entwickelt. Mit Hilfe dieser Methode kann ein übersichtliches Ist-Modell erstellt werden, auf dessen Basis dann Analysen durchgeführt werden (Becker et al., 2007, 86).*

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

## 4. PRAXIS PROJEKT: PROZESSANALYSE IN DER STADTGEMEINDE NEULENGBACH

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

### 4.1 Projektbeschreibung

Das Projekt wurde vom Regionalverband Niederösterreich Mitte initiiert, welcher die Universität Wien (und im besonderen Herrn Professor Vetschera als Leiter des Instituts Organisation und Planung am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien) kontaktierte. Der Regionalverband Niederösterreich Mitte betreibt eine Diplomarbörse und in deren Rahmen wurden Studenten gesucht, welche eine wissenschaftliche Arbeit über das Thema „Prozessanalyse und Einführung des elektronischen Aktes im Bereich der Gemeindeverwaltung“ verfassen möchten. Die Prozessanalyse sollte in der Stadtgemeinde Neulengbach durchgeführt werden. Das Ziel dieser Analyse sollte sein, sich möglichst gut auf die Einführung des elektronischen Akts vorzubereiten. Die Analyse sollte die Erhebung des Ist-Standes beinhalten sowie mögliche Verbesserungen der Prozesse, welche schlussendlich dann im Soll-Zustand dokumentiert werden sollen. Darüber hinaus umfasste das Projekt eine Evaluation von möglichen Softwareherstellern, welche den elektronischen Akt anbieten.

Innerhalb von zehn Monaten wurden die gewünschten Prozesse aufgezeichnet, analysiert und so weit wie möglich verbessert. Auf den folgenden Seiten werden genauere Informationen über dieses Projekt gegeben und die analysierten Prozesse näher besprochen.

### 4.2 Projektziele

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

## 4. Praxis Projekt: Prozessanalyse in der Stadtgemeinde Neulengbach

Die Ziele dieses Projekts sind in Tabelle 2 dargestellt:

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

Tabelle 2: Projektziele

Quelle: Eigene Darstellung

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

### 4.3 Stadtgemeinde Neulengbach

Neulengbach ist eine Stadtgemeinde im Wienerwald mit 52 km<sup>2</sup> und gehört zum politischen Bezirk St. Pölten (Statistik Austria, 2012 d; Neulengbach, 2012 a)

- ▶ **15 Katastralgemeinden**
- ▶ 9.515 Einwohner (7.887 Hauptwohnsitz)
- ▶ 44% jünger als 40 Jahre

In der Stadtgemeinde Neulengbach gibt es im Rathaus vier Abteilungen:

- ▶ Bauabteilung
- ▶ Buchhaltungsabteilung
- ▶ Allgemeine Verwaltung
- ▶ Sekretariat und Direktion

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

Für dieses Projekt wichtig ist der **Stadtamtsdirektor Herr Leopold Ott**, der dieses Projekt von Seiten der Stadtgemeinde Neulengbach initiiert hat. Des Weiteren ist ein wichtiger Ansprechpartner **Herr Christian Bachner**, der für das **Controlling** sowie die Finanzen zuständig ist. Herr Bachner war bei allen Workshops anwesend und lieferte wichtige Beiträge zum Gelingen dieses Projekts. Die wichtigste Abteilung für dieses Projekt ist die **Buchhaltungsabteilung**, da die Prozesse dieser organisatorischen Einheit analysiert wurden.

## 4.4 Methode

Bei der Vorgehensweise des Projektes wurde auf das im ersten Kapitel beschriebene Prozessmanagementmodell (Kapitel 2.4.) zurückgegriffen. Dieses beinhaltet die folgenden Schritte

- ▶ Prozesserfassung
- ▶ Ist-Prozessmodellierung
- ▶ Analyse der Ist-Prozesse
- ▶ Soll-Prozessmodellierung
- ▶ Prozessimplementierung
- ▶ Kontrolle

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

## 4.5 IT-Programm

Um die Prozesse möglichst übersichtlich und verständlich darstellen zu können, wurde das EDV-Programm **ADONIS** gewählt. Dieses Programm ermöglichte es den Verfasserinnen, die einzelnen Prozesse abzubilden und auch zusätzliche Informationen wie Risikoquellen, eingesetzte Programme und Zuständigkeiten darzustellen. Um die Prozesse grafisch darzustellen, wurden jene Symbole von ADONIS verwendet, welche bereits in Tabelle 1 auf Seite 20 vorgestellt wurden.

Als Modellierungsmethode wurde die Form der vertikalen Swimlane-Darstellung gewählt, welche den zeitlichen Ablauf der einzelnen Schritte darstellt und es ermöglicht, die jeweils verantwortliche Person bzw. Abteilung für jede einzelne Tätigkeit aufzuzeigen.

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

- ▶ Microsoft Office (v.a. Microsoft Word, Microsoft Excel und Microsoft PowerPoint)
- ▶ K.I.M. Gemdat – Buchhaltungsprogramm
- ▶ Session – Programm zur Vorbereitung von Sitzungen
- ▶ ELBA Raiffeisen – elektronisches Bankportal der Raiffeisenbank
- ▶ Internet

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

## 4.6 Projektablauf

Die erste Tätigkeit bestand in persönlichen Treffen, bei denen die relevanten Prozesse von den Autorinnen gemeinsam mit den Mitarbeitern der Buchhaltungsabteilung der Stadtgemeinde Neulengbach aufgezeichnet wurden. Auf Basis dieser Liste wurde dann eine Prozesslandkarte erstellt, um die Auswahl der Prozesse zu erleichtern. Diese ist in Abbildung 6 ersichtlich. Dabei wurden alle Prozesse in **Kern-, Führungs- oder Supportprozesse** eingeteilt. Die Kernprozesse sind all jene Tätigkeiten, welche das Hauptgeschäft der Buchhaltungsabteilung betreffen. Daher sollten die analysierten Prozesse vor allem aus dieser Gruppe kommen. Unter Führungsprozesse fasste man Aufgaben zusammen, welche vor allem die Leitung übernimmt und als Managementtätigkeiten bezeichnet werden können. Alle restlichen Prozesse werden als Supportprozesse eingestuft.

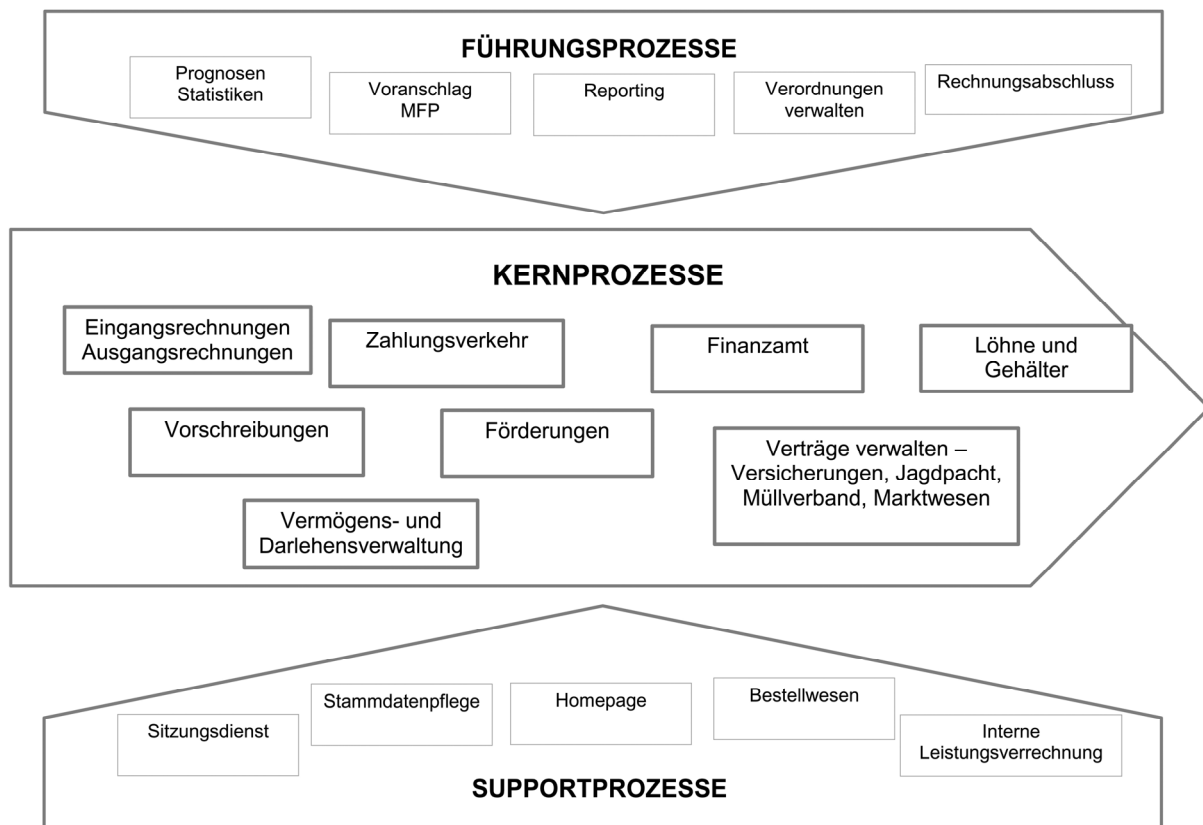


Abbildung 6: Prozesslandkarte der Buchhaltungsabteilung Neulengbach

Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem die Prozessliste sowie eine Prozesslandkarte erstellt worden waren, wurden jene Prozesse ausgewählt, welche einer Analyse unterzogen werden sollten. Im Anschluss wurden Workshops durchgeführt, um die zuvor ausgewählten Prozesse in ihrem Ist-Zustand zu visualisieren. Am Beginn jedes Prozesses stand die Definition der beteiligten Personen/Abteilungen/Unternehmen. In einem nächsten Schritt wurde geklärt, was der Auslöser für den jeweiligen Prozess ist und dann wurde der gesamte Prozessablauf

anhand von bunten Kärtchen dargestellt. Jedes Kärtchen stellte dabei einen Prozessschritt dar. Nachdem der gesamte Prozess aufgezeichnet wurde, vermerkte man etwaige Risikofaktoren und Fehlerquellen. Diese visualisierten Prozesse wurden in weiterer Folge mit Hilfe des Programms ADONIS elektronisch abgebildet. Diese Prozesse wurden dann von der Stadtgemeinde Neulengbach nochmals überprüft und überarbeitet.

In einem weiteren Workshop wurden nun auf Basis der Ist-Prozesse die Prozessanalyse und die Soll-Prozessmodellierung durchgeführt. Auf Grund von zahlreichen Änderungen bei den Ist-Prozessen sowie der Aufspaltung der analysierten Prozesse, beschäftigte man sich vor allem mit den Ist-Prozessen und deren Änderungen. Die schlussendliche Zahl der Prozesse, welche analysiert werden sollten, erhöhte sich auf zehn. Die meisten neuen Prozesse entstanden durch Aufteilung von alten Prozessen. Neben der Klärung der Ist-Prozesse und Abgrenzung derer zu den Soll-Prozessen, wurden auch die verwendeten Programme bei den einzelnen Prozessschritten vermerkt. In Tabelle 3 sind die finalen Ist-Prozesse angeführt sowie der Name der jeweiligen Bearbeiterin.

Tabelle 3: Analyisierte Prozesse

<b>Prozess</b>	<b>Bearbeitende Person</b>
<b>Darlehensaufnahme</b>	Petra Steinkellner
<b>Darlehenstilgung</b>	Petra Steinkellner
<b>Eingangsrechnung durchführen</b>	Nadine Zheden
<b>Jagdrecht auszahlen</b>	Petra Steinkellner
<b>Voranschlag und mittelfristige Finanzplanung</b>	Nadine Zheden
<b>Vorschreibungen</b>	Petra Steinkellner
<b>Zahlungsverkehr Eingangsrechnung</b>	Nadine Zheden
<b>Zahlungsverkehr Kassa</b>	Nadine Zheden
<b>Zahlungsverkehr Kassa Eingang</b>	Nadine Zheden
<b>Zahlungsverkehr Kassa Kassaabschluss</b>	Petra Steinkellner

Quelle: Eigene Darstellung

Bei diesem Treffen wurden auch schon Veränderungen der Prozesse besprochen, um die Prozesse besser zu gestalten. In einem nächsten Schritt wurde die Abgrenzung der Ist- sowie Soll-Prozesse vorgenommen und im Programm ADONIS visualisiert. Darüber hinaus kontaktierte man Anbieter von elektronischen Akt-Systemen, um nähere Informationen einzuholen. Des Weiteren machte man sich über weitere Verbesserungsmöglichkeiten der Prozesse Gedanken.

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

## 5. IST-PROZESSE

In den folgenden Unterkapiteln werden beispielhaft folgende analysierte Prozesse dargestellt:

- ▶ „Eingangsrechnung durchführen“
- ▶ „Vorschreibungen“
- ▶ „Zahlungsverkehr Eingangsrechnungen“

Wer sich für die anderen Prozesse interessiert, findet diese in unserer Masterarbeit unter [http://www.diplomarbeitsboerse.info/?page\\_id=214](http://www.diplomarbeitsboerse.info/?page_id=214).

### 5.1 „Eingangsrechnung durchführen“

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

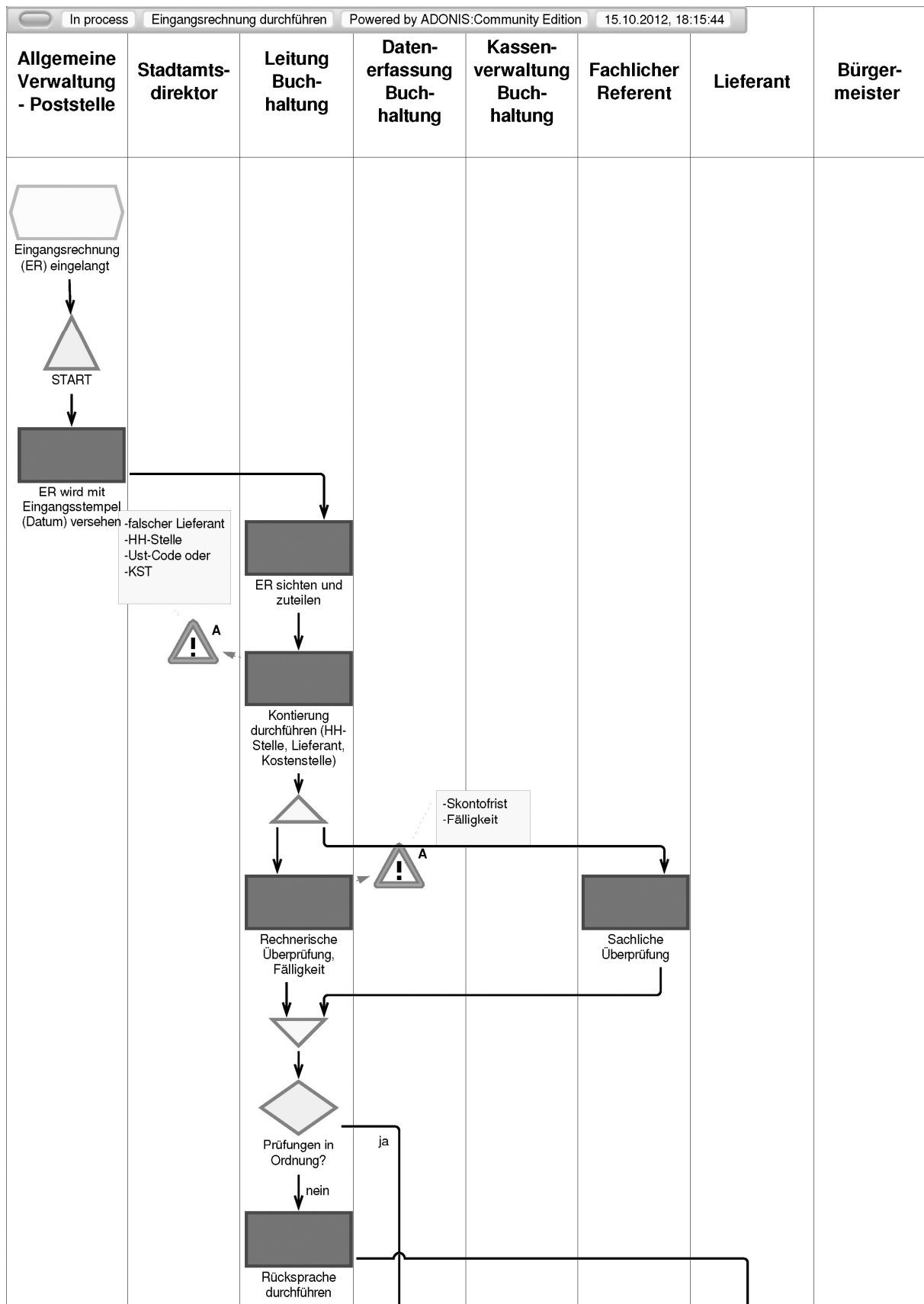
War jedoch die Überprüfung der Eingangsrechnung in Ordnung bzw. die Rücksprache mit dem Lieferanten erfolgreich, muss in einem nächsten Schritt geklärt werden, ob es sich bei dem Lieferanten um einen inländischen oder ausländischen Anbieter handelt. Im Falle eines **inländischen Lieferanten** erfolgt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



## 5.1 „Eingangsrechnung durchführen“

die Anordnung nun durchführt. Nachdem der Bürgermeister die Anordnung durchgeführt hat, kann der Leiter der Buchhaltung die Eingangsrechnung in den Terminordner einordnen und der Prozess endet mit dem Start des Prozesses „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“. In Abbildung 7 ist dieser Prozess abgebildet.

## 5. Ist-Prozesse



## 5.1 „Eingangsrechnung durchführen“

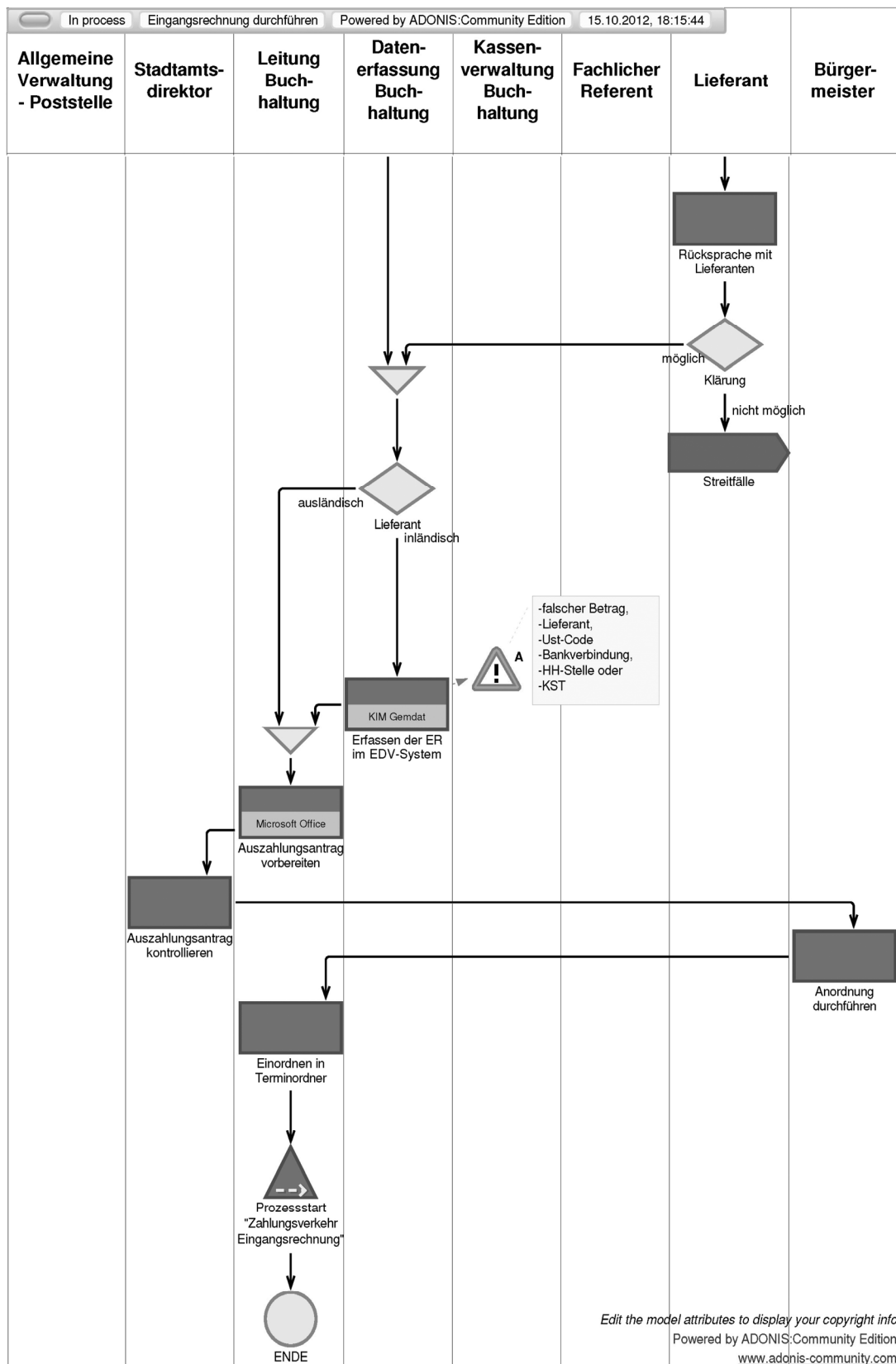


Abbildung 7: Ist-Prozess „Eingangsrechnung durchführen“  
Quelle: Eigene Darstellung

### 5.2 „Vorschreibungen“

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

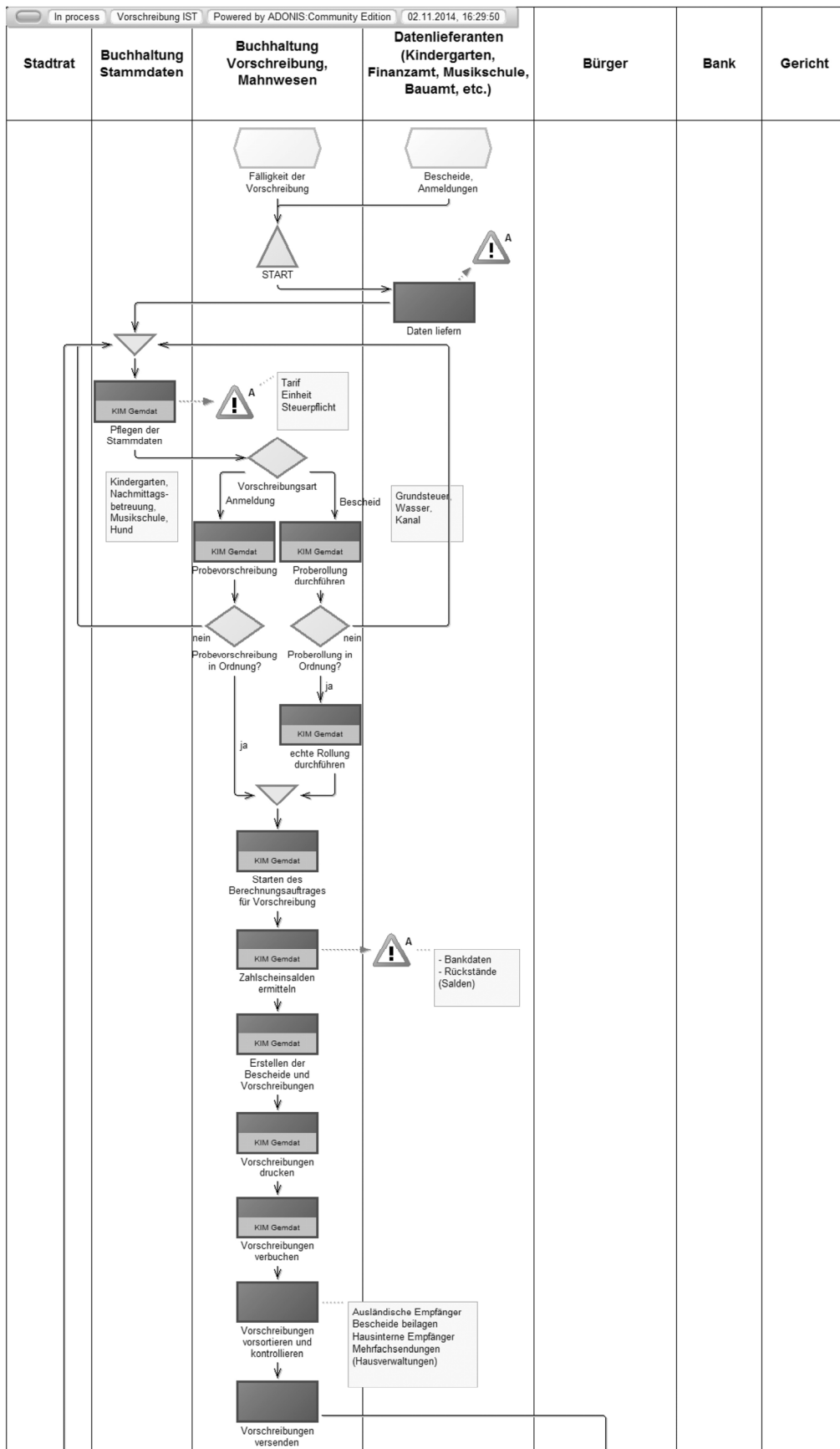
Ist ein **Einziehungsauftrag** vorhanden, werden die Datenträger an die Hausbank der Gemeinde übermittelt, welche den Vorschreibungsbetrag zur Fälligkeit überweist. Bei einer **Barzahlung** wird, falls die Vorschreibung zur Fälligkeit bezahlt wird, der Prozess „Zahlungsverkehr Kassa Eingang“ gestartet. Bei einer **Überweisung**, welche zur Fälligkeit überwiesen wird, erstellt und versendet die Bank danach die Datenträger sowie die Kontoauszüge. Dieser Schritt folgt auch wenn ein Einziehungsauftrag vorhanden ist.

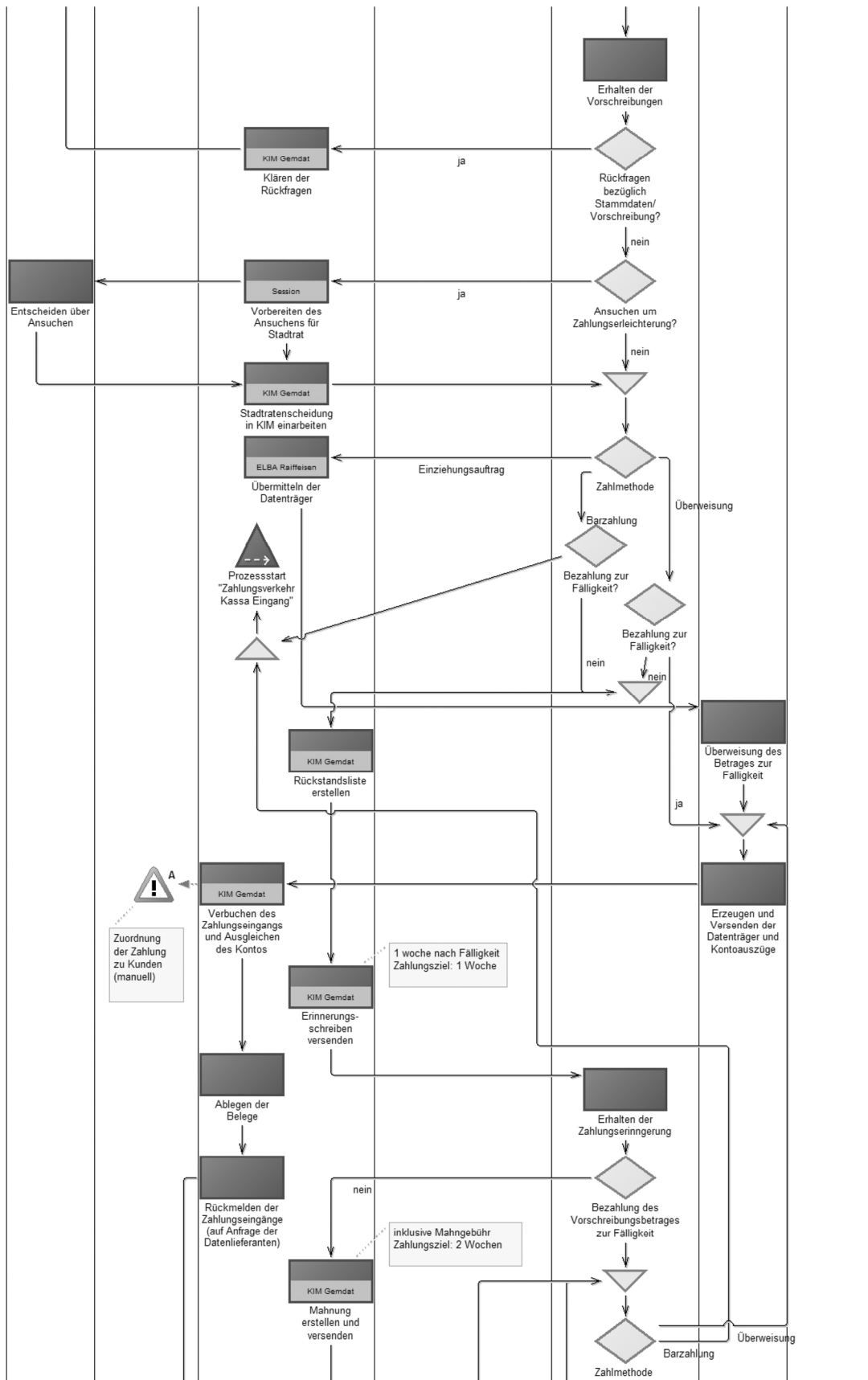
Nach dieser Versendung durch die Bank wird der Zahlungseingang verbucht und das Konto ausgeglichen. Hier kann es sein, dass eine Zahlung falsch zu einem Kunden zugeordnet wird. Danach werden die Belege abgelegt und falls die Datenlieferanten nachfragen, ihnen die Zahlungseingänge gemeldet. Dies ist der Regelablauf einer Vorschreibung, wenn alles wie geplant läuft (d. h. der Bürger zahlt den Betrag zur Fälligkeit).

Wird die Vorschreibung **nicht zur Fälligkeit bezahlt**, so erstellt die Buchhaltungsabteilung eine Rückstandsliste und versendet nach einer Woche an die Bürger ein Erinnerungsschreiben. Für die Bezahlung der Vorschreibung gibt es danach ein Zahlungsziel von einer Woche. Beahlt der Bürger danach zur Fälligkeit, kann er wieder zwischen Barzahlung und Überweisung wählen. Die Prozessfolgen sind die gleichen wie im vorherigen Absatz geschildert. Kommt es jedoch zu keiner rechtzeitigen Bezahlung, wird eine Mahnung erstellt und versendet. Der Bürger erhält diese und muss innerhalb von zwei Wochen den Vorschreibungsbetrag plus einer Mahngebühr überweisen oder bar begleichen. Ist dies der Fall, kommt es wiederum, je nach Zahlart, zu dem im vorherigen Absatz geschilderten weiteren Prozessverlauf. Erfolgt wiederum keine Zahlung seitens des Bürgers zur Fälligkeit, erstellt ein Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung einen Rückstandsausweis, welcher notwendig für den Exekutionstitel ist. Der Rückstandsausweis wird an den Bürger versendet, der wiederum zehn Tage Zeit hat, die Vorschreibung inklusive Spesen zu bezahlen. Nach getätigter Zahlung sind die Prozessfolgen die gleichen, wie wenn er von Anfang an zur Fälligkeit bezahlt hätte. Geht keine Zahlung bei der Gemeinde ein, wird ein Antrag auf Exekution gestellt und bei Gericht eingebracht. Bei diesem Antrag müssen Fahrnisse, Drittschuldner und Grundbucheinträge beachtet werden. Das Gericht versendet dann die Information über die Exekution an den Bürger. Dieser hat nochmal eine letzte Möglichkeit, den Vorschreibungsbetrag inklusive aller Spesen zu bezahlen. Dann würde der Prozess wie im Regelfall zu Ende laufen. Jedoch muss die Buchhaltungsabteilung, wenn der ganze Betrag bezahlt wurde, einen Antrag auf Beendigung des Verfahrens bei Gericht einbringen. Wird nur ein Teil bezahlt, so bringt ein Mitarbeiter der Buchhaltung die Änderung des Rückstandes bei Gericht ein. Beahlt der Bürger noch immer nicht oder wird nur ein Teil gezahlt, so führt das Gericht ein Exekutionsverfahren durch. Wenn alles bezahlt wurde, dann stellt das Gericht das Exekutionsverfahren ein. In jedem Fall ist nach diesen Schritten der Prozess „Vorschreibungen“ beendet.

Der Ist-Prozess „Vorschreibungen“ ist in Abbildung 8 grafisch dargestellt.

## 5. Ist-Prozesse





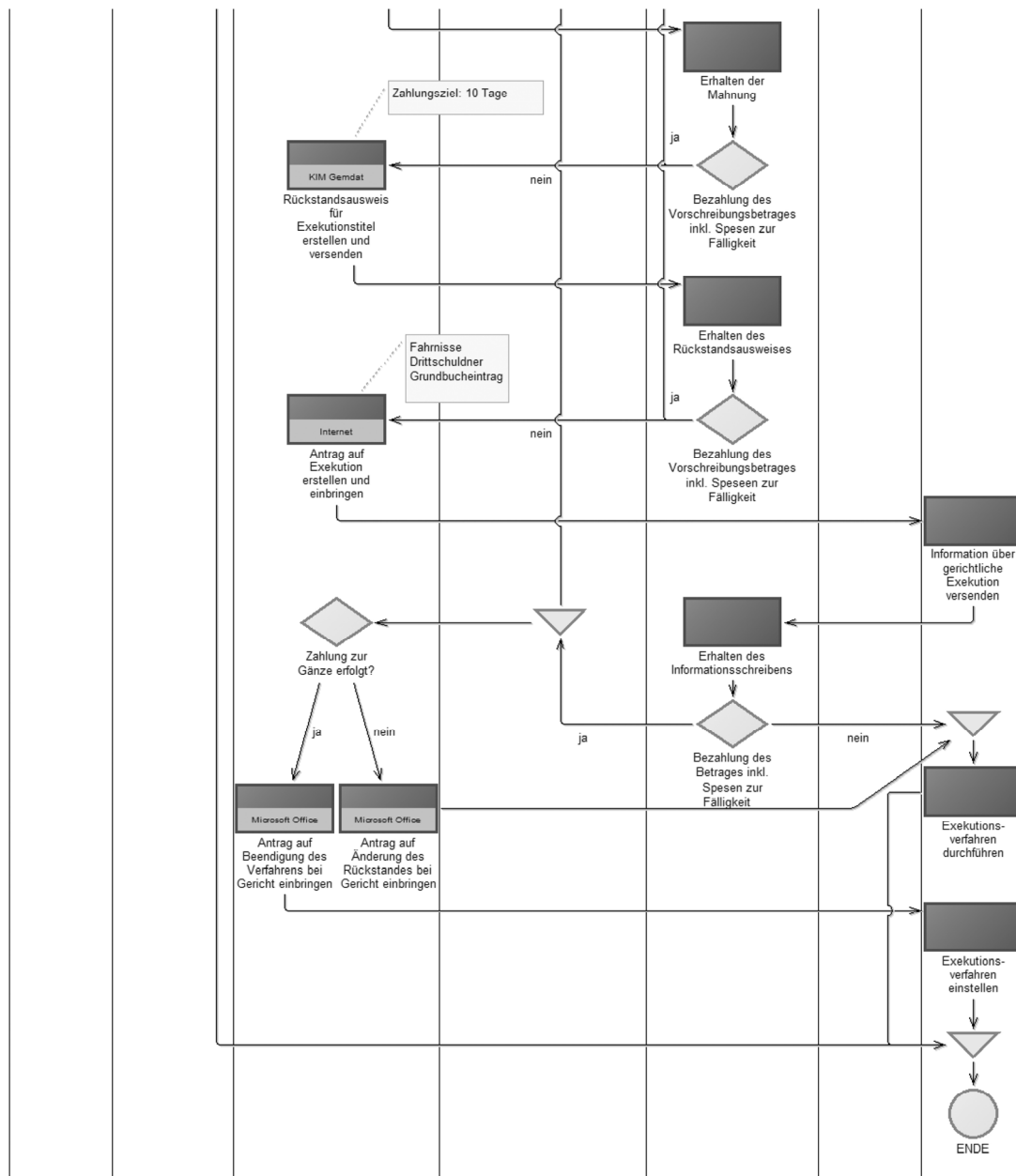


Abbildung 8: Ist-Prozess „Vorschreibungen“

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3 „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“

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

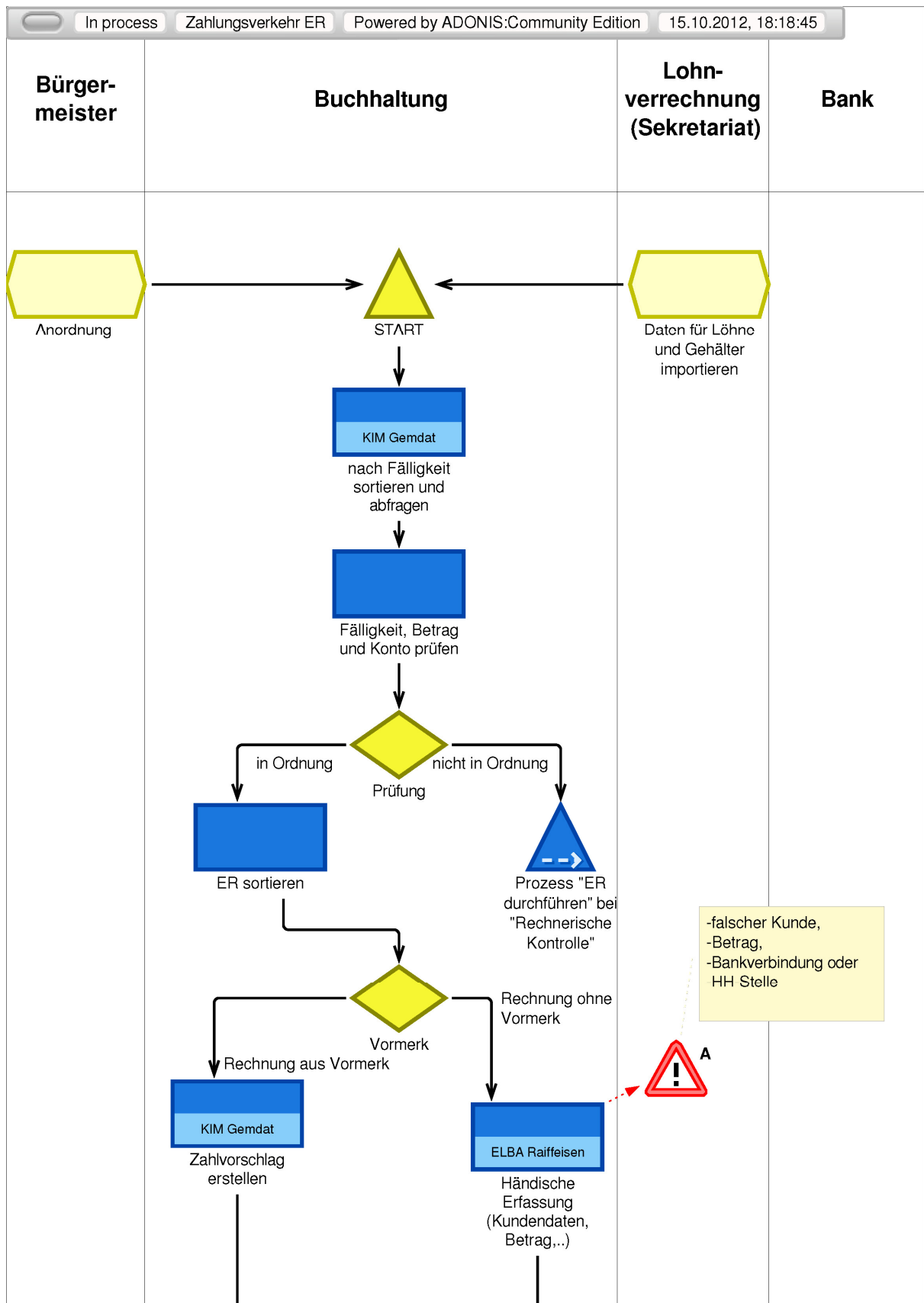


Prozess „Eingangsrechnung durchführen“ und der Prozess beginnt bei dem Schritt der rechnerischen Kontrolle von vorne. Bei den Rechnungen, die jedoch fehlerfrei waren, kann der Prozess fortgeführt werden.

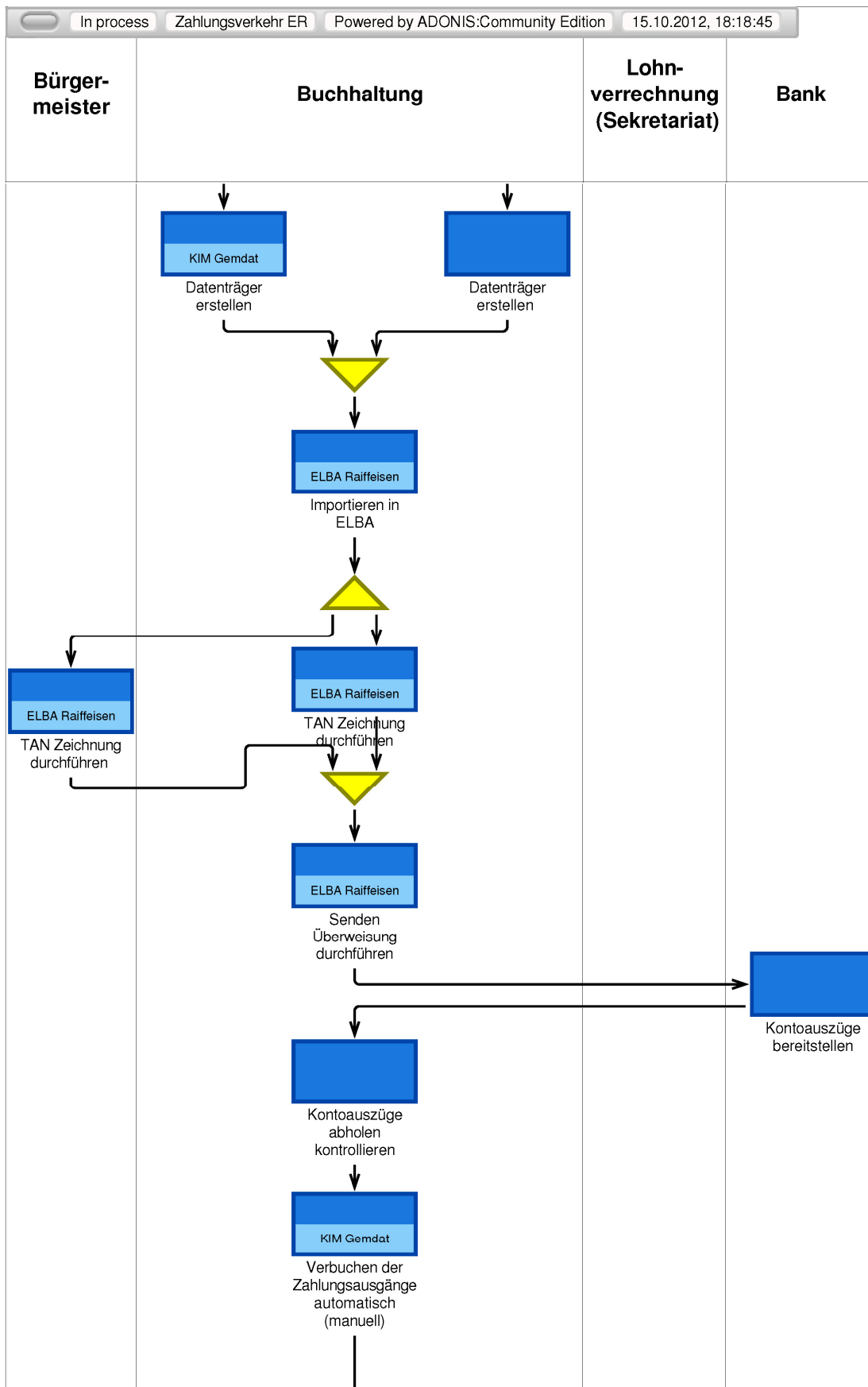
Es ist nun zu prüfen, ob die Rechnungen bereits vorgemerkt sind. Ist dies der Fall (bei inländischen Lieferanten), wird im Programm K.I.M. Gemdat der Zahlvorschlag und Datenträger erstellt und in das ELBA Raiffeisen importiert. Wenn kein Vormerk (ausländische Lieferanten, Jagdpacht) besteht, müssen die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

Den Ist-Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“ kann man in Abbildung 9 sehen.

## 5. Ist-Prozesse



### 5.3 „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“



## 5. Ist-Prozesse

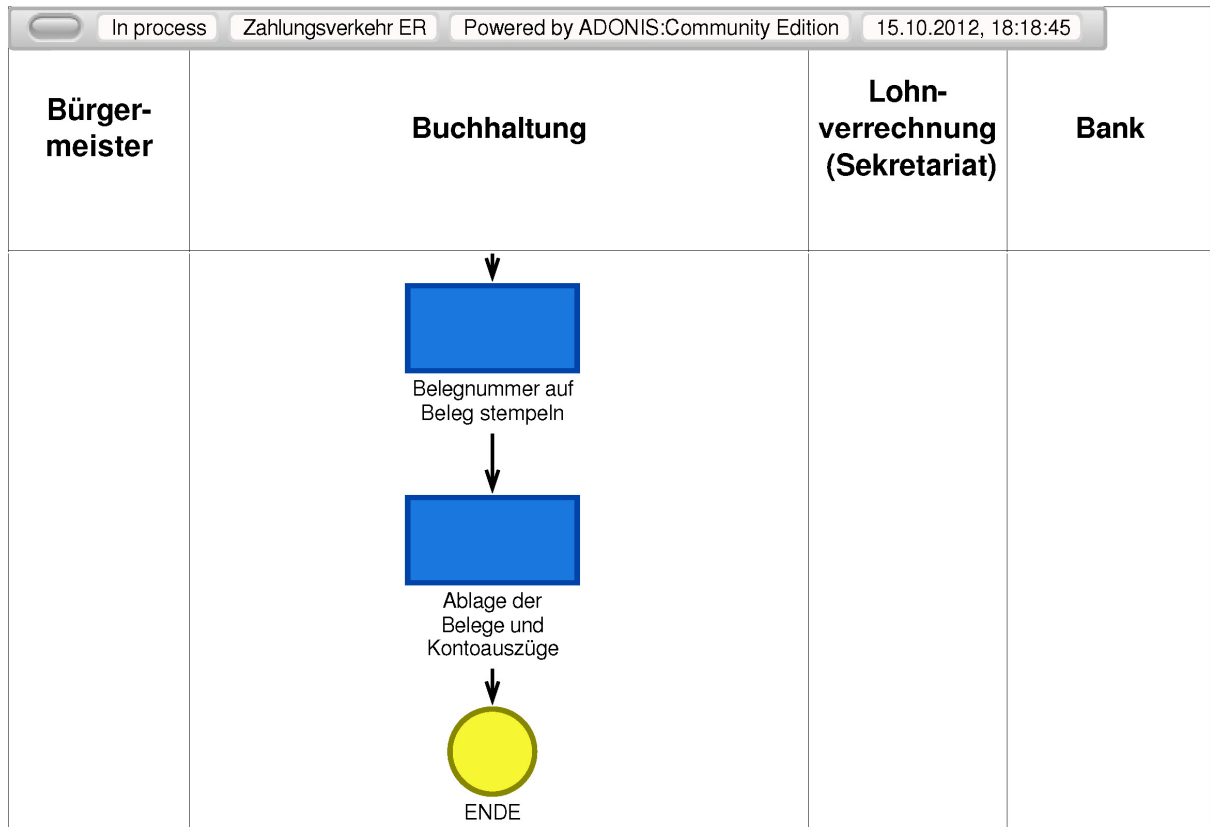


Abbildung 9: Ist-Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“  
Quelle: Eigene Darstellung

## 6. IST-ANALYSE

Nachdem die Ist-Prozesse fertig dokumentiert waren, begann der Schritt der Analyse. Einerseits wurden die Prozesse daraufhin untersucht, inwiefern sich diese durch den elektronischen Akt ändern würden. Diese Veränderungen sind in Kapitel 6.1. dargestellt. Diese Optimierungsmöglichkeit ergibt sich durch die technischen Neuerungen des elektronischen Akts (vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashak, 2008, 133 ff). Des Weiteren wurden Vorschläge aufgezeigt, die im Moment noch nicht realisierbar sind, jedoch in der Zukunft eventuell zu Verbesserungen führen können (Kapitel 6.2.). Die tatsächlichen Änderungen, welche auf Grund der Ist-Analyse, eingeführt werden, werden im Kapitel 7 näher dargestellt. Um das Problem der Betriebsblindheit möglichst gering zu halten, wurden die Vorschläge gemeinsam mit den Verfasserinnen dieser Arbeit erarbeitet. Dies wird in der Literatur als sinnvoll erachtet, da externe Berater einen distanzierteren Blick auf die Abläufe in einer Organisation haben (vgl. Allweyer, 2005, 223 ff).

### 6.1 Verbesserungen durch den elektronischen Akt

Da der elektronische Akt alle Prozesse verändern wird, wird überblicksmäßig dargestellt, welche Verbesserungen durch den Einsatz von ELAK erzielt werden können. Durch einen elektronischen Akt kommt es zu einer Automatisierung von gewissen Prozessteilen bzw. von ganzen Prozessen. Darüber hinaus können manche Schritte vereinfacht oder sogar eliminiert werden (vgl. Abbildung 5, S. 23; Feldbrügge & Brecht-Hadrashak, 2008, 133 ff).

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

Nicht nur am Beginn eines Prozesses kann diese automatische Erfassung zu einer Beschleunigung führen. Alle Prozessschritte, welche eine Unterschrift des Bürgermeisters, des Stadtdirektors oder von anderen Abteilung benötigen, würden schneller ablaufen, da diese die Dokumente automatisch zugestellt bekommen und nur mehr nach erfolgter Authentifizierung per Mausklick unterzeichnen müssen. Dies ist auf jeden Fall schneller, als wenn die Dokumente ausgedruckt werden müssen, dann der jeweiligen Person gebracht werden, diese dann unterzeichnet werden und schlussendlich wieder in die jeweilige Abteilung zurückgelangen müssen. Im Prozess „Darlehensaufnahme“ würde dies den gesamten Prozess beschleunigen, da verschiedene Genehmigungsschritte notwendig sind. Durch diese beiden automatisierten Schritte werden die Prozesse beschleunigt, was allgemein bei Automatisierungen zu beobachten ist (vgl. Vergidis et al., 2007, 95 f).

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

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

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

Logischerweise würde ein elektronischer Akt auch alle Prozessschritte, welche die Ablage von Dokumenten betreffen, überflüssig machen. Diesen Schritt gibt es in fast allen analysierten Prozessen (u. a. „Vorschreibungen“) und somit würde dieser Schritt wegfal-

len und dadurch der gesamte Prozess beschleunigt werden. In Abbildung 5 (Seite 23) würde dies eine Elimination von Prozessschritten darstellen und eine Beschleunigung von Prozessen nach sich ziehen.

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

### 6.2 Weitere Verbesserungsvorschläge für die Zukunft

Da Veränderungen eine gewisse Zeit brauchen und es nicht möglich ist, alle Prozesse auf einmal zu optimieren sowie alle Verbesserungsvorschläge sofort umzusetzen (vgl. Robertson & Seneviratne, 1995, 555), zeigt dieses Kapitel zwei Möglichkeiten auf, wie die Abläufe in Zukunft noch weiter verbessert werden können. Bei diesen vorgestellten Möglichkeiten werden durch die Umgestaltung der Abläufe jeweils mehrere Prozessschritte eliminiert.

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

Des Weiteren würden die Autorinnen dieser Arbeit vorschlagen, dass im Laufe der Zeit die Barzahlung abgeschafft wird. Im Moment sieht die Stadtgemeinde Neulengbach dies noch als zusätzliches Service für ihre Bürger an, was grundsätzlich positiv zu betrachten ist. Jedoch stellt eine weitere Zahlungsmethode in vielen Fällen einen Mehraufwand in der Verwaltung dar. Vor allem im Prozess „Vorschreibungen“, wo es auch nach der dritten

## 6. Ist-Analyse

Mahnung noch immer möglich ist, bar zu bezahlen, ist dies ein hoher organisatorischer Aufwand. Darüber hinaus werden nur ca. ein bis drei Prozent der Abgaben bar bezahlt, was einen sehr kleinen Anteil darstellt. Daher hat die Stadtgemeinde Neulengbach in manchen Prozessen schon versucht, die Bürger zu motivieren, die geforderten Beträge zu überweisen – dies geschah unter anderem bei der Jagdpachtauszahlung mit gutem Erfolg. Deswegen sind die Autorinnen der Meinung, dass dies auch bei den Vorschreibungen durchgeführt werden sollte.



## 7. SOLL-PROZESSE

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

### 7.1 „Eingangsrechnung durchführen“

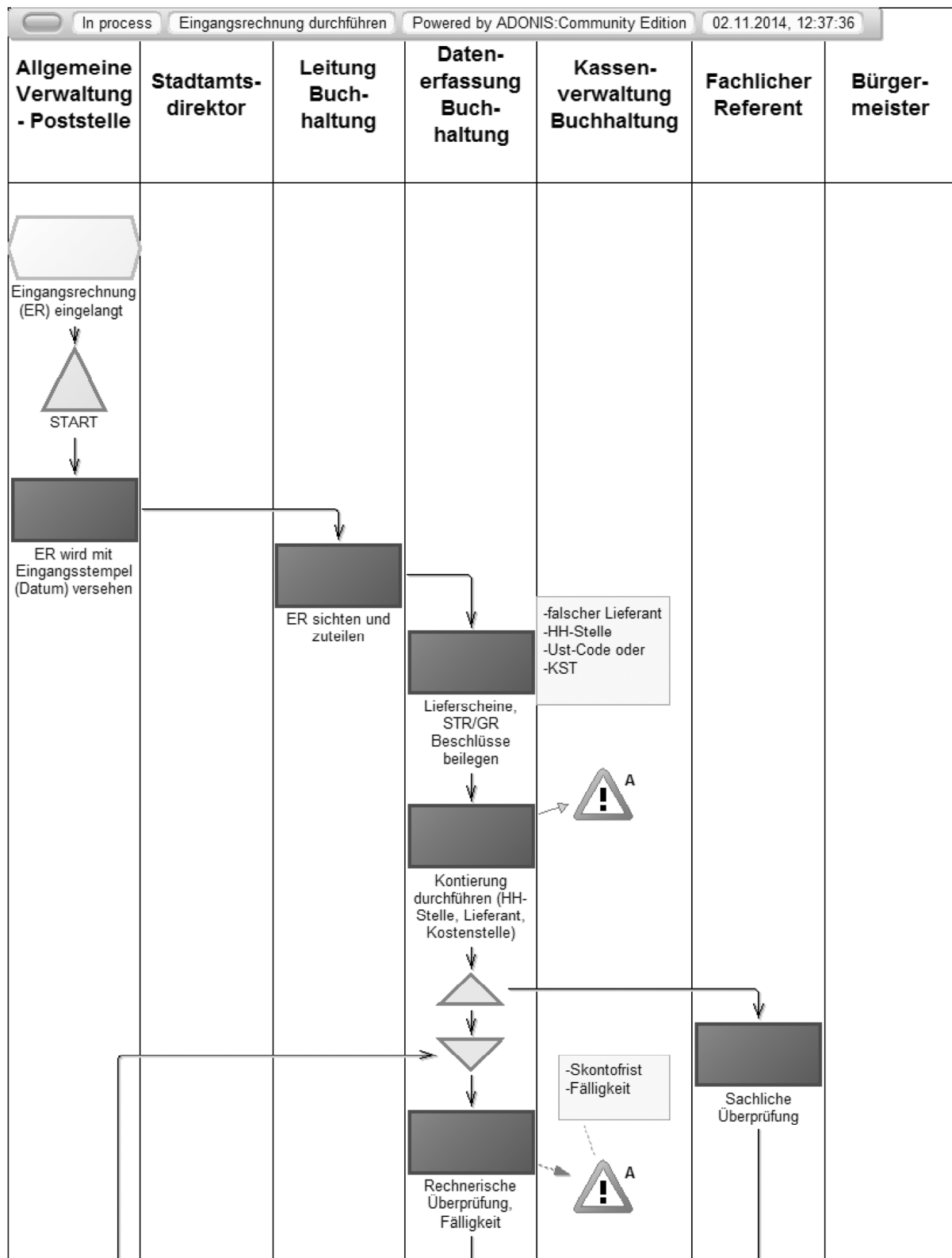
Bei diesem Prozess kommt es zu einigen Änderungen. Gleich zu Beginn wird nach dem Prozessschritt „Eingangsrechnung sichten und zuteilen“ ein neuer Schritt eingefügt. Ab jetzt soll die für die Datenerfassung zuständige Person in der Buchhaltungsabteilung die Lieferscheine sowie etwaige Gemeinde- oder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

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

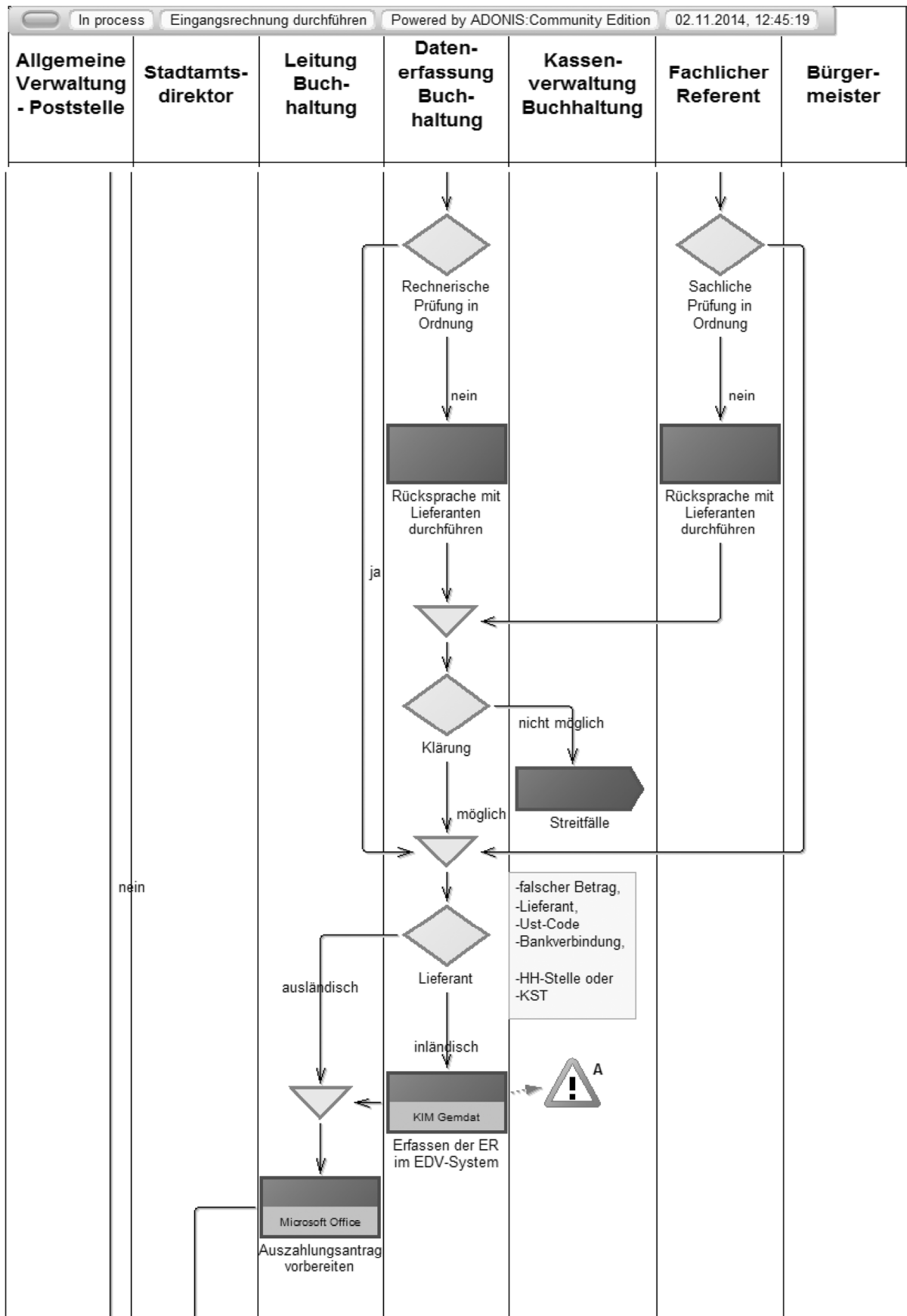
Eine weitere Änderung betrifft das Ende dieses Prozesses. Nachdem der Bürgermeister die Anordnung durchgeführt hat, führt der Kassenverwalter der Buchhaltungsabteilung eine Anordnung bzw. Sollstellung in K.I.M. Gemdat durch. Danach erfolgt eine Prüfung der Rechnungsdaten durch den Kassenverwalter. Werden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

In Abbildung 10 ist der gesamte Soll-Prozess „Eingangsrechnung durchführen“ grafisch dargestellt.

## 7. Soll-Prozesse



## 7.1 „Eingangsrechnung durchführen“



## 7. Soll-Prozesse

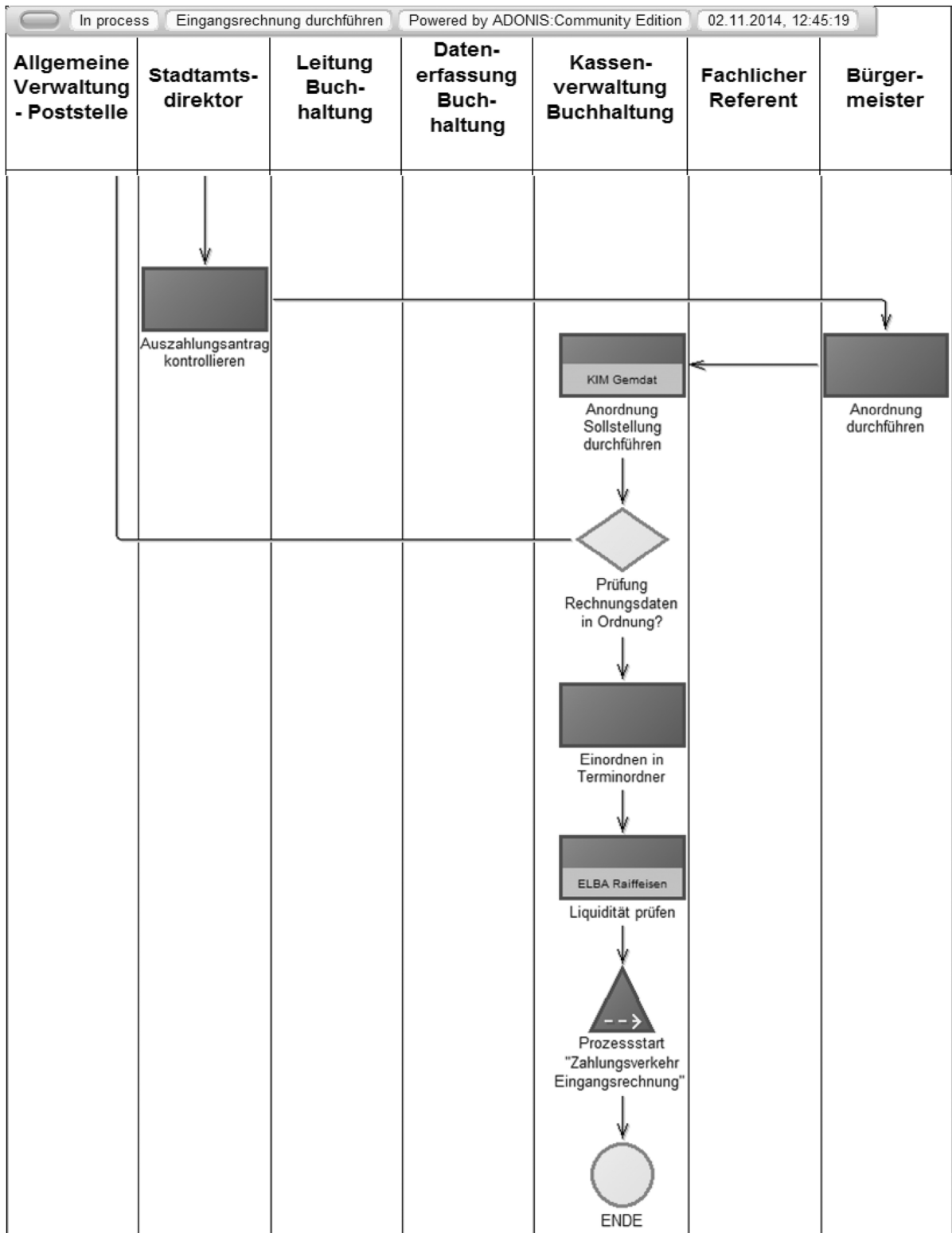


Abbildung 10: Soll-Prozess „Eingangsrechnung durchführen“

Quelle: Eigene Darstellung

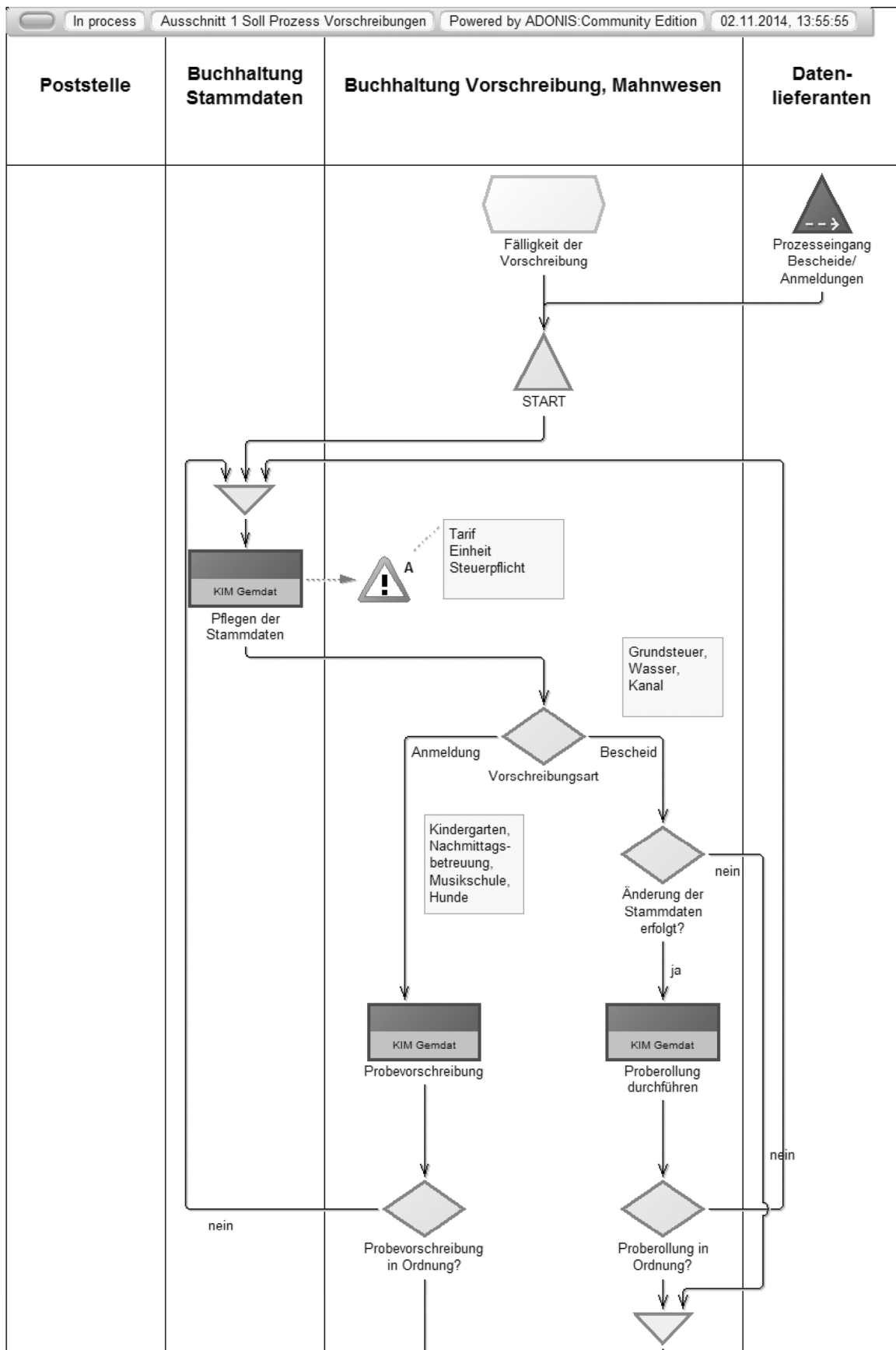
## 7.2 „Vorschreibungen“

Bei diesem Prozess gibt es einige kleinere Änderungen. Bevor der Prozess beginnt, liefern die Datenlieferanten die Bescheide bzw. Anmeldungen, welches nun als ein eigener Prozess gesehen wird. Dadurch entfällt im nächsten Schritt die Tätigkeit „Daten liefern“. Die nächste Änderung betrifft die „Probenvorschreibung“ und „Proberollung“. Eine Proberollung wird nur mehr durchgeführt, wenn eine Änderung der Stammdaten erfolgt ist. Ansonsten kommt es sofort zur echten Rollung. Für beide Vorschreibungsarten wird in Zukunft eine Probenvorschreibung durchgeführt, wobei die Eckdaten der Vorschreibung am Bildschirm überprüft werden, um die Anzahl der Fehler möglichst gering zu halten. Das Versenden der Vorschreibungen wird in Zukunft an die Poststelle ausgelagert und nicht mehr wie bis jetzt von der Buchhaltungsabteilung erledigt. Diese Änderungen sind in Ausschnitt 1 in der Abbildung 12 grafisch dargestellt.

Eine weitere Änderung betrifft den Punkt „Rückstandsliste erstellen“. Dieser Schritt ist vor jedem neuen Erinnerungsschreiben bzw. jeder neuen Mahnung fällig. Da dies aber mit dem Erstellen des Schreibens einhergeht, werden die Schritte „versenden und erstellen des Erinnerungsschreiben“ zusammengefasst.

Bei dem dargestellten Ausschnitt ist zu beachten, dass zur besseren Lesbarkeit nur die Zahlungsmethoden Überweisung und Barzahlung beachtet werden sowie der Fall, wenn der Bürger nicht zur Fälligkeit bezahlt. Diese Veränderung im Prozess „Vorschreibungen“ ist im Ausschnitt 2 (Abbildung 12) zu sehen.

## 7. Soll-Prozesse



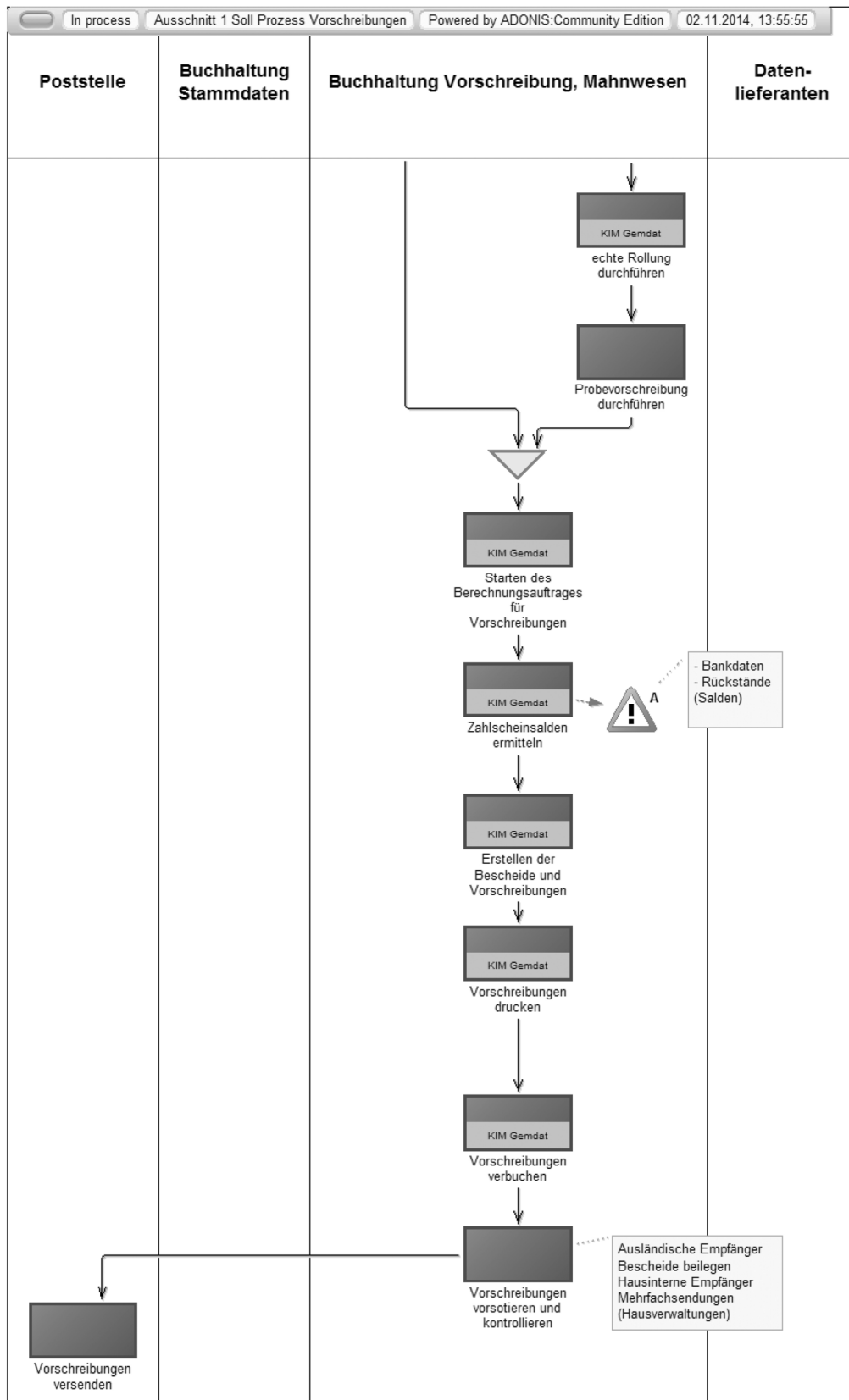


Abbildung 11: Ausschnitt 1 Soll-Prozess „Vorschreibungen“  
Quelle: Eigene Darstellung

## 7. Soll-Prozesse

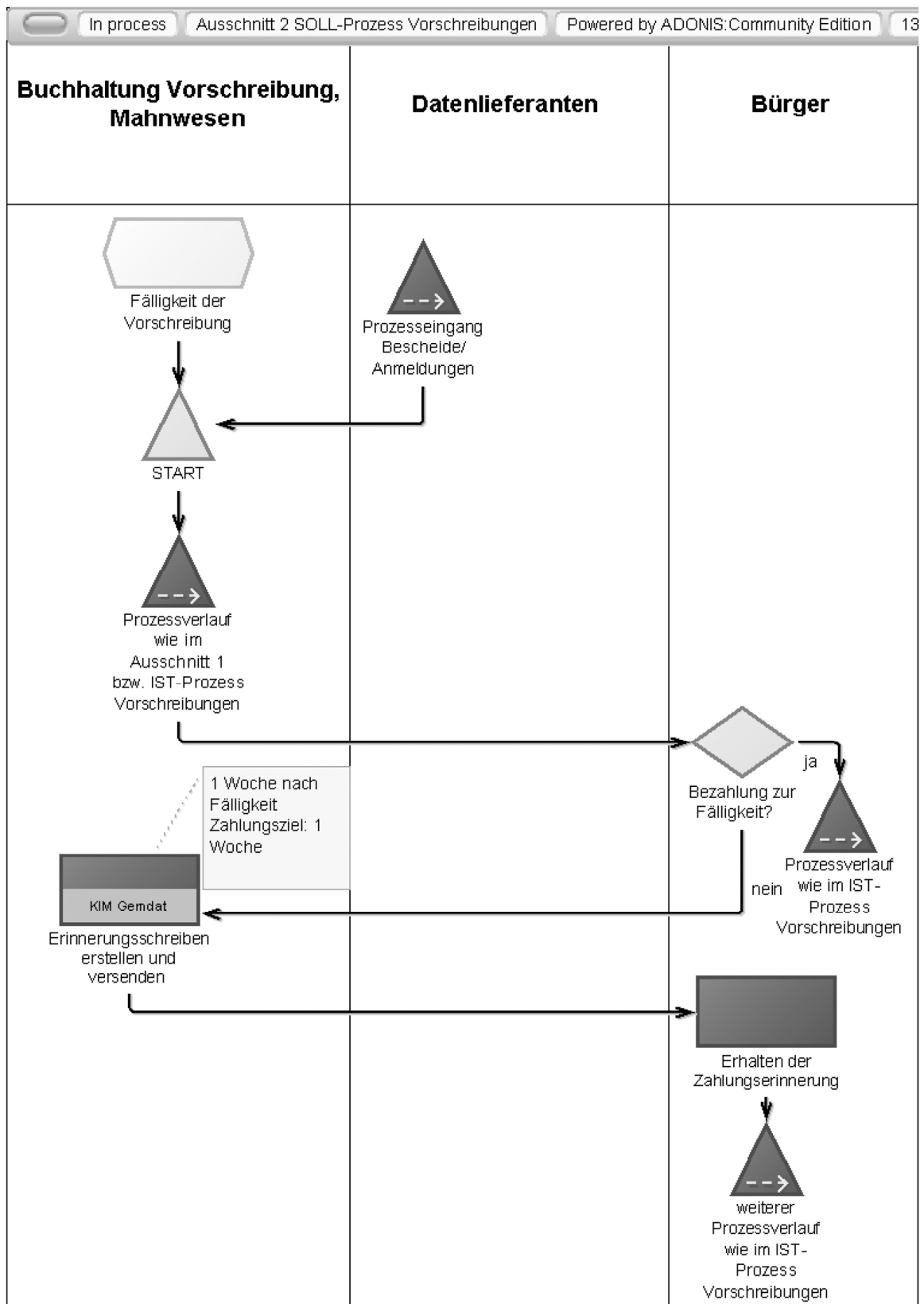


Abbildung 12: Ausschnitt 2 Soll-Prozess „Vorschriften“

Quelle: Eigene Darstellung



### 7.3 „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“

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

Bei dem Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“ (Abbildung 13, Seite 64) gibt es zwei kleine Änderungen zu Beginn des Prozesses. Der Schritt „Fälligkeit, Betrag und Konto prüfen“ entfällt ebenso wie die Folgen, wenn die Prüfung negativ ausfällt. Dies kann deswegen geschehen, da in Zukunft schon im Prozess „Eingangsrechnung“ vor dem Einordnen der Rechnung in den Terminordner eine Prüfung durchgeführt wird. Für Rechnungen ohne Vormerk (ausländische Lieferanten, Finanzamt, Gebietskrankenkassen, Klubbeiträge) wird der Kunde sowie der Betrag in Zukunft sofort händisch in ELBA Raiffeisen erfasst, ohne dass ein Datenträger erstellt wird und dieser importiert wird, da dies in der Vergangenheit zumeist nicht funktioniert hat. Der restliche Prozess läuft auch in Zukunft so ab, wie es im Moment gehandhabt wird.

## 7. Soll-Prozesse

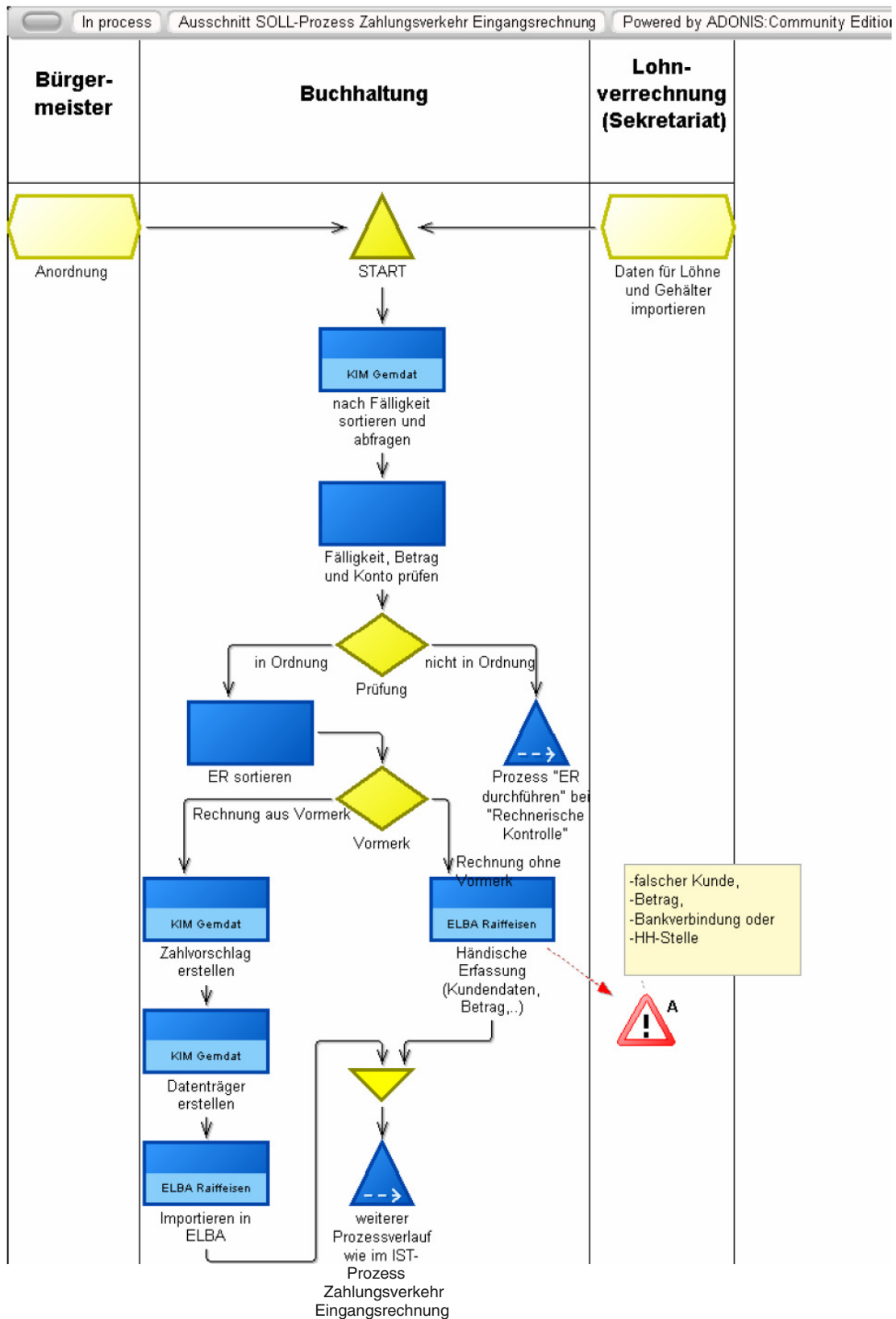


Abbildung 13: Ausschnitt Soll-Prozess „Zahlungsverkehr Eingangsrechnung“

Quelle: Eigene Darstellung

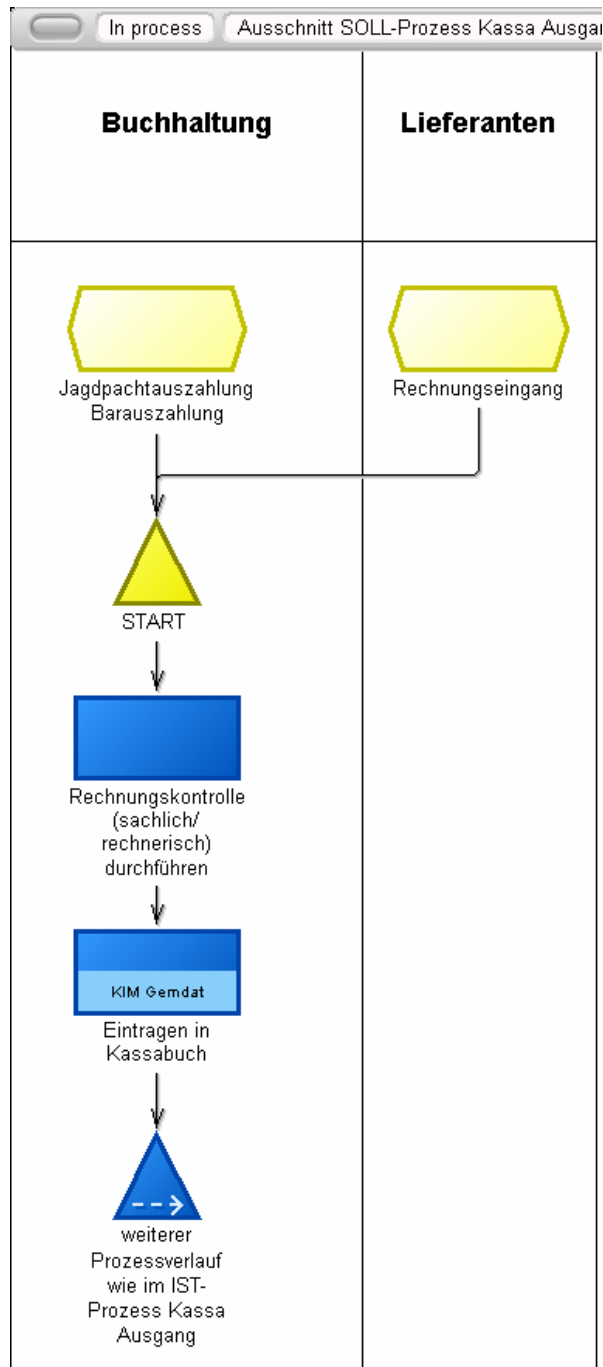


Abbildung 14: Ausschnitt Ist-Prozess „Zahlungsverkehr Kassa Eingang“  
 Quelle: Eigene Darstellung

## 7. Soll-Prozesse

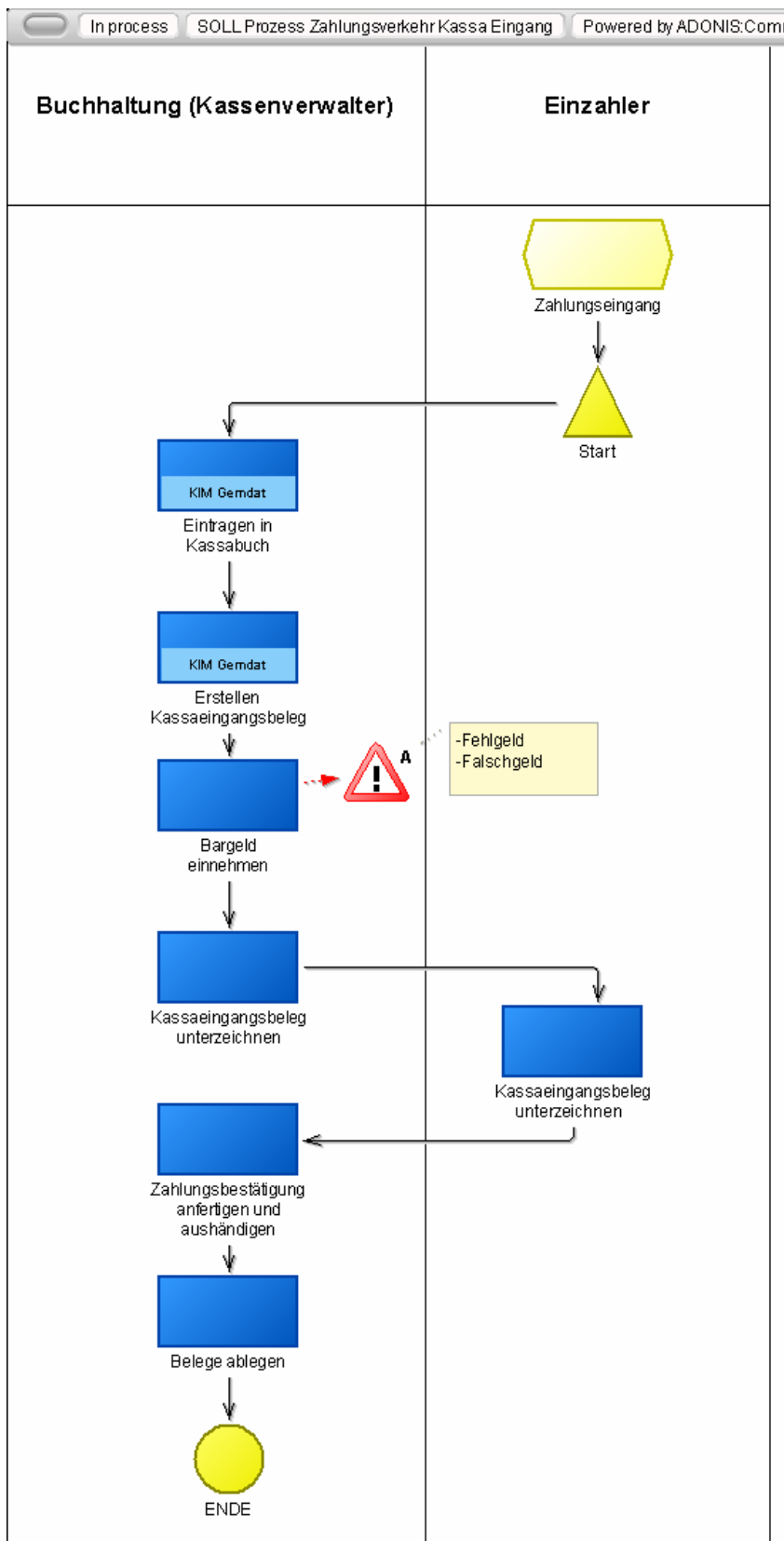


Abbildung 15: Soll-Prozess Zahlungsverkehr „Kassa Ausgang“

Quelle: Eigene Darstellung

## 8. PRAXIS-PROJEKT: ANALYSE VON ANBIETERN DES ELEKTRONISCHEN AKTS IN ÖSTERREICH

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

Der Markt im Bereich des elektronischen Akts ist sehr intransparent. Die Hälfte aller Anwendungen bzw. Anbieter sind den Gemeinden nicht bekannt (vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 76). Daher ist ein Teil dieses Projektes, dass Software-Hersteller, welche für die Stadtgemeinde Neulengbach in Frage kommen, genauer unter die Lupe genommen werden. Diese Analyse baut auf einen Marktüberblick von zehn Anbietern in Österreich auf (vgl. Krabina & Stöckler, 2011, 78 f). In dieser Arbeit wird nur ein Überblick der für die Stadtgemeinde geeigneten Anbieter gegeben. In Tabelle 4 (Seite 71) befindet sich eine kurze Übersicht über alle analysierten Anbieter inklusive Link und bestimmter Charakteristika. Nähere Informationen gibt es ebenso in der Masterarbeit unter [http://www.diplomarbeitsboerse.info/?page\\_id=214](http://www.diplomarbeitsboerse.info/?page_id=214).

### 8.1 Go ELAK

Hierbei handelt es sich um eine Software, welche vom ELAK Government Verbund (Ver-ein) und unisys (Softwareunternehmen) gemeinsam entwickelt wurde (vgl. ELAK Government Verbund, 2012 a). Den Anstoß zur Entwicklung kam vom Bürgermeister der Gemeinde Gföhl im Jahr 2005 (vgl. Deimel, 2010). **Go ELAK** beinhaltet sowohl ein Dokumentenmanagement- als auch ein Workflowmanagementprogramm (vgl. ELAK Government Verbund, 2012 a). Mit dem integrierten Government Office wird eine Schnittstelle zur niederösterreichischen Landesverwaltung und zum Bund angeboten. Damit können Dokumente oder sogar ganze Akten ausgetauscht werden. Daneben existieren Schnittstellen zu anderen Programmen und es gibt ein elektronisches Zustellprogramm. Darüber hinaus ist die Amtssignatur in diesem Programm integriert. Insgesamt war die Intention der Entwickler, dass mit **Go ELAK** ein Standardprogramm geschaffen wird, welches so gut an die Bedürfnisse der Gemeinden angepasst wurde, dass Individualisierungen auf ein Minimum begrenzt werden können (vgl. ELAK Government Verbund, 2012 b). Es werden zwei Lösungen angeboten. Einerseits gibt es die Möglichkeit, dass das System (ELAK Server als Hardware) auf dem EDV-System der Gemeinde läuft. Dazu wird der Microsoft Sharepoint Server benötigt. Auf der anderen Seite gibt es die Möglichkeit, dass **Go ELAK** bei der Telekom Austria läuft und somit dort die Daten gesichert und archiviert werden. Jedoch ist diese Variante mit weiteren Kosten verbunden, allerdings braucht die Gemeinde keine Kosten für die Hardware sowie die Langzeitarchivierung aufwenden (vgl. ELAK Government Verbund, 2012 c). Alle Anwendungen und Programme von **Go ELAK** laufen webbasiert ab, was eine arbeitsplatzunabhängige Bearbeitung möglich macht (vgl. Deimel, 2010). Neben dem Programm **Go ELAK** bietet der

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

Verein ELAK Government Verbund auch Beratung bei der Einführung des elektronischen Akts an und begleitet die tatsächliche Einführung und bereitet diese mit einer Prozessanalyse vor. Des Weiteren gibt es Fachtagungen und spezielle Schulungen zum Programm **Go ELAK** (vgl. ELAK Government Verbund, 2012d).

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

Für die Software **Go ELAK** spricht, dass sie unter der Schirmherrschaft einer niederösterreichischen Gemeinde, welche ähnliche Einwohnerzahlen wie Neulengbach hat, entwickelt wurde. Dadurch wurden alle Besonderheiten des öffentlichen Sektors in Niederösterreich berücksichtigt. Darüber hinaus bietet sie Schnittstellen zur niederösterreichischen Landesregierung und zum Bund. Ein Nachteil dieser Software ist, dass sie als Standardprogramm konzipiert ist und es somit nur eingeschränkte Individualisierungsmöglichkeiten gibt.

### 8.2 K.I.M. Gemdat

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

Das System **K.I.M.-ELAK** beinhaltet ein umfassendes Dokumentmanagement, ein revisionssicheres Archiv, eine Vielzahl von E-Government-Funktionen und Unterstützung bei Verwaltungsabläufen. Ein Vorteil dieser Software ist die automatische Integration anderer K.I.M.-Produkte, wie das Buchhaltungsprogramm, welches von der Stadtgemeinde Neulengbach bereits benutzt wird. Auch Office-Anwendungen können in das **K.I.M.-ELAK**-System eingebunden werden. Des Weiteren bietet das Programm die Möglichkeit, spezifische Abläufe von Geschäftsfällen festzulegen (Workflow-Modellierung), welche dann teilweise automatisch von dem Programm ausgeführt werden. Hierfür können vari-

able oder feste Szenarien festgelegt werden, je nach Erfordernis des einzelnen Geschäftsprozesses. Da die Modellierung der Workflows grafisch erfolgt, ist diese auch für Mitarbeiter übersichtlich und leicht verständlich. Die Modellierung der Workflows erfolgt mittels des Programmes Microsoft Visio. Die gesamte Struktur des **K.I.M.-ELAKs** ist leicht verständlich, da es auf der bekannten Windows-Oberfläche basiert. Der Zugriff auf das Programm kann auch mittels Internet, Intranet oder über mobile Clients erfolgen und ist somit standortunabhängig. Des Weiteren ist das System flexibel und kann somit bei der Implementierung an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden (vgl. Gemdat, 2010).

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

Der Anbieter Gemdat bietet für die Mitarbeiter auch eine Reihe von Schulungen an, die durch den Kunden in Anspruch genommen werden können. Nach erfolgter Installation gibt es seitens des Unternehmens Gemdat eine Reihe von angebotenen Services für ihre Kunden. So besteht ein eigenes All-in-One-Serviceportal im Internet, über welches unter anderem IT-Anfragen schnell beantwortet, Seminarangebote gebucht oder Produkt-News abgefragt werden können (vgl. Gemdat, 2012 b).

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

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

### 8.3 Rathausmanager

Der **Rathausmanager** ist ein seit 1991 existierendes österreichisches Unternehmen, welches es sich zum Ziel gesetzt hat, die österreichische Kommunalverwaltung zu modernisieren. Ihre Leistungen beinhalten unter anderem Hardwaresysteme sowie die Datenbank ÖKOM, welche den elektronischen Akt beinhaltet (vgl. ÖKOM, 2012 a). Die Gemeindesoftware beinhaltet den **Rathausmanager** sowie die Datenbank, wodurch alle Prozesse vollkommen in diesem Programm abgewickelt werden können. Darüber hinaus ist es möglich, alle Ergebnisse in Excel bzw. Word zu übertragen und/oder Serienbriefe

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

zu erstellen. Die Mitarbeiter der Firma installieren das gesamte System und bilden die Mitarbeiter einer Gemeinde aus und schließen Werkverträge mit Personen der Gemeinde ab, um die Fortbildung zu gewährleisten. Ebenso steht nach der Installation ein Fernwartungssystem zu Verfügung und in den meisten Ländern ist ein Competence Center eingerichtet, welches Fragen beantwortet (vgl. N. Wenger, E-Mail, 29. Juni 2012). Bei der Installation ist es möglich, auf die besonderen Bedürfnisse der Gemeinde einzugehen (vgl. ÖKOM, 2012 b, 1). Mit Hilfe dieses Systems können unter anderem sowohl Hundeanmeldungen, Kindergartenanmeldungen als auch Kommunalsteuererklärungen und Finanztransaktionen elektronisch abgewickelt werden. Dafür sind verschiedenste Bereiche in dieses System integriert. Beispiele dafür sind die Vorbereitung von Sitzungen, die Finanzbuchhaltung und das Meldewesen. Die Benutzeroberfläche ist Microsoft Office angepasst (vgl. ÖKOM, 2012 b, 2 ff). Alle Schritte werden im Dokumentenmanager ausgeführt, welcher automatisch verschiedene Office Programme öffnet und der Benutzer kann dann aus Vorlagen auswählen. Die erzeugten Dokumente können danach auch automatisch versendet werden – je nach dem mit oder ohne digitale Signatur und per E-Mail oder Botendienst. Ebenso können die Dokumente einfach anderen Mitarbeitern in der Gemeinde zur Verfügung gestellt werden (vgl. ÖKOM, 2012 b, 2 ff).

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

Der **Rathausmanager** eignet sich deshalb, da er, ebenso wie die anderen beiden bevorzugten Programme, auf die österreichische Kommunalverwaltung spezialisiert ist. Darüber hinaus setzen Gemeinden mit einer ähnlichen Größe wie Neulengbach diese Software schon ein. Ein weiterer Vorteil sind die geringeren Kosten im Vergleich zu **Go ELAK**.



### 8.4 Überblick der Anbieter des Elektronischen Akts in Österreich

**Tabelle 4:** Überblick über Anbieter des elektronischen Akts in Österreich

Anbieter	Internetadresse	Geeignet für Gemeinde Neulengbach	Individualisierungsmöglichkeiten	Schulungen	Betreuung nach Installation	Kosten	Andere Verwender
Acta Nova	<a href="http://www.rubicon.eu">http://www.rubicon.eu</a>	fraglich	ja	ja	ja	Keine Angaben	Innsbruck, St. Pölten, Wiener Neustadt, Krems
Consolidate	<a href="http://www.consolidate.eu">www.consolidate.eu</a>	ja	ja	ja	Keine Angaben	Keine Angaben	Wolfurt, Lech am Arlberg
Domea	<a href="http://www.opentext.de">www.opentext.de</a>	fraglich	ja	ja	ja	Keine Angaben	Bundesrechnungszentrum, Amt der Kärntner LR
e-Akte	<a href="http://www.ots-ag.de">http://www.ots-ag.de</a>	fraglich	teilweise	ja	ja	Pauschal nach Einwohnerzahl	Graz, Bregenz, Leoben
ELO	<a href="http://www.elo-professional.de/">http://www.elo-professional.de/</a>	ja	ja	ja	ja	Keine Angaben	St. Andrä Wördern, Ebergassing
Fabasoft	<a href="http://www.fabasoft.com/">www.fabasoft.com/</a>	fraglich	teilweise	ja	ja	Keine Angaben	Bund, LR, Magistrate
Go Elak	<a href="http://www.elak-government-verbund.at/">www.elak-government-verbund.at/</a>	ja	teilweise	ja	Keine Angaben	Einmalig: € 17.400 Jährlich: € 1.400	Amstetten, Wiener Neudorf, Obergrafendorf
K.I.M. Germdat	<a href="http://www.germdatnoe.at">www.germdatnoe.at</a>	ja	ja	ja	ja	Keine Angaben	Tulln, Gloggnitz, Brunn am Gebirge
Rathausmanager	<a href="http://www.oekom.at">http://www.oekom.at</a>	ja	ja	ja	ja	Einmalig: € 8.000 – 10.000 Jährlich: € 960 – 1.200	Ybbs, Neunkirchen, Wolfsberg
SW 21	<a href="http://www.schwechat.gv.at/fs1/cs1/home/aktuelles/2171/">http://www.schwechat.gv.at/fs1/cs1/home/aktuelles/2171/</a>	ja	ja	ja		Keine Angaben	Schwechat, Leonding

Quelle: Eigene Darstellung

### 9. AUSBLICK

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

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

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

Zusätzlich zu der Stadtgemeinde Neulengbach soll dieses Projekt aber auch anderen Gemeinden als Hilfestellung für die Implementierung von Prozessmanagement und die Einführung des elektronischen Aktes dienen. Besonders die Prozesse „Eingangsrechnung durchführen“ und die Teilprozesse des Zahlungsverkehrs („Kassa Eingang“, „Kassa Ausgang“ und „Zahlung Eingangsrechnung“) eignen sich für einen breiten Einsatz, da es sich hierbei um relativ standardisierte Prozesse handelt. Diese Prozesse können für andere Gemeinden als Benchmark dienen, um dadurch etwaige Schwachstellen oder Ver-

besserungspotenziale in ihren Gemeinden aufdecken zu können. Doch auch die in der Arbeit dargestellte Vorgehensweise bei der Implementierung von Prozessmanagement und die identifizierten Herausforderungen und Probleme bei der Einführung in Bereiche der öffentlichen Verwaltung können andere Gemeinden dabei unterstützen, ein effektives Prozessmanagement zu implementieren. Des Weiteren kann die durchgeführte Analyse der Anbieter des elektronischen Akts auch anderen Gemeinden bei der Auswahl eines geeigneten Programmes behilflich sein.

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

## 10. RESÜMEE STADTGEMEINDE NEULENGBACH

Wie bereits eingangs erwähnt, hat die Stadtgemeinde Neulengbach noch keine Zeit gefunden, den elektronischen Akt einzuführen. Derzeit werden die gesamten Ressourcen dazu verwendet, das Gemeindevermögen darzustellen. Dazu ist es notwendig, alle vorhandenen Vermögensgegenstände (z. B.: Gehsteige, Kanäle, Gebäude, etc.) zu erfassen, den Wert zu bestimmen und eine mögliche Restnutzungsdauer festzulegen. Nichtsdestotrotz hat die Stadtgemeinde Neulengbach laut Auskunft von Herrn Bachner sehr von der durchgeführten Prozessanalyse profitiert. Alle Mitarbeiter haben so einen Blick dafür bekommen, welchen Beitrag ihre Arbeit leistet. Darüber hinaus erkannte man, dass viele Prozesse, die sehr einfach in den Gedächtnissen der Mitarbeiter verankert sind, dennoch sehr komplex sind. Vor allem nicht direkt eingebundene Mitarbeiter erkannten dadurch, wie sich der Gesamtprozess zusammensetzt. Des Weiteren wurde erst durch die durchgeführte Analyse bewusst, dass manche Schritte unnötig sind und sich einfach im Laufe der Zeit eingebürgert haben. Alles in allem gewannen die Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung Neulengbach ein besseres Verständnis für die Prozesse.

Wie positiv die Prozessanalyse von der Stadtgemeinde Neulengbach aufgenommen wurde, zeigt sich auch darin, dass momentan ein weiteres Projekt mit der Universität Wien läuft, welches die Prozesse der Allgemeinen Verwaltung analysiert.

Herr Bachner von der Stadtgemeinde Neulengbach sieht in der Prozessanalyse vor allem im Kommunalbereich noch enormes Entwicklungspotenzial, das gerade hier durch die beständige Mitarbeiterstruktur und die Entwicklung der Prozesse im Laufe der Zeit, das Wissen um die tatsächlichen Abläufe in der Gemeinde fehlt. Deshalb würde er jeder Gemeinde, falls sich die Gelegenheit dazu bietet, empfehlen, eine Prozessanalyse durchzuführen. Darüber hinaus betonte Herr Bachner, dass es für ihn unvorstellbar sei, wie man ohne eine Prozessanalyse den elektronischen Akt einführen könne.

## RECHTSQUELLEN

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

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

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

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

OGH, Urteil vom 21. 11. 1933 – 4 Ob 435/33, ZBl. 1934/32 a.

## Schriftenreihe RFG Recht & Finanzen für Gemeinden

<b>2003</b>	
<p>Band 3/2003 Flotzinger/Leiss Gemeindeabgaben im Insolvenzverfahren IV 32 Seiten. EUR 9,80 ISBN 978-3-214-14475-3</p>	<p>Band 5/2004 Schmied Facility Management 64 Seiten. EUR 14,80 ISBN 978-3-214-14482-1</p>
<p>Band 4/2003 Becker/Jäger/Kirowitz/Suárez/Trenker Lenkungseffekte von Abgaben auf Handymasten 54 Seiten. EUR 15,20 ISBN 978-3-214-14476-0</p>	<p>Band 6/2004 Österr. Gemeindebund Katastrophenschutz – Katastrophenbewältigung 94 Seiten. EUR 22,80 ISBN 978-3-214-14481-4</p>
<b>2004</b>	
<p>Band 5/2003 Hink/Mödlhammer/Platzer (Hrsg) Auswirkungen des Regierungsprogramms auf die Gemeinden 126 Seiten. EUR 28,- ISBN 978-3-214-14477-8</p>	<p style="text-align: center;"><b>2005</b></p> <p>Band 1/2005 Hink/Leininger-Westerburg/Rupp E-Government – Leitfaden für Bürgermeister und Gemeindebedienstete 64 Seiten. EUR 14,80 ISBN 978-3-214-14483-8</p>
<p>Band 1/2004 Achatz/Oberleitner Besteuerung und Rechnungslegung der Vereine 76 Seiten. EUR 18,80 ISBN 978-3-214-14473-9</p>	<p>Band 2/2005 Heiss/Dietmar Pilz Kosten- und Leistungsrechnung der Siedlungswasserwirtschaft 78 Seiten. EUR 19,80 ISBN 978-3-214-14484-5</p>
<p>Band 2/2004 Huber/Noor/Trieb/Reifberger Die Gemeinden und ihre straßenpolizeilichen Aufgaben 88 Seiten. EUR 21,- ISBN 978-3-214-14474-6</p>	<p>Band 3–4/2005 Mitterbacher/Schritt Wieser Kommunales Abgabenstrafrecht 196 Seiten. EUR 38,- ISBN 978-3-214-14487-6</p>
<p>Band 3/2004 Colcuc-Simek/Mader/Skala/Viehauser/Zimmerl Herausforderung Siedlungswasserwirtschaft 80 Seiten. EUR 18,80 ISBN 978-3-214-14478-4</p>	<p>Band 5/2005 Achatz/Hacker-Ostermann/Heiss/Pilz Betriebsprüfung in der Gemeinde 95 Seiten. EUR 24,- ISBN 978-3-214-14486-9</p>
<b>2006</b>	
<p>Band 4/2004 Kerschner/Wagner/Weiß Umweltrecht für Gemeinden 172 Seiten. EUR 36,- ISBN 978-3-214-14479-0</p>	<p>Band 1–2/2006 Sachs/Hahnl Das neue Bundesvergaberecht 2006 – Leitfaden für Länder und Gemeinden 162 Seiten. EUR 36,- ISBN 978-3-214-14485-2</p>

<p>Band 3/2006                  Kommunalnet E-Government Solutions GmbH                  Handbuch Kommunalnet                  84 Seiten. EUR 19,80                  ISBN 978-3-214-14488-3</p>
<p>Band 4.a/2006                  Mugler/Fink/Loidl                  Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für                  Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum                  52 Seiten. EUR 13,80                  ISBN 978-3-214-14489-0</p>
<p>Band 4.b/2006                  Österreichischer Gemeindebund (Hrsg)                  Zukunft ländliche Gemeinde Diskussionsbeiträge                  zum Österreichischen Gemeindetag 2006                  108 Seiten. EUR 26,-                  ISBN 978-3-214-14490-6</p>
<p>Band 5/2006                  Mazal (Hrsg)                  Zur sozialen Stellung von Gemeindefachkräften                  126 Seiten. EUR 28,80                  ISBN 978-3-214-14491-3</p>
<b>2007</b>
<p>Band 1/2007                  Aicher-Hadler                  Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des                  Bürgermeisters                  52 Seiten. EUR 14,-                  ISBN 978-3-214-14480-7</p>
<p>Band 2/2007                  Bacher/Grieb/Hartel/Heiss/Stabentheiner                  Die Gemeinde als Vermieterin                  116 Seiten. EUR 24,80                  ISBN 978-3-214-14494-4</p>
<p>Band 3/2007                  Hofinger/Hinteregger                  Genossenschaften – eine Perspektive für                  Kommunen                  38 Seiten. EUR 9,90                  ISBN 978-3-214-14495-1</p>
<p>Band 4/2007                  Handler/Mazal/Weber                  Kommunale Sommergespräche 2007                  76 Seiten. EUR 18,80                  ISBN 978-3-214-14497-5</p>

<p>Band 5/2007                  Reinhard Haider                  Umsetzung von E-Government                  72 Seiten. EUR 18,80                  ISBN 978-3-214-18821-4</p>
<b>2008</b>
<p>Band 1 –2/2008                  Sachs/Hahn                  Das neue Bundesvergaberecht 2006 –                  Leitfaden für Länder und Gemeinden. 2. Auflage                  164 Seiten. EUR 38,-                  ISBN 978-3-214-14498-2</p>
<p>Band 3/2008                  Achatz/Brassloff/Brenner/Schauer                  Kommunale KG-Modelle und                  Rechnungsabschlüsse auf dem Prüfstand                  52 Seiten. EUR 14,80                  ISBN 978-3-214-14499-9</p>
<p>Band 4/2008                  Mugler/Loidl/Fink/Lang/Teodorowicz                  Gemeindeentwicklung in Zentraleuropa                  48 Seiten. EUR 12,50                  ISBN 978-3-214-00542-9</p>
<b>2009</b>
<p>Band 1/2009                  Lukas Held                  Haushaltsführung und Verantwortlichkeit                  der Gemeindeorgane                  124 Seiten. EUR 28,-                  ISBN 978-3-214-14500-2</p>
<p>Band 2/2009                  Hoffer/M. Huber/Noor/Reifberger/Rettenbacher/                  M. Schneider                  Die Gemeinde und ihre straßenpolizeilichen                  Aufgaben. 2. Auflage                  96 Seiten. EUR 22,80                  ISBN 978-3-214-14501-9</p>
<p>Band 3/2009                  Günther Löwenstein                  Die finanzstrafrechtliche Verantwortung der                  Gemeinde                  48 Seiten. EUR 9,90                  ISBN 978-3-214-14502-6</p>
<p>Band 4/2009                  Alfred Riedl                  Richtlinien für Finanzgeschäfte der Gemeinden                  24 Seiten. EUR 4,90                  ISBN 978-3-214-14503-3</p>

## Reihenübersicht

<p>Band 5/2009 Gabriele Aicher-Hadler Verantwortlichkeit bei Amtsmissbrauch und Korruption. 2. Auflage 52 Seiten. EUR 14,60 ISBN 978-3-214-14504-0</p>	<p>Band 2/2011 Matschek Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) 120 Seiten. EUR 28,- ISBN 978-3-214-14512-5</p>
<p>Band 6/2009 A. Enzinger/M. Papst Mittelfristige Finanzplanung in Gemeinden 104 Seiten. EUR 26,- ISBN 978-3-214-14505-7</p>	<p>Band 3/2011 Steindl/Wiese Optimales Krisenmanagement für Gemeinden 120 Seiten. EUR 28,- ISBN 978-3-214-14513-2</p>
<b>2010</b>	
<p>Band 1/2010 Bacher/Heiss/Klausbruckner/G. Stabentheiner/Schweyer Energieausweis für Gemeinden 88 Seiten. EUR 18,80 ISBN 978-3-214-14506-4</p>	<p>Band 4/2011 Klug Einführung in das kommunale Haushalts- und Rechnungswesen 36 Seiten. EUR 7,90 ISBN 978-3-214-14514-9</p>
<p>Band 2/2010 Weber/Kahl/Trixner Verpflichtendes Vorschul- oder Kindergartenjahr 80 Seiten. EUR 16,80 ISBN 978-3-214-14507-1</p>	<p>Band 5/2011 Breuss/Pilz/Pletz/Pözl/Strohriegl/Teuschler Haushaltskonsolidierung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten 88 Seiten. EUR 20,- ISBN 978-3-214-14515-6</p>
<b>2012</b>	
<p>Band 3/2010 Postgeschäftsstellenbeirat (Hrsg) Von der Postliberalisierung zur Postgeschäftsstelle 64 Seiten. EUR 14,80 ISBN 978-3-214-14508-8</p>	<p>Band 1 –2/2012 Sachs/Hahnl-Trettnak Das neue Bundesvergaberecht 2006, 3. Auflage 158 Seiten. EUR 38,- ISBN 978-3-214-14516-3</p>
<p>Band 4/2010 Hink/Rupp/Parycek E-Government in Gemeinden 56 Seiten. EUR 12,80 ISBN 978-3-214-14509-5</p>	<p>Band 3/2012 Jauk/Kronberger Gender Budgeting 67 Seiten. EUR 16,80 ISBN 978-3-214-14517-0</p>
<b>2013</b>	
<p>Band 5/2010 Hofbauer//Kamhuber/Krammer/Mühlberger/Ninaus/Pilz/Rathgeber/Ritz/Veigl Leitfaden zum Kommunalsteuerrecht 124 Seiten. EUR 28,60 ISBN 978-3-214-14510-1</p>	<p>Band 1/2013 Aicher-Hadler Verantwortlichkeit bei Amtsmissbrauch und Korruption, 3. Auflage 64 Seiten. EUR 14,80 ISBN 978-3-214-14518-7</p>
<b>2011</b>	
<p>Band 1/2011 Zechner Strategische Kommunikationspolitik als Erfolgsfaktor für Gemeinden 44 Seiten. EUR 9,80 ISBN 978-3-214-14511-8</p>	<p>Band 2/2013 Achatz/Oberleitner Besteuerung und Rechnungslegung der Vereine, 2. Auflage 64 Seiten. EUR 14,80 ISBN 978-3-214-14472-2</p>



<p>Band 3/2013 Eckschlager Rechte und Pflichten der Gemeindevertreter 74 Seiten. EUR 16,80 ISBN 978-3-214-14519-4</p>	<b>2014</b>
<p>Band 4/2013 Mathis Standort-, Gemeinde- und Regionalentwicklung 70 Seiten. EUR 16,80 ISBN 978-3-214-14520-0</p>	<p>Band 1 –2/2014 Sachs/Trettnak-HahnI Das neue Bundesvergaberecht, 4. Auflage 120 Seiten. EUR 28,80 ISBN 978-3-214-02557-1</p>
<p>Band 5 – 6/2013 Kerschner/Wagner/Weiß Umweltrecht für Gemeinden, 2. Auflage 124 Seiten. EUR 28,80 ISBN 978-3-214-14521-7</p>	<p>Band 3/2014 Steinkellner/Zheden Prozessanalyse zur Einführung des ELAK in der Gemeindeverwaltung 80 Seiten. EUR 18,80 ISBN 978-3-214-02558-8</p>

### **Impressum: Schriftenreihe des Österreichischen Gemeindebundes**

**Medieninhaber (Verleger):** MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH; A-1014 Wien, Kohlmarkt 16. FN 124 181w, HG Wien. **Gesellschafter, deren Anteil 25% übersteigt: in der Manz GmbH:** MANZ Gesellschaft m.b.H., Wien, Beteiligung an Unternehmen und Gesellschaften aller Art und Wolters Kluwer International Holding B.V., Amsterdam, Beteiligung an Unternehmen.

**Verlagsadresse:** A-1015 Wien, Johannesgasse 23.

**Geschäftsführung:** Mag. Susanne Stein (Geschäftsführerin) sowie Prokurist Dr. Wolfgang Pichler (Verlagsleitung).

**Herausgeber:** Dr. Walter Leiss, Mag. Alois Steinbichler.

**Schriftleitung und Redaktion:** Univ.-Prof. Dr. Markus Achatz,

LAbg. Bgm. Mag. Alfred Riedl, Mag. Dr. Peter Pilz. **Verlagsredaktion:** MMag. Franziska Koberwein

**E-Mail:** oesterreichischer@gemeindebund.gv.at; kommunal@kommunalkredit.at; verlag@manz.at

**Internet:** www.gemeindebund.at; www.kommunalkredit.at; www.manz.at

**Hersteller:** Novographic Druck G.m.b.H., 1230 Wien. **ISBN** 978-3-214-02558-8